МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Корпоративна культура в системі менеджменту виробничого підприємства»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
Менеджмент міжнародного бізнесу
Кулян Вікторія Володимирівна
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософії з державного управління
Мостовий В.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Кулян Вікторія Володимирівна

1. Тема роботи «Корпоративна культура в системі менеджменту виробничого підприємства»
керівник роботи: Мостовий В.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії з державного управління

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА
2 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
12 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ В. В. Кулян
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В. О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 50 с., 2 рис., 12 табл., 31 джерело.

Об'єкт дослідження - система менеджменту виробничого підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної культури в системі менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Методи дослідження: аналіз та синтез; порівняльний аналіз; системний підхід; SWOT-аналіз; графічний метод.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей функціонування корпоративної культури в системі менеджменту сучасного виробничого підприємства та розробка напрямків її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено наступні завдання: розкрити сутність та структуру корпоративної культури і системи менеджменту виробничого підприємства; проаналізувати напрямки взаємодії корпоративної культури та функцій менеджменту; дослідити вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності виробничого підприємства; провести організаційно-економічну характеристику та SWOT-аналіз конкретного виробничого підприємства; вивчити особливості формування та ефективність корпоративної культури на аналізованому підприємстві; запропонувати напрямки вдосконалення його корпоративної культури в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань корпоративної культури та менеджменту, навчальні посібники, монографії, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти, фінансова звітність та внутрішні документи ПрАТ «Запоріжвогнетрив», матеріали міжнародних стандартів управління, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС, ВОГНЕТРИВИ, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 50 p., 2 fig., 12 tables., 31 sources.

The object of the study is the management system of a manufacturing enterprise.

The subject of the study is the theoretical and methodological principles and practical aspects of the formation and development of corporate culture in the management system of a manufacturing enterprise of PrJSC "Zaporizhvognetryv".

Research methods: analysis and synthesis; comparative analysis; system approach; SWOT analysis; graphic method.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical aspects and practical features of the functioning of corporate culture in the management system of a modern manufacturing enterprise and to develop directions for its improvement.

To achieve the set goal, the following tasks were solved in the work: to reveal the essence and structure of corporate culture and the management system of a manufacturing enterprise; to analyze the directions of interaction of corporate culture and management functions; to investigate the influence of corporate culture on key indicators of the efficiency of the manufacturing enterprise; to conduct an organizational and economic characteristic and SWOT analysis of a specific manufacturing enterprise; to study the features of the formation and effectiveness of corporate culture at the analyzed enterprise; to propose directions for improving its corporate culture in modern conditions.

The information base of the study was scientific works of domestic and foreign scientists on corporate culture and management, textbooks, monographs, periodicals, legislative and regulatory acts, financial statements and internal documents of PrJSC "Zaporizhvognetryv", materials of international management standards, as well as information resources of the Internet.

CORPORATE CULTURE, PRODUCTION PROCESS, REFRACTORS, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Корпоративна культура та системи менеджменту виробничого підприємства 10
1.2 Напрямки взаємодії корпоративної культури та функцій менеджменту 14
1.3 Вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності виробничого підприємства 18
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА 25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» та її ефективність 25
2.2 SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в формуванні та забезпеченні його корпоративної культури 31
2.3 Особливості формування корпоративної культури на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 35
2.4 Ефективність корпоративної культури на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 38
2.5 Напрямки вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в сучасних умовах 40
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 46

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі виробничі підприємства все більше усвідомлюють, що успіх та стійкість залежать не лише від технологій та процесів, але й від так званих «м’яких» факторів. Серед них ключову роль відіграє корпоративна культура, яка перестає бути виключно питанням управління персоналом, трансформуючись на основний стратегічний актив або пасив організації. Спостерігається поступовий відхід від суто процесно-орієнтованого менеджменту до більш інтегрованих підходів, що враховують людські та культурні аспекти діяльності.

Значущість корпоративної культури для виробничих підприємств підкреслюється її здатністю виступати сполучною ланкою між стратегічними намірами керівництва та операційною реальністю на виробництві. Культура організації, що охоплює спільні цінності, переконання, норми та моделі поведінки, безпосередньо впливає на ефективність управлінських функцій, продуктивність праці, якість продукції, рівень безпеки на виробництві та здатність до інновацій. Невідповідність між декларованими цінностями та реальними практиками може призводити до зниження мотивації, опору змінам та підриву ефективності формальних систем менеджменту, що робить дослідження взаємозв'язку культури та управління особливо актуальним.

Проблематика корпоративної культури та її впливу на діяльність організацій є предметом численних наукових досліджень. Значний внесок у розуміння сутності корпоративної культури зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Е. Шейн, який запропонував багаторівневу модель культури [1], К. Камерон та Р. Квінн, розробники моделі конкуруючих цінностей (CVF) [2], а також Д. Елдрідж, А. Кромбі, К. Голд, О. С. Віханській, О. І. Наумов, М. І. [3] Магура, С. Роббінс, С. А. Ліпатов, В. Співак та інші, що розглядали різні аспекти цього феномену – від унікальних характеристик до системи спільних припущень та неписаних правил.

