**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**
**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І МАРКЕТИНГУ**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Формування та розвиток корпоративної культури в ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0513 уп–з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми Управління персоналом та економіка праці
Толоконнікова А.В.
Керівник: д.е.н., професор
Андросова О.Ф.

Запоріжжя 2024

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри _____М.М. Іванов

«____»_____року

**З А В Д А Н Н Я**
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Толоконніковій Анастасії Віталіївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Формування та розвиток корпоративної культури в ПАТ «Запоріжжяобленерго»

керівник роботи Андросова Олена Федорівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом ЗНУ від від «29» грудня 2023 року № 2251-с, від «04» жовтня 2024 року № 1511-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити розкрити поняття, сутність та роль корпоративної культури в підприємства, дослідити існуючі підходи до формування корпоративної культури та методи її підтримки, визначити основні фактори, що сприяють підтримці та розвитку корпоративної культури, надати загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго», проаналізувати вплив стилю керівництва на корпоративну культуру підприємства, провести оцінку рівня корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», виявити основні проблеми розвитку системи корпоративної культури в підприємствох України, зокрема в ПАТ «Запоріжжяобленерго», розробити конкретні пропозиції та заходи для вдосконалення корпоративної культури підприємства, підготувати рекомендації для підвищення лояльності працівників через впровадження корпоративних заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 6 рис., 8 табл. і 2. формул.
6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | Завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Андросова О.Ф., професор | 05.08.2024 р. | 05.08.2024 р. |
| 2 | Андросова О.Ф., професор | 09.09.2024 р. | 09.09.2024 р. |
| 3 | Андросова О.Ф., професор | 03.10.2024 р. | 03.10.2024 р. |

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Складання бібліографії та вивчення літературних джерел | 24.06.2024 р. – 30.07.2024 р. | виконано |
| 2. | Виконання вступу | 01.08.2024 р. – 04.08.2024 р. | виконано |
| 3. | Виконання розділу 1 | 05.08.2024 р. – 08.09.2024 р. | виконано |
| 4. | Виконання розділу 2 | 09.09.2024 р. – 02.10.2024 р. | виконано |
| 5. | Виконання розділу 3 | 03.10.2024 р. – 20.10.2024 р. | виконано |
| 6. | Формування висновків | 21.10.2024 р. – 27.10.2024 р. | виконано |
| 7. | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | 28.10.2024 р. – 10.11.2024 р. | виконано |
| 8. | Подання роботи на кафедру | 11.11.2024 р. | виконано |

Студент _____ А.В.Толоконнікова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.Ф. Андросова
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ Л. А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 102 с., 6 рис., 8 табл., 66 джерел.

Об’єкт дослідження – формування та розвиток корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Предмет – теоретико методичні та прикладні засади формування та розвитку корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Метою кваліфікаційної роботи є  розробка заходів та рекомендацій для вдосконалення корпоративної культури у ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».

Відповідно до поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

– розкрити поняття, сутність та роль корпоративної культури на підприємствах, дослідити існуючі підходи до формування корпоративної культури, методи її підтримки та визначити основні фактори, що сприяють підтримці та розвитку корпоративної культури.

– Надати загальну характеристику діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» та проаналізувати вплив стилю керівництва на корпоративну культуру підприєства, провести оцінку рівня корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго».

– Виявити основні проблеми розвитку системи корпоративної культури на підприєствах України, зокрема в ПАТ «Запоріжжяобленерго» та розробити конкретні пропозиції й заходи для вдосконалення корпоративної культури підприємства, підготувати рекомендації для підвищення лояльності працівників через впровадження корпоративних заходів.

Методи дослідження: теоретичні методи, емпіричні методи, методи аналізу та порівняння.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА, КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА, ФУНКЦІЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ.

# SUMMARY

Qualification work: 102 p., 6 fig., 8 tab., 66 sources.

The object of the study is the formation and development of corporate culture in PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo".

The subject is theoretical, methodological and applied principles of the formation and development of corporate culture in PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo".

The purpose of the qualification work is to develop measures and recommendations for improving corporate culture in PJSC "Zaporizhzhiaoblenergo".

In accordance with the set goal, the following tasks must be solved in the work:

– to reveal the concept, essence and role of corporate culture at enterprises, to investigate existing approaches to the formation of corporate culture, methods of its support and to identify the main factors that contribute to the support and development of corporate culture.

– Provide a general description of the activities of PJSC “Zaporizhzhiaoblenergo” and analyze the impact of management style on the corporate culture of the enterprise, assess the level of corporate culture of PJSC “Zaporizhzhiaoblenergo”.

– Identify the main problems of developing the corporate culture system at enterprises in Ukraine, in particular at PJSC “Zaporizhzhiaoblenergo” and develop specific proposals and measures to improve the corporate culture of the enterprise, prepare recommendations for increasing employee loyalty through the implementation of corporate events.

Research methods: theoretical methods, empirical methods, methods of analysis and comparison.

The scientific novelty of the study lies in the development of recommendations and practical measures to improve the corporate culture of PJSC

"Zaporizhzhiaoblenergo" taking into account modern trends in personnel management and the specifics of the Ukrainian business environment.

The main provisions and results of the study were tested through discussion at scientific seminars of the Department of Personnel Management and Organizational Development and participation in scientific conferences dedicated to the problems of organizational management and the formation of corporate culture.

CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, FUNCTIONS OF THE WORK STIMULATION SYSTEM, WAYS OF IMPROVEMENT

ЗМІСТ

ВСТУП ..... 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ..... 6
1.1 Поняття та сутність корпоративної культури ..... 6
1.2 Підходи до формування корпоративної культури та методи її підтримки ..... 20
1.3 Фактори, що сприяють підтримці корпоративної культури..... 27
Висновки до розділу 1……,,…….……...33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»..... 36
2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» ..... 36
2.2 Аналіз впливу стилю керівництва на корпоративну культуру підприємства ..... 42
2.3 Аналіз корпоративної культури ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО» ..... 49
Висновки до розділу 2……..……....56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»..... 59
3.1 Проблеми розвитку системи корпоративної культури в підприємствах України ..... 59
3.2 Пропозиції щодо розробки корпоративних заходів для формування лояльності працівників ..... 63
Висновки до розділу 3……...83
ВИСНОВКИ..... 86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 90

# ВСТУП

Ця робота присвячена темі формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах. У західних країнах вже давно використовують цей механізм для успішного ведення бізнесу та досягнення поставленої мети. Нині дедалі актуальнішими стають питання побудови ефективної корпоративної культури в Україні. «Необхідно продовжити впровадження принципів меритократії у кадрову політику державних підприємств, національних організацій та бюджетних організацій» [1].

Зацікавленість темою обумовлена зростанням конкуренції у сфері обслуговування, виробництва товарів та послуг і необхідне формування конкурентних переваг, однією з яких є корпоративна культура. Сьогодні необхідно керувати тим, що люди думають і відчувають, формувати громадську думку та настрій. Таке управління передбачає встановлення та ведення цілеспрямованих систематичних комунікацій з різними групами громадськості, а з партнерами, з широким загалом та засобами масової інформації, з місцевою громадськістю та держструктурами, з фінансовою громадськістю і, звичайно ж, із працівниками.

Постійно наражаючись на вплив з боку зовнішнього середовища пристосовуючись до змін, сучасна підприємство повинна мати здатність формувати та накопичувати потенціал, який може забезпечити не тільки своєчасну та адекватну реакцію на впливи зовнішнього середовища, але й дасть можливість активно змінювати навколишню дійсність, ефективно керувати функціонуванням та розвитком численних елементів та підсистем підприємства.

Потенціал діяльності підприємства багато в чому забезпечується завдяки корпоративній культурі: того, заради чого люди стали членами підприємства; того, як будуються відносини між ними, які принципи та методи виконання робіт використовуються у діяльності підприємства.

Підприємство формує власний вигляд, в основі якого лежить специфічна якість виробленої продукції та послуг, правила поведінки та моральні принципи працівників, репутація у діловому світі тощо. Менеджмент та корпоративна культура взаємопов'язані та взаємообумовлені. Управління повино відповідати культурі підприємства, впливати на формування та адаптацію культури до нової стратегії.

Ступінь вивченості проблеми. Першими розробками в галузі вивчення корпоративної культури вважаються роботи Ч. Барнарда, Є. Гоффмана, Т. Парсонса, Г. Саймона, Ф. Селзніка, Г. Хоманса, що з'явилися в 50–60–ті рр. Багатогранність і неоднозначність цього феномену спричинили виникнення безлічі різних підходів до її визначення та інтерпретації, в рамках яких дослідники акцентували увагу на її окремих аспектах.

Мета дослідження полягає у розробці заходів та рекомендацій для вдосконалення корпоративної культури у ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення практичних завдань, що відображають послідовність стадій дослідження:

– розкрити поняття, сутність та роль корпоративної культури в підприємства;

– дослідити існуючі підходи до формування корпоративної культури та методи її підтримки;

– визначити основні фактори, що сприяють підтримці та розвитку корпоративної культури;

– надати загальну характеристику діяльності підприємства;

– проаналізувати вплив стилю керівництва на корпоративну культуру підприємства;

– провести оцінку рівня корпоративної культури підприємства;

– виявити основні проблеми розвитку системи корпоративної культури в підприємствох України, зокрема в ПАТ «Запоріжжяобленерго».

– розробити конкретні пропозиції та заходи для вдосконалення корпоративної культури підприємства;

– підготувати рекомендації для підвищення лояльності працівників через впровадження корпоративних заходів.

Об'єктом дослідження цієї роботи є ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Предмет дослідження є теоретико методичні та прикладні засади формування та розвитку корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Для досягнення поставленої мети дослідження та виконання завдань роботи використано такі методи:

– теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел для визначення сутності корпоративної культури, підходів до її формування та факторів впливу;

– емпіричні методи: спостереження, опитування та аналіз внутрішньої документації ПАТ «Запоріжжяобленерго» для оцінки стану корпоративної культури;

– методи аналізу та порівняння: для вивчення впливу стилю керівництва на корпоративну культуру підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій та практичних заходів для вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго» з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом та специфіки українського бізнес-середовища.

Основні положення та результати дослідження було апробовано шляхом обговорення на наукових семінарах кафедри управління персоналом та організаційного розвитку й участі у наукових конференціях, присвячених проблемам управління підприємствами та формування корпоративної культури.

Робота грунтується на дослідження та публікації вітчизняних, українських та зарубіжних авторів, таких як К.Б. Бердалієв, Аскарбеков Е., Жайлібаєва А., А.Ш. Нурсеітов, Н.А. Алдашева, О. Дугіна, М.І. Магура, Ю.Й. Петрунін, А.А. Радугіна, В.А. Співак, Г.М. Шеламов, І. Адезіс та ін.

Збільшення кількості робіт, присвячених питанням формування та

розвитку корпоративної культури, її впливу на підвищення конкурентоспроможності, іміджу підприємства, продуктивності праці співробітників та інші складові успішної діяльності підприємства свідчить про пильну увагу вчених до цього питання. Однак, незважаючи на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних і практичних аспектів цієї проблеми, на нашу думку існує недостатність розробки напряму, що здійснюється у формуванні корпоративної культури.

Теоретико-методологічною основою дослідження є концептуальні підходи, викладені в фундаментальних і прикладних вітчизняних та зарубіжних наукових працях у галузі управління персоналом та корпоративної культури, а також дослідження сфери сервісу. Поряд з теоретичними методами дослідження застосовувалися соціальні методи (електронне анкетування) та моделювання.

Практичною базою написання кваліфікаційної роботи стали звітні дані підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Структура квалфікаційної роботи. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти корпоративної культури дослідження та результати вчених різних сфер діяльності. Другий розділ присвячений аналізу діючої системи корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго». Проведення аналізу різних факторів корпоративної культури на підприємстві, що дозволяє виявити основні моменти культури в ПАТ «Запоріжжяобленерго». Третій розділ містить проблеми в системі корпоративної культури та пропозиції щодо вдосконалення управління корпоративною культурою в ПАТ «Запоріжжяобленерго». У висновку викладено основні результати та висновки дослідження, що підтверджують положення, які виносяться на захист, намічено перспективи подальшого вивчення проблеми.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновків та списку використаної літератури, викладено на 88 сторінках машинописного тексту, включає 6 рисунків, 8 таблиць, при підготовці роботи використано 65 найменувань джерел.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

## 1.1 Поняття та сутність корпоративної культури

Поняття «корпоративна культура» почало використовуватись у розвинутих країнах у двадцяті роки минулого століття, коли виникла необхідність упорядкування взаємовідносин усередині великих фірм і корпорацій, а також усвідомлення їх місця в інфраструктурі економічних, торгових та промислових зв'язків [1, с. 106].

У сучасному бізнесі корпоративна культура є важливою умовою успішної роботи фірми, фундаментом її динамічного зростання, свого роду гарантом прагнення до підвищення ефективності.

Можна навести ряд найпоширеніших визначень корпоративної культури, кожне із яких відбиває одну чи кілька характерних рис культури у підприємства. Ось кілька із них, корпоративна культура – це:

1. Спостерігаються повторювані моделі поведінки у взаєминах людей, наприклад мову, форми прояви поваги, прийняті манери [2, с. 14];
2. Ключові чи домінуючі цінності, що підтримуються організацією [3, с. 98];
3. Норми, що виникли у робочій групі [4, с. 145];
4. Філософія, що визначає політику підприємства щодо службовців та замовників [5, с. 156];
5. Правила гри, що діють в підприємства, прийоми та навички, якими має опанувати новачок, щоб бути прийнятим до членів підприємства [6, с. 68];
6. Набуті досвідченим шляхом методи вирішення проблем [7, с. 23].

Виходячи з перерахованого вище, корпоративну (організаційну)

культуру можна визначити як набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, що поділяються всіма членами підприємства. Це свого роду система загальних цінностей та припущень про те, що і як робиться у фірмі, яка пізнається у міру того, як доводиться стикатися із зовнішніми та внутрішніми проблемами. Вона допомагає підприємству вижити, перемогти у конкурентній боротьбі, завоювати нові ринки та успішно розвиватися. Корпоративну культуру визначає формула: загальні цінності – взаємовигідні відносини та співпраця – сумлінна організаційна поведінка [8, с. 98].

Корпоративні цінності та норми, з точки зору дослідників з управління та організаційної культури, можуть включати, наприклад, наступне:

1. Призначення підприємства та її «обличчя» (високий рівень технології; вища якість; лідерство у своїй галузі; відданість духу професії; новаторство);

2. Старшинство та влада (повноваження, властиві посаді або особі; повага старшинства та влади; старшинстві як критерій влади);

3. Значення різних керівних посад та функцій (важливість керівних постів, ролі та повноваження відділів та служба);

4. Поводження з людьми (піклування про людей та їхні потреби; неупереджене ставлення та фаворитизм; привілеї; повага до індивідуальних прав; навчання та можливості підвищення кваліфікації; кар'єра; справедливість при оплаті; мотивація людей);

5. Критерії вибору на керівні та контролюючі посади (старшинство або ефективність роботи; пріоритети при внутрішньому виборі; вплив неформальних відносин та груп);

6. Організація роботи та дисципліна (добровільна або примусова дисципліна; гнучкість у зміні ролей; використання нових форм підприємства роботи);

7. Стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співпраці; використання цільових груп; особистий

приклад; гнучкість та здатність пристосовуватися);

8. Процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації; індивідуальне або колективне прийняття рішень; необхідність згоди, можливість компромісів);

9. Поширення та обмін інформацією (інформованість співробітників; легкість обміну інформацією);

10. Характер контактів (перевага особистим або письмовим контактам; жорсткість або гнучкість у використанні установлених каналів службового спілкування; значення, що надається формальним аспектам; можливість контактів з вищим керівництвом; застосування зборів; хто запрошується і на які збори; норми поведінки при проведенні зборів);

11. Характер соціалізації (хто з ким спілкується під час та після роботи; існуючі бар'єри; особливі умови спілкування);

12. Шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту та йти на компроміс; перевага застосування офіційних чи неофіційних шляхів; участь вищого керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій тощо);

13. Оцінка ефективності роботи (реальна чи формальна; прихована чи відкрита; ким здійснюється; як використовуються результати) [3, с.40].

Завдяки сильній корпоративній культурі підприємство стає подібно до великої сім'ї, коли кожен співробітник робить тільки ті дії, які найкраще служать її благу. Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали підприємства, чітко дотримується правил і норм поведінки на підприємстві, але та внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. І тут культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи міцне місце у мотиваційної структурі його поведінки. Згодом працівник продовжує розділяти ці цінності вже незалежно від того, знаходиться він у рамках цієї підприємства або працювати в іншому місці, більше того, такий працівник стає потужним джерелом даних цінностей та ідеалів, як в рамках підприємства, що сформувала його, так і в будь–якому іншому підприємстві,

фірмі тощо.

Під нормами розуміються керівники поведінкою співробітників узагальнені правила, які призводять до досягнення цілей підприємства. Ролі визначають внесок кожного в спільну діяльність, залежно від займаної ним формальної чи неформальної позиції в підприємства, а також взаємні очікування та взаємний контроль співробітників. Структуру елементів корпоративної культури можна відобразити у вигляді «двоголової» піраміди, яка включає елементи внутрішньої та зовнішньої культури; а також матеріальну та духовну культуру, як показано на рисунку 1.1.




Рисунок 1.1 – Структура елементів корпоративної культури [11]

Таке відображення, звісно, неспроможна претендувати на універсальність, застосовність до кожної конкретної підприємства. Саме неповторність всіх елементів культури та шляхів їх розвитку говорить про унікальність кожної окремо взятої підприємства. Однак у загальному випадку, при розгляді елементів культури та їх взаєморозташування, для формування ставлення до матеріальних елементів як базисних, що значною мірою визначає вищі духовні елементи, ця схема є корисною. При розгляді проблематики корпоративної культури дослідників неминуче виникає потреба у певній «об'єднуючій» теоретичній схемі, у якому вкладалися

основні підходи до вивчення феномена корпоративної культури.

У цьому представляється схема чотирьох типів корпоративної культури, як показано рис. 1.2.

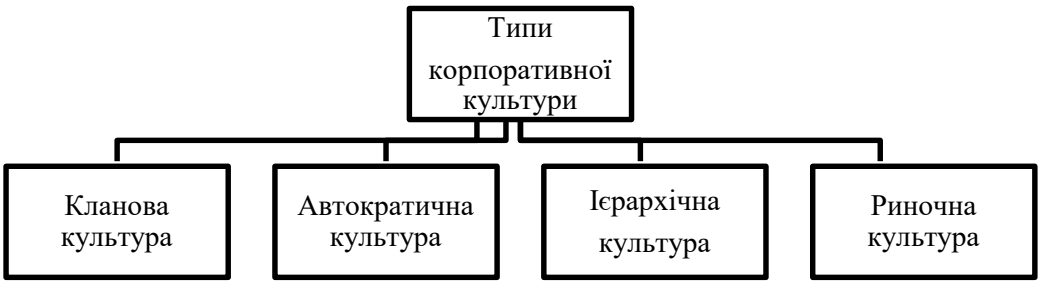



Рисунок 1.2 – Типи корпоративної культури [10]

1 тип – Кланова культура;

1 тип – Автократична культура;

2 тип – Ієрархічна культура;

3 тип – Ринкова культура.

Розглянемо основні характеристики чотирьох типів культури табл. 1.1.

Таблиця 1.1 − Основні характеристики чотирьох типів культури

| | Види культур | Характеристика культур |
|---|---|---|
| | Кланова культура | Дуже дружня атмосфера. Лідери мислять як вихователі. Традиції та відданість співробітників – сполучна сутність підприємства. Критерії успіху – здоровий внутрішній клімат та турбота про людей. Акцент у створенні на довгостроковій вигоді від розвитку особистості. Велике значення надається згуртованості та моральному клімату. |
| | Адхократична культура | Динамка та творчість. Люди готові на ризик. Лідери вважаються новаторами. Відданість експериментуванню. Критерії успіху – виробництво та надання унікальних та нових продуктів та послуг. Наголошується на необхідності діяльності на передовому рубежі. |
| | Ієрархічна культура | Формалізація та структура. Діяльність працівників суворо регламентована. Лідери раціонально мислять, вони – координатори та організатори. Формальні правила – сполучна сутність підприємства. Критерії успіху – низькі витрати, надійні поставки, планові календарні графіки. Дуже важлива підтримка плавного ходу діяльності. |
| | Ринкова | Орієнтація на результат. Головна турбота – виконання |

| | | |
|---|---|---|
| | культура | поставленого завдання. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти. Організацію пов'язує воєдино прагнення перемагати. |
| [11] | | |

Табл. 1.1 свідчить, що кожен тип корпоративної культури володіє унікальними характеристиками, які впливають на ключові аспекти функціонування підприємства. Зокрема, ці характеристики визначають підходи до управління персоналом, стиль керівництва, який домінує в підприємства, а також критерії оцінки її успішності. Вибір того чи іншого типу корпоративної культури не є випадковим – він обумовлений стратегічними цілями підприємства, її організаційною структурою, природою внутрішніх процесів, а також особливостями зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Таким чином, культура впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін, підтримувати конкурентоспроможність та досягати поставлених завдань у довгостроковій перспективі.

