

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

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«Формування корпоративної культури організації

(На прикладі

ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»)»

Виконав: студент групи ТУзк-8-21-Б1М(4.бздс) Тичина Андрій Сергійович
Науковий керівник: проф. Губаль Л.М.

Допущено до захисту, протокол 70-Ер від «09» березня 2026р.

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Розвиток і сутність поняття корпоративна культура.....	6
1.2. Структура і компоненти корпоративної культури.....	18
1.3. Моделі формування корпоративної культури.....	22
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»	30
2.2. Аналіз стану кадрового потенціалу в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»	36
2.3. Аналіз рівня корпоративної культури в організації ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»	41
Висновки до другого розділу.....	45
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2».....	47
3.1 .Розробка заходів щодо удосконалення корпоративної культури в організації.....	47
3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....	58
Висновки до третього розділу.....	63
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища, зростання конкуренції та постійних соціально-економічних трансформацій особливої ваги набувають нематеріальні чинники ефективності діяльності організації. Одним із ключових серед них виступає корпоративна культура як система цінностей, норм, принципів поведінки та управлінських орієнтирів, що визначають характер взаємодії працівників і впливають на досягнення стратегічних цілей. Саме вона формує внутрішню згуртованість колективу, сприяє узгодженості управлінських рішень та забезпечує стійкість організації в умовах невизначеності.

Питання формування корпоративної культури набуває особливої актуальності в період організаційних змін, цифровізації бізнес-процесів та переорієнтації підприємств на інноваційний розвиток. Ефективно сформована культура створює підґрунтя для підвищення мотивації персоналу, розвитку лідерського потенціалу, зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас відсутність чітко визначених корпоративних цінностей і стандартів поведінки може призводити до внутрішніх конфліктів, зниження результативності діяльності та втрати стратегічних орієнтирів. Таким чином, дослідження процесу формування корпоративної культури організації є своєчасним і практично значущим, оскільки дозволяє обґрунтувати підходи до створення сприятливого внутрішнього середовища, здатного забезпечити довгостроковий розвиток і стабільне функціонування підприємства в умовах сучасних викликів.

Стан і ступінь розробки проблеми. Проблема формування корпоративної культури організації була розглянута в роботах ряду вчених, таких як: В.В. Козлов, В.В. Томілов, І.Б. Дуракова, А.М. Руденко, В.К. Потьомкін, Т. Ділл, А. Кеннеді, К. Камерон, Р. Куїнн, Р. Моран, В. Демінг; М. Далтон; Міхельсон-Ткач В Л., Р. Блейкі, Ж. Моунтон, Ф. Тромпенаарс, Ф. Харріс, Е.Х. Шейн та ін.

Мета: на основі проведення всебічного теоретичного та практичного дослідження розробити комплекс практичних рекомендацій з підвищення рівня корпоративної культури в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» а також обґрунтувати їх доцільність.

Завдання дослідження:

1. Розглянути розвиток і сутність поняття корпоративна культура;
2. Виявити компоненти структури корпоративної культури;
3. Навести моделі формування корпоративної культури;
4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»;
5. Проаналізувати стан кадрового потенціалу в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»;
6. Проаналізувати рівень корпоративної культури в організації ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»;
7. Розробити комплекс заходів щодо удосконалення корпоративної культури в досліджуваній організації;
8. Оцінити економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – корпоративна культура ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних аспектів забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження виступають інструменти формування, підтримки та зміни корпоративної культури досліджуваної організації.

Методи дослідження. Як теоретико-методологічна база виступають бібліографічний і системний аналіз. Використовуються концепції та понятійний апарат, розроблені вітчизняними та зарубіжними вченими.

Методи наукового аналізу, що застосовуються у дипломній роботі: сходження від абстрактного до конкретного, соціологічний інструментарій (анкетне опитування, включене спостереження, вторинний аналіз).

Інформаційною базою дослідження стали навчально-методичні посібники, наукова література, монографії вітчизняних та іноземних дослідників, що спеціалізуються у сфері менеджменту організації, управління персоналом, культурою та мотивацією персоналу, а також економічні матеріали друку, дані офіційних порталів інтернет-мережі, офіційні звітно-статистичні дані підприємства ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2».

Теоретична значущість роботи полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність та еволюцію поняття корпоративної культури, систематизації її структурних компонентів і узагальненні сучасних моделей формування в межах організації. У дослідженні уточнено змістові характеристики корпоративної культури як складної багаторівневої системи цінностей, норм, управлінських орієнтирів і поведінкових установок, що впливають на результативність функціонування підприємства. Отримані теоретичні узагальнення можуть бути використані для подальшого розвитку підходів до управління організаційним середовищем та вдосконалення механізмів внутрішньої інтеграції персоналу.

Практична значущість результатів визначається їх прикладною спрямованістю щодо об'єкта дослідження — корпоративної культури ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2». Запропоновані рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення згуртованості колективу, зміцнення внутрішніх комунікацій і забезпечення стабільного розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Структура дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів що об'єднують в собі 8 підрозділів, висновків та переліку використовуваних джерел літератури який становить 62 найменування. Загальний обсяг дипломної роботи становить 65 сторінок, з них основного тексту 74 сторінки. Робота містить 9 рисунків та 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Розвиток і сутність поняття корпоративна культура

Корпоративна культура є не лише інструментом, а й об'єктом корпоративного управління. На сучасних підприємствах корпоративна культура багатьох організацій починається із формування власного унікального стилю. Характеристики корпоративної культури впливають на працівників «єдиного» підприємства та стають важливою умовою успішної роботи компанії, основою її динамічного розвитку та гарантом підвищення ефективності.

Сформована корпоративна культура, здатна підвищити конкурентоспроможність компанії за рахунок підвищення мотивації співробітників та покращення їхнього корпоративного іміджу серед усіх цільових аудиторій. У поточних ринкових умовах корпоративна культура компанії багато в чому визначає її успіх та довгострокове виживання.

Поняття корпоративної культури сформувалося на перетині теорії менеджменту, соціології організацій, психології праці та економічної науки. Його становлення відображає еволюцію поглядів на роль людини в системі управління підприємством. Якщо ранні управлінські концепції розглядали організацію переважно як раціонально сконструйований механізм, у межах якого домінують формалізовані процедури, ієрархія та контроль, то подальший розвиток управлінської думки засвідчив, що ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від нематеріальних чинників — ціннісних орієнтацій, норм поведінки, неформальних правил взаємодії та спільних переконань персоналу.

Передумови виникнення концепції корпоративної культури можна простежити ще в працях класиків наукового менеджменту. Фредерік Тейлор, хоча й акцентував увагу на стандартизації операцій і раціоналізації праці,

фактично заклав основу для усвідомлення важливості управлінської філософії як системи переконань керівництва щодо організації виробничого процесу [57, с.12]. Анрі Файоль, формулюючи принципи управління, наголошував на значенні дисципліни, єдності керівництва, корпоративного духу, що вже містило елементи культурного виміру організації [45, с.3]. Макс Вебер, описуючи бюрократичну модель, підкреслював роль раціонально-легального типу влади та формалізованих норм, однак його концепція водночас демонструвала, що правила і цінності формують особливий тип організаційної поведінки [60, с.86].

Суттєвий поворот у розумінні організації як соціального феномена відбувся в межах школи людських відносин. Елтон Мейо та його послідовники довели, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від психологічного клімату, групових норм та почуття приналежності до колективу. Відтак виникла потреба досліджувати невидимі механізми впливу на поведінку працівників, які згодом отримали концептуальне оформлення у вигляді теорії організаційної та корпоративної культури [54, с.115].

Активне формування наукового інтересу до корпоративної культури відбулося у 1970–1980-х роках, що було зумовлено загостренням міжнародної конкуренції та необхідністю пошуку нових джерел ефективності. Значний вплив на розвиток концепції справили дослідження Вільяма Оучі, який, аналізуючи особливості японських компаній, запропонував теорію «Z». Він доводив, що довгострокова зайнятість, колективна відповідальність, довіра та спільні цінності створюють умови для стабільного розвитку підприємства. У межах цього підходу культура розглядається як фундамент внутрішньої згуртованості та лояльності персоналу [31, с.22].

Томас Пітерс і Роберт Вотерман у своїй праці, присвяченій дослідженню успішних компаній, підкреслювали, що сильна культура виступає каталізатором досягнення високих результатів. Вони акцентували увагу на ролі спільної місії, орієнтації на споживача, підтримці ініціативності працівників. На їхню думку, організація, в якій працівники розділяють базові цінності та

розуміють стратегічні орієнтири, має більше шансів досягти довгострокового успіху [53, с.41].

Едгар Шейн запропонував одну з найбільш впливових інтерпретацій культури організації, визначаючи її як систему колективно засвоєних базових припущень, що виникли в процесі адаптації до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішніх процесів. На відміну від підходів, які зводили культуру лише до зовнішніх проявів, Шейн наголосив на її глибинному характері та стійкості. Він розглядав культуру як своєрідну «когнітивну карту», яка визначає спосіб сприйняття реальності членами організації [50, с.22].

Гірт Хофстеде розширив розуміння культурного феномена, досліджуючи його в контексті національних відмінностей. Він запропонував трактувати культуру як колективне програмування свідомості, що формує характерні моделі мислення та поведінки. Хоча його дослідження були спрямовані передусім на міжкультурні відмінності, запропонована концепція дозволила глибше осмислити механізми формування внутрішньоорганізаційних норм [22].

Кім Кемерон і Роберт Куїнн, розробляючи типологію організаційної культури, акцентували увагу на зв'язку між домінуючими цінностями та ефективністю діяльності підприємства. Вони доводили, що культура може набувати різних конфігурацій залежно від стратегічних орієнтирів та умов функціонування, а її трансформація потребує системного управлінського впливу [32, с.16].

Чарльз Хенді запропонував власну класифікацію культур, порівнюючи їх із метафоричними образами, що відображають характер розподілу влади та відповідальності. Його підхід продемонстрував, що культурні особливості визначають стиль управління та модель взаємодії в межах організації. Пітер Друкер, хоча й не формулював окремої теорії корпоративної культури, неодноразово підкреслював, що «культура з'їдає стратегію на сніданок», маючи на увазі її визначальний вплив на реалізацію стратегічних планів [11, с.172].

У вітчизняній науковій думці поняття корпоративної культури почало активно розроблятися в умовах трансформації економічної системи та

становлення ринкових відносин. Українські дослідники розглядають її як сукупність матеріальних і духовних елементів, що відображають специфіку діяльності підприємства, його ціннісні орієнтири та управлінські традиції. Наголошується на тому, що корпоративна культура виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну та іміджеву функції.

Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити декілька ключових аспектів трактування корпоративної культури. По-перше, вона розглядається як система цінностей і норм, що визначають стандарти поведінки. По-друге, як інструмент стратегічного управління, що сприяє реалізації довгострокових цілей. По-третє, як механізм соціальної інтеграції, який забезпечує формування спільної ідентичності. По-четверте, як нематеріальний ресурс, здатний формувати конкурентні переваги підприємства.

Водночас у науковій літературі простежується відмінність між поняттями «організаційна культура» та «корпоративна культура». Частина авторів використовує їх як синоніми, підкреслюючи спільність змістового наповнення. Інші вважають, що корпоративна культура має більш вузьке спрямування і пов'язана насамперед із діяльністю комерційних структур, орієнтованих на досягнення економічного результату. У контексті менеджменту доцільно трактувати корпоративну культуру як специфічний різновид організаційної культури, притаманний суб'єктам господарювання, діяльність яких базується на поєднанні економічних інтересів і спільних ціннісних орієнтирів [39, с.26].

Сучасні дослідження підкреслюють динамічний характер корпоративної культури. Вона формується під впливом історії створення підприємства, особистості засновників, галузевої специфіки, національного середовища та стратегії розвитку. Культура здатна трансформуватися, однак цей процес є складним і потребує узгоджених управлінських дій, оскільки вона глибоко вкорінена у свідомості персоналу.

З огляду на проаналізовані теоретичні підходи доцільно сформулювати узагальнене авторське визначення. Корпоративна культура підприємства — це інтегрована система історично сформованих цінностей, норм, управлінських

принципів, моделей взаємодії та колективних переконань, які поділяються членами організації, регулюють їхню професійну поведінку, визначають характер внутрішніх і зовнішніх відносин та забезпечують узгодженість дій у процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Подальший розвиток теорії корпоративної культури пов'язаний із переходом від її описового осмислення до стратегічного аналізу. У 1990-х роках культура починає розглядатися не лише як соціально-психологічне явище, а як повноцінний управлінський інструмент. Дослідники дедалі частіше підкреслюють її зв'язок зі стратегією підприємства, конкурентними перевагами та довгостроковою результативністю. У цей період формується ресурсний підхід до управління, відповідно до якого внутрішні нематеріальні ресурси — знання, компетентності, довіра, репутація — стають визначальними чинниками успіху. Корпоративна культура в такій логіці трактується як специфічний стратегічний ресурс, що важко копіюється конкурентами та створює унікальність організації [55, с.321].

Джон Коттер і Джеймс Хескетт у своїх дослідженнях довели наявність прямого зв'язку між типом культури та фінансовими показниками діяльності підприємств. Вони розрізняли адаптивні та неадаптивні культури, наголошуючи, що перші характеризуються гнучкістю, орієнтацією на споживача та готовністю до змін. Такі культури сприяють зростанню прибутковості та підвищенню вартості компанії. Натомість закриті й консервативні системи цінностей можуть гальмувати розвиток навіть за наявності чітко сформованої стратегії [16, с.212].

Гарет Морган запропонував метафоричний підхід до аналізу організацій, розглядаючи їх як живі організми, культури, політичні системи чи механізми. У межах культурної метафори організація постає як спільнота зі своїми символами, міфами та ритуалами, що формують специфічний спосіб інтерпретації реальності. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти, чому одні й ті самі управлінські рішення можуть по-різному сприйматися в різних організаціях [17, с.167].

Важливим напрямом розвитку теорії стало вивчення взаємозв'язку культури та лідерства. Багато дослідників, зокрема Уоррен Бенніс та Бернард Басс, наголошували, що саме лідери відіграють ключову роль у формуванні й трансформації корпоративних цінностей. Через особистий приклад, стиль комунікації та систему винагород керівництво закріплює певні поведінкові стандарти, які поступово стають нормою для всього колективу. Таким чином, корпоративна культура не виникає стихійно, а значною мірою є результатом цілеспрямованого управлінського впливу.

Сучасні концепції також підкреслюють роль корпоративної культури в управлінні знаннями. Ікудзіро Нонака та Хіро Такеучі доводили, що ефективний обмін знаннями можливий лише в середовищі довіри, відкритості та підтримки ініціативності. Культура, яка заохочує співпрацю та навчання, створює передумови для інноваційного розвитку. В умовах економіки знань цей аспект набуває особливої актуальності, оскільки саме інтелектуальний потенціал стає основою конкурентоспроможності [36, с.118].

Окремий напрям досліджень присвячено впливу корпоративної культури на систему управління персоналом. Вона визначає принципи підбору кадрів, критерії оцінювання діяльності, підходи до мотивації та розвитку працівників. Організації з чітко сформованими ціннісними орієнтирами, як правило, орієнтуються не лише на професійні компетентності кандидатів, а й на відповідність їхніх особистісних установок корпоративним принципам. Це забезпечує узгодженість поведінки персоналу та зменшує ймовірність внутрішніх конфліктів.

