

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування корпоративної культури підприємства
(на матеріалах ПП «Славутич-Поділля»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
за денною формою

Кулик Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Фурман Д.Г.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Кулик Д.В. Формування корпоративної культури підприємства (на матеріалах ПП «Славутич-Поділля»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 75 с.

Дослідження присвячене аналізу розвитку корпоративної культури підприємства ПП «Славутич-Поділля» та її впливу на ефективність діяльності організації. В роботі розглядаються ключові аспекти корпоративної культури, зокрема її роль у формуванні єдиного колективу, підвищенні мотивації працівників та забезпеченні високої продуктивності. Значна увага приділена визначенню основних напрямів розвитку корпоративної культури, таких як формування корпоративних цінностей, розвиток лідерських якостей, підтримка соціальної відповідальності, удосконалення комунікаційних процесів та стимулювання інновацій.

Проведений аналіз підтвердив, що корпоративна культура є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня згуртованості колективу, покращенню морально-психологічного клімату та ефективному управлінню персоналом. Важливими складовими є проведення навчальних програм, тренінгів і семінарів, що сприятимуть розвитку професійних компетенцій працівників. Окремо розглянуто питання впровадження кодексу корпоративної етики як основного механізму регулювання взаємовідносин у колективі. Впровадження внутрішніх PR-методів та системи оцінювання персоналу допоможе зміцнити комунікацію між працівниками та керівництвом, забезпечуючи відкритість та довіру.

Розвиток корпоративної культури сприятиме залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, що забезпечить довгострокову стабільність компанії. Запропоновані заходи також допоможуть підвищити рівень соціальної відповідальності підприємства, що позитивно позначиться на його іміджі. Збалансований підхід до управління корпоративною культурою дозволить мінімізувати рівень конфліктності в колективі та підвищити загальну продуктивність. Аналіз економічних аспектів корпоративної культури підтвердив її значний вплив на фінансові результати підприємства. Впровадження сучасних технологій та інноваційних методів управління сприятиме розвитку ефективної системи корпоративного управління. З урахуванням отриманих результатів, запропоновані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: корпоративна культура, кодекс корпоративної етики, діагностика корпоративної культури, економічна ефективність.

Abstract

Kulyk D.V. Formation of corporate culture of the enterprise (based on materials of the Private Enterprise "Slavutych-Podillia"). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 75 p.

The study is devoted to the analysis of the development of corporate culture of the Private Enterprise "Slavutych-Podillia" and its impact on the effectiveness of the organization's activities. The work considers key aspects of corporate culture, in particular its role in forming a unified team, increasing employee motivation and ensuring high productivity. Considerable attention is paid to determining the main directions of corporate culture development, such as the formation of corporate values, the development of leadership qualities, support for social responsibility, improvement of communication processes and stimulation of innovations.

The analysis confirmed that corporate culture is an important factor in increasing the competitiveness of the enterprise and its ability to adapt to changes in the external environment. The proposed measures will contribute to increasing the level of team cohesion, improving the moral and psychological climate and effective personnel management. Important components are the implementation of educational programs, trainings and seminars that will contribute to the development of professional competencies of employees. The issue of implementing a code of corporate ethics as the main mechanism for regulating relations in the team is separately considered. The implementation of internal PR methods and a personnel evaluation system will help strengthen communication between employees and management, ensuring openness and trust.

The development of corporate culture will contribute to the attraction and retention of highly qualified personnel, which will ensure the long-term stability of the company. The proposed measures will also help to increase the level of social responsibility of the enterprise, which will have a positive impact on its image. A balanced approach to corporate culture management will minimize the level of conflict in the team and increase overall productivity. Analysis of the economic aspects of corporate culture confirmed its significant impact on the financial results of the enterprise. The introduction of modern technologies and innovative management methods will contribute to the development of an effective corporate governance system. Taking into account the results obtained, the proposed recommendations for improving corporate culture can be used to increase the competitiveness of the enterprise in a dynamic market.

Keywords: corporate culture, code of corporate ethics, corporate culture diagnostics, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність процесу формування корпоративної культури на підприємстві.....	8
1.2. Методичний інструментарій діагностики корпоративної культури на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ».....	20
2.1. Аналіз складових корпоративної культури на підприємстві	20
2.2. Діагностика корпоративної культури підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»	44
3.1. Концептуальні засади розвитку корпоративної культури на підприємстві.....	44
3.2. Вплив розвитку корпоративної культури на результати функціонування підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження процесу формування корпоративної культури зумовлена зростаючою роллю організаційних цінностей, норм і традицій у забезпеченні ефективної діяльності компаній. У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції підприємства змушені шукати шляхи підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та залученості працівників. Корпоративна культура виступає важливим фактором, що сприяє згуртованості колективу та формуванню спільної місії й бачення розвитку компанії. Вона впливає на рівень довіри між працівниками, лояльність до організації та здатність адаптуватися до змін. Наявність сильної корпоративної культури знижує рівень плинності кадрів і конфліктність у колективі.

Водночас формування ефективної культури вимагає розуміння її елементів, механізмів впливу на працівників і способів її трансформації відповідно до стратегічних цілей. Дослідження цього процесу дозволяє оцінити вплив керівництва на культуру організації, а також знайти оптимальні підходи до її розвитку. Успішні компанії використовують корпоративну культуру як інструмент управління, що забезпечує їхню стійкість на ринку. Особливу увагу заслуговує роль комунікацій, лідерства та організаційних цінностей у цьому процесі. Зважаючи на виклики сучасного бізнес-середовища, необхідно дослідити, як корпоративна культура сприяє інноваціям та адаптивності організації. Також важливо визначити найкращі практики її впровадження та підтримки на різних етапах розвитку підприємства. Дослідження допоможе зрозуміти зв'язок між корпоративною культурою та ефективністю управління персоналом. Крім того, формування позитивного іміджу компанії на ринку праці значною мірою залежить від її внутрішньої культури. Таким чином, аналіз цього явища є актуальним як для наукової спільноти, так і для практиків, зацікавлених у розвитку стійких і конкурентоспроможних організацій.

Питання формування та розвитку корпоративної культури підприємств

були предметом досліджень багатьох науковців, серед яких варто відзначити таких як: Бала О.І. [1], Данюк В.М., Чернушкіна О.О. [11], Кицак Т.Г. [25], Назарова Г.В. [30-31], Полянська А.С., Дюк О.М. [35], Синицька О. І. [40], Хомич І.Г. [47]. Однак, питання діагностики та розвитку корпоративної культури із урахуванням специфіки малих торгівельних підприємств висвітлені в наукових публікаціях мало. Зазначене актуалізує тематику дослідження та визначає його наукову та практичну значимість.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури підприємства. Досягнення окресленої мети зумовлює необхідність постановки та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність процесу формування корпоративної культури на підприємстві;
- систематизувати методичний інструментарій діагностики корпоративної культури на підприємстві;
- провести аналіз складових корпоративної культури на підприємстві;
- здійснити діагностика корпоративної культури підприємства;
- визначити концептуальні засади розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- дослідити вплив розвитку корпоративної культури на результати функціонування підприємства.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є практичні аспекти удосконалення процесів формування та розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля».

Методи дослідження. Дослідження процесу формування корпоративної культури підприємства базується на використанні комплексу методів, що забезпечують всебічний аналіз цього явища. Загальнонаукові методи аналізу, такі як аналіз та синтез дали можливість уточнити термінологічний апарат;

метод порівняння став у нагоді при ідентифікації методів діагностики корпоративної культури; метод анкетування дозволив отримати дані про сприйняття корпоративних цінностей працівниками та їхню залученість у формування культури. Інтерв'ювання керівників і співробітників сприяло виявленню основних факторів, що впливають на розвиток корпоративної культури та рівень її підтримки. Контент-аналіз внутрішньої документації, дав можливість оцінити офіційні засади культури підприємства. Метод спостереження дозволив зафіксувати реальну поведінку співробітників, рівень їхньої взаємодії та відповідність задекларованим цінностям. У сукупності ці методи дають змогу отримати об'єктивну картину стану корпоративної культури підприємства, визначити її вплив на ефективність роботи та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Інформаційну базу досліджень становлять наукові публікації за тематикою дослідження, інформація з відкритих джерел, монографії та навчальні посібники з питань формування корпоративної культури, а також дані бухгалтерського обліку та статистичної звітності ПП «Славутич-Поділля».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, шести параграфів, списку використаних джерел, що на з 64 найменування, додатків та викладена на 75 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність процесу формування корпоративної культури на підприємстві

Відносно організації поняття культури стало застосовуватися порівняно недавно. Приводом для його використання в цій сфері стали результати, отримані фахівцями з менеджменту, психологами, соціологами і представниками інших наукових дисциплін в ході різних експериментів і фундаментальних теоретичних досліджень, проведених у сфері соціально-економічних відносин у ХХ ст.

«Піонерами» в сфері дослідження корпоративної культури були вчені на чолі з Елтоном Мейо, які проводили експерименти в Хортоні в 1930-1950-х роках в компанії Western Electric. У наступні десятиліття також проводилися певні дослідження проблем корпоративної культури, але вони були розрізненими. Лише на межі 1980-х і 1990-х років корпоративна культура стала центром уваги широкого кола дослідників [9]

На початку 80-х років минулого століття вийшли відомі книги-бестселери: «Теорія Z» японця І. Оучі та «У пошуках ефективного управління» американців П. Пітерса і Р. Уотермана, в яких корпоративна культура розглядалася як найважливіший фактор економічної ефективності компанії і умова адаптації до змін зовнішнього середовища. Потім з'явилися книги, які стали дуже популярними: «Корпоративна культура» експертів Бостонської консалтингової групи Діла і Кеннеді та «Організаційна культура» в двох томах Е. Шайна і В. Сате [14].

Огляд літератури, присвяченої вивченню корпоративної культури, дозволяє виділити кілька основних варіантів її графічної інтерпретації

прихильниками моделювання. Головне місце серед них по праву займає один з піонерів вивчення корпоративної культури Е. Шайн. Аналізуючи структуру корпоративної культури, в 1981 р він запропонував виділити три її рівні: поверхневий, внутрішній і глибинний. Ця модель, яку він удосконалив в 1983 році, до сьогодні дуже популярна і активно цитується (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Модель корпоративної культури Е. Шайн

Джерело[30]

Модифікацією моделі Е. Шайна можна назвати модель В. Сате, в якій автор намагався проілюструвати механізм взаємодії між елементами організаційної культури. В організаційній культурі центральним елементом є ідеальні цілі, на основі яких формуються інші елементи. Однак в представлених моделях немає жорсткого розмежування між елементами власне культури і організаційними методами і засобами, спрямованими на формування і підтримку культури організації.

Що стосується тлумачення поняття «корпоративна культура», то можна відзначити множинність думок вчених з приводу цього явища. На даний момент не існує універсального визначення цього поняття. Основна причина полягає в тому, що різні вчені, обговорюючи корпоративну культуру, мають на увазі різні її аспекти, в залежності від того, що саме цікавить того чи іншого дослідника, в чому він вбачає кінцеву мету. Існуючі в даний час визначення корпоративної культури узагальнені і наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Тлумачення поняття корпоративна культура різними дослідниками

Автор	Зміст терміну
1	2
Є. Якус	Культура підприємства - це звичний, традиційний спосіб мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб новими членами стали колективу став «своїм».
Х. Шварц, С. Девіс	Культура організації - це сукупність переконань і очікувань, які поділяють члени організації. Ці переконання і очікування формують норми, які багато в чому визначають поведінку в організації індивідів і груп.
У. Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які доносять важливі ідеї про цінності та переконання до членів організації.
С. Мішон, П. Штерн	Організаційна культура – це сукупність форм поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають загальним цінностям, властивим підприємствам, і передаються кожному члену з уст в уста як життєвий досвід.
В. Сет	Культура є важливими установками (часто не сформульованими) спільно членами певного суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.
Е. Шайн	Корпоративна культура – це сукупність прийомів і правил для вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, які виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність в сьогоденні.
Е. Браун	Організаційна культура – це сукупність переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що формуються в процесі життєдіяльності організації і мають тенденцію проявлятися в різних матеріальних формах і поведінці членів організації.

Продовження табл. 1.1

1	2
А. Камель, Дж.	Корпоративна культура - це колективне ментальне програмування, яке відрізняє членів однієї організації від іншої. Засвоєна і прийнята програма є своєрідним «софтом» для управління поведінкою і цілями індивіда.
Б. Карлофф	Корпоративна культура – це певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираження цих цінностей, які реалізуються в організаційній структурі і в кадровій політиці.
М. Армстронг	Корпоративна культура - це сукупність переконань, установок, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть бути нечітко виражені, але при відсутності прямих вказівок визначають спосіб дії і взаємодії людей і в значній мірі впливають на хід роботи.
Д. Мацумото	Організаційна культура – це динамічна система правил, що розділяються членами організації. Такі правила включають в себе різні психологічні конструкти, такі як установки, цінності, переконання, норми і поведінка. Це більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в нашій повсякденній робочій діяльності. Це пов'язано з глибоко вкоріненими цінностями та переконаннями, які не лише вважаються важливими для співробітників, а й всієї організації в цілому.
Р.Л. Кричевський	Корпоративна культура охоплює більшість явищ духовного і матеріального життя колективу: моральні норми і цінності, що домінують в ньому, прийнятий кодекс поведінки і вкорінені ритуали, манери персоналу і встановлює стандарти якості випуску продукції тощо.
О.С. Віханський, А.І. Наумов	Організаційна культура – це сукупність найважливіших припущень, прийнятих членами організації і виражених в декларованих організацією цінностях, які встановлюють орієнтири поведінки людей. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам за допомогою «символічних» засобів духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного середовища.
І.В. Грошев	Організаційна культура - це сукупність найважливіших припущень, прийнятих членами організації і виражених в декларованих організацією цінностях, які встановлюють орієнтири поведінки і дій людей, які передаються за допомогою символічних засобів духовних і матеріальних внутрішньорганізаційних комунікацій.

Примітка. Систематизовано автором [34-35]

Аналіз визначень організаційної культури, наведених у таблиці 1.1, дозволяє виявити її властиві риси, які є незаперечними і найбільш часто відзначаються:

- корпоративна культура - сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, що створюються і поширюються працівниками організації в процесі трудової діяльності і відображають унікальність, індивідуальність даної організації;
- систематизація основоположних цінностей та уявлень про організацію та її роботу;
- залежно від стадії розвитку організації цінності можуть існувати в різних формах: у вигляді припущень (на етапі активного пошуку власної культури), переконань, установок і ціннісних орієнтацій (коли культура в основному формується), норм поведінки, правил спілкування і стандартів трудової діяльності (при повністю сформованій організаційній культурі);
- визначення загальних моделей і правил поведінки;
- найбільш значущими елементами організаційної культури є цінності, місія, цілі організації, кодекси і норми поведінки, традиції і ритуали;
- цінності та елементи організаційної культури не вимагають доказів, приймаються на віру, передаються з покоління в покоління, формуючи корпоративний дух організації, відповідний її ідеальним прагненням.

Таким чином, можемо узагальнити, що корпоративна культура – це система цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та взаємодії, які формуються в організації та визначають її унікальну атмосферу, стиль управління, рівень мотивації працівників і ефективність роботи. Вона охоплює як офіційно закріплені принципи (кодекси, місія, стратегія розвитку), так і неформальні правила, що впливають на ставлення співробітників до роботи, взаємодію в колективі та імідж компанії. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості персоналу, підвищенню продуктивності, розвитку лояльності до компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Корпоративна культура сучасного підприємства складається з низки ключових елементів, які визначають її унікальність, впливають на ефективність роботи колективу та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Місія та цінності є основою корпоративної культури, адже вони формують загальне бачення розвитку компанії та визначають головні принципи її діяльності. Працівники, які поділяють цінності підприємства, більш мотивовані досягати спільних результатів і підтримують позитивну атмосферу в колективі.

Наступним важливим елементом є корпоративні традиції та ритуали, які допомагають об'єднати команду, створюючи почуття спільності та належності до компанії. Це можуть бути регулярні зустрічі, святкування, нагородження працівників або корпоративні поїздки. Такі заходи сприяють згуртованості, підвищенню лояльності та задоволеності працівників.