Корпоративна культура включає:

- об'єднуючі і відокремлюючи норми – те, що спільне в членів цього колективу, з них легко відрізняти «своїх» від «чужих»;
- орієнтуючі і спрямовують норми – те, що визначає функціонування колективу, ставлення до «своїм», «чужим», рівним, нижчим і вищестоящим, цінності, потреби, мети і їх досягнення [11, с.162].

Далі розглянемо типи корпоративних культур підприємства.

«Культура влади» – у цій культурі підприємства особливу роль грає лідер, його особисті риси і здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, які у розпорядженні тієї чи іншої керівника. Підприємства з такого роду культурою зазвичай мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу та просування ступенями ієрархічних сходів здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Приклад культури влади найчастіше можна знайти на невеликих підприємствах, котрі займаються власністю, торгівлею, фінансами. Таку структуру найкраще подати у вигляді павутини. Вона залежить від центрального джерела влади, влада виходить із центру, а поширюється у вигляді центральних хвиль.

Контроль здійснюється централізовано через відібраних цієї мети осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів, і невеликий частки бюрократизму [12].

«Рольова культура» – характеризується строгим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади не особисті якості, а становище, що займається в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі. Цей тип організацій характеризується строгими функціональними та спеціалізованими ділянками, такими, як фінансовий відділ та торговий відділ (її колони), які координуються вузькою зв'язуючою ланкою управління зверху.

Ідея корпоративної культури має досить абстрактний характер, оскільки ми не можемо побачити її або доторкнутися до неї, але вона присутня та поширюється. Корпоративна культура, будучи невід'ємною частиною життєдіяльності підприємства, істотно впливає її ефективність. Загалом ефективну корпоративну культуру вирізняє таке:

– злагодженість, взаємодія, те, що називається teamspirit (командний дух);

– задоволення роботою та гордість за її результати;

– відданість підприємства та готовність відповідати її високим стандартам;

– висока вимогливість до якості праці;

– готовність до змін, викликаних вимогами прогресу та конкурентною боротьбою, незважаючи на труднощі та бюрократичні перепони.

І відповідно вона має великий вплив на поведінку членів підприємства [13, с. 74].

Корпоративна культура формує певний імідж підприємства, який відрізняє її від будь–якої іншої; вона створює систему соціальної стабільності

на підприємствах, будучи чимось подібним до соціального клею, який допомагає згуртовувати підприємство, забезпечуючи властиві їй стандарти поведінки. Її не можна розглядати як щось дане, абсолютне: вона постійно змінюється в міру зміни людей та подій на підприємстві [12, с. 149].

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається такими основними чинниками, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, потенціал розвитку. Поряд з ними до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, яка виступає як умовна система, що складається з набору правил і стандартів, що визначають взаємодію та узгодженість членів колективу, управлінського ланки, структурних підрозділів та ключових факторів розвитку підприємства. Ідея корпоративної культури носить досить абстрактний характер Однак, як повітря в кімнаті, вона оточує все і впливає на все, що відбувається на підприємствах.

Формування та управління корпоративною культурою – це копітка щоденна робота. Спочатку інтелект, воля і поведінка керівників та інших членів підприємства визначають та формують її культуру, а потім культура підприємства визначає поведінку її співробітників та впливає на те, як підприємство справляється зі своїми завданнями.

На корпоративну культуру підприємства впливають як зовнішні чинники (національний загальнокультурний контекст, загальні економічні та політичні умови, традиції, культура, ділове середовище в цілому та в галузі зокрема, зміни в ній, нові віяння та тенденції), так і внутрішні (особистість керівника , характер та зміст роботи, кваліфікація, освіта, загальний рівень розвитку співробітників). При цьому основою корпоративної культури все ж таки є загальна система цінностей, цілі та плани підприємства на майбутнє. Пропонується визначати структуру корпоративної культури таким чином:

– перший рівень – не видимий на поверхні, але визначальний усі наступні рівні: загальні цінності та переконання, свідомо сформульовані і, що дуже важливо, що поділяються, культивуються співробітниками, а також

основні цілі та завдання підприємства (її місія), стратегія її діяльності та розвитку;

– другий рівень – це норми (угоди), що виникають звідси, що регулюють поведінку людей і підрозділів; це вже більш видимий шар цінності та норми формують організаційну (ділову) культуру підприємства;

– третій рівень – видимі чинники, що випливають із перших двох доданків, способи, за допомогою яких корпоративна культура транслюється та передається. Це: стиль одягу, слогани (девізи), ритуали, церемонії, формальні та неформальні зразки поведінки, що посилюють відчуття приналежності до підприємства; легенди, міфи та символи, що мотивують співробітників; спосіб комунікації, манера спілкування, спільна мова, що сприяє ефективному взаємодії всередині підприємства.

Правильно сформульовану та побудовану корпоративну культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи та окремих членів колективу на досягнення поставленої мети в рамках обраної місії.

Говорячи про управління як елементі організаційної культури, необхідно насамперед визначити, які завдання виконує управління на конкретному підприємстві і як воно здійснюється, тобто зрозуміти, які галузі є предметом координації та регулювання, а також яким способом ця координація здійснюється. – це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) та яким способом реалізуються (важіль управління) управлінські рішення. Типи управління повинні відповідати організаційній культурі підприємства, і, отже, особливостям персоналу, що у ній працює. Одна з суттєвих причин неефективності менеджменту – неузгодженість між цими параметрами підприємства [16]. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури означають правила, які прийнято виконувати та які забезпечують вирішення трьох завдань:

−відтворення технології;

− фільтрацію типових помилок на будь–якій функції;

− створення корпоративної культури.

Типовий перелік фірмових стандартів зазвичай включає такі:

− ставлення до клієнта (розмова по телефону, вітання, ведення діалогу, вихід із розмови, спілкування зі складним клієнтом, розрахунки з клієнтом, повторне відвідування, прощання, поведінка персоналу в конфліктній ситуації, наприклад, з «важким» клієнтом);

−відносини з колегами (спрощення роботи колег, введення в колектив нового співробітника, навчання колег, взаємозамінність колег, спілкування з колегами при замовнику, поведінка у конфліктній ситуації з колегами, ставлення до підлеглих та керівників);

− зовнішнє середовище (наскрізний прохід інформації із зовнішнього середовища та доведення її до відома колег, нерозголошення конфіденційної інформації, подання підприємства від свого імені, захист сфери інтересів підприємства);

− робота (виконання функцій) (планування роботи, психологічне налаштування на роботу, виконання дорученої роботи, контроль проміжних результатів, робота у надзвичайних обставинах, звільнення, якість роботи, фіксація, накопичення та вирішення проблем у робочому порядку, єдиний фірмовий стиль);

−робоче місце (оформлення робочого місця, поведінка на робочому місці, щоденне закінчення трудового дня на робочому місці (мається на увазі, в якому стані має залишатися робоче місце, коли працівник залишає його наприкінці робочого дня, окремий випадок – коли звільняється)).

Реформування корпоративної культури. Прагнучи йти в ногу з часом, голови багатьох підприємств винаходять нові стратегії в галузі фінансування, виробництва, маркетингу, але стикаються з труднощами їх реалізації, оскільки нові методи вимагають нових уявлень, цінностей та методів роботи, ніж ті, що діють на підприємстві. Наприклад, вище керівництво підприємства розуміє необхідність запровадження інноваційної політики у виробництві та управлінні.

За найбільш сприятливих умов знадобляться роки, а не тижні чи місяці, щоб зробити зміни у корпоративній культурі. Сприятливими умовами реформування корпоративної культури може бути кризи (драматичний розвиток подій). Може статися якась шокова подія, яка підірве статус підприємства і поставить під сумнів значущість її корпоративної культури, наприклад фінансову кризу, втрату основного замовника, велике технологічне досягнення конкурента; зміна керівництва. Нові керівники найвищого рівня часто привносять у культуру підприємства свої уявлення про корпоративні цінності; молоді та маленькі підприємства. Чим молодша підприємство, тим менш консервативна її культура. Чим менше підприємство, тим легше керівництву запровадити та закріпити нові цінності, слабка культура. Слабкі культури більш схильні до зміни, ніж сильні [17].

Необхідно мати на увазі, що навіть за наявності цих сприятливих умов немає гарантії того, що корпоративна культура буде здатна змінитись. Більше того, будь–яка кардинальна зміна тривала. Тому в будь–який певний період часу до корпоративної культури слід ставитися як до важливого фактора, що визначає поведінку людей на підприємствах і в той же час мало впливає з боку її керівництва.

Важливість сильної корпоративної культури для успішного функціонування фірми сьогодні визнана у всьому цивілізованому світі. Всі процвітаючі підприємства без винятку створили і підтримують у себе яскраво виражені організаційні культури, що найбільше відповідають цілям і цінностям підприємства і чітко відрізняють одну фірму від іншої. Однак із цього не випливає, що сильні культури притаманні лише великим підприємством. Швидше сильні культури створили з колись дрібних новачків процвітаючих гігантів. Критерії ефективності корпоративної культури. Однією з найпопулярніших книг з організаційної культури «In Search of Excellence: America's Best–Run Companies» Т. Петере і Р. Ватерман наводять результати досліджень 62 процвітаючих підприємств, у корпоративній культурі яких вони виявили 8 загальних рис:

−помітна схильність до дії, а не до оглядів, звітів та тривалих засіданнях;

−орієнтованість на замовника, прагнення якісно задовольнити його потреби;

− важливість самостійності та організованості (замість спиратися на бюрократичні та традиційні методи, ці підприємства заохочують у співробітниках індивідуальну відповідальність та ініціативу у вирішенні проблем);

− «продуктивність через людей» – гасло, що підкреслює ставлення до працівників як до членів єдиного колективу; у таких підприємствох не вітається поділ співробітників на керуючих та підлеглих;

−діловий та професійний підхід до вирішення завдань, при цьому керівники завжди в курсі щоденних успіхів та проблем підлеглих; керівництво таких організацій завжди знає, як на даний момент проходить виробничий процес, оскільки бере участь безпосередньо в основних операціях, відвідуючи робочі місця;

−діяльність у своїй, знайомій, області, відмова від диверсифікації до невивчених сфер;

−роста структура та не роздутий штат; принципова відмова від організаційних складнощів, які загрожують додатковими бюрократичними проблемами;

−поєднання централізації та децентралізації в управлінні: у таких підприємствох потрібне жорстке виконання поставлених завдань і дотримання корпоративних цінностей, однак працівники відносно вільні у виборі методів або шляхів вирішення завдань, що стоять перед ними.

Загалом ефективну корпоративну культуру вирізняє таке:

-злагодженість, взаємодія, те, що називається team spirit (командний дух);

-задоволення роботою та гордість за її результати;

-відданість підприємства та готовність відповідати її високим

стандартам;

- висока вимогливість до якості праці;
- готовність до змін, викликаним вимогами прогресу та конкурентної боротьбою, незважаючи на труднощі та бюрократичні перепони.

Засновники підприємств зазвичай мають загальне уявлення про те, як підприємство повинно вирішувати проблеми зовнішньої адаптації (вироблення цілей та стратегій підприємства; розробка цілей та засобів досягнення цілей; вироблення системи оцінки діяльності підприємств; розробка колективних методів, тобто методів виправлення допущених помилок тощо) д.) та проблеми внутрішньої інтеграції (організаційна структура; кадрова політика; спільна мова; поділяється всіма уявлення про роль та значення підприємства, про сенс її діяльності; проектування та управління виробничими процесами; методи постійного вдосконалення виробництва та персоналу; межі груп та критерії відбору у групу, міжособистісні стосунки на підприємстві, такі як любов, дружба, взаємини статей та ін.; Засновники підприємств виробляють основні принципи її корпоративної культури та передають їх членам підприємства за допомогою низки первинних та вторинних механізмів, що діють як приховано, так і відкрито [18]. Можна виділити такі п'ять первинних механізмів:

- виділення об'єктів уваги, оцінки та контролю керівника;
- критерії розподілу заохочень та винагород;
- навмисне створення зразків для наслідування;
- стратегії вирішення критичних ситуацій та криз;
- критерії відбору при прийомі на роботу, підвищення на посаді та звільнення.

Свого часу провідний спеціаліст з менеджменту П. Друкер зазначив: історичні успіхи нації на 80% визначаються не природними ресурсами, не економічним базисом чи технологіями, навіть не талантом народу, а ефективністю управління. Корпоративна культура, будучи невід'ємною частиною життєдіяльності підприємства, істотно впливає на її ефективність.

Розуміючи це, керівництво організацій сьогодні прагне створення сильної корпоративної культури, яка базується на іншому, ніж раніше, розумінні людини та її ролі в системі суспільного поділу праці [3].

Отже, корпоративна культура є одним із найважливіших чинників, який визначає успішність діяльності підприємства та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона формується під впливом засновників підприємств, які закладають фундаментальні принципи вирішення ключових питань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ці принципи відображають стратегічні цілі підприємства, її систему цінностей та механізми взаємодії між працівниками.

Первинні механізми формування корпоративної культури, такі як об'єкти уваги керівництва, критерії винагород, зразки для наслідування, способи вирішення кризових ситуацій та критерії кадрового відбору, створюють основу для побудови сильного корпоративного середовища. Водночас вторинні механізми, до яких належать організаційні структури, політики, процедури, фізичне середовище та символіка, доповнюють цю основу, роблячи корпоративну культуру відчутною та впливовою для всіх учасників підприємства.

На думку Пітера Друкера, ефективність управління значною мірою залежить від корпоративної культури, яка здатна мобілізувати ресурси та мотивувати працівників на досягнення високих результатів. У сучасних умовах керівники дедалі більше зосереджуються на створенні сильної корпоративної культури, що базується на розумінні важливості людського фактора. Це передбачає розвиток персоналу, забезпечення його залученості, підтримку ініціативності та створення сприятливого клімату для співпраці.

Таким чином, корпоративна культура не лише визначає правила поведінки та комунікації всередині підприємства, але й формує її конкурентні переваги на ринку. Її значущість особливо помітна в умовах постійних змін та високої конкуренції, коли адаптивність і здатність до інновацій стають вирішальними для виживання та розвитку підприємства.

## 1.2 Підходи до формування корпоративної культури та методи її підтримки

Формування корпоративної культури – тривалий та складний процес. Відзначимо основні його кроки:

1. визначення місії підприємства;
2. визначення основних базових цінностей;
3. формулювання стандартів поведінки членів підприємства, виходячи з базових цінностей;
4. опис традицій та символіки, що відображають усе вище перелічене [11].

Всі ці кроки та їх результати описуються у корпоративному керівництві. Цей документ особливо корисний у ситуаціях прийому працювати і адаптації нових співробітників і дозволяє відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності підприємства.

Загалом формування корпоративної культури, як процес стратегічних змін (за Куртом Левіном), проходить послідовно кілька етапів:

– «розморожування» існуючої корпоративної культури – діагностика, дослідження;

– «переведення в рідкий стан» – планування та проведення необхідних змін;

– «заморожування» – закріплення результату [19].

При детальному вивченні внутрішнього середовища підприємства можна визначити відразу кілька показників гнучкість чи стабільність, динамізм чи порядок та контроль, єдність чи суперництво, інтеграція та об'єднання чи диференціація та поділ.

Як і характері людини, де основою є поєднання кількох типів темпераменту, і у корпоративної культурі підприємства проявляються кілька основних типів культури.

Основні етапи процесу формування корпоративної культури підприємства:

1) збирання даних, що описують стан основних елементів конкретного підприємства;

2) якісний аналіз ступеня прогресивності основних елементів культури підприємства, їх відповідність до ознак прогресивної культури підприємства;

3) встановлення переліку заходів, необхідні формування прогресивної культури даного підприємства;

4) обґрунтування та проектне опрацювання кожного заходу;

5) обґрунтування проектних параметрів кожного заходу щодо трансформації елементів існуючої культури підприємства;

6) реалізація на практиці пропозицій щодо формування прогресивної культури;

7) аналіз ефективності запропонованих заходів [17, с. 254].

Але перш ніж починати досліджувати стан корпоративної культури необхідно вивчити фактори, що впливають на її формування.

Перший чинник, який дуже впливає формування корпоративної культури – це культура керівника (лідера) [18].

Формування корпоративної (організаційної) культури – це спроба конструктивного впливу соціально–психологічну атмосферу, поведінка співробітників; впроваджувані організаційні і цінності можуть вступати у конфлікт із реально існуючими і тому активно відкидаються більшістю членів підприємства.

Джерелами формування корпоративної (організаційної) культури виступають:

1. система особистих цінностей та індивідуально–своєрідних способів їх реалізації;

2. методи, форми і структура організаційної діяльності, які об'єктивно втілюють деякі цінності, зокрема і особисті цінності керівників

підприємств;

3. уявлення про оптимальну і допустиму модель поведінки співробітника в колективі, які відображають систему внутрішньогрупових цінностей, що стихійно склалися. Залежно від характеру впливу організаційної культури на загальну результативність діяльності підприємства виділяють «позитивну» та «негативну» корпоративну культуру.

Позитивна – стимулює результативність діяльності підприємства (її ознаки: особистісно–орієнтована: інтегративна, стабільна) чи його розвитку (особово–орієнтована: інтегративна; нестабільна).

Негативна – перешкоджає ефективному функціонуванню підприємства його розвитку (її ознаки: функціонально–орієнтована; дезінтегративна; стабільна, чи нестабільна).

Під організаційною ідеологією розуміють єдиний ідейний стрижень, довкола якого організується бізнес. Ядро ідеології – корпоративна концепція, яка включає опис бачення, місії та цінностей підприємства, «піраміду» бренду, корпоративний кодекс. До неї також входять сукупність управлінських установок (стратегії, операційні плани, накази, розпорядження, критерії оцінки, звітність за цими критеріями, плани заходів тощо).

Організаційна ідеологія – це дух підприємства, тобто емоційний стан, що характеризує рівень залучення співробітників, їхню відданість та відповідність поведінки корпоративним нормам, а також сприйняття бренду зовнішніми цільовими аудиторіями (наприклад, імідж підприємства як роботодавця). На підприємствах з розвиненою ідеологією працівники працюють не лише за гроші, а й за ідею.

Відповідно до цих критеріїв було виділено 5 типів культур:

1. Заміський клуб. Первинними є інтереси особистості, до співробітника проявляється підвищена увага, важливі добрі взаємини в колективі, комфорт, позитивна атмосфера;

2. Влада – підпорядкування. Придушення інтересів особистості на

користь справи за будь–яких обставин. Такі структури відрізняються жорсткою дисципліною, ієрархічності, вони добре і швидко керовані;

3. Організаційне керування. Баланс інтересів співробітників та підприємства в рамках чітко встановлених правил та процедур, що визначають всі основні дії та рішення на підприємстві. Такі підприємства дуже стабільні, передбачувані;

4. Групове керування (команда). Люди об'єднані спільними цілями, які завдяки правильному підходу до мотивації збігаються зі своїми власними чи дуже близькі до них;

5. Збіднене керування. Негативна культура, яка має на увазі мінімальну увагу, як до бізнесу, так і до людей [19].

Типологія Т. Ю. Базарова та П. В. Малиновського.

1. Органічна (важливо: воля колективу, авторитет, групові інтереси). Діяльність членів цього підприємства ґрунтується на згоді із загальною ідеєю, яка є метою. Функції та відповідальність членів колективу чітко визначено. Інтереси спільної справи є пріоритетними. Комунікації з керівництвом та між членами групи несуттєві.

