

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Формування корпоративної культури
організації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня

БАКАЛАВР

за спеціальністю: Менеджмент

Яцукова Ганна Леонідівна

Група ТУвн -12-21-БМ (4,6 здс)
Спеціальність: «Менеджмент»
Освітня програма: «Економіка та управління бізнесом»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту Яцукова Г.Л.
Зав. Кафедри: проф. Соляніченко М.О.
«___» _____ 20__ р.

Науковий керівник: к.е.н., доц.
Макарова К.Ю.

Рецензент:

2026

Ресстрація _____
 номер _____ дата _____ підпис лаборанта кафебри

Рекомендовано до захисту _____ к.екоп.н., доц. Макарова К.Ю. _____
 підпис наукового керівника ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту _____
 оцінка _____ дата захисту _____

Голова ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____
 Члени ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

підпис _____ ініціали, прізвище _____

Секретар ЕК

підпис _____ ініціали, прізвище _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури	8
1.2. Моделі та типологія корпоративної культури в сучасному менеджменті.....	13
1.3. Нормативно-правові та методичні засади корпоративного управління в Україні.....	21
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «КРИСТАЛ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій.....	38
2.3. Оцінка рівня сформованості корпоративної культури підприємства	49
2.4 Аналітичний висновок за результатами діагностики корпоративної культури.....	66
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «КРИСТАЛ».....	78
3.1. Розроблення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури (на прикладі АТ «Вінницький завод «Кристал»).....	78
3.2. Організаційний механізм впровадження запропонованих заходів	83
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів, посилення конкуренції та викликів воєнного часу особливої ваги набуває формування ефективної корпоративної культури організації. Саме вона визначає рівень внутрішньої згуртованості персоналу, лояльності працівників, адаптивності до змін, якість управлінських рішень та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Для промислових підприємств, зокрема акціонерних товариств, корпоративна культура виступає не лише інструментом управління персоналом, а й стратегічним чинником стабільності та розвитку. У сучасних умовах українські підприємства стикаються з необхідністю модернізації управлінських підходів, впровадження європейських стандартів корпоративного управління та посилення внутрішніх комунікацій.

Дослідження корпоративної культури на прикладі АТ «Вінницький завод «Кристал» є актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах конкурентного виробничого середовища та потребує удосконалення управлінських механізмів формування спільних цінностей, норм і принципів поведінки персоналу.

Ступінь розроблення проблеми. Проблематика корпоративної культури ґрунтовно досліджена у працях зарубіжних науковців, зокрема Е. Шейна, Г. Гофстеде, К. Камерона, Р. Куїнна, Д. Денісона, Дж. Коттера. Вони розробили концептуальні моделі типології організаційних культур, механізми їх діагностики та вплив на ефективність діяльності підприємства.

В Україні питання формування корпоративної культури розглядали О. А. Грішнова, А. М. Колот, Л. Г. Ліпич, В. А. Савченко, Л. М. Карамушка та інші.

Проте більшість досліджень мають загальнотеоретичний характер, тоді як прикладні аспекти формування корпоративної культури на конкретних промислових підприємствах в умовах сучасних викликів потребують

подальшого наукового обґрунтування.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організації в частині формування корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні механізми формування корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал».

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування корпоративної культури на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- 1) Розкрити сутність, структуру та функції корпоративної культури організації.
- 2) Проаналізувати сучасні підходи до класифікації та діагностики корпоративної культури.
- 3) Дослідити нормативно-правові та методичні засади корпоративного управління в Україні.
- 4) Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Вінницький завод «Кристал».
- 5) Оцінити стан корпоративної культури підприємства.
- 6) Виявити проблеми та фактори, що впливають на її формування.
- 7) Розробити пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури підприємства.
- 8) Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Гіпотеза полягає в припущенні, що впровадження комплексної системи формування корпоративної культури, заснованої на сучасних моделях управління персоналом та принципах корпоративного управління, сприятиме підвищенню ефективності діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал», зростанню мотивації працівників та покращенню організаційного клімату.

Методологія дослідження. У процесі дослідження використано:

- а) загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція);
- б) системний підхід;
- в) методи економічного аналізу;
- г) порівняльний аналіз;
- д) метод анкетування та експертних оцінок;
- е) графічний метод представлення результатів;
- ж) економіко-статистичні методи обробки інформації.

Теоретичною основою роботи стали концепції корпоративної культури, організаційної поведінки, стратегічного управління та управління персоналом, викладені у працях українських і зарубіжних науковців, а також положення чинного законодавства України у сфері корпоративного управління та трудових відносин.

Практичне значення полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом АТ «Вінницький завод «Кристал» для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня внутрішніх комунікацій, формування позитивного іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Джерельна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять:

- нормативно-правові акти України;
- наукові праці українських та зарубіжних авторів;
- статистичні матеріали;
- внутрішня документація підприємства;
- фінансова звітність та управлінська інформація АТ «Вінницький завод «Кристал»;
- матеріали наукових конференцій та фахових видань.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні засади формування корпоративної культури організації, визначено її сутність, структуру, функції

та основні моделі.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал», проведено оцінку стану корпоративної культури підприємства та виявлено проблемні аспекти її формування.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Загальний обсяг роботи відповідає вимогам до бакалаврських кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Менеджмент».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, структура та функції корпоративної культури

Проблематика формування корпоративної культури є однією з ключових у сучасній теорії та практиці менеджменту. Вона активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями, оскільки корпоративна культура розглядається як стратегічний чинник підвищення ефективності діяльності організацій, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

У зарубіжній літературі поняття корпоративної культури сформувалося в межах організаційної теорії та соціології управління у другій половині ХХ століття. Одним із основоположників сучасної концепції корпоративної культури є Едгар Шейн, який визначав її як систему базових припущень, створених або відкритих групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції [76]. Учений запропонував трирівневу модель культури (артефакти, проголошені цінності, базові припущення), яка й сьогодні є методологічною основою багатьох досліджень.

Вагомий внесок у розвиток теорії зробив Герт Гофстеде, який досліджував вплив національних культур на організаційну поведінку та розробив модель культурних вимірів (індивідуалізм - колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності тощо) [10]. Його праці підкреслюють взаємозв'язок корпоративної та національної культури.

Значний розвиток прикладних аспектів аналізу корпоративної культури пов'язаний із дослідженнями Кіма Камерона та Роберта Куїнна, які розробили модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework) [31]. Вона виділяє чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну, що широко використовується для діагностики та трансформації корпоративної культури підприємств.

У працях Терренса Діла та Аллана Кеннеді корпоративна культура розглядається як система цінностей і ритуалів, що визначає поведінку працівників і впливає на результативність організації.

Таким чином, у світовій науковій думці корпоративна культура трактується як комплексний соціально-економічний феномен, що поєднує психологічні, управлінські та стратегічні аспекти функціонування організації.

В Україні проблема формування корпоративної культури набула особливої актуальності в умовах трансформації економіки, розвитку приватного сектору та інтеграції у світовий економічний простір. Українські науковці розглядають корпоративну культуру як інструмент підвищення ефективності управління, формування позитивного іміджу підприємства та розвитку людського потенціалу. У вітчизняних дослідженнях значна увага приділяється:

- а. адаптації зарубіжних моделей до національних особливостей господарювання;
- б. ролі корпоративної культури у процесах стратегічних змін;
- в. взаємозв'язку корпоративної культури та мотивації персоналу;
- г. впливу культури на конкурентоспроможність підприємств.

Серед українських учених, які досліджували питання корпоративної культури, можна виокремити праці Т.Б. Іванової, Е.А. Журавльової [27], О.Є. Кузьміна [40], Л.І. Федулової [67], В.М. Колота [35] та інших. У їхніх роботах корпоративна культура трактується як система спільних цінностей, норм і моделей поведінки, що формуються під впливом історії підприємства, стилю керівництва та соціально-економічного середовища.

Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на необхідності поєднання традиційних елементів управління з інноваційними підходами [19], що особливо актуально для підприємств, які функціонують в умовах нестабільності та постійних змін.

Внесемо підходи до визначення поняття «корпоративна культура» у

працях зарубіжних та українських науковців у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «корпоративна культура» у працях зарубіжних та українських науковців

Автор	Визначення поняття «корпоративна культура»	Ключові акценти
Едгар Шейн (Edgar Schein)	Сукупність базових припущень, створених або засвоєних групою в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які передаються новим членам організації як правильний спосіб сприйняття, мислення та дії.	Базові припущення, адаптація, інтеграція
Герт Гофстеде (Geert Hofstede)	Колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.	Колективні цінності, національні особливості
Кім Камерон (Kim Cameron) та Роберт Куїнн (Robert Quinn)	Сукупність домінуючих цінностей, переконань і припущень, що визначають спосіб функціонування організації та її тип (клановий, адхократичний, ринковий, ієрархічний).	Типологія культур, управлінська ефективність
Терренс Діл (Terrence Deal) Аллан Кеннеді (Allan Kennedy)	Система спільних цінностей і переконань, яка формує поведінку працівників та впливає на результати діяльності організації.	Цінності, поведінка, результативність
Т.Б. Іванова	Система цінностей, норм, традицій і моделей поведінки, що регулюють діяльність персоналу та визначають характер взаємодії в організації.	Норми, традиції, регулювання поведінки
Е.А. Журавльова	Соціально-психологічний механізм інтеграції працівників, який забезпечує узгодженість їхніх дій та досягнення стратегічних цілей підприємства.	Інтеграція, стратегічні цілі
О.Є. Кузьмін	Сукупність формальних і неформальних правил, цінностей і принципів, що визначають стиль управління та взаємовідносини в колективі.	Стиль управління, формальні й неформальні норми

На основі аналізу наведених підходів можна зробити висновок, що корпоративна культура - це цілісна система спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формуються в організації, визначають характер взаємодії між її членами та впливають на ефективність досягнення стратегічних цілей.

Запропонована таблиця 1.1 відображає еволюцію наукових підходів до

трактування корпоративної культури та дозволяє систематизувати основні теоретичні положення для подальшого дослідження.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки корпоративна культура є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Вона формує внутрішнє середовище підприємства, визначає характер взаємодії між працівниками, стиль управління, систему цінностей і норм поведінки.

Корпоративна культура - це сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей, переконань, норм, традицій і правил поведінки, які поділяються більшістю членів організації та визначають їхню професійну діяльність і взаємодію. Вона формується під впливом історії підприємства, особливостей управління, національних і галузевих традицій, а також зовнішнього соціально-економічного середовища.

З теоретичної точки зору корпоративна культура розглядається як:

- система колективних цінностей і переконань;
- механізм внутрішньої інтеграції персоналу;
- інструмент адаптації організації до змін зовнішнього середовища;
- складова стратегічного управління підприємством.

Найбільш поширеним є підхід до структурування корпоративної культури за трирівневою моделлю [49, с. 57]:

Артефакти (зовнішній рівень) – видимі прояви культури: символіка, корпоративний стиль, ритуали, традиції, поведінкові стандарти, організаційна структура, мова спілкування.

Проголошені цінності (середній рівень) – офіційно задекларовані принципи, місія, стратегічні цілі, етичні норми, кодекси поведінки.

Базові переконання (глибинний рівень) – неформальні, часто неусвідомлені уявлення працівників про організацію, роль керівництва, ставлення до праці, змін та відповідальності.

Гармонійність взаємодії між цими рівнями визначає стабільність і цілісність корпоративної культури.

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій у діяльності організації:

- а) Інтеграційна функція – об'єднує працівників навколо спільних цінностей і цілей, формує відчуття приналежності до організації.
- б) Регулююча функція – встановлює стандарти поведінки, визначає допустимі та недопустимі форми взаємодії, зменшує потребу в жорсткому адміністративному контролі.
- в) Мотиваційна функція – стимулює працівників до ефективної діяльності через формування внутрішньої зацікавленості та залученості.
- г) Комунікативна функція – забезпечує єдині підходи до передачі інформації та підтримує ефективну взаємодію між підрозділами.
- д) Адаптивна функція – сприяє пристосуванню організації до змін зовнішнього середовища, формує готовність до інновацій.
- е) Іміджева функція – впливає на формування позитивної репутації підприємства серед партнерів, клієнтів та інвесторів.

Таким чином, корпоративна культура виступає не лише внутрішнім соціально-психологічним феноменом, а й стратегічним ресурсом розвитку організації. Її ефективне формування та підтримка є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що:

1. у світовій науці сформовано ґрунтовну теоретико-методологічну базу дослідження корпоративної культури;
2. розроблено низку моделей її діагностики та типологізації;
3. доведено вплив корпоративної культури на результативність діяльності організацій;
4. в українських дослідженнях акцент робиться на адаптації міжнародного досвіду до умов національної економіки та трансформаційних процесів.

Попри значну кількість наукових праць, питання практичного

формування та трансформації корпоративної культури на рівні конкретних підприємств потребують подальшого поглибленого вивчення, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

1.2 Моделі та типологія корпоративної культури в сучасному менеджменті

У сучасному менеджменті корпоративна культура розглядається як стратегічний ресурс організації, що визначає ефективність управління, конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Для її аналізу та трансформації розроблено низку моделей і типологій, які дозволяють систематизувати різні прояви культури та визначити напрями її розвитку. Розглянемо їх.

А. Трирівнева модель Едгара Шейна. Едгар Шейн запропонував концепцію, згідно з якою корпоративна культура має три рівні:

1. артефакти (видимі прояви: символіка, традиції, ритуали);
2. проголошені цінності (місія, принципи, стратегія);
3. базові припущення (глибинні переконання та установки).

Модель пояснює внутрішню структуру культури та дозволяє аналізувати розбіжності між задекларованими цінностями й реальною поведінкою персоналу [76].

Концепція Едгара Шейна є однією з найбільш фундаментальних у теорії організаційної та корпоративної культури. Учений розглядав культуру як багаторівневу систему глибинних переконань і зовнішніх проявів, що формуються в процесі спільної діяльності та адаптації організації до середовища.

Отже, Шейн виділив три взаємопов'язані рівні культури, які відрізняються ступенем усвідомленості та доступності для спостереження.

1. Артефакти (зовнішній, видимий рівень) - це найбільш поверхневий рівень культури, який легко спостерігати, але складніше правильно

інтерпретувати.

До артефактів належать:

- корпоративна символіка (логотип, форма одягу, бренд);
- архітектура офісу та організація робочого простору;
- ритуали, традиції, корпоративні заходи;
- мова спілкування, професійний сленг;
- офіційні документи, правила, кодекси поведінки;
- стиль ділового спілкування.

Артефакти демонструють «видиму частину айсберга» культури, однак без розуміння глибинних переконань вони можуть трактуватися неправильно.

2. Проголошені цінності (декларований рівень). Цей рівень охоплює офіційно задекларовані принципи та переконання, які організація визнає як важливі.

До нього належать: місія та стратегічне бачення; корпоративні цінності; етичні норми; стандарти поведінки; управлінська філософія.

Проголошені цінності пояснюють, чому організація діє певним чином. Проте важливо, щоб вони відповідали реальній поведінці працівників. Якщо задекларовані принципи не підтримуються на практиці, виникає розрив між формальною та реальною культурою.

3. Базові (глибинні) припущення - це найглибший і найменш усвідомлений рівень культури. Він включає стійкі переконання щодо:

- природи людини (чи можна довіряти працівникам);
- ставлення до влади та керівництва;
- значення праці;
- ставлення до змін та ризику;
- способів розв'язання конфліктів;
- орієнтації на результат або процес.

Базові припущення формуються історично та майже не піддаються швидким змінам. Саме вони визначають реальну поведінку працівників і стиль управління в організації.

Взаємозв'язок рівнів пояснюється тим, що Шейн порівнював культуру з айсбергом:

- а) артефакти - це видима частина;
- б) цінності - проміжний рівень;
- г) базові припущення - прихована основа.

Зміни в корпоративній культурі є ефективними лише тоді, коли трансформація відбувається не лише на рівні символів чи документів, а й зачіпає глибинні переконання.

Трирівнева модель дозволяє:

- проводити діагностику корпоративної культури;
- виявляти розбіжності між декларованими цінностями та реальною поведінкою;
- визначати бар'єри для організаційних змін;
- розробляти комплексні програми трансформації культури.

Таким чином, модель Едгара Шейна дає можливість розглядати корпоративну культуру як системне явище, що поєднує зовнішні прояви та глибинні психологічні механізми функціонування організації, і є методологічною основою для сучасних досліджень у сфері управління.

Б. Модель культурних вимірів Герта Гофстеде. Герт Гофстеде дослідив вплив національних культур на організаційну поведінку та виокремив шість вимірів (дистанція влади, індивідуалізм - колективізм, уникнення невизначеності тощо). Ця модель особливо важлива для міжнародного менеджменту, оскільки дозволяє враховувати ментальні та соціальні особливості працівників у різних країнах [11].

Отже, Герт Гофстеде розробив одну з найвпливовіших моделей аналізу національних культур, досліджуючи, як культурні відмінності впливають на організаційну поведінку, стиль управління та ділові практики. Його дослідження базувалися на масштабному опитуванні працівників міжнародних компаній у різних країнах. Учений довів, що корпоративна культура формується під суттєвим впливом національної культури, а тому

управлінські підходи не можуть бути універсальними для всіх країн. Гофстеде виокремив шість культурних вимірів, які характеризують суспільства.

1. Дистанція влади (Power Distance): відображає ступінь прийняття нерівності влади в суспільстві.

а. Висока дистанція влади - підлеглі визнають ієрархію як норму, очікують чітких вказівок, рідко ставлять під сумнів рішення керівництва.

б. Низька дистанція влади - цінується рівність, керівники доступні для діалогу, поширена участь працівників у прийнятті рішень.

Для організацій це означає різні моделі лідерства та комунікації.

2. Індивідуалізм - колективізм (Individualism vs. Collectivism): показує, що є пріоритетним: особисті досягнення чи групові інтереси.

а. Індивідуалістичні культури - акцент на особистій відповідальності, кар'єрному зростанні, індивідуальних результатах.

б. Колективістські культури - важливі командна робота, лояльність до групи, гармонія у відносинах.

Управлінські системи мотивації та оцінювання персоналу залежать від цього показника.

3. Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance): характеризує рівень толерантності суспільства до невизначеності та ризику.

а. Високий рівень - потреба в чітких правилах, регламентах, формалізованих процедурах.

б. Низький рівень - готовність до змін, гнучкість, толерантність до ризику.

Цей вимір безпосередньо впливає на інноваційність організацій.

4. Маскулінність - фемінність (Masculinity vs. Femininity): визначає домінування цінностей конкуренції чи співпраці.

а. Маскулінні культури - орієнтація на досягнення, успіх, статус, матеріальні результати.

б. Фемінні культури - важливі турбота, баланс між роботою та життям, співпраця.

Від цього залежить стиль мотивації та корпоративний клімат.

5. Довгострокова - короткострокова орієнтація (Long-Term Orientation): відображає ставлення до майбутнього.

а. Довгострокова орієнтація - стратегічне мислення, інвестування в розвиток, терпіння.

б. Короткострокова орієнтація - швидкі результати, збереження традицій.