Дослідження також фокусуються на взаємодії корпоративної культури з функціями менеджменту (планування, організація, лідерство, контроль) та її впливі на ключові показники ефективності, такі як продуктивність, якість, безпека, утримання персоналу та інноваційність [4]. Вчені аналізують роль лідерства у формуванні культури [5], важливість комунікації [6] та узгодженості між культурними елементами та формальними системами менеджменту, включаючи ті, що базуються на стандартах ISO [7]. Разом з тим, специфіка впливу корпоративної культури саме в системі менеджменту виробничого підприємства в сучасних українських умовах потребує подальшого поглибленого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей функціонування корпоративної культури в системі менеджменту сучасного виробничого підприємства та розробка напрямків її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та структуру корпоративної культури і системи менеджменту виробничого підприємства;
- проаналізувати напрямки взаємодії корпоративної культури та функцій менеджменту;
- дослідити вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності виробничого підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику та SWOT-аналіз конкретного виробничого підприємства;
- вивчити особливості формування та ефективність корпоративної культури на аналізованому підприємстві;
- запропонувати напрямки вдосконалення його корпоративної культури в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження виступає система менеджменту виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування й розвитку корпоративної культури в системі менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс методів дослідження: аналіз та синтез застосовувалися для вивчення теоретичних основ корпоративної культури та систем менеджменту; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей корпоративної культури; системний підхід – для розгляду взаємозв'язків між культурою та функціями управління; методи фінансово-економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) – для оцінки стану підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз досліджуваного підприємства у контексті його культури; графічний метод – для наочного представлення результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань корпоративної культури та менеджменту, навчальні посібники, монографії, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти, фінансова звітність та внутрішні документи ПрАТ «Запоріжвогнетрив», матеріали міжнародних стандартів управління, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Корпоративна культура та системи менеджменту виробничого підприємства

Виробничий сектор, що характеризується унікальними операційними вимогами до точності, ефективності, безпеки та якості, все більше визнає значущість так званих «м’яких» факторів, таких як корпоративна культура, як критичних рушіїв успіху та стійкості в сучасному динамічному середовищі. Спостерігається відхід від суто процесно-орієнтованого менеджменту до підходів, що враховують людські та культурні елементи. Часто існує розрив між стратегічними намірами керівництва та операційною реальністю на виробництві. Корпоративна культура виступає ключовою змінною, що опосередковує цей зв'язок, або сприяючи, або перешкоджаючи ефективності менеджменту та загальній продуктивності. Культура є не просто питанням управління персоналом, а основним стратегічним активом або пасивом організації.

Для глибокого розуміння теми необхідно чітко визначити основні поняття – «корпоративна культура» та «система менеджменту» – особливо в контексті виробничих підприємств [1].

Корпоративна культура є складним, багатогранним феноменом. Академічна література пропонує численні визначення, що підкреслюють різні аспекти цього явища. Спільним знаменником є наголос на спільних цінностях, переконаннях, нормах, припущеннях та моделях поведінки, які відрізняють одну організацію від іншої.

Деякі дослідники визначають корпоративну культуру через її унікальні характеристики, що виділяють організацію серед інших у галузі (Д. Елдрідж і А. Кромбі, К. Голд). Інші акцентують увагу на системі спільних припущень, цінностей та переконань, які спрямовують поведінку членів організації (О. С. Віханській і О. І. Наумов; М. І. Магура; Е. Шейн; Е. Браун). М. І. Магура підкреслює, що це неписані правила, які визначають, як люди повинні працювати та поводитися, і які поділяються переважною більшістю членів організації. С. Роббінс метафорично описує культуру як "спеціальний клей", що утримує цілісність організації. Деякі визначення також включають матеріальні та духовні аспекти, артефакти, символи, ритуали та міфи (С. А. Ліпатов; В. Співак).

Синтезуючи ці підходи, для виробничого контексту можна запропонувати таке робоче визначення: корпоративна культура на виробничому підприємстві – це спільна система цінностей, переконань, припущень, норм та артефактів, яка формує поведінку співробітників, їх взаємодію та прийняття рішень, впливаючи на те, як управляються виробничі процеси, забезпечується якість, пріоритезується безпека та реалізуються інновації [2].

Для глибшого аналізу культури корисною є модель рівнів Едгара Шейна, яка допомагає зрозуміти її структуру та приховані рушійні сили. Ця модель виділяє три рівні.

Артефакти (Видимий рівень). Це найбільш очевидні прояви культури – те, що можна побачити, почути та відчути. Сюди відносяться фізичне середовище (планування офісу, організація цеху, чистота за стандартом 5S), технології, що використовуються, мова та жаргон, символи (логотипи, брендинг), спостережувана поведінка, дрес-код, історії, міфи, ритуали та церемонії (наприклад, нагородження за якість чи безпеку). На виробництві це можуть бути плакати з безпеки, стандарти чистоти, тип обладнання, уніформа, церемонії нагородження [3].

Проголошені цінності - це стратегії, цілі, філософії та цінності, які організація офіційно декларує та просуває. Вони часто містяться в місії

компанії, кодексах поведінки, публічних заявах керівництва. На виробництві це можуть бути заявлені зобов'язання щодо "Нуль дефектів", "Безпека понад усе", "Принципи ощадливого виробництва", "Орієнтація на клієнта".

Базові приховані припущення (Невидимий, несвідомий рівень) - це глибоко вкорінені, часто неусвідомлені переконання, сприйняття, думки та почуття, які сприймаються як належне і керують поведінкою "зсередини". Це найбільш потужний рівень культури, який важко виявити та змінити. На виробництві це можуть бути припущення про те, чи є працівники за своєю суттю лінивими чи мотивованими, чи призводять помилки до покарання чи до навчання, що насправді є пріоритетом – швидкість чи якість, яка цінність знань робітників цеху порівняно з інженерним персоналом.