2. Організаційна (важливо: максимальний прибуток, ринок). Діяльність спрямовується вільною ініціативою. Лідерство ґрунтується на неформальному авторитеті. Керівництво делегує частину повноважень підлеглим, які можуть вирішувати завдання так, як вважають потрібним.

3. Бюрократична (важливо: механізм, правила, воля начальства). Діяльність на такому підприємстві визначається сильним керівництвом. Проблеми вирішуються шляхом зосередженого продумування керівництвом. Лідерство ґрунтується на формальній владі, закріпленій за певною посадою, офіційним становищем та статусом.

4. Партисипативна (важливо: демократизм, рамки закону, інтереси більшості за дотримання інтересів меншини). Діяльність ґрунтується на всебічному обговоренні питань, пов'язаних із процесом та результатом діяльності. Проблеми, що виникають, відкрито обговорюються, колеги

співпрацюють. Лідерство ґрунтується на сприянні різним контактам, заохочення залучення кожного до процесу діяльності.

Далі розглянемо моделі корпоративної культури у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Моделі корпоративної культури

| № | Моделі корпоративної культури | Характеристика моделей корпоративної культури |
|---|---|---|
| 1 | Корпоративна культура, орієнтована на роль | Підприємства прагнуть бути раціональними та акуратними, у центрі – процедури та правила, ясно сформульовані приписи; стурбованість свободою дій, дотримання законів та відповідальність. Виділяються ієрархія та статус. Працівники просуваються із чітко визначеними кар'єрними шляхами. Стабільність та респектабельність так само цінуються, як і компетентність. Системі бракує гнучкості та адаптивності. |
| 2 | Корпоративна культура, орієнтована завдання | Тут найвище цінується виконання надзавдань. У центрі уваги – гнучкість, швидкість, здатність справлятися з новими ситуаціями та адаптуватися до них. Функції та дії підприємства оцінюються залежно від вкладу у надзавдання. Влада вважається законною, якщо вона заснована на відповідних знаннях та компетенції, а не на силі та становищі. Кар'єра працівника залежить від здатності справлятися з дедалі більш складними змінами та завданнями. Організаційна структура змінюється, щоб виконувати завдання чи функції. |
| 3 | Корпоративна культура, орієнтована на людину | Підприємство як таке – це засіб виконання бажання її членів, які можуть виконати самі. Люди на таких підприємствах ніколи не роблять те, що суперечить їхнім цілям та цінностям. Тут головне – вміння та потенціал окремих працівників. Саме люди визначають успішність таких підприємств. Кар'єра працівника залежить від якості роботи та досягнень. |
| 4 | Корпоративна культура з орієнтацією влади (силу) | Такі підприємства намагаються стримувати навколишнє оточення і придушувати заперечення (опір). Вони не бажають підкорятися будь–яким зовнішнім законам чи владі. Центральна тема – зростання підприємства. Пріоритет абсолютного контролю за підлеглими. Працівники борються за стратегічні посади, кар'єра складається відповідно до їхнього положення на арені влади. Такі підприємства є конкурентоспроможними і піклуються про свої сфери впливу. |
| | [20] | |

Аналізуючи табл. 1.2 можна сказати, що кожна з моделей

корпоративної культури має свої особливості, які визначають стиль управління, систему цінностей і підходи до досягнення організаційних цілей.

Корпоративна культура, орієнтована на роль, характеризується високим ступенем формалізації та чітко визначеними ієрархічними структурами. Така модель забезпечує стабільність і передбачуваність, що є важливим для підприємств, які працюють у стабільному середовищі. Однак її слабким місцем є низька гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін.

Корпоративна культура, орієнтована на завдання, навпаки, відзначається динамічністю, орієнтацією на результат і адаптивністю до нових умов. Влада на таких підприємствах ґрунтується на знаннях і компетенціях, що стимулює інноваційність і швидке вирішення складних завдань. Така модель підходить для організацій, які працюють у конкурентному середовищі або зазнають швидких змін.

Корпоративна культура, орієнтована на людину, ставить у центр уваги працівників, їхні цінності, потреби та професійний потенціал. У таких підприємствох цінується якість виконання роботи, що мотивує співробітників до самореалізації та підвищення кваліфікації. Ця модель найбільш ефективна в умовах, коли успішність підприємства залежить від творчого підходу та індивідуальних досягнень.

Корпоративна культура з орієнтацією на владу передбачає жорсткий контроль і домінування. Вона орієнтована на зростання та розширення сфер впливу, що робить її привабливою для підприємств, які прагнуть домінувати у своїй галузі. Водночас надмірна концентрація влади може призводити до конфліктів серед працівників і зниження мотивації.

За такими ж ознаками, як і Харрісон, класифікував культури підприємств та американський соціолог Ч. Хенді. Однак, на відміну від Г. Харрісона, Ч. Хенді каже, що культури підприємств розвиваються самостійно та у певному напрямку. На одному підприємстві у процесі її еволюції можна простежити всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії

розвитку – може формуватися культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь–який із чотирьох видів культур [10].

Австрійський вчений Г. Хофстед розробив модель, за якою порівнює культури різних країн за такими чотирма параметрами:

1. Індивідуалізм/колегіальність (IND). Індивідуалізм припускає, що людина діє, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до неї людей. «Суспільство» як уособлення індивідуалістичної орієнтації, реалізовано США, Австралії та Великобританії. Колективізм, навпаки, виходить з того, що кожна людина за народженням або по роботі належить до більш менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї

2. Зонавлади (PowerDistance, PDI). Сфера поширення влади як елемента культури визначається простором, у якого навіть найменш наділений владою індивід у групі усвідомлює нерівноправність у розподілі влади і вважає його нормальним станом речей (Франція, Бельгія, Японія, Югославія). Слід зазначити, що нерівноправність є у всіх культурах, хоча готовність лояльного ставлення щодо нього у різних культурах неоднакова.

3. Зниження (усунення) невизначеності (Uncertainty Avoidance, UIA). Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, у яких вони почуваються невпевнено. Суспільні правила, розпорядження, норми поведінки покликані допомагати членам підприємства у зниженні невпевненості та невизначеності; слабке прагнення до усунення невизначеностей означає низьке опрацювання процедур управління, стандартизацію та спеціалізацію. Культура, позбавлена сприйняття невизначеності, відрізняється активністю, агресивністю та нетерпимістю; в іншому випадку характеризується більшою рефлекцією та безпристрасністю.

4. Мужність/жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність,

матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність, навпаки, визначається сигналізуючим перевагою професійної безпеки, підтримкою соціальних контактів, і навіть якості життя [21].

Отже, формування корпоративної (організаційної) культури зазвичай здійснюється у процесі професійної адаптації персоналу. Механізм формування корпоративної (організаційної) культури полягає у взаємодії її джерел. Взаємоперетинаючи, вони обмежують область реально можливих цьому підприємстві способів реалізації індивідуальних цінностей і, цим, визначають їх домінуюче у колективі зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну вже саме їй сукупність способів їх реалізації, які, втілюючись у способах діяльності, формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки.

## 1.3 Фактори, що сприяють підтримці корпоративної культури

У розв'язанні задачі підтримки корпоративної культури, що сформувалася, визначальну роль відіграють три фактори: відбір персоналу; діяльність вищої керівної ланки; методи, які допомагають працівникам адаптуватись до організаційного оточення (соціалізація). Розглянемо їх докладніше.

Відбір персоналу має певну мету – ідентифікувати та набрати людей, які мають знання, навички та здібності, що дозволяють їм успішно виконати роботу. Однак, як правило, необхідним вимогам відповідає більш ніж один кандидат. При остаточному відборі перевага надається тим із них, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою фірми та система цінностей яких ідентична корпоративним. У процесі відбору кандидати отримують повну інформацію про організацію. Кандидат, який з'ясував у своїй, що його ціннісні орієнтири суперечать цінностям підприємства, сам цурається подальшої участі у конкурсі отримання даного місця. Тим самим

відбір вирішує двояке завдання: з одного боку, допомагає кандидатам виявити їх відповідність вимогам підприємства, з другого – підприємство отримує можливість відсіяти тих, які згодом можуть руйнівним чином впливати її ключові цінності [22].

Якщо керівник створює корпоративну культуру, то менеджер є чимось на зразок моралі та етики для співробітників підприємства. Саме менеджер формує необхідні умови та спонукальні мотиви, що змушують співробітників приймати ті цінності та відносини, які відповідають цілям підприємства та одночасно задовольняють їх потреби. Менеджер повинен мати здатність вчити інших розуміти те, що важливо, що етично для підприємства, а що ні. Менеджер організує підлеглих більш ефективного виконання те, що кожен із новачків окремо зробити неспроможна. Розглянемо види умінь для успішної роботи менеджера на підприємстві в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 − Види умінь для успішної роботи менеджера на підприємстві [26]

| № | Види умінь | Характеристика умінь |
|---|---|---|
| 1 | Технічні | вміння використовувати методику, технічні прийоми та обладнання, необхідне для виконання роботи |
| 2 | Концептуальні | вміння бачити свою організацію як систему взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем |
| 3 | Психологічні | вміння використовувати людей якнайкраще шляхом мобілізації в них власних внутрішніх резервів, що є основою діяльності менеджера |

Щоб дії керівництва сприяли формуванню та зміцненню корпоративної культури, менеджер має бути послідовним у своїй поведінці. Будь–яка невідповідність між вчинком та його наслідками, створена з вини менеджера, підриває основи корпоративної культури. Якщо, наприклад, група працівників підприємства кидає виклик керівництву, влаштовуючи довгі перерви і запізнюючись працювати, а менеджери не реагують на це, інші співробітники можуть почати поводитися подібним чином, таке поведінка не є культурної нормою. Щоб у співробітників виробилося правильне уявлення

про корпоративні норми та цінності, керівникам підприємства необхідно послідовно проводити єдину поведінкову лінію, модель «вчинок–наслідок» повинна завжди спрацьовувати однаково. Так, щоб службовці завжди приходили працювати вчасно, на будь–яке запізнення менеджер повинен реагувати негативно. Люди дізнаються більше про корпоративну культуру з поведінкових реакцій, що спостерігаються, ніж із вивішених на стіні гасел або декларованих принципів організаційної політики [25].

Говорячи про процес акультурації, не слід сприймати його односпрямовано, лише з погляду впливу підприємства на новачка. Насправді це – двосторонній процес, і новачок, своєю чергою, впливає на оточення, окремих членів підприємства, і навіть на клімат групи і всього підприємства загалом [28]. Саме на цій стадії підприємство підганяє працівника під категорію зразкового співробітника. Ті новачки, яким не вдається засвоїти основні норми поведінки, ризикують стати нонконформістами, що згодом призводить до звільнення. Підприємство продовжує процес соціалізації своїх співробітників, хоч і не так явно і інтенсивно, протягом усієї їхньої роботи на підприємство, що сприяє підтримці та зміцненню її корпоративної культури. Соціалізація проходить кілька щаблів [29, с.138].

На попередній стадії (до фактичного надходження на роботу в організацію) новачок отримує уявлення про підприємство, щоб прийти до неї з набором цінностей, відносин і очікувань, що встановився. Частково роль попередньої стадії соціалізації беруть на себе бізнес–школи, які дають своїм студентам уявлення про те, які взаємини та поведінкові норми прийняті у діловому світі. Ця стадія зазвичай виходить за межі конкретної роботи чи посади. Кандидат отримує уявлення про організацію загалом, і навіть про тип співробітників, що становить основу підприємства.

На стадії «зіткнення» новий працівник безпосередньо стикається з реальністю в процесі роботи на фірмі і порівнює її зі своїми очікуваннями. Якщо його очікування більш менш виправдалися, ця стадія просто підтверджує отримані раніше уявлення. Якщо очікування та реальність

розходяться, новий працівник проходить через етап соціалізації, який витіснить попередні уявлення та замінить їх новими відповідно до прийнятих на підприємстві. У крайньому випадку новачок буде повністю розчарований та звільниться. Ретельно розроблений процес відбору співробітників зазвичай цього не допускає.

І, нарешті, на стадії «метаморфози» працівник повинен вирішити будь–які проблеми, що виникли на попередніх стадіях. Ми можемо вважати, що процес соціалізації в цілому завершився і відбулася метаморфоза, коли нові співробітники почуваються легко та комфортно на новій роботі у новій підприємства. Вони засвоїли всі норми організаційної та групової культури, впевнені в собі і розуміють, що мають необхідну компетенцію для виконання роботи. Вони відчувають, що колеги їх прийняли і ставляться до них із довірою та повагою. Вони розуміють всю структуру підприємства, правила, процедури та прийняті на підприємстві практики. Вони знають, за якими критеріями оцінюється їхня робота.

Значення акультурації нових співробітників підтримки корпоративної культури. Важко переоцінити значення акультурації нових співробітників підтримки існуючих цінностей корпоративної культури. Хотілося б зупинитися на цьому докладніше.

На різних підприємствах можуть бути різні уявлення про те,

- що вважається гарною роботою;
- наскільки допускається фамільярність у виробничих відносинах;
- чи прийнято виявляти (і якщо так, то якою мірою) пошану і повагу до вищих;
- як правильно виглядати та одягатися на роботі;
- наскільки важливо вчасно розпочинати та закінчувати робочий день;
- що є нормою щодо роботи, профспілкової діяльності, колег, менеджерів, клієнтів;
- наскільки активно прийнято спілкуватися із співробітниками у позаробочий час тощо.

Опанування корпоративної культурою подібно до процесу розвитку компетенції в іноземній мові: необхідно навчитися не тільки тому, «як писати любовні листи, а й тому, коли і кому їх посилати». Або, за словами К. Геертса, це вміння відрізняти просто підморгування від повного глибокого змісту конспіративного знака [33].

Співробітники, рівні за статусом новому члену підприємства, роблять великий внесок у його акультурацію. Вони щодня допомагають йому у розумінні того, що відбувається і у вирішенні багатьох проблем, дають йому уявлення про неформальні ролі, прийняті в підприємства методах і підходах. При цьому роль співробітників, що знаходяться на одному ієрархічному рівні з новачком, стає тим значуще, чим складніше або не зрозуміліше завдання, що стоїть перед ним. Саме у взаєминах із рівними собі новачок вчиться вирішувати миттєві робочі проблеми. Спостерігаючи за членами релевантної групи та спілкуючись із нею, новачок усвідомлює як своє місце у групі, а й норми групи, її цінності та відносини у ній. Отже, взаємини з рівними співробітниками групи полегшують акультурацію, зокрема оволодіння групової культурою, включаючи її норми, цінності, ставлення до роботи і усвідомлення свого місця у виробничих ситуаціях [34].

Відносини на індивідуальному рівні. Іноді замість групи або на додаток до неї новачок вступає у відносини з одним членом колективу, навчаючись у нього, як розуміти певні виробничі ситуації і поводитися в них, наслідуючи свого досвідченого колегу і тим самим часто виробляючи до нього певну емоційну прихильність. При цьому дуже важливо, наскільки співробітник зі стажем роботи на підприємстві старший за новачка: велика різниця у віці може сприяти більшій повазі з боку новачка, але одночасно перешкоджати виникненню відчуття схожості між ними. Але в будь–якому випадку рівний за становищем співробітник, який пропрацював у цій підприємства довгий час, викликає у новачка більше довіри, ніж його керівник.

Відносини із керівником. Безпосередній начальник, спілкуючись із новачком, постає як офіційний носій корпоративної культури. Його посада,

наділена владою заохочувати чи карати, викликає менше довіри у новачка. Єдина сфера, в якій начальники готові і справді можуть допомогти новачкам у процесі акультурації, – це усвідомлення міжрівневих взаємин (між рівнозначними відділами або між відділом та іншими підрозділами як вищої, так і нижчої ланки).

Відносини із наставником. На відміну від безпосереднього начальника, наставник не обов'язково повинен мати формальні ієрархічні відносини з новачком. Деякі підприємства створюють спеціалізовані кураторські програми, де призначають старших досвідчених працівників наставниками молодих. Отже, взаємини з наставником, по–перше, полегшують процес залучення до корпоративної культури у широкому значенні слова (до її ідеології, корпоративних цінностей, історичної перспективи підприємства) та, по–друге, полегшують процес акультурації, зокрема, у розумінні новачком його ролі та місця в організаційній культурі. Взаємини із замовниками, клієнтами тощо. Люди, які є членами підприємства, але взаємодіють із нею як замовники, клієнти, пацієнти, партнери тощо., можуть виконувати роль провідників корпоративної культури у процесі соціалізації новачка. Спілкування з ними полегшує процес акультурації, зокрема, у засвоєнні норм, цінностей, стандартних процедур, у здійсненні взаємодії через організаційні межі [33, с. 204].

Таким чином, новому працівникові, щоб стати повноправним членом підприємства, недостатньо бути хорошим професіоналом – він має опанувати всі прийняті норми та правила. При цьому, як вважають деякі дослідники в галузі корпоративної культури, окремо взятому індивіду не обов'язково щиро вірити і по–справжньому приймати корпоративні цінності – потрібно просто поводитися відповідно до них.

## Висновки до розділу 1

Розглянувши теоретичні основи формування та розвитку корпоративної культури, можна зробити низку висновків, які розкривають сутність, значення та ключові аспекти цього явища у сучасних підприємствох. Корпоративна культура виступає важливим чинником, який впливає на ефективність діяльності підприємства, його стійкість у конкурентному середовищі та здатність до адаптації у мінливих умовах.

Перш за все, поняття корпоративної культури охоплює сукупність спільних цінностей, норм, правил, переконань та поведінкових моделей, які поділяються членами підприємства. Вона визначає не лише способи взаємодії між працівниками, але й формує імідж компанії у зовнішньому середовищі. Корпоративна культура виконує низку важливих функцій: інтеграційну, адаптаційну, регулятивну, мотиваційну та комунікативну. Завдяки цим функціям вона сприяє створенню сприятливого клімату у колективі, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стійкості підприємства.

Формування корпоративної культури базується на кількох підходах, серед яких варто виділити ціннісний, поведінковий, системний та функціональний. Ціннісний підхід наголошує на значущості спільних переконань та ідеалів, які лежать в основі діяльності підприємства. Поведінковий підхід акцентує увагу на формуванні стандартів поведінки, що відповідають організаційним цілям. Системний підхід розглядає корпоративну культуру як частину загальної системи управління, яка взаємодіє з іншими елементами підприємства. Функціональний підхід зосереджується на аналізі ролі культури у досягненні ефективності діяльності підприємства.

Особливе місце у формуванні корпоративної культури належить її підтримці та розвитку. Важливими методами підтримки є:

– чітке визначення та поширення цінностей, які поділяються всіма

членами колективу;

– впровадження системи мотивації, яка враховує індивідуальні та колективні досягнення;

– розвиток системи внутрішньої комунікації, яка сприяє відкритому обміну інформацією;

– підприємство спільних заходів, які сприяють формуванню командного духу.

Слід також зазначити, що ключову роль у формуванні корпоративної культури відіграють керівники підприємства. Їхні дії, рішення, поведінка та стиль управління безпосередньо впливають на те, якими будуть цінності, норми та правила у колективі. Керівники формують приклад для наслідування, задають тон комунікації та встановлюють стандарти поведінки.

Фактори, що сприяють підтримці корпоративної культури, поділяються на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать:

– стиль керівництва, який підтримує відкритість, довіру та співробітництво;

– рівень професійної підготовки працівників, що забезпечує якісне виконання завдань;

– система внутрішніх цінностей, яка відповідає потребам колективу.

Зовнішні фактори включають:

– економічні умови, які визначають можливості розвитку підприємства;

– правове середовище, яке встановлює рамки діяльності;

– соціально-культурні умови, які впливають на уявлення працівників про етику та мораль.

Аналізуючи сутність корпоративної культури, важливо зазначити її динамічний характер. Вона змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, і тому потребує постійної уваги з боку керівництва.

Зміни у корпоративній культурі повинні відповідати стратегічним цілям підприємства, її місії та баченням майбутнього. Разом із цим, необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні потреби та очікування.

Розглянуті моделі корпоративної культури демонструють різноманітність підходів до управління організацією. Наприклад, культура, орієнтована на роль, акцентує увагу на процедурах і правилах, забезпечуючи стабільність. Культура, орієнтована на завдання, сприяє швидкій адаптації до змін і зосереджується на досягненні результатів. У свою чергу, культура, орієнтована на людину, підкреслює важливість індивідуального потенціалу, а культура, орієнтована на владу, фокусується на контролі та домінуванні. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від особливостей підприємства, її цілей і умов діяльності.