Велике значення має стиль управління, який визначає спосіб взаємодії керівництва з персоналом. Демократичний стиль сприяє відкритості, обміну ідеями та залученню працівників до процесу прийняття рішень, тоді як авторитарний стиль може створювати жорстку ієрархію, що обмежує ініціативність. Найбільш ефективні компанії поєднують різні підходи, залежно від ситуації.

Внутрішні комунікації є ще одним важливим елементом корпоративної культури, оскільки ефективний обмін інформацією впливає на швидкість ухвалення рішень, координацію роботи між відділами та загальну продуктивність. Відкритість у комунікаціях сприяє формуванню довіри та покращенню взаємодії між працівниками [27].

Не менш важливим є кодекс поведінки та етичні норми, які визначають стандарти взаємодії співробітників, стиль роботи та корпоративну етику. Чіткі правила дозволяють запобігти конфліктам і формують позитивну робочу атмосферу.

Корпоративна символіка також є невід'ємною частиною культури компанії. Логотип, фірмовий стиль, корпоративні кольори та навіть дрес-код

відображають ідентичність підприємства та зміцнюють його імідж як усередині колективу, так і серед партнерів та клієнтів.

Важливим фактором успішної корпоративної культури є мотиваційна система, яка включає як матеріальні (зарплата, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості для навчання). Чим ефективніша система мотивації, тим вищий рівень залученості та задоволеності працівників.

Крім того, корпоративна культура визначається організаційним кліматом, тобто рівнем довіри, психологічного комфорту та взаємопідтримки в колективі. Якщо співробітники почуваються захищеними та цінованими, вони працюють більш продуктивно та з ентузіазмом.

Сучасні підприємства мають бути орієнтовані на інноваційність та адаптивність, оскільки здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї визначає їхню конкурентоспроможність. Створення середовища, де заохочується творчість і ініціативність, дозволяє компанії розвиватися та досягати успіху [41].

Зрештою, важливим елементом корпоративної культури є репутація компанії, яка формується як зовнішнім іміджем у споживачів і партнерів, так і внутрішнім ставленням працівників до свого місця роботи. Чим більш позитивний імідж організації, тим легше їй залучати талановитих фахівців та утримувати професійні кадри.

Таким чином, корпоративна культура є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, які визначають унікальність підприємства, його ефективність та перспективи розвитку. Її правильне формування сприяє зміцненню команди, підвищенню продуктивності працівників і створенню конкурентних переваг на ринку.

Також в результаті вивчення теоретичних джерел встановлено, що формування корпоративної культури – це цілеспрямований процес створення, розвитку та закріплення системи цінностей, норм, традицій, поведінкових моделей і комунікаційних стандартів, які визначають унікальну атмосферу

підприємства, впливають на мотивацію працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Цей процес включає розробку місії та візії компанії, впровадження механізмів підтримки корпоративних цінностей, управління взаєминами між співробітниками та керівництвом, а також адаптацію культури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Основні етапи формування корпоративної культури наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Етапи формування корпоративної культури

№	Етап	Зміст етапу
1	Визначення місії, візії та цінностей	Формування ключових принципів, які визначають унікальність корпоративної культури та стратегічні орієнтири компанії.
2	Аналіз поточного стану культури	Дослідження існуючих норм, традицій, рівня взаємодії між працівниками та відповідності корпоративних принципів реальній практиці.
3	Розробка механізмів впровадження	Визначення способів закріплення корпоративних принципів: система мотивації, внутрішні комунікації, корпоративні стандарти поведінки.
4	Популяризація корпоративних цінностей	Проведення тренінгів, навчання персоналу, організація корпоративних заходів для формування спільного бачення культури.
5	Демонстрація	Керівництво демонструє корпоративні цінності власною поведінкою, що сприяє їх закріпленню серед працівників.
6	Впровадження механізмів контролю	Запровадження систем оцінки, які дозволяють аналізувати рівень дотримання корпоративної культури в компанії.
7	Моніторинг та коригування	Регулярний аналіз ефективності корпоративної культури, опитування персоналу, внесення змін відповідно до розвитку підприємства.

Примітка. Систематизовано автором [28]

Формування корпоративної культури підприємства відбувається поетапно, охоплюючи ключові аспекти її становлення та розвитку. На першому етапі визначається місія, візія та основні цінності компанії, які мають стати фундаментом її корпоративної культури. Далі проводиться аналіз поточного стану культури, включаючи оцінку існуючих норм, традицій та

рівня взаємодії між співробітниками. На основі отриманих даних розробляються механізми впровадження корпоративних принципів, що включають систему мотивації, стандарти поведінки та внутрішню комунікацію.

Важливим етапом є популяризація корпоративних цінностей через навчання персоналу, тренінги та організацію корпоративних заходів. Далі відбувається впровадження механізмів контролю та підтримки культури, що забезпечує її сталість і відповідність стратегічним цілям компанії. Важливу роль відіграє поведінка керівництва, адже лідери повинні власним прикладом демонструвати дотримання корпоративних норм.

На наступному етапі здійснюється моніторинг і коригування корпоративної культури відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка ефективності включає опитування співробітників, аналіз рівня залученості та коригування стратегії розвитку культури. У результаті підприємство отримує сильну корпоративну культуру, яка сприяє згуртованості колективу, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Отже, корпоративна культура є ключовим чинником, що визначає ефективність діяльності підприємства, рівень мотивації персоналу та внутрішню атмосферу в колективі. Вона складається з цінностей, норм і традицій, які впливають на поведінку співробітників і стиль управління організацією. Формування корпоративної культури – це поетапний процес, що починається з визначення місії, візії та основних цінностей компанії. Наступним кроком є аналіз поточного стану культури, що дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони. Далі розробляються механізми впровадження корпоративних принципів, включаючи систему мотивації, внутрішні комунікації та стандарти поведінки. Важливу роль відіграє лідерство, оскільки керівництво має демонструвати корпоративні цінності власним прикладом. Популяризація культури здійснюється через навчання, тренінги та корпоративні заходи, які допомагають працівникам краще інтегруватися в

організаційне середовище. Постійний моніторинг дозволяє оцінювати ефективність культури та вносити необхідні коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Таким чином, формування корпоративної культури є безперервним процесом, який потребує уваги та управлінських зусиль. Сильна корпоративна культура сприяє згуртованості команди, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Методичний інструментарій діагностики корпоративної культури на підприємстві

Загальноновизнано важливість корпоративної культури для ефективного управління підприємством. Вона вважається потужним інструментом стратегічного управління та дозволяє направити співробітників на спільні цілі і плідну взаємодію, ініціативу і особисту ефективність. Корпоративна культура підвищує конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на всі значущі сфери його діяльності. У зв'язку з вищесказаним виникає необхідність вивчення даного явища [1].

Але варто зауважити, що вивчати корпоративну культуру досить складно. Перш за все, при вивченні корпоративної культури необхідно відповісти на наступні питання: що аналізується, хто і як буде це реалізовувати?

Спочатку визначається ситуація, яка потребує аналізу. Вивчати корпоративну культуру необхідно, якщо інформація потрібна для прийняття управлінського рішення, якщо реалізуються складні стратегічні завдання (або відбувається зміна стратегії), якщо потрібні конфлікти в організації, якщо корпоративна культура вимагає трансформації.

По-друге, необхідно розуміти, хто може займатися діагностикою. Звичайно, це можуть бути і самі співробітники організації, але в цьому випадку можливий суб'єктивізм або недостатня кваліфікація. Тому, як

правило, діагностикою корпоративної культури займаються зовнішні консультанти і фахівці.

По-третє, необхідно визначитися з методами діагностики. Їх існує величезна кількість, але всі їх можна розділити на прямі і непрямі [2].

Так, непрямі методи включають в себе вивчення нормативних і методичних документів, контент-аналіз внутрішньої звітності, вивчення інформаційно-комунікаційної системи, а також різних процедур, пов'язаних з роботою персоналу. Але непряма діагностика має ряд недоліків, серед яких:

- вплив суб'єктивних установок на результати дослідження;
- проблеми розшифровки символічного рівня корпоративної культури;
- проблеми достовірності результатів (репрезентативність вибірки, відповідність використовуваних методів, кваліфікація дослідників тощо).

Пряма діагностика дозволяє мінімізувати перераховані вище проблеми непрямих методів і підвищити валідність отриманих результатів. Вона включає кількісні, соціологічні (фокус-групи, інтерв'ю, тестування, анкетування) і польові (передбачають введення дослідника в культуру) методи вивчення культури.

Згідно з іншою класифікацією, виділяють три групи методів вивчення корпоративної культури [63]:

- якісні методи, до яких відносяться експерименти, спостереження, глибинні інтерв'ю і фокус-групи;
- кількісні методи передбачають опитування працівників;
- аналіз внутрішньої корпоративної документації ґрунтується на вивченні внутрішньої звітності компанії, нормативної документації та нормативної документації.

За допомогою якісних методів дослідники можуть провести глибокий аналіз корпоративної культури. Але результати, отримані за допомогою таких методів, дуже складно поширити на загальну популяцію, так як немає чітких кількісних показників, чого не можна сказати про кількісні методи. З їх

допомогою можна порівняти результати, отримані в різні часові проміжки, а також оцінити етапи трансформації корпоративної культури.

У зв'язку з особливостями феномена корпоративної культури вважалося, що для її дослідження можна застосовувати тільки якісні методи. Але саме із застосуванням кількісних методів вдалося довести вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності підприємства. Сучасні дослідження найчастіше мають на увазі поєднання якісних і кількісних методів.

Існують і інші способи отримання інформації для діагностики корпоративної культури: опитування покупців і постачальників; фотографування робочого дня керівника; групове інтерв'ю; експеримент і т. д. [64].

Різні вчені об'єднують методи діагностики корпоративної культури в дві групи: розробка рамкових структур і розробка критеріїв оцінки. До першої групи належать методи Г. Хофстеде, Т. Діля і А. Кеннеді, К. Камерона і Р. Куїнна.

Друга група методів передбачає пошук критеріїв, що описують основні риси корпоративної культури. Вони бувають:

- а) характеристика корпоративної культури;
- б) основні складові корпоративної культури
- в) фактори, що впливають на зміни в корпоративній культурі;
- г) однорідність корпоративної культури;
- д) дотримання інструментів управління.

Вплив культури на організацію можна простежити через набір змінних, вони також поділяються на різні групи. Набір організаційних змінних формується по-різному, і він різний для кожної моделі впливу на корпоративну культуру. Наприклад, у випадку з Сате це організаційні процеси; Пітер і Уотермен визначили ціннісні орієнтації; Парсон – функції соціальної системи; Куїнн і Порбах – систему конкуруючих цінностей [55].

Крім того, в залежності від параметрів, які є центральними елементами дослідження, методи вивчення культури організації можна розділити на кілька груп [6]. Представимо їх у вигляді таблиця 1.3.

Таблиця 1.3. Методи вивчення корпоративної культури, що використовуються в залежності від параметрів

Центральний параметр	Інструменти дослідження
Організаційні цінності	– «Опитувальник організаційних переконань» М. Сашкіна; – «Опитувальник корпоративної культури», розроблений Р. Глейзером; – «Метод ціннісних орієнтацій» М. Рокича.
Поведінкові норми, взаємодія членів організації	– «Опитувальник організаційної культури», або метод ОСІ Р. Кука і Дж. Лафферті; – «Опитувальник культурного розриву» Р. Кільманна та М. Сакстона.
Рівень взаємодії з керівництвом	– «Ключові розробки – Барометр сертифікації» (КРАБ) Ю.Д. Красовського (виділено шість управлінських орієнтацій керівників)

Примітка. Систематизовано автором

Для виявлення переважаючого типу корпоративної культури найчастіше використовуються такі методи:

- «Організаційні ідеології» Р. Гаррісона;
- «Профіль організаційних характеристик» Р. Лайкерта;
- «Шкали організаційних парадигм» ОПС Л. Костянтина;
- «Визначення типів національних культур» Г. Хофстеде.

Крім того, відтворити майбутній тип корпоративної культури можна за допомогою:

- «Опитувальника організаційної культури» Д. Р. Денісона;
- Метода ОСАІ К. Камерона і Р. Куїнна.

Існують також інші методи вивчення корпоративної культури. За їх допомогою можна всебічно пізнати її предмет і вивчити його на більш глибокому рівні. Вони є своєрідною методикою вивчення культури в житті

організації. Для всебічного розгляду питання звернемося до деяких підходів досліджуваної системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.4. Підходи до ідентифікації типу корпоративної культури

Підхід	Функції
1	2
Системний	Такий підхід дає можливість розглядати організацію як систему, тим самим виявляючи цілісність об'єкта. На окрему увагу з точки зору такого підходу заслуговує система і відносини між її одиницями.
Соціологічний	Вона дає можливість виявити, як корпоративна культура залежить від суспільства, що визначає культурні явища, економічні відносини з точки зору соціального впливу.
Нормативний	Метод орієнтований на створення ідеальної корпоративної культури. Особлива увага приділяється значимості його явищ для окремої людини і організації в цілому. Такий підхід вводить моральний принцип в корпоративну культуру, надає їй етичний, людський вимір.
Інституційний	Певна культура розвивається в рамках того чи іншого закладу. Такий підхід орієнтований на вивчення цих інститутів.
Антропологічний	Відповідно до підходу, культура організації визначається характером людини, потребами, властивими кожному індивідууму. Особлива увага приділяється біологічним мотивам поведінки (на рівні інстинктів).
Психологічний	Вона відрізняється глибиною аналізу аспектів культури, і, відповідно, складністю і теоретичною обґрунтованістю використовуваних методів. Вона вивчає фактори індивідуальної поведінки: ціннісні орієнтації, цілі, мотиви та ін.
Діяльнісний	Відповідно до цього підходу корпоративна культура – це вид втіленої діяльності, що має циклічний характер. Під корпоративною культурою стали розуміти особливу форму управління в рамках такого підходу.
Критичної діалектики	Вказує попередній спосіб. Вона орієнтована на критичний аналіз, виявлення внутрішніх протиріч у корпоративній культурі, а конфлікт розглядається як сила, що спонукає її до змін.
Порівняльний	Його ще називають порівняльним підходом. Вона ґрунтується на досвіді дослідників з усього світу. Однак при застосуванні цього методу варто пам'ятати про національні відмінності в культурі.

Примітка. Систематизовано автором [58]

Варто відзначити, що для аналізу корпоративної культури організації ми виділили лише найбільш відомі і найбільш часто використовувані інструменти.

Таким чином, одним з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва організації є формування і підтримка такої корпоративної культури, яка б підвищувала ефективність роботи персоналу і сприяла підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності. Своєчасна діагностика культури організації допоможе керівництву впоратися з цим завданням. На даний момент існує величезна кількість методів вивчення корпоративної культури, але найбільш ефективними є прямі методи, що дають більш достовірну інформацію. Серед них варто виділити кількісні методи, адже вони дозволяють аналізувати культуру на всіх рівнях організації.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ СИНДРОМОМ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»

2.1. Аналіз системи управління синдромом професійного вигорання на підприємстві

Приватне підприємство «Славутич-Поділля» – це комерційна компанія, що спеціалізується на роздрібному продажі продуктів харчування, тютюнової продукції та наданні частини власних приміщень в оренду. Головний напрямок діяльності підприємства – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, де основний асортимент складають продукти харчування, напої та тютюнові вироби (код КВЕД 47.11).

Компанія володіє складськими та торговими площами загальною площею понад 19 000 м², більшість яких наразі здається в оренду. Основна база підприємства розташована в м. Хмельницькому за адресою: вул. Шевченка, 70. На її території функціонує холодильний м'ясний цех, площа якого перевищує 400 м².

Магазини підприємства працюють у низці міст, зокрема в Хмельницькому, Кам'янці-Подільському, Шепетівці, Славуті, Барі (Вінницька область), Дунаївцях, Ярмолинцях, Деражні та інших населених пунктах Хмельницької області. Для стабільного функціонування підприємство співпрацює з великою кількістю контрагентів, серед яких понад 50 постачальників та більше 60 постійних покупців [44].

Головною метою діяльності компанії є забезпечення споживачів якісними, безпечними та доступними продуктами харчування. Для її досягнення підприємство організовує ефективні процеси закупівлі, зберігання, транспортування та реалізації товарів у роздрібній і гуртовій торгівлі.

Основні напрямки роботи компанії включають:

- реалізацію продуктів харчування та тютюнової продукції відповідно до діючих стандартів якості та безпеки;
- партнерство з виробниками, постачальниками та дистриб'юторами продовольчих товарів;
- контроль умов зберігання та перевезення продукції для збереження її високої якості;
- впровадження сучасних технологій у сфері роздрібної та гуртової торгівлі;
- надання високоякісного сервісу клієнтам;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності, що включає підтримку місцевих виробників та впровадження екологічних ініціатив.