Це впливає на стратегічне управління підприємством.

6. Потакання - стриманість (Indulgence vs. Restraint): характеризує рівень свободи у задоволенні потреб.

а. Потакання - заохочення особистої ініціативи, оптимізм.

б. Стриманість - контроль емоцій, жорсткі соціальні норми.

Модель Гофстеде дозволяє:

- пояснити відмінності в стилях управління між країнами;
- адаптувати міжнародні управлінські моделі до національного контексту;
- прогнозувати можливі конфлікти в мультикультурних командах;
- формувати ефективну корпоративну культуру з урахуванням ментальних особливостей працівників.

Для українських підприємств врахування культурних вимірів є важливим у процесі інтеграції до міжнародного бізнес-середовища, формування партнерських відносин та впровадження сучасних управлінських підходів.

Таким чином, модель Герта Гофстеде є важливим теоретичним інструментом для розуміння взаємозв'язку між національною та корпоративною культурою та забезпечення ефективного управління в умовах глобалізації.

В. Модель конкуруючих цінностей Камерона і Куїнна. Модель конкуруючих цінностей є одним із найбільш поширених інструментів діагностики та трансформації корпоративної культури. Вона базується на ідеї,

що в основі діяльності організації лежать різні, інколи суперечливі управлінські цінності, які визначають стиль керівництва, характер взаємодії та стратегічні пріоритети.

Кім Камерон і Роберт Куїнн запропонували типологію корпоративної культури на основі двох критеріїв:

- 1) Гнучкість і свобода дій - стабільність і контроль
- 2) Внутрішня орієнтація - зовнішня орієнтація

Поєднання цих вимірів формує чотири типи корпоративної культури.

1. Кланова культура (Clan Culture)

Орієнтація: внутрішня + гнучкість

Характерні риси: атмосфера «великої родини»; командна робота; довіра та підтримка; участь працівників у прийнятті рішень; наставництво з боку керівника.

Лідер виступає як координатор або ментор.

Основна цінність - згуртованість і розвиток персоналу.

2. Адхократична культура (Adhocracy Culture)

Орієнтація: зовнішня + гнучкість

Характерні риси: інноваційність; готовність до ризику; підприємливість; швидка адаптація до змін; підтримка ініціативи.

Лідер є новатором або підприємцем.

Основна цінність - творчість і стратегічний розвиток.

3. Ринкова культура (Market Culture)

Орієнтація: зовнішня + стабільність

Характерні риси: орієнтація на результат; конкурентність; досягнення цілей; продуктивність; жорстка система оцінювання.

Лідер - вимогливий менеджер, орієнтований на результат.

Основна цінність - ефективність і конкурентні переваги.

4. Ієрархічна культура (Hierarchy Culture)

Орієнтація: внутрішня + стабільність

Характерні риси: чітка структура; формалізовані правила; регламентовані процедури; контроль і передбачуваність.

Лідер виконує роль координатора й адміністратора.

Основна цінність - порядок і стабільність.

Модель називається моделлю «конкуруючих цінностей», тому що організація не може одночасно максимально реалізувати всі типи цінностей.

Наприклад:

- інноваційність може суперечити жорсткому контролю;
- стабільність може обмежувати гнучкість;
- внутрішня орієнтація може зменшувати увагу до ринку.

Ефективність організації залежить від здатності збалансувати ці конкуруючі цінності відповідно до стратегії та умов середовища.

На основі цієї концепції розроблено інструмент діагностики ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument), який дозволяє:

- визначити поточний тип корпоративної культури;
- сформулювати бажаний профіль;
- виявити розрив між ними;
- розробити програму трансформації культури.

Модель Камерона та Куїнна має велике значення для управління підприємством, а саме:

- допомагає систематизувати різні управлінські підходи;
- дозволяє оцінити відповідність культури стратегічним цілям;
- є практичним інструментом змін;
- використовується для підвищення ефективності діяльності організацій.

Таким чином, модель конкуруючих цінностей є універсальним методологічним інструментом аналізу та вдосконалення корпоративної культури, що поєднує теоретичну обґрунтованість із високою прикладною цінністю.

Г. Типологія Терренса Діла та Аллана Кеннеді. Терренс Діл і Аллан

Кеннеді класифікували культури залежно від рівня ризику та швидкості зворотного зв'язку. Вони виокремили:

- 1) культуру «жорстких хлопців» (високий ризик, швидкий результат);
- 2) культуру «працюй наполегливо - відпочивай активно»;
- 3) культуру «ставки на компанію» (високий ризик, повільний результат);
- 4) процесну культуру (низький ризик, повільний результат).

Ця типологія показує, як характер діяльності впливає на поведінкові норми в організації [66, с. 154].

Д. Модель Чарльза Генді. Чарльз Генді виділив чотири типи організаційної культури:

- а. культура влади;
- б. рольова культура;
- в. культура завдання;
- г. культура особистості.

Його підхід акцентує увагу на структурі влади та розподілі повноважень.

Таким чином, сучасні моделі корпоративної культури можна умовно поділити на:

1. структурні (аналіз внутрішніх рівнів культури);
2. поведінкові (орієнтація на стиль управління та взаємодію);
3. ціннісні (визначення домінуючих переконань);
4. порівняльні (міжкультурний аналіз).

Незважаючи на різноманітність підходів, більшість моделей сходяться в тому, що корпоративна культура:

- формується під впливом лідерства та історії організації;
- визначає стиль управління та систему мотивації;
- впливає на ефективність діяльності підприємства;
- потребує свідомого формування та підтримки.

Таким чином, сучасний менеджмент розглядає корпоративну культуру

як багатовимірне явище, що поєднує соціально-психологічні, організаційні та стратегічні аспекти управління і є важливим інструментом забезпечення довгострокового розвитку організації.

1.3 Нормативно-правові та методичні засади корпоративного управління в Україні

Корпоративне управління в Україні базується на системі законодавчих і підзаконних актів, а також методичних рекомендацій, які регламентують діяльність акціонерних товариств, визначають права та обов'язки учасників корпоративних відносин і встановлюють принципи прозорості, підзвітності та відповідальності органів управління.

Таблиця 1.2 - Нормативно-правові та методичні засади корпоративного управління в Україні

№	Елемент системи	Нормативний акт / інституція	Основний зміст та сфера регулювання
1	Законодавчі засади корпоративного управління		
1.1	Конституційні та кодексні норми	Конституція України	Закріплює право власності, свободу підприємницької діяльності, загальні принципи економічного устрою держави
		Господарський кодекс України	Визначає правові основи господарської діяльності, організаційно-правові форми підприємств, принципи управління
		Цивільний кодекс України	Регулює порядок створення та діяльності юридичних осіб, управління ними та відповідальність органів управління
1.2	Спеціальне корпоративне законодавство	Закон України «Про акціонерні товариства»	Регламентує створення і ліквідацію АТ, структуру органів управління (загальні збори, наглядова рада, виконавчий орган), права акціонерів, розкриття інформації, корпоративний контроль
		Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»	Визначає правила функціонування ринку капіталу, захист прав інвесторів, вимоги до прозорості емітентів

№	Елемент системи	Нормативний акт / інституція	Основний зміст та сфера регулювання
		Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»	Регулює діяльність ТОВ і ТДВ, порядок управління та права учасників
		Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Встановлює вимоги до ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності
2	Інституційне забезпечення	Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку	Здійснює державне регулювання ринку капіталу; встановлює вимоги до розкриття інформації; затверджує нормативні акти з корпоративного управління; контролює захист прав інвесторів
3	Методичні засади та міжнародні стандарти	Принципи корпоративного управління (рекомендовані НКЦПФР)	Визначають стандарти прозорості, підзвітності та ефективності управління
		Кодекси корпоративного управління компаній	Внутрішні документи, що встановлюють правила управління відповідно до міжнародних практик
		OECD	Рекомендації щодо захисту прав акціонерів, рівного ставлення до інвесторів, прозорості, ролі стейкхолдерів та відповідальності ради директорів

Нормативно-правова база корпоративного управління в Україні охоплює конституційні норми, кодекси, спеціальне корпоративне законодавство, діяльність державного регулятора та міжнародні стандарти. Україна поступово гармонізує систему корпоративного управління з європейськими вимогами в межах інтеграційних процесів.

Наявність чіткої нормативної основи:

- забезпечує прозорість діяльності підприємств;
- підвищує довіру інвесторів;
- сприяє зниженню корпоративних конфліктів;
- зміцнює фінансову стабільність компаній;
- створює умови для залучення інвестицій.

Для акціонерних товариств дотримання принципів корпоративного управління є важливою умовою формування позитивного іміджу та

підвищення конкурентоспроможності.

Нормативно-правові та методичні засади корпоративного управління в Україні формують цілісну систему регулювання діяльності підприємств, що поєднує національне законодавство, вимоги державних регуляторів і міжнародні стандарти. Їх дотримання сприяє підвищенню ефективності управління, захисту прав акціонерів та сталому розвитку компаній в умовах ринкової економіки.

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на систему корпоративного управління, трансформувавши підходи до прийняття рішень, розподілу повноважень, управління ризиками та взаємодії зі стейкхолдерами. В умовах підвищеної невизначеності корпоративне управління набуло більш антикризового та адаптивного характеру.

1. Під час дії воєнного стану були внесені тимчасові зміни до процедур управління підприємствами, зокрема щодо:

- спрощення порядку проведення загальних зборів акціонерів (можливість дистанційного формату);
- особливостей розкриття інформації;
- зміни строків подання фінансової звітності;
- посилення вимог до управління стратегічними підприємствами.

Державне регулювання здійснюється з урахуванням положень Закон України «Про правовий режим воєнного стану», а також рішень Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку щодо функціонування ринку капіталу в особливий період.

2. В умовах воєнного ризику значно зросла відповідальність: наглядових рад; виконавчих органів;

власників бізнесу.

Основні акценти зміщуються на:

- безперервність діяльності (business continuity planning);
- управління ризиками та кібербезпекою;
- диверсифікацію постачань;

- захист активів і персоналу.

3. Воєнний стан стимулював:

- а. перехід до більш гнучких моделей управління;
- б. децентралізацію оперативних рішень;
- в. розвиток цифрових інструментів комунікації;
- г. дистанційний формат роботи органів управління.

Корпоративне управління стало більш адаптивним і орієнтованим на швидке реагування.

4. В умовах війни підприємства активніше впроваджують принципи соціальної відповідальності, зокрема: підтримку працівників (релокація, психологічна допомога); участь у гуманітарних та оборонних ініціативах; прозору взаємодію з державою та громадськістю.

Це сприяє формуванню нової моделі відповідального корпоративного управління.

5. Попри складні умови, збереження прозорості, підзвітності та відповідності міжнародним стандартам корпоративного управління є критично важливими для:

- залучення міжнародної фінансової допомоги;
- співпраці з іноземними інвесторами;
- повоєнного відновлення економіки.

Українські компанії все активніше орієнтуються на принципи OECD та європейські стандарти корпоративного управління.

наведемо приклади впливу воєнного стану на корпоративне управління.

1. Банківський сектор

ПриватБанк:

1) Перехід більшості управлінських процедур у дистанційний формат.

2) Посилення систем управління ризиками та кібербезпеки.

3) Забезпечення безперервності роботи відділень навіть у прифронтових регіонах.

4) Активна взаємодія з державними органами щодо стабілізації фінансової системи.

Ощадбанк:

1) Перегляд кредитної політики з урахуванням воєнних ризиків.
2) Програми реструктуризації заборгованості для бізнесу та населення.

3) Посилення контролю за ліквідністю та фінансовою стійкістю.

Галузевий ефект: у банківському секторі корпоративне управління стало більш кризово-орієнтованим, із жорстким контролем ризиків і високим рівнем координації з державою.

2. Енергетична галузь

Нафтогаз України:

1) Посилення ролі наглядової ради.
2) Фокус на енергетичній безпеці та диверсифікації постачань.
3) Пріоритетність стратегічних рішень у сфері енергетичної незалежності.

ДТЕК:

1) Антикризове управління енергетичною інфраструктурою.
2) Релокація персоналу та заходи безпеки.
3) Перебудова логістичних і виробничих процесів.
Галузевий ефект: енергетичні компанії посилили систему управління ризиками, стратегічне планування та взаємодію з державою.

3. Агропромисловий комплекс

МХП:

1) Диверсифікація логістичних маршрутів через блокування портів.
2) Посилення внутрішнього контролю та планування.
3) Розширення міжнародної співпраці.

Kernel:

1) Адаптація корпоративної стратегії до змін експортної інфраструктури.

2) Перегляд системи ризик-менеджменту.

3) Оптимізація управлінських витрат.

Галузевий ефект: агробізнес посилив гнучкість управління та стратегічну орієнтацію на зовнішні ринки.

4. IT-сектор

SoftServe:

1) Оперативна релокація співробітників.

2) Запровадження кризових комунікаційних стратегій.

3) Збереження міжнародних контрактів завдяки прозорому управлінню.

EPAM Ukraine:

1) Побудова систем безперервності бізнесу (Business Continuity Plans).

2) Посилення внутрішніх програм підтримки персоналу.

Галузевий ефект: IT-компанії продемонстрували високу адаптивність, цифровізацію управління та ефективні механізми корпоративної комунікації.

Отже, воєнний стан спричинив:

- перехід до антикризового корпоративного управління;
- посилення ролі наглядових рад і власників;
- розвиток системи управління ризиками;
- цифровізацію процесів;
- зростання соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, воєнний стан став серйозним викликом для системи корпоративного управління в Україні, але водночас - каталізатором її модернізації. Він посилив роль антикризового менеджменту, управління ризиками та прозорості діяльності компаній. У перспективі ці зміни можуть сприяти формуванню більш гнучкої, відповідальної та стійкої моделі корпоративного управління, що відповідатиме сучасним європейським

стандартам та потребам повоєнного відновлення держави.

Практика українських підприємств свідчить, що воєнний стан не лише ускладнив функціонування бізнесу, а й стимулював модернізацію корпоративного управління. Найбільш стійкими виявилися компанії з прозорою структурою управління, ефективною наглядовою системою та розвиненими механізмами управління ризиками. Це створює передумови для формування в Україні більш сучасної, європейсько орієнтованої моделі корпоративного управління у післявоєнний період.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської роботи розглянуто теоретичні засади формування корпоративної культури організації, що дозволило систематизувати наукові підходи до трактування її сутності, структури, типології та нормативного забезпечення.

У підрозділі 1.1 з'ясовано, що корпоративна культура є багатовимірною системою спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які формуються в процесі діяльності організації та визначають характер взаємодії її членів. Встановлено, що структура корпоративної культури охоплює зовнішні прояви (артефакти), задекларовані цінності та глибинні базові припущення. Обґрунтовано, що культура виконує інтеграційну, регулюючу, мотиваційну, комунікативну, адаптивну та іміджеву функції, виступаючи стратегічним ресурсом розвитку підприємства.

У підрозділі 1.2 проаналізовано основні моделі та типології корпоративної культури, розроблені в межах сучасного менеджменту. Визначено, що різні підходи (структурні, ціннісні, поведінкові, порівняльні) дозволяють комплексно оцінити внутрішнє середовище організації та визначити напрями його трансформації. Особливу практичну значущість мають типологічні моделі, які дають можливість діагностувати домінуючий тип культури та сформувати бажаний профіль її розвитку відповідно до

стратегічних цілей підприємства.

У підрозділі 1.3 досліджено нормативно-правові та методичні засади корпоративного управління в Україні. Встановлено, що правове регулювання базується на положеннях Конституції України, кодексах, спеціальному корпоративному законодавстві та актах державного регулятора. Методичну основу формують принципи корпоративного управління, а також міжнародні стандарти, зокрема рекомендації OECD, що сприяють гармонізації національної системи управління з європейськими вимогами.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження підтверджує, що корпоративна культура є ключовим чинником ефективного функціонування організації, а її формування має здійснюватися з урахуванням сучасних управлінських моделей і чинної нормативно-правової бази. Отримані теоретичні узагальнення створюють наукову основу для подальшого аналізу стану корпоративної культури конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «КРИСТАЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства АТ «Вінницький завод «Кристал»

1. АТ «Вінницький завод «Кристал» є одним із відомих промислових підприємств міста Вінниці, що спеціалізується на виробництві продукції зі скла та кришталю. Підприємство має багаторічну історію функціонування, сформовані виробничі традиції та досвід роботи на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Організаційно-правова форма - акціонерне товариство, що передбачає наявність статутного капіталу, поділеного на акції, та функціонування органів корпоративного управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада, виконавчий орган).

Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема у сфері господарського, трудового та корпоративного права.

2. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво виробів зі скла та кришталю;
- виготовлення побутового посуду;
- виробництво декоративної продукції;
- реалізація продукції на внутрішньому ринку;
- співпраця з торговельними мережами та дилерами.

Підприємство орієнтується на забезпечення належної якості продукції, модернізацію виробничих процесів та підтримання конкурентоспроможності.

3. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і включає:

- а. керівництво (правління або директор);

- б. виробничі підрозділи (цехи);
- в. відділ кадрів;
- г. фінансово-економічний відділ;
- д. юридичну службу;
- е. служби забезпечення (постачання, збут, технічне обслуговування).

Така структура забезпечує централізоване управління та координацію діяльності підрозділів, однак потребує постійного вдосконалення в частині внутрішніх комунікацій.

Сформуємо таблицю 2.1, що відображає узагальнену організаційну структуру АТ «Вінницький завод «Кристал».

Таблиця 2.1 - Організаційна структура управління АТ «Вінницький завод «Кристал»»

Рівень управління	Структурний підрозділ	Основні функції
Вищий рівень управління	Загальні збори акціонерів	Визначення стратегічних напрямів розвитку, затвердження річних результатів діяльності
	Наглядова рада	Контроль за діяльністю виконавчого органу, захист інтересів акціонерів
	Генеральний директор (Правління)	Загальне керівництво підприємством, прийняття управлінських рішень
Середній рівень управління	Фінансово-економічний відділ	Планування бюджету, фінансовий аналіз, контроль витрат
	Відділ кадрів (HR)	Кадрове забезпечення, адаптація, навчання персоналу
	Юридична служба	Правовий супровід діяльності
	Відділ збуту та маркетингу	Реалізація продукції, робота з клієнтами
	Служба постачання	Забезпечення сировиною та матеріалами
Операційний рівень	Виробничі цехи	Безпосереднє виготовлення продукції
	Технічна служба	Обслуговування обладнання
	Складське господарство	Зберігання та облік продукції
	Служба охорони праці	Контроль дотримання норм безпеки

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний

характер, що передбачає чіткий розподіл повноважень між рівнями управління. Вищий рівень зосереджений на стратегічних питаннях розвитку та контролі діяльності, середній — на координації функціональних напрямів, а операційний — на безпосередньому здійсненні виробничих процесів.

Така структура забезпечує централізованість управління та відповідальність керівників за результати діяльності підрозділів. Водночас наявність кількох функціональних служб потребує ефективної системи внутрішніх комунікацій для запобігання інформаційним розривам та дублюванню функцій.

4. Середньооблікова чисельність персоналу становить близько 250 осіб). Колектив включає:

1. виробничий персонал;
2. інженерно-технічних працівників;
3. адміністративно-управлінський персонал.