У контексті трансформаційних процесів особливої уваги заслуговує проблема зміни корпоративної культури. Дослідники зазначають, що зміна формальних структур відбувається значно швидше, ніж зміна ціннісних орієнтацій. Опір персоналу нововведенням часто пов'язаний саме з невідповідністю запропонованих змін усталеним переконанням. Тому управління культурою передбачає поступове формування нових смислів через комунікацію, навчання та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

У межах сучасного менеджменту корпоративна культура розглядається як багатофункціональний механізм. Вона виконує інтегративну функцію, об'єднуючи працівників навколо спільної мети; регулятивну — встановлюючи неформальні правила поведінки; мотиваційну — формуючи відчуття причетності; адаптивну — сприяючи пристосуванню до змін; репутаційну — формуючи позитивний імідж організації на ринку. Кожна з цих функцій має безпосередній вплив на результати господарської діяльності [32, с.119].

Важливо підкреслити, що корпоративна культура формується під впливом багатьох чинників. Історія створення підприємства, стиль управління засновників, галузева специфіка, рівень розвитку технологій, національні традиції — усе це визначає її змістове наповнення. У будівельних, виробничих чи сервісних компаніях можуть домінувати різні ціннісні орієнтири, однак у будь-якому випадку культура виступає системоутворюючим елементом, який забезпечує цілісність організації.

На сучасному етапі розвитку економіки корпоративна культура дедалі частіше розглядається як фактор сталого розвитку. Вона впливає на соціальну відповідальність бізнесу, етичні стандарти взаємодії з партнерами та клієнтами, екологічну політику підприємства. Таким чином, культура виходить за межі внутрішнього середовища і стає елементом загальної стратегії взаємодії із суспільством.

Узагальнюючи еволюцію наукових підходів, можна стверджувати, що корпоративна культура пройшла шлях від латентного, неусвідомленого феномена до одного з ключових об'єктів стратегічного управління. Якщо раніше вона сприймалася як побічний продукт діяльності організації, то сьогодні її формування розглядається як цілеспрямований процес, що потребує системного аналізу та планування [27, с.72].

З урахуванням багатовимірності досліджуваного явища доцільно розширити авторське визначення, підкресливши його управлінський аспект. Корпоративна культура підприємства — це сформована в процесі історичного розвитку система спільних ціннісних орієнтацій, поведінкових стандартів,

управлінських підходів і колективних уявлень, яка визначає характер організаційної взаємодії, впливає на прийняття рішень, забезпечує інтеграцію персоналу та створює основу для реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, сутність корпоративної культури розкривається через її здатність поєднувати економічні інтереси підприємства з соціально-психологічними потребами працівників, формуючи цілісну систему внутрішніх координат, що спрямовує діяльність організації.

Сучасний етап розвитку теорії менеджменту характеризується переосмисленням ролі корпоративної культури в умовах глобалізації, цифровізації та зростання турбулентності зовнішнього середовища. Якщо раніше культура розглядалася переважно як внутрішній регулятор поведінки, то нині вона сприймається як стратегічна платформа, що визначає здатність організації адаптуватися до нових викликів. Гнучкість, відкритість до інновацій, підтримка підприємницького мислення — ці характеристики дедалі частіше пов'язуються саме з культурними особливостями підприємства.

У межах стратегічного менеджменту сформувався підхід, відповідно до якого культура повинна узгоджуватися зі стратегією розвитку. Генрі Мінцберг наголошував, що стратегія не може бути реалізована ефективно, якщо вона суперечить глибинним переконанням і цінностям організації. У цьому контексті корпоративна культура виступає своєрідним фільтром, через який проходять управлінські рішення. Вона або підтримує стратегічні ініціативи, або створює прихований опір їх впровадженню [48, с.163].

Майкл Портер, аналізуючи конкурентні переваги підприємств, підкреслював значення внутрішньої узгодженості бізнес-процесів. Хоча він не формулював окремої теорії культури, його концепція ланцюга цінності передбачає існування певної системи управлінських принципів, які забезпечують координацію діяльності підрозділів. Саме корпоративна культура створює основу для такої узгодженості, оскільки визначає правила взаємодії та розподілу відповідальності.

У сучасній літературі також поширеним є підхід, який розглядає корпоративну культуру як механізм формування організаційної ідентичності. Стюарт Альберт та Девід Веттен запропонували концепцію організаційної ідентичності, підкреслюючи, що кожна організація має набір характеристик, які визначають її унікальність. Корпоративна культура в цьому випадку виступає носієм цих характеристик, формуючи відчуття приналежності працівників до певної спільноти [35, с.20].

В умовах цифрової трансформації підприємств особливої актуальності набуває питання поєднання традиційних цінностей із новими управлінськими практиками. Дослідники наголошують, що впровадження цифрових технологій потребує відповідної культурної основи — готовності до навчання, відкритості до змін, толерантності до помилок. Без зміни ціннісних орієнтацій навіть найсучасніші технології можуть не забезпечити очікуваного ефекту. Таким чином, корпоративна культура виступає каталізатором або стримуючим фактором інноваційного розвитку.

Окремої уваги заслуговує проблема взаємодії корпоративної культури та етичних стандартів бізнесу. Сучасні компанії дедалі більше інтегрують у свою діяльність принципи соціальної відповідальності, прозорості та дотримання екологічних норм. Етичні орієнтири стають складовою частиною корпоративної культури, формуючи довіру з боку партнерів, клієнтів і суспільства. У цьому контексті культура виконує не лише внутрішньоорганізаційну, а й суспільну функцію.

Важливим аспектом дослідження є співвідношення формальних і неформальних елементів культури. Формальні документи — кодекси поведінки, корпоративні стандарти, місія та бачення — відображають офіційно задекларовані цінності. Проте реальна поведінка працівників визначається не лише цими документами, а й усталеними практиками, традиціями та неформальними нормами. Ефективна корпоративна культура передбачає узгодженість між задекларованими принципами та фактичними управлінськими діями.

У контексті управління змінами корпоративна культура розглядається як ключовий фактор успішності трансформаційних процесів. Курт Левін, аналізуючи механізми змін, наголошував на необхідності «розморожування» існуючих установок перед запровадженням нових моделей поведінки. У сучасному менеджменті це означає створення умов для переосмислення цінностей та формування нової системи орієнтирів. Зміна культури є складним і тривалим процесом, оскільки вона пов'язана з глибинними переконаннями, що формувалися протягом тривалого часу [38, с.32].

Не менш важливою є роль корпоративної культури у формуванні системи мотивації. Вона визначає, які досягнення вважаються значущими, які форми поведінки заохочуються, а які — засуджуються. Якщо культура підтримує ініціативність, командну роботу та відповідальність, це сприяє підвищенню залученості персоналу. Натомість культура, що орієнтується виключно на формальний контроль, може знижувати рівень внутрішньої мотивації.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура є складною багатовимірною категорією, яка поєднує соціальні, психологічні та економічні аспекти діяльності підприємства. Вона формує внутрішній простір організації, визначає характер взаємодії між працівниками та впливає на результати господарської діяльності. Її значення зростає в умовах нестабільності та високої конкуренції, коли саме згуртованість, довіра та спільне бачення розвитку стають визначальними чинниками успіху.

Таким чином, дослідження сутності корпоративної культури передбачає комплексний підхід, що враховує історичну еволюцію поняття, різноманіття наукових трактувань і сучасні виклики управління. Корпоративна культура постає не лише як сукупність традицій чи правил поведінки, а як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечити його стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток.

Підсумовуючи наукові підходи до розуміння корпоративної культури, доцільно акцентувати увагу на її комплексному характері як об'єкта

управління. У сучасній теорії менеджменту вона розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку з такими категоріями, як стратегія, структура, система мотивації, кадрова політика та організаційна поведінка. Це означає, що культура не є допоміжним елементом, який формується стихійно, а виступає складовою загальної управлінської системи підприємства.

Важливою тенденцією сучасних досліджень є перехід від статичного до процесного розуміння корпоративної культури. Якщо раніше її трактували як набір усталених норм і цінностей, то нині дедалі частіше наголошується на її динамічній природі. Культура постійно відтворюється через щоденні управлінські рішення, комунікації, кадрові призначення та систему винагород. Кожна управлінська дія або підтверджує існуючі цінності, або поступово змінює їх. Отже, корпоративна культура є не лише результатом історичного розвитку підприємства, а й продуктом поточної управлінської практики.

У межах сучасного менеджменту також розвивається ідея культурної узгодженості. Вона полягає в тому, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від відповідності між проголошеними цінностями та реальною поведінкою керівництва. Декларування інноваційності, відкритості чи командної роботи не матиме практичного значення, якщо система управління ґрунтується на авторитарному стилі, жорсткому контролі та відсутності довіри. Саме тому дослідники наголошують на необхідності формування автентичної культури, яка органічно поєднує стратегічні орієнтири та реальні механізми їх реалізації.

Окремим аспектом є вплив корпоративної культури на формування організаційної стійкості. У періоди кризових явищ, економічної нестабільності чи внутрішніх трансформацій саме спільні цінності та взаємна підтримка стають основою збереження цілісності підприємства. Культура виконує роль внутрішнього стабілізатора, який забезпечує збереження ключових принципів діяльності навіть за умов зовнішнього тиску. Таким чином, вона сприяє довгостроковій життєздатності організації.

Не менш значущим є зв'язок корпоративної культури з інноваційним

розвитком. Сучасні дослідники підкреслюють, що здатність підприємства генерувати нові ідеї та впроваджувати технологічні чи управлінські новації залежить від атмосфери довіри, підтримки ініціативи та готовності до експериментування. Культура, що допускає можливість помилки як елементу навчання, стимулює творчий потенціал персоналу. Натомість середовище, орієнтоване виключно на суворе дотримання інструкцій, може обмежувати розвиток.

У теоретичному аспекті важливо також розглядати корпоративну культуру як багаторівневу систему смислів. Вона визначає не лише зовнішні прояви поведінки, а й інтерпретацію подій, ставлення до ризику, відповідальності, співпраці. Через культуру працівники отримують своєрідні орієнтири щодо того, які дії є прийнятними, а які — небажаними. У цьому сенсі корпоративна культура виконує функцію неформального регулятора, що доповнює формальні управлінські механізми.

Аналіз наукових джерел дозволяє констатувати відсутність єдиного універсального визначення корпоративної культури, що пояснюється складністю та багатовимірністю цього явища. Одні автори наголошують на її соціально-психологічній природі, інші — на економічному значенні, треті — на управлінській функції. Проте спільним для більшості підходів є визнання того, що корпоративна культура формує внутрішню систему координат організації, яка визначає напрям її розвитку.

З урахуванням проведеного теоретичного аналізу доцільно остаточно узагальнити авторське бачення сутності досліджуваного поняття. Корпоративна культура підприємства — це цілісна система сформованих у процесі діяльності спільних цінностей, норм, управлінських принципів, поведінкових стандартів і колективних уявлень, яка визначає характер взаємодії між членами організації, впливає на прийняття рішень, забезпечує інтеграцію персоналу та виступає стратегічним ресурсом, що сприяє досягненню конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства.

У цьому визначенні підкреслюється декілька ключових характеристик.

По-перше, системність — культура охоплює всі аспекти внутрішнього життя організації. По-друге, історичність — вона формується поступово в процесі розвитку підприємства. По-третє, управлінська спрямованість — культура впливає на механізми прийняття рішень і реалізацію стратегії. По-четверте, ресурсний характер — вона здатна створювати довгострокові конкурентні переваги.

Отже, корпоративна культура є складною інтегративною категорією, що поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Її дослідження має важливе теоретичне значення для розвитку сучасної науки менеджменту та практичне — для формування ефективної системи управління організацією. Розуміння історії становлення поняття, різноманіття наукових підходів і сучасних тенденцій дозволяє обґрунтувати необхідність цілеспрямованого формування корпоративної культури як стратегічного чинника розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Структура і компоненти корпоративної культури

Корпоративна культура має складну структуру, це багат шаровий організм, що складається з взаємопов'язаних рівнів, що впливають на поведінку співробітників, прийняття рішень та загальну атмосферу організації. Розуміння цих рівнів допомагає глибше усвідомити, як цінності підприємства впливають її діяльність і успіх.

Перший рівень корпоративної культури — це її видимі елементи, такі як одяг співробітників, символіка, оформлення офісів, ритуали та правила внутрішнього порядку. Ці атрибути створюють перше враження про компанію і можуть відображати її місію та цінності. Але необхідно брати до уваги специфіку організації. Наприклад, компанії, які фокусуються на бізнес-консультуванні, вимагають від усіх співробітників дотримуватись ділового стилю у зовнішньому вигляді, а для творчих компаній така норма не характерна.

Наступний рівень включає норми і правила, які регулюють поведінку працівників. Ці норми можуть бути як формальними (наприклад, кодекс поведінки), так і неформальними (традиції, що склалися у колективі). Вони допомагають співробітникам розуміти, що очікується від них у різних ситуаціях, та формують загальне сприйняття корпоративної етики. Норми, засновані на цінностях компанії можуть сприяти створенню довірчих відносин і підвищенню рівня залученості.

Далі розташовуються основні цінності компанії, які формують її ідентичність. Ці цінності можуть включати орієнтацію на клієнта, прагнення інновацій, соціальну відповідальність та командну роботу. Вони є компасом для прийняття стратегічних рішень і визначають, як організація реагує на зміни в навколишньому середовищі. Цінності повинні бути не лише декларовані, а й активно підтримуватись та впроваджуватись у повсякденну практику.

На найглибшому рівні знаходяться переконання, які часто залишаються непоміченими. Ці базові погляди формують сприйняття реальності і впливають те, як співробітники сприймають себе і свою роботу. Наприклад, якщо у компанії існує переконання, що помилки – це можливість для навчання, це створює середовище, що сприяє інноваціям та зростанню. Розуміння цих припущень може допомогти у виявленні прихованих бар'єрів для змін та покращень.

Рівні корпоративної культури компанії взаємопов'язані і відіграють важливу роль в умовах економіки, що постійно змінюється, а активне впровадження і підтримка цінностей на всіх рівнях корпоративної культури може стати запорукою успішної роботи компанії. Інтеграція та нелінійність змісту рівнів дозволяють організації більш ефективно керувати своєю культурою, формуючи середовище, що сприяє залученості, інноваціям та стійкому розвитку.

У кожній організації є типовий комплекс механізмів корпоративної культури, яким оперує менеджмент компанії. До списку таких механізмів можна внести:

- Корпоративні засоби масової інформації (журнал, газета, маніфест, інтернет-сайт тощо);
- Внутрішнє навчання, включаючи наставництво;
- Ініціативи, спрямовані на популяризацію історії, цінностей та досягнень організації;
- Святкування знаменних дат та урочистостей компанії, корпоративні фестивалі та зустрічі [3].

Корпоративна культура включає цінності, концепції та відносини. У рамках корпоративної культури під цим розуміється і психологічний клімат у колективі.

Якщо говорити про основні елементи корпоративної культури, то тут слід поставити запитання «що мотивує людей, які працюють у вашій організації?».

По-перше, це чітке розуміння мети бізнесу, його головна місія. Якщо імідж компанії сформовано правильно, кожен співробітник буде пишатися тим, що працює на вас.

По-друге, це система цінностей. Тобто. у компанії немає місця непорозумінням, хоча, без них не обходиться у колективі.

По-третє, відомі всім нам норми та правила поведінки.

По-четверте, конкретні канали зв'язку.

До додаткових мотивуючих факторів у корпоративній культурі відносяться:

Однією з ключових функцій корпоративної культури є створення ідентичності компанії. Сильна культура формує позитивний імідж, який допомагає залучити та утримати кадри, а також створити довіру серед клієнтів та партнерів. Вона сприяє згуртованості колективу, що важливо для досягнення загальних цілей та підвищення продуктивності.

Корпоративна культура відіграє важливу роль в управлінні змінами. В умовах динамічного ринку організації з гнучкою та адаптивною культурою легше справляються з викликами і можуть активно реагувати на економічні зміни на ринку. Це дозволяє їм впроваджувати інновації та витримувати

конкурентоспроможність.