Діяльність підприємства здійснюється згідно з чинним законодавством України, нормативно-правовими актами у сфері торгівлі та харчової безпеки, а також на основі етичних принципів ведення бізнесу.

Організаційна структура управління компанією – це системно впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують стабільну діяльність і розвиток компанії. Вона включає як окремих співробітників і підрозділи, так і управлінські ланки, між якими налагоджені вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки. Ці зв'язки мають лінійний і функціональний характер, що забезпечує ефективний розподіл завдань, функцій, прав і відповідальності між учасниками управлінського процесу.

Схема організаційної структури підприємства «Славутич-Поділля» представлена на рисунку 2.1.

До організаційної структури приватного підприємства «Славутич-Поділля» входять різні підрозділи, зокрема відділи, працівники, відповідальні за фасування продукції, менеджери, бухгалтери, економісти та транспортна служба.

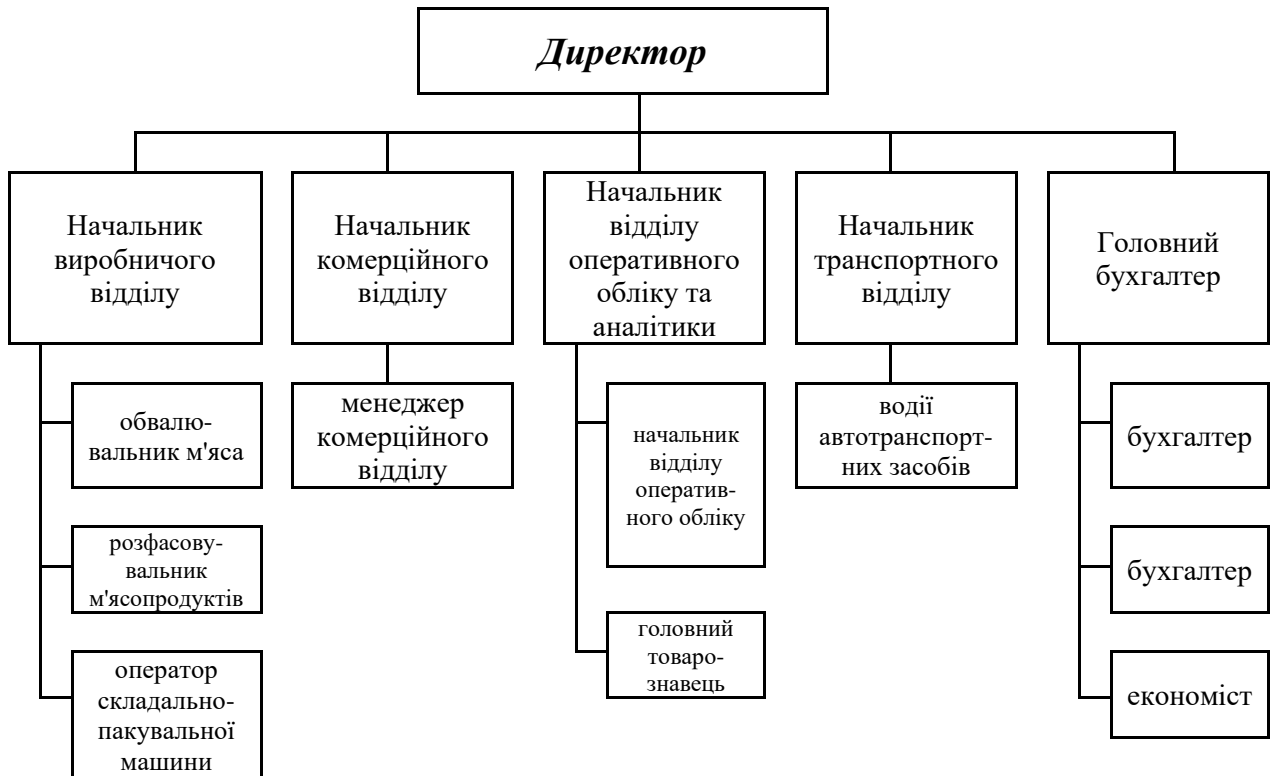


Рисунок 2.1 – Структура управління ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Складено автором [44]

Оцінка ефективності господарської діяльності компанії базується на аналізі основних техніко-економічних показників за період 2020–2024 років (табл. 2.1). Розглянемо ці показники у динаміці, щоб визначити ключові тенденції розвитку підприємства, порівняти зміни у часі та оцінити їх значущість.

Згідно з наведеними даними, у досліджуваній період обсяг товарної продукції зменшився у 4 рази – з 317,4 млн грн до 74,38 млн грн. Це зниження спричинене тим, що у 2021 році компанія реалізувала власну торгову марку «Економ» та переорієнтувала свою діяльність на гуртовий продаж продуктів харчування, тютюнових виробів і напоїв, а також отримання доходів від оренди майна.

Однак, варто зазначити, що у 2023–2024 роках спостерігається позитивна динаміка зростання товарообігу: з 59,3 млн грн до 74,38 млн грн, що становить приріст на 28,7%.

Таблиця 2.1. Основні показники функціонування ПП «Славутич-Поділля» впродовж 2020-2024 роки

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	317404	40224	43685	59336	76383	24,06
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	303458	38617	42258	56232	72498	23,89
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	13946	1607	1427	3104	3885	27,86
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3353	405	202	1547	1949	58,13
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,9894	0,9899	0,9954	0,9739	0,9745	98,49
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	1,10	1,05	0,48	2,75	2,69	у 2,4 рази
	– витрат	%	1,07	1,02	0,46	2,68	2,62	у 2,4 рази
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	324	54	24	16	22	6,79
	–робітників	осіб	285	42	18	10	16	5,61
8.	Товарооборот на – 1 працівника	тис.грн. /особу	979,64	744,89	1820,21	3708,50	3471,95	у 3,5 рази
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	1113,70	957,71	2426,94	5933,60	4773,94	у 4,3 рази
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	57460	9416	4683	3562	5684	9,89
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	14778,81	14530,86	16260,42	18552,08	21530,30	у 1,4 рази
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	374252	56559,5	49755,5	43258	42156	11,26
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,85	0,71	0,88	1,37	1,81	у 2,1 рази

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [4-8; 15-24]

Збільшення обсягів товарообігу було обумовлене впливом двох основних факторів: зростанням фактичного обсягу реалізації продукції та підвищенням рівня споживчих цін, що прямо вплинуло на розмір отриманої виручки. Представлені дані свідчать, що у 2023–2024 роках на підприємстві відзначалася позитивна динаміка змін валового та чистого прибутку, які зросли на 25,16% і 2598% відповідно. Водночас слід зазначити, що собівартість реалізованої продукції збільшувалася швидшими темпами, ніж приріст чистого доходу, що, у свою чергу, позначилося на зміні показників валового прибутку.

Паралельно зі зміною фінансових показників відбувалося скорочення чисельності персоналу підприємства. За п'ятирічний період середньооблікова кількість працівників зменшилася з 324 до 22 осіб, тобто у 14,7 раза. Основним чинником таких змін стала реорганізація діяльності компанії. Водночас, упродовж останніх двох років чисельність персоналу дещо збільшилася, і в останньому звітному періоді склала 22 працівники, з яких 6 осіб належать до адміністративно-управлінського персоналу, а 16 – до виробничого.

Ці зміни безпосередньо позначилися на показниках товарообороту на одного працівника. Якщо у 2020 році цей показник становив 979,64 тис. грн на людину, то у 2024 році його абсолютне значення зросло до 3471,95 тис. грн, що у 3,5 раза більше. Проте, порівнюючи показники 2023 і 2024 років, можна констатувати зменшення товарообороту на одного працівника на 6,38%. Аналогічна тенденція спостерігалася щодо товарообороту на одного робітника та продуктивності праці (рис. 2.2).

Аналіз прибутковості та рентабельності підприємства свідчить, що загальні фінансові результати погіршилися внаслідок продажу одного з напрямів діяльності. Однак у 2024 році, порівняно з 2023 роком, прибуток зріс на 402 тис. грн. Водночас підвищення витрат швидшими темпами негативно вплинуло на показник рентабельності продажів, який знизився на 0,06%.

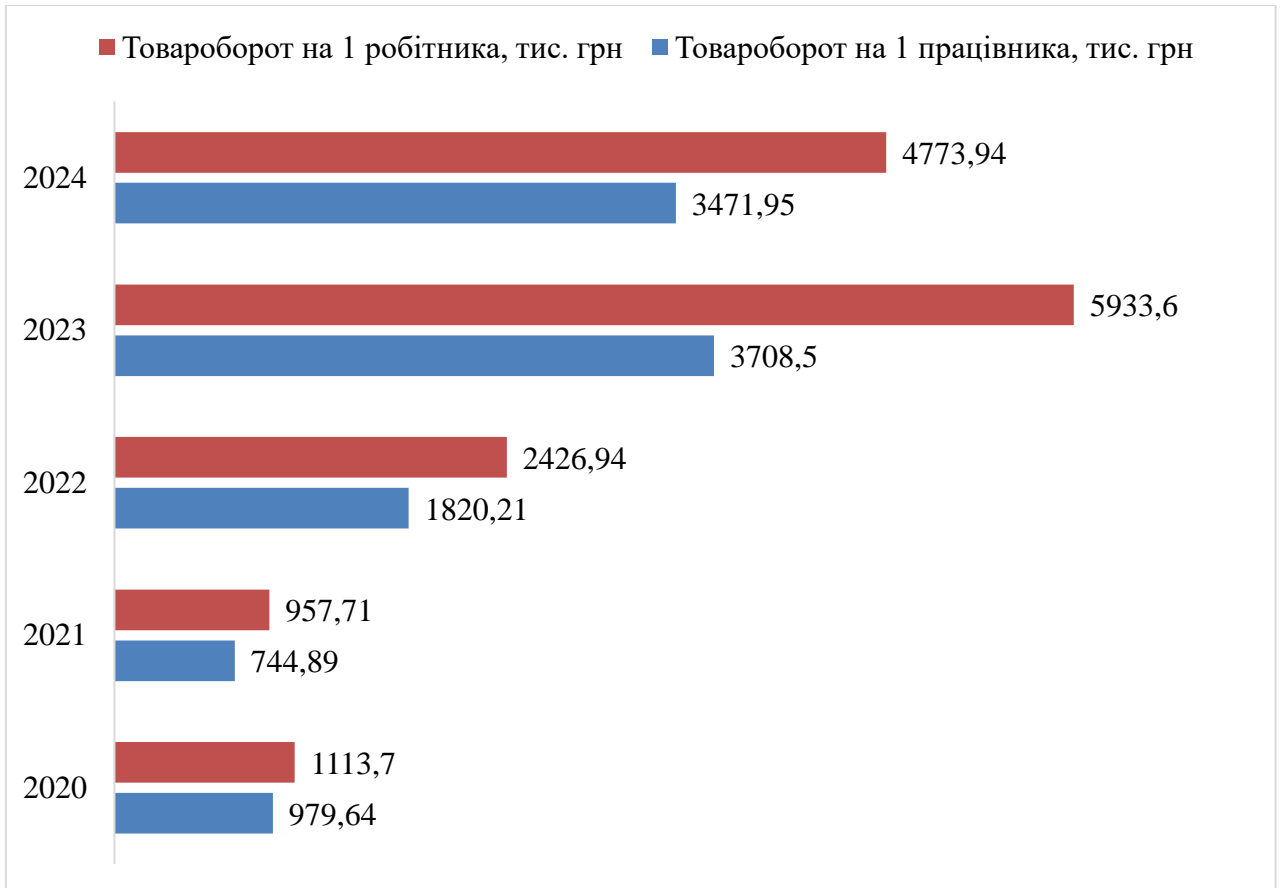


Рисунок 2.2 – Зміна показників товарообороту на одного працівника та одного робітника ПП «Славутич-Поділля» за 2020-2024 рр. (тис. грн/особа)

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [4-8; 15-24]

На підприємстві спостерігається відносне підвищення рівня заробітної плати працівників: якщо у 2020 році середньомісячна оплата становила 14,7 тис. грн, то у 2024 році вона зросла до 21,5 тис. грн. Водночас загальний фонд оплати праці скоротився у 10 разів, що насамперед зумовлено значним зменшенням чисельності персоналу.

Крім того, у зв'язку з реалізацією активів зафіксовано суттєве скорочення вартості основних виробничих фондів – майже у 10 разів. Однак, водночас підвищилася ефективність їх використання: якщо у 2020 році вона становила 0,85 грн на 1 грн вартості основних фондів, то у 2024 році цей показник зріс до 1,81 грн/грн.

Для більш глибокого аналізу необхідно дослідити динаміку змін обсягів і структури виробництва всієї продукції підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Динаміка структури та обсягу реалізації основних видів продукції (послуг) ПП «Славутич-Поділля»

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020 р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Торгівля продуктами харчування	91253,65	28,75	12759,05	31,72	14118,99	32,32	21711,04	36,59	27467,33	35,96	-63786,32	7,21
2. Торгівля тютюновими виробами	118264,73	37,26	14195,05	35,29	16089,19	36,83	24517,64	41,32	29285,24	38,34	-88979,49	1,08
3. Торгівля м'ясними продуктами	55387,00	17,45	7875,86	19,58	6513,43	14,91	10407,53	17,54	14069,75	18,42	-41317,25	0,97
4. Інші види продукції, послуг	52498,62	16,54	5394,04	13,41	6963,39	15,94	2699,79	4,55	5560,68	7,28	-46937,94	-9,26
Всього реалізована продукція (послуги)	317404,00	100,00	40224,00	100,00	43685,00	100,00	59336,00	100,00	76383,00	100,00	-241021,00	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Славутич-Поділля» [4-8; 15-24]

В цілому структура реалізації продукції/послуг підприємства у 2024 р. представлена нами на рис. 2.3.

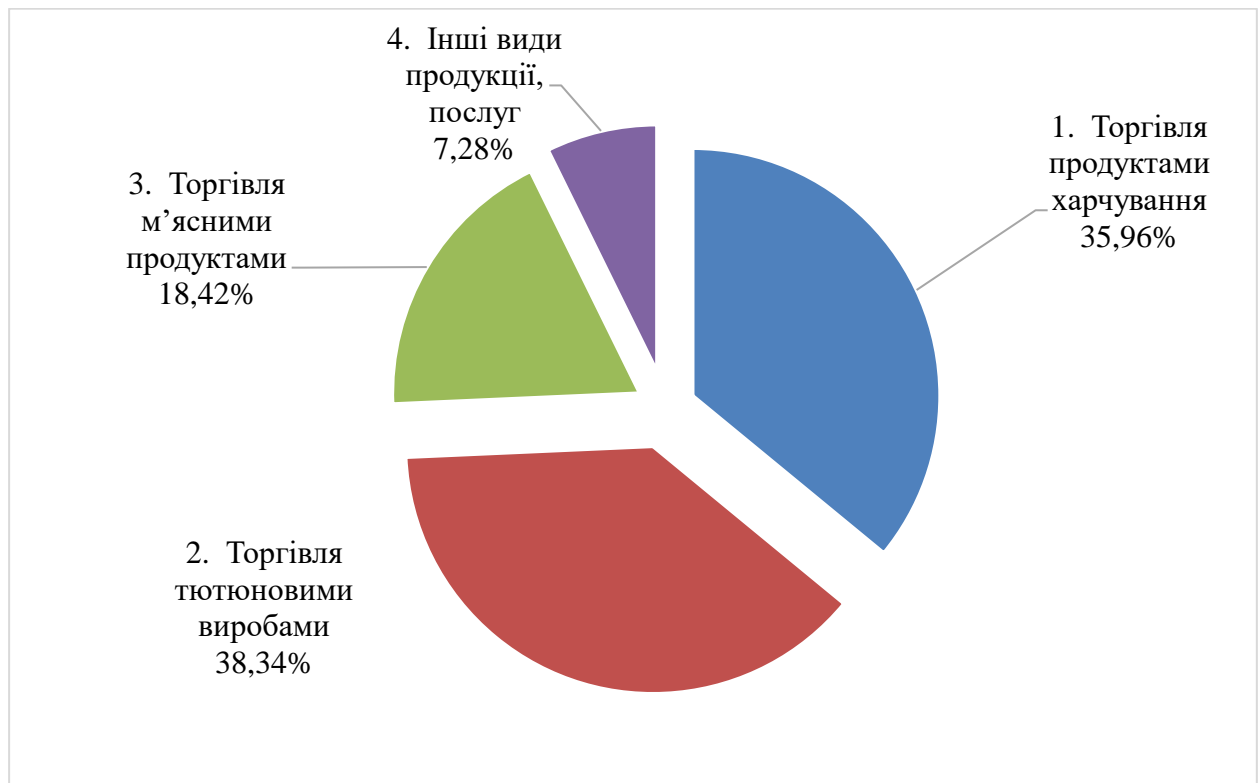


Рисунок 2.3 – Структура обсягів реалізації продукції ПП «Славутич-Поділля» у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних звітності ПП «Славутич-Поділля» [4-8; 15-24]

Зміни у структурі виробництва здебільшого зумовлені коливаннями попиту та пропозиції на ринку, а також укладенням договорів із компаніями, які замовляють виготовлення іншої продукції, ніж та, що раніше була основною на традиційних ринках збуту підприємства.