Кадрова політика підприємства спрямована на збереження кваліфікованих кадрів, однак наявні проблеми з плинністю персоналу та потреба у впровадженні програм розвитку й адаптації.

5. Підприємство функціонує в умовах конкурентного середовища та впливу зовнішніх економічних факторів. Основні економічні показники характеризуються:

- стабільним обсягом виробництва;
- помірним рівнем рентабельності;
- залежністю від кон'юнктури ринку та купівельної спроможності населення;
- необхідністю оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці.

Важливим напрямом підвищення ефективності є розвиток людського капіталу та формування сучасної корпоративної культури.

6. Підприємство має сформовані виробничі традиції, що позитивно впливають на згуртованість колективу. Водночас діагностика корпоративної культури виявила:

1. достатній рівень лояльності персоналу;
2. наявність розриву в сприйнятті цінностей між керівниками та працівниками;
3. потребу в удосконаленні системи внутрішніх комунікацій;
4. необхідність розвитку мотиваційних механізмів.

таким чином, АТ «Вінницький завод «Кристал»» є промисловим підприємством із багаторічним досвідом діяльності, сформованою організаційною структурою та кадровим потенціалом. Водночас сучасні умови господарювання потребують удосконалення управлінських підходів, зокрема в частині формування та розвитку корпоративної культури як стратегічного ресурсу підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо ключові фінансово-економічні показники АТ «Вінницький завод «Кристал» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Ключові економічні показники АТ «Вінницький завод «Кристал» 2023–2025 рр. (у млн./тис. грн.).

№	Ключовий показник	2023	2024	2025	Відносне відхилення, %	Зростання, %
1	Прибуток від продажів	79 734 962	77 658 245	76 386 090	95	-5
2	Вартість основних засобів	241 786	247 964,9	247 965,2	105,5	2,5
3	Середньорічна кількість працівників	270	250	250	102,5	-7,8
4	Валовий прибуток	36 867 481	37 471 296	38 218 694	103	3
5	Фонд заробітної плати	7 247 386	7 896 449	8 891 739	122	22
6	Річна продуктивність праці, тис. грн./осіб.	2 953 146	3 106 329	3 055 443	103	3
7	Виручка від реалізації	18 443 740	19 173 672	19 610 934	106	6
8	Чистий прибуток	17 754 992	17 986 486	15 436 748	86	-14

Дані, представлені в таблиці, свідчать про розширення діяльності та збільшення обсягів продажів. У ювелірному заводі-магазині ТОВ «Кристал» чистий прибуток зменшився на 14%, а виручка від реалізації – на 5% за звітний період.

Витрати на оплату праці за звітний період зросли на 22%.

Продуктивність праці за звітний період зросла лише незначно – на 3%. Хоча продуктивність праці знизилася на 2% у 2024–2025 роках, кількість працівників за той самий період зменшилася на 7,8%. Це пов'язано з оптимізацією штату АТ «Вінницький завод «Кристал» у відповідь на загальну військово-економічну ситуацію.

Збільшення продуктивності праці на 3% у 2023–2024 роках пояснюється збільшенням індивідуальних планів продажів для працівників, зокрема для продавців-консультантів, які залишилися в компанії після оптимізації штату у 2024 році.

Таблиця 2.3 - Склад та структура основних засобів АТ «Вінницький завод «Кристал»

Види основних засобів	2023		2024		2025		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	у тис. грн.	%
Обладнання	198148	81%	196002,3	79%	199848,8	80,6%	1700	100,8%
Інші основні засоби	43638	19%	51962,9	21%	48116,4	19,4%	4478,4	110%
Всього	241786	100%	247964,9	100%	247965,2	100%	6179,2	0

Основні засоби досліджуваної організації, АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал», складаються з двох найменувань. Найменування обладнання демонструє позитивний, хоча й невеликий, приріст на 1700 грн.

АТ Займає власне виробниче приміщення, але орендує приміщення під фірмений салон-магазин. Оскільки компанія орендує приміщення, її основні засоби складаються переважно з обладнання, яке належним чином оснащує магазин і не потребує термінової заміни. Інші основні засоби також

збільшилися на 4 478 400 грн. Загалом, ця тенденція є дуже позитивною.

Нижче наведено ключові показники фінансової стабільності АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал». Спочатку розглянемо абсолютні показники.

Власний капітал складається зі статутного капіталу, додаткового капіталу, капітальних резервів та нерозподіленого прибутку.

Компанія має нерозподілений прибуток у розмірі 2 156 745 000 грн. Статутний капітал становить 100 000 грн. Капітальні резерви у 2025 році склали 24 402 000 грн.

Довгострокові зобов'язання включають борги компанії за позиками та кредитами. Довгострокові зобов'язання також включають відстрочені податкові зобов'язання. Компанія повідомляє про відстрочені зобов'язання у розмірі 595 081 грн.

Основні засоби включають усі активи та нерухомість, термін корисного використання яких виходить за межі операційного циклу. Їх кількісна вартість становить 247 965 200 грн.

Основні засоби задіяні у виробництві товарів або послуг компанії.

Таблиця 2.4 - Абсолютні показники фінансової стійкості

Найменування статті балансу	Абсолютне значення, тис. грн.			Відхилення, %
	2023	2025	Абол., %	
Власний капітал (ВК)	2 149 881	2 281 147	131 226	106
Короткострокові зобов'язання (КЗ)	583 002	595 081	137 459	102
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	9 195 116	10 367 693	166 284	188
Торгова дебіторська заборгованість (ТДЗ)	1 450 548,1	1 440 589,1	-9 958 969,99	99
Поточні активи (ПА)	241 786	247 965,2	6 179,2	102,5
Запаси (З)	345 098	427 772	261 218	123

Відносні показники фінансової стійкості показують, наскільки підприємство залежить від інвесторів та кредиторів.

Ось формули для розрахунку перелічених коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт автономії $K_a = BK / ВБ$, де:

2. BK – Власний капітал;

$ВБ$ – Валюта балансу (Загальна сума активів).

$$K_a 2023 = 2\,149\,881 / 1\,074\,9405 = 0,2$$

$$K_a 2025 = 2\,281\,147 / 1\,629\,3907 = 0,14$$

2. Коефіцієнт фінансової залежності $K_{фз} = ВБ / BK$

$$K_{фз} 2023 = 1\,074\,9405 / 2\,149\,881 = 4,7$$

$$K_{фз} 2025 = 1\,629\,3907 / 2\,281\,147 = 6,1$$

3. Фінансовий левиредж $ФЛ = ПК / ВБ$, де:

$ПК$ – позиковий капітал.

$$ФЛ 2023 = 17199048 / 10749405 = 1,6$$

$$ФЛ 2025 = 24440860 / 16293907 = 1,5$$

4. Коефіцієнт заборгованості K_3

$$K_3 / z 2023 = 17199048 / 2149881 = 0,29 \quad K_3 / z 2025 = 24440860 / 2281147 = 0,45$$

5. Показник фінансової стійкості $K_{фс} = ПК / BK$

$$K_{фс} 2023 = 2149881 / 17199048 = 0,2$$

$$K_{фс} 2025 = 2281147 / 2440860 = 0,2$$

Формула розрахунку показника фінансової стійкості: $K_{фс} = (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}) / \text{Валюта балансу}$

Рекомендоване значення становить 0,8–0,9; значення нижче 0,75 викликають тривогу.

6. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття; короткостроковий коефіцієнт, CR).

Формула для розрахунку коефіцієнта поточної ліквідності:

$$Кл = \text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання}.$$

У цьому випадку поточні активи відповідають запасам плюс торгова

дебіторська заборгованість.

$$\text{Кл } 2023 = 1\,795\,646,16 / 583\,002 = 3,08.$$

$$\text{Кл } 2025 = 1\,868\,554,34 / 595\,081 = 3,14.$$

Таблиця 2.5 - Розвиток фінансового стану та коефіцієнтів платоспроможності АТ «Вінницький завод «Кристал»

№	Ключовий показник	Норматив	Період		Відхилення 2024/2025
			2024	2025	
1	Коефіцієнт автономії	0,6–0,7	0,2	0,14	-0,06
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,6–0,7	4,7	6,1	1,4
3	Фінансовий леверидж	1-1,5	1,6	1,5	-0,1
4	Коефіцієнт заборгованості до власного капіталу	0,5 Кз/вк < 0,7	0,29	0,45	0,16
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8-0,9	0,2	0,2	0
6	Розрахунок коефіцієнта ліквідності	від 1,5 до 2,5	3,08	3,41	0,33

Коефіцієнт автономії 0,2 з динамікою зниження до 0,14 показує, що ювелірний бізнес АТ «Кристал» сильно залежить від боргового фінансування. Це підтверджується високою кредиторською заборгованістю перед торговими підприємствами. Бізнес сильно залежить від банківських кредитів. Ця тенденція підтверджується високим коефіцієнтом фінансової залежності. Більше того, залежність дедалі більше зростає протягом звітного періоду.

Ключові показники структури фінансування близькі до максимального нормального значення. Відповідно, фінансовий стан компанії недостатньо стабільний, і вона значною мірою залежить від кредитного фінансування.

Тенденція до зростання свідчить про те, що компанії стає дедалі важче отримувати кредитне фінансування. Кредитне фінансування збільшилося протягом звітного періоду і тепер становить половину від загального обсягу

власного капіталу та боргу. Однак цей коефіцієнт знаходиться в межах норми.

Коефіцієнт фінансової стійкості також знаходиться в межах норми.

Коефіцієнт ліквідності перевищує нормальне значення, що свідчить про нераціональну структуру капіталу компанії. Кредитне фінансування перевищує власний капітал.

Загалом можна зробити висновок, що хоча фінансовий стан стабільний, компанія досягає прибутку нижче середнього через недостатнє використання фінансового левериджу та значною мірою залежить від кредитного фінансування.

Таблиця 2.6 - Склад та структура фонду оплати праці за 2023–2025 роки АТ «Кристал»

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення	Відн. відхилення
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
Оплата на основі окладів	3 656 120	3 973 694	3 973 694	317 574	108%
Премії від обсягу продажів	182 805	198 627	221 446	38 641	121%
Додаткові виплати за роботу у вихідні та святкові дні	86 963	817 475	83 657	-3 306	96%
Виплати з прибутку	250 000	250 000	275 000	25 000	110%
Оплата щорічної та додаткової відпустки	194 005	142 764	167 593	-26 412	86%
всього	7 247 386	7 896 449	8 891 739	1 644 353	122%

Ювелірна компанія АТ «Кристал» має досить великий фонд оплати праці. Заробітна плата працівників, безпосередньо зайнятих у сфері продажів, складається з кількох складових: оклад; премії, пов'язані зі збутом; доплати за роботу у вихідні та святкові дні; зниження премій за невиконання планових показників продажів та одноразові виплати, пов'язані з прибутком.

За звітний період фонд оплати праці збільшився на 22%. Хоча збільшення фонду оплати праці на 317 547 тис. грн. або 8% не є значним, ця тенденція, тим не менш, є дуже позитивною. Виплати, пов'язані зі збутом, зросли на 10% до 38 641 тис. грн.

Виконання плану з продажу є обов'язковим. Це не тільки мотивує торговий персонал компанії, але й забезпечує високі продажі, а отже, і прибуток.

Виплати за чергову та додаткову відпустку, а також за роботу у вихідні та святкові дні зменшилися. Це пов'язано зі скороченням витрат на фонд оплати праці внаслідок скорочення штату у 2024 році. Загалом компанія має достатні ресурси для підтримки належного фонду оплати праці своїх працівників.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій

Функції управління персоналом покладені на одну осіб на посадах менеджерів з персоналу. Менеджер з персоналу безпосередньо підпорядковується керівнику філії та входить до складу управлінської команди. Згідно з планом роботи з персоналом, середня чисельність працівників у 2025 році становила 250 осіб.

Розглянемо тепер у таблиці 2.7 кадрову структуру АТ «Вінницький завод «Кристал» за досліджуваний період.

Надана інформація показує, що кількість працівників зменшилася на двадцять. У 2024 році було здійснено скорочення штату, в результаті чого було ліквідовано двадцять штатних посад у сфері продажів.

Більшість персоналу (84%) складається з кваліфікованих працівників, включаючи продавців-консультантів, касирів, закупівельників, бухгалтера та менеджера з персоналу.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу

Кількість категорій персоналу	Чисельність							
	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Відхилення 2024/2025	Відхилення 2023/2025
Загальна кількість персоналу, у тому числі	270	100%	250	100%	250	100%	0	0
1. Керівники	10	3,7%	10	4%	10	4%	0	1,3%
2. Фахівці	230	85%	210	84%	210	84%	0	-1%
3. Робітники	30	11,3%	30	12%	30	12%	0	0,7%
4. Службовці	0	0	0	0	0	0	0	0

Наступну за величиною групу (11,3%) складає допоміжний персонал, включаючи прибиральників та охоронців. У компанії є лише десять менеджерів, які становить 3,7% вибірки.

Нижче ми розглядаємо вікову структуру персоналу.

Таблиця 2.8 - Розподіл персоналу за віковими групами працівників за віком (роки)

Групи працівників за віком	Чисельність							
	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Відхилення 2024/2025	Відхилення 2023/2025
До 20 років	0	0	0	100%	0	0	0	
20-30	140	52%	120	48%	130	52%	0	
30-40	100	37%	100	40%	90	36%	-1%	
40-50	30	11%	30	12%	30	12%	-1%	
50-60	0	0	0	0	0	0	0	0
Старші 60	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього		100%	0	100%	0	100%		

Надана інформація показує, що більшість робочої сили складають досить молоді люди, які становлять 48% вибірки. Наступна за величиною група складається з працівників віком від 30 до 40 років (40% вибірки). Є також кілька працівників віком від 40 до 50 років (11%).

Таким чином, команда АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» є молодіжною та високопродуктивною.

Тепер розглянемо гендерний розподіл персоналу.

Таблиця 2.9 - Гендерний розподіл персоналу АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» у 2025 році

Групи працівників	Чоловіки		Жінки	
	Кількість	% за групами	Кількість	% за групами
Керівники	0	0	1	33,3%
Фахівці (спеціалісти)	10	33%	200	56,7%.
Робітники	20	66%	20	10%
Службовці	0	0	0	0
Всього	30	12%	220	88%

Чітко видно, що жінки значно надмірно представлені в структурі персоналу. Вони складають 88% вибірки, тоді як чоловіки - 12%.

Таблиця 2.10 - Розподіл персоналу за стажом роботи

Групи працівників за стажом роботи	Чисельність						Відхилення 2024/2025	Відхилення 2023/2025
	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %		
До 1 року	10	3,7%	0	0	0	0	0	-3,7%
Від 1 до 3 років	30	11,1%	20	8%	20	8%	-1	-3,1%
Від 3 до 5 років	80	29%	90	36%	90	36%	1	7%
Від 5 до 10 років	90	33,3%	80	32%	80	32%	-1	-1,3%
Більше 10 років	60	22,2%	60	24%	60	24%	0	1,8%
Всього	270	100%	250	100%	250	100%		

Розглядаючи структуру персоналу за стажом роботи, можна побачити, що, незважаючи на відносно молодий колектив, усі працівники мають значний

професійний досвід. Серед чоловіків і жінок переважають працівники з 5-10 роками професійного досвіду. Значна частка працівників має 3-5 років професійного досвіду. Також є працівники з понад 10-річним професійним досвідом. Це позитивна тенденція, яка підтверджує наявність у компанії досвідчених та компетентних працівників. Розподіл персоналу за рівнем освіти наведено нижче.

Таблиця 2.11 - Розподіл персоналу за рівнем освіти

Групи працівників за освітою	Чисельність							
	2023, осіб	Питома вага, %	2024, осіб	Питома вага, %	2025, осіб	Питома вага, %	Відхилення 2024/2025	Відхилення 2023/2025
Середня	0	0	0	0	0	0	0	0
Середня спеціальна	30	11%	30	12%	30	12%	0	1%
Незакінчена вища	50	18%	60	22%	50	20%	-2%	2%
Вища	20	71%	170	66%	180	73%	7%	3%
Вчена ступінь	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього		100%		100%		100%		

У кадровій структурі АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» переважають працівники з вищою освітою. У 2025 році цей показник становив 73% вибірки. Примітно, що цей критерій за період дослідження збільшився на 3%.

Працівники з неповним вищим рівнем освіти посідають другу за величиною позицію у вибірці, становлячи 20% у 2025 році.

Тепер розглянемо ключові показники ефективності (КПЕ) HR-процесів у АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал». Найважливішими КПЕ HR-процесів є коефіцієнти найму та звільнення, плинність та утримання кадрів, а також рівень прогулів. Розрахуємо їх:

а) коефіцієнти найму та плинності кадрів, розраховані за такою формулою:

Коефіцієнт найму - $K_n = \Pi / \text{ск}$, де K_n – коефіцієнт найму;

Π – кількість працівників, прийнятих на роботу протягом періоду (осіб), а ск – середня кількість працівників протягом періоду (осіб).

$$K_n(2025) = 5/25 * 100 = 20\%$$

$$K_n(2024) = 5/25 * 100 = 20\%$$

$$K_n(2023) = 6/27 * 100 = 22\%$$

Коефіцієнт плинності кадрів - $K_p = 3 / \text{сп}$, де

K_p – коефіцієнт плинності кадрів; 3 – кількість працівників, які звільнилися протягом періоду (осіб); ск – середня кількість працівників протягом періоду (осіб);

Коефіцієнти найму та плинності кадрів – це показники, що також характеризують плинність кадрів, але у відносному вираженні;

$$K_p(2023) = 6/27 * 100 = 22\%$$

$$K_p(2024) = 7/25 * 100 = 28\%$$

$$K_p(2025) = 5/25 * 100 = 20\%$$

б) Коефіцієнти стабільності та плинності кадрів розраховуються за такими формулами:

Коефіцієнт стабільності працівників: $K_{сп} = c_5 / \text{ск}$, де

$K_{сп}$ – коефіцієнт стабільності працівників;

c_5 – середня кількість працівників зі стажем роботи понад 5 років у відповідній компанії (осіб);

ск - середня кількість працівників за відповідний період (осіб)

$$K_{сп}(2023) = 8/27 * 100 = 29\%$$

$$K_{сп}(2024) = 9/25 * 100 = 36\%$$

$$K_{сп}(2025) = 9/25 * 100 = 36\%$$

Коефіцієнт плинності кадрів: - $K_{пк} = 3 / \text{ск} * 100\%$

Де $K_{пк}$ - коефіцієнт плинності кадрів;

3 - кількість працівників, які звільнилися з компанії протягом досліджуваного періоду (осіб);

ск - середня кількість працівників за досліджуваний період (осіб);

$$K_{\text{сп}}(2023) = 6/27 * 100 = 22\%;$$

$$K_{\text{сп}}(2024) = 7/25 * 100 = 28\%;$$

$$K_{\text{сп}}(2025) = 5/25 * 100 = 20\%.$$

Розглянемо втрачений робочий час протягом досліджуваного періоду. Для аналізу ефективності використання робочого часу в АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» необхідно проаналізувати втрачений робочий час та розрахувати коефіцієнт прогулів, який показує відсоток втраченого робочого часу.