Корпоративна культура також впливає на мотивацію та залучення співробітників. Коли працівники поділяють цінності компанії та відчують свою значимість, це сприяє підвищенню їх задоволеності та продуктивності. Відкрита та довірна атмосфера всередині колективу сприяє ефективному спілкуванню та співробітництву [61].

Важливо, що корпоративна культура створюється як на рівні менеджменту, так і на рівні співробітників. Тому враховувати думку працівників та залучати їх до процесу прийняття рішень також важливо для успішного розвитку компанії.

Таким чином, корпоративна культура виконує безліч функцій, які впливають як на внутрішнє середовище організації, і на її взаємодію з зовнішнім світом. Нижче виділено її ключові функції, кожна з яких відіграє роль у забезпеченні успіху та стійкості компанії.

1. Допомогає зробити компанію унікальною та відомою. Вона визначає цінності організації, її відмінності від інших компаній, і навіть те, як вона сприймається співробітниками, клієнтами, партнерами. Сильна корпоративна культура допомагає залучати нових співробітників та утримувати існуючих, а також сприяє формуванню лояльності клієнтів.

2. Встановлює правила поведінки працівників. Ці правила визначають межі допустимого та неприпустимого в організації. Вони допомагають створити належне розуміння очікувань від роботи та робочих відносин, що знижує ймовірність конфліктів.

3. Підвищує мотивацію та залучення співробітників. Коли працівники відчують, що їх цінують та підтримують, вони стають більш зацікавленими у роботі. Це позитивно впливає на продуктивність та якість виконання завдань.

4. Сприяє створенню почуття спільності та приналежності підприємства. Злагоджена команда працює більш продуктивно, працівники підтримують один одного в досягненні спільних цілей.

5. Відіграє ключову роль здатності підприємства виживати і адаптуватися

в динамічному ринковому середовищі. Культура, що заохочує готовність до змін, дозволяє компанії швидко реагувати на нові виклики та впроваджувати інноваційні рішення, що необхідно для збереження привабливості, утримання своєї частки ринку і, отже, забезпечення прибутковості.

6. Задає тон спілкуванню усередині організації. Культура, заснована на відкритості та обміні інформацією, знижує ймовірність непорозуміння та сприяє більш ефективній взаємодії між різними рівнями та підрозділами компанії.

7. Корпоративна модель поведінки впливає те, як компанія розвиває та підтримує лідерські якості своїх співробітників.

8. Орієнтована на клієнта культура допомагає виробити та покращити стандарти обслуговування та взаємодії з клієнтами.

9. Формує репутацію компанії. Організації з позитивною корпоративною культурою зазвичай заслуговують на довіру клієнтів і партнерів, що сприяє стратегічному партнерству та успішному бізнесу [55].

Таким чином, корпоративна культура – це не просто набір правил та норм, а живий багат шаровий організм, який потребує постійної уваги та розвитку. Організації, які усвідомлюють важливість своєї корпоративної культури та активно працюють над її формуванням, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Сильна корпоративна культура стає основою для досягнення стратегічних цілей, інновацій та сталого зростання, що робить її одним із ключових факторів у сучасному бізнесі.

1.3. Моделі формування корпоративної культури

Під формуванням корпоративної культури прийнято розуміти процес розробки та реалізації заходів, які впливають на поведінку співробітників організації та весь соціально-психологічний клімат в орган. Конкретні реалізовані заходи можуть суперечити існуючій культурі, реакція співробітників організації на нововведення може бути негативною.

З сучасної практики випливає, що формування культури відбувається на етапі адаптування персоналу до умов праці. Формування організаційної або корпоративної культури є складною системою, що складається з елементів, які безперервно взаємодіють між собою.

Дана взаємодія пов'язана з існуючими в організації методами та прийомами реалізації особистісних потреб та цінностей. Ці цінності сформульовані за ієрархічною спрямованістю. Така система допомагає визначитися з першочерговими способами здійснення потреб, а також встановити загальноприйняті міжособистісні норми і правила поведінки співробітників в колективі [19, с. 280].

Існують такі основні елементи, з яких складається корпоративна культура на підприємстві:

1. Порядок побудови особистісних цінностей та вибір індивідуальних методів його здійснення;
2. Методи і прийоми організації праці персоналу, з якою пов'язані формування певних цінностей не лише співробітників організації, а і керівництва фірмою;
3. Розуміння певних і правил поведінки працівника у трудовому колективі. Норми поведінки – це складна система, що відбиває міжособистісні цінності на конкретному підприємстві. На думку багатьох авторів, існує як позитивна, так і негативна корпоративна культура. Цей поділ насамперед пов'язаний зі ступенем впливу культури на продуктивність праці та результати роботи підприємства в цілому [26, с. 517].

Під позитивною культурою розуміється система заходів, спрямована на поведінку співробітників, стимулююча і така що приносить позитивні результати діяльності всієї організації.

Негативна корпоративна (організаційна) культура - діяльність, спрямована на стимулювання ефективного управління фірмою, але така що не приносить жодних результатів і навіть заважає нормальному розвитку бізнесу.

Для того щоб корпоративна культура була ефективною, давала свої

результати, необхідно донести кожному співробітнику організації суть корпоративної ідеології, її цілі та місію, зробити так, щоб працівники прагнули дотримуватися цієї місії, виконувати для цього завдання.

Корпоративна ідеологія – єдина сутність здійснення всього бізнесу. Основою корпоративної ідеології є певна концепція, що включає корпоративний кодекс, бренд, місію організації, її цілі і завдання. Також до ідеології входять стратегічні та оперативні плани розвитку, прогнозні показники діяльності та фінансова звітність, накази та розпорядчі документи.

До організаційної ідеології належать концепція поведінки співробітників, їх емоційний стан, дотримання працівниками моральних норм і принципів. Усі ці елементи визначають зацікавленість співробітників у своїй роботі та розвитку організації загалом, і навіть залученні клієнтів для задоволення основної мети будь-якої комерційної організації – отримання прибутку.

Головною особливою рисою ідеології є те, що в такій організації співробітники працюють не лише для отримання заробітної плати, а й за ідею. Вітчизняні та зарубіжні автори проводили численні дослідження корпоративної культури. Так як це поняття є досить широким, доцільно розглянути деякі *моделі формування корпоративної культури*.

У своїх дослідженнях Р. Блейкі і Ж. Моунтон розглядають два основні напрямки розвитку певних цілей підприємства. По-перше, це виготовлення та виробництво якісної продукції та отримання прибутку, а по-друге – задоволення потреб працівників підприємства та реалізація їх здібностей.

На думку авторів, є п'ять методик формування корпоративних культур. Спочатку необхідно виділити протилежні корпоративні культури, що різко відрізняються роллю керуючого фактора у колективі.

Корпоративну культуру, що відрізняється низьким рівнем управління з боку керівництва, іноді називають структурою з об'єднаним управлінням. Для неї характерно низька залученість як керівництва підприємства, так і самих працівників у виробничий процес.

Зазвичай такі системи працюють за усталеними протоколами і характерні

в основному для допоміжних структурних підрозділів, результати роботи, яких загалом підтримують основний виробничий ланцюжок підприємства, але не чинять на нього суттєвого впливу.

Для такої культури також властива відсутність перспектив кар'єрного зростання і розвитку для персоналу. Якщо в силу певних факторів така корпоративна культура закріплюється в основній структурі управління підприємством, то це дуже негативний фактор і власникам підприємства необхідно вживати термінових заходів щодо зміни становища, що склалося. В іншому випадку на організацію, через відсутність можливості оперативно реагувати на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища, чекає значне погіршення фінансового стану, аж до її ліквідації.

На противагу описаній вище корпоративній культурі можна виділити таку організаційну культуру, при якій організації чіткої ієрархії та дисципліні приділяється значна увага. У роботах Р.Блейка для такого типу культур можна зустріти назва «влада-підпорядкування». Чітка ієрархічність і жорсткі рамки дозволяють досягти високих результатів, особливо під час кризи. Такі організації зазвичай працюють як злагоджений організм і готовий максимально швидко реагувати на будь-які зовнішні загрози. Однак роль особистості в такому колективі зведена до мінімуму. Вирішення виробничих завдань є основною метою роботи організації.

Розглянувши крайні полюси, можна перейти до опису трьох видів корпоративних культур, що знаходяться між цими двома точками.

Одним із видів є так званий «заміський клуб». В основі даної методики формування корпоративної культури є важливість та визначення співробітників організації як головний інструмент розвитку бізнесу. За такої культури відбувається посилення уваги міжособистісних відносин у колективі, а також взаємодії підлеглих з керівником.

Позитивний соціально-психологічний клімат, дружня атмосфера за цієї концепції є запорукою ефективної праці. Колектив в організації що склався, як правило, працює досить давно. Люди повністю задоволені своєю роботою,

умовами праці в організації. Їх праця оцінюється керівництвом організації об'єктивно. Єдиним негативним моментом під час використання даної концепції є низька конкурентоспроможність, а також змішання робочих та особистих відносин.

Цей тип формування корпоративних культур може підходити невеликим організаціям, де пріоритетним вектором управління є сімейний тип.

Наступною методикою формування організаційних культур, на думку Р. Блейка, є концепція організаційного управління. На відміну від попередньої концепції, цей тип характеризується балансом інтересів працівників фірми та організацією загалом. Головне у таких організаціях не особистість співробітника, а підсумкові результати своєї діяльності.

Керівники не тримаються за колектив, без жалю звільняють з певних причин працівників, тому що на їх місце можна взяти нових фахівців з продуктивністю або такою ж або вищою. У таких організаціях існує стабільність, вони завжди передбачувані.

Негативним моментом є уповільнена реакція ухвалення управлінських рішень. Якщо в організації в процесі здійснення трудової поточної діяльності виникає певна проблема, то вирішити її вдається досить повільно, якщо іншого не передбачено регламентами, правилами або інструкціями, встановленими на підприємстві.

І нарешті, остання методика формування корпоративних (організаційних) культур є груповим управлінням. Особливе місце у цій концепції займає команда. Колектив чітко розуміє ідеологію компанії, її місію та основні цілі і завдання розвитку. Керівництво формує мотиваційну політику з потреб співробітників. Ця грамотно побудована система задовольняє інтереси працівників, винагороджуючи їх за сумлінну працю. Відносини в колективі дружні, працівники відносяться один до одного з повагою, цінують не лише професійні, а й особисті якості своїх колег [25, с. 246].

Досить популярним і часто використовуваним на практиці різновидом методик формування корпоративної культури є типологія Ф. Тромпенаарса:

Першим типом корпоративної культури є «Ейфелева вежа». При даному виді культури відбувається централізація влади у руках одного начальника, який здійснює контроль над усіма процесами, які є у організації. При цьому стиль управління найчастіше визначається як авторитарний, розподіл праці – бюрократичний. Керівник – єдина особа, яка має право прийняття управлінських рішень.

Другий тип формування корпоративної культури носить назву «родина». Такий тип культури передбачає наявність глави сім'ї – керівника, який піклується про своїх підлеглих, прагне створювати сприятливі умови для їхньої праці, намагається підтримувати дружню обстановку у колективі. Найчастіше такі керівники розробляють та впроваджують адаптовану до часу систему мотивації персоналу, що включає як матеріальну, так і соціальну винагороду. Тип управління за такої корпоративної культури найчастіше демократичний. Співробітники беруть участь у процесі ухвалення управлінських рішень.

Третій тип формування корпоративної культури - «керована ракета», у якому співробітники умовно об'єднані певний час у групи лише на вирішення поставлених завдань, виконання певних функцій чи робіт. Міжособистісні стосунки у колективі існують лише на момент виконання своєї частини роботи. Позитивним фактом є наділення співробітників правом самостійно приймати рішення. Об'єднання працівників у групи, нехай навіть на нетривалий час, сприяє отриманню досвіду роботи в команді, допомагає відповідати не лише за себе, а й за іншу людину, вчить бути взаємоввічливими та надавати допомогу колегам по роботі.

Завершальним четвертим типом корпоративної культури Ф. Тромпенаарса є «інкубатор». За такої культури цілі та завдання організації відсуваються на другий план, але в на перший виходить врахування і оцінка індивідуальних досягнень персоналу. Основою успішного функціонування бізнесу є задоволення потреб співробітників. При цьому керівники організації повинні регулярно створювати всі необхідні умови для самореалізації

працівників [47, з. 258].

Істотно відрізняється від типології Ф. Тромпенаарса, методика формування корпоративних культур, розроблена Т. Ділом та А. Кеннеді:

1. Культура твердих чоловіків (Tough guy culture). Такий тип корпоративної культури відрізняється тим, що керівники чи співробітники організації цілеспрямовано йдуть на ризик отримання швидкого результату своєї роботи. Найчастіше розробка, формування та реалізація даного типу корпоративної культури підходить для будівельних компаній, фірм, що займаються маркетингом, організацій сфери розваг, підприємств, що спеціалізуються на виробництві декоративної косметики та парфумерії тощо.

2. Хто добре працює, той добре відпочиває (Work hard, play hard). На відміну від попереднього типу корпоративної культури, цей вид не передбачає ризикованість під час здійснення трудової діяльності. Працівники мало беруть участь у процесі прийняття рішень. Їхня трудова діяльність характеризується як активна, цілеспрямована і завжди знаходить відгук від зовнішнього середовища. Співробітники можуть бачити результати своєї виконаної роботи. Такий тип формування корпоративних культур переважно характерний для торгових підприємств.

3. Постав на карту свою компанію (Bet-your-company). Ця концепція формування корпоративних культур характеризується високим ризиком під час прийняття управлінських рішень. Найчастіше може знадобитися тривалий час, щоб співробітники могли побачити результат своєї діяльності. Такий тип притаманний для ресурсозатратних, наукомістких підприємств, наприклад, нафтових заводів чи заводів з виробництва авіації.

4. І, нарешті, культура-процес (Process culture). При використанні такого типу корпоративної культури досить низький рівень ризику супроводжується повільним зворотним зв'язком із зовнішнім ринком. Будь-яка угода, будь-яке укладення договору не є для організації суттєвими. До організацій з таким типом корпоративної культури можуть належати кредитні установи, страхові компанії, інші бюджетні установи, і навіть урядові установи.

Висновки до першого розділу

Корпоративна культура — це цілісна система сформованих у процесі діяльності спільних цінностей, норм, управлінських принципів, поведінкових стандартів і колективних уявлень, яка визначає характер взаємодії між членами організації, впливає на прийняття рішень, забезпечує інтеграцію персоналу та виступає стратегічним ресурсом, що сприяє досягненню конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства.

Корпоративна культура має складну структуру, вона складається з взаємопов'язаних рівнів, що впливають на поведінку співробітників, прийняття рішень та загальну атмосферу організації, ця структура передбачає три рівні: «поверхневий рівень», «підповерхневий рівень» та «глибинний рівень». Організаційна культура складається з багатьох компонентів, що формують цілісне сприйняття організації. Всі елементи взаємопов'язані і впливають на успіх та стабільність компанії. Корпоративна культура включає сукупність цінностей, норм, переконань і практик, які визначають поведінку працівників та внутрішню атмосферу компанії. Вона не тільки відображає унікальність організації, а й служить основою для стратегічного розвитку.

Існує велика кількість моделей формування корпоративної культури, до найпоширеніших належать: Р. Блейк і Ж. Моунтон виділяють п'ять методик формування корпоративних культур: Від корпоративної культури, з низьким рівнем управління з боку керівництва до культури при якій організації чіткої ієрархії та дисципліні приділяється значна увага («влада-підпорядкування»). Типологія Ф. Тромпенаарса передбачає такі моделі як: «Ейфелева вежа», «родина», «керована ракета» та «інкубатор». Методика формування корпоративних культур, розроблена Т. Ділом та А. Кеннеді передбачає: Культуру твердих чоловіків (Tough guy culture); Хто добре працює, той добре відпочиває (Work hard, play hard). Постав на карту свою компанію (Bet-your-company) та культура-процес (Process culture).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» спеціалізується на будівництві житлової та комерційної нерухомості у Закарпатській області. Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ 45258798. Адреса: 88018, Україна, Ужгородський р-н, Закарпатська обл., місто Ужгород, площа Хмельницького Б., буд. 2а, 6/2 [33].