Таким чином, корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного управління, який впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Її ефективне формування, підтримка та розвиток забезпечують підприємство конкурентоспроможність, залученість працівників та сталий розвиток. Для цього необхідно враховувати теоретичні засади, системно підходити до процесу управління культурою та бути готовими до адаптації у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Успішна корпоративна культура здатна стати основою довгострокового успіху підприємства, об'єднуючи працівників навколо спільної місії та цінностей.

# РОЗДІЛ 2.
# АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»

## 2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго»

ПАТ «Запоріжжяобленерго» є однією з провідних енергопостачальних організацій в Україні, забезпечуючи електропостачання на значній території Запорізької області. Основна діяльність підприємства полягає в енергетичному обслуговуванні різних секторів економіки та населення, забезпечуючи надійний та стабільний доступ до електроенергії для більш як 760 тисяч побутових споживачів та понад 22 тисяч юридичних осіб.

Структура ПАТ «Запоріжжяобленерго» складається з різних підрозділів, які координуються для забезпечення безперебійності енергопостачання на всій території обслуговування. Основними компонентами структури є мережі електропередачі та підстанції, що включають високовольтні та низьковольтні мережі. Кожен район має свої відділення з обслуговування мереж і клієнтів, що спрямовані на оперативне врегулювання проблем, пов'язаних з електропостачанням та підтримкою інфраструктури.

Організаційна структура ПАТ «Запоріжжяобленерго» базується на принципах ефективного управління, що включає в себе централізоване керівництво та децентралізовані структури для оперативного реагування на поточні виклики та проблеми. Підприємство володіє значними технічними ресурсами і здатністю до розширення мереж та модернізації обладнання для підтримки зростаючих потреб споживачів та підприємств. Розглянемо організаційну структуру підприємства на рис.2.1.

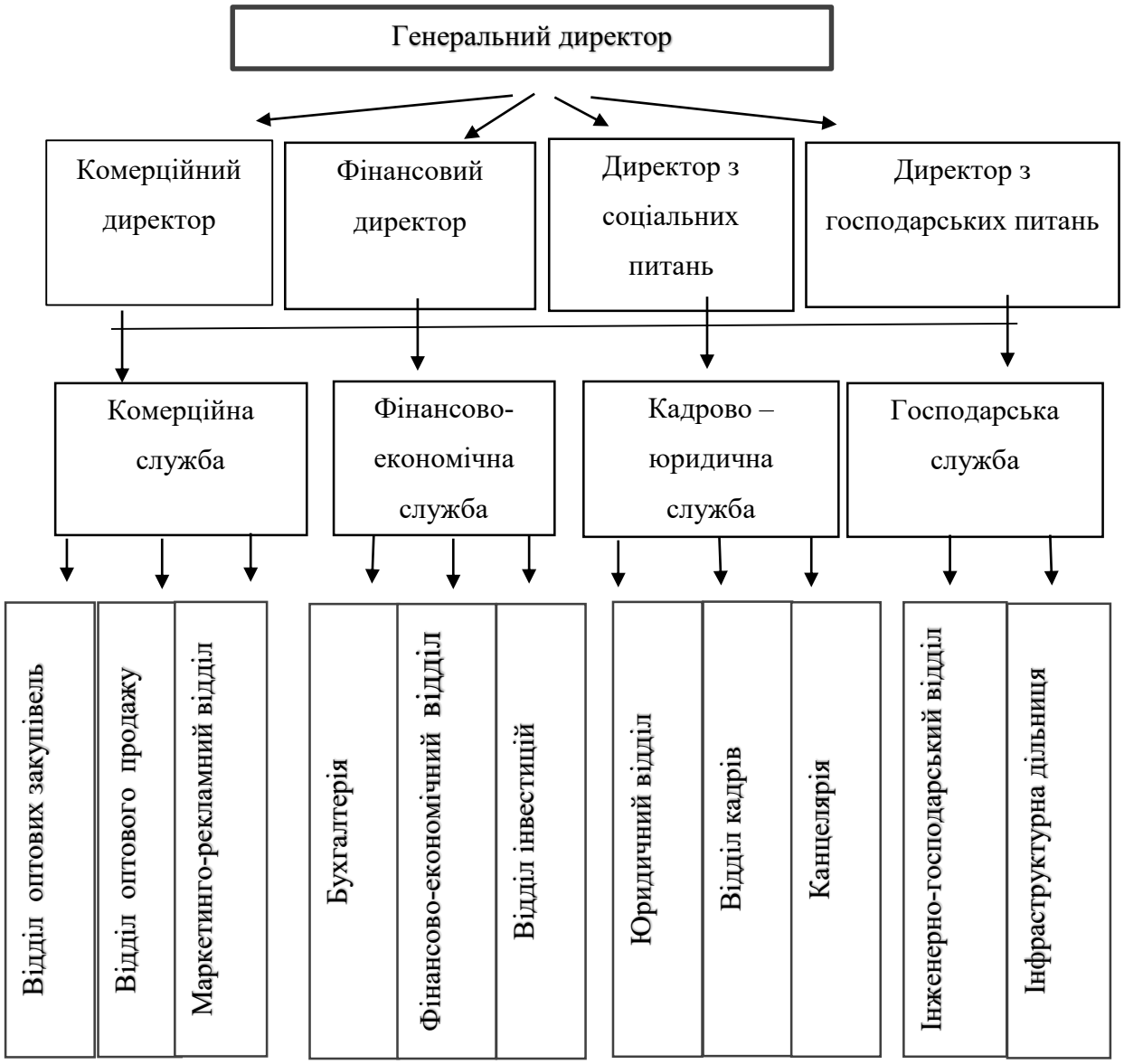



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Управління ПАТ «Запоріжжяобленерго» ретельно вивчає потреби ринку та споживачів, щоб забезпечити оптимальне використання енергетичних ресурсів і забезпечити стале підвищення якості обслуговування. Підприємство постійно вдосконалює свої технології та процеси, щоб забезпечити найвищі стандарти енергоефективності та екологічної безпеки у виробництві та передачі електроенергії.

Основні напрямки діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» охоплюють

широкий спектр енергетичних послуг, які спрямовані на забезпечення надійного та безперебійного електропостачання для різних сегментів споживачів у Запорізькій області. Підприємство здійснює діяльність у наступних основних напрямках:

1. Постачання електроенергії місцевим споживачам:

ПАТ «Запоріжжяобленерго» забезпечує електропостачання для понад 760 тисяч побутових споживачів у місті Запоріжжі та регіонах області. Цей напрямок діяльності включає в себе оперативне управління та обслуговування низьковольтних мереж, які безпосередньо забезпечують електропостачання житлових будинків, квартир та інших об'єктів населення.

2. Постачання електроенергії промисловим підприємствам:

Підприємство є надійним постачальником електроенергії для промислових об'єктів у регіоні, зокрема для великих підприємств, що виробляють металопродукцію, машинобудівні вироби, хімічні речовини та інші промислові продукти. Забезпечення стабільного електропостачання для цих підприємств є критично важливим для забезпечення безперебійного виробництва та підтримки економічного розвитку області.

3. Постачання електроенергії аграрним підприємствам:

Агропромисловий сектор є одним із ключових напрямків діяльності підприємства. ПАТ «Запоріжжяобленерго» забезпечує електропостачання для сільськогосподарських підприємств, які вирощують зернові, олійні культури, проводять тваринництво та інші сільськогосподарські види виробництва. Електрична енергія необхідна для функціонування систем зрошення, обробки та зберігання сільськогосподарської продукції, що робить її необхідною для підтримки аграрного сектора області.

4. Розподіляє електроенергію для комерційних та інших установ:

Крім того, ПАТ «Запоріжжяобленерго» постачає електроенергію для комерційних об'єктів, таких як офісні будівлі, торгові центри, готелі, ресторани та інші підприємства обслуговування. Цей сегмент включає в себе різноманітні вимоги до електропостачання, включаючи підтримку режиму

освітлення, кондиціонування повітря, обслуговування та інші комерційні потреби. В табл. 2.1 наведена статистичні дані постачання електроенергії за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.1 – Статистика постачання електроенергії ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2021–2023 роки.

| Напрямок діяльності | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|---|---|---|---|
| 1. Постачання електроенергії місцевим споживачам | | | |
| Кількість побутових споживачів | 760,000 | 770,000 | 780,000 |
| Обсяг споживаної електроенергії (МВт·год) | 1,200,000 | 1,250,000 | 1,300,000 |
| 2. Постачання електроенергії промисловим підприємствам | | | |
| Кількість промислових підприємств | 150 | 155 | 160 |
| Обсяг споживаної електроенергії (МВт·год) | 2,500,000 | 2,600,000 | 2,700,000 |
| 3. Постачання електроенергії аграрним підприємствам | | | |
| Кількість аграрних підприємств | 120 | 125 | 130 |
| Обсяг споживаної електроенергії (МВт·год) | 800,000 | 850,000 | 900,000 |
| 4. Постачання електроенергії для комерційних та інших установ | | | |
| Кількість комерційних установ | 500 | 520 | 540 |
| Обсяг споживаної електроенергії (МВт·год) | 600,000 | 620,000 | 650,000 |

Обсяги електропостачання, здійснюваного ПАТ «Запоріжжяобленерго», величезні і зростають з розвитком економіки регіону. Підприємство забезпечує технічну підтримку та планування для розширення

мереж та підстанцій, що сприяє збільшенню її можливостей у забезпеченні потреб споживачів усіх категорій.

Отже, за останні три роки спостерігається позитивна динаміка в основних напрямках діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго». Місцеві споживачі демонструють стабільне зростання як у кількості, так і в обсязі споживаної електроенергії, що свідчить про зростання попиту на електропостачання у місті Запоріжжі та області.

Збільшення кількості промислових підприємств та обсягів споживання підтверджує стабільний розвиток промислового сектора регіону. Попит з боку аграрних підприємств також зріс, що пов'язано з розширенням сільськогосподарських виробництв та впровадженням нових технологій для зрошення та обробки продукції. Крім того, збільшення кількості комерційних установ і обсягів їхнього споживання електроенергії свідчить про розвиток комерційної інфраструктури та послуг в області. В табл 2.2 розглянемо фінансовий стан підприємства за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.2 – Фінансовий стан підприємства за 2021–2023 роки.

| Фінансовий показник | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Дохід (млн грн) | 150,0 | 165,0 | 180,0 |
| Витрати (млн грн) | 120,0 | 130,0 | 140,0 |
| Чистий прибуток (млн грн) | 30,0 | 35,0 | 40,0 |
| Активи (млн грн) | 500,0 | 550,0 | 600,0 |
| Зобов'язання (млн грн) | 250,0 | 270,0 | 290,0 |
| Власний капітал (млн грн) | 250,0 | 280,0 | 310,0 |
| Рентабельність (у %) | 20% | 21% | 22% |
| Коефіцієнт ліквідності | 1,5 | 1,6 | 1,7 |

Отже з табл. 2.2, можна зробити кілька важливих висновків.

У 2021 році підприємство мало дохід у розмірі 150,0 млн грн. З року в рік дохід зростав, досягнувши 165,0 млн грн у 2022 році та 180,0 млн грн у 2023 році. Зростання доходів свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та її здатність залучати нові джерела прибутку. Витрати також зростали, але менш інтенсивно: з 120,0 млн грн у 2021 році до 140,0 млн грн у 2023 році. Це вказує на ефективне управління витратами та збереження оптимального рівня витрат при збільшенні обсягів діяльності.

Чистий прибуток підприємства зростав з 30,0 млн грн у 2021 році до 35,0 млн грн у 2022 році та до 40,0 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зростання фінансової ефективності підприємства та підвищення його прибутковості. Водночас, чистий прибуток має позитивну тенденцію щодо зростання, що дозволяє забезпечувати стійкість і подальший розвиток компанії.

З 2021 по 2023 рік загальна вартість активів зросла з 500,0 млн грн до 600,0 млн грн. Це вказує на те, що підприємство активно інвестує у свій розвиток та розширює свої ресурси. Зобов'язання підприємства також зростали, але менш швидкими темпами - з 250,0 млн грн у 2021 році до 290,0 млн грн у 2023 році, що свідчить про ефективне управління борговими зобов'язаннями.

Збільшення власного капіталу з 250,0 млн грн у 2021 році до 310,0 млн грн у 2023 році є позитивною ознакою. Це свідчить про фінансову стабільність підприємства та її здатність накопичувати власні ресурси для подальшого розвитку.

Показник рентабельності підприємства зростав із 20% у 2021 році до 22% у 2023 році, що відображає зростання ефективності діяльності підприємства та покращення його фінансових показників.

Коефіцієнт ліквідності підвищився з 1,5 у 2021 році до 1,7 у 2023 році, що свідчить про покращення здатності підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Це забезпечує фінансову стійкість та

підвищену довіру до підприємства з боку партнерів і інвесторів.

У підсумку, фінансовий стан підприємства за період 2021–2023 років демонструє стійке зростання ключових фінансових показників, що підтверджує її ефективне управління, прибутковість і фінансову стабільність.

## 2.2 Аналіз впливу стилю керівництва на корпоративну культуру підприємства.

У ПАТ «Запоріжжяобленерго» використовується демократичний (чи колективний) стиль управління: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, урахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю» «), керівник виявляє інтерес та доброзичливу увагу до особистості співробітників, до врахування їх інтересів, потреб, особливостей. Демократичний стиль є найбільш ефективним, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою та членством у колективі, сприятливий психологічний клімат та згуртованість колективу[43].

У ПАТ «Запоріжжяобленерго» ретельною роботою оцінюється досягнення та збільшення споживачів, головний мінус цієї організаційної культури витрачається енергія та час.

Незалежно від використовуваного стилю керівництва автор вважає, що мотивація співробітників – один з найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції.

Стиль керівництва проявляється стосовно поведінки керівника до підлеглим, і поведінка працівників залежить від стилю. На нашому підприємстві не беруть до уваги те, що стиль керівництва може якось

впливати на управління поведінкою людей. Хоча поведінкою регулює сам підлеглий, але основу та напрями задає керівництво. Повинні існувати певні вимоги у ПАТ «Запоріжжяобленерго»:

1. Одноосібно та іноді радитися, з підлеглими приймати управлінські рішення; розподіляти відповідальність, не в жодному разі не знімати з себе; ініціативу співробітників заохочувати; відбір кадрів здійснювати за суворими критеріями; постійно підвищувати свою кваліфікацію та знання; дружній настрій до працівників; поведінка має бути однаковим до всіх співробітників підприємства; вимога формальної чи розумної дисципліни; використовувати різні види стимулів постійно.

За результатами спостереження можна дійти невтішного висновку у тому, що співробітники ПАТ «Запоріжжяобленерго» зацікавлені у розширенні системи як матеріального, а й нематеріального стимулювання. Співробітники задоволені роботою і фірмою і розглядають нематеріальне стимулювання, як утримання співробітників, зниження їх незадоволеності рівнем винагороди[44].

Для прийняття рішення про вдосконалення системи стимулювання праці працівників підприємства необхідно спочатку визначитися з потребами співробітників, вивчити типологію трудової мотивації, ціннісні орієнтації працівників підприємства. Виходячи з цього пропонується періодично проводити опитування (1 раз на 2–3 роки), що дозволяють визначити типологію мотивації трудової діяльності працівників. На рисунку наочно представлено відсоткове співвідношення присутніх у відділі мотиваційних орієнтацій.

З проведеного дослідження можна дійти невтішного висновку у тому, що з 75% співробітників виражена прагматична орієнтацією. Це дає керівництву ПАТ «Запоріжжяобленерго» інформацію для роздумів про посилення відповідних мотиваційних впливів, спрямованих на збільшення винагороди за працю працівників, на розширення компенсаційного пакета. Проведене соціологічне опитування та аналіз його результатів дають

можливість зробити висновок про те, що співробітники підприємства загалом задоволені своєю роботою, але незадоволені винагородою за свою працю (як рівнем заробітної плати, так і складовими компенсаційного пакета).

Дані опитування свідчать, що у повною мірою реалізують свої можливості 34,63% працівників підприємства. Кожен третій працівник використовує у роботі менше 50% потенціалу.

Майже третина працівників не повністю задоволена своєю роботою, 23,58% працівників не влаштовують умови праці. Почасти це пов'язано із соціально–психологічним кліматом у колективі, який 48,59% працівників оцінюють лише як «задовільний», а 10,9% працівників схиляються до негативної оцінки клімату. На рис 2.2 відображений вплив різних способів мотивації на підпрємстві.

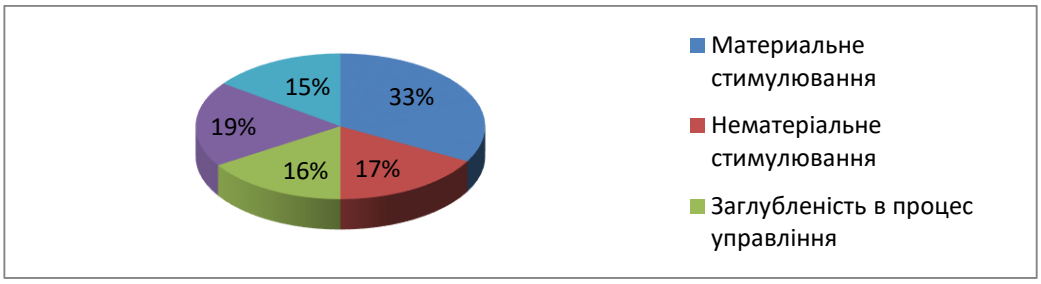



Рисунок 2.2 – Вплив різних способів мотивації у ПАТ «Запоріжжяобленерго»[48]

На ступінь задоволеності роботою сильно впливає розмір заробітку. Більше 50% працівників не влаштовує розмір одержуваної заробітної плати, причому 2/3 з них – рядові працівники та фахівці. Цілком влаштовує розмір заробітної плати 70% керівників. Цей факт підтверджує сформульований вище висновок про негативний вплив диференціації заробітної плати на психологічний клімат у колективі та ступінь мотивації.

Більше того, проблема, на думку половини респондентів, не стільки в тому, яку суму у грошовому вираженні вони отримують, скільки без зв'язку

заробітної плати з фактичними результатами праці – у 55% працівників твердо фіксований розмір заробітку, що також негативно впливає на їх мотивацію. до праці.

Умови для подальшого просування оцінюють як добрі лише 11,3% опитаних. Ситуація найбільш несприятлива серед пересічних працівників. Вони більшою мірою не задоволені системою просування, що склалася (63,48%). Далі виділимо ставлення працівників до можливих покращень умов праці. До створення кімнати відпочинку позитивне ставлення висловили 38,44% працівників. Причому більшу частину з них (48,27%) становлять безпосередньо робітники та фахівці (41,19%). Також 49,65% працівників схвально відгукнулися про можливість використання службового транспорту для проїзду на роботу. Близько 70% керівників поставилися до пропозиції холодно.

При розгляді оцінок респондентів щодо задоволеності життям та роботою необхідно враховувати, що ці дві категорії взаємопов'язані. Більшість життя людина проводить на роботі. Саме робота служить задоволення його різноманітних потреб. З одного боку, низька задоволеність життям може негативно вплинути на якість роботи, що виконується. З іншого боку, незадоволеність життям може бути викликана тим, що людина не може повною мірою реалізувати свої здібності та задовольнити потреби за рахунок роботи. Тому необхідно враховувати відмінності потреб персоналу, підвищувати його зацікавленість у результатах праці, удосконалювати умови та організацію праці на підприємстві.

При визначенні задоволеності роботою було отримано результати:

- трохи менше половини опитаних (43,8%) швидше не задоволені своєю роботою;
- приблизно рівну кількість опитаних зовсім не задоволені своєю роботою (23,4%) та не дали певної відповіді на запитання (20,3%) опитаних;
- скоріше задоволені роботою (10,9%) опитаних.

У процедурі аналізу виявлено такі фактори: гендерні відмінності; вікові

групи; освітній рівень; професійні ролі; сімейний стан. Розглянемо статистичні дані зміни рівня задоволеності роботою за період 2021–2023 р. (табл.2.3)

Таблиця 2.3 – Зміна рівня задоволеності роботою за період 2021–2023.