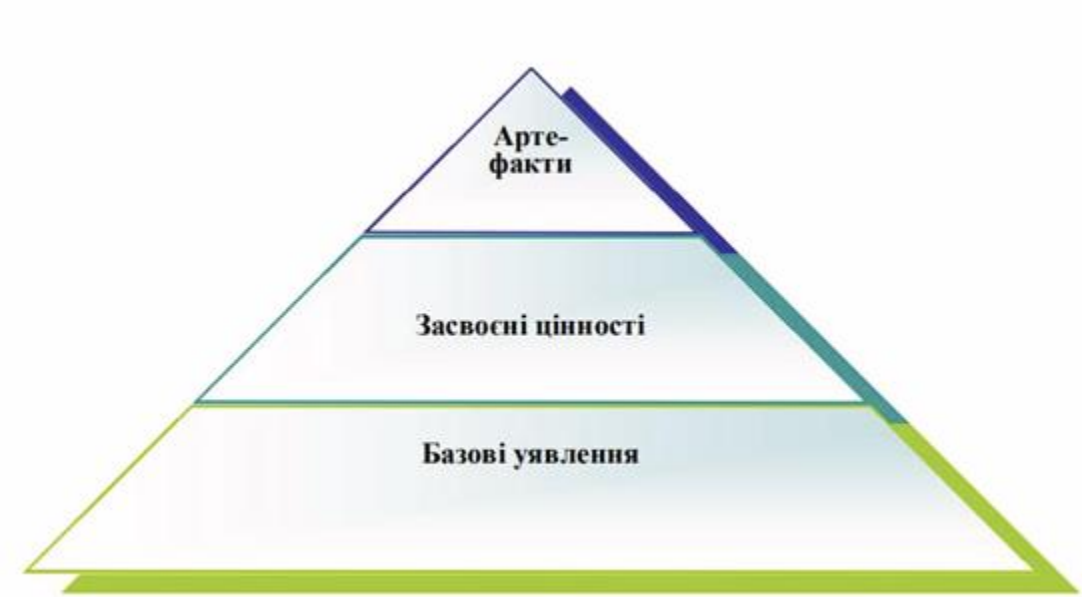


Рис. 1.1 – Модель корпоративної культури Е. Шейна [5]

Важливо розуміти взаємозв'язок між цими рівнями. Артефакти та проголошені цінності часто є результатом свідомого проектування, але їхня ефективність та автентичність значною мірою залежать від узгодженості з базовими прихованими припущеннями. Невідповідність між тим, що декларується (наприклад, командна робота), і тим, що насправді винагороджується (наприклад, індивідуальна конкуренція), породжує цинізм і підриває культурні ініціативи. Модель Шейна передбачає, що припущення

формують цінності, які, у свою чергу, визначають артефакти. Спроби змінити лише артефакти (наприклад, запровадити відкритий офіс) без урахування базових припущень (наприклад, щодо ієрархії чи приховування інформації) будуть поверхневими. Співробітники відчувають цю невідповідність, що призводить до недовіри та опору. Отже, діагностика та потенційна зміна базових припущень є ключем до стійких культурних змін у виробництві.

У контексті виробничого підприємства система менеджменту охоплює формування та організацію всього виробничого та фінансово-економічного процесу, координацію та регулювання різних елементів системи. Її сутність полягає у визначенні політики підприємства на середньо- та довгострокову перспективу, координації сфер діяльності, стратегічній політиці персоналу та вирішенні основних завдань ведення бізнесу. Метою є забезпечення ефективного функціонування підприємства [6].

Багато виробничих підприємств впроваджують інтегровані системи менеджменту, часто засновані на міжнародних стандартах, таких як ISO 9001 (Система менеджменту якості - СМЯ), ISO 14001 (Система екологічного менеджменту - СЕМ), OHSAS 18001/ISO 45001 (Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці - СМОЗіБП), ISO/TS 16949 (СМЯ в автомобільній промисловості). Ці формальні системи призначені для задоволення вимог різних зацікавлених сторін (споживачів, суспільства, персоналу).

Система менеджменту виробничого підприємства є складною, багатофункціональною і включає різні підсистеми, такі як: стратегічний менеджмент, маркетинг-менеджмент, кадровий менеджмент (управління персоналом), фінансовий менеджмент, інноваційний менеджмент, екологічний менеджмент, інформаційний менеджмент і, що критично важливо, виробничий (операційний) менеджмент.

Важливо розрізняти формальну та неформальну системи. Формальна система менеджменту (політики, стандарти ISO, організаційні схеми) постійно взаємодіє з неформальною системою корпоративної культури (неписані правила, норми, припущення) [7]. Формальні системи можуть вимагати певної

поведінки (наприклад, дотримання процедур безпеки), але саме культура визначає, чи ця поведінка щиро сприймається, чи виконується лише поверхово, чи активно саботується. Формальні системи визначають, що повинно бути зроблено. Культура визначає, як справи робляться насправді і чому люди роблять їх саме так. Якщо культура (наприклад, припущення, що швидкість найважливіша) суперечить формальній процедурі (наприклад, детальна перевірка якості), культурна норма часто переважає на практиці, підриваючи ефективність формальної системи. Ефективний менеджмент вимагає узгодження обох систем.