Усі співробітники компанії добре розуміють потреби населення міста. Компанія утворена молодого командою професіоналів. Кожен проект компанії спрямований не лише на розвиток а і на збереження архітектурного вигляду області. Основна завдання: будівництво комфортного сучасного житла та розширення різноманітності житлового фонду, а також реалізація проектів соціальної спрямованості. Будівництво ведеться із застосуванням найсучасніших технологій, що дозволяє виконувати всі проекти точно та вчасно.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби завдяки безкомпромісному підходу до якості будівництва в даний час компанія міцно зміцнилася на ринку. Товариство здійснює наступні види діяльності: будівництво, підготовка будівельної ділянки, монтаж будівель та споруд, виробництво бетонних і залізобетонних робіт, виробництво оздоблювальних та штукатурних робіт, виробляє та реалізує нерухомість будівельних матеріалів з використанням місцевої та привізної сировини.

Постійний аналіз та зв'язки з клієнтами дозволяють постійно вдосконалювати систему якості та орієнтуватися у своєму розвитку на найбільших забудовників.

ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» - підприємство з високим виробничим потенціалом, основою якого є технічна база, оснащена сучасним виробничим обладнанням та висококваліфікованим промислово – виробничим персоналом.

Організаційна структура компанії наведено рис. 2.1.

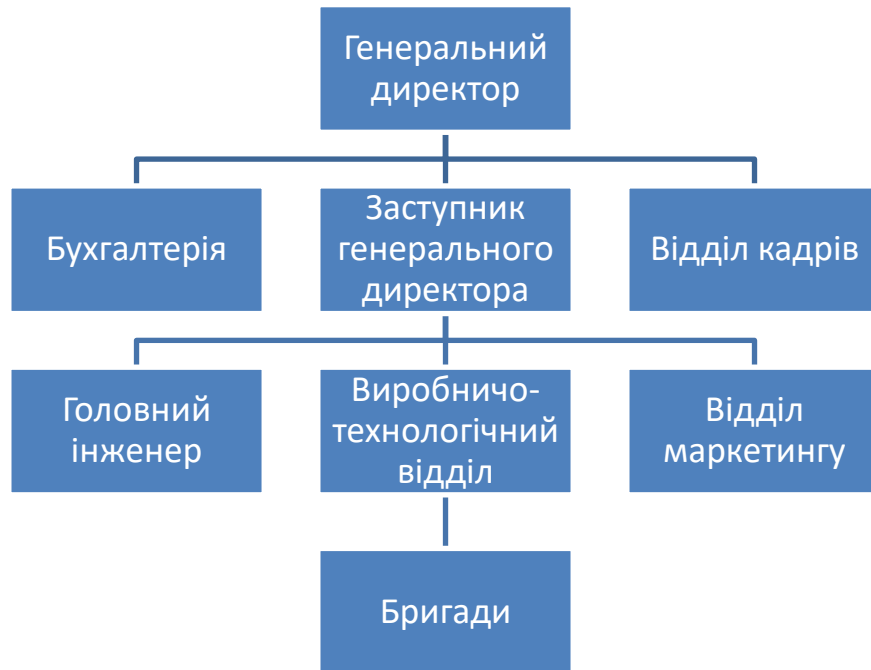


Рис 2.1. Структура ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» [33]

При лінійно-функціональній структурі управління основні зв'язки - лінійні, доповнюючі - функціональні.

Згідно з рис.2.1 видно, що очолює досліджувану будівельну генеральний директор. Йому безпосередньо підпорядковується заступник генерального директора. Він організовує роботу фірми з фінансовими потоками, встановлює цінову політику, відповідає за постачання на будівельні майданчики необхідних будівельних матеріалів, а також закупівлю всіх необхідних ресурсів, проводить рекламну кампанію,

Заступнику генерального директора безпосередньо підпорядковується виробничо-технічний відділ, який відповідає за всю виробничу і технічну

діяльність в організації. Виробничо-технологічний відділ відповідає за організацію умов праці, і навіть безпеку робочих місць співробітників фірми. Відділ відповідально вивчає отриманий кошторис на будівництво певного об'єкта, потім якщо є порушення, оформляє претензію та повертає кошторис виконавцю. Також відділ стежить за дотриманням безпеки на будівельних об'єктах, відповідально ставиться до перевірки норм праці та фактичного використання матеріальних ресурсів. Виробничо-технологічний відділ несе відповідальність за дотримання норм будівництва, виконання проектно-кошторисної документації. Співробітники відділу розробляють плани витрат сировини та будівельних матеріалів, вивчають потребу в будівельних машинах та устаткуванні.

До обов'язків відділу кадрів входить робота з підбору кваліфікованих працівників для підприємства, їх звільнення, ведення кадрового обліку на підприємстві.

Ще одним структурним підрозділом ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» є відділ маркетингу, який відповідає за якість матеріалів, що постачається фірмі, а також за якість побудованих будівельних об'єктів.

Головний інженер спільно з виробничо-технічним відділом визначає потребу в будівельних машинах та обладнанні, бере участь у складанні проектно-кошторисної документації, організує технічну роботу будівельних об'єктів, підводить до ділянок електроенергію, воду, стиснене повітря тощо, готує будівельним бригадам наряди, слідкує за дотриманням українського законодавства у сфері будівництва, складає звітність щодо використання коштів. За підготовку та навчання фахівців у будівельній галузі, проведення інструктажу з технік безпеки відповідає також головний інженер.

Головним обов'язком бригад є будівництво об'єктів нерухомості. Бригади виконують ремонтно-будівельні роботи, функції штукатура, маляра, столяра, тесляра на будівельних об'єктах, здійснюють ремонт будівель та споруд.

Бухгалтерія ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

відповідає за ведення всього бухгалтерського обліку в організації, в тому числі обліку витрат на виробництво. Співробітники бухгалтерії несуть відповідальність за складання річної бухгалтерської звітності, вони нараховують заробітну плату співробітникам, здійснюють платежі до бюджету та позабюджетних фондів, контролюють правильність оформлення первинних облікових документів, а також направленість використання грошових ресурсів організації.

Виплата заробітної плати працівникам підприємства здійснюється шляхом перерахування коштів на їхні персональні дебетові банківські картки та включає дві складові. Перша складова — це фіксований посадовий оклад, визначений штатним розписом і умовами трудового договору. Друга складова представлена преміями або іншими заохочувальними виплатами, які залежать від результативності праці працівника, дотримання трудової дисципліни, виконання встановлених завдань і планових показників, а також від збільшення прибутковості підприємства. Таким чином, рівень оплати праці працівників виробничо-технічного підрозділу прямо пов'язаний з кількісними та якісними результатами їхньої діяльності.

Пріоритетним напрямом кадрової політики є ефективне використання трудового потенціалу персоналу та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників і реалізації їхніх можливостей.

Всім організаціям особливо будівельної сфери необхідно регулярно проводити дослідження ринкового попиту. Це має сприяти розвитку маркетингової кампанії, визначення конкурентоспроможності фірми.

Для аналізу попиту в досліджуваній організації використовуються інструменти оперативного обліку. Також досліджувана організація використовує такий спосіб вивчення попиту, як виставки-продажу. Подібні заходи дозволяють визначити споживчу оцінку товарів та якості послуг, а також побажання споживачів щодо можливих змін асортименту.

Для забезпечення своєчасної та об'єктивної оцінки функціонування підприємства необхідно представити результати його діяльності у

структурованому вигляді. З цією метою здійснюється систематизація показників виробничо-господарської діяльності, що дозволяє провести аналітичну оцінку. Такий аналіз сприяє виявленню проблемних аспектів діяльності, які потребують додаткової уваги з метою підвищення ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Для аналізу взято дані за 2023-2025 рр. (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за 2023-2025 рр., тис.грн,% [33]

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024 – 2023 рр.		Відхилення 2025 – 2024 рр.	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, , %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, , %
Виручка, тис. грн.	241210	225110	336430	-16100	- 6,7	111320	49,5
Собівартість, тис. грн.	230240	193870	306210	-36370	- 15,8	112340	57,9
Прибуток, тис. грн.	1097	3124	3022	2027	184,8	- 102	- 3,3
Вартість основних засобів, тис. грн.	129872	126084	104177	- 3788	- 2,9	-21907	- 17,4
Чисельність працівників, чол.	31	30	36	- 1	- 3,23	6	20,0
Продуктивність праці, тис. грн.	7780,97	7503,67	9345,28	-277,30	- 3,56	1841,61	24,54
Фондовіддача, тис. грн.	41,8	61,84	323,49	20,04	47,9	261,65	423,1
Рентабельність, %	4,55	13,88	8,98	9,33	205,1	- 4,90	- 35,3

Таким чином, аналізуючи досягнуті підприємством показники діяльності, їх динаміку, можна зробити такі висновки щодо загального стану підприємства у період з 2023 по 2025 роки: В 2024 році спостерігалось одночасне скорочення величини і виручки і собівартості зміни відповідно склали 6,67 і 15,8%. При цьому прибуток підприємства збільшилася на 2027 тис. грн. чи 184,74%. Такий неоднозначний факт пояснюється тим, що скоротилися витрати на транспортування матеріалів від постачальників на склад ТОВ ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за рахунок зміни логістики руху вантажів.

У 2024 році відбувається значне зростання собівартості реалізованої продукції, що склало 57,95%, при цьому виручка збільшилася на 49,45%.

Дані аналізу показали, що підприємством прийнята і реалізується політика ціноутворення, яка, зрештою, веде до збільшення суми виручки не за рахунок зростання фактично реалізованого товару у натуральному вираженні, а через зростання ціни на одиницю продукції, що у результаті забезпечує отримання прибутку.

Ситуація, що склалася, досить ризикована, тому що немає гарантії, що подальше зростання цін не призведе до того, що в загальному результаті попит скоротиться, а це збільшення ціни зможе покрити всі понесені витрати та забезпечити отримання підприємством прибутку.

Таким чином, для підприємства, яке вже тривалий час працює на даному ринку з рівнем цін, що вже склався на ньому, можна реалізувати таку стратегію, яка допоможе встановити оптимальні ранжовані націнки на нерухомість.

Одним із важливих інструментів формування цінової політики є система знижок, яка характеризується гнучкістю та ефективністю. Використання знижок сприяє активізації продажів, забезпечує більш рівномірний розподіл попиту на нерухомість у часі, прискорює процес розрахунків, підвищує рівень доходів підприємства, а також допомагає утримувати наявних клієнтів і залучати нових.

Величина прибутку підприємства у 2025 році зменшилась на 3,3%, що відповідно призвело до зменшення рентабельності на 35,27%. Фондовіддача в аналізований період мала позитивну динаміку, зміни у 2024 та 2025 роках порівняно з попередніми роками склали 20,04 та 261,65 тис. грн.

Продуктивність праці 2024 року проти 2023 року скоротилася на 277,3 тис. грн. або на 3,6% за рахунок зменшення чисельності працівників, але вже у 2025 році зростання продуктивності праці становило 24,5%. Це означає, що до кінця 2025 на 1841 грн виручки більше, ніж у попередній звітний період припадає на одного працюючого.

На основі результатів аналізу розробляються та обґрунтовуються

управлінські рішення. Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності можна розглядати як діяльність з підготовки інформаційно-аналітичної бази для обґрунтування та оптимізації управлінських рішень.

2.2. Аналіз стану кадрового потенціалу в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

З метою оцінки кадрового складу ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» необхідно проаналізувати персонал організації:

1. за віком;
2. за стажем роботи;
3. за рівнем освіти;
4. за статтю.

Загальна чисельність співробітників організації на 2025 рік склала 36 осіб.

Спочатку проведемо класифікацію співробітників за віком та наочно представимо отримані дані у вигляді кругової діаграми (рис.2.2).

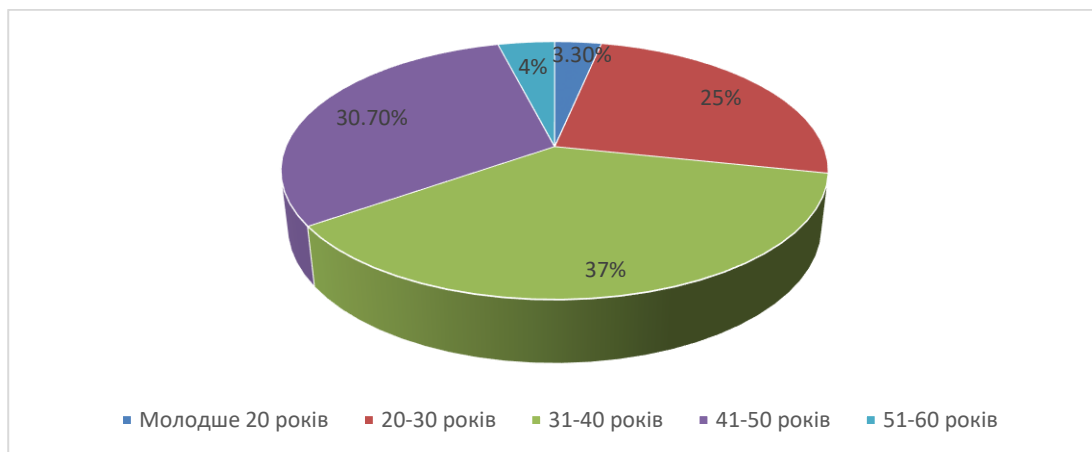


Рис. 2.2. Вікова структура працівників компанії ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2», % [33]

Таким чином колектив організації ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» переважно складається зі співробітників віком 31-40 років (37%). Найменшу частку в структурі персоналу організації займають категорії працівників до 20 р. і 51-60 р.

Аналогічно до вікової структури підлягає аналізу склад співробітників за стажем роботи (рис.2.3).

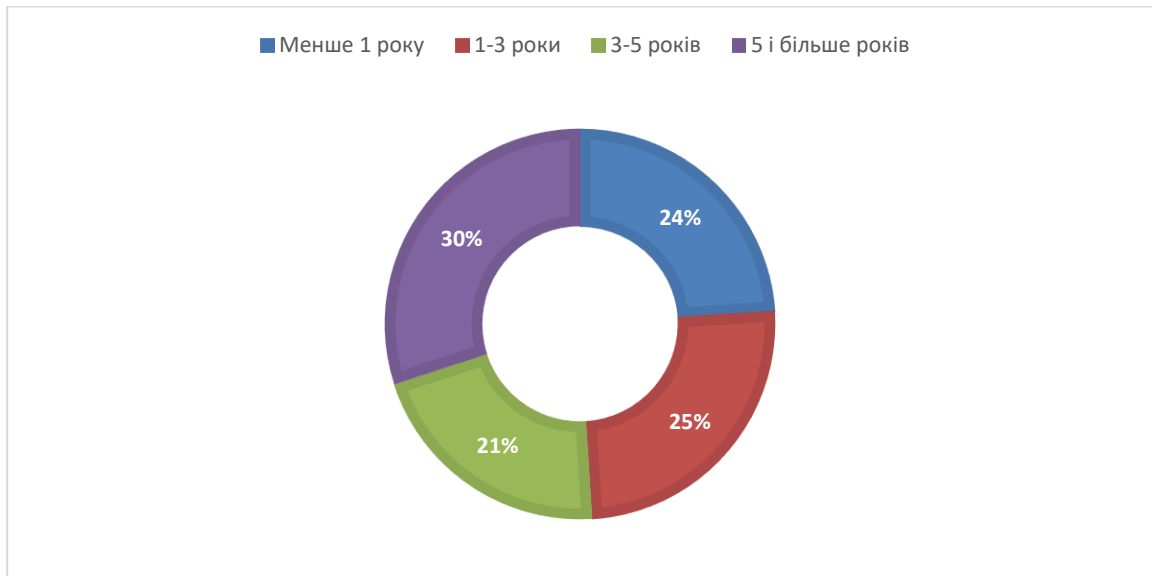


Рис.2.3 Структура персоналу ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за стажем роботи, % [33]

Таким чином, 30% співробітників фірми має стаж роботи у досліджуваній організації від 5 і більше років, 25% - від 1 до 3 років, 24% - менше 1 року і 21% - від 3 до 5 років.