Розрахуємо коефіцієнт прогулів (коефіцієнт абсентеизму) за досліджуваний період 2023–2025 років.

$$K_{\text{аб.}} = \frac{\text{Кількість пропущених робочих годин}}{\text{Загальний фонд робочого часу}} * 100\%$$

$$K_{\text{аб}}(2023) = 5,152/57,376 * 100\%;$$

$$K_{\text{аб}} = 8,9\%$$

$$K_{\text{аб}}(2024) = 4\,978 / 53\,072 * 100\%;$$

$$K_{\text{аб}} = 9,3\%$$

$$K_{\text{аб}}(2025) = 5\,863 / 53\,072 * 100\%;$$

$$K_{\text{аб}} = 11\%$$

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось збільшення рівня прогулів та, як наслідок, зниження ефективності використання робочого часу. Це являє собою негативну тенденцію для організації АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал».

Таблиця 2.12 - Втрати робочого часу в АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал»

Назва показника	2023	2024	2025	Абс. відхилення	Приріст, %
Загальний фонд робочого часу (години)	57376	53072	53072	92,5	-7,5
Втрати робочого часу, (години)	5152	4978	5863	113	13
Середня кількість працівників, Пср(осіб)	270	250	250	92	-8
Рівень прогулів, %	8,9	9,3	11	123	23

Таким чином, протягом періоду дослідження було зафіксовано збільшення втраченого робочого часу на 11 123 години. Це відповідає збільшенню втраченого робочого часу на 13%. Загальне збільшення рівня прогулів протягом періоду дослідження становить 23%. Це тривожний симптом, який вказує на внутрішні організаційні проблеми; зокрема, враховуючи зменшення загального фонду робочого часу на 7,5% в результаті скорочення штату на 8% у 2023 році, зростання рівня прогулів викликає тривогу.

Зібрані дані щодо основних процесів управління персоналом представлені у зведеній таблиці.

Таблиця 2.13 - Розвиток персоналу в АТ «Вінницький завод «Кристал» за 2023–2025 роки

Назва показника	2023	2024	2025	Приріст, %
Середня кількість працівників (осіб)	270	250	250	-8
Прийнято (осіб)	6	5	5	-17
Звільнено (осіб) з них	6	7	5	-17
– у зв'язку зі скороченням штату:	0	2	0	0
– за власним бажанням:	4	5	5	0
– через порушення правил праці:	2	0	0	0
Коефіцієнт плинності за наймом, %	22	20	20	-10
Коефіцієнт плинності за звільненням, %	22	28	20	-10
Коефіцієнт сталості кадрів, %	29	36	36	24
Коефіцієнт плинності кадрів, %	22	28	20	-10
Коефіцієнт абсентеизму, %	8,9	9,3	11	23

Показники стану організації демонструють досить несприятливу тенденцію.

Окрім скорочення штату у 2024 році, компанія зазнала високої плинності кадрів протягом звітного періоду. Цей показник становив 22% у 2023 році, 28% у 2024 році та 20% у 2025 році.

Хоча плинність кадрів знизилася на 10% протягом звітного періоду, загалом вона знизилася. Абсолютний коефіцієнт плинності перевищує

стандартні 15% для відділу продажів.

Плинність кадрів в першу чергу впливає на продавців-консультантів і є однією з найбільших проблем компанії. Якщо розглядати коефіцієнт утримання працівників, розрахований для основної групи працівників з професійним досвідом понад п'ять років, він досить високий і становить в середньому 32%. Це свідчить про те, що плинність кадрів особливо висока серед молодих фахівців без великого досвіду роботи в компанії.

У 2023 році звільнилося шість працівників, двоє через дисциплінарні порушення та четверо за власним бажанням. У 2024 році звільнилося семеро працівників, двоє через скорочення штату та п'ять за власним бажанням. У 2025 році кількість звільнень зменшилася до чотирьох. Усі звільнення були добровільними.

Ще одним свідченням організаційних проблем є збільшення кількості прогулів. Протягом звітної періоду він зріс на 23%. Абсолютний рівень прогулів також трохи перевищує норму 5–8%. Тенденція до зростання цього показника свідчить про збільшення втраченого робочого часу в АТ «Вінницький завод «Кристал» і, таким чином, демонструє неефективне використання наявного робочого часу. Високий рівень прогулів свідчить про те, що працівники компанії перевантажені та часто хворіють.

Рівень прогулів пов'язаний, перш за все, з періодами тимчасової непрацездатності. Тому невирішеною проблемою в АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» є відносно висока плинність кадрів та пов'язаний з нею високий рівень прогулів, що призводить до неефективного використання робочого часу та може бути продемонстровано протягом звітної періоду.

Згодом було проведено опитування з метою виявлення організаційних проблем. Анкета «Проблемний простір організації» представлена в Додатках А,Б. Метою було виявити причини, які, з точки зору співробітників, перешкоджають більш ефективній роботі на різних рівнях.

Респондентів було розділено на дві групи.

Додаток А - Для Групи 1 (керівники, менеджер з персоналу та

менеджери середньої ланки).

Додаток Б - Для респондентів у Групі 2 (продавці-консультанти та інші співробітники)

Респондентів попросили назвати найчастіші проблеми на робочому місці, що призводять до стресу. Потім їх попросили визначити найбільш суттєві проблеми, що знижують ефективність роботи відділу та одночасно викликають індивідуальний стрес. По-третє, їх попросили перерахувати проблеми, що ускладнюють роботу всієї компанії та викликають індивідуальний стрес. Обробка даних здійснювалася за допомогою контент-аналізу відповідей.

Шкала інтерпретації результатів – Додаток В.

Приведемо аналітичний звіт за результатами внутрішнього опитування «Проблемний простір організації».

Період проведення: січень 2026 р.

Кількість респондентів: 48 осіб

Група 1 (керівники, менеджери) – 12 осіб

Група 2 (продавці-консультанти, персонал) – 36 осіб

1. Мета дослідження: Виявлення причин, які, з точки зору співробітників, перешкоджають підвищенню ефективності роботи організації на різних рівнях управління та виконання.

2. Методологія: опитування проведено у формі анонімного анкетування.

Оцінювання здійснювалось за 5-бальною шкалою (1 – дуже низький рівень, 5 – дуже високий).

Розраховано:

1. середні значення по кожному питанню;
 2. інтегральний показник (ІПО);
 3. відсоток відповідей у зоні ризику (1–2 бали);
 4. розрив оцінок між групами.
3. Ключові результати

1. Загальний інтегральний показник (ІПО)

Показник	Група 1	Група 2
ІПО	3,9	3,1

Інтерпретація:

- Керівний склад оцінює організаційну ситуацію як наближену до високого рівня.
- Працівники оцінюють ситуацію як середній рівень із наявністю системних проблем.
- Різниця 0,8 бала свідчить про управлінський розрив сприйняття.

2. Порівняльний аналіз за блоками

Показник	Група 1	Група 2	Різниця
Комунікація	4,2	3,0	1,2
Мотивація	3,8	2,9	0,9
Розподіл навантаження	3,7	2,8	0,9
Умови праці	4,1	3,4	0,7

Основні висновки:

А. Комунікація (розрив 1,2). Працівники відзначають нестачу своєчасної інформації та зворотного зв'язку.

Б. Мотивація (2,9 у Групи 2). Значна частина персоналу вказує на недостатній рівень матеріального та нематеріального стимулювання.

В. Розподіл навантаження. Виявлено суб'єктивне відчуття перевантаження у частини співробітників.

Г. Умови праці. Загалом оцінюються позитивно, критичних проблем не виявлено.

4. Аналіз відкритих відповідей

Найчастіше згадувані проблеми (частота згадування):

- Недостатня комунікація – 42%
- Нерівномірне навантаження – 37%
- Низька мотивація – 35%
- Нечіткість інструкцій – 28%
- Обмежені можливості кар'єрного зростання – 24%

Проблеми комунікації мають системний характер та потребують

стратегічного вирішення.

5. Основні проблемні зони

- а. Розрив у сприйнятті управлінських процесів.
- б. Недостатня прозорість управлінських рішень.
- в. Потреба у вдосконаленні системи мотивації.
- г. Потреба в стандартизації внутрішніх процедур.

6. Рекомендації

Короткострокові (1–3 місяці):

- Проведення регулярних зустрічей із персоналом.
- Впровадження системи зворотного зв'язку.
- Аудит розподілу навантаження.

Середньострокові (3–6 місяців):

- Перегляд системи преміювання.
- Розробка стандартів внутрішніх комунікацій.
- Проведення тренінгів для керівників щодо стилю управління.

Довгострокові:

- Формування корпоративної культури відкритості.
- Створення системи внутрішнього кадрового резерву.

7. Загальний висновок: організація функціонує на задовільному рівні, проте наявні системні проблеми у сфері комунікації та мотивації персоналу.

Виявлений управлінський розрив свідчить про необхідність підвищення прозорості управлінських процесів та посилення внутрішньої взаємодії.

Гіпотеза нашого дослідження полягає в припущенні, що впровадження комплексної системи формування корпоративної культури, заснованої на сучасних моделях управління персоналом та принципах корпоративного управління, сприятиме підвищенню ефективності діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал», зростанню мотивації працівників та покращенню організаційного клімату. У цьому зв'язку розглянемо стан корпоративної культури на підприємстві.

2.3. Оцінка рівня сформованості корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура підприємства формувалася протягом тривалого періоду діяльності та відображає специфіку промислового виробництва, орієнтованого на стабільність, технологічну дисципліну та дотримання стандартів якості. Організаційне середовище характеризується чіткою ієрархією управління, формалізованими процедурами прийняття рішень і високим рівнем регламентованості виробничих процесів. На підприємстві переважає лінійно-функціональна модель управління, що зумовлює вертикальний характер комунікацій. Такий підхід забезпечує контроль та координацію виробничої діяльності, проте може обмежувати ініціативність працівників і знижувати швидкість горизонтальної взаємодії між підрозділами.

Корпоративна культура, як система переконань, ставлень, норм поведінки та цінностей, що поділяються всіма співробітниками компанії, має вирішальне значення для довгострокового успіху. Вона формує основу для реалізації місії компанії та досягнення її основних цілей, підвищення ефективності та управління інноваціями.

Метою цього підрозділу є дослідження корпоративної культури АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал». Тип корпоративної культури АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» досліджувався на основі моделі Т.Б. Іванової та Е.А. Журавльової [28]. Ця модель базується на аналізі таких критеріїв: схильність до ризику, адаптивність, відкритість до нового, прагнення до професійного розвитку, ступінь участі в управлінських рішеннях, соціальна відповідальність, характер командних стосунків, тип мотивації та контролю, стиль керівництва. На основі цих критеріїв виділяються чотири типи корпоративної культури: інноваційна, традиційна (консервативна), «снобістська» та нав'язана.

Співробітників опитували щодо корпоративної культури. Для отримання достовірної інформації опитування проводилося анонімно серед

співробітників та менеджерів різних ієрархічних рівнів. Працівники оцінювали поточний та бажаний стан культури компанії, використовуючи варіанти з кількома варіантами відповідей. Таким чином, опитування дозволило розробити попередню стратегію для більш ефективної трансформації корпоративної культури, виходячи з уподобань працівників. Це є критично важливим, оскільки трансформація корпоративної культури всупереч волі працівників зустрічає значний опір.

Наведемо результати кількісної діагностики (Додаток В,Г)

За результатами анкетування встановлено:

- середній показник корпоративної культури серед керівників - 4,1 бала;
- серед працівників - 3,5 бала;
- індекс розриву (Ir) - 0,58, що свідчить про помірну невідповідність оцінок.

Найвищі оцінки зафіксовано у блоці «Організаційний клімат і лояльність» (3,9–4,2 бала), що підтверджує позитивне ставлення працівників до підприємства. Найнижчі показники стосуються мотивації, професійного розвитку та прозорості управлінських рішень.

Представимо якісний аналіз корпоративної культури:

1. Цінності та стратегічна орієнтація: Керівники добре розуміють стратегічні орієнтири підприємства, проте серед виробничого персоналу рівень обізнаності нижчий. Це свідчить про недостатню комунікацію стратегічних цілей та відсутність системної роботи щодо популяризації корпоративних цінностей.

2. Стиль управління: Переважає адміністративно-розпорядчий стиль керівництва з елементами партнерської взаємодії. Керівники оцінюють рівень відкритості управління як достатній, однак працівники відзначають потребу у більш регулярному зворотному зв'язку.

3. Мотиваційна система: Матеріальна мотивація має базовий характер, але система нематеріального стимулювання розвинена недостатньо.

Працівники вказують на необхідність визнання особистих досягнень та розширення можливостей професійного розвитку.

3.4. Внутрішні комунікації: Вертикальні комунікації функціонують ефективніше, ніж горизонтальні. Інформація про зміни у виробничих процесах доводиться своєчасно, проте стратегічні питання обговорюються обмежено.

4. Тип корпоративної культури: На основі аналізу можна зробити висновок, що корпоративна культура підприємства поєднує:

- риси ієрархічної культури (регламентованість, контроль, формалізація);
- елементи кланової культури (лояльність, згуртованість, стабільність).

Водночас рівень інноваційності та гнучкості (адхократичної складової) є відносно низьким.

Результати оцінки поточного стану корпоративної культури представлені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Результати оцінки поточного стану корпоративної культури

Тип корпоративної культури	Загальна кількість балів	Питома вага, %
інноваційна	55	20,4
«снобістська»	87	32,2
традиційна (консервативна)	80	29,6
нав'язана	48	17,8

З таблиці 2.14 видно, що переважаючою корпоративною культурою в АТ «Вінницький завод «Кристал» є снобістська корпоративна культура (87 балів), яка базується на принципі індивідуального матеріального збагачення кожного працівника. Це дещо перевершує традиційну корпоративну культуру (80 балів).

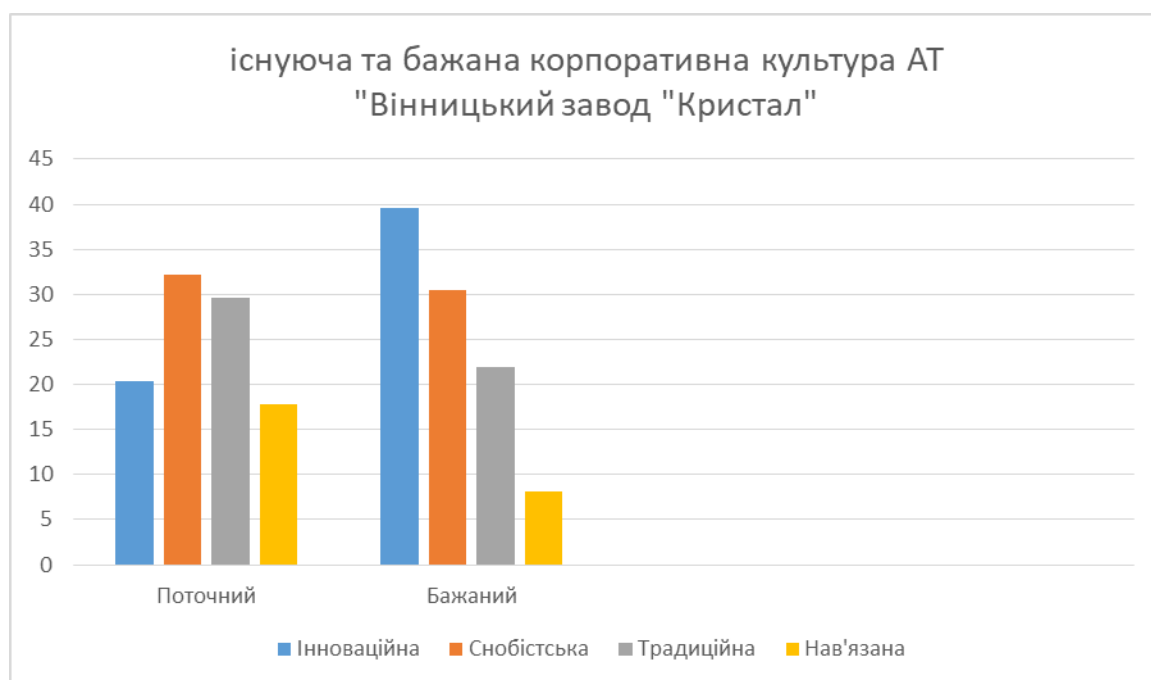
Значення для нав'язаної та інноваційної культур становлять 48 та 55 балів відповідно. Для визначення шляхів покращення корпоративної культури було проведено оцінку бажаного стану. Результати цього аналізу представлені

в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Оцінка бажаного типу корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал»

Тип корпоративної культури	Загальна кількість балів	Питома вага, %
інноваційна	107	39,6
«снобістська»	82	30,4
традиційна (консервативна)	59	21,9
нав'язана	22	8,1

Наведені вище дані свідчать про те, що співробітники компанії мають власне бачення бажаного стану корпоративної культури, яке базується на домінуванні інноваційної корпоративної культури (107 балів). Основними принципами цієї культури є чітка та зрозуміла корпоративна стратегія, професійний розвиток, отримання нових знань, справедливе матеріальне стимулювання та задоволення від роботи. Інноваційна корпоративна культура досягла 107 балів, снобістська 82, традиційна 59, а вимушена 22.



Діаграма 2.1 - Порівняння поточного та бажаного стану корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал»

Діаграма 2.1 зображує існуючу та бажану корпоративну культуру АТ «Вінницький завод «Кристал», поєднує окремі ключові організаційні характеристики компанії, які разом відображають її корпоративну культуру.

Для кількісного порівняння поточної та бажаної корпоративних культур розраховуємо абсолютне відхилення від цільового стану (табл. 2.3). Оцінка цільового стану демонструє зміщення пріоритетів від елітарної до інноваційної корпоративної культури. Абсолютне відхилення цільового стану від поточного стану становить: інноваційна культура +52, елітарна -5, традиційна -21, нав'язана -26 балів.

Таблиця 2.16 - Зведення результатів визначення корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» та абсолютне відхилення від бажаного до поточного стану

Тип корпоративної культури	Поточний стан корпоративної культури		Бажаний стан корпоративної культури		Абсолютне відхилення бажаного стану від поточного, бали
	Загальна кількість балів	Питома вага, %	Загальна кількість балів	Питома вага, %	
інноваційна	55	20,4	107	39,6	+52
«снобістська»	87	32,2	82	30,4	-5
традиційна (консервативна)	80	29,6	59	21,9	-21
нав'язана	48	17,8	22	8,1	-26

Визначення типу корпоративної культури за допомогою опитування співробітників АТ «Вінницький завод «Кристал» виявило необхідність заходів щодо трансформації снобістської корпоративної культури в інноваційну. Бажана корпоративна культура АТ «Вінницький завод «Кристал», однак, повинна охоплювати всі чотири типи культури, причому інноваційний тип є найбільш вираженим. Такий збалансований підхід до типів корпоративної культури забезпечує оптимальну адаптацію до вимог конкурентного середовища та специфічних характеристик внутрішнього середовища, що, у свою чергу, сприяє успіху компанії. В результаті, компанія зіткнеться з

меншою кількістю труднощів у розвитку та ефективній діяльності, оскільки її корпоративна культура краще відповідає потребам співробітників.