1.2 Напрямки взаємодії корпоративної культури та функцій менеджменту

Корпоративна культура не існує окремо від процесу управління; вона глибоко вплетена в його основні функції: планування, організацію, лідерство (керівництво) та контроль. Культура впливає на те, як ці функції виконуються, а дії менеджменту, у свою чергу, формують та змінюють культуру.

Для аналізу взаємодії визначимо ключові елементи культури, що мають особливе значення для виробництва:

Фундаментальні принципи, що визначають пріоритети та спрямовують поведінку. Приклади у виробництві - орієнтація на якість, свідомість безпеки, ефективність, інноваційність, командна робота, контроль витрат.

Очікувані стандарти поведінки, часто неписані, що регулюють повсякденну діяльність. Приклади у виробництві - спосіб проведення зборів, процедура повідомлення про проблеми, дотримання графіків, спілкування між змінами [10].

Формальні та неформальні канали, стилі спілкування, рівень відкритості та прозорості. Приклади - передача зміни, структура звітності, використання візуальних дошок управління, доступність керівників, мова спілкування.

Стиль керівництва, поведінка лідерів, їх роль як прикладів для наслідування, підхід до прийняття рішень. Приклади - автократичне чи

партисипативне управління на цеховому рівні, акцент лідера на безпеці/якості, реакція керівництва на помилки.

Розглянемо, як ці культурні елементи взаємодіють з кожною функцією менеджменту:

Спільні цінності (наприклад, інновації проти стабільності) визначають стратегічні пріоритети. Норми щодо участі впливають на те, хто залучається до процесу планування. Бачення лідера формує довгострокові цілі. Комунікаційні патерни впливають на потік інформації, необхідної для планування. Припущення щодо зовнішнього середовища (стабільне чи динамічне) впливають на горизонти планування та толерантність до ризику.

Постановка амбітних інноваційних цілей (планування) може сприяти зміщенню культури в бік креативності, за умови подальших підтримуючих дій. Чітка комунікація планів зміцнює прозорість [11].

Цінності щодо ієрархії проти співпраці формують організаційну структуру. Норми диктують неформальні структури влади та комунікаційні потоки. Стиль лідерства визначає рівень делегування. Припущення щодо здібностей співробітників впливають на дизайн робочих місць та автономію.

Впровадження міжфункціональних команд (організація) може сприяти розвитку більш колаборативної культури. Централізація рішень зміцнює ієрархічну культуру.

Існуючі культурні норми формують очікування щодо лідерів. Цінності диктують прийнятну поведінку лідерів. Комунікаційні норми впливають на взаємодію лідера та співробітників. Базові припущення впливають на рівень довіри між лідерами та командами.

Лідерство є, мабуть, найпотужнішим чинником формування культури. Лідери визначають та зміцнюють цінності через свої дії, комунікацію, системи винагород та розподіл ресурсів. Їхній стиль (трансформаційний, трансакційний, автократичний тощо) безпосередньо формує культурний клімат.

Культурні норми визначають, що контролюється і наскільки суворо дотримуються правил. Цінності впливають на те, чи сприймається контроль як

підтримуючий чи каральний. Стилі комунікації впливають на надання зворотного зв'язку. Підхід лідерства диктує ступінь нагляду проти розширення повноважень. Припущення щодо довіри впливають на потребу в спостереженні.

Жорсткі системи контролю "зверху вниз" зміцнюють ієрархічну культуру або культуру страху. Показники ефективності, орієнтовані виключно на обсяг виробництва, можуть підривати культурні цінності, такі як якість або безпека. Системи контролю, що наголошують на навчанні на помилках, можуть сприяти розвитку культури психологічної безпеки [12].

Дослідження переконливо вказують на те, що лідерство є найбільш критичним фактором, що впливає на взаємодію між культурою та всіма функціями менеджменту. Дії лідерів, їхні рішення, комунікація та особистий приклад безпосередньо формують цінності та норми, які пронизують процеси планування, організації та контролю. Лідери визначають стратегічний напрямок (планування), розробляють організаційні структури (організація), мотивують та спрямовують людей (лідерство) та встановлюють механізми контролю (контроль). Роблячи це, вони постійно надсилають сигнали про те, що цінується та очікується. Якщо лідери послідовно пріоритезують безпеку у своїх рішеннях (планування), виділяють ресурси на навчання з безпеки (організація), відкрито обговорюють інциденти з безпеки (лідерство) та відстежують показники безпеки (контроль), ймовірно, сформується культура безпеки. Зворотне також вірно. Це позиціонує лідерство не просто як елемент культури, а як основний рушій узгодження культури з системами менеджменту.

Ефективна комунікація діє як необхідний канал, що забезпечує узгодження між культурними елементами та функціями менеджменту. Вона перетворює заплановані стратегії на зрозумілі дії, сприяє скоординованій організації, уможливлює впливове лідерство та забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для ефективного контролю. Неефективна комунікація створює тертя на кожному етапі взаємодії. Планування вимагає комунікації цілей та стратегій.