Розподіл працівників підприємства за рівнем освіти представлено на рис.2.4.

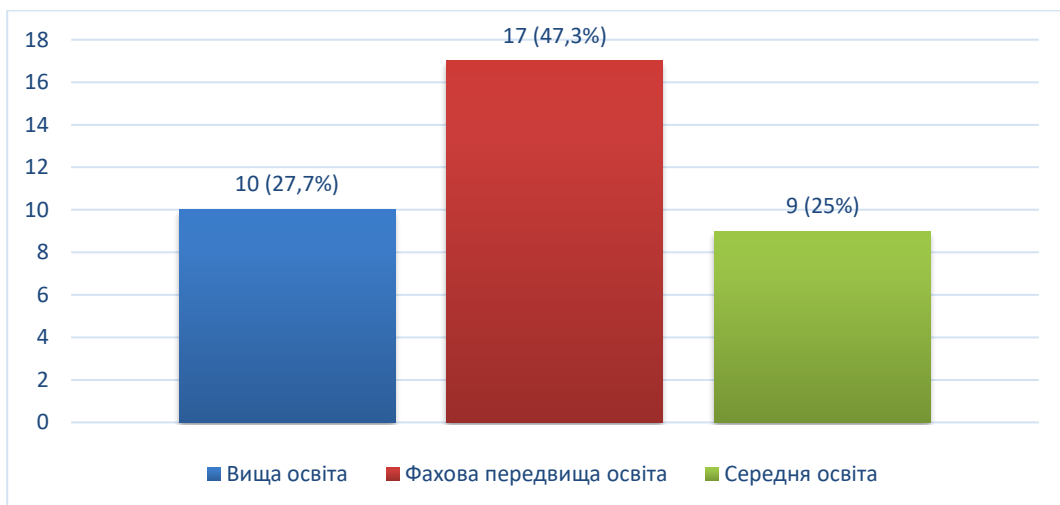


Рис.2.4. Структура персоналу ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за рівнем роботи, % [33]

Виходячи з проведеного аналізу випливає, що більшість співробітників ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» (17 осіб) мають фахову передвищу освіту. З вищою освітою працюють 10 осіб, із середньою загальною освітою – 9 осіб.

Структура організації, що вказує на відсоткове співвідношення чоловіків і жінок у колективі, є ще одним показником статистики людських ресурсів в організації, що традиційно відслідковується (рис.2.5).

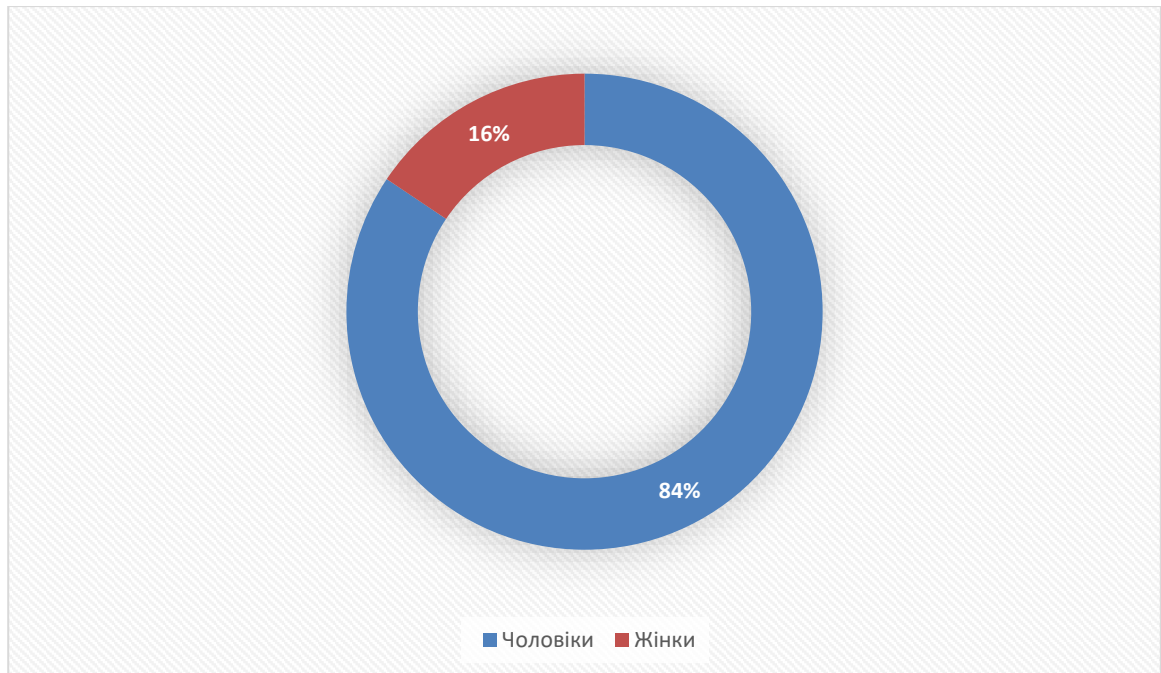


Рис.2.5 Структура персоналу ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за статтю, % [33]

Як очевидно з представленої діаграми більшість працівників будівельної компанії зазвичай становлять чоловіки (84,4%).

Плинність кадрів є найважливішим показником динаміки розвитку організації. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення числа співробітників, що залишили організацію (за винятком звільнених зі скорочення штату) до середньої кількості зайнятих протягом року. Чим вищий показник плинності, тим нижча стабільність персоналу організації.

Використовуючи дані особистих карток співробітників та звіти про середньооблікову чисельність працівників за 2023-2025 рр., був проведений

аналіз плинності кадрів працівників ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2», наведений у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок показників плинності кадрів ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за статтю, % [33]

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2024-2022	Абсолютне відхилення 2025-2024
1. Середньооблікове число працівників, чол.	31	30	36	- 1	6
2. Число прийнятих працівників, чол.	4	3	2	- 1	- 1
3. Число вибулих працівників, чол.	3	2	2	- 1	0
4. Число працівників, звільнених з неповажних причин, чол.	2	2	1	0	- 1
5. Число працівників, що пропрацювали весь звітний період, чол.	17	25	32	8	7
6. Коефіцієнт обороту з прийому (ряд.2/ ряд.1)	0,13	0,10	0,06	- 0,03	- 0,04
7. Коефіцієнт обороту з вибуття (ряд.3/ ряд.1)	0,10	0,07	0,06	- 0,03	- 0,01
8. Коефіцієнт плинності кадрів (ряд.4/ ряд.1)	0,06	0,07	0,03	0,00	- 0,04
9. Коефіцієнт заміщення ((ряд.2- ряд.3) / ряд.1)	0,03	0,03	0,00	0,00	- 0,03
10. Коефіцієнт сталості кадрів (ряд.5/ ряд.1)	0,55	0,83	0,89	0,28	0,06

Проаналізувавши дані табл.2.2, видно, що рівень плинності кадрів трохи зменшився. Значення 0,06 коефіцієнту обороту означає, що протягом періоду було прийнято 6% працівників від середньооблікової чисельності персоналу. Такий показник свідчить про невисоку інтенсивність найму та відносно стабільну кадрову політику без суттєвого розширення штату.

Показник коефіцієнту обороту з вибуття на рівні 6% вказує на помірний рівень звільнень. Оскільки він дорівнює коефіцієнту прийому, це свідчить про збереження балансу чисельності персоналу та відсутність різких кадрових скорочень.

Рівень плинності кадрів 3% є низьким і характеризує позитивну ситуацію в колективі. Це може свідчити про задовільні умови праці, прийнятний рівень мотивації та стабільність трудових відносин.

Коефіцієнт заміщення – 0,00, нульове значення означає, що кількість прийнятих працівників повністю компенсувала кількість звільнених без приросту чи скорочення персоналу. Підприємство функціонує в режимі кадрової рівноваги.

Показник 0,89 коефіцієнту сталості кадрів (89%) є досить високим і свідчить про те, що переважна більшість працівників продовжує працювати на підприємстві протягом аналізованого періоду. Це характеризує колектив як стабільний та сформований.

Сукупність показників свідчить про стабільний кадровий стан підприємства. Рівень плинності є низьким, чисельність персоналу залишається збалансованою, а високий коефіцієнт сталості кадрів підтверджує надійність і відносну сталість трудового колективу.

Загальна динаміка коефіцієнтів обороту з прийому (вибуття), коефіцієнта плинності кадрів, коефіцієнта заміщення та коефіцієнта сталості кадрів представлена на рис.2.6.

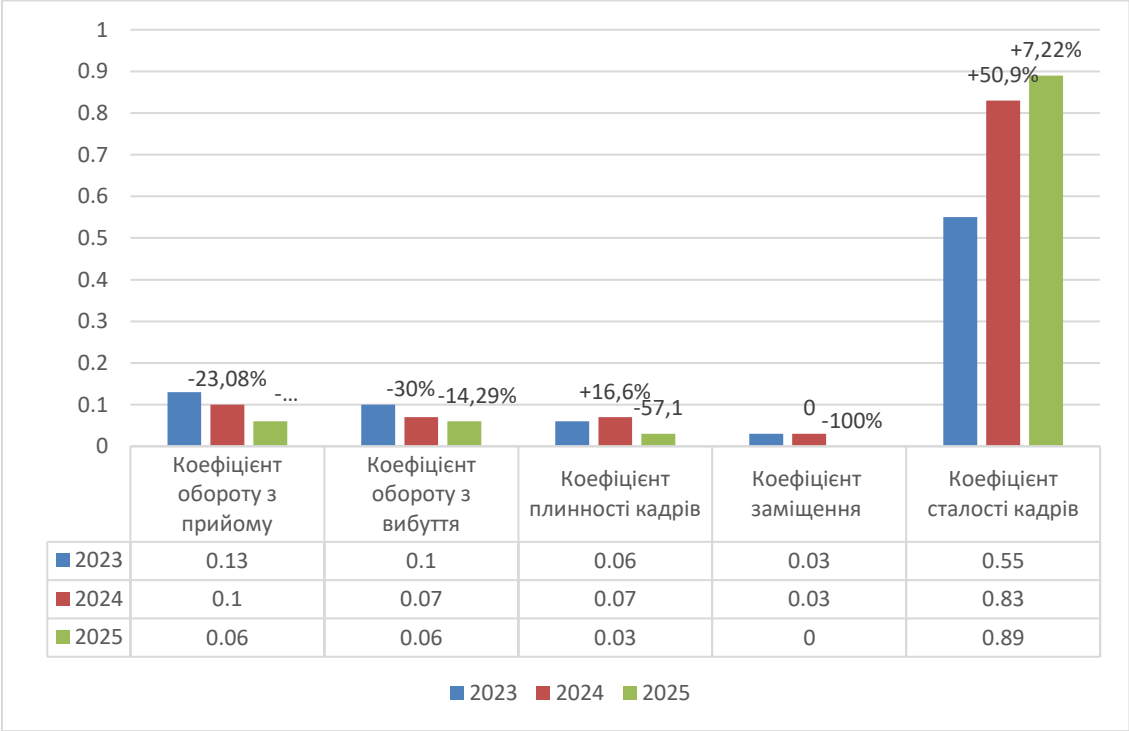


Рис.2.6. Динаміка коефіцієнтів плинності кадрів ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2», % [33]

Отже, спостерігається тенденція підвищення коефіцієнта сталості кадрів: з 0,55 в 2023 до 0,89 в 2025 році (приріст +50,9% в 2024 і +7,22% в 2025 р.). При цьому динаміка за рештою коефіцієнтів негативна.

Нові працівники потребують певного періоду адаптації та додаткового навчання для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків в умовах конкретного підприємства. Водночас звільнення персоналу призводить до певних втрат для організації, пов'язаних із виконанням соціальних зобов'язань перед працівниками, які залишають підприємство.

Для керівництва важливим є не лише визначення рівня плинності кадрів, а й встановлення причин, що спонукають працівників до звільнення, таких як незадовільні умови праці, відсутність професійних перспектив або недостатня зацікавленість у роботі. У зв'язку з цим керівництву ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» необхідно здійснювати аналіз факторів, що впливають на плинність кадрів, та визначати найбільш суттєві з них.

Основним чинником звільнення працівників підприємства є рівень їхньої незадоволеності різними аспектами трудової діяльності. Виявлення цієї інформації можливе за допомогою різних методів, зокрема аналізу статистичних показників та спостереження за поведінкою персоналу. Однак зазначені методи мають певні обмеження, оскільки статистичний аналіз не завжди дозволяє отримати повну інформацію, а проведення спостережень потребує значних часових ресурсів.

2.3. Аналіз рівня корпоративної культури в організації ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

Важлива складова ефективної кадрової діяльності – розробка та реалізація корпоративної культури.

З метою оцінки корпоративної культури проведемо аналіз організаційного профілю.

Оцінка проводилася за п'ятибальною системою, причому 1 - найменший

бал, а 5 – найбільший.

Оцінка проводилася експертним методом. Експертами виступили заступник генерального директора, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів. Ними були проставлені бальні оцінки за різними критеріями від 0 до 5 (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка організаційного профілю експертами ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» [33]

Критерії оцінки функції маркетингу	Заступник ген. директора	Головний бухгалтер	Начальник відділу кадрів	Середнє арифметичне
Організаційна структура	4	4	3	4
Система управління	4	3	3	3
Стиль управління	4	3	3	3
Розвиток команди	5	4	3	4
Система мотивації	3	4	3	3
Кадрова політика	3	3	4	3
Комунікації у компанії	4	4	3	4
Конфлікти у компанії	3	4	4	4
Середнє значення	3,75	3,625	3,25	3,5

З табл.2.3 можна зробити висновок про такі основні переваги підприємства:

- організаційна структура є компактною та не містить великої кількості рівнів управління;
- керівництво підприємства усвідомлює важливість сформованої та згуртованої команди як одного з ключових чинників успішної діяльності;
- на підприємстві забезпечено ефективну взаємодію між працівниками та організовуються корпоративні заходи різного характеру, включаючи спортивні та розважальні.

Водночас були виявлені певні недоліки в системі управління персоналом:

- стиль управління характеризується переважанням авторитарних

підходів, орієнтацією керівництва на власні рішення, жорстким контролем, значною дистанцією між керівниками та підлеглими, а також недостатнім урахуванням ініціативи працівників;

- система управління має недоліки, зокрема недостатній контроль за діяльністю окремих матеріально відповідальних працівників та недостатнє інформування персоналу щодо місії та стратегічних цілей підприємства;

- система мотивації персоналу є недостатньо ефективною та потребує вдосконалення;

- кадрова політика підприємства має пасивний характер, зокрема відсутній формалізований документ, який регламентує її основні положення.

У процесі дослідження було проведено анкетування працівників підприємства, у якому взяли участь 36 осіб. Ступінь задоволеності працею продемонстровано у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз рівня задоволеності працею співробітників ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2», чол. [33]

Питання	Задоволений	Швидше задоволений, ніж не задовільний	Важко відповісти	Швидше не задовольний ніж задоволений	Не задовольний
Розмір заробітку	8	15	5	6	2
Режим роботи	11	12	3	4	6
Різноманітність роботи	4	7	16	8	1
Відповідність роботи особистим здібностям	5	20	5	5	1
Можливість посадового просування	20	9	4	2	1
Санітарно-гігієнічні умови	11	15	6	2	2
Рівень організації праці	5	5	13	9	5
Відносини з колегами	9	9	8	7	3
Відносини з безпосереднім керівником	8	10	9	5	4
Рівень технічної оснащеності	21	12	1	2	0

За результатами дослідження встановлено, що працівники підприємства переважно задоволені такими аспектами трудової діяльності, як:

- рівень заробітної плати;
- режим роботи;
- наявність можливостей кар'єрного зростання;
- сучасний рівень технічного забезпечення робочих місць.