Проведемо у таблиці 2.17 SWOT-аналіз корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал».

Таблиця 2.17 - SWOT-аналіз корпоративної культури підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока лояльність персоналу	Недостатня комунікація стратегічних цілей
Стабільний морально-психологічний клімат	Обмежена система нематеріальної мотивації
Професійний управлінський склад	Помірний розрив у сприйнятті культури
Наявність виробничих традицій	Недостатній розвиток програм навчання
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток HR-політики	Зростання плинності кадрів
Впровадження сучасних методів управління	Зниження мотивації персоналу
Посилення внутрішніх комунікацій	Конкуренція за кваліфіковані кадри
Формування позитивного іміджу	Економічна нестабільність

SWOT-аналіз свідчить про наявність значного потенціалу розвитку корпоративної культури за умови системного управлінського підходу.

Для дослідження характеристик корпоративної культури «АТ «Вінницький завод «Кристал» було використано метод експертного опитування, який дозволив оцінити кожен окремий елемент корпоративної культури.

Рівень корпоративної культури оцінювався за п'ятибальною шкалою за двома напрямками:

- оцінка зовнішніх характеристик корпоративної культури;
- оцінка внутрішніх характеристик корпоративної культури.

Загальну оцінку внутрішніх та зовнішніх характеристик корпоративної культури було розраховано за формулою: $I_i = W_i \times B_i$, де

I_i – загальна оцінка i -го елемента корпоративної культури;

W_i – вага i -го елемента корпоративної культури;

B_i – середнє значення i -го елемента корпоративної культури.

Дослідження зовнішніх компонентів корпоративної культури базувалося на аналізі логотипу, бренду, слогана, зовнішнього вигляду співробітників, дизайну інтер'єру, героїв компанії, легенд та свят.

Корпоративні кольори відіграють важливу роль у зовнішній комунікації. Згідно з дослідженнями експертів з брендингу, вдало підібрана колірна гама збільшує ймовірність сприйняття рекламного повідомлення на 38%, покращує сприйняття інформації на 40% та підвищує позитивне ставлення до продукту на 22% [17, с. 33].

Символічне представлення логотипу «Кристал» у вигляді синього кристалу зі скороченою назвою компанії, написаною жовтим кольором, є вдалим поєднанням кольорів. Жовтий задає тон комунікації та запам'ятовується краще, ніж інші кольори. Він добре помітний та використовується для привернення уваги до вітрин магазинів. Синій колір допомагає зосередитися на головному та уникнути втрати часу на дрібниці. Він символізує довіру та безпеку і використовується в логотипах компаній, які хочуть запевнити своїх клієнтів у своїй стабільності [17, с. 34].

Важливість оптимального задоволення потреб клієнтів підкреслюється слоганами компанії: «Кристал вашого успіху», «Сяйво, гідне обраних», «Працюємо для вашого блиску», «Якість, що відповідає вашим очікуванням». Ці керівні принципи підтверджуються конкретними заходами, зокрема глибокою сегментацією потенційних клієнтів та постійним дослідженням ринку.

Оскільки довгостроковий розвиток компанії супроводжується зміною поколінь, постійно виникають легенди та міфи про компанію та її героїв. Для співробітників Metro найбільшими героями компанії є засновники та співробітники, які досягли видатних результатів та отримали нагороди. Отже, головні герої компанії - її люди. Інженери, огранювальники, технологи, менеджери та консультанти - кожен із них щодня вкладає у свою роботу професіоналізм, досвід і частинку душі. Саме їхня уважність до деталей, відповідальність і прагнення до досконалості перетворюють виробничий

процес на мистецтво. «Кристал» - це команда, що працює злагоджено, підтримує одне одного та спільно досягає результатів. Адже справжня цінність компанії - не лише у виробках, а й у людях, які створюють блиск майбутнього України.

Виробничі приміщення та салон – магазин оформлені у світло-блакитному кольорі. Офіси адміністративних відділів також виконані в цьому стилі. Світлі стіни створюють зосереджену та приємну робочу атмосферу. Деякі відділи мають прозорі стіни, що символізують прозорість та сприяють ефективній комунікації. Торгова зона оформлена символікою компанії та чітко структурована відповідно до груп ювілірних виробів.

Працівники носять синю уніформу. Ця уніформа забезпечує легку ідентифікацію співробітників для клієнтів і є невід’ємною частиною культури компанії. Адміністративний персонал носить повсякденний діловий одяг.

Регулярні корпоративні заходи є важливою частиною корпоративної культури. Вони зміцнюють згуртованість співробітників та сприяють дружній та гармонійній атмосфері в команді. «Кристал» також відзначає свята, такі як народження виробництва у Вінниці та галузеві свята.

Експертна оцінка зовнішніх характеристик корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» представлена в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Оцінка зовнішніх характеристик корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал»

Компоненти:	Вага (Wi)	Бали (B)	Загальна оцінка (Ii)
1. Логотип, назва бренду;	0,20	5	1,00
2. Слоган;	0,25	5	1,25
3. Зовнішній вигляд співробітників;	0,15	3	0,45
4. Дизайн інтер'єру;	0,15	4	0,60
5. Герої;	0,10	5	0,50
6. Легенди;	0,05	4	0,20
7. Свята.	0,10	4	0,40
Всього	1,00	-	4,40

Таким чином, загальний бал за оцінку зовнішніх характеристик корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» становить 4,4 бала. Це загалом свідчить про позитивний стан корпоративної культури, але вимагає покращення окремих компонентів, зокрема зовнішнього вигляду співробітників, дизайну робочих місць персоналу, легенд компанії та свят.

Наступним кроком в аналізі корпоративної культури є аналіз внутрішніх суб'єктивних характеристик: місії, цілей, цінностей, правил та норм компанії.

Місія АТ «Вінницький завод «Кристал» - створювати високоякісну ювелірну та огранювальну продукцію, поєднуючи багаторічні традиції майстерності з сучасними технологіями, щоб забезпечувати клієнтів бездоганною якістю, надійністю та естетичною довершеністю.

Мета компанії:

- задовольняти потреби клієнтів через індивідуальний підхід і високі стандарти сервісу;
- розвивати українську ювелірну галузь і зміцнювати її позиції на міжнародному ринку;
- створювати умови для професійного зростання наших працівників;
- діяти відповідально, прозоро та з повагою до партнерів і суспільства.

Компанія прагне досягти своїх цілей, пропонуючи високоякісні товари, послуги та інноваційні рішення за найкращими цінами, інвестуючи в розвиток висококваліфікованих та відданих своїй справі співробітників, які постійно перебувають у прямому контакті з клієнтами, та будуючи довгострокові партнерські відносини з професійними діловими партнерами.

Важливим компонентом корпоративної культури також є кодекс поведінки для співробітників, партнерів та клієнтів. Зазвичай такі правила викладені в офіційних документах, таких як політика компанії, кодекси етики та інструкції. У АТ «Вінницький завод «Кристал» діє система кодексів

поведінки співробітників, яка включає основні вимоги до співробітників, певні елементи корпоративної та поведінкової культури, а також рекомендовані дії для типових ситуацій. Діяльність АТ «Вінницький завод «Кристал» базується на бізнес-принципах, що включають основні цінності та стандарти етичної та ділової поведінки, яких повинен дотримуватися кожен співробітник:

1. Уникнення та вирішення конфлікту інтересів. Працівники АТ «Вінницький завод «Кристал» повинні уникати конфлікту інтересів між своїми особистими та корпоративними інтересами. Під час співпраці з діловими партнерами можуть враховуватися лише об'єктивні критерії.

2. Пропонування переваг. Працівники АТ «Вінницький завод «Кристал» не можуть пропонувати будь-які пов'язані з роботою особисті переваги (наприклад, подарунки) від працівників інших компаній, установ чи організацій. Винятки стосуються лише символічних та недорогих різдвяних подарунків.

3. Заохочення та отримання переваг. Працівники АТ «Вінницький завод «Кристал» не можуть заохочувати або приймати будь-які пов'язані з роботою переваги (наприклад, подарунки) від працівників інших компаній або третіх сторін. Винятки стосуються лише символічних та недорогих різдвяних подарунків.

4. Належне поводження з інформацією АТ «Вінницький завод «Кристал». Працівникам АТ «Кристал» заборонено розголошувати конфіденційну інформацію та документи третім особам без належного дозволу або надання їм доступу іншим чином.

5. Різноманітність, рівні можливості та толерантність – антидискримінація.

Працівники АТ «Вінницький завод «Кристал» не можуть дискримінувати, прямо чи опосередковано, зокрема за ознакою раси, етнічної приналежності, релігії чи переконань, фізичної чи іншої інвалідності, віку, сексуальної орієнтації чи статі. Переслідування, особливо переслідування та сексуальні домагання, також є неприйнятними.

6. Дотримання справедливих умов праці. АТ «Вінницький завод «Кристал» гарантує справедливі умови праці та дотримується всього трудового законодавства.

7. Дотримання антимонопольного законодавства. Працівники АТ «Вінницький завод «Кристал» повинні дотримуватися антимонопольних рекомендацій компанії. Необхідно уникати незаконних угод (наприклад, фіксації цін, угод про розподіл ринку, регіонального розподілу ринку та встановлення ексклюзивних картельних цін).

8. Дотримання чинного законодавства та політики компанії. Працівники АТ «Вінницький завод «Кристал» зобов'язані виконувати свою роботу відповідно до чинного законодавства України та стандартів і правил компанії.

Ці принципи закріплені в Кодексі етики компанії. Прийнято звертатися до всіх працівників лише на ім'я, що створює більш розслаблену атмосферу. Найважливішими правилами взаємодії з колегами та клієнтами є: ввічливість, дружелюбність, готовність допомогти, ефективність, позитивний імідж компанії та командна робота.

Ролі та обов'язки працівників та відділів визначені в посадових інструкціях та політиках відділів. Цінності визначають цілі, які керівництво ставить перед компанією.

Для клієнтоорієнтованої компанії основними цінностями повинні бути відкритість, клієнтоорієнтація та довгострокові відносини з клієнтами, задоволення очікувань клієнтів та висока якість продуктів або послуг [4, с. 53]. Основні цінності АТ «Вінницький завод «Кристал» наведено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Корпоративні цінності АТ «Вінницький завод «Кристал»

№	Цінність	Зміст цінності	Поведінкові прояви
1	Якість без компромісів	Дотримання високих стандартів виробництва та контролю якості	Контроль кожного етапу виробництва; відповідальність за результат; мінімізація браку
2	Майстерність і професіоналізм	Поєднання традицій ювелірної справи з сучасними технологіями	Постійне навчання; підвищення кваліфікації; впровадження нових технологій
3	Відповідальність і надійність	Виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами	Дотримання строків; прозорість рішень; стабільність співпраці
4	Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби та очікування клієнтів	Індивідуальний підхід; швидке реагування; зворотний зв'язок
5	Командна робота	Співпраця та взаємопідтримка в колективі	Відкрита комунікація; взаємодопомога; спільне досягнення цілей
6	Інноваційність	Прагнення до розвитку та вдосконалення процесів	Автоматизація; модернізація обладнання; оптимізація процесів
7	Прозорість і чесність	Дотримання етичних норм у діяльності	Чесність у взаємодії; відкритість інформації; дотримання корпоративної етики
8	Повага до людей	Турбота про працівників і партнерів	Безпечні умови праці; підтримка розвитку; справедливе ставлення
9	Соціальна відповідальність	Внесок у розвиток економіки та суспільства України	Підтримка локальної громади; розвиток українського виробництва

Проведений аналіз корпоративних цінностей свідчить про їх комплексний характер та стратегічну спрямованість на забезпечення стабільного розвитку підприємства. Сформований перелік охоплює три ключові напрями діяльності компанії: виробничу ефективність, клієнтську орієнтацію та соціальну відповідальність.

1. Виробничо-професійний блок

До нього належать цінності: «Якість без компромісів», «Майстерність і професіоналізм», «Інноваційність». Ці цінності формують основу конкурентоспроможності підприємства. Вони підкреслюють орієнтацію на високі стандарти виробництва, технологічний розвиток та постійне вдосконалення персоналу. Саме цей блок забезпечує стійкість компанії на ринку та її репутацію надійного виробника.

2. Управлінсько-командний блок

Включає: «Відповідальність і надійність», «Командна робота», «Прозорість і чесність». Даний блок спрямований на формування ефективної внутрішньої культури управління. Він сприяє зміцненню довіри в колективі, підвищенню дисципліни виконання зобов'язань та створенню стабільного організаційного середовища.

3. Клієнтсько-соціальний блок

Охоплює: «Клієнтоорієнтованість», «Повага до людей», «Соціальна відповідальність». Цей напрям визначає позиціонування компанії як відповідального роботодавця та надійного партнера. Орієнтація на потреби клієнтів і підтримка соціально значущих ініціатив підсилюють імідж підприємства та формують довгострокову лояльність.

Отже, корпоративні цінності АТ «Вінницький завод «Кристал» є системними та взаємопов'язаними. Вони:

- забезпечують баланс між виробничою ефективністю та соціальною відповідальністю;
- формують основу корпоративної культури;
- підтримують стратегічні цілі розвитку;
- сприяють зміцненню довіри клієнтів і партнерів.

Таким чином, запропонована система цінностей може слугувати не лише декларативним документом, а й практичним інструментом управління, який визначає стандарти поведінки, прийняття рішень та розвитку компанії.

Щоб визначити практичне впровадження цінностей в обслуговуванні клієнтів, ми провели вибіркове опитування щодо задоволеності клієнтів послугами, що надаються співробітниками салону - магазину. Результати опитування 50 респондентів показали: 40% задоволених, 27% незадоволених та 33% нейтральних.

Якість обслуговування оцінювалася таким чином:

- Низький рівень: 20–30% клієнтів незадоволені, 10–20% задоволені, решта нейтральні;

- Середній рівень: 10–20% незадоволених, 20–30% задоволених;
- Високий рівень: 5–10% незадоволених, 50–60% задоволених;
- Відмінний сервіс: Немає невдоволення. 70–90% клієнтів задоволені, 10–30% нейтральні.

Таким чином, салон-магазин «Кристал» пропонує середній рівень обслуговування. Клієнти критикували недотримання цінностей компанії, таких як «Повага до людей», як негативні аспекти.

Результати аналізу зовнішніх характеристик корпоративної культури представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Оцінка внутрішніх характеристик корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал»

Компоненти:	Вага (Wi)	Бали (B)	Загальна оцінка (Ii)
1. Місія;	0,25	5	1,25
2. Мета;	0,20	5	1,0
3. Корпоративні цінності;	0,25	3	0,75
4. Корпоративні правила;	0,15	4	0,6
5. Норми;	0,15	4	0,6
Всього	1,0	-	4,2

Таким чином, загальна оцінка внутрішніх характеристик корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» становить 4,2.

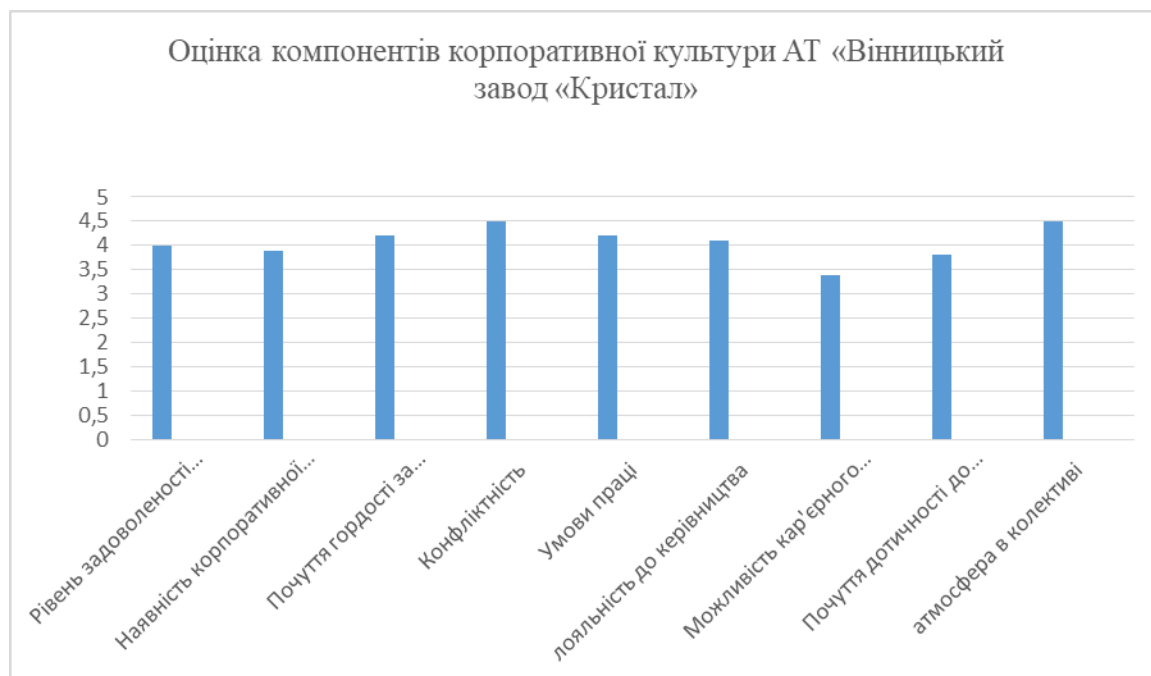
Проблемним аспектом внутрішніх характеристик корпоративної культури є культурний розрив, тобто невідповідність між проголошеними цінностями, нормами та правилами та їх впровадженням на практиці.

Натомість зовнішні та внутрішні характеристики корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» оцінені добре. Їх середній бал становить 4,3 бала, при цьому рейтинг зовнішніх характеристик дещо перевищує рейтинг внутрішніх.

Метою корпоративної культури є створення сприятливих умов праці, позитивної атмосфери в команді, почуття гордості та задоволення своїм робочим місцем.

Дослідження основних характеристик корпоративної культури проводилося шляхом: визначення та оцінки критеріїв соціально-економічної ефективності корпоративної культури; розрахунку загального показника.

У дослідженні визначено ступінь соціально-економічної ефективності та виявлено сильні та слабкі сторони. Результати дослідження основних характеристик корпоративної культури компанії АТ «Вінницький завод «Кристал» наведено на діаграмі 2.2.



Діаграма 2.2 - Оцінка компонентів корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал»

З діаграми видно, що найвищі бали були отримані за такими компонентами, як командна атмосфера та рівень конфліктності (4,5 бала). Дещо нижчі бали були отримані за критеріями умови праці, гордість за компанію (4,2 бала) та лояльність до керівництва (4,1 бала). Відчуття участі у справах компанії та можливості для професійного розвитку були оцінені на 3,8 бала.

Загальна оцінка ефективності корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» проводилася за двома напрямками: оцінка соціально-економічної ефективності корпоративної культури. В результаті проведеного дослідження було визначено значення загального показника соціальної (32,4)

та економічної (40,3) ефективності корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал».