Таблиця 1.1 Матриця взаємодії культури організації та функцій менеджменту на виробничому підприємстві [1, 3. 7. 9]

Елемент	Планування	Організація	Лідерство (Керівництво)	Контроль
Цінності/ Переконання	Цінність "Якість понад усе" веде до включення етапів контролю якості в усі виробничі плани. Цінність інновацій визначає пріоритети R&D.	Цінність співпраці сприяє створенню міжфункціональних команд. Переконання в ієрархії веде до багаторівневої структури управління.	Цінність безпеки вимагає від лідерів постійного наголосу на безпечній поведінці. Цінність поваги до людей впливає на стиль керівництва.	Цінність ефективності призводить до моніторингу показників OEE (Overall Equipment Effectiveness). Переконання в навчанні на помилках впливає на систему звітування про інциденти.
Норми/ Правила	Норма участі ключових співробітників у стратегічному плануванні. Неписане правило пріоритету термінових замовлень над плановими.	Норми неформального спілкування між цехами впливають на координацію. Правила делегування повноважень визначають автономію.	Норми поведінки на зборах (наприклад, пунктуальність, активна участь). Очікування щодо доступності керівників для вирішення проблем.	Норми щодо дотримання стандартів якості. Неформальні правила щодо того, наскільки суворо контролюється використання ЗІЗ (засобів індивідуального захисту).
Комунікація	Відкриті канали комунікації забезпечують збір даних для точного прогнозування попиту. Чіткість комунікації планів виробництва.	Ефективна комунікація ролей та відповідальності при реорганізації. Наявність візуальних дошок для інформування про стан виробництва.	Стиль комунікації лідера (надихаючий, директивний) впливає на мотивацію. Регулярні збори для обговорення поточних завдань та проблем.	Чіткий зворотний зв'язок щодо продуктивності. Прозорість у комунікації результатів контролю якості або безпеки.
Лідерство	Лідерське бачення визначає довгострокові стратегічні цілі. Стиль лідерства впливає на готовність до ризику при плануванні.	Лідерський підхід до делегування формує рівень автономії підрозділів. Лідерське рішення про впровадження командної роботи.	Лідери є прикладом для наслідування цінностей. Стиль лідерства (трансформаційний, трансакційний) формує мотиваційний клімат.	Лідерський акцент на певних показниках (якість, швидкість, безпека) визначає пріоритети контролю. Реакція лідера на помилки формує культуру звітності.

Організація покладається на комунікацію ролей та структур. Лідерство за своєю суттю передбачає комунікацію для мотивації та впливу. Контроль

залежить від комунікації зворотного зв'язку щодо ефективності. Культурні цінності та норми також передаються та зміцнюються через комунікацію. Тому збої в комунікації безпосередньо перешкоджають ефективному виконанню функцій менеджменту та зміцненню бажаних культурних атрибутів, що призводить до неузгодженості та неефективності. Відкрита, прозора комунікація "змащує" всю систему.

Таблиця 1.1 узагальнює комплексну взаємодію між культурними аспектами та основними управлінськими функціями, демонструючи, як нематеріальні елементи культури пронизують усі аспекти операційної діяльності виробничого підприємства.

1.3 Вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності діяльності виробничого підприємства

Корпоративна культура – це не просто абстрактне поняття; вона має відчутний, вимірюваний вплив на критичні показники ефективності (KPI), що є життєво важливими для успіху виробничих підприємств.

Позитивна корпоративна культура, що характеризується підтримкою, залученістю та спільними цінностями, сильно корелює з вищою продуктивністю праці співробітників. Задоволені працівники, як правило, демонструють кращі результати. Механізми цього впливу включають підвищену залученість співробітників, вищу мотивацію, кращу командну роботу та співпрацю, зниження рівня абсентеїзму, фокус на постійному вдосконаленні (наприклад, Кайдзен в Toyota Production System - TPS) та ефективні процеси, що підтримуються культурою [15].

З іншого боку, токсичні або неузгоджені культури призводять до відсторонення, низького морального духу, зниження зусиль ("тихе звільнення", робота "для галочки"), що гальмує продуктивність. Культури, що створюють надмірний тиск, можуть викликати стрес та вигорання, знижуючи

продуктивність з часом. Надмірна жорсткість традиційних виробничих культур може перешкоджати впровадженню покращень ефективності.

Сильна "Культура якості" – де якість є спільною цінністю, вбудованою в поведінку та процеси – безпосередньо покращує якість продукції та послуг. Механізми включають підвищену прихильність співробітників до стандартів, фокус на постійному вдосконаленні (Кайдзен), кращу комунікацію щодо проблем якості, проактивне вирішення проблем, дотримання процедур, зменшення кількості помилок та переробок. Система TPS наголошує на "вбудовуванні" якості в процес (Дзідока).

Навпаки, культури, що пріоритезують швидкість над якістю, не дають співробітникам повноважень зупиняти лінію при виявленні проблем (протилежність Дзідока), або мають погану комунікацію, можуть призвести до дефектів, переробок, відкликання продукції та незадоволеності клієнтів [21].

Позитивна "Культура безпеки" – спільні цінності, переконання та норми, що пріоритезують безпеку – значно покращує показники безпеки та зменшує кількість нещасних випадків та інцидентів. Це критично важливо у виробництві, яке є сектором з високим рівнем ризику. Механізми включають підвищену прихильність керівництва та лідерський фокус на безпеці, кращу комунікацію та навчання з питань безпеки, вищу залученість співробітників та дотримання правил безпеки, організаційне навчання на основі аналізу потенційно небезпечних ситуацій (near-misses) та інцидентів, психологічну безпеку, що заохочує повідомляти про небезпеки.

Культури, що ставлять виробництво вище за безпеку, характеризуються браком довіри, поганою комунікацією або каральною реакцією на помилки, що демотивує безпечну поведінку та звітність, підвищуючи ризик. Традиційна жорсткість може гальмувати впровадження безпечніших практик.