Отже, проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства дає підстави говорити про поступове відновлення його активності. Це підтверджується позитивною динамікою прибутковості та рентабельності. Проте для подальшого розвитку компанії важливо нарощувати обсяги товарообороту, розширювати базу контрагентів і освоювати нові ринки збуту.

Корпоративна культура ПП «Славутич-Поділля» формується на основі цінностей, що визначають роботу підприємства та його взаємодію з працівниками, партнерами та споживачами. Основною місією компанії є забезпечення

споживачів якісними, безпечними та доступними товарами, що визначає її відповідальність перед суспільством.

Однією з головних складових корпоративної культури є дотримання етичних норм і принципів ведення бізнесу. Підприємство підтримує чесність, відкритість і прозорість у взаємовідносинах з контрагентами, що сприяє побудові довгострокових партнерських зв'язків.

Важливу роль відіграє комунікаційна культура, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма рівнями управління. Керівництво компанії сприяє відкритому діалогу, вчасному обміну інформацією та взаємопідтримці в колективі.

Організаційні традиції, такі як святкування професійних подій, корпоративні заходи та спільні ініціативи, формують командний дух і підвищують мотивацію персоналу. Працівники залучаються до спільного прийняття рішень, що сприяє розвитку почуття відповідальності за результати роботи. Система мотивації персоналу в «Славутич-Поділля» включає конкурентну заробітну плату, преміальні виплати та можливості професійного розвитку. Компанія заохочує навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання співробітників.

Стиль управління на підприємстві поєднує елементи демократичного підходу, де керівники підтримують ініціативність працівників, та чітко визначену систему контролю, що забезпечує ефективність процесів. Соціальна відповідальність компанії проявляється у підтримці місцевих виробників, екологічних ініціатив та благодійних проєктів. Важливим аспектом є відповідальне використання ресурсів, дотримання стандартів безпеки та якості товарів.

Корпоративний імідж ПП «Славутич-Поділля» базується на довірі клієнтів, стабільності на ринку та високій репутації серед партнерів. Взаємодія з громадою та активна участь у суспільному житті формують позитивний образ компанії.

Для структуризації функцій з формування корпоративної культури нами було розроблено матрицю розподілу функцій між окремими посадовими особами та структурними підрозділами підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3. Матриця розподілу функцій з формування корпоративної культури
ПП «Славутич-Поділля»

Функції / Посади	Директор	Начальник комерційного відділу	Начальник виробничого відділу	Начальник відділу оперативного обліку	Начальник транспортного відділу	Головний бухгалтер
Визначення стратегічних цілей корпоративної культури	●	○	○	○	○	○
Формування етичних стандартів і норм ведення бізнесу	●	●	○	○	○	●
Забезпечення якісного обслуговування клієнтів	○	●	○	○	○	○
Контроль за дотриманням внутрішніх стандартів і політик	●	○	○	●	○	●
Розвиток корпоративного іміджу підприємства	●	●	○	○	○	○
Впровадження інновацій у виробничі процеси	○	○	●	○	○	○
Дотримання норм безпеки праці та охорони здоров'я	○	○	●	○	●	○
Формування фінансової прозорості та дисципліни	●	○	○	●	○	●
Контроль за ефективністю використання ресурсів	●	○	●	●	●	●
Аналіз ефективності корпоративної культури	●	○	○	●	○	●
Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	●	●	○	○	●	○
Організація корпоративних заходів	●	●	○	○	○	○
Розвиток екологічних ініціатив	○	○	○	○	●	○
Забезпечення безпеки логістики та транспорту	○	○	○	○	●	○

Умовні позначення:

- – основна відповідальність за функцію
- – участь у виконанні функції

Примітка. Систематизовано автором на основі власних досліджень

ПП «Славутич-Поділля» детально описує ролі кожного керівника у різних аспектах корпоративної культури. Директор підприємства несе основну відповідальність за визначення стратегічних цілей корпоративної культури, формування етичних стандартів, а також за загальний контроль за виконанням внутрішніх стандартів і політик. Він також бере участь у розробці і розвитку корпоративного іміджу, відповідає за фінансову прозорість і дисципліну, а також аналізує ефективність корпоративної культури на підприємстві.

Начальник комерційного відділу зосереджується на формуванні етичних стандартів у відносинах з партнерами і клієнтами, а також активно бере участь у розвитку корпоративного іміджу компанії. Його роль також включає в себе відповідальність за організацію та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів, що є важливою складовою корпоративної культури.

Начальник виробничого відділу відповідає за впровадження інновацій у виробничі процеси, забезпечення дотримання норм безпеки праці та охорони здоров'я. Він бере участь у контролі за дотриманням внутрішніх стандартів і політик щодо виробництва, а також забезпечує високу ефективність використання ресурсів.

Начальник відділу оперативного обліку та аналітики займається аналізом ефективності корпоративної культури, що включає моніторинг виконання внутрішніх стандартів, оцінку ефективності ресурсів і запропонованих змін. Водночас він відповідає за фінансову дисципліну, зокрема за прозорість і правильність обліку.

Начальник транспортного відділу відповідає за забезпечення безпеки та ефективності логістичних процесів, дотримання стандартів транспортування та збереження екологічних ініціатив. Він також залучений до розробки корпоративної соціальної відповідальності підприємства, оскільки логістика тісно пов'язана з екологічними аспектами.

Головний бухгалтер, окрім контролю за фінансовою прозорістю, активно бере участь у забезпеченні фінансової дисципліни та правильності розподілу ресурсів. Він також займається аналізом корпоративної культури з фінансового

боку, що включає ефективне використання ресурсів і забезпечення їх правильного обліку.

Таким чином, кожен керівник на своєму рівні впливає на різні аспекти корпоративної культури підприємства, що сприяє його ефективній роботі, розвитку та стабільності. Розподіл обов'язків дозволяє кожному працівнику відчувати свою роль у загальному процесі формування корпоративної культури, забезпечуючи гармонійний розвиток підприємства. Корпоративна культура підприємства спрямована на розвиток професійного середовища, підтримку ефективної комунікації та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Це створює умови для продуктивної роботи колективу та сприяє довгостроковому успіху компанії.

2.2. Діагностика корпоративної культури підприємства

Одним з найбільш відомих методів діагностики корпоративної культури є опитувальник OCAI (інструмент аналізу корпоративної культури), розроблений Кімом Кемероном і Робертом Куїнном, побудований на основі рамкового конструкту конкуруючих цінностей [13]. Даний короткий опитувальник дозволяє побудувати актуальний і бажаний в майбутньому (5 років) профіль корпоративної культури, в якому відображені цілі і цінності організації, загальний напрямок, специфічні особливості, а також деякі фактори, що формують культуру організації.

Привабливість даного методу полягає в тому, що за змістом він повністю відповідає завданням вдосконалення управління людськими ресурсами в організації, перевірений на практиці і має надійний діагностичний інструментарій.

Робота за цією методикою допомагає виявити теоретичні основи типології корпоративних культур, з'ясувати, як вибудовується рамкова структура конкуруючих цінностей, що визначають той чи інший тип організації.

В основі цієї побудови лежить вимірювання і кореляція корпоративних показників, що характеризують фактичний рівень стану основних показників ефективності організації. У той же час ці показники є основними цінностями організації, спрямованістю базових припущень, орієнтацій і цінностей, тими елементами, які формують її корпоративну культуру і за якими можна сформулювати загальне уявлення про компанію. Основні цінності, що лежать на різних кінцях кожного континууму, відкидають один одного, тобто гнучкість суперечить стабільності, внутрішня спрямованість суперечить зовнішній орієнтації. В результаті обидва виміри утворюють квадрати, які заперечують один одного і конкурують один з одним. Кожному з цих квадратів було присвоєно назву, що відповідала його найбільш помітним характеристикам: клану, адхократії, ринку та ієрархії (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. – Рамкова побудова моделі корпоративних культур за

К. Кемероном і Р. Куїнном

Примітка. Побудовано автором

Інструмент ОСАІ призначений для оцінки шести ключових вимірів корпоративної культури:

- найважливіші характеристики організації;
- загального стилю керівництва;

- управління персоналом;
- об'єднуючої сутності організації;
- стратегічних цілей організації;
- критеріїв успіху.

В оцінці взяли участь 25 співробітників ПП «Славутич-Поділля»: керівники, фахівці, виробничий персонал. Їм було запропоновано опитувальник щодо оцінки шести перерахованих вище вимірів. Працівники заповнили анкету, представлену в додатку А.

На кожне питання анкети пропонувалося чотири можливих варіанти відповіді, що відображають стан організації. Респонденти розподіляли 100 балів між чотирма варіантами в тому співвідношенні, в якому вони присутні в організації на даний момент. Потім ця операція повторюється, але респондент, розподіляючи 100 балів, керується орієнтацією на майбутнє, що відображає ідеальну, на його думку, модель організації. Саме тому для відповідей передбачено дві колонки: «Зараз» і «Хотілося б» [28].

Тоді середня кількість балів, виставлених респондентом за кожен варіант «А», «В», «С», «D», обчислюється в числовому еквіваленті (сума всіх балів за варіант «А» з усіх шести питань, поділена на кількість питань, дорівнює 6; такий самий порядок розрахунку для решти альтернатив «В», «С» та «D»). Ця процедура виконується двічі: для стовпця відповіді «Зараз» і для стовпця відповіді «Хотів би».

Після цього на наступному бланку на шкалах з числовими значеннями відповідно до букви варіанту («А», «В», «С», «D») відзначаються бали, отримані після вищезазначених арифметичних розрахунків середнього числа по кожному варіанту («А», «В», «С», «D»).

Згодом ці точки з'єднуються лініями і набувають форму неправильного чотирикутника. Оскільки анкета містить дві колонки відповідей, то і чотирикутників два. Щоб уникнути накладання одного чотирикутника на інший, точки з колонки відповіді «Зараз» з'єднують суцільною лінією, а точки, отримані при обробці стовпця відповіді «Хотів би», з'єднують пунктирною лінією.

Очевидні відмінності в напрямку і формі чотирикутників показують, наскільки реальний загальний стан справ в організації вимагає змін, наскільки вони повинні бути радикальними і в якій площині повинні лежати ці зміни.

Відповідно до отриманих даних креслять два профілі корпоративної культури – існуючий і бажаний. Побудова реального і бажаних профілів корпоративної культури ЗАТ «Електромагніт» за допомогою опитувальника ОСАІ дозволило виявити наступні ознаки.

У вимірі корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» «Найважливіші характеристики», домінуючим є ринковий тип (рис. 2.5).

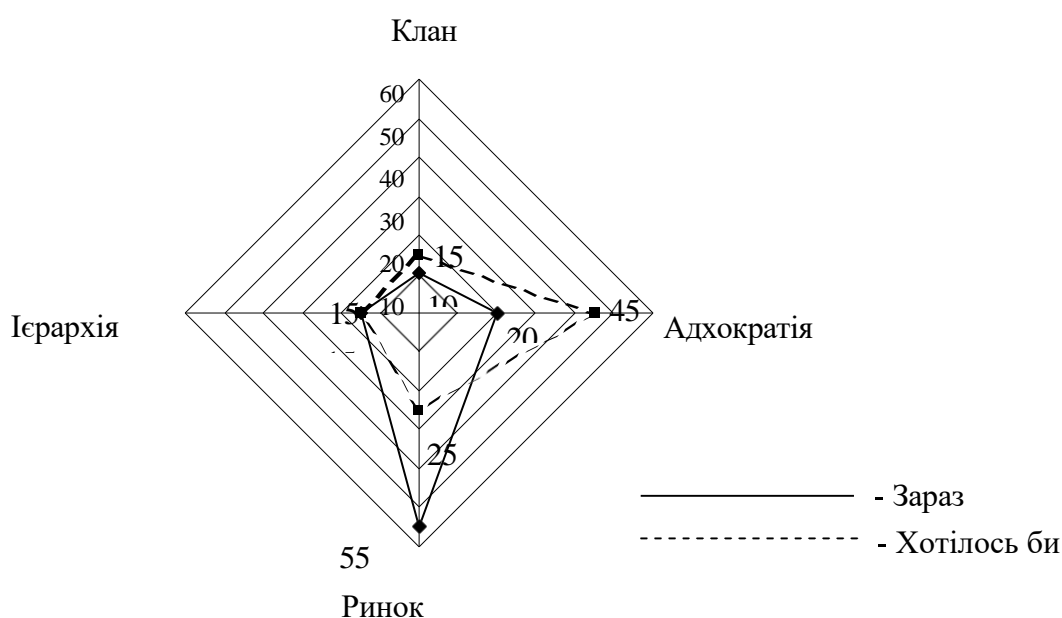


Рисунок 2.5. – Профіль «Найважливіші характеристики організації»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

Це дозволяє говорити про те, що в даний час організація орієнтується на конкурентні дії і досягнення. Співробітники орієнтовані на конкуренцію на ринку. Керівники виступають за особисту відповідальність кожного, підтримку перспективних працівників. Тому вони стимулюють активність співробітників, бажання докладати додаткових зусиль і бажання працювати енергійно. Головна цінність – успіх у конкурентному середовищі.

У той же час в майбутньому опитані співробітники організації хотіли б мати адхократичний тип корпоративної культури в даному профілі, в якому організація є лідером і новатором у своїй сфері, а також отримати динамічне і творче місце роботи, де заохочується свобода ухвалення рішень і ризику.

Існуючий загальний стиль керівництва в організації, на думку респондентів, також корелює з ринковим типом: він слугує прикладом ефективності, напористості, націленості на конкретні результати (рис. 2.6).

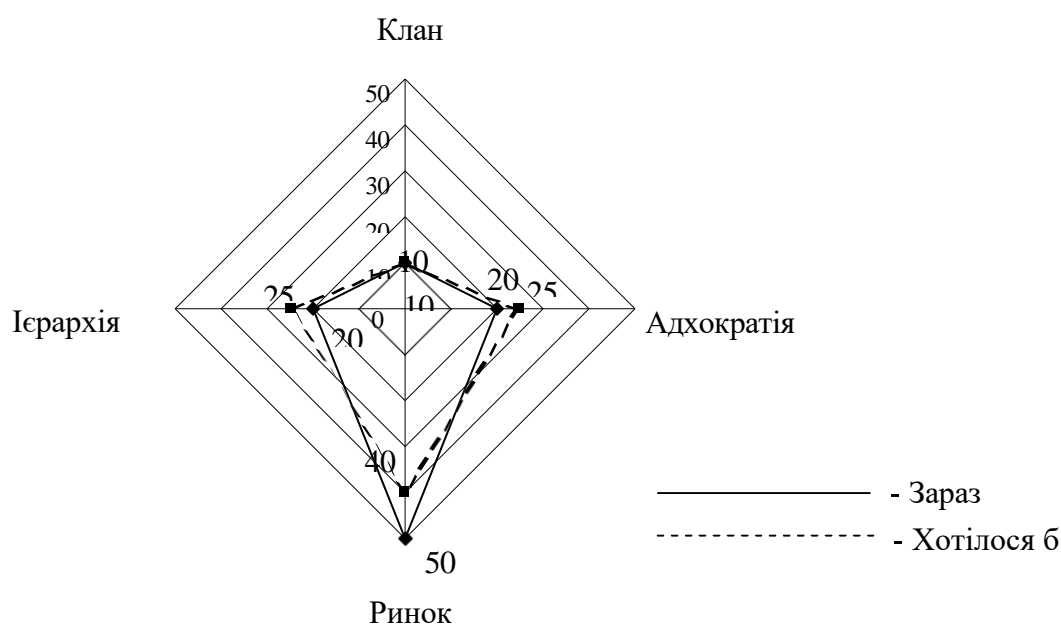


Рисунок 2.6. – Профіль «Загальний стиль керівництва в організації»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

Ринковий тип також є кращим у майбутньому, хоча спостерігається зростання позицій адхократичного та ієрархічного типів. Керівники першого з них характеризуються високою підприємливістю і гнучкістю, заохоченням особистої ініціативи, творчим підходом до справи, активністю співробітників. Стиль керівництва ієрархічного типу характеризується координацією, організованістю, послідовністю та управлінням бізнесом з урахуванням рентабельності.