Для визначення рівня загального показника соціально-економічної ефективності корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» було використано наступну шкалу (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 - Значення рівня інтегрованого показника соціально-економічної ефективності корпоративної АТ «Вінницький завод «Кристал»

Інтервал оцінки інтегрованого показника економічної ефективності (бали)	Результат оцінки економічної ефективності	Інтервал оцінки інтегрованого показника соціальної ефективності (бали)	Результат оцінки соціальної ефективності	Рівень інтегрованого показника
10,5–20,5;		14,5–24,6;		Низький
20,6–40,5;	40,3;	24,6–34,5;	32,4;	Середній
40,6–49,5;		34,6–44,5.		Високий

Дані Таблиці 2.21 показують, що рівень соціально-економічної ефективності корпоративної культури ТОВ «Метро» характеризується середнім значенням (32,4 та 40,3 бали відповідно).

Сформуємо таблицю 2.22 проблем та причин їх виникнення корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.22 - Основні проблеми корпоративної культури та причини їх виникнення

№	Проблема	Причини виникнення
1	Інформаційний розрив між рівнями управління	Недостатня формалізація комунікаційних процедур
2	Низький рівень нематеріальної мотивації	Відсутність системи визнання досягнень
3	Обмежені можливості професійного розвитку	Відсутність системної програми навчання
4	Помірний розрив у сприйнятті культури	Недостатній зворотний зв'язок
5	Низький рівень інноваційності	Домінування адміністративного стилю управління

Таким чином, АТ «Вінницький завод «Кристал» застосовує цілеспрямований підхід до формування своєї корпоративної культури. Сильні сторони корпоративної культури включають: логотип, місію, слоган, відданих співробітників та дизайн інтер'єру.

Слабкими сторонами корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» є цінності компанії, які не знаходять належного відображення на практиці, та поведінка співробітників. Необхідність удосконалення окремих елементів корпоративної культури підтверджується середніми показниками соціально-економічної ефективності.

Ми виявили, що корпоративна культура підприємства має стабільну структуровану основу, характерну для виробничих організацій. Домінування снобістської культури забезпечує контроль та передбачуваність процесів, проте обмежує інноваційність та гнучкість.

З огляду на сучасні виклики доцільним є:

- а) посилення адхократичної складової (розвиток інноваційності);
- б) зміцнення кланових елементів (командна робота, залученість);
- в) збереження необхідного рівня ієрархічного контролю.

Таким чином, оптимальним напрямом розвитку є трансформація культури від переважно снобістської до збалансованої моделі з посиленням гнучкості та командної взаємодії.

Отже, корпоративна культура АТ «Вінницький завод «Кристал» характеризується достатнім рівнем розвитку та стабільністю, що забезпечує функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Водночас виявлені проблемні аспекти — насамперед у сфері мотивації, комунікацій та стратегічної поінформованості - обумовлюють необхідність комплексного вдосконалення системи формування корпоративної культури.

Отримані результати створюють аналітичну основу для розроблення практичних заходів, представлених у розділі 3 роботи.

З огляду на результати діагностики корпоративної культури, доцільним є посилення горизонтальної взаємодії між підрозділами та впровадження

інструментів координації, що підвищить управлінську ефективність підприємства.

2.4 Аналітичний висновок за результатами діагностики корпоративної культури

З метою оцінки стану корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал» було проведено анонімне анкетування керівників та працівників підприємства. В опитуванні взяли участь 32 керівники різних рівнів управління та 148 працівників виробничого персоналу, що становить репрезентативну частку загальної чисельності персоналу.

За результатами обробки анкет визначено середні показники за основними блоками оцінювання.

1. Узагальнені результати опитування.

Середній інтегральний показник корпоративної культури склав:

серед керівників - 4,1 бала;

серед працівників - 3,5 бала.

Отримані дані свідчать про наявність певного розриву у сприйнятті корпоративної культури між управлінською ланкою та виробничим персоналом.

2. Аналіз за основними блоками.

1. Стратегічна орієнтація та цінності.

Керівники продемонстрували високий рівень розуміння місії та стратегічних цілей підприємства (4,4 бала), тоді як серед працівників цей показник становить 3,6 бала. Це свідчить про недостатній рівень інформованості виробничого персоналу щодо стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

2. Лідерство та стиль управління.

Середній бал серед керівників - 4,0, серед працівників - 3,4. Працівники позитивно оцінюють професійність керівників, однак відзначають недостатній рівень зворотного зв'язку та участі у прийнятті рішень.

3. Комунікації та взаємодія.

Даний блок отримав 3,8 бала серед керівників та 3,3 бала серед працівників. Основною проблемою визначено недостатню своєчасність інформування про зміни у виробничих процесах та обмеженість горизонтальної взаємодії між підрозділами.

4. Мотивація та розвиток персоналу.

Середній показник серед керівників - 3,9, серед працівників - 3,2. Найнижчі оцінки отримали питання щодо нематеріального стимулювання та можливостей кар'єрного зростання.

5. Організаційний клімат і лояльність.

Показник лояльності є відносно високим (3,9 бала серед працівників), що свідчить про позитивне ставлення до підприємства та намір продовжувати роботу. Водночас рівень залученості до корпоративних ініціатив потребує підвищення.

На підставі отриманих результатів можна виділити такі ключові проблеми:

1. Недостатня формалізація та популяризація корпоративних цінностей.
2. Обмежений рівень внутрішніх комунікацій між підрозділами.
3. Недостатня система нематеріального стимулювання.
4. Наявність інформаційного розриву між керівництвом і працівниками.

Водночас дослідження дозволило визначити позитивні аспекти:

- стабільний морально-психологічний клімат у колективі;
- лояльність персоналу до підприємства;
- професійність управлінського складу;
- готовність працівників до участі у змінах.

Результати анкетування свідчать, що рівень корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал» можна охарактеризувати як достатній із наявністю окремих проблемних зон. Виявлений розрив у сприйнятті культури між керівниками та працівниками обумовлює необхідність удосконалення

системи внутрішніх комунікацій, розвитку програм мотивації та формалізації корпоративних цінностей.

Сформуємо таблицю 2.23 з узагальненими результатами анкетування щодо АТ «Вінницький завод «Кристал».

Таблиця 2.23 - Узагальнені результати оцінювання корпоративної культури (за середніми балами)

№	Блок оцінювання	Керівники (середній бал)	Працівники (середній бал)	Різниця	Рівень оцінки
1	Стратегічна орієнтація та цінності	4,4	3,6	0,8	Достатній
2	Лідерство та стиль управління	4,0	3,4	0,6	Достатній
3	Комунікації та взаємодія	3,8	3,3	0,5	Середній
4	Мотивація та розвиток персоналу	3,9	3,2	0,7	Середній
5	Організаційний клімат та лояльність	4,2	3,9	0,3	Достатній
	Інтегральний показник	4,1	3,5	0,6	Достатній

Дані таблиці свідчать про наявність розбіжностей у сприйнятті корпоративної культури між керівниками та працівниками. Найбільший розрив спостерігається у блоках «Стратегічна орієнтація та цінності» (0,8 бала) та «Мотивація і розвиток персоналу» (0,7 бала), що вказує на необхідність посилення комунікаційної політики та вдосконалення системи стимулювання.

Найменша різниця зафіксована у блоці «Організаційний клімат та лояльність», що свідчить про відносно стабільну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Інтегральний показник корпоративної культури перебуває на достатньому рівні, однак наявність відхилень обумовлює потребу в реалізації комплексу заходів щодо її вдосконалення.

Сформуємо детальну таблицю 2.24 результатів анкетування за кожним питанням (середні бали) щодо АТ «Вінницький завод «Кристал».

Таблиця 2.24 - Деталізовані результати оцінювання корпоративної культури (за кожним питанням)

№ п/п	Зміст питання	Керівники (середній бал)	Працівники (середній бал)
Блок 1. Стратегічна орієнтація та цінності			
1	Розуміння місії та стратегічних цілей	4,5	3,7
2	Узгодженість корпоративних цінностей	4,3	3,5
3	Дотримання цінностей керівництвом	4,2	3,6
4	Єдність управлінських підходів	4,4	3,6
Блок 2. Лідерство та стиль управління			
5	Відкритість керівництва до діалогу	4,1	3,5
6	Об'єктивність оцінювання праці	3,9	3,3
7	Підтримка ініціативності	4,0	3,4
8	Прозорість управлінських рішень	3,8	3,2
Блок 3. Комунікації та взаємодія			
9	Своєчасність інформування	3,9	3,3
10	Взаємодія між підрозділами	3,7	3,2
11	Атмосфера взаємоповаги	4,0	3,6
12	Конструктивне вирішення конфліктів	3,6	3,1
Блок 4. Мотивація та розвиток			
13	Справедливість оплати праці	3,8	3,1
14	Можливості професійного розвитку	4,0	3,2
15	Визнання досягнень	3,9	3,0
16	Відчуття значущості працівника	3,8	3,3
Блок 5. Організаційний клімат та лояльність			
17	Задоволеність кліматом у колективі	4,2	3,9
18	Гордість за підприємство	4,3	4,0
19	Намір працювати надалі	4,1	3,8
20	Готовність рекомендувати підприємство	4,2	3,9

Аналіз деталізованих результатів свідчить, що найвищі показники спостерігаються у питаннях, пов'язаних із лояльністю персоналу та позитивним ставленням до підприємства (питання 17–20). Це підтверджує стабільність соціально-психологічного клімату в колективі.

Водночас найнижчі оцінки серед працівників отримали питання щодо:

- а. справедливості оплати праці (3,1 бала);
- б. визнання досягнень (3,0 бала);
- в. вирішення конфліктів (3,1 бала);
- г. прозорості управлінських рішень (3,2 бала).

Найбільший розрив між оцінками керівників і працівників спостерігається у питаннях стратегічної поінформованості та системи мотивації, що підтверджує необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій та розвитку програм стимулювання персоналу.

Отримані результати обґрунтовують доцільність реалізації заходів, запропонованих у розділі 3, зокрема щодо формалізації корпоративних цінностей, посилення системи нематеріального заохочення та впровадження регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.

1. Розрахунок коефіцієнта узгодженості оцінок (індексу розриву)

Методика розрахунку. Для визначення рівня узгодженості оцінок керівників і працівників використовується індекс розриву (I_r):

$$I_r = \sum_{n} K_i - P_i$$

де: K_i - середній бал керівників за i -м блоком;

P_i - середній бал працівників;

n - кількість блоків оцінювання.

Таблиця 2.25 - Розрахунок за блоками

Блок	Керівники	Працівники	Абсолютна різниця
Стратегія та цінності	4,4	3,6	0,8
Лідерство	4,0	3,4	0,6
Комунікації	3,8	3,3	0,5
Мотивація	3,9	3,2	0,7

Блок	Керівники	Працівники	Абсолютна різниця
Клімат і лояльність	4,2	3,9	0,3

$$I_r = \frac{0,8 + 0,6 + 0,5 + 0,7 + 0,35}{5}$$

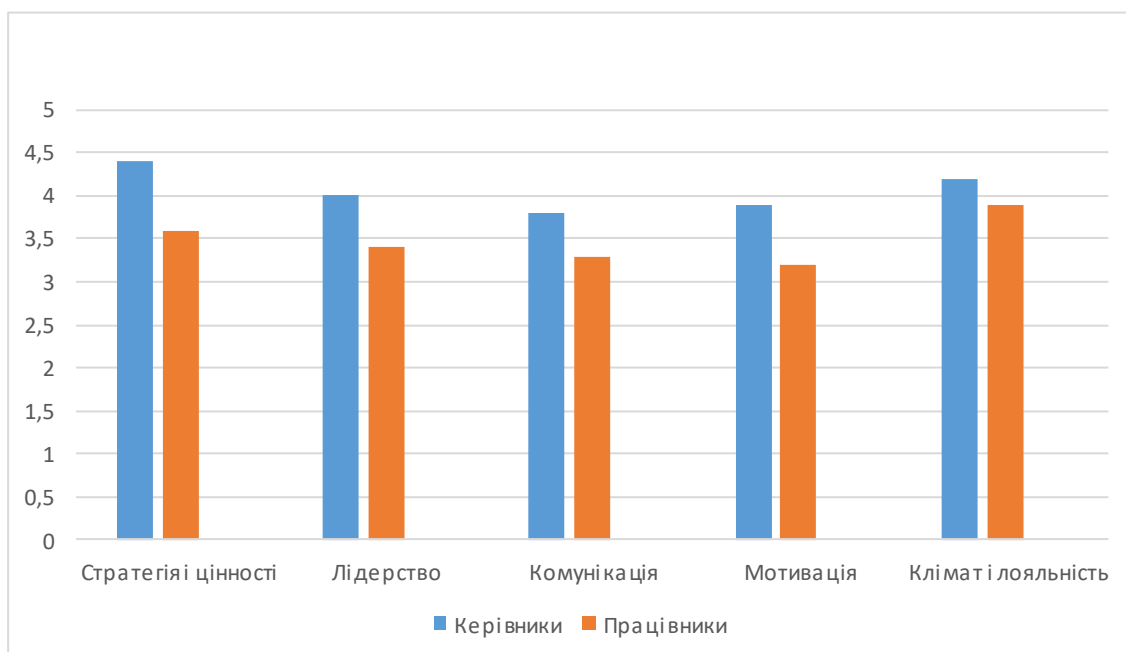
$$I_r = \frac{52,9}{5} = 0,58$$

Таблиця 2.26 - Інтерпретація індексу розриву

Значення I_r	Характеристика
0–0,3	Висока узгодженість
0,31–0,6	Помірний розрив
0,61–1,0	Значний розрив
>1,0	Критичний розрив

Отримане значення 0,58 свідчить про помірний розрив у сприйнятті корпоративної культури між керівниками та працівниками.

Для наочності сформуємо діаграму 2.3.



Діаграма демонструє, що контур оцінок керівників є стабільно вищим, ніж у працівників, особливо за показниками стратегічної орієнтації та мотивації, що підтверджує наявність управлінського розриву.

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал» шляхом аналізу організаційно-економічних показників діяльності підприємства та результатів анкетування персоналу.

1. Інтегральний показник корпоративної культури становить:

4,1 бала серед керівників;

3,5 бала серед працівників.

Отримані результати свідчать про достатній рівень сформованості корпоративної культури, однак наявність розриву у сприйнятті ($I_r = 0,58$) вказує на потребу в її вдосконаленні.

2. На підприємстві сформовано позитивні елементи корпоративного середовища:

- стабільний морально-психологічний клімат;
- високий рівень лояльності персоналу;
- професійність управлінського складу;
- наявність стратегічного бачення розвитку.

Особливо високі оцінки отримав блок «Організаційний клімат і лояльність», що свідчить про прихильність працівників до підприємства та готовність працювати в його складі у довгостроковій перспективі.

3. Водночас виявлено низку проблемних зон:

1. Недостатній рівень інформування працівників щодо стратегічних цілей.
2. Недостатня прозорість управлінських рішень.
3. Недосконала система нематеріального стимулювання.
4. Обмежені можливості професійного розвитку виробничого персоналу.

Найбільший розрив оцінок спостерігається в блоках «Стратегія та цінності» і «Мотивація», що свідчить про необхідність удосконалення комунікаційної та кадрової політики.

4. Причинами наявного розриву можуть бути:

- недостатня формалізація корпоративних цінностей;
- відсутність системного інформування працівників;
- слабка інтеграція корпоративної культури в систему мотивації;
- домінування адміністративного стилю управління.

5. Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що корпоративна культура АТ «Вінницький завод «Кристал» перебуває на достатньому рівні розвитку, проте потребує системного вдосконалення. Виявлений помірний індекс розриву свідчить про необхідність гармонізації управлінських підходів та підвищення рівня залученості персоналу до стратегічних процесів підприємства.

Результати дослідження стали основою для розроблення комплексу заходів, представлених у розділі 3, спрямованих на підвищення ефективності формування корпоративної культури, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Таблиця 2.27 - Порівняльний профіль корпоративної культури АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» (за моделлю Т.Б. Іванової та Е.А. Журавльової)

Тип культури	Поточний стан (%)	Бажаний стан (%)	Відхилення (+/-)	Напрямок змін
Інноваційна	18	30	+12	Посилення відкритості до змін та розвитку
Традиційна (консервативна)	46	30	-16	Зменшення надмірної орієнтації на стабільність
«Снобістська»	14	10	-4	Зниження закритості та внутрішньої дистанції
Нав'язана	22	30	+8	Формування усвідомленої підтримки цінностей
Разом	100	100	—	—

Аналітичний коментар: Тип корпоративної культури АТ «Вінницький завод-магазин «Кристал» досліджувався на основі моделі Т.Б. Іванової та Е.А. Журавльової, яка передбачає оцінювання таких критеріїв:

- 1) схильність до ризику;
- 2) адаптивність;
- 3) відкритість до нового;
- 4) прагнення до професійного розвитку;
- 5) ступінь участі працівників в управлінських рішеннях;

- 6) рівень соціальної відповідальності;
- 7) характер командних відносин;
- 8) тип мотивації та контролю;
- 9) стиль керівництва.

Результати дослідження свідчать, що в поточному стані на підприємстві домінує традиційна (консервативна) культура (46 %). Вона забезпечує стабільність, чітку регламентацію діяльності, орієнтацію на дотримання правил і процедур. Водночас надмірна зосередженість на контролі та формалізації може стримувати інноваційний розвиток і ініціативність персоналу.

Частка нав'язаної культури (22 %) вказує на те, що частина корпоративних норм підтримується більше формально, ніж на основі внутрішнього прийняття працівниками. Це свідчить про необхідність посилення внутрішньої мотивації та залученості персоналу до формування цінностей підприємства.

Інноваційна культура (18 %) представлена недостатньо, що обмежує гнучкість підприємства, його здатність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати нові управлінські й технологічні рішення.

Наявність «снобістської» культури (14 %) відображає певну дистанційованість у взаємодії між підрозділами або рівнями управління, що може ускладнювати командну роботу.

Бажаний профіль корпоративної культури передбачає:

1. суттєве посилення інноваційної культури (+12 %) - для стимулювання професійного розвитку, відкритості до нового та підвищення адаптивності підприємства;
2. збалансування традиційної культури (−16 %) - збереження необхідної стабільності без надмірної консервативності;
3. зменшення проявів «снобістської» культури (−4 %) - через розвиток партнерських відносин та командної взаємодії;

4. перехід від нав'язаної до усвідомлено підтримуваної культури (+8 %) - шляхом підвищення участі персоналу в управлінських рішеннях та розвитку внутрішньої мотивації.

Таким чином, підприємство прагне трансформувати корпоративну культуру в напрямі більшої відкритості, інноваційності та залученості працівників, зберігаючи при цьому необхідний рівень організаційної впорядкованості та соціальної відповідальності.