Позитивні, підтримуючі, шанобливі культури значно покращують утримання та залученість персоналу. Висока залученість пов'язана з нижчою плинністю кадрів. Механізми включають відчуття цінності та поваги, відчуття мети та узгодженість з цінностями компанії, можливості для зростання та

розвитку, хороше лідерство та комунікацію, позитивне робоче середовище, гнучкість. Токсичні, непідтримуючі або застійні культури спричиняють плинність кадрів. Брак можливостей для зростання, погане лідерство, низька залученість та відчуття недооціненості є ключовими причинами звільнення співробітників. Висока плинність кадрів є дорогою (витрати на навчання, втрачена продуктивність).

"Інноваційна культура" (що цінує креативність, експерименти, прийняття ризику, відкриту комунікацію, співпрацю) сприяє інноваційній діяльності. Це критично важливо для конкурентоспроможності. Механізми включають заохочення генерації та обміну ідеями, психологічну безпеку для прийняття ризиків та навчання на помилках, співпрацю між функціональними підрозділами, лідерську підтримку нових ініціатив, гнучкість та адаптивність, фокус на навчанні та розвитку [25].

Культури, що є надмірно бюрократичними (культура Аполлона), уникають ризику, карають за невдачі, функціонують в ізольованих "силосах" або не мають лідерської підтримки, пригнічують інновації. Традиційна жорсткість виробництва може бути бар'єром.

Аналіз показує, що механізми, через які культура впливає на ці різноманітні KPI (залученість, комунікація, лідерство, довіра, психологічна безпека), часто є спільними. Це означає, що зусилля, спрямовані на покращення культури для досягнення однієї мети (наприклад, безпеки), ймовірно, позитивно вплинуть і на інші (наприклад, продуктивність, якість, утримання персоналу), створюючи синергетичний ефект. І навпаки, погана культура може створити негативну спіраль у багатьох сферах діяльності. Як було зазначено раніше, лідерство та комунікація є центральними елементами. Добре лідерство, що сприяє психологічній безпеці, покращує звітність з безпеки, заохочує інноваційний ризик та підвищує залученість, що, у свою чергу, підвищує продуктивність та утримання персоналу. Аналогічно, фокус на постійному вдосконаленні (Кайдзен), керований залученою робочою силою, підвищує якість, продуктивність та потенційно безпеку через вдосконалення процесів. Ця

взаємопов'язаність підкреслює стратегічну важливість цілісного управління культурою.

Крім того, сильна, позитивна корпоративна культура важко піддається копіюванню конкурентами, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу. Хоча технології та процеси можна скопіювати, унікальне поєднання цінностей, норм та поведінки глибоко вкорінене та залежить від шляху розвитку організації. Культура розвивається з часом через спільний досвід та вплив лідерства. Вона існує в колективному мисленні та взаємодіях співробітників. Джерела та прямо вказують на культуру як джерело конкурентної переваги та унікальності. Джерело зазначає, що інноваційна культура є ключовою для конкуренції МСП. Джерело згадує, що культура створює стійку перевагу. На відміну від патентів чи обладнання, культуру не можна легко придбати чи відтворити, що робить її потужним стратегічним активом, коли вона позитивна та узгоджена зі стратегією [27].

Використання усталених моделей корпоративної культури є * інструментом для діагностики, розуміння, порівняння та потенційної зміни культури в організації. Розглянемо основні моделі, що згадуються в дослідженнях, та їх застосовність у виробничому секторі.

Як зазначалося раніше, модель Шейна з її трьома рівнями (Артефакти, Проголошені цінності, Базові припущення) є фундаментальним діагностичним інструментом. Її сила полягає у виявленні глибини культури та потенційних розбіжностей між тим, що декларується, і тим, що відбувається насправді. Релевантність для виробництва: Ця модель допомагає зрозуміти, чому ініціативи з безпеки чи якості можуть зазнавати невдачі, незважаючи на видимі зусилля (артефакти/проголошені цінності) – базові припущення можуть їм суперечити.

Модель конкуруючих цінностей (Competing Values Framework - CVF) - ця модель, розроблена Квіном та Рорбау на основі дослідження організаційної ефективності, базується на двох основних осях конкуруючих цінностей: Гнучкість/Дискреція проти Стабільності/Контролю та Внутрішній

фокус/Інтеграція проти Зовнішнього фокусу/Диференціації. Ці осі утворюють чотири квадранти, що представляють різні типи культур:

Кланова культура (Співпраця): Внутрішній фокус, гнучкість. Характеризується атмосферою "великої родини", командною роботою, участю, розвитком людських ресурсів, високим моральним духом, менторством. Релевантність для виробництва: Потенційно ефективна для командної роботи на складних складальних лініях, залучення співробітників, команд з покращення процесів. Однак може бракувати зовнішнього ринкового фокусу або швидкості прийняття рішень [30].

Адхократична культура (Творчість): Зовнішній фокус, гнучкість. Динамічна, підприємницька, орієнтована на ризик, інновації, зростання, адаптивність. Релевантність для виробництва: Підходить для R&D підрозділів, розробки нових продуктів, адаптації до ринків або технологій, що швидко змінюються. Може не вистачати ефективності та контролю, необхідних для стабільного масового виробництва. Джерело припускає, що вона добре прогнозує ефективність та інновації.