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| Загальна незадоволеність | 43,8% | 45,2% | 42,7% |
| Зовсім не задоволені | 23,4% | 22,1% | 24,3% |
| Не дали відповіді | 20,3% | 19,8% | 18,5% |
| Скоріше задоволені | 10,9% | 11,5% | 10,2% |

В ході дослідження виявлено відмінності у задоволеності співробітників (чоловіків та жінок) життям та роботою. Так можна сказати, що найбільшою мірою задоволені роботою респонденти – жінки з числа «цілком задоволених» життям. Для чоловіків із цієї групи задоволеність роботою вдвічі нижча. Слід вивчати та враховувати вплив гендерних відмінностей працівників під час вирішення завдань їхньої мотивації до трудової діяльності та оцінки праці.

За наведеними даними наочно видно, що у структурі витрат на оплату праці за аналізований період з 2021 по 2023 рік відбулися такі зміни:

− спостерігається зменшення питомої ваги тарифної частини заробітної плати з 54% до 48%;

−збільшення частки премій з 35% до 45% від загальних витрат на оплату праці;

− інші премії, доплати та надбавки змінилися незначно.

Вище наведену динаміку структури витрат на оплату праці на підприємстві розглянемо на рис. 2.3.

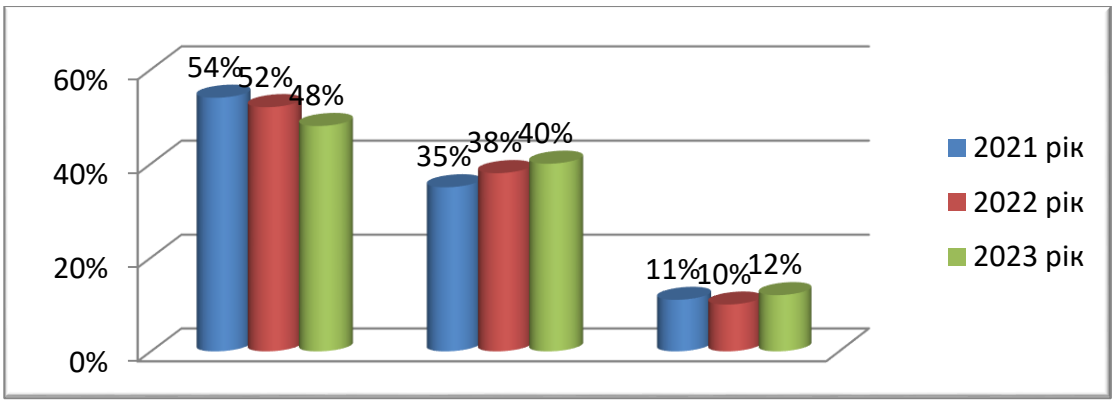



Рисунок 2.3 – Динаміка структури витрат на оплату праці ПАТ «Запоріжжяобленерго» [49]

У ПАТ «Запоріжжяобленерго» основні функції системи стимулювання праці за значимістю розташовуються таким чином:

- ефективна рганізаццція оплати праці;
- преміювання, їх задовільний розмір;
- забезпечення соціальної ефективності підприємства (соціальні пільги, матеріальна допомога, позички лікування, організація дозвілля робочих);
- забезпечення нормальних умов праці в цехах (кошти на прилади вимірювання параметрів, на прилади, що покращують умови праці робітників, кошти на спецодяг, на організацію іспитів з техніки безпеки тощо);
- підприємство програм навчання (перенавчання) робітників з метою підвищення розряду.

Таким чином, оцінка лише задовільних умов праці становить менше 80%, а за рештою форм системи стимулювання отримано досить хороший результат, що прагне до 100%, отже, система стимулювання праці робітників ПАТ «Запоріжжяобленерго» оцінена як задовільна.

Підбиваючи загальні підсумки аналізу системи мотивації, можна зробити такі висновки що:

1. У співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго» існує досить висока задоволеність результатами праці. Також, як позитивний момент, працівники мають можливість безкоштовно підвищувати свою кваліфікацію за

необхідності;

2. Водночас у працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» середній показник матеріальної мотивації. Це стосується досить низьких преміальних;

3. Існує соціальна напруженість у колективі та практично відсутня соціальна та моральна мотивації праці;

4. У ПАТ «Запоріжжяобленерго» відсутні мотивовані завдання, коли менше уваги співробітники звертають на комфорт і відсутня мотивуюча навколишня обстановка, коли співробітники можуть уникати можливостей, які позбавлять їхньої зони комфорту. Головним завданням працівників підприємства є «відпрацювання належного часу та отримання грошової винагороди», відсутня згуртованість у колективі та досягнення єдиної мети – процвітання підприємства. Це істотно знижує працездатність, а кінцевому підсумку зниження продуктивність праці позначається зниження заробітної плати.

Керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» вважає, безсумнівно, важливим відвідування виставок «менеджерами фірми, оскільки відвідування виставки дає можливість зустрітися та відновити договірні відносини зі старими партнерами, знайти нових, дізнатися про основні тенденції сезону, отримати рекламний та ціновий матеріал, прийняти участь у інформаційних семінарах. Надалі отримані матеріали використовуються з максимальною користю при роботі з клієнтами. У рамках виставки проводяться конференції, презентації, семінари, конкурси експозицій з різних категорій, проводяться заходи [36, 50].

ПАТ «Запоріжжяобленерго» дотримується деякого консерватизму у продажу та роботі з клієнтами. Тут змін піддаються лише офісні інтер'єри, але не стиль обслуговування, прийнятий спочатку і успішний для підприємства. Починаючи займатися всіма напрямами у сфері збуту та виробництва товарів, підприємство обрало пріоритетні та зупинилася на них. Головне правило підприємства – продавати той продукт, у якому певен. Щоб краще продавати, треба знати краще. Нюанси, які бачать співробітники на

власні очі, допомагають правильно зорієнтувати людину.

## 2.3 Аналіз корпоративної культури ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»

Ефективне функціонування ПАТ «Запоріжжяобленерго» забезпечується чіткою системою управління. У міру розвитку організаційної структури та збільшення числа підрозділів банку значимість цього питання зростає, оскільки посилюється взаємозв'язок та взаємозалежність між його підрозділами. У зв'язку з цим система управління ПАТ «Запоріжжяобленерго» намагається передбачати вдосконалення та збереження потенціалу кожного його підрозділу, використовуючи систему управління знаннями для створення інтелектуального капіталу підприємства. Керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» працює над створенням сильної корпоративної культури, завдяки якій багато організацій стає подібною до (великої) сім'ї, коли кожен співробітник робить тільки ті дії, які найкраще служать її благополуччю. Повна ідентифікація співробітника з організацією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали підприємства та чітко дотримується правил і норм поведінки в підприємства, а й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності [49, с.223].

Розвиваючи корпоративну культуру, ПАТ «Запоріжжяобленерго» намагається підтримувати не тільки ініціативу своїх співробітників, а й прагне зміцнити корпоративний дух шляхом створення інноваційного підходу в розвитку ПАТ «Запоріжжяобленерго», але корпоративна культура відповідно має великий вплив на поведінку співробітників підприємства. Одним із помітних результатів слабкої корпоративної культури є висока плинність кадрів. Але керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго», у свою чергу, веде співробітників до згуртованості, вірності та відданості підприємства, а, отже, бажання залишити таку організацію у працівників не повинно виникати.

Корпоративна культура формує певний імідж підприємства, який відрізняє її від будь–якої іншої. Корпоративну культуру не можна розглядати як щось дане, абсолютне: вона постійно змінюється в міру зміни людей і подій на підприємстві [50, с.189]. Цю зміну можна здійснювати за рахунок таких складових:

1. Мотивація працівників. Для того, щоб колектив добре працював, керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» намагається правильно мотивувати співробітників. Основним засобом мотивації у ПАТ «Запоріжжяобленерго» були і залишаються матеріальні блага: розмір заробітної плати, соціальний пакет, до якого входить обов'язкове медичне страхування всіх співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго». Це дозволяє співробітникам думати, що він цінний, улюблений та корисний для підприємства.

Основним методом мотивації на підприємстві є моральне і матеріальне заохочення співробітників. Моральне заохочення працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» здійснюється із застосуванням наступних видів заохочення

- занесення працівника/підрозділу до Книги пошани ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- присвоєння звання «Заслужений працівник ПАТ «Запоріжжяобленерго»«;
- нагородження Почесною грамотою генерального директора ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- нагородження підрозділу ПАТ «Запоріжжяобленерго» грамотою та перехідним вимпелом «Зразковий підрозділ»;
- присвоєння звання «Кращий працівник ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- оголошення подяки.

Нагородження працівників відбувається в урочистій обстановці корпоративного заходу ПАТ «Запоріжжяобленерго». Інформація та список працівників переможців у номінаціях надсилається до підрозділів та публікується у статті корпоративної газети, на внутрішньому сайті ПАТ

«Запоріжжяобленерго». Усі моральні заохочення працівника відбиваються у трудовий книжці, в характеристиках працівників, в уявлення підвищення на посаді та встановленні надбавок.

2. Проведення свят. Свята завжди були і досі залишаються важливим засобом формування та утвердження спільності, сприяє соціалізації людини. Головна перевага корпоративних свят – чудова організація, яка надає працівникам можливість вільного, безтурботного спілкування в колі своїх колег. Таким чином, «корпоративні свята є одним із найефективніших способів налагодження системи внутрішньофірмових комунікацій».

Проаналізувавши систему корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго» та розглянувши суть явища «корпоративне свято», можна зробити певні висновки:

Корпоративне свято є компонентом корпоративної культури підприємства, оскільки відповідає певним характеристикам, що визначає всі компоненти корпоративної культури. Корпоративне свято є інструментом PR, провідником базових цінностей, носієм елементів фірмового стилю, формою системи внутрішньокорпоративної комунікації та комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. Виходячи з цього можна стверджувати, що корпоративне свято є одним із складових компонентів ціннісно–нормативної підгрупи організаційної культури підприємства, а точніше, входить до комплексу корпоративних традицій. Внутрішнє корпоративне свято – спеціальний захід, ініційований та фінансований ПАТ «Запоріжжяобленерго», організований для персоналу (з можливим залученням членів їхніх сімей), присвячений знаменній події в житті підприємства, і є засобом підтримки корпоративної культури[51].

Аналіз проведення святкування річниці заснування ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Далі з аналізу проведення святкового заходу ПАТ «Запоріжжяобленерго» зможна виявити вплив одного з методів підтримки корпоративної культури та його роль у виконанні стратегічних завдань

підприємства.

Цілі корпоративного свята в ПАТ «Запоріжжяобленерго»:

- створення необхідних умов для знайомства та неформального спілкування співробітників;
- трансформація корпоративної культури у бік більшої демократизації та уваги до співробітників;
- мотивація співробітників на досягнення найкращих результатів;
- привернення уваги зовнішньої громадськості до благодійної діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Для досягнення цієї мети необхідно було вирішити ряд завдань. Завдання корпоративного свята – це етапи, послідовно проходячи які, можна дійти досягнення мети. Тобто це – свого роду «сходи», що ведуть до вершини результату:

- нагородити найкращих за підсумками року співробітників випускної кваліфікаційної роботи та пам'ятними подарунками;
- навчання співробітників керівниками ПАТ «Запоріжжяобленерго» у структурних підрозділах;

Корпоративне свято та оцінка його ефективності свята складається з аналізу досягнення чи не досягнення поставленої мети. Тобто, плануючи святковий захід, ставлячи перед ним цілі та завдання, потрібно заздалегідь продумати систему оцінки ефективності задуманого свята. Це, мабуть, одне з найскладніших завдань для організації корпоративних свят [54, с.25].

Залучити до підприємства яскравих та талановитих людей сьогодні не так просто. Однак ще складніше створити з них команду, здатну працювати максимально ефективно, що створює синергетичний ефект. Якщо через якісь обставин керівництву ПАТ «Запоріжжяобленерго» не вдається згуртувати команду, то доводиться звертатися по допомогу до тих, хто може навчити співробітників командної взаємодії. На сьогоднішній день командоутворення – гостра проблема у всіх галузях, де необхідна ефективна групова участь, але її створення є складним творчим процесом, що потребує суттєвих фінансових

витрат та інтелектуальних зусиль [53, с.154].

На сьогоднішній день успіх ПАТ «Запоріжжяобленерго» визначається тим, яка команда його реалізує. Керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» підбирає свою команду, мотивовані різними пріоритетами, починаючи від максимальної старанності та керованості колективу, де беззаперечне виконання вказівок є вирішальним стандартом, до максимальної свободи у творчості та самореалізації заради розвитку підприємства. Навіть якщо послуги, що пропонуються ПАТ «Запоріжжяобленерго», які мають хороший попит, для того, щоб вони були конкурентоспроможними завтра – необхідний розвиток співпраці між постачальником та споживачем. Цей аспект діяльності підприємства повністю залежить від винахідливості та творчості співробітників підприємства [54, с.241].

На думку керівництва ПАТ «Запоріжжяобленерго», класичні навчальні лекції, або семінари з командоутворення, покликані навчити співробітників теоретичним основам про різні ролі в команді та лідерстві. Це хороша можливість здобути знання і в безпечних «лабораторних» умовах спробувати себе у різних командних ролях. «У тренінгах з командної взаємодії, окрім практичних завдань, багато теоретичних блоків про те, як мають будуватися правила взаємодії у команді. Якщо після «мотузкового курсу» більше проявляється ефект емоційного характеру, то після тренінгу з командної взаємодії співробітники приходять до розуміння, в чому суть цього процесу, яких правил і умов необхідно дотримуватися для того, щоб команда була ефективною» [56, с.194] .

Незалежно від формату, командоутворюючі тренінги мають бути спрямовані на вирішення цілої низки завдань:

- формування навичок успішної взаємодії членів команди у різних ситуаціях;
- підвищення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід із стану конкуренції до співробітництва;
- підвищення рівня довіри та турботи членів команди;

– перемикання уваги учасника із себе на команду;

– підвищення командного духу та заряду позитивного настрою.

Визначити, наскільки ефективним тренінг був надзвичайно складно, оскільки виміряти взаємини між людьми практично неможливо. Тим часом існує низка показників, які дають уявлення про те, як працює команда на підприємствах. Наприклад, про позитивний ефект тренінгу свідчить підвищення продуктивності праці та скорочення часу виконання кожної операції. Не варто забувати і про те, що командний дух – це додатковий магніт, який утримує співробітників у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Після проведення тренінгу для оцінки його ефективності керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» використовує метод включеного спостереження. Для цього запрошується зовнішній експерт, який спостерігає за процесом поведінки учасників тренінгу в конкретній ситуації. Наприклад, необхідно визначити, як той чи інший менеджер–консультант поводиться в ситуації із важким, скандальним клієнтом. Експерт грає роль клієнта та оцінює роботу менеджер–консультант. Тут треба розрізняти активне спостереження, коли експерт виступає у ролі клієнта, і пасивне, коли експерт як клієнт спостерігає над роботою менеджер–консультант коїться з іншими клієнтами. Найчастіше оцінка шляхом включеного спостереження входить у вартість тренінгу, оскільки передбачає проведення окремої аналітичної роботи. Чи проводитиметься така оцінка залежить від керівництва ПАТ «Запоріжжяобленерго», наскільки воно розуміє важливість цього дослідження, пов'язаного із залученням великої кількості фахівців ззовні. Підвищення корпоративної культури за допомогою проведення тренінгів, цей спосіб є не досить ефективним для підтримки корпоративної культури у досягненні стратегічних завдань ПАТ «Запоріжжяобленерго». Але як говорилося раніше в кожного підприємства своя стратегія вибору правил і розпоряджень, керуючих повсякденним наказом співробітників своєму робочому місці, здійснюючи своєї діяльності відповідно до тими цінностями, і потребами які мають значення для її співробітників [57].

ПАТ «Запоріжжяобленерго» було визначено як помірковано потужна. Сила корпоративної культури залежить від організаційного устрою підприємства. Отже, будучи суворо ієрархічною організацією з сильним вертикальним розподілом, ПАТ «Запоріжжяобленерго»не може не мати організаційну культуру нижче за потужну. Такі структури, як правило, закриті від прямого зовнішнього тиску і носять строго збалансований рівневий розподіл. Будучи лідером на ринку ПАТ «Запоріжжяобленерго» постійно спрямовує свою політику в русло необхідності ефективної діяльності, дотримання місії та цілей. Встановлення довгострокових цілей, церемоніальна підтримка іміджу, підтримка загального бачення підприємства є основними характеристиками корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Отже, у цьому розділі наведено коротку характеристику ПАТ «Запоріжжяобленерго». Проаналізували основні види діяльності, які здійснюються організацією, місії, організаційну структуру та основні підрозділи ПАТ «Запоріжжяобленерго». Проведено невеликий аналіз ПАТ «Запоріжжяобленерго», який показав тенденції зростання за останні 3 роки.

Було проведено дослідження фінансових результатів діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго», розглянуто ключові показники, що характеризують його економічний стан. Проведено аналіз основних видів діяльності, які здійснюються організацією, а також вивчено місію, організаційну структуру та основні підрозділи ПАТ «Запоріжжяобленерго». Окрім того, проаналізовано динаміку фінансових показників за останні три роки, що показало тенденції зростання доходів, активів, власного капіталу та рентабельності. Досліджено зміни у витратах та зобов'язаннях підприємства, що свідчить про ефективне управління фінансами та стійкий розвиток підприємства.

Також провели аналіз корпоративної культури на підприємстві, де з'ясували, що основними групами підтримки корпоративної культури є:

- посилення існуючої мотивації та боротьби з тим, що працювати

просто набридло. Прагнення співробітників виконувати свою роботу якісно та із задоволенням;

- підвищення корпоративної культури підприємства за допомогою свят;
- підтримання ініціативи співробітників та її заохочення;
- конфлікт та його дві важливі позитивні сторони – висока енергетика та прагнення змін дозволяють підприємства краще досягати своїх цілей;
- знаходження шляхів самореалізації співробітників та розкриття їх здібностей.

## Висновок до розділу 2

У цьому розділі було проведено детальний аналіз корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», що включає в себе всебічне дослідження ключових аспектів, які впливають на функціонування підприємства. Проведена робота охоплює загальну характеристику підприємства, аналіз стилю керівництва та дослідження впливу корпоративної культури на організаційні процеси. Використання системного підходу в цьому контексті дозволяє зробити висновки щодо впливу кожного елементу на загальну ефективність підприємства, а також визначити ключові фактори, що сприяють чи заважають її розвитку.

ПАТ «Запоріжжяобленерго» є важливою ланкою енергетичного сектора України, що забезпечує стабільну роботу енергетичних мереж і постачання електроенергії для різних регіонів. Як один із провідних гравців на ринку, компанія відзначається високими стандартами технічного обслуговування та управління, а також впровадженням інноваційних технологій, що сприяють модернізації інфраструктури та покращенню обслуговування клієнтів. Перший аспект дослідження розглядає основні напрями діяльності компанії, включаючи основні види послуг, які вона надає, а також її роль у загальній енергетичній системі країни. Визначено, що ПАТ

«Запоріжжяобленерго» активно бере участь у реалізації державної політики енергетичної безпеки та сталого розвитку.

Одним із ключових елементів аналізу є оцінка стилю керівництва, що практикується на підприємстві. Стиль керівництва є важливим фактором, який визначає настрій і продуктивність колективу, а також формує корпоративну культуру. У цьому контексті було виявлено, що ПАТ «Запоріжжяобленерго» застосовує змішаний стиль керівництва, поєднуючи елементи авторитарного, демократичного та ліберального підходів залежно від ситуаційних обставин. Це дозволяє керівництву ефективно управляти великими колективами, впроваджувати зміни та адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів. Зокрема, важливою рисою стилю керівництва є відкритість до діалогу з підлеглими, що сприяє формуванню культури взаємної підтримки та довіри. Однак одночасно спостерігаються деякі елементи автократичної поведінки у разі необхідності швидкого прийняття рішень у критичних ситуаціях.

Аналіз корпоративної культури показав, що ПАТ «Запоріжжяобленерго» має добре розвинену систему цінностей, що визначає основні пріоритети та поведінкові норми серед співробітників. На основі проведених досліджень, що включали анкетування працівників та глибокі інтерв'ю, виявлено, що корпоративна культура компанії орієнтована на досягнення високих стандартів якості та безпеки. Співробітники компанії визнають важливість професійної етики, відповідальності та командної роботи, що сприяє ефективному виконанню поставлених завдань. Водночас корпоративна культура ПАТ «Запоріжжяобленерго» характеризується високим рівнем внутрішньої конкуренції, що може інколи впливати на стосунки між працівниками, створюючи ситуації, де успіх одного працівника може ставати викликом для іншого. Однак ця конкуренція в цілому спонукає до розвитку професійних навичок і підвищення ефективності роботи.