Водночас певне невдоволення викликає:

- обмежена різноманітність виконуваних завдань;
- недостатньо ефективна організація трудового процесу. Зазначені фактори необхідно враховувати під час формування та вдосконалення корпоративної культури підприємства.

Відповідно до класифікації корпоративних культур, запропонованої Т. Ділом і А. Кеннеді, корпоративна культура ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» належить до типу «Process culture» («процесна культура»), для якої характерні низький рівень ризику та повільний зворотний зв'язок. Такий тип культури притаманний організаціям із чітко регламентованою діяльністю, розвиненою системою контролю та значною роллю адміністративних процедур. Працівники зосереджені на дотриманні встановлених процесів, добре орієнтуються у внутрішніх механізмах функціонування підприємства та прагнуть забезпечити стабільність і захист організаційної системи. Значну роль у системі цінностей відіграють посадовий статус, службові звання та відповідні привілеї.

Згідно з типологією Ф. Тромпенаарса, корпоративна культура підприємства відповідає моделі «Ейфелева вежа», яка базується на чіткій ієрархічній структурі та розподілі функціональних обов'язків. У межах такої системи кожен працівник виконує визначену роль, а ефективність діяльності організації забезпечується дотриманням встановлених правил і процедур. Ієрархічні рівні виконують функцію координації та контролю нижчих рівнів управління, забезпечуючи цілісність організаційної структури. У цьому випадку керівна посада розглядається насамперед як функціональна роль, а не

як прояв індивідуальних якостей конкретної особи.

Для такого типу корпоративної культури професійне навчання спрямоване на формування компетенцій, необхідних для якісного виконання службових обов'язків і подальшого просування кар'єрною ієрархією. Працівники розглядаються як важливий ресурс організації, подібно до матеріальних або фінансових активів. Персонал може плануватися, розподілятися та залучатися до виконання завдань відповідно до потреб підприємства. Системи оцінювання, кадрового планування, стажування та ротації персоналу сприяють ефективному використанню трудового потенціалу.

У корпоративній культурі типу «Ейфелева вежа» будь-які організаційні зміни, як правило, пов'язані зі зміною функціональних обов'язків працівників. Через високий рівень формалізації така культура характеризується обмеженою здатністю до швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Впровадження нововведень потребує перегляду нормативної документації, посадових інструкцій та внутрішніх процедур, що є тривалим і складним процесом. «Перебудова і «раціоналізація - невідомі слова в культурі «Ейфелева вежа». Зазвичай ці поняття означають загальне звільнення чи скорочення штатів. Подібні компанії всіляко опираються змінам, а коли вони неминучі, компанія переживає глобальну ламку.

Працівники в організаціях із таким типом культури вирізняються дисциплінованістю, відповідальністю та орієнтацією на чітке виконання своїх обов'язків. Вони надають перевагу стабільності, структурованості та передбачуваності трудового процесу. Конфліктні ситуації сприймаються як порушення встановленого порядку та вирішуються відповідно до формалізованих процедур через визначені канали комунікації.

Висновки до другого розділу

Величина прибутку підприємства у 2025 році зменшилась на 3,3%, що відповідно призвело до зменшення рентабельності на 35,27%. Фондовіддача в

аналізований період мала позитивну динаміку, зміни у 2024 та 2025 роках порівняно з попередніми роками склали 20,04 та 261,65 тис. грн.

Продуктивність праці 2024 року проти 2023 року скоротилася на 277,3 тис. грн. або на 3,6% за рахунок зменшення чисельності працівників, але вже у 2025 році зростання продуктивності праці становило 24,5%. Це означає, що до кінця 2025 на 1841 грн виручки більше, ніж у попередній звітний період припадає на одного працюючого.

В структурі колективу організації переважають чоловіки віком 31-40 років (37%) з фаховою пердвищою освітою. Більшість персоналу мають стаж роботи в компанії більше 5-ти років.

Аналіз сукупності показників плинності кадрів свідчить про стабільний кадровий стан підприємства. Рівень плинності за останні роки зменшився і наразі є низьким, чисельність персоналу залишається збалансованою, а високий коефіцієнт сталості кадрів підтверджує надійність і відносну сталість трудового колективу.

Більшою мірою співробітники задоволені:

- розміром заробітної плати,
- режимом роботи,
- можливістю посадового просування,
- рівнем технічної оснащеності.

Незадоволеність співробітники відчують з приводу:

- відсутності різноманітності в роботі,
- рівня організації праці.

Проблемними сторонами наявної корпоративної культури є:

- тип корпоративної культури не відповідає специфіці компанії.
- несприятливий моральний клімат.
- порушення дисципліни.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

3.1 .Розробка заходів щодо удосконалення корпоративної культури в організації

Зазначені у другому розділі проблеми призводять до зниження продуктивності праці та гальмують цим розвиток підприємства. Тому для ліквідації виявлених у процесі аналізу недоліків було розроблено низку заходів, основна мета яких – формування корпоративної культури (рис.3.1).

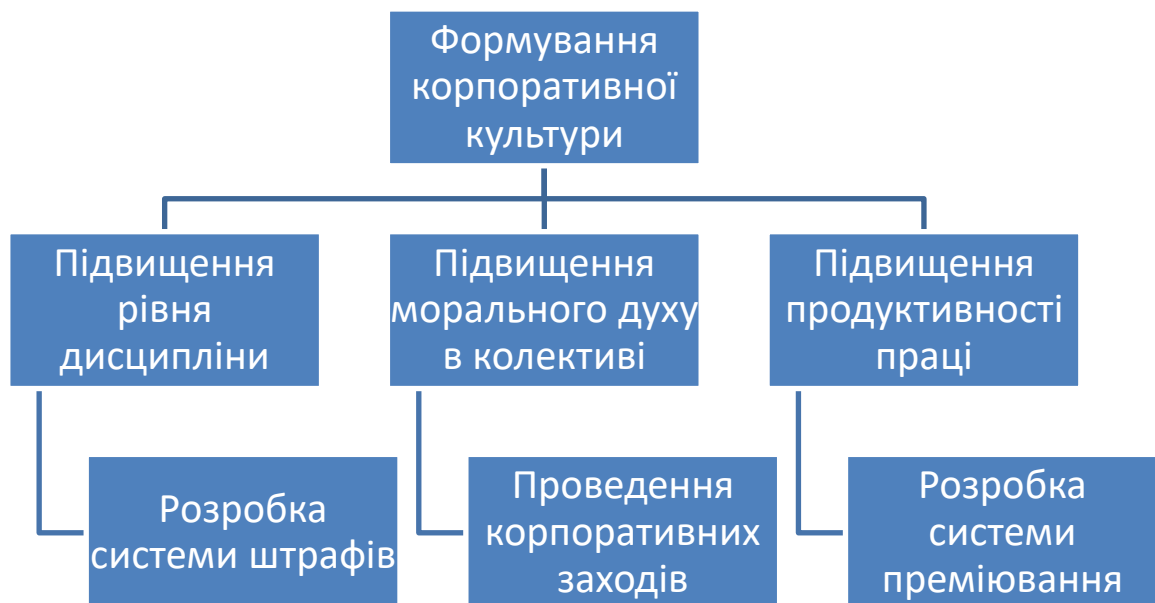


Рис. 3.1. Система заходів з формування корпоративної культури ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

*Джерело: розроблено автором

Далі розглянемо більш детально кожне завдання. На наш погляд найбільш підходящий для організації тип корпоративної культури це «Керована ракета», що передбачає командну роботу, проектні рішення та стратегічне управління. Корпоративна система типу «керована ракета» розглядається як модель

організаційної побудови, у центрі якої перебуває чітко визначена ціль та раціонально вибудований механізм її досягнення. Назва моделі відображає її сутність: як керована ракета орієнтується на конкретну мішень і коригує траєкторію руху залежно від відхилень, так і організація функціонує відповідно до стратегічних орієнтирів, постійно узгоджуючи дії підрозділів із запланованими результатами. Головним інтегруючим чинником у такій системі виступає не традиція чи формальні правила самі по собі, а спільна орієнтація на досягнення вимірюваного результату.

Для цієї моделі характерна проєктна логіка управління. Структура формується навколо завдань, програм і конкретних проєктів, а не навколо жорстко закріплених ієрархічних позицій. Повноваження розподіляються відповідно до професійної компетентності та ролі у виконанні поставленої цілі. Висококваліфіковані фахівці об'єднуються у команди, які можуть змінювати конфігурацію залежно від змісту роботи. Такий підхід забезпечує гнучкість, оперативність прийняття рішень та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Комунікації в системі «керована ракета» мають переважно горизонтальний характер. Інформаційні потоки спрямовані на координацію спільних дій, обмін експертними знаннями й узгодження етапів реалізації завдань. Формальні статусні відмінності відходять на другий план, поступаючись значущості професіоналізму та здатності зробити внесок у спільний результат. Водночас загальна стратегічна мета залишається чітко окресленою та зрозумілою для всіх учасників процесу.

Мотиваційний механізм у такій організації базується на досягненні результату, інноваційності та особистій відповідальності. Оцінювання діяльності здійснюється за критеріями ефективності виконання завдань, дотримання строків, якості отриманого продукту чи послуги. Висока роль відводиться професійному розвитку персоналу, адже саме компетентність працівників визначає точність «наведення» організації на стратегічну ціль. Навчання, підвищення кваліфікації, участь у складних проєктах розглядаються

як необхідні умови підтримання конкурентоспроможності.

Ключовою перевагою корпоративної системи типу «керована ракета» є її орієнтація на результат у поєднанні з адаптивністю. Вона ефективна в умовах високотехнологічних галузей, консалтингу, інжинірингу, ІТ-сфери та інших напрямів, де вирішальне значення мають знання, швидкість реакції та інноваційний потенціал. Разом із тим така модель вимагає високого рівня самодисципліни, зрілої організаційної культури й чітко налагодженої системи стратегічного планування.

Отже, корпоративна система типу «керована ракета» являє собою цілеспрямовану, гнучку та професійно орієнтовану форму організації діяльності. Її ефективність визначається здатністю поєднати стратегічну чіткість із динамічним управлінням ресурсами, забезпечуючи досягнення поставлених цілей у складному та мінливому середовищі.

При проведенні змін у культурі виникає низка проблем, пов'язаних із опорами змін. Для працівників, які щоденно вирішують значну кількість виробничих завдань, впровадження організаційних змін може призводити до збільшення навантаження. Однак у разі ефективного управління зміни можуть розглядатися як можливість підвищення ефективності діяльності, розвитку творчого потенціалу працівників і вдосконалення функціонування організації.

Важливо, щоб зміни в організаційній культурі супроводжувалися відповідними змінами у поведінці персоналу. Згідно з моделлю В. Сате, існують різні варіанти взаємозв'язку між змінами організаційної культури та поведінковими трансформаціями працівників. (рис.3.2).

У нашому випадку необхідно прагнути до третього поєднання - *зміни відбуваються в і галузі поведінки і в галузі культури*. Йдеться про такий стан розвитку організації, за якого безперервні трансформації сприймаються не як вимушена необхідність, а як усвідомлений вибір. Працівники щиро поділяють нові підходи до виконання своїх обов'язків, визнають їхню цінність і внутрішньо приймають оновлені принципи діяльності. Стабільність у цьому випадку формується не всупереч змінам, а завдяки гармонійній взаємодії

поведінкових моделей і корпоративних норм: вони взаємно підкріплюють одна одну, створюючи самопідтримуваний механізм розвитку. У результаті зростає внутрішня мотивація, оскільки персонал не лише пристосовується до нововведень, а й поступово починає їх цінувати, коригуючи власні дії відповідно до нових переконань.

значні ← зміни культури →	1. Значні зміни культури без зміни поведінки (проблеми здібностей та підготовки)	2. Значні зміни поведінки та культури (постійні зміни)
	Жодних змін (статус-кво) 3.	Значні зміни поведінки без зміни культури (проблеми прихильності та послідовності) 4.
мінімальні	мінімальні	значні ← зміни поведінки →

Рис.3.2 Можливі поєднання взаємодії змін поведінки та культури (за В. Сате) [51, с.22]

Практика засвідчує, що численні креативні спільноти у сфері науки, освіти чи мистецтва, які працюють у конкурентному середовищі, досягли вагомих результатів саме через прийняття нових способів діяльності. Віра у власний потенціал змінювати підходи до роботи, поєднана з формуванням оновленої системи цінностей усередині колективу, забезпечила їм внутрішню узгодженість та високий рівень результативності.

Трансформації організаційної культури можуть розгортатися двома шляхами: або як наслідок змін у поведінці працівників, або як їх передумова.

Перший варіант характерний для ситуацій, коли переваги нових базових уявлень є очевидними та переконливо доведеними. Тоді від персоналу очікується насамперед оволодіння новими знаннями, розвиток компетентностей і формування навичок, що відповідають оновленим стандартам діяльності. Якщо ж переваги нових підходів не є достатньо аргументованими, культурні зрушення зазвичай відбуваються поступово — слідом за змінами у практичній поведінці, яка з часом закріплює нові норми та цінності.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є підвищення рівня трудової дисципліни, яка є важливим елементом корпоративної культури. З цією метою пропонується застосування моделі стимулювання «батіг і пряник», що передбачає використання як позитивних, так і негативних стимулів. Позитивні стимули спрямовані на заохочення ефективної праці, тоді як негативні стимулюючі заходи встановлюють допустимі межі поведінки та запобігають порушенням дисципліни.

До негативних стимулів належать:

- дисциплінарні бесіди;
- усні та письмові зауваження;
- догани;
- застосування матеріальних санкцій (зменшення премії, штрафні стягнення або відшкодування збитків);
- пониження у посаді або звільнення відповідно до чинного законодавства.

Для підприємства пропонується розробити формалізовану систему негативного стимулювання, яка базується на принципах справедливості, пропорційності покарання ступеню порушення, невідворотності відповідальності та обов'язкової поінформованості працівників про встановлені правила.

Для підприємства ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» пропонується впровадження системи негативного стимулювання персоналу, відомої як система «батого». Під час формування цієї підсистеми необхідно

дотримуватися низки важливих принципів.

По-перше, застосування покарання має на меті не лише притягнення працівника до відповідальності за допущене порушення, але й запобігання повторенню подібних ситуацій іншими працівниками у майбутньому. По-друге, персонал повинен чітко усвідомлювати, що у разі серйозних порушень дисципліни санкції будуть неминучими та однаковими для всіх, незалежно від займаної посади чи значущості працівника для підприємства.

По-третє, використання негативних стимулів має бути обмеженим і застосовуватися лише у виняткових випадках, оскільки їх надмірне використання може негативно вплинути на психологічний клімат у колективі.

По-четверте, рівень покарання повинен відповідати ступеню провини працівника. У разі якщо працівник сприймає застосовані санкції як несправедливі або надмірні, це може призвести до зниження його мотивації та створити ризик втрати цінного персоналу.

По-п'яте, працівники повинні бути поінформовані про існування системи негативного стимулювання, а також про види порушень і відповідні санкції. З цією метою систему покарань необхідно офіційно закріпити у внутрішніх нормативних документах підприємства.

По-шосте, кількість негативних заходів впливу не повинна перевищувати кількість позитивних стимулів, оскільки переважання каральних методів може призвести до формування пасивної поведінки працівників, орієнтованої лише на уникнення покарання, а не на досягнення високих результатів.