Ознаки, що відрізняють організацію в управлінні персоналом зараз відповідають ринковому типу корпоративної культури (рис. 2.7), як і в двох інших попередніх випадках.

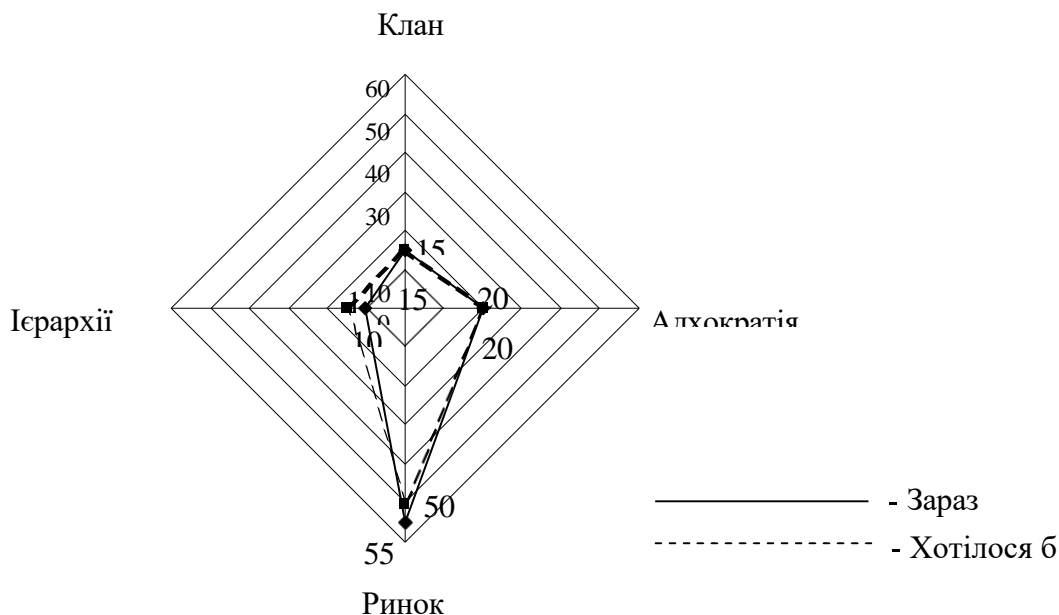


Рисунок 2.7. – Профіль «Управління співробітниками»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

У той же час для керівництва характерні високі вимоги, заохочення досягнень, конкуренція. У перспективі (на найближчі 5 років) в даному профілі також кращий ринковий тип, хоча спостерігається незначне зростання значень ієрархічного типу корпоративної культури, в якому стиль управління характеризується гарантією зайнятості і вимогою субординації, передбачуваності і стабільності у відносинах. В умовах, коли організації відчують на собі наслідки економічної кризи, це цілком зрозуміло.

Що стосується існуючого профілю корпоративної культури ПП «Славутич-поділля», такого як «Об'єднуюча сутність організації», то тут домінує ієрархічний тип (рис. 2.8). Його відмінними рисами є: формальні правила і офіційна політика. При цьому важливо забезпечити прибуткове, надійне, безперебійно працююче функціонування організації. У той же час в цьому профілі в майбутньому кращим стає тип ринку, для якого характерні: напористість, конкурентоспроможність і

прагнення до перемоги на ринку. Також спостерігається зростання цінностей кланового типу корпоративної культури, яка спрямована на розвиток людських ресурсів, професіоналізму і згуртованості. При цьому організація стає схожою на велику сім'ю, віддану своїм традиціям, а лідери сприймаються як вихователі або навіть як батьки.

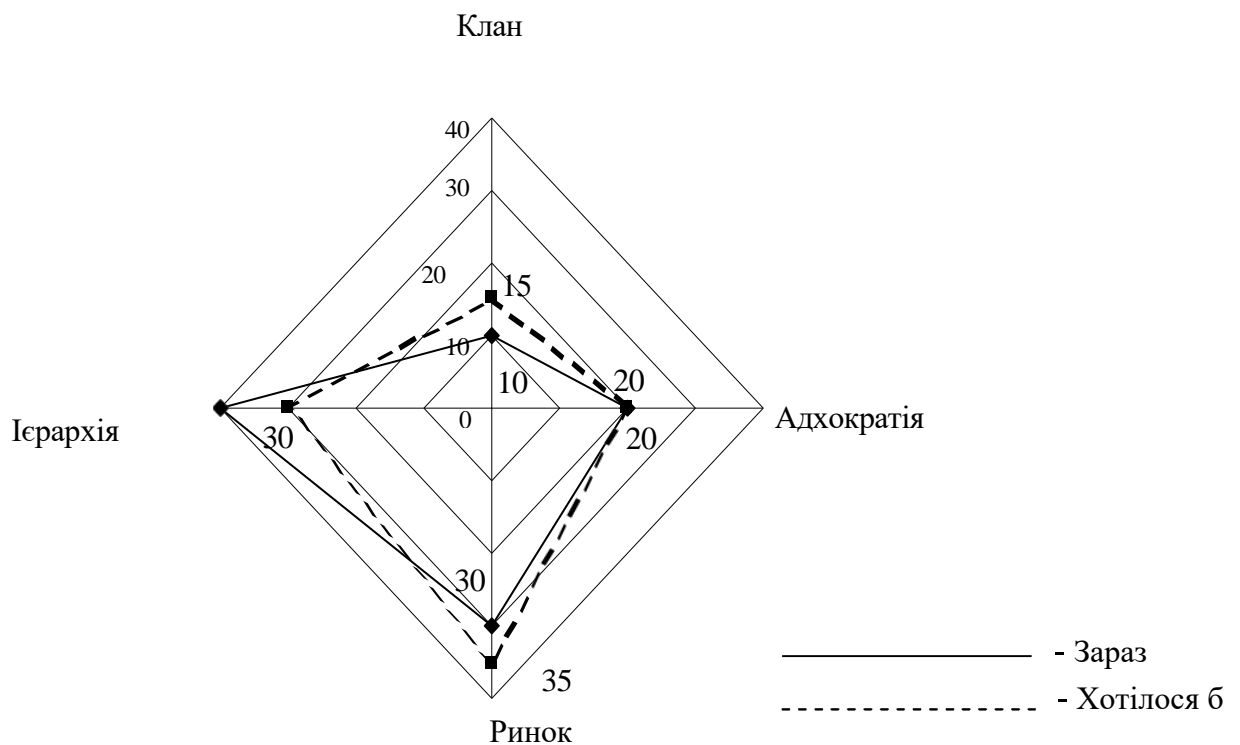


Рисунок 2.8. – Профіль «Об'єднуюча сутність організації»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

Поточні стратегічні цілі ПП «Славутич-Поділля» орієнтовані на підтримку стабільності діяльності організації. Цінується контроль, рентабельність і суворі послідовність всіх операцій, що дозволяє співвіднести цей профіль з ієрархічним типом корпоративної культури.

Надалі респонденти відзначають ослаблення ієрархії та зростання цінностей адхократичного типу корпоративної культури в цьому профілі (рис. 2.9).

Для адхократичного типу акцент з точки зору стратегії робиться на необхідність бути першим, купувати нові ресурси і вирішувати проблеми, які виникають, цінується новаторство та ініціатива.

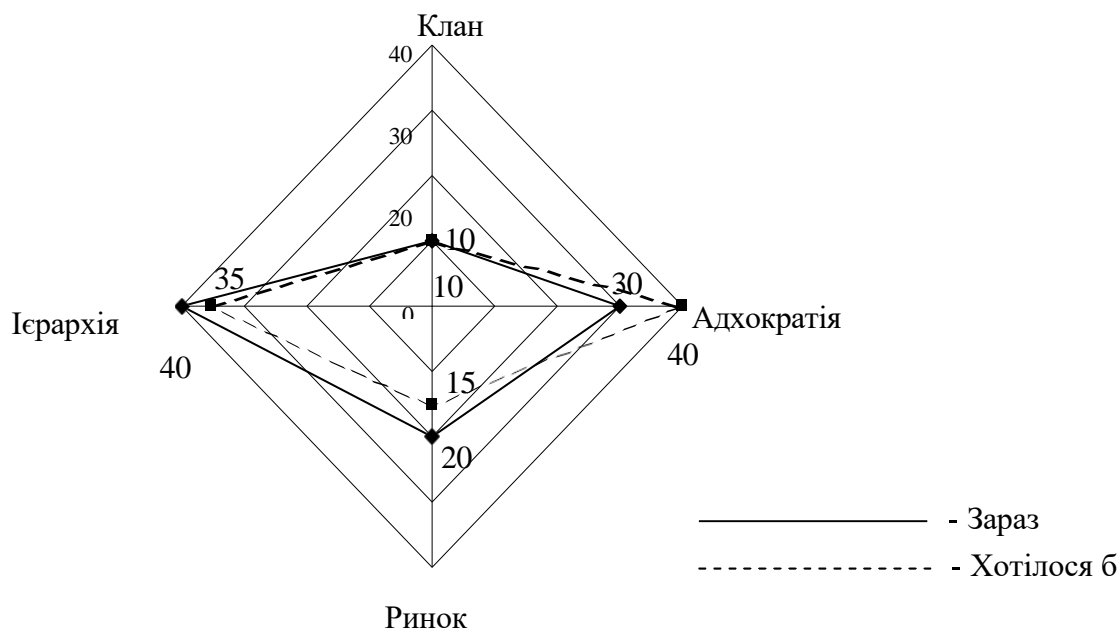


Рисунок 2.9. – Профіль «Стратегічні цілі організації»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

У такому реальному профілі корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» як «критерії успіху» переважає ринково-ієрархічний тип, а перевага, на думку респондентів, віддається ієрархічному типу корпоративної культури, яка орієнтована на точне виконання планів і графіків, рентабельність і низькі витрати на збут (рис. 2.10).

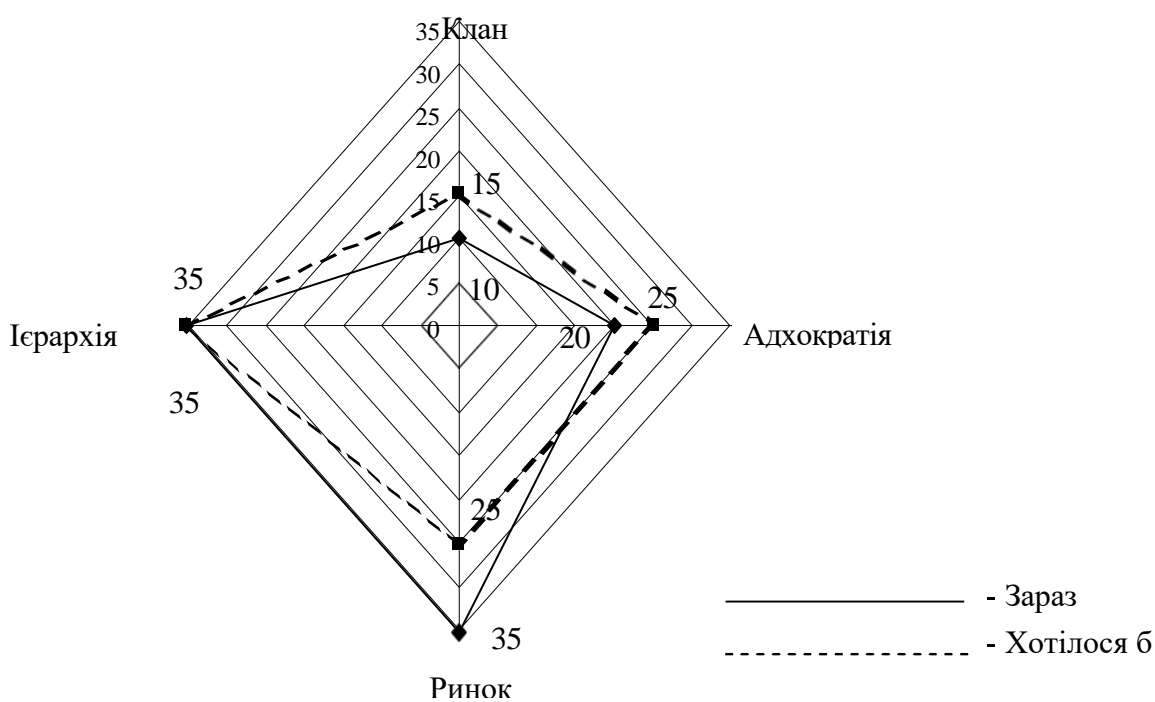


Рисунок 2.10. – Профіль «Критерії успіху»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

Також в цьому профілі в подальшому спостерігається посилення позицій клановості і адхократії. При цьому перший пов'язує успіх організації з людськими ресурсами компанії, командною роботою і турботою про клієнтів, другий - з новою технологією виробництва роботи.

Результати вищезазначеного можна представити у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 Домінуючі типи корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» (в реальності і в майбутньому)

Профіль корпоративної культури	Сьогодні	В майбутньому
1. Найважливіші характеристики організації	Ринок	Адхократичний
2. Загальний стиль керівництва в організації	Ринок	Ринок
3. Управління персоналом	Ринок	Ринок
4. Об'єднуюча сутність організації	Ієрархічна	Ринок
5. Стратегічні цілі організації	Ієрархічна	Адхократичний
6. Критерії успіху	Ринково-ієрархічна	Ієрархічна

Квадрант з найбільшими балами в середньому реальному профілі корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» відповідає ринковому типу корпоративної культури (рис. 2.10) і визначає переважаючі базові припущення, стилі і цінності.

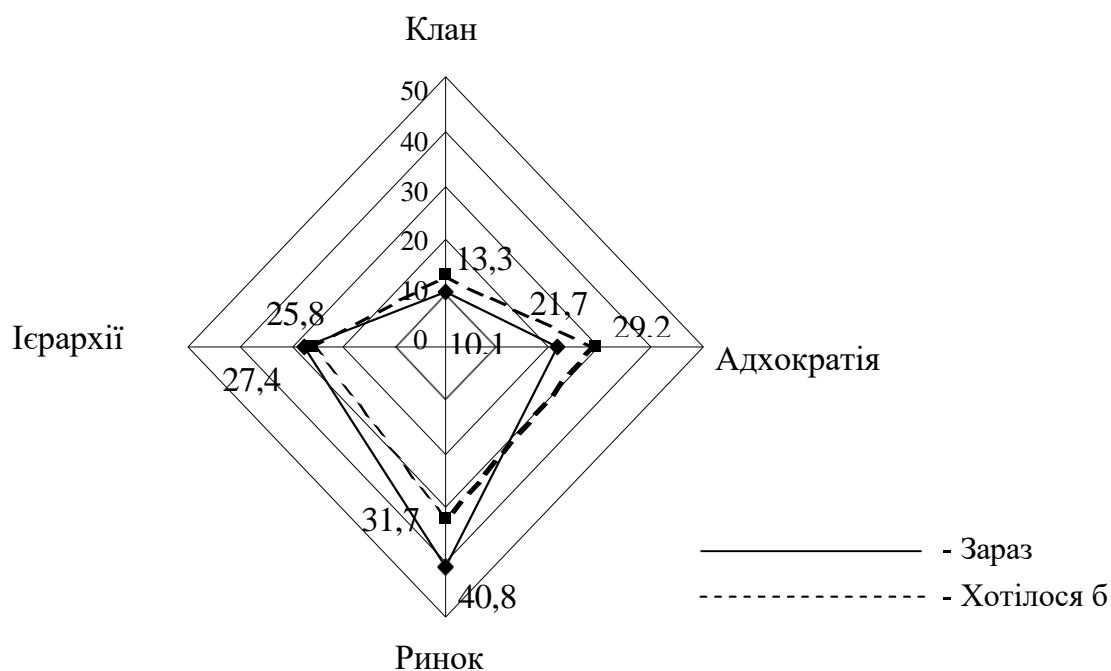


Рисунок 2.10. – Усереднений профіль корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля»

Примітка. Сформовано автором на основі результатів опитування

Основними цілями і цінностями, які домінують в організаціях з ринковою культурою, є конкурентоспроможність і продуктивність, які досягаються за рахунок сильного акценту на зовнішніх позиціях і контролі. Ринковий тип є домінуючим не тільки в середньостатистичному реальному профілі корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля», але і, як видно з таблиці 2.4, в таких реальних профілях, як: «Найважливіші характеристики організації», «Загальний стиль керівництва в організації», «Управління співробітниками». Безумовне підтвердження домінування ринкового типу корпоративної культури є оголошені і підтвержені цінності компанії. Квадрант з найвищими балами в середньому бажаному профілі корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» також відповідає ринковому типу корпоративної культури. Крім того, ринковий тип є домінуючим в таких переважних профілях корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» як «Загальний стиль керівництва в організації», «Управління співробітниками», «Об'єднуюча сутність організації».