Крім того, аналіз корпоративної культури показав значну увагу до інновацій та змін у компанії. ПАТ «Запоріжжяобленерго» активно інвестує у

модернізацію обладнання та інфраструктури, що є свідченням орієнтації на технологічний прогрес. Система навчання та розвитку, впроваджена на підприємстві, дозволяє співробітникам отримувати нові знання та покращувати свої навички, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і задоволеність працівників.

Аналіз показав, що особливу роль у формуванні корпоративної культури відіграють соціально-демографічні фактори, такі як вік, стать, освіта та професійний досвід працівників. Дослідження виявили, що молодші працівники, які тільки починають свою кар'єру, більш схильні до відкриття нових ідей і змін, тоді як старші співробітники, що мають значний досвід, надають перевагу стабільності та збереженню існуючих практик. Таким чином, компанія використовує різні підходи до управління залежно від вікових та професійних груп, що дозволяє створити гнучке середовище для розвитку та адаптації.

Загалом, ПАТ «Запоріжжяобленерго» демонструє високий рівень розвитку корпоративної культури, яка включає елементи підтримки, довіри, інноваційності та професійної етики. Однак, існують певні виклики, пов'язані з управлінням міжособистісними відносинами і балансуванням між конкуренцією та співпрацею серед працівників. Вирішення цих питань потребує подальшої уваги з боку керівництва та впровадження ефективних комунікаційних стратегій.

# РОЗДІЛ 3
# РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»

## 3.1 Проблеми розвитку системи корпоративної культури на підприємствах України

В економічній науці та практиці склалося до теперішнього часу досить певне уявлення про сутність поняття «ефективність» та про способи вимірювання його показника. У загальному поданні ефективність (з лат. – Дієвий, продуктивний, що дає результат) характеризує різні процеси, явища, системи. Під ефективністю різними економістами та вченими розуміються: і результативність, і інтенсивність функціонування системи, і рівень досягнення мети, і рівень організованості системи, і рівень результативності в порівнянні з виробничими витратами, та ін. Це свідчить про багатогранність поняття категорії ефективності з одного боку, і з іншого, про складність її подання у показниках та вимірювачах. У процесі оцінки ефективності корпоративної культури необхідно розрізняти два важливі поняття: «ефект» та «ефективність» [59].

Ефект є відбитком результату діяльності, тобто стану, якого прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна як тотожні категорії і орієнтувати нею побудова конкретної управлінської системи, у разі корпорації. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», спрямоване на кількісний приріст результуючих показників, хоча і передбачає певною мірою зміну якісних характеристик. «Ефективність», на відміну від «ефекту», враховує не тільки результат діяльності ( планований, досягнутий, бажаний), але й розглядає умови, за яких він досягнутий. Ефективність є порівняльна оцінка

результату діяльності, що відбиває як її можливість до забезпечення економічного зростання, а й здатність стимулювати прогресивні структурно–якісні зміни.

Таким чином, ефективність будь–якої системи може бути представлена у загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. Усе це стосується ефективності діяльності підприємства загалом. А який у цьому випадку взаємозв'язок діяльності підприємства з її культурою, і яким чином виміряти і, відповідно, підвищити ефективність корпоративної культури? Тут відразу слід зазначити, що можливість виміряти ефективність корпоративної культури ще означає можливість формування культури у бік ефективного ідеалу. Водночас модель управління діяльністю дозволяє керівникам перейти до ефективних методів змін. У нашому випадку процес формування культури є перевіркою відповідності корпоративної культури.

Одним із етапів формування корпоративної культури є якісна оцінка стану культури. Для цього необхідно дати передусім опис практики відносин на підприємстві:

- співробітників один з одним;
- співробітників та керівників;
- всього персоналу до свого підприємства;
- персоналу до клієнтів, партнерів, постачальників тощо.

Якісну оцінку стану корпоративної культури можна дати на основі аналізу реальних можливостей виконати вимоги, що випливають із її функціональної ролі:

- створити умови для високоефективної, творчої праці;
- створити умови для соціально–психологічного комфорту;
- забезпечити соціальне партнерство персоналу;
- забезпечити соціальне партнерство із зовнішнім світом.

Вочевидь, що рівень комплексності виконання цих вимог і рівень

реалізації практично кожного характеризує силу корпоративної культури підприємства. Сила корпоративної культури – це характеристика культури, що визначає її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям. Силу корпоративної культури дозволяє визначити низку показників:

«Товщина» – кількість важливих пропозицій, цінностей, правил, що розділяються співробітниками, розчленованість уявлень про корпоративну культуру, конкретизацію її конкретних елементів.

«Розділюваність» – кількість співробітників, які поділяють принципи корпоративної культури.

«Ясність пріоритетів» – визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях.

Слабка культура властива тим корпораціям, у яких ці показники мінімальні.

Оцінку ефективності чи сили культури підприємства можна визначити двома методами:

- прямою оцінкою на основі тестування та опитувань;
- непрямим методом, за елементною оцінкою, аналізуючи можливості (чи вплив) кожного елемента системи на результати.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури кращий, оскільки його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури. Точний вимір соціально–психологічних якісних параметрів неможливий. Тому пропонується використовувати для цього систему тестів (відповідно до ієрархічної структури) та запитальників, які дозволять на основі опитування оцінити силу корпоративної культури підприємства.

До методів вивчення та виміру корпоративної культури відносять:

метод системного аналізу (включаючи морфологічний та функціонально–параметричний опис корпоративної культури). Статистичні методи (нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстеження змін, конструктивно–критичний метод тощо);

методи опитування: інтерв'ю, анкетування, соціометричний метод.

Підприємство як сукупність безлічі елементів є складною системою, вивчення якої доцільно використовувати методологію системного аналізу. Теорія систем допускає відносність, певну умовність виділення систем. Корпорація може розглядатися як економічна система, як виробничо–технологічна, як система взаємопов'язаних трудових операцій і т.д. Духовна сторона діяльності підприємства реалізується у відносинах до людей, до суспільства, у характері та особливостях поведінки людей, пов'язаних корпоративними відносинами тощо.

Будь–яка система характеризується входом, станом та виходом (рис. 2.2) [59]. Входом у систему культури корпорації (I) є імпульс, що спонукає учасників корпорації до дій, до ділових взаємин задля досягнення поставленої мети. Узагальнене графічне зображення системи корпоративної культури можна побачити на рис.3.1.

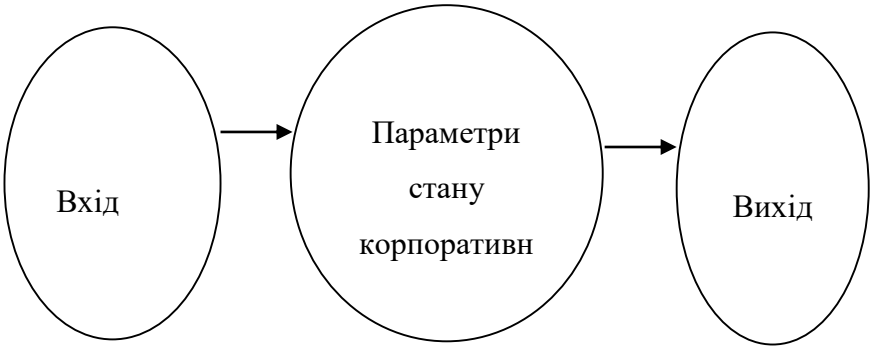



Рисунок 3.1 – Узагальнене графічне зображення системи корпоративної культури [59]

Стан системи (X) характеризується елементами, що визначають духовне життя підприємства. Вихід системи характеризується результатами її функціонування. Функціонування системи культури підприємства (S) можна описати виразом:

$$R = f(X;I) \qquad (3.1)$$

Її ефективність визначається тим, як вона вплинула на досягнення поставленої мети, тобто:

$$Є = R = f(X;I)max \qquad (3.2)$$

Тому можливо соціально–духовні аспекти праці людей на підприємстві розглядають у вигляді складної системи, системної моделі, що описує культуру підприємства. Система культури підприємства певним чином впливає на людину, яка є одночасно об'єктом та суб'єктом її функціонування. Використання системного підходу дозволяє врахувати взаємодію безлічі елементів різного характеру, що зумовлюють корпоративну культуру, виділити ті, що мають на об'єкт найбільший вплив, знайти шляхи ефективного на них. Він дозволяє побудувати цілісну картину об'єкта та встановити закономірності його функціонування та розвитку.

Таким чином, для забезпечення ефективності системи корпоративної стратегії необхідно, щоб з безлічі можливих станів вона знаходилася в такій, яка найкраще забезпечить досягнення поставлених цілей. виділити окремі підсистеми, у яких може здійснюватися спеціалізоване посібник з їх розвитку.

## 3.2 Пропозиції щодо розробки корпоративних заходів для формування лояльності працівників

Завдяки тому, що корпоративна культура формує певний імідж ПАТ «Запоріжжяобленерго», що відрізняє її від будь–якої іншої, її не можна розглядати як щось дане абсолютне: вона постійно змінюється зі зміною людей і подій на підприємстві. Тому дуже важливо працювати над

створенням потужної корпоративної культури, завдяки якій підприємство має стати подібно до великої сім'ї, де кожен співробітник робить тільки ті дії, які найкраще служать її благополуччю та процвітанню [59, с.253].

Як показує проведений аналіз корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго» існує кілька методів підтримки корпоративної культури та корпоративного духу в колективі співробітників:

- посилення існуючої мотивації та боротьба з тим, що працювати просто набридло. Прагнення співробітників виконувати свою роботу якісно та із задоволенням;
- підвищення корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго» за допомогою проведення свят;
- підтримання ініціативи співробітників та її заохочення;
- конфлікт та його дві важливі позитивні сторони – висока енергетика і прагнення змін дозволяють підприємства краще досягати своїх цілей;
- знаходження шляхів самореалізації співробітників та розкриття їх здібностей;
- тренінг може бути для діагностики проблем підрозділу чи підприємства загалом.

Звичайно, не можна говорити про повну відсутність корпоративної культури та корпоративних заходів у ПАТ «Запоріжжяобленерго», але слід зазначити, що й існуюча корпоративна культура не є дієвою на 100%. Тому необхідно виявити існуючі проблеми у розвитку корпоративної культури на підприємстві. Розглянемо детально проблеми існуючих методів підтримки корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

1. Слабо розвинена система мотивації, про що свідчать проведені спостереження у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Одним із видів здійснення мотивації в ПАТ «Запоріжжяобленерго» є моральне та матеріальне заохочення. Не завжди матеріальне заохочення як надбавки є найкращим способом мотивації співробітників. Адже для створення великої команди однодумців своєї справи необхідно більше

значення надавати внутрішньому клімату, міжособистісній взаємодії, корпоративному духу згуртованості співробітників.

Одним із видів морального заохочення співробітників є:

- занесення працівника/підрозділу до Книги пошани ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- присвоєння звання «Заслужений працівник ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- нагородження Почесною грамотою Голови Правління ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- нагородження підрозділу ПАТ «Запоріжжяобленерго» грамотою та перехідним вимпелом «Зразковий підрозділ»;
- присвоєння звання «Кращий працівник ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- оголошення подяки [60].

Звичайно, треба відзначити чітке розуміння керівництвом, про соціальні потреби кожного із співробітників, потребу у визнанні колегами та у повазі з боку керівництва. Але подальшого розвитку цей метод не отримав, оскільки тут треба відзначити дуже слабке просування персоналу кар'єрними сходами, т.к. Велику роль при призначенні на посаду начальників та заступника начальників відіграють родинні зв'язки керівництва ПАТ «Запоріжжяобленерго».

У цьому випадку працівники ПАТ «Запоріжжяобленерго» не зацікавлені у досягненні будь–яких намічених цілей чи прояві ініціативи, оскільки подальші оцінки заслуг працівників та винагороди у вигляді просування кар'єрними сходами навряд чи чекають. Тому як такого очікуваного результату від стимулювання працівників шляхом морального заохочення ми не спостерігаємо.

2. Проведення корпоративних свят у ПАТ «Запоріжжяобленерго» є одним із методів підтримки корпоративної культури. Внутрішнє корпоративне свято – спеціальний захід, ініційований та фінансований ПАТ «Запоріжжяобленерго», організований для персоналу (з можливим

залученням членів їхніх сімей), присвячений знаменній події в житті підприємства, і є засобом підтримки корпоративної культури [61].

Проблема, що характеризує недостатньо добре розроблену програму реалізації корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго» – погана дієвість існуючих методів підтримки корпоративної культури за допомогою свят. Оскільки багато заходів, що проводяться ПАТ «Запоріжжяобленерго», здійснюються у вигляді організації урочистого вечора в ресторані. Як відомо ресторан – офіційне місце, де якесь неформальне спілкування між співробітниками та керівництвом підприємства не може бути реалізовано. І тому слід відзначити скутість співробітників у спілкуванні, тим самим немає сприятливого клімату для налагодження існуючих контактів із колегами.

3. Підтримка ініціативи працівників та її заохочення. Оскільки найбільший внесок у підтримці та розвитку корпоративної культури роблять найбільш харизматичні особистості, то метод підтримки ініціативи співробітників є невід'ємною частиною для вдосконалення корпоративної культури. Якщо на чолі підприємства стоїть сильний харизматичний лідер, то основний вплив на формування корпоративної культури надаватиме саме він. І корпоративна культура почне працювати свого ідейного творця, тобто. на керівну ланку ПАТ «Запоріжжяобленерго». І в цьому випадку ініціатива в жодному разі не повинна бути караною, а навпаки [62, с.97].

4. Жорстка ієрархічна структура управління в ПАТ «Запоріжжяобленерго». Вже давно не секрет, що у більшості світових організацій жорсткий бюрократичний стиль керівництва не вітається. Оскільки поняття «люди–машини» перестало існувати як таке. В даний час, коли в будь–якій галузі технологічні новинки, сировина та будь–які інші інструменти ведення бізнесу та досягнення оптимального результату доступні всім, у підприємства залишається дуже мало способів досягати кращого результату, ніж у конкурентів. І, мабуть, основним ресурсом, за допомогою якого підприємство може стати лідером на ринку – це люди. І тому треба наголосити, що дуже велику роль у створенні команди

однодумців є створення ефективної корпоративної культури [33, с.163].

5. Відсутність початкової підтримки молодим спеціалістам. Кожен співробітник повинен відчувати себе частиною колективу, частиною самого підприємства, він повинен вірити в те, що він рівноправний член однієї великої сім'ї. діяльності, складається враження відчуженості.

Таким чином, корпоративна культура задає деяку систему координат, яка пояснює, чому підприємство функціонує саме так, а не іншим чином. Вона дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із спільною метою підприємства, формуючи загальний культурний простір, що включає цінності, норми та поведінкові моделі, що поділяються всіма працівниками. Відомо, що корпоративна культура виникає у будь–якій структурованій групі людей. Причому вона стає тим сильнішою, чим довше існує ця структура.

Велике значення має корпоративна культура на підприємстві, так як вона виступає одним із елементів управління, сприяє досягненню основний меті підприємства та вирішує певні завдання. І ми переконалися, що для досягнення цієї мети корпоративна культура може вирішити такі завдання, як підвищення ефективності праці співробітників, їхня емоційна залученість та особиста зацікавленість у професійному зростанні.

За результатами аналізу корпоративної культури в ПАТ «Запоріжжяобленерго» можна стверджувати, що проведення корпоративних програм та методів підтримки корпоративної культури на підприємстві не дають належного результату, оскільки методи підтримки корпоративної культури потребують гарного доповнення та доопрацювання. Чималу роль грають експертні методи оцінок. Одним із різновидів таких методів є оригінальний метод SWOT–аналізу. Але отримав таку назву за першими буквами слів, які українською мовою перекладаються як Сильні та Слабкі сторони, Можливості та загрози (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) [60, с.241].

Нині він досить широко застосовується у різних галузях економіки та

управління. Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях та для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону тощо. Цей метод як інструмент управлінського обстеження (управлінського аналізу) можна використовувати для будь–якого підприємства, щоб запобігти його потраплянню в кризову ситуацію. в колективі, може створити конкурентну перевагу, що приносить підприємству прибуток, вищий за середньогалузевий. Тому розуміння середовища, в якому конкурує корпорація, дуже важливе при формуванні будь–якої стратегічної програми [62, с.14].

Для визначення конкретних цілей та шляхів удосконалення корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», проведемо SWOT–аналіз – один з найпоширеніших видів аналізу, що дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони у розвитку корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», а також потенційні можливості та загрози. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго» представлений у табл. 3.2.

З наведеної вище табл.3.2 показано, що до сильних сторін існуючої корпоративної культури відносяться:

– наявність соціальної підтримки працівників. Кожен працівник ПАТ «Запоріжжяобленерго» бажає відчувати захист та підтримку з боку підприємства. Усвідомлюючи, що будь–який співробітник ПАТ «Запоріжжяобленерго важливий, як для керівництва, так і для всього підприємства в цілому, дуже підніме корпоративний дух у колективі. Тому ПАТ «Запоріжжяобленерго» приділяє належну увагу соціальній підтримці свого персоналу, таким чином, у ПАТ «Запоріжжяобленерго» існує низка соціальних програм, а саме:

-добровільне медичне страхування – страхування у найкращих страхових організацій України широкий спектр медичних послуг для працівників та членів сім'ї;

Таблиця 3.2 – SWOT–аналіз корпоративної культури в ПАТ

«Запоріжжяобленерго»

| | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Внутрішні | – наявність соціальної підтримки працівників<br>– Ефективне управління конфліктами на підприємстві<br>– Проведення тренінгів для працівників<br>– наявність досвідчених консультантів<br>Висока кваліфікація працівників<br>– сучасне інформаційне забезпечення працівників підприємства | – низький рівень мотивації персоналу<br>– Висока плинність кадрів<br>– відсутність оцінки результатів праці співробітників<br>– Обмеження міжособистісного простору працівників<br>– Низький рівень проведення корпоративних заходів<br>– Відсутність підтримки молодих спеціалістів |
| | Можливості | Загрози |
| Зовнішні | – посилення існуючої системи мотивації персоналу<br>– Поліпшення проведення корпоративних заходів<br>– створення програми підтримки молодим фахівцям<br>– створення оцінки результатів | – Слабка зацікавленість персоналу у результатах праці<br>– Міграція трудового персоналу до інших підприємств<br>– перехоплення працівників конкурентами<br>– зміна економічної ситуації в країні |
| | праці працівників та впровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги<br>– розвиток міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими підприємствами<br>– Зниження плинності кадрів | – відсутність гідних претендентів на посади менеджерів |
| [Примітка – складено авторомза джерелом [62] | | |

- страхування життя та непрацездатності співробітника – 24 години, 365 днів на рік;

- додаткове страхування здоров'я та життя співробітника під час ділових поїздок [62, с.16].

– ефективне управління конфліктами в ПАТ «Запоріжжяобленерго». Як відомо, корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, передусім, і переважно у організаційній поведінці співробітників. І тут важливим є підтримка сприятливого клімату, створення добрих взаємин між колегами. Для виявлення та передбачення причин

виникнення конфлікту співробітники ПАТ «Запоріжжяобленерго» по роботі з персоналом проводять аналіз для оптимального вирішення розбіжностей, який показав, що найефективнішим методом управління конфліктами є вирішення проблем [60].

Оскільки характеризується визнанням різниці у думках та готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту та виробити курс дій, прийнятний для всіх сторін. У складних ситуаціях, у яких прийняття вірного рішення необхідні різноманітність думок і чітка інформація. По суті, слід заохочувати та керувати конфліктом, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі також можуть ефективно застосовуватися керівництвом на практиці для обмеження або запобігання конфлікту, але керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» вважає, що вони не дадуть оптимального рішення, оскільки не враховують усіх точок зору. Проведення тренінгів для працівників. Підвищення корпоративної культури у вигляді проведення тренінгів, це з дієвих методів підтримки корпоративної культури підприємства, т.к. формує командний дух та згуртованість колективу.