Ринкова культура (Конкуренція): Зовнішній фокус, стабільність. Орієнтована на результат, конкурентоспроможна, цілеспрямована, зосереджена на частці ринку, досягненні цілей, продуктивності. Релевантність для виробництва: Стимулює фокус на обсягах виробництва, зниженні витрат, досягненні планових показників. Поширена у виробничих секторах, орієнтованих на продажі або з високою конкуренцією. Може призводити до внутрішніх конфліктів або вигорання.

Ієрархічна культура (Контроль): Внутрішній фокус, стабільність. Структурована, контрольована, орієнтована на процедури, ефективність, стабільність, передбачуваність, безперебійне функціонування. Релевантність для виробництва: Традиційна модель для масового виробництва, що забезпечує послідовність, контроль якості та дотримання правил безпеки. Однак може пригнічувати інновації, гнучкість та ініціативу співробітників.

Для вимірювання культури за цією моделлю використовується Інструмент оцінки організаційної культури (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI). Важливим є узгодження між культурою, стратегією, структурою та лідерством.

Хоча ці моделі є різними, вони демонструють певну конвергенцію навколо схожих архетипів. Ієрархічна культура CVF, процесна культура Діла/Кеннеді та рольова культура Хенді описують стабільні, бюрократичні, керовані процедурами середовища, поширені в традиційному виробництві. Аналогічно, адхократична культура CVF та культура завдання Хенді відображають аспекти гнучкості, інновацій та проектного фокусу. Моделі використовують різні виміри (критерії ефективності для CVF, ризик/зворотний зв'язок для Діла/Кеннеді, влада/співпраця для Хенді), але приходять до схожих описів функціонування організацій. Ієрархічні/процесні/рольові культури наголошують на контролі та внутрішній стабільності, часто необхідних для надійного масового виробництва. Адхократичні/завданнєві культури наголошують на гнучкості та зовнішній адаптації/вирішенні проблем, необхідних для інновацій або індивідуальних проектів. Ця конвергенція свідчить про те, що це фундаментальні патерни організації праці. Виробничі фірми, ймовірно, демонструють суміш типів або мають різні домінуючі культури в різних підрозділах (наприклад, ієрархічну на виробничій лінії, завданнєву в R&D) [31].

Ці моделі є потужними діагностичними інструментами для розуміння поточної культури виробничої компанії та визначення бажаних майбутніх станів. Однак вони не є жорстко прескриптивними. "Найкраща" культура залежить від конкретного виробничого контексту, стратегії, технології та ринкового середовища. Модель CVF прямо пов'язує типи культур з критеріями ефективності, маючи на увазі, що різні культури перевершують у різних аспектах. Виробник, якому потрібна висока надійність та ефективність, може схилятися до ієрархії/контролю, тоді як той, кому потрібні швидкі інновації, може потребувати більше адхократії/творчості. Моделі допомагають

діагностувати поточний стан (наприклад, за допомогою OCAI для CVF) та сприяють обговоренню бажаного стану на основі стратегічних цілей. Однак сліпе прийняття одного "ідеального" типу менш ефективне, ніж стратегічне культивування конкретних культурних атрибутів, необхідних для успіху в даній виробничій ніші. Оптимальною може бути комбінація культурних типів.

Корпоративна культура не є статичною; вона формується, підтримується та може змінюватися під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Розуміння цих процесів є ключовим для цілеспрямованого управління культурою.

Культура організації виникає та розвивається з часом. На її формування впливають цінності засновників, норми галузі, національна культура, ранній досвід компанії та критичні події в її історії. Лідерство відіграє основоположну роль у встановленні початкових цінностей та норм. Перші рішення щодо найму персоналу (наймання людей, які "вписуються" в культуру) також зміцнюють культуру, що зароджується.

Отже, стійкі культурні зміни вимагають системного узгодження між стратегією, структурою, процесами, поведінкою лідерів та системами управління персоналом (набір, винагороди, навчання). Спроби змінити культуру ізольовано є неефективними. Культура вбудована в усю організаційну систему. Якщо компанія проголошує інновації (стратегія/культура), але зберігає жорсткі ієрархічні структури (структура), повільні процеси затвердження (процес), лідерство, що уникає ризику (лідерство), і винагороджує лише передбачувані результати (системи управління персоналом), інноваційна культура не приживеться. Джерела та наголошують на необхідності такого узгодження. Зміни вимагають одночасної модифікації багатьох взаємопідсилюючих елементів.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» та її ефективність

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» - одне з провідних підприємств України у сфері виробництва вогнетривких матеріалів, розташоване в Заводському районі Запоріжжя. Історія заводу починається з 1933 року, і сьогодні він є частиною великого металургійного холдингу «Метінвест». Кількість працівників на підприємстві становила понад 1800 ос., а керівництво очолює Артур Олегович Іванченко.

Основним напрямом діяльності є виробництво вогнетривких виробів, зокрема шамотних, високоглиноземистих, магнезіальних і неформованих матеріалів, які застосовуються в металургії, зокрема для футерування доменних печей і сифонного розливу сталі. Продукція відзначається високими технічними характеристиками, зокрема вогнетривкістю до 1760°C та вмістом оксиду алюмінію до 38%. Потужності підприємства дозволяють виробляти до 166 тисяч тонн продукції на рік (станом на 2024 рік).

На підприємстві функціонують як основні виробничі цехи, так і допоміжні підрозділи, зокрема ремонтно-механічний, енергетичний та транспортний. Продукція транспортується до споживачів, зокрема автомобільним і залізничним транспортом. Для складських операцій використовуються електронавантажувачі та мостові крани.