Слід також зазначити, що в подальшому в середньому профілі корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» спостерігається посилення кланового і адхократичного типів. Кланова культура характеризується заохоченням командної роботи, довіри та наданням відносної автономії командам. До завдань керівництва входить турбота про підлеглих, створення комфортної обстановки, формування максимальної ціннісної мотивації і кращих умов для ефективної участі у бізнесі. Колектив клану згуртований і доброзичливий, лідери сприймаються як вихователі або навіть батьки, компанія робить ставку на довгостроковий особистісний розвиток, а успіх в ньому визначається як турбота і добре ставлення до споживачів. Критеріями ефективності адхократичної культури є: гнучкість, інноваційність, індивідуальність, децентралізація влади, творчий підхід до вирішення проблем, прагнення до ризику, динамічність, вихід на нові сегменти ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «СЛАВУТИЧ-ПОДІЛЛЯ»

3.1. Концептуальні засади розвитку корпоративної культури на підприємстві

Розвиток корпоративної культури на підприємстві є важливим елементом для досягнення довгострокового успіху і стабільності. Культурна складова впливає на мотивацію працівників, їхній рівень залученості та ефективність роботи, що є ключовими факторами для досягнення високих результатів. Впровадження чітко сформованих цінностей і норм у корпоративну культуру допомагає створити єдину команду, яка працює на досягнення спільних цілей. Це підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, що сприяє кращому спілкуванню та зниженню конфліктних ситуацій. Корпоративна культура також визначає імідж підприємства на ринку, що важливо для залучення нових клієнтів і партнерів. Розвиток культури дозволяє адаптувати організацію до змін на ринку та технологічних інновацій, підтримуючи конкурентоспроможність. Окрім того, підтримка корпоративних цінностей сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності, що допомагає створити позитивний образ компанії в очах громадськості. Підприємства з сильною корпоративною культурою більш успішно справляються з економічними кризами, оскільки їхній колектив має чітку орієнтацію на спільний результат. Окрім того, добре розвинута корпоративна культура може стати основою для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Всі ці фактори обґрунтовують необхідність розвитку корпоративної культури як важливого елементу стратегії організації.

Основні напрями розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля»
(таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1. Напрями розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля»

Напрями розвитку	Заходи	Зміст	Відповідальна особа
1. Мотивація та залученість співробітників	Організація тренінгів та семінарів з мотивації та командної роботи	Підвищення залученості співробітників через розвитку командної роботи, корпоративних цінностей та цілей	Директор, Начальник комерційного відділу
2. Формування корпоративних цінностей	Розробка та поширення документів щодо цінностей компанії	Оформлення та впровадження кодексу корпоративної етики, стандартів поведінки, що підкріплюються навчанням	Директор, Головний бухгалтер
3. Розвиток лідерських якостей	Організація навчання для керівників та майбутніх лідерів	Підготовка керівників для ефективного управління, розвитку лідерських якостей та емоційного інтелекту	Начальник виробничого відділу, Начальник комерційного відділу
4. Інновації та гнучкість	Впровадження нових технологій для поліпшення роботи підприємства	Впровадження сучасних інструментів для полегшення управлінських процесів та підвищення ефективності	Начальник відділу оперативного обліку та аналітики
5. Соціальна відповідальність	Підтримка екологічних ініціатив та соціальних проєктів	Створення корпоративних ініціатив для підтримки місцевих громад та екологічних програм	Директор, Начальник транспортного відділу
6. Корпоративні заходи та свята	Організація святкових та соціальних подій для співробітників	Організація корпоративних свят, спільних відпочинків, що сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків і згуртованості колективу	Начальник комерційного відділу
7. Покращення внутрішнього комунікаційного процесу	Впровадження ефективних каналів комунікації між працівниками та керівництвом	Створення зручних каналів для обміну інформацією, зворотного зв'язку та оптимізація процесу прийняття рішень	Директор, Начальник відділу оперативного обліку та аналітики
8. Оцінка та зворотний зв'язок	Регулярне проведення опитувань та анкетувань серед співробітників	Оцінка рівня задоволення співробітників умовами праці та корпоративною культурою через анкети та опитування	Головний бухгалтер, Начальник виробничого відділу

Примітка. Запропоновано автором

Основні напрями розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» включають кілька ключових аспектів, що сприяють формуванню здорового робочого середовища та покращенню результативності діяльності компанії. Першим важливим напрямом є мотивування та залучення співробітників. Для цього підприємство організовує тренінги та семінари, що сприяють розвитку командної роботи, взаємодії між працівниками і підвищенню рівня залученості до корпоративних цілей. Це дозволяє створювати єдину команду, яка працює на досягнення спільних цілей. Важливим аспектом є також формування корпоративних цінностей, які мають бути чітко прописані і доведені до кожного співробітника. Визначення та поширення документів щодо цінностей, стандартів поведінки та етики створює основу для корпоративної культури, яка буде сприяти ефективній взаємодії між працівниками та керівництвом.

Формування кодексу корпоративної етики підприємства — це важливий процес, який включає кілька етапів і елементів для забезпечення чітких і етичних стандартів у поведінці співробітників та управлінні компанією. Нами розроблено основні етапи імплементації кодексу корпоративної етики (табл. 3.2)

Таблиця 3.2. Етапи формування кодексу корпоративної етики ПП «Славутич-Поділля»

Етапи формування кодексу	Зміст
1	2
1. Оцінка поточної ситуації та потреби	Аналіз існуючої ситуації в компанії, визначення потреби в кодексі корпоративної етики, виявлення проблемних сфер та етичних викликів.
2. Формулювання місії та цінностей підприємства	Визначення основних цінностей компанії, які повинні бути відображені в кодексі (чесність, відповідальність, прозорість).
3. Залучення ключових учасників	Підключення керівництва, менеджерів різних рівнів, відділів кадрів, юристів та інших фахівців для обговорення та розробки кодексу.
4. Розробка проекту кодексу	Написання проекту кодексу, в якому чітко прописані правила поведінки співробітників в різних ситуаціях та цінності компанії.

Продовження табл. 3.2

1	2
5. Обговорення та затвердження кодексу	Проведення обговорень серед співробітників та керівництва, внесення коригувань, підготовка до затвердження кодексу вищим керівництвом.
6. Впровадження та комунікація	Оприлюднення кодексу серед співробітників через презентації, тренінги, публікації на внутрішніх платформах, забезпечення доступу до нього для кожного співробітника.
7. Оцінка ефективності та оновлення кодексу	Регулярна оцінка ефективності застосування кодексу, внесення змін у разі потреби, оновлення кодексу з урахуванням нових етичних викликів.

Примітка. Запропоновано автором

Процес формування кодексу корпоративної етики у ПП «Славутич-Поділля» складається з кількох ключових етапів, кожен з яких є важливим для забезпечення ефективності та відповідності етичним стандартам. Першим етапом є оцінка поточної ситуації та потреби. Це включає вивчення існуючих практик, визначення потреби в кодексі, а також аналіз етичних проблем і викликів, з якими стикаються співробітники та керівництво. Визначення потреби в кодексі дозволяє зрозуміти, чи потрібно змінювати поточні етичні стандарти або створити нові правила поведінки. Другий етап включає формулювання місії та цінностей підприємства, що мають бути відображені в кодексі. Визначення основних принципів організації, таких як чесність, прозорість, відповідальність, дозволяє створити етичний фундамент для подальшої роботи [29].

Третій етап передбачає залучення ключових учасників, зокрема керівництва, менеджерів, працівників різних відділів, юристів і інших фахівців, до процесу розробки кодексу. Цей етап важливий для забезпечення участі всіх зацікавлених сторін у формуванні етичних стандартів і їх розумінні. Четвертий етап — розробка проекту кодексу. Тут спеціалісти створюють документ, який описує правила поведінки співробітників у різних ситуаціях, а також формулює цінності компанії, які мають бути дотримані. Проект кодексу має бути детальним і чітким, щоб забезпечити правильне розуміння етики на всіх рівнях організації.

П'ятий етап — це обговорення та затвердження кодексу. Проект кодексу обговорюється серед співробітників та керівництва, вносяться необхідні корективи, після чого документ затверджується вищим керівництвом. Важливо, щоб усі учасники організації мали можливість висловити свою думку і бути залученими до процесу. Шостий етап передбачає впровадження та комунікацію кодексу серед співробітників. На цьому етапі важливо забезпечити доступність кодексу для кожного працівника через різні канали: електронні платформи, внутрішні документи, зустрічі та презентації.

Останній етап полягає в оцінці ефективності та оновленні кодексу. Для цього проводяться регулярні перевірки його застосування, оцінюється, чи відповідає він новим етичним викликам, та вносяться необхідні зміни. Підприємства можуть впроваджувати нові принципи чи стандарти, якщо вони відповідають вимогам часу та етичним стандартам. Цей етап є важливим для підтримання актуальності кодексу та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Орієнтовний зміст кодексу корпоративної етики ПП «Славутич-Поділля» представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Основні елементи кодексу корпоративної етики ПП «Славутич-Поділля»

Елементи кодексу корпоративної етики	Зміст
1. Основні цінності та принципи	Визначення моральних принципів та стандартів поведінки (чесність, відповідальність, справедливість, прозорість).
2. Правила взаємодії з колегами	Опис етичних норм для взаємодії в колективі: взаємоповага, довіра, підтримка, розв'язання конфліктів, рівність.
3. Етика взаємодії з клієнтами і партнерами	Принципи взаємодії з клієнтами та партнерами: чесність, прозорість, конфіденційність, дотримання угод.
4. Відповідальність за порушення кодексу	Опис санкцій за порушення етичних норм, механізм розгляду скарг і порушень, відповідальність за недотримання етичних стандартів.
5. Механізми зворотного зв'язку та підтримки	Канали для повідомлення про порушення етики (гаряча лінія, спеціальні платформи), отримання порад щодо етичних питань.
6. Зовнішня етика та соціальна відповідальність	Принципи взаємодії компанії з суспільством, підтримка екологічних і соціальних ініціатив, благодійність, дотримання соціальних стандартів.
7. Постійний розвиток та навчання	Організація навчальних заходів для співробітників для підтримки етичних стандартів: тренінги, семінари, курси.

Примітка. Запропоновано автором

Кодекс корпоративної етики складається з кількох основних елементів, кожен з яких має важливе значення для підтримки етичних стандартів в організації. Кодекс корпоративної етики підприємства складається з кількох ключових елементів, що визначають моральні орієнтири організації. Першим елементом є основні цінності та принципи, які формують фундамент для етичної поведінки співробітників. Ці цінності включають чесність, відповідальність, справедливість та прозорість, що дозволяє встановити високі стандарти взаємодії.

Другим елементом є правила взаємодії з колегами, що окреслюють норми співпраці всередині колективу. Взаємоповага, довіра та підтримка є основою для створення здорового робочого середовища. Ці правила також сприяють конструктивному розв'язанню конфліктів та забезпечують рівність у спілкуванні між співробітниками.

Третім елементом є етика взаємодії з клієнтами та партнерами, що встановлює принципи чесності та прозорості у зовнішніх відносинах. Важливою складовою цього елемента є дотримання конфіденційності та виконання угод, що зміцнює довіру з боку контрагентів.

Четвертим елементом є відповідальність за порушення кодексу, що визначає санкції у випадку недотримання етичних норм. Він включає чітко прописані механізми розгляду скарг і порушень, що допомагає підтримувати дисципліну в організації.

П'ятим елемент полягає у створенні механізмів зворотного зв'язку та підтримки, які забезпечують оперативне реагування на етичні порушення. Ці механізми можуть включати гарячу лінію та спеціальні платформи для отримання консультацій з етичних питань. Шостим елементом є зовнішня етика та соціальна відповідальність, що визначає взаємодію компанії з суспільством. Підтримка екологічних та соціальних ініціатив, а також благодійність входять до цього елемента і сприяють покращенню іміджу підприємства.

Сьомим елементом є постійний розвиток та навчання, що забезпечує регулярне оновлення знань співробітників. Організація тренінгів, семінарів та курсів сприяє підтримці високих етичних стандартів. Кожен із цих елементів

спрямований на створення гармонійного робочого середовища, де етика є непорушною складовою корпоративної культури. Вони допомагають встановити чіткі орієнтири для прийняття рішень на всіх рівнях організації. Ефективне застосування цих принципів дозволяє запобігти конфліктам і сприяє відкритості у взаємодії. Крім того, дотримання етичних норм підвищує довіру серед клієнтів і партнерів підприємства. Такий підхід стимулює розвиток інновацій і покращує загальну продуктивність. Загалом, ці елементи створюють комплексну систему етичних норм, що забезпечує стабільний розвиток компанії та її позитивний імідж на ринку [31].

Формування кодексу корпоративної етики є складним та багатоетапним процесом, що вимагає залучення всіх рівнів організації та забезпечення всебічного обговорення. Важливо, щоб кодекс був не лише документом, а й інструментом для створення здорової корпоративної культури, в якій етичні норми є основою для досягнення успіху та розвитку підприємства. Етапи його розробки і впровадження представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Етапи впровадження кодексу корпоративної етики ПП «Славутич-Поділля»

Етап	Опис завдання	Початок	Завершення	Відповідальні особи	Залежності
1	2	3	4	5	6
1. Оцінка поточної ситуації та потреб	Аналіз існуючих етичних норм, виявлення проблемних зон та потреби в оновленні/створенні кодексу	01.05.2025	07.05.2025	Керівництво	–
2. Формулювання місії та основних цінностей	Визначення ключових етичних принципів, що відображають місію підприємства	08.05.2025	14.05.2025	Керівництво,	Завершення етапу 1
3. Залучення ключових учасників	Проведення зустрічей та робочих груп з представниками всіх зацікавлених сторін для збору пропозицій	15.05.2025	21.05.2025	Керівництво, юридичний відділ	Завершення етапу 2
4. Розробка проекту кодексу	Написання проекту кодексу, включаючи етичні стандарти, правила поведінки, права і обов'язки співробітників	22.05.2025	04.06.2025	Юридичний відділ, керівництво	Завершення етапу 3

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
5. Обговорення та затвердження проекту	Проведення внутрішніх обговорень, збір зворотного зв'язку від співробітників, коригування проекту, затвердження	05.06.2025	11.06.2025	Керівництво, представники всіх підрозділів	Завершення етапу 4
6. Впровадження та комунікація кодексу	Презентація затвердженого кодексу співробітникам, проведення тренінгів і семінарів, розміщення на внутрішніх ресурсах	12.06.2025	25.06.2025	Керівництво	Завершення етапу 5
7. Моніторинг, оцінка ефективності та оновлення	Регулярний моніторинг застосування кодексу, збір відгуків, аналіз результатів та внесення коригувань	26.06.2025	09.07.2025	Керівництво	Завершення етапу 6

Примітка. Складено автором

Цей графік дозволяє чітко відслідковувати кожен етап впровадження кодексу, забезпечує прозорість процесу і сприяє своєчасному виконанню завдань. Кожен етап залежить від завершення попереднього, що дозволяє уникнути накладок та забезпечити послідовність дій. Відповідальні особи на кожному етапі мають бути заздалегідь визначені, що сприяє оперативному вирішенню можливих проблем. План впровадження може бути адаптований залежно від специфіки підприємства та актуальних внутрішніх потреб. Графік є ефективним інструментом планування, який дозволяє керівництву контролювати процес впровадження кодексу корпоративної етики. За допомогою цього плану можна своєчасно коригувати дії та забезпечувати максимальну залученість співробітників у формування етичного середовища. Загалом, даний календарний план сприятиме створенню стійких етичних норм, що стануть фундаментом для подальшого розвитку корпоративної культури підприємства.