Кожен формат командотворчих тренінгів має свої переваги. Усі формати тренінгів – це інструменти, які є ефективними для вирішення будь–яких точкових завдань, пов'язаних із командою. При цьому власними силами вони не можуть вирішити завдання формування ефективної команди. Визначити, наскільки ефективним був тренінг надзвичайно складно, оскільки виміряти взаємини для людей практично неможливо [27, с.176].

Тим часом існує низка показників, які дають уявлення про те, як працює команда у ПАТ «Запоріжжяобленерго». Наприклад, про позитивний ефект тренінгу свідчить підвищення продуктивності праці та скорочення часу виконання кожної операції. Не варто забувати і про те, що командний дух – це додатковий магніт, який утримує співробітників у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Наявність досвідчених консультантів та висока класифікація

працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго», також є сильною стороною корпоративної культури. Адже персонал та людський потенціал кожного співробітника – потужний інструмент для розвитку та вдосконалення внутрішнього клімату підприємства. Тут же треба відзначити гарну роботу Управління по роботі з персоналом при наборі та відборі кандидатів на посаду.

До слабких сторін корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго» належать:

- низький рівень мотивації персоналу;
- висока плинність кадрів;
- відсутність оцінки результатів праці співробітників;
- обмеження міжособистісного простору працівників;
- низький рівень проведення корпоративних заходів;
- відсутність підтримки молодих спеціалістів.

Слабкі сторони є проблемами формування існуючої корпоративної культури на підприємстві, для їх усунення необхідно розробити шляхи покращення та вдосконалення.

У цьому прикладі при описі «можливостей», що відкриваються перед ПАТ «Запоріжжяобленерго», перераховуються вже готові конкретні дії, які керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» може здійснити. З точки зору значення слова «можливість», здається, що все начебто правильно, проте це призводить до того, що коли намагаєшся привести у відповідність сильні та слабкі сторони ПАТ «Запоріжжяобленерго» з представленими ним «можливостями».

«Можливості» допомагають розробити програму для подальшого вдосконалення корпоративної культури в ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Загрози в даному випадку – це тенденції або події у зовнішньому середовищі, які мало залежать від ПАТ «Запоріжжяобленерго», але без відповідної реакції керівництва ПАТ «Запоріжжяобленерго» зумовлюють значне зниження економічних показників.

Найбільшою загрозою для ПАТ «Запоріжжяобленерго» є міграція трудового персоналу в інші підприємства та перехоплення працівників конкурентами, тому дуже важливо чітко та швидко реагувати на зовнішні загрози. Створювати всі умови для сприятливої діяльності співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Також загрозою є і відсутність гідних претендентів на посади менеджерів та економічна ситуація в країні, зміна якої може сильно вплинути на внутрішню ситуацію підприємства. Слабка зацікавленість персоналу в результатах праці також є одним з факторів загрози для підприємства. Байдужість керівництва на загрози такого роду, тягне за собою великі наслідки та високу плинність кадрів [56].

Взагалі існуюча корпоративна культура в ПАТ «Запоріжжяобленерго» та її основні проблеми успішної її реалізації, видно, що методи не є дієвими, тому необхідна розробка та вдосконалення програм розвитку корпоративної культури.

У ПАТ «Запоріжжяобленерго» існують як сильні сторони, так і свої слабкості. Тому необхідно ретельно, і з повною серйозністю підійти до вирішення наявних проблем, усунути мінуси в уже існуючій корпоративній культурі забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування [57, с.248]. Колектив повинен бути згуртованим і дихаючим загальним духом, здатний на подвиги в праці, він не відволікається на будівництво взаємин між колегами – він працює, як єдиний механізм [58].

ПАТ «Запоріжжяобленерго» є комерційним підприємством, керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» та співробітники Управління по роботі з персоналом мають бути зацікавлені в ефективному стимулюванні співробітників, але не завжди його можна досягти лише за допомогою матеріальних заохочень. Оскільки економічний успіх ПАТ «Запоріжжяобленерго» безпосередньо залежить від сумлінного якісного виконання співробітниками всіх рівнів своїх обов'язків, виникає необхідність винаходу додаткових механізмів емоційної залученості. Саме це завдання

покликана вирішити корпоративна культура. Вхід проведення оцінки існуючої корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», виявили «слабкість» і «можливість» розвитку та поліпшення внутрішньої корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго». Вони допоможуть побудувати модель нової корпоративної культури, яка покращить та налагодить клімат у колективі, надасть відчути кожному працівнику його значущість саме на цьому підприємстві.

В даній роботі розглянуто власну програму розвитку ПАТ «Запоріжжяобленерго» шляхом удосконалення та доопрацювання існуючих методів підтримки корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Постійно зазнаючи впливу з боку довкілля, пристосовуючись до змін, сучасне підприємство повинно мати здатність формувати та накопичувати потенціал. Цей потенціал діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» багато в чому повинен забезпечуватись завдяки корпоративній культурі: того, заради чого люди стали членами саме цього підприємства; того, як будуються відносини між ними, які принципи та методи виконання робіт використовуються в діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго». Це зумовлює не тільки різницю між іншими підприємствами, а й визначати успіх її функціонування та виживання в конкурентній боротьбі. На будь–якому підприємства повинен існувати діалог між людьми, носіями організаційної культури, з одного боку, та культури, що впливає на поведінку людини, з іншого.

За результатами SWOT–аналізу можливостями покращення корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго» є:

- посилення існуючої системи мотивації персоналу;
- поліпшення проведення корпоративних заходів;
- створення програми підтримки молодим спеціалістам;
- створення оцінки результатів праці працівників та впровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги;
- розвиток міжособистісних відносин між працівниками,

адміністрацією та громадськими підприємствоми;

–зниження плинності кадрів.

Розглянувши кожну проблему індивідуально, можна запропонувати нові методи репідприємства корпоративної культури, яка перетворить її на потужну команду однодумців, професіоналів своєї справи, які працюють на благо спільної місії підприємства для досягнення поставленої мети [60]. Програма для посилення існуючої мотивації персоналу у ПАТ «Запоріжжяобленерго» містить такі основні складові:

1. Матеріальне заохочення співробітників завжди є дієвим методом системи мотивації, тому моральне заохочення відіграє значну роль зацікавленості персоналу в результатах праці. Для вдосконалення системи мотивації в ПАТ «Запоріжжяобленерго» необхідно налагодити систему відбору персоналу на посади начальників та заступників начальників, а також головних та провідних фахівців. Створити єдину систему відбору кандидатів шляхом професійного та психологічного тестування та за результатами тестів на рівних правах для всіх претендентів відбирати персонал на керівні посади. А також враховувати досвід та навички, заслуги та нагороди, придбані співробітниками ПАТ «Запоріжжяобленерго», які допоможуть їм у просуванні кар'єрними сходами.

Завдяки покращенню системи відбору персоналу у співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго» з'явиться стимул для досягнення заслуг у своїй роботі, де головним мотиватором виступить просування по службі. А це означає, визнання та повагу з боку колег та керівництва, яке підніме працівника в очах інших співробітників і спонукає інших співробітників добиватися подібних успіхів. У цьому випадку успіх має як звичайний працівник, так і керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго», оскільки це підніме працездатність, новаторство ідей, усвідомлення співробітником того, що це підприємство створена саме для нього. Де він може реалізуватися як особистість, використовувати свій потенціал і тим самим внутрішнє задоволення від роботи саме у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

2.Програма оцінки результатів праці працівників та впровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги співробітників. Кожна праця має бути гідно оцінена. І будь–який успіх обов'язково супроводжується преміюванням чи заохоченням. Наприклад, у підрозділах, де ведеться безпосередня робота з клієнтами, можливе преміювання співробітників, за більшу кількість залучених клієнтів, наприклад, протягом місяця [59]. А стимулом для менеджерів має бути певний відсоток чи надбавка до щомісячної зарплати. Тут вже результат залежатиме від кожного співробітника, а ПАТ «Запоріжжяобленерго» отримує вигоду, у вигляді залучених клієнтів, цим позначиться і на отриманні кінцевого прибутку. Але в той же час, не забуватимемо, що в цій програмі і важливу роль відіграє служба маркетингу, яка своєчасно повинна сповістити населення про продукти, що надаються ПАТ «Запоріжжяобленерго».

3. Програма підвищення мотивації та зниження плинності кадрів шляхом покращення соціального забезпечення. Крім обов'язкового медичного страхування всіх працівників, для співробітників, що відзначилися, можна забезпечити абонементи в тренажерний зал, басейн, поїздка в профілактичний санаторій.

Основні програми мотивації, які допоможуть керівництву ПАТ «Запоріжжяобленерго» створити і вдосконалити існуючу систему оцінки та мотивації персоналу.

Програма покращення проведення корпоративних заходів у ПАТ «Запоріжжяобленерго». Організація дозвільних заходів дуже важлива для формування корпоративного духу і згуртованої робочої команди, адже тільки згуртований колектив може привести дітище свого керівника до вершин успіху. як єдиний механізм. Тому необхідно досягти забезпечення такого корпоративного духу всіх працівників підприємства.

Починається корпоративний дух і згуртована робоча команда з обстановки всередині підприємства: з культури взаємин персоналу різних рівнів між собою та з керівництвом, з поважного ставлення начальників до

своїх підлеглих [61]. Для реалізації цієї програми необхідно створити неформальну обстановку, в якій усім співробітникам банку буде приємно провести час. Для цього необхідно регулярно організовувати виїзні поїздки в дружній обстановці, наприклад: поїздки за місто, на пікніки та на природу, дозволять згладити професійний бар'єр між рядовими співробітниками та керівним складом ПАТ «Запоріжжяобленерго». Це дасть можливість дізнатися одне одного ближче, налагодити контакт із колегами, і більше, створити атмосферу дружелюбності. За таких зустрічей можна організовувати і командні ігри, які допоможуть усім відчути себе необхідною ланкою у своїй команді, навчать працювати та досягати успіхів згуртовано. Все це є великим плюсом проведення подібних заходів, і, звичайно ж, натхненні співробітники зможуть відчути себе як у рідній родині, де їх люблять і цінують.

Отже, до питання проведення корпоративних заходів потрібно підходити продумано та відповідально, оскільки це один із дієвих методів злиття всіх працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» в одне ціле. Що суттєво піднімає корпоративний дух співробітників та покращує їхню спільну роботу в колективі, на благо досягнення спільних цілей підприємства [62, с. 111].

Програма підтримки молодих спеціалістів. Розвиваючи корпоративну культуру, ПАТ «Запоріжжяобленерго» має підтримувати не лише ініціативу своїх співробітників при реалізації короткострокових та довгострокових проектів, спрямованих на зміцнення корпоративного духу та створення інноваційного підходу у розвитку, а й прагнення співробітників до навчання більш «молодих» фахівців та передачі знань та досвіду. З метою об'єднання молодих спеціалістів керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» може створити невеликий підрозділ, що складається зі «старих» досвідчених співробітників, які допоможуть створити сприятливі умови адаптації, професійного та особистісного розвитку, а також організації дозвілля працівників. Оскільки у суспільстві важлива взаємовиручка, що допомагає новим співробітникам зрозуміти свою значущість і поступово проходити

процес адаптації нової підприємства.

Підрозділ з підтримки молодих фахівців допоможе підготувати та сприяти в реалізації пропозицій щодо різних аспектів професійної діяльності молодих фахівців ПАТ «Запоріжжяобленерго», у тому числі щодо вдосконалення мотивації, покращення умов праці, кадрової політики керівництва ПАТ «Запоріжжяобленерго» щодо молодих фахівців. ПАТ «Запоріжжяобленерго». Оскільки дуже важливо виявляти організаційну підтримку та допомагати у реалізації творчих ініціатив нових співробітників.

Так як новенькі фахівці, які прийшли на нове підприємство, почуватимуться скуто, як у спілкуванні, так і в діях, для початкової підтримки залучити їх до участі в організації культурно–масових заходів підприємства, у тому числі у проведенні спортивних заходів, підприємства дозвілля та відпочинку молодих спеціалістів ПАТ «Запоріжжяобленерго». Підприємство та проведення конференцій, круглих столів та брифінгів молодих спеціалістів ПАТ «Запоріжжяобленерго» – допоможе швидко адаптуватися та увійти в курс справи, а також ознайомитися з культурою фірми, яка передбачає клімат, цінності, стиль, взаємовідносини у цій підприємства. Адже кожне підприємство має свої особливості, свої якісь ритуали, форми прояву шанобливості, манери поведінки в суспільстві, філософію. Адже повна ідентифікація співробітника з підприємством означає, що він не тільки усвідомлює ідеали підприємства, чітко дотримується правил і норм поведінки на підприємстві, а й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності [60, с.123]. У цьому випадку культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи міцне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Реалізація такої підтримки фахівців допоможе у налагодженні стосунків між колегами. Але не варто забувати про те, що для того, щоб адаптувати вже існуючі, перевірені на практиці корпоративні цінності – працівник повинен бути гнучким, працездатним, комунікабельним, і,

зрозуміло, повинен знати та розуміти всі нюанси та тонкощі формування корпоративних культур у ПАТ «Запоріжжяобленерго». Програма підтримки ініціативи співробітників. Оскільки найбільший внесок у підтримці та розвитку корпоративної культури роблять найбільш харизматичні особистості, то метод підтримки ініціативи співробітників є невід'ємною частиною для вдосконалення корпоративної культури [62, с.123]. І в цьому випадку ініціатива в жодному разі не має бути покараною, а навпаки.

Отже, керівництву ПАТ «Запоріжжяобленерго» слід ставитися лояльнішою до своїх підлеглих, вміти вислуховувати думки інших співробітників, брати ініціативу на замітку. У цьому можуть допомогти тренінги для керівного складу, а також агітація антибюрократичного управління на підприємстві. Оскільки підприємство, яке ґрунтується на покращенні міжособистісних взаємин, піднятті корпоративного духу співробітників, розробці корпоративних цінностей. Тобто підприємство, заснована на людях, де всі співробітники не просто колеги, а члени великої та дружної сім'ї – суворо ієрархічна структура управління не має місце [60, с. 167].

Така програма підтримки ініціативи співробітників допоможе створити потужну команду однодумців, що дихають одним повітрям, і так само зміцнити існуючу корпоративну культуру, основною метою якої є допомагати співробітникам продуктивніше виконувати свої обов'язки в ПАТ «Запоріжжяобленерго» і отримувати від цього більше задоволення. міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими підприємствами. Розробка цієї програми дозволить нам налагодити взаємини не лише всередині підприємства, а й за її межами. Для реалізації цієї програми можлива організація благодійного фонду ПАТ «Запоріжжяобленерго» за участю всіх співробітників. Ці зустрічі повинні проводитись на території благодійних установ, для надання матеріальної та моральної підтримки дітям сиротам, пенсіонерам, інвалідам. Безумовно, підтримка громадських організацій та надання благодійної допомоги

нужденним не тільки покращить відносини, а й надасть значущості кожного співробітника ПАТ «Запоріжжяобленерго» для інших, а також підніме авторитет ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Програма зниження плинності кадрів. Реалізація попередніх програм може помітно знизити плинність кадрів. Адже підприємство, в якій співробітник почувається за потрібне, в якій він соціально захищений, де враховують його думку і вислуховують пропозиції, де будь–яка ініціатива вітається, а успіхи заохочуються, де людина може працювати із задоволенням і де підприємство – це одна велика сила, здатна досягати успіхів завдяки спільній та налагодженій роботі. Все це наслідок хорошої корпоративної культури, яка в свою чергу на сьогоднішній день є головною силою успішного підприємства.

Результати опитування представлені в табл 3.3. За підсумками опитування було виявлено, наскільки ефективними будуть нові шляхи покращення корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго». Схвалення та підтримку з боку співробітників отримали досконаліші програми розвитку підприємства.

Результат, який було отримано від проведення програм, здатних посилити корпоративну культуру підприємства, полягає в наступному:

- злагодженість, взаємодія (командний дух);
- задоволення роботою та гордість за отримані результати;
- відданість підприємства та готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості своєї праці;
- готовність змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентної боротьбою, попри труднощі, із якими доводиться зіштовхуватися під час роботи.

Одним із помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Єдиною думкою співробітників у тому, що є метою підприємства і що вона виступає. Це, своєю чергою, веде до згуртованості

співробітників, вірності та відданості підприємству, отже, бажання звільнитись в працівників пропадає.

Таблиця 3.3 – Результати опитування фахівців ПАТ «Запоріжжяобленерго»

| № | Назва питання | Позитивно | Негативно | Нейтрально |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Як ви ставитеся до покращення системи відбору персоналу? | 87% | 10% | 3% |
| 2 | Ви хотіли б, щоб у ПАТ «Запоріжжяобленерго» покращилося соціальне забезпечення співробітників? | 96% | 2% | 2% |
| 3 | Як ви ставитеся до того, що успіх працівника заохочуватиметься та преміюватиметься? | 98% | – | 2% |
| 4 | Як ви ставитеся до корпоративних заходів, які проводяться у неформальній обстановці? | 93% | 3% | 5% |
| 5 | Як ви ставитеся до створення підрозділу з підтримки молодих спеціалістів? | 84% | 11% | 5% |
| 6 | Чи хотіли б ви, щоб ваша ініціатива враховувалася та підтримувалася керівництвом? | 94% | 3% | 1% |
| 7 | Чи хотіли б ви бути учасником благодійного фонду ПАТ «Запоріжжяобленерго»? | 91% | 9% | – |
| Примітка – складено автором за джерелом [36] | | | | |

Природно, що корпоративна культура не приносить доход і прибуток сама по собі, хоча звичка щоранку вставати о шостій ранку і йти працювати в полі, вирощуючи пшеницю – це також культурна характеристика. Тому стає важливим встановити зв'язок між діяльністю з формування, діагностики та змін розвитку корпоративної культури та іншими, більш традиційними областями уваги менеджерів та організацій [61].

В даному випадку ефективна корпоративна культура буде найдієвішим способом для того, щоб розвантажити керівництво. Вона, краще за участю

колективу, задає довготривалу мету існування ПАТ «Запоріжжяобленерго», створює корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватися для ефективного досягнення цієї мети, переконує в правильності цих цілей та стандартів співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго» і нарешті впроваджує механізм передачі (транслювання) цих корпоративних цінностей. Але в той же час, навряд чи хтось буде сперечатися з тим, що згуртована команда, яка прагне єдиної мети, здатна вирішувати поставлені перед нею завдання з набагато більшим ентузіазмом і, як наслідок, ефективність, ніж розрізнений колектив працівників.

Зрозуміло, що не завжди у ПАТ «Запоріжжяобленерго» існують умови для того, щоб розпочати в повному обсязі та комплексно провести роботу з підвищення прихильності своїх співробітників. Керівництву часто видаються більш терміновими та пріоритетними такі завдання, як брак фінансових коштів, податки та неплатежі, труднощі з постачанням сировини та збутом готової продукції тощо. Але вирішити ці проблеми поодинці, без допомоги колективу відданого цілям підприємства, не зможе жоден керівник. Внаслідок цього керівництво ПАТ «Запоріжжяобленерго» має розуміти, що заперечувати значення корпоративної культури не можна. Досвід великих міжнародних підприємств, які постійно працюють зі своєю внутрішньою філософією, доводить, що за мудрого та далекоглядного використання важелів корпоративної культури можна досягти великих успіхів у діяльності підприємства.

У цьому розділі було виявлено основні недоліки існуючої корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», до яких можна віднести:

1. Слабо розвинена система мотивації, про що свідчать проведені спостереження у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

2. Проведення корпоративних заходів у ПАТ «Запоріжжяобленерго» проводиться на низькому рівні, та не дають дієвого результату.

3. Відсутність підтримки ініціативи працівників та її заохочення з боку

керівництва.

4. Жорстка ієрархічна структура управління в ПАТ «Запоріжжяобленерго».

5. Відсутність початкової підтримки молодим спеціалістам.

Проведено SWOT–аналіз для представлення повної картини спільних сильних і слабких сторін корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», а також можливостей та загроз.

В результаті проведення комплексу заходів було виявлено шляхи вдосконалення існуючої корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго». Де було запропановано основну програму для її покращення та розвитку:

Програма посилення існуючої мотивації персоналу:

1. Програма оцінки результатів праці працівників та впровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги співробітників;

2. Програма підвищення мотивації та зниження плинності кадрів шляхом покращення соціального забезпечення.