По-сьоме, під час розробки системи негативного стимулювання слід враховувати особливості персоналу конкретного підприємства, його традиції та специфіку організації праці, оскільки ефективність стимулювання значною мірою залежить від адаптації управлінських методів до умов функціонування підприємства.

Запропонована система передбачає застосування санкцій у вигляді зменшення преміальної частини заробітної плати або накладення штрафів у визначеному грошовому розмірі (табл.3.1). Розробка відповідної таблиці

санкцій здійснювалася із застосуванням експертного методу, при цьому до процесу оцінювання були залучені працівники підприємства як експерти.

З метою забезпечення ефективного та збалансованого впливу на персонал, поряд із негативними стимулами, пропонується використовувати позитивні методи мотивації («пряник»), а також приділяти увагу так званим «гігієнічним факторам». Основним завданням позитивних стимулів є формування та підтримка позитивного ставлення працівників до своєї діяльності, підвищення їхньої зацікавленості у результатах праці, покращення якості виконання службових обов'язків і закріплення ефективної трудової поведінки.

Таблиця 3.1

Система штрафів для підприємства ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

Зауваження	Сума штрафу
Штрафи, обчислювальні як частка від премії, %	
Догана	60
Прогул	80
Розкрадання	100
Вживання на робочому місці спиртних напоїв, наркотичних засобів, а також поява на робочому місці і в робочий час в нетверезому стані	100
Штрафи в грошовому виразі, грн.	
Куріння в недозволеному місці	500
Повторне і наступні запізнення за місяць	500
Поява на робочому місці без спецодягу	300
Залишення робочого місця в неприбраному вигляді	1000
Образа колеги	500

*Джерело: розроблено автором

Окрім застосування мотивуючих і дисциплінарних заходів, система стимулювання персоналу повинна передбачати контроль та підтримку належного рівня так званих «гігієнічних факторів». Основною метою управління трудовою гігієною є запобігання виникненню незадоволеності працівників умовами праці. Належний рівень цих факторів сам по собі не забезпечує підвищення продуктивності праці, однак дозволяє уникнути негативного ставлення працівників до роботи, тоді як їх незадовільний стан

може призвести до зниження працездатності та ефективності діяльності персоналу.

До гігієнічних факторів належать характеристики робочого середовища та умов виконання трудових обов'язків. Насамперед це фізичні умови праці, зокрема рівень освітлення, доступ до природного світла, ефективність вентиляції, температурний режим і вологість повітря, рівень шуму, достатність робочого простору на одного працівника, а також наявність сучасно обладнаних і ергономічних робочих місць, необхідних інструментів і матеріальних ресурсів, приміщень для відпочинку та прийому їжі, а також зручне розташування підприємства.

Важливим чинником є також інтенсивність і обсяг роботи, що визначається рівнем завантаженості працівників, рівномірністю розподілу трудових завдань та ступенем напруженості трудового процесу. Крім того, значну роль відіграє режим роботи, який включає встановлений графік праці, наявність перерв, вихідних і відпусток, можливість залучення до понаднормової або нічної роботи, а також забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників.

До гігієнічних факторів також належить соціально-психологічний клімат у колективі, що визначається характером міжособистісних взаємовідносин між працівниками, рівнем взаємоповаги та підтримки. Важливе значення має і кадрова політика підприємства, а також система матеріального стимулювання, включаючи оплату праці, соціальні гарантії та пільги.

У процесі вдосконалення трудової гігієни необхідно дотримуватися певних принципів. Зокрема, чим меншою є кількість мотиваційних стимулів у системі управління персоналом, тим більш якісними повинні бути гігієнічні умови праці, і навпаки. Крім того, рівень умов праці на підприємстві не повинен поступатися умовам, які пропонують інші організації-конкуренти на ринку праці.

З метою покращення умов праці та формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві доцільно впроваджувати корпоративні

заходи, спрямовані на згуртування колективу та зменшення рівня конфліктності. Зокрема, пропонується організація:

- спортивного футбольного турніру;
- проведення святкового заходу для працівників з нагоди річниці діяльності підприємства.

Організація корпоративного вечора для працівників ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» має на меті посилення корпоративної єдності, покращення взаємодії між співробітниками та формування позитивного морально-психологічного середовища. Такий захід сприятиме налагодженню комунікації між працівниками різних структурних підрозділів, зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня усвідомлення місії та стратегічних цілей підприємства, а також формуванню почуття причетності та гордості за організацію. Крім того, цей захід виконуватиме презентаційну функцію, підкреслюючи єдність підприємства як цілісної організаційної системи.

Місце проведення заходу необхідно обирати з урахуванням кількості учасників, яка становить 36 осіб, а також вартості оренди приміщення. З огляду на зазначені критерії, оптимальним варіантом є проведення святкового заходу в ресторані Унгварський, який відповідає необхідним організаційним і фінансовим вимогам.

Підготовка до проведення заходу передбачає завчасне інформування працівників. Зокрема, за один місяць до події необхідно надіслати інформаційні повідомлення електронною поштою, а також повідомити персонал під час робочих нарад. Повторне інформування слід здійснити за тиждень до запланованої дати проведення заходу.

Організація корпоративного вечора потребує розробки детального сценарію, в якому буде чітко визначено послідовність і тривалість усіх запланованих етапів. Захід планується провести у форматі банкету, що включатиме офіційну частину та неформальне спілкування, що сприятиме налагодженню міжособистісних контактів і розвитку командної взаємодії.

Крім того, для покращення організаційного клімату на підприємстві пропонується реалізувати додаткові управлінські заходи. Зокрема, доцільно проводити загальні збори працівників один раз на квартал з метою обговорення актуальних питань діяльності підприємства. Також пропонується встановити регулярний день прийому працівників керівником підприємства, який відбуватиметься щомісяця за попереднім записом. Додатковим елементом формування позитивної корпоративної атмосфери може стати впровадження традиції привітання працівників з днем народження шляхом розміщення спеціальної листівки, на якій колеги зможуть залишати свої побажання.

Далі необхідно розробити систему преміювання (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Система преміювання робітників на підприємстві ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

Привід для преміювання	% від ставки
Відсутність прогулів, запізень і доган протягом місяця	25
Перевиконання плану більше ніж на 5%	80
Виконання плану на 100%	50
Зниження простоїв обладнання більше ніж на 10% порівняно з попереднім періодом	100
Зниження кількості бракованої продукції більше ніж на 5% порівняно з попереднім періодом	20

*Джерело: розроблено автором

Запропонована система преміювання («пряник») сформована на основі колективного підходу до мотивації персоналу та передбачає формування преміального фонду з урахуванням результатів роботи команди в цілому. Як елементи мотиваційного механізму пропонується впровадження змагальних заходів між працівниками, а також проведення конкурсів з визначення найкращого працівника.

Зокрема, доцільно організувати щорічні змагання між робочими групами або підрозділами підприємства, результати яких оцінюватимуться відповідно до встановлених критеріїв. Такі заходи не лише сприятимуть підвищенню

зацікавленості персоналу у досягненні високих виробничих показників, але й виконуватимуть функцію оцінювання ефективності діяльності працівників, оскільки проводитимуться на регулярній основі один раз на рік.

Крім того, пропонується впровадити конкурси професійної майстерності на присвоєння звання «Найкращий за професією». Основною метою проведення таких конкурсів є підвищення рівня професійної компетентності працівників, виявлення та поширення ефективних методів роботи, підвищення престижності професійної діяльності, а також забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу підприємства ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Показники оцінки змагання на звання «Найкраща команда» ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

№ п/п	Найменування	Макс, к-ст балів	Примітка
1	Обсяг продажів	45	За кожен відсоток перевиконання плану + 5 балів
2	Виконання плану	40	За кожні 10 тис. понад програми + 5 балів
3	Виконання плану організаційно-технічних заходів	30	За кожний дод. захід плану + 2 бал.
4	Відгуки покупців	20	При наявності подяки + 20 балів, при наявності скарг - 15 балів за 1 випадок.
5	Стан трудової дисципліни	10	За кожне порушення - 10 балів, при відсутності + 10 балів
6	Навчання та атестація кадрів	30	За кожного працівника, що пройшов навчання по передовим технологіям та атестацію + 5 балів
	Разом балів	270	

*Джерело: розроблено автором

Конкурс професійної майстерності проводитиметься за такими однойменними професіями:

- маляр-штукатур;
- оздоблювальник;
- бетонщик.

За результатами проведення конкурсів передбачається визначення двох переможців із врученням відповідних дипломів та матеріального заохочення. Право на отримання премії матимуть працівники, які відпрацювали на підприємстві не менше одного року протягом звітного періоду.

Окремим напрямом матеріального стимулювання є заохочення працівників до участі у винахідницькій та раціоналізаторській діяльності. Такий вид мотивації спрямований на активізацію інноваційної активності персоналу, розробку нових технічних і організаційних рішень, а також підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Раціоналізаторська пропозиція визнається такою за умови відповідності певним критеріям. По-перше, вона повинна містити нове та обґрунтоване рішення, спрямоване на вдосконалення існуючих технологічних процесів, що забезпечує більш ефективне використання обладнання, матеріалів або інших ресурсів. По-друге, запропоноване рішення має бути результатом самостійної діяльності автора або групи авторів. По-третє, пропозиція повинна мати практичну цінність, тобто забезпечувати економічний ефект або інші позитивні результати, зокрема покращення організації праці чи умов роботи.

Розмір матеріального заохочення за впровадження раціоналізаторських пропозицій пропонується визначати залежно від отриманого результату. Зокрема, у випадку досягнення економії ресурсів розмір премії може становити від 1 % до 5 % від суми річного економічного ефекту. Якщо ж запропоноване рішення не забезпечує прямої економії, але сприяє покращенню умов праці або організації виробничого процесу, розмір преміальної виплати може становити до 10 000 грн.

3.2. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Наступним етапом є визначення економічної ефективності запропонованих заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури

підприємства. До таких заходів належать виплата премій працівникам відповідно до розробленої системи мотивації, матеріальне заохочення за раціоналізаторські пропозиції, а також організація професійних конкурсів і змагань між працівниками з метою визначення найкращих за результатами діяльності. (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на організацію заходів щодо формування нової корпоративної культури в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

№	Показник	Значення	Сума	Пояснення
1	Преміальний фонд працівникам	Мінімальне	981360	Розрахунок виконано як відсоток від запланованого фонду заробітної плати на 2026 рік (32712000 грн.) - максимально допустимий на думку генерального директора 5%, мінімально можливий шляхом експертного прогнозу - 3%
		Максимальне	1635600	
		Середнє	1308480	
2	Преміальний фонд за раціоналізаторств	Мінімальне	75000	Розрахунок виконаний шляхом множення можливої кількості пропозицій на відсоток преміювання
		Максимальне	105000	
		Середнє	90000	
3	Сума видатків на змагання між працівниками	Мінімальне	12800	Розрахунок виконано шляхом множення вартості призів на передбачувану кількість переможців. Призи-0,5 міс. тарифної ставки або окладу за 1 -е місце і 0,3 міс. тарифної ставки або окладу за 2 місце.
		Максимальне	19200	
		Середнє	16000	
4	Сума видатків на проведення конкурсу на звання кращої команди	Мінімальне	88000	Розрахунок виконано шляхом множення вартості призів на передбачувану кількість переможців Призи- від 10 до 5 тисяч за 1-3 місця всім членам команди (від 3 до 5 осіб)
		Максимальне	110000	
		Середнє	99000	
5	Разом витрат	Мінімальне	1157160	
		Максимальне	1869800	
		Середнє	1513480	

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальна сума витрат на впровадження запропонованих заходів у межах реалізації стратегії формування нової корпоративної культури становитиме в середньому 1513,48 тис. грн на рік. До складу цих витрат входять преміальні виплати працівникам відповідно до розробленої системи

стимулювання, винагороди за раціоналізаторські пропозиції, витрати на організацію професійних конкурсів, а також фінансування програм підвищення мотивації та залученості персоналу.

При цьому основні економічні та соціальні результати розраховано без урахування можливих змін макроекономічних факторів, зокрема рівня інфляції, мінімальної заробітної плати та тарифної політики, оскільки такі зміни мають високий рівень невизначеності та не можуть бути спрогнозовані з достатньою точністю. Розрахунки базуються на фактичних показниках діяльності підприємства за 2025 рік і мають оптимістичний характер, що відповідає умовам ефективного впровадження запропонованих заходів. (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок основних економічних результатів від заходів щодо розвитку корпоративної культури в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

№	Захід	Показник	Очікуваний результат	сума, тис. грн.
1	Впровадження преміювання	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	Збільшення - 1,5 % в рік	140,18
2	Впровадження заохочень за раціоналізаторства	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Збільшення - 0,5 % на рік	46,7
3	Впровадження змагань	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	Збільшення - 2 % в рік	186,9
4	Впровадження конкурсу на звання найкращої команди	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Збільшення - 2 % на рік	186,9
5	Разом витрати	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Збільшення - 6 % на рік	560,71

*Джерело: розроблено автором

У результаті впровадження розроблених заходів очікується підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, що буде досягнуто насамперед завдяки зростанню продуктивності праці, прогнозований рівень якого становитиме близько 6% щорічно.

У табл.3.6 подано розрахунок основних соціальних результатів від заходів щодо формування корпоративної культури.

Таблиця 3.6

Розрахунок основних соціальних результатів від заходів розвитку корпоративної культури в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

№	Заходи	Показник	Очікуваний результат	Значення показника
1	Впровадження преміювання	Питома вага працівників, бажаних працювати на даному підприємстві, %	Збільшення - 2% на рік	36,7
		Питома вага працюючих, що висловили задоволеність системою винагороди, %	Збільшення - 3% на рік	37,1
2	Впровадження заохочень за раціоналізаторство	Збільшення числа поданих раціоналізаторських пропозицій, од.	Збільшення - на 5 од. в рік	5
		Питома вага працюючих, що висловили задоволеність умовами для самовираження, %	Збільшення - 3% на рік	37,1
3	Впровадження змагань	Питома вага працівників, бажаних працювати на даному підприємстві, %	Збільшення - 5% на рік	37,8
		Питома вага працюючих, що висловили задоволеність умовами для самовираження, %	Збільшення - 3% на рік	37,1
4	Впровадження конкурсу на звання найкращої команди	Питома вага працівників, бажаних працювати на даному підприємстві, %	Збільшення - 5% на рік	37,8
		Питома вага працюючих, що висловили задоволеність системою винагороди	Збільшення - 3% на рік	37,1
5	Разом	Питома вага працівників, охочих працювати на даному підприємстві, %	Збільшення - 12% в рік	40,3
		Питома вага працюючих, які висловили що задоволеність системою винагороди, %	Збільшення - 6% на рік	38,2
		Питома вага працюючих, що висловили задоволеність умовами для самовираження, %	Збільшення - 6% на рік	38,2

*Джерело: розроблено автором

Разом з тим, реалізація запропонованих заходів із формування корпоративної культури сприятиме покращенню соціальної ефективності функціонування ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2». Зокрема, передбачається щорічне збільшення частки працівників, які виявляють бажання продовжувати трудову діяльність на підприємстві, на 12%, а також

зростання частки персоналу, задоволеного системою винагороди, на 6%. Крім того, очікується підвищення рівня задоволеності працівників можливостями для професійного розвитку та самореалізації на 6% щорічно.

Додатково, впровадження кадрової стратегії забезпечить низку важливих соціальних результатів, серед яких:

- формування позитивного іміджу підприємства як надійного та привабливого роботодавця;
- підвищення рівня відданості та зацікавленості працівників у результатах діяльності організації;
- зміцнення трудової дисципліни та відповідального ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків.