Узагальнюючий висновок: оптимальна модель розвитку корпоративної культури підприємства полягає у трансформації від домінуючої ієрархічної культури до більш збалансованої структури з посиленням командності та інноваційності. Такий підхід дозволить:

- підвищити залученість персоналу;
- стимулювати ініціативність;
- скоротити управлінські бар'єри;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Проведене дослідження корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» на основі моделі Т.Б. Іванової та Е.А. Журавльової дало змогу визначити її поточний тип та окреслити стратегічно бажаний напрям розвитку. Отримані результати засвідчили переважання традиційної (консервативної) культури, яка забезпечує стабільність функціонування підприємства, чіткість процедур і контроль за виконанням завдань. Водночас надмірна орієнтація на регламентованість і усталені підходи стримує розвиток інноваційності, ініціативності персоналу та знижує адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Виявлені розбіжності між поточним і бажаним профілем корпоративної культури зумовлюють потребу в цілеспрямованих управлінських трансформаціях. Зокрема, підприємству доцільно посилити інноваційну складову культури (розвиток відкритості до нового, підтримка професійного зростання, стимулювання творчої ініціативи) та поступово зменшити прояви надмірного консерватизму. Важливим напрямом також є зниження частки

нав'язаної та «снобістської» культури через підвищення рівня участі працівників в управлінських рішеннях, розвиток партнерських відносин і формування внутрішньої мотивації до прийняття корпоративних цінностей.

Отже, результати аналітичного дослідження підтверджують доцільність розроблення комплексної програми вдосконалення корпоративної культури підприємства, спрямованої на:

1. підвищення рівня інноваційної активності та адаптивності до змін;
2. розвиток системи професійного навчання й кар'єрного зростання персоналу;
3. удосконалення внутрішніх комунікацій і розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень;
4. формування атмосфери довіри та партнерства в колективі;
5. закріплення й популяризацію корпоративних цінностей на основі їх усвідомленого прийняття.

Таким чином, розділ 3 бакалаврської роботи присвячено розробленню практичних заходів щодо формування та розвитку корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал», визначенню організаційного механізму їх реалізації та економічному обґрунтуванню ефективності запропонованих управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської роботи здійснено комплексний аналіз стану корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал»» з урахуванням організаційно-економічних характеристик підприємства, особливостей системи управління персоналом та внутрішніх комунікацій.

1. У підрозділі 2.1 встановлено, що підприємство функціонує як стабільний суб'єкт господарювання з чітко визначеною організаційною структурою управління, регламентованими виробничими процесами та сформованою системою планування й контролю. Разом із тим, наявна

структура управління має ознаки централізації, що знижує рівень оперативності прийняття рішень та обмежує ініціативність персоналу.

2. Аналіз системи управління персоналом і внутрішніх комунікацій (підрозділ 2.2) показав, що на підприємстві діють формалізовані процедури добору, оцінювання та мотивації працівників. Водночас переважає адміністративний підхід до управління, а комунікаційні процеси здебільшого мають вертикальний характер. Це обмежує рівень зворотного зв'язку, участь працівників у прийнятті управлінських рішень та розвиток командної взаємодії.

3. У підрозділі 2.3 проведено оцінку рівня сформованості корпоративної культури підприємства. Результати дослідження засвідчили домінування традиційних (консервативних) елементів культури, що забезпечують стабільність, дисципліну та контроль. Водночас виявлено недостатній рівень інноваційності, обмежену відкритість до змін і недостатню залученість персоналу до формування та підтримки корпоративних цінностей.

Загалом проведений аналіз дозволив визначити такі основні проблемні аспекти розвитку корпоративної культури підприємства:

- а. надмірна регламентованість управлінських процесів;
- б. недостатній рівень горизонтальної взаємодії та командної роботи;
- в. обмежена участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- г. недостатній розвиток інноваційної складової та професійного зростання персоналу;
- д. формальний характер частини корпоративних норм і цінностей.

Отже, стан корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал»» можна охарактеризувати як такий, що забезпечує стабільність функціонування підприємства, проте потребує цілеспрямованої модернізації відповідно до сучасних вимог конкурентного середовища. Виявлені проблеми та розбіжності між поточним і бажаним станом корпоративної культури обґрунтовують необхідність розроблення практичних заходів щодо її вдосконалення, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «КРИСТАЛ»

3.1. Розроблення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури (на прикладі АТ «Вінницький завод «Кристал»)

Результати аналізу стану корпоративної культури підприємства (розділ 2) свідчать про необхідність систематизації цінностей, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення залученості персоналу та формування єдиного корпоративного простору. З метою підвищення ефективності управління пропонується впровадити комплексну програму розвитку корпоративної культури, що передбачає організаційні, кадрові, комунікаційні та мотиваційні заходи.

1. Формування та формалізація корпоративних цінностей

1.1. Розроблення Кодексу корпоративної культури

Пропонується розробити та затвердити внутрішній нормативний документ – Кодекс корпоративної культури, який визначатиме:

- місію та стратегічне бачення підприємства;
- базові корпоративні цінності;
- стандарти професійної етики;
- принципи взаємодії між підрозділами;
- норми ділової поведінки.

Кодекс має бути доведений до відома кожного працівника та інтегрований у систему адаптації нових співробітників.

1.2. Визначення ключових корпоративних цінностей

Для промислового підприємства доцільно закріпити такі цінності:

- а. відповідальність за результат;
- б. якість продукції;
- в. командна робота;

- г. безпека праці;
- д. інноваційність;
- е. взаємоповага та професійна етика.

2. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій

Ефективна корпоративна культура неможлива без прозорої комунікації.

Запропоновані заходи:

1. впровадження регулярних зустрічей керівництва з персоналом (щоквартальні збори);
2. створення внутрішнього інформаційного бюлетеня або корпоративного електронного ресурсу;
3. впровадження «скриньки пропозицій» (онлайн та офлайн);
4. проведення щорічного опитування задоволеності персоналу.

Це сприятиме зменшенню комунікаційних бар'єрів та підвищенню довіри до керівництва.

3. Розвиток системи адаптації та навчання персоналу

3.1. Програма адаптації нових працівників

Доцільно впровадити: наставництво; ознайомчий тренінг з корпоративних цінностей; оцінювання результатів адаптації через 3 місяці роботи.

3.2. Проведення корпоративних тренінгів. Рекомендується організовувати:

- тренінги з командоутворення;
- навчання з лідерства для керівників середньої ланки;
- семінари з розвитку комунікативних навичок.

4. Вдосконалення мотиваційної системи. Корпоративна культура без належної мотивації втрачає практичну ефективність.

Пропонується:

- впровадження нематеріального стимулювання (дошка пошани, відзнаки);
- щорічне визначення «Кращого працівника року»;

- преміювання за ініціативність та раціоналізаторські пропозиції;
- організація корпоративних заходів (професійні свята, командні події).

5. Формування позитивного організаційного клімату. З метою покращення психологічного середовища рекомендується:

- а. проведення соціально-психологічної діагностики колективу;
- б. запровадження механізмів вирішення конфліктів;
- в. розвиток культури зворотного зв'язку;
- г. підтримка соціальних ініціатив працівників.

6. Інтеграція принципів корпоративного управління. Для акціонерного товариства важливо дотримуватись сучасних стандартів корпоративного управління:

- підвищення прозорості управлінських рішень;
- дотримання етичних стандартів;
- удосконалення системи внутрішнього контролю;
- формування культури відповідальності перед стейкхолдерами.

7. Очікувані результати впровадження заходів. Реалізація запропонованої програми дозволить:

- 1. підвищити рівень залученості персоналу;
- 2. зменшити плинність кадрів;
- 3. покращити внутрішні комунікації;
- 4. підвищити продуктивність праці;
- 5. зміцнити імідж підприємства;
- 6. забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

У таблиці 3.1 розмістимо узагальнену інформацію для візуалізації викладеного вище.

Таблиця 3.1 - Узагальнення заходів щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства

№	Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Відповідальні особи	Очікуваний результат	Показники оцінки ефективності
1	Формалізація корпоративних цінностей	Розроблення та впровадження Кодексу корпоративної культури	Генеральний директор, HR-відділ	Формування єдиної системи цінностей	Рівень обізнаності працівників (%), зменшення конфліктів
2	Внутрішні комунікації	Регулярні збори, внутрішній бюлетень, скринька пропозицій	Керівники підрозділів, HR	Підвищення прозорості управління	Кількість пропозицій, рівень довіри персоналу
3	Адаптація персоналу	Програма наставництва, адаптаційні тренінги	HR-відділ, наставники	Скорочення періоду адаптації	Плинність кадрів (%), результати випробувального терміну
4	Професійний розвиток	Тренінги з командоутворення та лідерства	Відділ кадрів, зовнішні тренери	Підвищення кваліфікації та згуртованості	Продуктивність праці, оцінка персоналу
5	Мотивація персоналу	Нематеріальне стимулювання, премії за ініціативність	Керівництво підприємства	Підвищення залученості	Рівень задоволеності працівників
6	Організаційний клімат	Діагностика психологічного клімату, механізми вирішення конфліктів	HR, психолог (за потреби)	Покращення морально-психологічного стану	Рівень конфліктності, результати опитувань
7	Корпоративне управління	Підвищення прозорості рішень, етичні стандарти	Наглядова рада, керівництво	Зміцнення довіри стейкхолдерів	Імідж підприємства, стабільність персоналу

Узагальнені в таблиці 3.1 заходи щодо вдосконалення корпоративної культури АТ «Вінницький завод «Кристал» мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Їх реалізація спрямована не лише на формальне закріплення корпоративних цінностей, а й на створення дієвого механізму їх практичного впровадження в управлінську та виробничу діяльність підприємства.

По-перше, формалізація корпоративних цінностей через розроблення Кодексу корпоративної культури забезпечить нормативне підґрунтя для єдиного розуміння місії, стратегічних орієнтирів і стандартів поведінки

працівників. Це сприятиме зменшенню управлінських суперечностей та підвищенню організаційної дисципліни.

По-друге, удосконалення системи внутрішніх комунікацій дозволить підвищити прозорість управлінських рішень, зміцнити довіру між керівництвом і персоналом та сформувати культуру відкритого зворотного зв'язку. В умовах виробничого підприємства це є важливим чинником стабільності та ефективності діяльності.

По-третє, впровадження програм адаптації та професійного розвитку персоналу створює передумови для формування кадрового потенціалу, орієнтованого на довгострокові цілі підприємства. Системне навчання та наставництво сприятимуть зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці.

Важливим елементом є вдосконалення мотиваційної системи, зокрема поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід дозволяє посилити залученість персоналу та формувати відчуття причетності до результатів діяльності підприємства.

Запропоновані заходи також враховують необхідність формування позитивного організаційного клімату та дотримання принципів корпоративного управління, що є особливо актуальним для акціонерного товариства.

Таким чином, реалізація комплексу запропонованих заходів забезпечить підвищення рівня корпоративної культури підприємства, зміцнення його конкурентних позицій, покращення внутрішньої координації та створення сприятливого середовища для сталого розвитку.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер та охоплюють стратегічний, організаційний, кадровий і соціально-психологічний аспекти формування корпоративної культури. Їх впровадження створить передумови для підвищення ефективності діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал» та забезпечить стабільний розвиток підприємства в сучасних умовах.

3.2. Організаційний механізм впровадження запропонованих заходів

Ефективність запропонованих у підрозділі 3.1 заходів залежить від чіткого організаційного механізму їх реалізації. Для АТ «Вінницький завод «Кристал» доцільно впровадити поетапну модель управління змінами, що передбачає визначення відповідальних осіб, ресурсного забезпечення, строків реалізації та системи контролю результатів.

1. Створення робочої групи з розвитку корпоративної культури. На першому етапі необхідно створити тимчасову робочу групу, до складу якої доцільно включити:

- а. представника правління (керівник проєкту);
- б. керівника HR-відділу;
- в. представників виробничих підрозділів;
- г. представника юридичної служби;
- д. фахівця з внутрішніх комунікацій (за наявності).

Функції робочої групи:

- координація впровадження заходів;
- розроблення внутрішніх нормативних документів;
- контроль виконання плану-графіка;
- моніторинг результативності.

2. Етапи впровадження заходів

Організаційний механізм реалізується у чотири послідовні етапи:

Етап 1. Підготовчий (1–2 місяці)

- 1.1 діагностика корпоративної культури;
- 1.2 аналіз внутрішніх регламентів;
- 1.3 визначення проблемних зон;
- 1.4 розроблення плану заходів.

Етап 2. Нормативно-організаційний (2–3 місяці)

- 2.1 розроблення та затвердження Кодексу корпоративної культури;

- 2.2 внесення змін до посадових інструкцій;
- 2.3 формування програми адаптації персоналу;
- 2.4 затвердження системи мотиваційних стимулів.

Етап 3. Практична реалізація (6–12 місяців)

- 3.1 проведення тренінгів і семінарів;
- 3.2 запуск системи наставництва;
- 3.3 впровадження внутрішніх комунікаційних інструментів;
- 3.4 реалізація програм нематеріального стимулювання.

Етап 4. Контроль та оцінка результатів (постійно)

- 4.1 щорічне анкетування персоналу;
- 4.2 аналіз показників плинності кадрів;
- 4.3 оцінка продуктивності праці;
- 4.4 коригування програми за результатами моніторингу.

3. Ресурсне забезпечення механізму. Для реалізації заходів необхідні такі ресурси:

- організаційні (час керівників та працівників);
- фінансові (витрати на навчання, друк матеріалів, преміювання);
- інформаційні (методичні матеріали, внутрішня звітність);
- кадрові (HR-фахівці, наставники, тренери).

Фінансування заходів може здійснюватися за рахунок фонду розвитку підприємства або частини адміністративних витрат.

4. Система контролю та оцінювання. Для забезпечення ефективності впровадження доцільно застосовувати такі показники:

- 1. рівень задоволеності персоналу (%);
- 2. коефіцієнт плинності кадрів;
- 3. кількість внутрішніх конфліктів;
- 4. рівень залученості працівників;
- 5. продуктивність праці;
- 6. кількість ініціативних пропозицій.

Контроль здійснюється HR-відділом спільно з керівниками

структурних підрозділів, а узагальнені результати подаються керівництву підприємства щоквартально.

5. Очікуваний управлінський ефект. Запропонований організаційний механізм забезпечить:

- а. системність формування корпоративної культури;
- б. інтеграцію цінностей у повсякденну діяльність;
- в. підвищення відповідальності керівників за морально-психологічний клімат;
- г. формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У таблиці 3.2 представимо календарний план-графік із доданим стовпчиком «Орієнтовні витрати», що дозволить перейти до економічного обґрунтування (розділ 3.3) для АТ «Вінницький завод «Кристал». Розрахунок подано орієнтовно (у тис. грн) з урахуванням середніх ринкових витрат на навчання та організаційні заходи для промислового підприємства.

Таблиця 3.2 - Календарний план-графік впровадження заходів з формування корпоративної культури з урахуванням витрат

№	Захід	Термін виконання	Відповідальні особи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Форма контролю
1	Створення робочої групи	1 місяць	Генеральний директор	0	Наказ по підприємству
2	Діагностика корпоративної культури (анкетування)	1–2 місяць	HR-відділ	15	Аналітичний звіт
3	Розроблення Кодексу корпоративної культури	2–3 місяць	Робоча група, юрист	10	Затверджений документ
4	Ознайомлення персоналу з Кодексом	3–4 місяць	Керівники підрозділів	5	Листи ознайомлення
5	Розроблення програми адаптації	3–4 місяць	HR-відділ	8	Положення про адаптацію
6	Запровадження системи наставництва	4–6 місяць	HR, керівники цехів	20	Наказ про наставництво
7	Проведення тренінгів з командування	5–8 місяць	HR, зовнішній тренер	60	Програма навчання
8	Впровадження внутрішнього бюлетеня	4–6 місяць	Відділ кадрів	12	Регулярні випуски

№	Захід	Термін виконання	Відповідальні особи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Форма контролю
9	Запуск системи нематеріального стимулювання	6–9 місяць	Керівництво, HR	40	Положення про преміювання
10	Організація корпоративного заходу	8–10 місяць	Адміністрація	50	Звіт про проведення
11	Повторна оцінка корпоративної культури	11 місяць	HR-відділ	15	Порівняльний звіт
12	Аналіз результатів і коригування програми	12 місяць	Робоча група	5	Підсумковий звіт

Загальний обсяг витрат: 240 тис. грн

Запропонований календарний план має поетапний характер та забезпечує логічну послідовність реалізації заходів - від підготовчого етапу до оцінки ефективності.

Перші три місяці спрямовані на формування нормативної бази та створення організаційних умов для змін. Наступні шість місяців передбачають активну фазу впровадження (навчання, мотивація, комунікації). Завершальний етап включає моніторинг результатів і коригування програми.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики опору змінам, забезпечити контроль за виконанням заходів та досягти поступового закріплення нових корпоративних стандартів у діяльності підприємства.

Запропонований бюджет є помірним для підприємства промислового типу та становить інвестицію у розвиток людського капіталу. Основна частина витрат припадає на навчальні та мотиваційні заходи (близько 60–65 % загальної суми), що відповідає сучасним підходам до формування корпоративної культури.

Таким чином, організаційний механізм впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури має поетапний, комплексний характер та базується на принципах системності, прозорості й відповідальності. Його реалізація дозволить інтегрувати корпоративні цінності в управлінські процеси та створити стабільне підґрунтя для підвищення ефективності діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал»».

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Фінансово-економічне обґрунтування впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури на АТ «Вінницький завод «Кристал» передбачає визначення співвідношення витрат на реалізацію програми та очікуваного економічного ефекту від її впровадження. Корпоративна культура як нематеріальний актив безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень плинності кадрів, ефективність внутрішніх комунікацій, якість управлінських рішень і, як наслідок, фінансові результати підприємства. Тому її оцінювання здійснюється через систему прямих та непрямих економічних показників.

У межах дослідження використано такі методи економічного аналізу:

- А. метод порівняння «до» і «після» впровадження заходів;
- Б. розрахунок економії витрат;
- В. визначення приросту фінансового результату;
- Г. розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI);
- Д. визначення строку окупності витрат.

Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури на АТ «Вінницький завод «Кристал» здійснюється шляхом визначення співвідношення витрат на реалізацію програми та очікуваного економічного ефекту.

Згідно з розрахунками (табл. 3.2), загальний обсяг інвестицій у програму розвитку корпоративної культури становить: 240 тис. грн

1. Визначення загального обсягу інвестицій. Згідно з розробленим календарним планом, загальні витрати на реалізацію програми становлять: 240 тис. грн

Структура витрат:

- навчання та тренінги – 60 тис. грн;
- мотиваційні заходи – 40 тис. грн;
- корпоративні заходи – 50 тис. грн;

- діагностика та аналітичні процедури – 30 тис. грн;
- організаційно-методичні витрати – 60 тис. грн.

Більша частина витрат має інвестиційний характер та спрямована на довгостроковий розвиток людського капіталу.

2. Економічний ефект від зниження плинності кадрів. Плинність персоналу є одним із найбільш чутливих показників стану корпоративної культури. Отже, лише за рахунок зменшення плинності персоналу підприємство може компенсувати повну вартість програми.

Одним із ключових показників ефективності корпоративної культури є рівень плинності персоналу.