Другим напрямом є розвиток лідерських якостей. Підприємство організовує навчання для керівників та майбутніх лідерів, що допомагає розвивати емоційний інтелект та ефективні управлінські навички. Таке навчання важливе для створення

висококваліфікованих лідерів, які здатні приймати обґрунтовані рішення, мотивувати колектив та створювати сприятливу атмосферу для досягнення високих результатів. Також значною складовою корпоративної культури є інновації та гнучкість. Впровадження нових технологій та методів роботи дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін на ринку та підвищувати ефективність усіх процесів. Важливою частиною цього процесу є підтримка соціальної відповідальності. Підприємство активно підтримує екологічні ініціативи та соціальні проекти, що сприяє створенню позитивного іміджу компанії в громадськості та підвищує її репутацію серед споживачів і партнерів.

Іншою важливою складовою є організація корпоративних заходів і свят. Це дозволяє створювати дружню атмосферу в колективі, зміцнювати внутрішні зв'язки та мотивувати працівників до подальшої ефективної праці. Такі заходи також сприяють розвитку корпоративної культури та залученню співробітників до спільних ініціатив. Важливим напрямом є покращення внутрішнього комунікаційного процесу. Створення ефективних каналів для обміну інформацією між співробітниками та керівництвом дозволяє забезпечити своєчасне вирішення проблем і поліпшення взаємодії. Для цього можуть бути використані різні канали комунікації, такі як зустрічі, електронні листи та внутрішні платформи.

Значну увагу також приділяється оцінці та зворотному зв'язку. Регулярне проведення опитувань серед співробітників допомагає виявляти рівень задоволення умовами праці та корпоративною культурою. Це дозволяє керівництву отримувати важливу інформацію для покращення умов роботи та підтримки високої мотивації працівників. Важливою складовою є підтримка професійного розвитку співробітників. Підприємство надає можливість для постійного навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє розвитку персоналу і підвищенню рівня компетенції працівників. Це забезпечує підприємству стабільний ріст і допомагає зберігати високу якість обслуговування клієнтів.

Загалом, розвиток корпоративної культури на підприємстві ПП «Славутич-Поділля» є важливим фактором для досягнення успіху та стабільності на ринку.

Впровадження цих напрямів дозволить створити сприятливі умови для роботи, покращити взаємодію між працівниками та керівництвом, підвищити ефективність діяльності та підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів. Всі ці заходи сприятимуть формуванню сильного колективу, готового до викликів сучасного бізнес-середовища.

3.2. Вплив розвитку корпоративної культури на результати функціонування підприємства

Дослідження, присвячене аналізу бачення розвитку корпоративної культури серед керівництва та працівників ПП «Славутич-Поділля», виявило їхню орієнтацію на збалансоване розширення ключових напрямів із певним акцентом на стратегію, що базується на цінностях. Такий підхід сприятиме формуванню ефективного та динамічного підприємницького середовища в компанії.

У довгостроковій перспективі організація фокусується на залученні нових ресурсів, отриманні стратегічних переваг від розвитку особистості, зміцненні колективної згуртованості та покращенні морально-психологічного клімату. Працівники демонструють активність, наполегливість і прагнуть досягнення особистих результатів, що забезпечує компанії гнучкість у змінному ринковому середовищі та зміцнює її конкурентні позиції. Водночас така динаміка спричиняє і внутрішню конкуренцію.

Результати дослідження дозволили визначити ключові заходи, які сприятимуть розвитку корпоративної культури, зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу та стимулюванню співробітників до саморозвитку. Перетворення у взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом ПП «Славутич-Поділля» мають базуватися на таких цінностях, як повага до особистості, високі стандарти інтеграції, інноваційність, підтримка клієнта (зокрема внутрішнього), командна робота, прагнення до особистої досконалості та взаємна довіра 29].

Виходячи з визначених у п.3.1 напрямів розвитку колективу, пропонується структура витрат, спрямованих на формування та підтримку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування освітніх заходів є невід'ємною частиною загального кошторису, що передбачає фінансування корпоративної культури в компанії.

2. Витрати на організацію тренінгів. Комплексний підхід до підготовки та проведення тренінгів дозволяє знайти ефективні шляхи вирішення актуальних проблем, оцінити рівень засвоєних навичок і закріпити результати корпоративного навчання. Це сприяє підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей підприємства. Максимальний економічний ефект від таких заходів спостерігається протягом перших двох місяців, після чого ефективність стабілізується.

3. Витрати на організацію корпоративних заходів. Рекомендується розширити цей бюджетний напрям, включивши до нього спортивні події, що сприятимуть зміцненню командного духу та підвищенню рівня залученості персоналу.

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. Оскільки компанія потребує фахівців, які добре розуміють специфіку її діяльності, наставниками слід призначати досвідчених співробітників з позитивною репутацією. Для підвищення ефективності адаптаційного процесу пропонується запровадити систему бонусів як за сам процес наставництва, так і за успішне проходження випробувального терміну новим працівником.

5. Витрати на мотивацію персоналу.

5.1. Фінансова мотивація. Передбачається введення командних бонусів за досягнення колективних цілей, що стимулюватиме згуртованість та ефективність роботи груп.

5.2. Нефінансова мотивація. Важливим аспектом є розробка індивідуальної системи нематеріального заохочення для кожного відділу, оскільки універсальні методи можуть виявитися менш ефективними.

Аналіз отриманих у дослідженні даних щодо поточного стану корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» дозволив дійти висновку, що її розвиток може бути ефективно підтриманий за рахунок таких категорій витрат:

- фінансування навчання для підвищення кваліфікації, здобуття додаткових компетенцій та оплата навчальних відпусток працівників;
- доплати за суміщення професій або посад, що сприятиме оптимізації кадрових ресурсів;
- витрати на підготовку, адаптацію нових співробітників, а також заохочення наставників, які сприяють швидкому входженню персоналу в робочий процес;
- фінансова підтримка творчої ініціативи, підприємницьких ідей працівників, а також розвиток кадрового резерву;
- організація корпоративних заходів, що підвищують рівень залученості та командного духу;
- проведення тренінгів, спрямованих на згуртування колективу та формування ефективної командної взаємодії.

У табл. 3.5 представлено плановий кошторис витрат, передбачений для реалізації заходів з внутрішнього навчання персоналу ПП «Славутич-Поділля» у період 2025–2027 рр.

Таблиця 3.5. Планові витрати на навчання персоналу ПП «Славутич-Поділля»

Назва заходу	Роки		
	2025	2026	2027
Навчання за спеціалізованими програмами	14725	17575	21850
Підвищення кваліфікації в системах продажу	5225	7600	12350
Підготовка за новими професіями	6650	9025	15675
Всього	26600	34200	49875

Примітка. Розраховано автором

Вдосконалення системи оцінювання персоналу в ПП «Славутич-Поділля» передбачає запровадження двох основних видів оцінки: аналіз відповідності кандидатів на вакантні посади та періодичне оцінювання співробітників. Регулярний аналіз ефективності персоналу складатиметься з двох ключових етапів: визначення результативності роботи та аналізу факторів, що впливають на

її рівень, а також дослідження змін продуктивності праці в динаміці. Для більш точного оцінювання результативності діяльності співробітників пропонується виокремити три основні групи показників: рівень виконання трудових обов'язків, професійна поведінка та розвиток особистісних компетенцій. Оцінювання має базуватися на чітко визначених критеріях та методах, що забезпечать об'єктивність і прозорість процесу [34].

Водночас необхідно переглянути систему мотивації персоналу, зокрема молодих спеціалістів. Пропонується встановити фіксовану заробітну плату без змінної преміальної частини для працівників, які не мають достатнього досвіду. Однак, для підтримки їхнього кар'єрного розвитку доцільно використовувати нематеріальні форми стимулювання, зокрема наставництво та навчальні програми. Такий підхід сприятиме скороченню витрат на оплату праці приблизно на 15%, що дозволить ефективніше використовувати бюджет ПП «Славутич-Поділля».

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є вдосконалення внутрішньокорпоративної PR-діяльності. Для цього пропонується застосовувати інформаційні, аналітичні, комунікаційні та кризові методи. Інформаційні методи передбачають односторонню комунікацію, яка включає корпоративні видання, внутрішню документацію та електронні ресурси, такі як корпоративний сайт або портал. Це дозволить співробітникам оперативно отримувати інформацію про важливі події та рішення ПП «Славутич-Поділля».

Аналітичні методи забезпечуватимуть зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом. Зокрема, пропонується регулярно проводити опитування та анкетування для аналізу думок і настроїв колективу. Отримані результати допоможуть керівництву ухвалювати зважені рішення щодо вдосконалення умов праці. Комунікаційні методи мають на меті налагодження прямого діалогу між співробітниками та керівниками. Відкриті зустрічі, спільні наради та круглі столи сприятимуть формуванню атмосфери довіри та прозорості в ПП «Славутич-Поділля».

Методи антикризового управління дозволять своєчасно реагувати на нестабільні ситуації та зменшувати негативний вплив кризових явищ. Для цього важливо формувати чіткі офіційні повідомлення для співробітників, оперативно розповсюджувати інформацію та враховувати настрої колективу під час ухвалення управлінських рішень.

Запропоновані заходи сприятимуть розвитку корпоративної культури, підвищенню згуртованості персоналу та ефективнішому управлінню людськими ресурсами. Чітке оцінювання персоналу допоможе покращити кадрову політику та стимулювати професійне зростання співробітників. Водночас реформування системи мотивації дозволить раціонально використовувати бюджет ПП «Славутич-Поділля», водночас підтримуючи високий рівень залученості молодих спеціалістів.

Упровадження сучасних PR-методів посилить внутрішню комунікацію та сприятиме зміцненню довіри між працівниками і керівництвом. Використання інформаційних та аналітичних інструментів допоможе швидко реагувати на зміни в настроях колективу, а кризове управління дозволить оперативно вирішувати складні ситуації.

Завдяки системному підходу до розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» зможе підвищити рівень лояльності співробітників, зменшити плинність кадрів та створити ефективне робоче середовище.

Організаційні методи внутрішнього PR включають комплекс спеціальних заходів, що реалізуються для працівників ПП «Славутич-Поділля» за активної участі керівництва. Доцільно запровадити такі формати взаємодії, як збори та наради, приурочені до державних свят, пам'ятних подій і корпоративних дат. Важливу роль у згуртуванні колективу відіграватимуть вечори відпочинку, внутрішньокорпоративні святкування (наприклад, день заснування компанії, день відкритих дверей, зустріч молодих спеціалістів, вшанування ветеранів), а також спортивні та професійні змагання [41].

Для зміцнення авторитету керівництва та формування позитивного іміджу компанії в очах персоналу необхідно розробити ефективну програму

внутрішнього PR. Вона має сприяти поширенню корпоративних цінностей, підвищенню рівня лояльності працівників та їхньої зацікавленості у досягненні спільних результатів. Одним із ключових інструментів інформаційної підтримки стане використання внутрішніх медіа для висвітлення актуальних подій компанії.

В якості основних засобів комунікації пропонуються:

1. Щорічні корпоративні звіти – виконуватимуть не лише інформаційну, а й мотиваційну функцію. Вони допоможуть донести до персоналу підсумки роботи за рік, акцентуючи увагу на досягненнях підприємства та зміцнюючи у співробітників відчуття причетності до спільної справи.

2. Корпоративний веб-ресурс – офіційний сайт компанії, який містить актуальні новини, інформацію про діяльність підприємства, нормативні документи, а також інтерактивний форум. Цей ресурс забезпечує ефективну взаємодію між співробітниками та керівництвом, дозволяючи обговорювати важливі теми, ставити запитання колегам або керівникам. Він сприяє двосторонній комунікації: керівництво може доносити важливі рішення до працівників, а також отримувати зворотний зв'язок щодо корпоративної культури, перспектив розвитку та загального настрою в колективі.

3. Електронна «гаряча лінія» – інструмент зворотного зв'язку, який дозволяє працівникам оперативно звертатися до керівництва з важливими питаннями, отримуючи своєчасні відповіді та роз'яснення.

4. Внутрішня цифрова мережа – система електронної взаємодії, що включає корпоративну пошту, засоби комунікації та навчальні ресурси. Завдяки електронній пошті здійснюється поширення важливої інформації серед персоналу, проведення опитувань та збору пропозицій у форматі «мозкового штурму», а також організація дистанційного навчання.

Витрати, пов'язані з підтримкою та розвитком внутрішніх електронних засобів комунікації АТ «Хмельницькобленерго», наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Середні витрати на забезпечення функціонування електронних засобів комунікації

Найменування	Вартість на місяць	Вартість на рік
WEB-сайт	500	6000
«Гаряча лінія»	-	-
Внутрішня корпоративна мережа	150	1800
Всього	650	7800

Примітка. Складено автором

Крім того, внутрішній PR може здійснюватися за такими напрямками:

1. Публічні звернення керівництва – виступи, спрямовані на висвітлення ключових аспектів діяльності підприємства, стратегічних цілей та корпоративних цінностей.

2. Інтерв'ю та відкриті звернення – формат комунікації, що дозволяє керівництву ділитися важливою інформацією, роз'яснювати політику компанії та відповідати на актуальні питання співробітників.

3. Вербальні повідомлення від керівництва – усна передача важливої інформації у форматі зборів, нарад або індивідуальних бесід, що сприяє оперативному обміну даними та розумінню поточних завдань.

4. Офіційні розпорядження та накази – оголошення нормативних документів, які регулюють внутрішню діяльність компанії та визначають основні напрямки її розвитку.

5. Корпоративні зустрічі та зібрання, приурочені до державних і професійних свят – заходи, що сприяють згуртуванню колективу та формуванню почуття єдності серед співробітників.

6. Внутрішньокорпоративні урочистості – святкування Дня заснування компанії, Дня енергетика, Дня відкритих дверей, а також спеціальні заходи для молодих спеціалістів і ветеранів, що створюють сприятливу атмосферу та підвищують мотивацію персоналу.

7. Етичний кодекс і корпоративний стиль – встановлення стандартів поведінки, дотримання ділового дрес-коду, що сприяє підтримці єдиної корпоративної ідеології та формуванню професійного іміджу компанії.

8. Інформаційні стенди та оголошення – система комунікації, що дозволяє оперативно інформувати співробітників про важливі події та зміни.

9. Залучення внутрішнього PR для адаптації нових працівників – організація ознайомчих заходів, перегляд корпоративного відео, проходження спеціального навчального курсу, що допомагає новачкам швидко інтегруватися у робочий процес та зрозуміти культуру підприємства.

Отже, розроблені ініціативи спрямовані на покращення корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» та підвищення ефективності механізмів відбору, адаптації й мотивації персоналу. У таблиці 3.7 представлено фінансові дані щодо реалізації цих заходів у період 2025-2027 рр. Очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованих змін відображає потенційне покращення показників управління персоналом і загальної продуктивності підприємства.

Таблиця 3.7. Орієнтовний перелік витрат на заходи з розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля», тис. грн.

Назва заходів	Роки		
	2025	2026	2027
1. Вдосконалення мотивації			
1.1. Підготовки підрозділів до впровадження системи	42,75	48,45	59,85
1.2. Перегляд системи мотивації персоналу	13,30	15,68	18,05
1.3. Запровадження матеріальних стимулів	693,50	864,50	1059,25
1.5. Запровадження нематеріального стимулювання	6,65	8,08	9,50
2. Розвиток корпоративної культури			
2.1. Вдосконалення підходів до оцінки персоналу	21,85	25,65	29,45
2.2. Впровадження системи навчання	26,60	34,20	49,80
2.3. Інтеграція внутрішнього PR	7,80	7,80	7,80
2.4. Управління процесами адаптації персоналу	5,70	7,13	9,50
2.5. Управління процесами найму працівників	20,90	23,75	27,55
Всього	839,05	1035,23	1270,75

Примітка. Розраховано автором

Економічний результат щодо розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» визначається різницею між прибутком від додаткового доходу, отриманого під впливом заходів з удосконалення корпоративної культури, та витратами на них. Економічну ефективність реалізації запропонованих заходів можна також розрахувати за такою формулою:

$$E = \frac{Pr_2 - Bm}{Pr_1}, \quad (3.1)$$

де Pr_1 –прибуток підприємства, отриманий до реалізації зазначених заходів, грн.;

Pr_2 – прибуток підприємства, отриманий після реалізації описаних заходів, грн.;

Bm – витрати на розвиток корпоративної культури, грн.