Загалом, реалізація зазначених заходів сприятиме створенню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації персоналу та покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

В результаті формування корпоративної культури очікується збільшення основного показника – виручки (розрахунок за формулою 3.1):

$$B = PP \times \text{Ч} \quad (3.1)$$

де, В- виручка,

ПП - продуктивність праці,

Ч- чисельність персоналу.

У прогностному 2026 році даний показник складе (без врахування приросту чисельності персоналу, тільки за рахунок збільшення продуктивності праці):

$$B = 9905,99 \times 36 = 356615,64 \text{ тис. грн.}$$

Цей показник вищий, ніж у 2025 році на 20185 тис. грн. Приріст порівняно з 2025 роком становить 5,9%.

На рис.3.3 представлена динаміка виручки і продуктивності праці до та після впровадження заходів щодо формування корпоративної культури ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2».

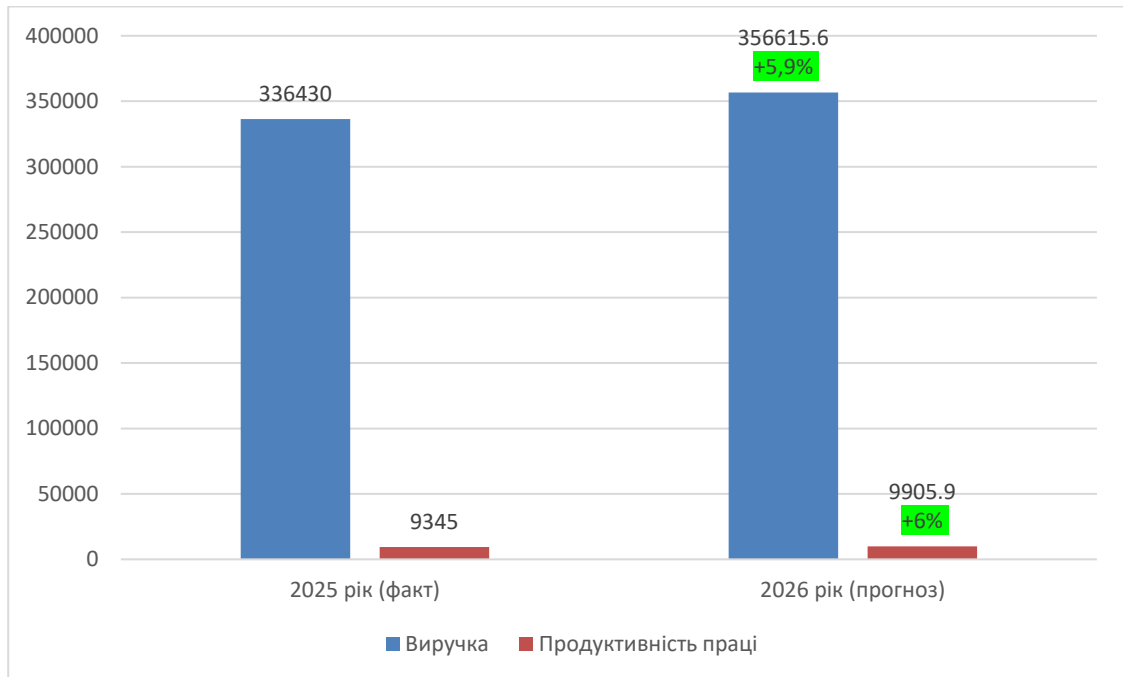


Рис.3.3. Динаміка виручки і продуктивності праці до і після впровадження заходів щодо формування корпоративної культури ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2»

*Джерело: розроблено автором

Висновки до третього розділу

У результаті проведених досліджень і розробок було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. Зокрема:

- Обґрунтовано необхідність переходу від корпоративної культури типу «Ейфелева вежа» до більш динамічного та результатноорієнтованого типу «Керована ракета», що дозволить підвищити гнучкість управління та ефективність взаємодії працівників.

- В межах реалізації стратегії управління персоналом сформовано систему мотивації, яка передбачає використання матеріальних і нематеріальних

стимулів, зокрема впровадження системи штрафних санкцій і преміювання, організацію конкурсів на визначення кращого підрозділу та кращого працівника за професією, а також проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу.

Проведені розрахунки економічних і соціальних показників підтвердили ефективність і доцільність впровадження запропонованих заходів.

Згідно з оптимістичним прогнозом, впровадження нової корпоративної культури в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» забезпечить такі економічні результати:

- підвищення рівня продуктивності праці приблизно на 6% щороку;
- зростання обсягів виручки від реалізації продукції на 5,9% щорічно.

Окрім економічного ефекту, очікуються також позитивні соціальні зміни, а саме:

- покращення соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі;
- збільшення частки працівників, які мають намір і надалі працювати на підприємстві, на 12% щороку;
- зростання рівня задоволеності персоналу діючою системою матеріального стимулювання на 6% щорічно;
- підвищення частки працівників, задоволених можливостями професійного розвитку та самореалізації, на 6% щороку.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню корпоративної культури та створенню сприятливих умов для розвитку персоналу.

ВИСНОВКИ

1. *Корпоративна культура* — це цілісна система сформованих у процесі діяльності спільних цінностей, норм, управлінських принципів, поведінкових стандартів і колективних уявлень, яка визначає характер взаємодії між членами організації, впливає на прийняття рішень, забезпечує інтеграцію персоналу та виступає стратегічним ресурсом, що сприяє досягненню конкурентних переваг і сталого розвитку підприємства.

Корпоративна культура має складну структуру, вона складається з взаємопов'язаних рівнів, що впливають на поведінку співробітників, прийняття рішень та загальну атмосферу організації, ця структура передбачає три рівні: «поверхневий рівень», «підповерхневий рівень» та «глибинний рівень». Організаційна культура складається з багатьох компонентів, що формують цілісне сприйняття організації. Всі елементи взаємопов'язані і впливають на успіх та стабільність компанії. Корпоративна культура включає сукупність цінностей, норм, переконань і практик, які визначають поведінку працівників та внутрішню атмосферу компанії. Вона не тільки відображає унікальність організації, а й служить основою для стратегічного розвитку.

Корпоративна культура – це не просто набір правил та норм, а живий багатошаровий організм, який потребує постійної уваги та розвитку. Організації, які усвідомлюють важливість своєї корпоративної культури та активно працюють над її формуванням, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Сильна корпоративна культура стає основою для досягнення стратегічних цілей, інновацій та сталого зростання, що робить її одним із ключових факторів у сучасному бізнесі.

Існує велика кількість моделей формування корпоративної культури, до найпоширеніших належать: Р. Блейк і Ж. Моунтон виділяють п'ять методик формування корпоративних культур: Від корпоративної культури, з низьким рівнем управління з боку керівництва до культури при якій організації чіткої ієрархії та дисципліні приділяється значна увага («влада-підпорядкування»).

Типологія Ф. Тромпенаарса передбачає такі моделі як: «Ейфелева вежа», «родина», «керована ракета» та «інкубатор».

Методика формування корпоративних культур, розроблена Т. Ділом та А. Кеннеді передбачає: Культуру твердих чоловіків (Tough guy culture); Хто добре працює, той добре відпочиває (Work hard, play hard). Постав на карту свою компанію (Bet-your-company) та культура-процес (Process culture).

2. Величина прибутку підприємства у 2025 році зменшилась на 3,3%, що відповідно призвело до зменшення рентабельності на 35,27%. Фондовіддача в аналізований період мала позитивну динаміку, зміни у 2024 та 2025 роках порівняно з попередніми роками склали 20,04 та 261,65 тис. грн.

Продуктивність праці 2024 року проти 2023 року скоротилася на 277,3 тис. грн. або на 3,6% за рахунок зменшення чисельності працівників, але вже у 2025 році зростання продуктивності праці становило 24,5%. Це означає, що до кінця 2025 на 1841 грн виручки більше, ніж у попередній звітний період припадає на одного працюючого.

В структурі колективу організації переважають чоловіки віком 31-40 років (37%) з фаховою пердвищою освітою. Більшість персоналу мають стаж роботи в компанії більше 5-ти років.

Аналіз сукупності показників плинності кадрів свідчить про стабільний кадровий стан підприємства. Рівень плинності за останні роки зменшився і наразі є низьким, чисельність персоналу залишається збалансованою, а високий коефіцієнт сталості кадрів підтверджує надійність і відносну сталість трудового колективу.

Більшою мірою співробітники задоволені: розміром заробітної плати, режимом роботи, можливістю посадового просування, рівнем технічної оснащеності. Незадоволеність співробітники відчують з приводу: відсутності різноманітності в роботі, рівня організації праці.

Проблемними сторонами наявної корпоративної культури є:

- тип корпоративної культури не відповідає специфіці компанії.
- несприятливий моральний клімат.

- порушення дисципліни.

3. У результаті проведених досліджень і розробок було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток корпоративної культури підприємства. Зокрема:

- Обґрунтовано необхідність переходу від корпоративної культури типу «Ейфелева вежа» до більш динамічного та результатноорієнтованого типу «Керована ракета», що дозволить підвищити гнучкість управління та ефективність взаємодії працівників.

- У межах реалізації стратегії управління персоналом сформовано систему мотивації, яка передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема впровадження системи штрафних санкцій і преміювання, організацію конкурсів на визначення кращого підрозділу та кращого працівника за професією, а також проведення корпоративних заходів для зміцнення командного духу.

Проведені розрахунки економічних і соціальних показників підтвердили ефективність і доцільність впровадження запропонованих заходів. Згідно з оптимістичним прогнозом, впровадження нової корпоративної культури в ТОВ «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» забезпечить такі економічні результати: - підвищення рівня продуктивності праці приблизно на 6% щороку; - зростання обсягів виручки від реалізації продукції на 5,9% щорічно.

Крім економічного ефекту, очікуються також позитивні соціальні зміни, а саме: - покращення соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі; - збільшення частки працівників, які мають намір і надалі працювати на підприємстві, на 12% щороку; - зростання рівня задоволеності персоналу діючою системою матеріального стимулювання на 6% щорічно; - підвищення частки працівників, задоволених можливостями професійного розвитку та самореалізації, на 6% щороку.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню корпоративної культури та створенню сприятливих умов для розвитку персоналу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку / О.Ф. Андросова // Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. - С. 205- 212.
2. Антохова І.М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом [Електронний ресурс] / І. М. Антохова, Л. Д. Водянка, Л. А. Сибирка – Режим доступу: [//www.economy.nauka.ua](http://www.economy.nauka.ua)
3. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. №2. С. 449–456.
4. Баглай І. Є. Методичні підходи до економічного оцінювання корпоративної стратегії машинобудівного підприємства з іноземним капіталом [Електронний ресурс] / І. Є. Баглай // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – №5 (33). – С. 43-50.
5. Балика О. Г. Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства. URL:<https://core.ac.uk/download/pdf/32606967.pdf>
6. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-184. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2011_2_24.pdf
7. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток 111 соціально-трудових відносин. Спеціальність 08.00.07 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.
8. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2014. Вип. IV (56) С. 129 –136.
9. Бурля О. К. Значення корпоративної культури на ефективність

функціонування закладу охорони здоров'я. II міжн. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції в бізнесі та менеджменті: теорія і практика» (12-13 жовтня 2022, Одеса-Анталія). С. 28-34.

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

11. Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства URL: <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf>

12. Господарської організації. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. Вип. 19. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19_9

13. Грибик І. І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2008. № 611. С. 142-147.

14. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість. К. : Знання-Прес, 2007. С. 176-186.

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

16. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Формування ринкової економіки: зб. Наук. Праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К. : КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94-100.

17. Дяків О., Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Випуск 22. 2017. С. 67-71.

18. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Г. Захарчин. – Львів:

Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.

19. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

20. Зеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 24. С. 44-48.

21. Ілляшенко С. М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2315>

22. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. URL: www.economynayka.com.ua

23. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. Вип. 19. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19

24. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. Економічний простір. 2015. № 96. С. 218–226.

25. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні. Вісник ДОННУЕТ. 2008. № 3. С. 77–84.

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

27. Леонова О. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>

28. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2. С. 154 – 158.

29. Ліфінцев Д. С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. Стратегія економічного розвитку України. 2009. № 24-25. 90 с.
30. Ломачинська І. М. Основи корпоративної культури: навч. посіб. Відкритий міжнар. ун-т розвитку людини «Україна». К.: Університет «Україна», 2011. 281 с.
31. Метіль Т.К., Граматик О.П. Методи формування заробітної плати, що забезпечує мотивацію персоналу. Економіка, управління, фінанси: проблеми та перспективи розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 15 вересня 2018 р.). К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2018. 104 с. С.24-28.
32. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2015. №3(31). С. 42-46
33. Офіційна фінансова звітність та інші матеріали підприємства «ЗАКАРПАТСЬКА БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ-2» за 2023-2025 роки
34. Петрик В.І. Корпоративна культура та її роль в розвитку організації. URL:<https://conferences.vntu.edu.ua>
35. Ринкевич Н. С. Інтегральна методика оцінки розвитку організаційної культури підприємств (за результатами експертного опитування) / Н.С. Ринкевич // Вісник економічної науки України. - 2019. - № 2 (37). - С. 115-120.
36. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції / Н.С. Ринкевич // Економічний вісник Донбасу. - 2019. - № 3(57). - С. 123-136.
37. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?Ida=68>
38. Семін І.Є. Оцінювання ефективності корпоративної стратегії промислового підприємства / І.Є. Семін // Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції молодих вчених, 11-12 квітня 2014 р. – Львів:

Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 200-201.

39. Семмикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально–трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Бесяк // Соціально–трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – 2015. – № 2 (10). – С. 54–63.
40. Скриньковський Р. М. Система діагностики корпоративної культури підприємства: європейський вектор. Економіка та держава. 2015. № 4. С. 58- 60
41. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально– трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. – 110 2015. – № 6. – С. 639–643.
42. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. Науковий вісник академії муніципального управління. 2011. № 2. С. 80-92.
43. Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери / Н.В. Трушкіна, Н.С. Ринкевич // Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України. Дніпро: Пороги, 2019. - С. 340-350.
44. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства. Економіка АПК. 2015. № 11. С. 118-125.
45. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки. №1 (56) Том 4. 2012. С.81-85.
46. Фрумузакі В.Ф, Уманець Т.М. Сучасні HR-інструменти: індивідуальний вибір менеджера стратегії управління конфліктами. IV Міжнародній науково-практичній конференції «Освітні інновації у закладах

вищої освіти: проблеми та перспективи». Ізмаїл. ІДГУ. С.48-51.

47. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 13. С. 139–144

48. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. Економічний простір. 2009. №23/1. С. 216–222.

49. Чернишова А.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf

50. Чугай О. М. Корпоративна культура та соціальна відповідальність у соціокультурному вимірі економіки. Гілея. Наук. вісн. 2015. № 7 (98). С. 306–309.

51. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. URL:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>

52. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. Посіб. Тернопіль, 2014. 294с.

53. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm

54. Шулдик А.В. Типи корпоративної культури в медичних організаціях. URL: <http://dspace.udpu.edu.ua/jspui/bitstream/6789/9852/1/KROK.pdf>

55. Щоткіна О. Корпоративна культура як невід'ємна складова сучасного управління. Управління розвитком. 2011. № 9. 97 с.

56. Deci E. L. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. Canadian Psychology. 2008. № 49. P. 182–185.

57. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>

58. Fayol Henri. Administration Industrielle et Générale, 1916.

59. Fey C.F., Denison D.R. Organizational Culture and Effectiveness: the

Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. URL : [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org)

60. Kelliewong. Organizationalculture: Definition, Importance, anddevelopment. URL:<https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>

61. Shein, E.H. Organizational Culture. American psychologist. 1990. Vol. 45(1). P. 109-119.

62. Templafy. Rebranding: Thekey elementstoremem berw henup dating your identity. URL:<https://info.templafy.com/blog/your-full-scope-rebranding-checklisthow-to-plan-for-identity-updates>