Вихідні припущення (умовні розрахункові дані):

Середньооблікова чисельність персоналу – 250 осіб

Поточний рівень плинності – 12 %

Середні витрати на заміну одного працівника (пошук, адаптація, навчання) – 25 тис. грн

Кількість звільнень за рік: $250 \times 12\% = 30$ осіб

Річні витрати на заміну персоналу: $30 \times 25000 = 750000$ грн

Очікуване зниження плинності після впровадження заходів – до 8 %.

Нова кількість звільнень: $250 \times 8\% = 20$ осіб

Нові витрати: $20 \times 25000 = 500000$ грн

Економія: $750000 - 500000 = 250000$ грн

3. Економічний ефект від зростання продуктивності праці. Сформована корпоративна культура сприяє підвищенню трудової дисципліни, скороченню простоїв, покращенню координації між підрозділами. Припустимо, що середньорічний дохід підприємства становить 120 млн грн.

Навіть незначне зростання продуктивності праці на 2 % забезпечить:

$120000000 \times 2\% = 2\,400\,000$ грн

Навіть якщо врахувати лише 10 % цього приросту як чистий економічний ефект, отримаємо:

$2400000 \times 10\% = 240000$ грн

4. Загальний річний економічний ефект

Ефект від зниження плинності: 250 000 грн

Ефект від зростання продуктивності: 240 000 грн

Загальний ефект: $250000 + 240000 = 490000$ грн

5. Розрахунок ефективності інвестицій. Розрахунок коефіцієнта ефективності інвестицій (ROI)

Формула:

$$ROI = \frac{\text{Ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{490000 - 240000}{240000} \times 100\%$$

$$ROI = 104\%$$

6. Термін окупності.

$$\text{Токупності} = \frac{240000}{490000} = 0,49 \text{ року}$$

Тобто витрати окупляться менш ніж за 6 місяців.

7. Коефіцієнт економічної ефективності

$$E = \frac{490000}{240000} = 2,04$$

Кожна вкладена гривня приносить понад 2 грн економічного ефекту.

Розглянемо для порівняння альтернативний сценарій та проведемо альтернативний аналіз.

А. Песимістичний сценарій:

Зниження плинності лише до 10 %

Зростання продуктивності 1 %

Ефект $\approx 280\,000$ грн

$$ROI \approx 17\%$$

Окупність – близько 1 року

Б. Оптимістичний сценарій:

Плинність 7 %

Продуктивність +3 %

Ефект $\approx 700\,000$ грн

ROI $\approx 190\%$

Окупність – 4 місяці

Навіть за песимістичного сценарію програма залишається економічно доцільною.

8. Соціально-економічний ефект. Окрім фінансових показників, впровадження програми забезпечить:

- підвищення задоволеності персоналу;
- покращення морально-психологічного клімату;
- зміцнення іміджу підприємства;
- зниження управлінських ризиків;
- підвищення інвестиційної привабливості.

Ці результати формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Загальний висновок: фінансово-економічні розрахунки підтверджують доцільність впровадження комплексної програми розвитку корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал». За обсягу інвестицій 240 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить близько 490 тис. грн, що забезпечує високу рентабельність інвестицій (104 %) та строк окупності менше одного року. Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, фінансово доцільними та відповідають стратегічним інтересам підприємства.

Отже, запропоновані заходи з формування та розвитку корпоративної культури мають економічно обґрунтований характер. За умов інвестування 240 тис. грн підприємство може отримати річний економічний ефект у розмірі близько 490 тис. грн, що забезпечує високий рівень рентабельності та швидку окупність вкладених коштів. Таким чином, впровадження комплексної програми розвитку корпоративної культури є доцільним як з управлінської, так і з економічної точки зору та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності АТ «Вінницький завод «Кристал» у довгостроковій

перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення процесу формування корпоративної культури в АТ «Вінницький завод «Кристал»». Запропонована програма трансформації має системний характер і охоплює стратегічний, організаційний, кадровий та соціально-психологічний рівні управління.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано доцільність упровадження комплексу взаємопов'язаних заходів, зокрема: розроблення та впровадження Кодексу корпоративної культури, удосконалення системи внутрішніх комунікацій, запровадження програм адаптації та наставництва, проведення корпоративних тренінгів, розвиток нематеріального стимулювання та інтеграція принципів сучасного корпоративного управління. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня залученості персоналу, формування спільних цінностей, розвиток інноваційності та зміцнення організаційної єдності колективу.

У підрозділі 3.2 визначено організаційний механізм реалізації програми, який передбачає поетапне впровадження заходів, розподіл відповідальності між керівництвом і структурними підрозділами, встановлення системи контролю та моніторингу результатів. Такий підхід забезпечує керованість процесу змін і мінімізує ризики формального впровадження ініціатив.

У підрозділі 3.3 здійснено фінансово-економічне обґрунтування запропонованих рішень. Розрахунки підтвердили економічну доцільність реалізації програми: за умови інвестування 240 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить близько 490 тис. грн. Коефіцієнт рентабельності інвестицій перевищує 100 %, а строк окупності заходів є меншим одного року, що свідчить про високу ефективність запропонованих управлінських рішень. Навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно виправданим.

Окрім прямого фінансового результату, реалізація програми забезпечить суттєвий соціально-економічний ефект, що проявлятиметься у підвищенні мотивації та задоволеності працівників, зміцненні корпоративної згуртованості, формуванні позитивного іміджу підприємства та зростанні його інвестиційної привабливості.

Таким чином, розроблені у третьому розділі заходи є комплексними, економічно обґрунтованими та практично доцільними, а їх реалізація створює передумови для довгострокового підвищення ефективності діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал»» та формування сучасної, адаптивної корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було здійснено комплексне теоретичне та прикладне дослідження проблем формування корпоративної культури організації на прикладі АТ «Вінницький завод «Кристал».

1. У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади формування корпоративної культури підприємства. Встановлено, що корпоративна культура є складною багаторівневою системою цінностей, норм поведінки, традицій, управлінських підходів та комунікаційних практик, які визначають особливості функціонування організації. Доведено, що корпоративна культура виступає важливим нематеріальним ресурсом підприємства, який впливає на рівень мотивації персоналу, ефективність управління, інноваційність та конкурентоспроможність.

Проаналізовано основні наукові підходи до трактування сутності корпоративної культури, її структури та функцій. Визначено, що сучасні концепції розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент управління змінами, який забезпечує інтеграцію інтересів працівників і власників підприємства. Узагальнено, що ефективна корпоративна культура сприяє формуванню позитивного організаційного клімату, зниженню рівня конфліктності та плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці.

2. У другому розділі здійснено аналіз діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал» та проведено діагностику стану корпоративної культури підприємства. Встановлено, що підприємство має стабільну організаційну структуру, достатній кадровий потенціал та сформовані традиції виробничої діяльності. Разом з тим, результати анкетування керівників і працівників виявили наявність певного розриву у сприйнятті корпоративної культури.

Інтегральний показник оцінювання корпоративної культури склав 4,1 бала серед керівників та 3,5 бала серед працівників. Розрахований індекс розриву (0,58) свідчить про помірну невідповідність оцінок управлінської та виробничої ланки. Найбільші розбіжності спостерігаються у питаннях

стратегічної поінформованості та мотивації персоналу. Водночас позитивними сторонами є високий рівень лояльності працівників, стабільний морально-психологічний клімат та позитивне ставлення до підприємства.

Таким чином, встановлено, що корпоративна культура підприємства перебуває на достатньому рівні розвитку, проте потребує системного вдосконалення, зокрема у сфері внутрішніх комунікацій, формалізації корпоративних цінностей та розвитку системи стимулювання персоналу.

3. У третьому розділі розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення процесу формування корпоративної культури підприємства. Запропоновано:

- а. розроблення та впровадження Кодексу корпоративної культури;
- б. удосконалення системи внутрішніх комунікацій;
- в. запровадження програм адаптації та наставництва;
- г. проведення корпоративних тренінгів;
- д. розвиток системи нематеріального стимулювання;
- е. інтеграцію принципів сучасного корпоративного управління.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють стратегічний, організаційний, кадровий та соціально-психологічний аспекти управління.

Проведене фінансово-економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованої програми. За умови інвестування 240 тис. грн очікуваний річний економічний ефект становить близько 490 тис. грн за рахунок зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці. Розрахований коефіцієнт рентабельності інвестицій перевищує 100 %, а строк окупності заходів становить менше одного року. Навіть за песимістичного сценарію реалізація програми залишається економічно виправданою.

Окрім прямого фінансового ефекту, очікується позитивний соціально-економічний результат, що проявлятиметься у підвищенні задоволеності персоналу, зміцненні корпоративної згуртованості, покращенні іміджу підприємства та підвищенні його інвестиційної привабливості.

Отже, мета роботи - теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення формування корпоративної культури - досягнута. Поставлені завдання виконані у повному обсязі.

Гіпотеза дослідження полягала в припущенні, що впровадження комплексної системи формування корпоративної культури, заснованої на сучасних моделях управління персоналом та принципах корпоративного управління, сприятиме підвищенню ефективності діяльності АТ «Вінницький завод «Кристал»», зростанню мотивації працівників та покращенню організаційного клімату.

На підставі результатів проведеного аналізу стану корпоративної культури підприємства гіпотезу можна вважати підтвердженою.

Підтвердження ґрунтується на таких положеннях:

1) Виявлені проблеми в системі управління персоналом (обмежена участь працівників у прийнятті рішень, переважання адміністративного стилю керівництва, недостатній розвиток горизонтальних комунікацій) свідчать про наявність резервів підвищення мотивації та залученості персоналу.

2) Домінування традиційної (консервативної) культури забезпечує стабільність, однак стримує інноваційність, ініціативність і гнучкість управління. Це створює передумови для зниження конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3) Розрив між поточним і бажаним профілем корпоративної культури свідчить про об'єктивну потребу в трансформації управлінських підходів, розвитку інноваційної складової та формуванні усвідомленої підтримки корпоративних цінностей.

4) Теоретичні засади сучасного менеджменту доводять, що ефективна корпоративна культура:

- підвищує рівень внутрішньої мотивації персоналу;
- покращує соціально-психологічний клімат у колективі;
- зменшує конфліктність;
- підвищує продуктивність праці та якість управлінських рішень.

Отже, за умови впровадження комплексної системи формування та розвитку корпоративної культури, яка передбачає удосконалення внутрішніх комунікацій, розширення участі працівників в управлінні, розвиток професійного навчання та стимулювання інноваційної активності, можна очікувати позитивні зміни в організаційному кліматі та зростання ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, висунута гіпотеза є обґрунтованою та підтверджується результатами проведеного аналітичного дослідження.

Результати роботи можуть бути використані керівництвом АТ «Вінницький завод «Кристал» у процесі вдосконалення системи управління персоналом, а також слугувати методичною основою для впровадження аналогічних програм на інших промислових підприємствах України.

Таким чином, формування та розвиток корпоративної культури є стратегічно важливим напрямом управлінської діяльності, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійкість та ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Інноваційний розвиток підприємства: монографія. Київ: НАН України, 2018. 526 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: навч. посіб./ пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2020. 800 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Бойко О.С. Значення корпоративної культури для успішного бізнесу. Розвиток бізнесу та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки: Матеріали студ. наук. – практ. конф. / Упор. і наук. ред.: А.В. Калина, В.А. Коростельов. К.: МАУП, 2007. С. 52-56.
5. Бойко М. Г. Корпоративна культура в системі стратегічного управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 112–118.
6. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 396 с.
7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: монографія. Київ: Професіонал, 2018. 576 с.
8. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.: Вид-й дім «ІНЖЕК», 2004. С.11; 73-80.
9. Гєєць В. М. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств України: монографія. Київ: НАН України, 2019. 312 с.
10. Гофстеде Г. Наслідки культури: порівняння цінностей, поведінки, інститутів та організацій у різних країнах/ пер. з англ. Київ: Основи, 2011. 528 с.
11. Гофстеде Г., Гофстеде Г. Дж., Мінков М. Культури та організації: програмування розуму / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2018. 576 с.
12. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. Київ: Знання, 2017. 254 с.
13. Гринчук С.А. Влияние деловых характеристик руководителя на

организационную культуру предприятия. Развитие бизнеса та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки: Матеріали студ. наук. – практ. конф. / Упор. і наук. ред.: А.В.Калина, В.А. Коростельов. К.: МАУП, 2007. С. 70-74.

14. Гримблат С., Воронов М. Команда: міфи й реальність. Персонал. 2003. № 4-5. С. 58-61.

15. Гримблат С., Воронов М. Що вибрати: команду, в якій я буду гравцем, чи ефективну групу, якою я керуватиму. Персонал. 2003. № 7. С. 52-54.

16. Гримблат С., Воронов М. Організаційна культура та командна діяльність. Персонал. 2003. №11. С. 67-73.

17. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс стратегічних комунікацій. Бізнес та менеджмент. 2010. № 1. С. 33–35.

18. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: БАК, 2001. 240 с.

19. Даций О. І. Управління інноваційною діяльністю в організаціях: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 304 с.

20. Дикань В. Л. Економіка та управління підприємством: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 284 с.

21. Дисей Рос Создайте сильную команду/ пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. 624 с.

22. Дмитренко Е. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд., исп. К.: МАУП, 2002. 260 с.

23. Донець Л.І. Баранцева С.М. Методичне планування до розробки стратегів управління прийомом торпедо: Statta URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2008_25_26/29.pdf.

24. Дороніна М. С. Корпоративна культура: сутність та механізми формування. Економіка розвитку. 2020. № 2. С. 45–52.

25. Єрмошенко М. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: НАУ, 2018. 346 с.

26. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
27. Іванова Т.Б., Журавльова Е.А. Корпоративна культура та корпоративна ефективність: монографія. Х.: Одиссей, 2011. 152 с.
28. Імідж фірми як процес, або з чого починається корпоративна культура? Практика бізнесу. 2004. №16. С. 24-26.
29. Иванова С. Корпоративная культура: традиции и современность. Отдел кадров. 2004. № 16. С. 5.
30. Калина А.В. Пропозиції щодо розвитку стимулювання праці в сучасних умовах. Наукові праці МАУП. 2006. Вип. 1. С. 63-68.
31. Камерон К. С., Куїнн Р. Е. Діагностика та зміна організаційної культури / пер. з англ. Київ: Баланс Бізнес Букс, 2020. 288 с.
32. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2018. 344 с.
33. Климкова І.І. Організаційна культура парламентської діяльності: сутність та особливості. Наукові праці МАУП, 2008. Вип. 3(19). С. 160-166.
34. Ковальчук І. В. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 312 с.
35. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 392 с.
36. Костецька А.В. Культура управління – основа ефективного функціонування організації. Розвиток бізнесу та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки: Матеріали студ. наук. – практ. конф. / Упор. і наук. ред.: А.В.Калина, В.А. Коростельов. К.: МАУП, 2007. С. 57-60.
37. Коттер Дж. П., Гескетт Дж. Л. Корпоративна культура і результативність / пер. з англ. Київ: Основи, 2018. 224 с.
38. Костюк Г. С. Організаційна психологія: підручник. Київ: Либідь, 2019. 384 с.
39. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2020. 308 с.

40. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2018. 240 с.
41. Лазоренко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність організації: монографія. Київ: Києво-Могилянська академія, 2019. 296 с.
42. Ліпич Л. Г. Корпоративна культура підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 312 с.
43. Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник/ За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. К.: МАУП., 2007. 744 с.
44. Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х., Михайлова Г. О. Економіка праці і соціально-трудова відносини / За ред. проф. Є. П. Михайлова. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 427 с.
45. Мельник Ю. Методи прийняття рішень із управління розвитком організаційної культури. Соціологія в контексті сучасних соціальних змін: Матеріали IV Міжвузівської науч.- практ. конф., м. Київ, 27 квітня 2006 р. К.: МАУП, 2007. 184 с.
46. Мельник Л. Г. Управління розвитком організації: монографія. Суми: Університетська книга, 2019. 368 с.
47. Мірчев М.К., Шереметов Г.В. Поліпшення результативності праці менеджерів з метою підвищення конкурентності організацій. Персонал. 2005. №11. С.69-75.
48. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
49. Нестеренко Г.О. Корпоративна культура в системі управління персоналом: самоорганізаційний підхід. Нова парадигма. 2004. №38. 57-64.
50. Пасічник Д.В. Нові підходи до управління персоналом// Розвиток бізнесу та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки: Матеріали студ. наук. – практ. конф. / Упор. і наук. ред.: А.В. Калина, В.А. Коростельов. К.: МАУП, 2007. С. 251-256.
51. Пелих О. Мотиваційний механізм ефективності управління. Еко-

номіст. 2008. № 11. Листоп. С.18-19.

52. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 284 с.

53. Погорєлов Ю. С. Розвиток підприємства: стратегія та механізми: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 344 с.

54. Пушкар З. М. Управління персоналом у сучасних організаціях: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2020. 320 с.

55. Роббінс С. П., Джадж Т. А. Організаційна поведінка / пер. з англ. Київ: Основи, 2019. 720 с.

56. Рудінська О.В. Особливості корпоративного управління у фінансовій системі України. Міжнар. збір. наук. праць. Вип. 1. Фінансові аспекти глобальних перетворень економічних систем. Одеса: Астропринт, 2001. С. 98-102.

57. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

58. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 505 с.

59. Свердлик В.А. Проблеми формування мотивації трудової діяльності: практичний аспект. Розвиток бізнесу та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки: Матеріали студ. наук.-практ. конф./ Упоряд. і наук. ред. А.В. Калина, В.А. Коростильов. К.: МАУП, 2007. С. 257-263.

60. Семенюк Т. В. Формування корпоративної культури в умовах трансформації економіки. Економічний простір. 2021. № 165. С. 98–104.

61. Серкіс Ж.В. Проблеми управління організаційної культури: теоретико-методологічні проблеми удосконалення психологічної підготовки менеджерів. Персонал. 2000. №1. С. 190-192.

62. Ситник Й. С. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 352 с.

63. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

64. Стівен Девіс. Корпоративна культура Америки: Час змін. Діловий тиждень. 2004. №11. С. 5.
65. Тарнавська Н., Пушкар Р. Менеджмент: теорія і практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
66. Ткаченко А. М. Корпоративна культура як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник ХНУ. 2020. № 3. С. 154–160.
67. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2019. 448 с.
68. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2003. 403 с.
69. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
70. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 488 с.
71. Холод Б. І. Корпоративне управління в Україні: монографія. Дніпро: Пороги, 2018. 416 с.
72. Череп А. В. Управління розвитком підприємства: монографія. Київ: Кондор, 2019. 400 с.
73. Цивільний кодекс України. Прийнятий 16 січня 2003 р. (із змінами станом на 03.03.25) URL: [http:// zakon. rada. gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi).
74. Шаповал В. М. Організаційна культура в системі управління персоналом. Держава та регіони. 2021. № 2. С. 87–93.
75. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. – Київ : Знання, 2020. 687 с.
76. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство: навч. посіб./ пер. з англ. Київ: Основи, 2017. 336 с.
77. Щербак В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2018. 312 с.
78. Яковенко Р. В. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ,

2019. 256 с.

79. Як змінити корпоративну корпоративну культуру? Довідник кадровика. 2003. №9. С. 28-31.

80. Ястремська О. М. Управління організаційними змінами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2020. 372 с.