Реалізовані заходи можна вважати ефективними, якщо $E > 1$.

Ступінь економічної результативності від впровадження управлінських змін у період 2019–2021 років можна визначити, спираючись на інформацію, наведену в таблиці 3.8а також припускаючи, що рівень прибутку 2025 року має бути не нижчий рівня 2024 року, а наступних років скорегований на коефіцієнт інфляції.

Таблиця 3.8. Розрахунок ефективності заходів з розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля»

Показники	Рік, тис. грн.			Темп зростання, %	
	2025	2026	2027	2026/2025	2027/2026
прибуток підприємства, отриманий до реалізації зазначених заходів	1949,00	2338,80	2806,60	120	120
прибуток підприємства, отриманий після реалізації описаних заходів	2338,80	2806,60	3367,90	120	120
витрати на розвиток корпоративної культури	839,05	1035,23	1270,75	123,38	122,75
Економічна ефективність	76,95	75,74	74,72	98,424	98,66

Примітка. розраховано автором

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» показало, що

економічний ефект від нововведень протягом усього періоду є достатньо високою і складає від 74,72% до 76,95%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури підприємства.

Позитивними змінами у результаті розвитку корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Таким чином, проведені дослідження розвитку корпоративної культури на підставі запропонованих напрямів показує їхню схильність до збалансованого розвитку окреслених траєкторійз деякою перевагою у бік ціннісноорієнтованої стратегії. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена дослідженню важливої наукової проблеми, пов'язаної із формуванням та розвитком корпоративної культури підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Основні результати проведеного дослідження зводяться до такого:

1. На основі вивчення та узагальнення наукової літератури встановлено, що корпоративна культура – це система цінностей, норм, традицій, моделей поведінки та взаємодії, які формуються в організації та визначають її унікальну атмосферу, стиль управління, рівень мотивації працівників і ефективність роботи. Вона охоплює як офіційно закріплені принципи (кодекси, місія, стратегія розвитку), так і неформальні правила, що впливають на ставлення співробітників до роботи, взаємодію в колективі та імідж компанії. В свою чергу, формування корпоративної культури – це цілеспрямований процес створення, розвитку та закріплення системи цінностей, норм, традицій, поведінкових моделей і комунікаційних стандартів, які визначають унікальну атмосферу підприємства, впливають на мотивацію працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Цей процес включає розробку місії та візії компанії, впровадження механізмів підтримки корпоративних цінностей, управління взаєминами між співробітниками та керівництвом, а також адаптацію культури до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

2. Доведено, що дослідження корпоративної культури є складним процесом, що вимагає використання різних методів збору інформації. Основними підходами є пряма та непряма діагностика, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Пряма діагностика включає соціологічні методи, такі як опитування, фокус-групи, тестування, що дозволяє отримати більш точні дані. Натомість непряма діагностика базується на аналізі внутрішньої документації, контент-аналізі звітності та оцінці інформаційних потоків компанії, що може призводити до суб'єктивності та неточностей. Дослідники також застосовують якісні та кількісні методи вивчення корпоративної культури, які дають змогу оцінити як глибинні процеси, так і динаміку змін у компанії. Сучасний підхід до аналізу корпоративної

культури передбачає комплексне поєднання цих методів для досягнення об'єктивних результатів. Крім того, важливим є використання міжнародних моделей і методик оцінки, що дозволяє проводити порівняльний аналіз корпоративної культури в різних організаціях.

3. Аналіз корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» показує, що підприємство має чітко визначену стратегію розвитку, орієнтуючись на етичні стандарти, високу якість продукції та обслуговування клієнтів. Розподіл функцій між керівниками підприємства дозволяє кожному відділу ефективно сприяти формуванню та підтримці корпоративної культури на всіх рівнях. Ключовою складовою є акцент на етичні норми та соціальну відповідальність, що дозволяє зміцнювати імідж підприємства та підтримувати високі стандарти ведення бізнесу. Роль директора в цьому процесі є стратегічною, оскільки він визначає основні напрямки розвитку і контролює їх виконання. Водночас кожен начальник відділу, зокрема комерційного, виробничого, транспортного та бухгалтерії, відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування корпоративної культури через ефективне виконання своїх обов'язків. Таким чином, кожен з учасників організаційного процесу вносить свій вклад у формування позитивної корпоративної атмосфери та забезпечення успішної діяльності підприємства. Важливими аспектами залишаються впровадження інновацій, підтримка високих стандартів якості та постійне вдосконалення процесів. Підприємству важливо продовжувати розширювати свою діяльність, освоювати нові ринки та зміцнювати партнерські відносини. Це дозволить не лише покращити фінансові показники, але й зміцнити корпоративну культуру, роблячи її основою для подальшого розвитку. Загалом, збереження та розвиток корпоративної культури є важливими факторами, які сприяють стабільності та ефективності ПП «Славутич-Поділля».

4. Проведено діагностику типу корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» на основі методики OCAI К. Камерона и Р. Куінна. Та встановлено, що ринковий тип культури є домінуючим як у реальному, так і в бажаному профілі організації. Цей тип культури орієнтований на досягнення конкурентоспроможності та продуктивності, що забезпечується акцентом на

зовнішні позиції і контролі. Такий підхід відображається в основних характеристиках організації, стилі керівництва та управлінні співробітниками. Ринкова культура сприяє чіткій орієнтації на результат і високий рівень зовнішньої конкурентоспроможності. Одночасно з цим спостерігається поступове посилення кланового і адхократичного типів корпоративної культури. Кланова культура виявляється в підтримці командної роботи, довіри та наданні автономії командам, що сприяє розвитку колективної згуртованості і підтримці високої мотивації співробітників. Відповідно, керівництво акцентує увагу на довгостроковому особистісному розвитку і створенні комфортних умов для співробітників. Адхократичний тип культури характеризується гнучкістю, інноваційністю та готовністю до ризику, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін на ринку і шукати нові можливості. В цілому, підприємство виявляє збалансоване поєднання орієнтації на результат і інвестиції в розвиток своїх працівників.

5. Доведено, що розвиток корпоративної культури на підприємстві є важливим елементом для досягнення довгострокового успіху та стабільності. Вона впливає на мотивацію працівників, рівень їхньої залученості та ефективність роботи, що є ключовими факторами високих результатів. Впровадження чітко сформованих цінностей і норм сприяє створенню єдиної команди, орієнтованої на спільні цілі. Це підвищує рівень довіри між працівниками та керівництвом, покращує комунікацію та знижує конфліктність. Корпоративна культура визначає імідж підприємства, що важливо для залучення нових клієнтів і партнерів. Вона також допомагає організації адаптуватися до змін ринку та технологічних інновацій, підтримуючи конкурентоспроможність. Дотримання корпоративних цінностей підвищує рівень соціальної відповідальності компанії та зміцнює її репутацію. Підприємства з розвиненою культурою краще справляються з кризами, оскільки їхні працівники мають чітку мотивацію. Сильна корпоративна культура сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. Всі ці фактори підтверджують необхідність розвитку корпоративної культури як стратегічно важливого напрямку діяльності підприємства.

6. Дослідження корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» показало,

що її розвиток базується на ціннісно-орієнтованій стратегії, спрямованій на згуртованість колективу та створення сприятливого морального клімату. Аналіз дозволив визначити основні напрями вдосконалення, включаючи підвищення кваліфікації персоналу, впровадження ефективних методів мотивації та адаптації нових працівників. Важливим аспектом є стимулювання ініціативності та творчого підходу співробітників, що сприяє інноваційному розвитку компанії. Впровадження внутрішньої комунікаційної політики, включаючи корпоративні заходи та PR-інструменти, сприятиме підвищенню рівня довіри між керівництвом та персоналом. Запропоновані заходи щодо фінансування корпоративного навчання та підтримки командної роботи сприятимуть підвищенню продуктивності праці. Регулярне оцінювання персоналу та системний підхід до його розвитку допоможуть оптимізувати кадрові ресурси. Реформування системи матеріальної та нематеріальної мотивації сприятиме зниженню плинності кадрів. Впровадження сучасних інформаційних технологій допоможе ефективно керувати корпоративною культурою та зворотним зв'язком. Економічний аналіз засвідчив високу ефективність запропонованих змін. Отже, вдосконалення корпоративної культури ПП «Славутич-Поділля» є стратегічно важливим кроком, що забезпечить сталий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2008. № 1. С. 31–41.
2. Бала О.І. Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 90–97
3. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2016. № 567. С. 6-11.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПП «Славутич-Поділля» за 2024 р.: Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
9. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. *Нова парадигма*. 2016. Випуск 130. С. 132–146.
10. Воронкова А. Корпорація: управління та культура: моногр. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.
11. Данюк В.М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ: КНЕУ. 2010. Том 1. С. 250–259.
12. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: моногр. Х.: ІНЖЕК, 2018. 320 с.
13. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. *Культура народів Причорномор'я*. 2019. № 161. С. 90

14. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6. Т. 2 (253) С. 57 – 65.
15. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
16. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
17. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
18. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
19. Звіт із праці ПП «Славутич-Поділля» за січень-грудень 2024 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2024. 2 с.
20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2024 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПП «Славутич-Поділля» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
25. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах, *Ефективна економіка*, 2014. №1.
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2810>.
26. Корпоративна культура: навч. посіб. / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с

27. Космина Ю. М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Космина Юрій Михайлович ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2016. 24 с.
28. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16–17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 245 – 247.
29. Менеджмент персоналу : навч. Посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. Ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.
30. Назарова Г.В. Діагностика функцій організаційної культури на основі «золотих пропорцій». *Економіка і управління*. 2009. № 2–3. С. 62–68. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2009_2-3/b3.pdf
31. Назарова Г.В. Управління організаційною культурою на основі соціального партнерства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Харків: НАУ ім. М.Є Жуковського, 2018. № 2 (2). С. 23–35. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2008_2/3.pdf
32. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №60. С. 178–185.
33. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. №4. С. 61- 63.
34. П'ятницька Г., Григоренко О. Міжнародний досвід впровадження та перспективи розвитку SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи* : матеріали міжнар. Наук.-метод. Конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.) : тези доповідей. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2014. С. 88 – 90.
35. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 27. С. 9–16.

36. Проект «Цифрова адженда України – 2020» («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0) : першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. URL : <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
37. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
38. Семикіна М.В. Еволюція корпоративної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 6. С. 199–202. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_6/files/ekon_06_09_39_Semikina.pdf
39. Семикіна М.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : моногр. К.: КОД, 2008. 208 с.
40. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудоких відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2017. С. 255 – 261.
41. Сливицький А.Б. Формування корпоративної культури URL: <http://www.advertology.ua./article30168.htm>.
42. Соціальна відповідальність: навч.посіб. / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за заг ред. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.
43. Спасибо-Фатєєва І. Корпоративне управління : монографія. Х. : Право, 2015. 500 с.
44. Статут ПП «Славутич-Поділля»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.
45. Федулова Л.І. Інноваційна економіка. К.: Либідь, 2016. 480 с.
46. Фокіна-Мезенцева К. В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон : Гельветика, 2018. 299 с.

47. Хомич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.
48. Юрчишена С.Є. Сутність корпоративної культури закладу охорони здоров'я. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності»* (26 листопада 2021 року, м. Одеса). Одеса, 2021. С. 94-96.
49. 7–S Framework. McKinsey [Електронний ресурс]. URL: http://www.12manage.com/methods_7S_ru.html
50. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. R.L. Cook Group and Organization Studies. 1988. Vol. 13. No 3. P. 245-273. Федеральний образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. URL: <http://89.249.21.76/articles/16000626/16000535/j16073330/y1988/index.html>.
51. Culture & Leadership Development: Aligning Strategy & People URL: http://www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/2009CS_LinkingCultureandLeadership.sflb.ashx
52. Fayol Henri. *Administration Industrielle et Générale*, 1916. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
53. 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>.
54. Furnham A. A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*. 1996. Vol. 49. No 3. P. 349-371. URL: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311>
55. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. *Public Administration Review*. 1982. Nov.-Dec.
56. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate*

Finance, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

57. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy? SSRN, 2022. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4181891 (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).

58. Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

59. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 1986. Vol. 28. No 2. P. 87-94.

60. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.

61. O'Reilly C. A.; Chatman J. A.; & Caldwell D. F. People organizational culture: A profile comparison approach to person-organization *Academy of Management Journal*. 1991. 34(3). P. 487–516.

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

63. Sull, Donald, Turconi, Stefano, and Sull, Charles. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk? MitSloan. *Management Review*. 2020. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.)

64. Trompenaars F. and Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. London, Nicholas Brearley, 1998. 270 p.

Виконав: студент
2 курсу магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«____» лютого 2025 р.

Підпис

А.І. Коноплицький

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» лютого 2025 р.

Підпис

Д.Г. Фурман

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«____» лютого 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

АНКЕТА

Про вивчення типу організаційної культури

Ми просимо Вас взяти участь у вивченні того типу організаційної культури, який існує у Вашій організації.

Короткі рекомендації щодо заповнення анкети. Кожне з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали за 100-бальною шкалою оцінювання між чотирма варіантами у співвідношенні, яке найкраще підходить для вашої організації. Поставте найбільшу кількість балів тому варіанту, який найбільш підходить для вашої організації.

Показники		Сьогодні	Хотілось би
1		2	3
1. КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ			
A	Організація нагадує велику сім'ю. Люди виглядають так, ніби у них багато спільного. Компанія неухильно підтримує високу довіру, відкритість та участь		
B	Організація дуже динамічна. Люди готові жертвувати своїм часом та іншими ресурсами. Заохочується свобода прийняття рішень і ризик. Ця організація є лідером і новатором у своїй сфері		
C	Організація орієнтується на конкурентоспроможність, дії та досягнення. Співробітники орієнтовані на конкуренцію на ринку		
D	Рівні ієрархії чітко розподілені і строго контролюються. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами. Важливо підтримувати послідовність діяльності		
2. ЗАГАЛЬНИЙ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ			
A	Стиль керівництва – приклад неформальної опіки про співробітників		
B	Це є прикладом інноваційності та готовності ризикувати. Керівники компанії характеризуються високим підприємницьким потенціалом та гнучкістю		
C	Прикладом служить загальний стиль керівництва в організації ефективність, напористість, націленість на конкретні результати		
D	Для неї характерна координація, організованість, послідовність, ведення бізнесу з урахуванням рентабельності		
3. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ			
A	Стиль управління характеризується заохоченням колективу, одностайністю і спільністю прийняття рішень		
B	Вона характеризується заохоченням індивідуальної ініціативи, оригінальністю, новаторством		
C	Для керівництва характерні високі вимоги, заохочення досягнень, конкуренція		

D	Стиль управління характеризується гарантією зайнятості і вимога мипідпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах		
4. ОБЕДНУЮЧА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ			
A	Цілеспрямованість і взаємна довіра		
B	Прагнення до інновацій та вдосконалення. Наголошується на необхідності бути в перших рядах		
C	Напористість, конкурентоспроможність і прагнення до перемоги		
D	Формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка безперерійного перебігу діяльності організації		
5. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ			
A	Організація зосереджується на довгострокових перевагах працівника. Велика увага приділяється високій згуртованості колективу та моральному клімату		
B	Акцентується увага на необхідності бути першими, освоювати нові ресурси і вирішувати виникаючі проблеми. Цінується апробація всього нового і пошук можливостей		
C	Організація орієнтується на конкурентні дії та досягнення. Основне завдання – захопити ринок і здобути перемогу		
D	У центрі уваги організації – стабільність. цінується контроль, рентабельність і сувора узгодженість всіх операцій		
6. КРИТЕРІЇ УСПІХУ			
A	Успіх організації залежить від людських ресурсів, команди, роботи та турбота про клієнтів		
B	Успіх визначається володінням унікальним або інноваційними продуктами		
C	Успіх компанії полягає в тому, щоб завойовувати ринок і бути на крок попереду конкурентів		
D	Успіх визначається точним виконанням планів і графіків, рентабельністю і низьким обсягом виробництва		