3. Програма покращення проведення корпоративних заходів у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

4. Програма підтримки молодих спеціалістів;

5. Програма підтримки ініціативи працівників;

6. Програма розвитку міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими підприємствами;

7. Програма зниження плинності кадрів.

Результат, що отриманий від проведення програм, здатних посилити корпоративну культуру ПАТ «Запоріжжяобленерго», полягає в наступному:

- злагодженість, взаємодія (командний дух);
- задоволення роботою та гордість за отримані результати;
- відданість підприємству та готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості своєї праці;

–готовність змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентної боротьбою, попри труднощі, із якими доводиться зіштовхуватися під час роботи.

Питання формування корпоративної культури важливі на кожному з етапів становлення підприємства. Якщо підприємство–початківець може займатися своєю корпоративною культурою самостійно, то лідерська організація повинна залучати до цього цілу команду фахівців для того, щоб утримати свої позиції.

## Висновки до розділу 3

Розділ 3 присвячений розробці рекомендацій і заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ПАТ «Запоріжжяобленерго», яка є надзвичайно важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. У ході дослідження було виявлено численні аспекти, що потребують уваги з боку керівництва компанії для покращення загального стану корпоративної культури та підвищення рівня задоволення співробітників. Аналіз проблем розвитку системи корпоративної культури на підприємствах України показав, що багато компаній стикаються з подібними викликами, такими як недостатній рівень комунікацій, відсутність системної роботи з персоналом, нестача мотиваційних програм та інші. У цьому контексті, особливо важливою є розробка та впровадження стратегій, які сприятимуть створенню сприятливого середовища для працівників і зміцненню їхньої прихильності до підприємства.

Один із основних аспектів був проаналізований у цьому розділі, стосується проблем розвитку корпоративної культури на українських підприємствах. Зокрема, з'ясувалося, що багато підприємств не приділяють достатньої уваги створенню та підтримці цінностей, які б підвищували рівень професійної свідомості та задоволеності співробітників. І хоча існують певні

зрушення у впровадженні програм корпоративного розвитку та навчання, їх вплив часто є обмеженим через недостатню інтеграцію з загальною стратегією. Для того, щоб корпоративна культура стала справжнім активом підприємства, необхідно розробити систему заходів, які будуть узгоджені з місією та стратегічними цілями підприємства, а також підтримувати дух інноваційності і гнучкості у міжособистісних відносинах.

Важливо зазначити, що одним із основних викликів, з якими стикається ПАТ «Запоріжжяобленерго», є необхідність адаптації корпоративної культури до сучасних умов роботи. Зміни, що відбуваються в технологічній, соціальній та економічній сферах, вимагають від підприємства швидкої реакції та гнучкості у впровадженні нових підходів. У цьому контексті потрібно створити систему, яка дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й бути на крок попереду, зокрема через розвиток корпоративного навчання, проведення семінарів, тренінгів і воркшопів. Підготовка співробітників до змін через різні програми розвитку та мотиваційні заходи є ключовим елементом формування сприятливого середовища.

Врахування міжнародного досвіду та кращих практик інших підприємств є ще одним важливим аспектом удосконалення корпоративної культури. У провідних світових компаніях акцент робиться на створенні середовища, де співробітники відчувають свою значущість і є невід'ємною частиною підприємства. Це досягається через програму лояльності, яка включає як фінансові, так і нефінансові інструменти, що мотивують співробітників досягати високих результатів. У ПАТ «Запоріжжяобленерго» доцільно запровадити схожі практики, адаптуючи їх до національних умов та особливостей корпоративної структури підприємства.

Важливою пропозицією щодо вдосконалення корпоративної культури є створення системи регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Проведення опитувань та анкетувань, а також впровадження відкритих форумів для обговорення ідей і пропозицій може сприяти більшій прозорості в управлінні та підвищити рівень довіри між керівництвом і

співробітниками. Крім того, важливо впроваджувати механізми для надання співробітникам можливості висловлювати свої думки та брати участь у процесах прийняття рішень.

З метою зміцнення корпоративної культури доцільно розробити спеціальні програми підтримки молодих спеціалістів та професійного розвитку. Це може включати створення менторських програм, де більш досвідчені працівники допомагають молодим колегам адаптуватися на підприємстві, отримувати нові знання та навички. Така практика вже зарекомендувала себе в багатьох європейських компаніях і довела свою ефективність у підвищенні рівня залученості та задоволення працівників. Залучення молоді до реалізації інноваційних проектів також створює враження важливості їхньої роботи та підвищує загальну мотивацію.

Наступним важливим кроком у вдосконаленні корпоративної культури є впровадження гнучких графіків роботи та можливостей дистанційної роботи. Підтримка балансу між роботою та особистим життям, особливо в умовах сучасних викликів, є суттєвим чинником, що підвищує задоволеність працівників. Такий підхід не тільки покращує моральний клімат у колективі, але й сприяє зниженню рівня стресу та вигорання.

Важливе місце займає також розвиток соціальних програм підприємств, які включають різні заходи для зміцнення командного духу. Проведення корпоративних свят, спортивних змагань, виїзних тренінгів та спільних заходів є дієвим інструментом для формування згуртованого колективу, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди. Це сприяє розвитку взаємної підтримки та обміну досвідом, що є важливим аспектом для росту підприємства.

# ВИСНОВКИ

Корпоративна культура ПАТ «Запоріжжяобленерго» представляє набір найважливіших припущень, цінностей та символів, що поділяються членами підприємства. Отже, ефективна корпоративна культура в ПАТ «Запоріжжяобленерго» – найдієвіший спосіб розвантажити керівника. Вона, краще за участю колективу, задає довгострокову мету існування ПАТ «Запоріжжяобленерго», створює корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватись для ефективного досягнення цієї мети, переконує в правильності цих цілей та стандартів співробітників підприємства та нарешті впроваджує механізм транслювання цих корпоративних цінностей. іншим співробітникам у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Аналіз персоналу показав, що рівень кваліфікації, досвід і мотивація працівників є основою ефективності роботи компанії. Оцінка структури кадрів, розподілу обов'язків, а також рівня задоволеності співробітників і ефективності програм навчання та розвитку допомогла визначити сильні та слабкі сторони колективу. Зокрема, були виявлені ефективні механізми комунікації та взаємодії між керівництвом і працівниками, що забезпечують зворотний зв'язок і можливість своєчасного реагування на проблеми. Проведені заходи, тренінги та програми підвищення кваліфікації сприяли зміцненню внутрішніх зв’язків і формуванню корпоративної культури, яка базується на спільних цінностях та співпраці. Це, в свою чергу, підвищило мотивацію співробітників і їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії.

Фінансовий стан ПАТ «Запоріжжяобленерго» був проаналізований для визначення можливостей підприємства, у впровадженні стратегічних змін та розвитку корпоративної культури. Оцінка ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, обсяг доходів і витрат, а також наявність фінансових резервів, показала, що підприємство має достатню

стабільність для реалізації стратегічних ініціатив. Було відзначено, що успішне управління фінансовими ресурсами дозволяє ПАТ «Запоріжжяобленерго» не тільки своєчасно виконувати поточні зобов'язання, але й інвестувати у програми, що сприяють розвитку корпоративної культури та підвищенню мотивації персоналу.

Проведений аналіз також підтвердив, що впровадження програм стимулювання і мотивації співробітників, включаючи премії, бонуси та соціальні пакети, здатне значно покращити атмосферу в колективі і підвищити зацікавленість працівників у досягненні загальних цілей компанії. Крім того, соціальні програми, такі як медичне страхування та ініціативи з підтримки здорового способу життя, сприяють підвищенню загальної задоволеності співробітників.

Визначено, що комплексний підхід до аналізу персоналу та фінансового стану ПАТ «Запоріжжяобленерго» дозволяє отримати повну картину підприємства та знайти оптимальні шляхи для вдосконалення корпоративної культури. Створення середовища, яке сприяє розвитку довіри, підтримки та залучення співробітників, є запорукою підвищення не тільки продуктивності, але й загальної ефективності компанії. Зроблено висновок, що для забезпечення такого розвитку необхідно, аби керівництво активно брало участь у формуванні корпоративної культури, яка базується на спільних цінностях і підтримці інноваційних ідей.

У ході роботи вдалося досягти поставлених у запровадженні завдань та основної мети роботи – було вивчено теоретичні основи аналізу корпоративної культури, розкрито та описано ефективні методи формування та підтримки корпоративної культури у ПАТ «Запоріжжяобленерго», виявлено взаємозалежність з іншими елементами системами управління підприємством, обґрунтовано та запропоновані шляхи вдосконалення корпоративної культури в ПАТ «Запоріжжяобленерго».

У зв'язку з цим, було проведено аналіз корпоративної культури, який показав наявність проблем у розвитку та формуванні існуючої корпоративної

культури. Тому, для створення найбільш ефективного підприємства, що розвивається, було запропоновано шляхи вдосконалення корпоративної культури на даному підприємтві та визначено основні дієві програми для її покращення та розвитку, а саме:

- програма посилення існуючої мотивації персоналу;
- програма оцінки результатів праці працівників та впровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги співробітників;
- програма підвищення мотивації та зниження плинності кадрів шляхом покращення соціального забезпечення.
- програма покращення проведення корпоративних заходів у ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- програма підтримки молодих спеціалістів;
- програма підтримки ініціативи працівників;
- програма розвитку міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими підприємствоми;

- Програма зниження плинності кадрів. Результат, який отримає підприємство від проведення програм, здатних посилити корпоративну культуру підприємства, полягає в наступному:

- злагодженість, взаємодія (командний дух);
- задоволення роботою та гордість за отримані результати;
- відданість підприємству та готовність відповідати її високим стандартам;
- висока вимогливість до якості своєї праці;
- готовність змін, викликаним вимогами прогресу і конкурентної боротьбою, попри труднощі, із якими доводиться зіштовхуватися під час роботи.

Згуртованість колективу та злагодженість командної роботи в ПАТ «Запоріжжяобленерго» переважає серед конкуруючих підприємств, оскільки дуже важливо наголосити на значущості корпоративної культури в будь–якому підприємстві.

На основі проаналізоаного матеріалу можна зробити такі висновки.

Незважаючи на те, що в ПАТ «Запоріжжяобленерго» поки що зберігається багато негативних тенденцій, зумовлених історичними особливостями розвитку корпоративної культури, відзначається позитивний тренд усвідомлення значущості та необхідності сильної та стабільної корпоративної культури. На основі аналізу, проведеного на прикладі ПАТ «Запоріжжяобленерго», можна зробити висновок про великий лідерський потенціал.

Природно, що корпоративна культура не приносить дохід і прибуток сама по собі, тому стає важливим встановити зв'язок між діяльністю з формування ПАТ «Запоріжжяобленерго», діагностики та змін – розвитку корпоративної культури та іншими, більш традиційними областями уваги менеджерів у ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Таким чином, ефективна корпоративна культура в ПАТ «Запоріжжяобленерго» – найдієвіший спосіб розвантажити керівника. Вона, краще за участю колективу, задає довгострокову мету існування підприємства, створює корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватись для ефективного досягнення цієї мети, переконує в правильності цих цілей та стандартів співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго» і нарешті впроваджує механізм передачі (транслювання) цих корпоративних цінностей неофітам. Зрозуміло, що не завжди у ПАТ «Запоріжжяобленерго» існують умови для того, щоб розпочати в повному обсязі та комплексно роботу з підвищення прихильності своїх співробітників. Керівнику ПАТ «Запоріжжяобленерго» часто видаються більш терміновими та пріоритетними такі завдання, як брак фінансових коштів, податки та неплатежі, труднощі з постачанням сировини та збутом готової продукції тощо. Але вирішити ці проблеми поодинці, без допомоги колективу прихильного до цього підприємства, не зможе жоден керівник.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Алієв Г. Перспективи розвитку менеджменту в Україні. URL: http://kerivnyk.info/2012/03/aliev.html (дата звернення: 23.11.2024).

2. Андросова, О.Ф., 2019. Корпоративна культура як основа управління організаційною поведінкою працівників машинобудування підприємств України. В: А.В. Череп, ред. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу: колективна монографія.* Запоріжжя: Запорізький національний університет. с. 227-237

3. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 233–239..

4. Боднарук М. Три головні ознаки, що ваша компанія страждає хрематистикою або бізнес-жлобством. URL: https://www.executive.ru/management/practices/1775878-tri-glavnyh-priznakachto-vasha-kompaniya-stradaet-hrematistikoi-ili-biznes-zhlobstvom

5. ВВП України у 2023 році зросте на 2%, курс становитиме 40 грн/$ – прогноз ICU. URL: https://forbes.ua/news/vvp–ukraini–u–2023–rotsi–zroste–na–2– kurs–stanovitime–40–grn–prognoz–icu–28032023–12680

6. Відмінність Facebook: Унікальний підхід до управління персоналом. URL: https://acenter.ru/article/otlichie-facebook-unikalnyi-podkhod-k-upravleniyu-personalom-chast-3 (дата звернення: 05.11.2024).

7. Данчева О. Особливості впливу корпоративної культури на діяльність підприємств. О. Данчева. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5. С. 20–32.*

8. Дашко І. М., Андросова О. Ф, Толоконнікова А. В. Вплив цифрової трансформації на зміни в підходах до формування корпоративної культури підприємства. Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європеиського досвіду: колективна монографія/ за ред. В. Череп, І. М. Дашко. Ю. О. Огренич, О. Г. Череп.

Запоріжжя, Запорізький національний університет, 2024. С. 162-181.

9. Дашко І. М., Бехтер Л. А., Михайліченко Л. В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка: електронний науковий журнал*. 2023. № 6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689

10. Дашко І. М. Засадничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки.* 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42. URL: https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/11/7722

11. Дашко І. М. Прогнозування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал.* 2019. № 6 (55), С. 74-81.

12. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Формування конкурентоздатного людського капіталу в умовах глобалізаційних процесів. *Подільський науковий вісник.* 2024. № 3(31). С. 41-49. URL: https://pnv.in.ua/index.php/10-resources/magazine/97-3-2024

13. Демуз І. А., Зленко А. Н., Ісайкіна Е. Д. Формування корпоративної культури: світовий досвід і українські реалії. *Економічний вісник університету. 2024*. № 40. С. 77–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ (дата звернення: 25.11.2024).

14. Десять компаній, які сформували індивідуальну корпоративну культуру. URL: http://hr-elearning.ru/desyat-kompaniy-s-interesnoy-korporativnoy-kulturou/ (дата звернення: 30.10.2024).

15. Лобан, Л.А. Економіка підприємства: навчал. для вузів / Л.А. Лобан, В.Т. Пико – Київ: Місанта, 2020.

16. Андросова, О.Ф., 2019. Стратегія формування ефективної корпоративної культури підприємств машинобудування: теорія і практика в умовах мінливого середовища: монографія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 388 с.

17. Попков, А.В. Основні тенденції стратегії розвитку АПК України /

А.В. Попков // Аграрна економіка - 2020. - №2. - С. 57–61.

18. Козлова І. М. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства. І. М. Козлова, О. М. Костіна. *Інтелект XXI. 2019. № 3. С. 60–66.*

19. Корпоративна культура як вона є. URL: http://execmba.ru/publikacii/korporativnaya-kultura-kak-ona-est

20. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 249–255.

21. Корпоративна культура: Як живеться співробітникам західних (і не тільки) IT-компаній. URL: https://habr.com/ru/company/1cloud/blog/306286/

22. Корпоративний екіпаж. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=169

23. Кузьмін О.Є., Мельник О. Г., Когут У. І. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник. Видавництво Львівської політехніки, 2019. 244с

24. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. № 1(61), 2024. С. 72-75. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4140

25. Навички протистояння глобалізації. URL: http://old.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_1804

26. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. М. М. Надейко. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_81

27. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підручник / Сколотій Л.О. та ін. 7-ме вид., перероб. і допов. К . : Алерта, 2021. 1040 с.

28. Підприємство культурних проектів та заходів. URL: https://www.redbull.com/ua–uk/energydrink/kontaktnyy–kultura

29. Пасемко Г. П. Дефініції понять «організаційна» та «корпоративна» культура підприємства. Г. П. Пасемко, Г. Є. Бєсєдіна, Ю. Ю. Волошин. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 41–52.*

30. Перевозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури підприємства. І. В. Перевозова. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_17

31. Перевозова І. В. Стаття: Характеристика етапів формалізованої оцінки стану та рівня організаційної (корпоративної) культури підприємства.

32. Перевозова І. В., В. В. Дергачова, С. М. Мінакова. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Т. 20, вип. 3. С. 422–439.

33. Потапюк, І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговии ресурс підприємства. *Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 4. С. 176–182*

34. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. Н. С. Приймак. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2. С. 91–97*

35. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб., Харків. 2020. 166 с.

36. Проект ТОВ «Red Bull Україна» «Життя банки продовжується». URL: https://www.redbull.com/ua–uk/energydrink/sustainability

37. Андросова, О.Ф., 2019. Аналіз ресурсів і конкурентних можливостей підприємств машинобудування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*, № 2(93), с. 16-28.

38. Річна звітність емітента. URL: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text_2826/6767

39. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І.

Вернадського. 2020. № 3. С. 185–190.

40. Сазонова Т. О. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Т. О. Сазонова, І. П. Потапюк, В. В. Шаповал. Економічний форум. 2020. № 4. С. 138–144.

41. Секрети корпоративної культури світових корпорацій: принципи Samsung, IKEA, Adidas і Google. URL: https://www.hrdirector.ru/article/65884-qqq-16-m2-sekrety-korporativnoy-kultury-mirovyh-korporatsiy

42. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ, 2020. 131 с

43. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку підприємства. Х. Стамбульська, Х. С. Передало. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf

44. Трушкіна Н. В. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(2). С. 14–21

45. Тюхтенко Н. А. Формування корпоративної культури як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Н. А. Тюхтенко, С. М. Макаренко, Я. А. Олексенко. *Економічний вісник університету. 2020. Вип. 44. С. 98–106.*

46. Смирнова, Н.В., 2019. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. Економіка. Фінанси. Право, №3, с. 27-30.

47. Шульгіна, Л. М. Бізнес-комунікації : навчально-методичний комплекс. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

48. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління URL: eztuir.ztu.edu.ua/3109/1/2.pdf (дата звернення 20.10.24)

49. Орлов О. О., Сурмай Д. Д. Управління цінами, витратами і прибутком за умов багатономенклатурного виробництва на засадах концепції маржинального підходу. Актуальні проблеми економіки. 2021. №. 9. С. 391-

400.

50. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні та країнах ЄС. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4206

1. Баранская С. С. Методика измерения лояльности. Психологические иисследования: электрон. *науч. журн. 2020. № 1(15*). URL : http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html

51. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління URL: eztuir.ztu.edu.ua/3109/1/2.pdf (дата звернення 29.09.24)

52. Щетініна Л. В. Корпоративна культура в системі менеджменту персоналу: значення, характер та взаємозв'язки. Л. В. Щетініна, С. Г. Рудакова, Ю. В. Твердохліб, К. С. Турова. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 11. С. 79–87.

53. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2020. 321с.

54. Єрьоменко І. В. Комунікативний аспект корпоративної культури. І. В. Єрьоменко. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2020. Вип. 4. С. 76–85.

55. Череп А. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка: електронний журнал.* 2021. № 2. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687

56. Чорна, Н. О. Особливості формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах [Текст] / Н. О. Чорна // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2019. – Вип. 1(32). – С. 80–84.

57. Best places to work 2024. URL: https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm

58. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development,

taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies».* 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429

59. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: SAGE Publications. (дата звернення: 26.10.2024).

60. Shein, E.H. Organizational Culture / E. H. Shein // American psychologist. Vol. 45(1). P. 109–119. (дата звернення: 29.10.2024).

61. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr., J., Konapaske, R. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Australia: McGraw-Hill Company.

62. Tharp, B. Four Organizational Culture Types. Organizational Culture White Paper. Haworth. (дата звернення: 05.11.2024).

63. Fekete, S., Keith, L. Companies are People, Too: Discover, Develop, and Grow Your Company's Personality. New York: Wiley. (дата звернення: 23.11.2024).

64. Cameron, K. S., Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (дата звернення: 06.11.2024).

65. Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Framework Approach to Organizational Analysis. Management Science, Vol. 29, No. 3, pp. 363-377. (дата звернення: 25.11.2024).

66. Handy, C. B. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. New York: Oxford University Press,. 254 p. (дата звернення: 23.11.2024).