З фінансової точки зору, підприємство демонструє стабільність, маючи прийнятний рівень ліквідності. В умовах економічних викликів впроваджуються стратегії з оптимізації витрат та підвищення ефективності управління доходами.

У соціальній сфері завод активно підтримує ініціативи, спрямовані на здоров’я працівників, зокрема співпрацює з фітнес-клубами. Завдяки модернізації виробництва та тісній інтеграції в структуру «Метінвесту», підприємство зберігає міцні позиції на ринку вогнетривкої продукції.

На основі балансу підприємства А, було проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів, результати якого представлені відповідно у таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 -2024 рр.

Актив	Поч. періоду (01.01.2023р)	Кінець періоду (31.12.2024р)	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага, поч. п.	Питома вага, кін. п.	Відхилення
І. Необоротні активи							
Нематеріальні активи							
залишкова вартість	3526	7271	3745	106	0,2%	0,4%	0,2%
Основні засоби							
залишкова вартість	256104	318410	62306	24	15,4%	18,4%	3%
Довгострокова дебіторська заборгованість	49	15	34	-69	0%	0%	0%
Усього за розділом І	335705	542540	206835	62	20,2%	31,4%	11,2%
ІІ. Оборотні активи							
Виробничі запаси	420440	311351	109809	-26	25,3%	18%	7,3%
Незавершене виробництво	369961	326102	43589	-12	22,3%	18,9%	3,4%
Векселі одержані	0	0	0	0	0%	0%	0%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги							
чиста реалізаційна вартість	365543	428636	63093	17	22%	24,8%	2,8%
Дебіторська заборгованість за розрахунками							
з бюджетом	21974	23545	1571	7	1,3%	1,4%	0,1%
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0%	0%	0%
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0%	0%	0%
Інша поточна дебіторська заборгованість	16449	17908	1459	9	1%	1%	0%
Грошові кошти та їх еквіваленти	1508	3665	2157	143	0,1%	0,2%	0,1%
в національній валюті	н/д	н/д					
в іноземній валюті	н/д	н/д					
Усього за розділом ІІ	1324159	1184393	139766	-11	79,8%	68,6%	11,2%
ІІІ. Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0%	0%	0%
Баланс	1659864	1726933	67069	4	100%	100%	100%

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 -2024 рр.

Пасив	Початок періоду (01.01.2023р)	Кінець періоду (31.12.2024р)	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Питома вага, поч. п.	Питома вага, кін. п.	Відхилення
І. Статутний капітал							
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0%	0%	0%
Резервний капітал	0	0	0	0	0%	0%	0%
Нерозподілений прибуток	184843	50314	134529	-72	11,1%	2,9%	8,2%
Зобов'язання	0	0	0	0	0%	0%	0%
Усього за розділом І	260662	126322	134340	-50	15,7%	7,3%	8,4%
ІІ. Забезпечення майбутніх витрат і платежів							
Довгострокові зобов'язання							
з них: довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0%	0%	0%
Усього за розділом ІІ	144008	298004	153996	106	8,7%	17,3%	8,6
ІІІ. Поточні зобов'язання	1255194	1302607	47413	4	75,6%	75,4%	0,2%
Баланс	1659864	1726933	67069	4	100%	100%	100%

За результатами аналізів можна зробити висновок, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є досить стійким підприємством: в умовах кризи, спричиненої пандемією, товариству вдалося збільшити свій баланс. Позитивно змінилася структура активів: зменшилася частка оборотних активів, у тому числі виробничих запасів (на 7,3%) та незавершеного виробництва (на 3,4%), натомість збільшилася частка необоротних, зокрема за рахунок збільшення залишкової вартості нематеріальних активів (вдвічі – на 0,2%) та основних засобів (на 3%). Зміна у пасивах відбулася в першу чергу за рахунок зменшення частки нерозподіленого прибутку (на 8,2%) та збільшення обсягу пенсійних зобов'язань (на 8,6%).

Наступним етапом фінансово-економічного аналізу є аналіз майнового стану товариства, зокрема розрахунок коефіцієнтів зносу, оновлення та вибуття основних засобів, що представлений у таблиці 2.3. Дані для цього та подальших аналізів взяті з балансу та фінансової звітності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за

2023р. та 2024р., що розміщені відповідно у Додатку А та Додатку Б курсової роботи.

Таблиця 2.3 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 - 2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2023р.		2024р.	Відхилення
		На поч.	На кін.	На кін.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	Зменш.	0,49	0,49	0,54	-0,05
Коефіцієнт оновлення	Збільш.	0,76	0,54	-	-0,22
Коефіцієнт вибуття	Менш., ніж к-т оновлення	0,45	0,32	-	-0,13

У проаналізованому періоді спостерігаються негативні тенденції до збільшення коефіцієнту зносу та значного зменшення коефіцієнту оновлення основних засобів. Позитивне значення має лише коефіцієнт вибуття, що має нормативне значення та показав зменшення за 2023р.

Наступним етапом є аналіз ліквідності підприємства, в рамках якого слід розрахувати коефіцієнти покриття, швидкої і абсолютної ліквідності та показник чистого оборотного капіталу. Результати аналізу представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 -2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2023р.	На 2024р.	
		На поч.	На поч.	На кін.
Коефіцієнт покриття	>1	0,19	0,18	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,37	0,51	0,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільш.	0,001	0,001	0,003
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	>0, збільш.	68965	49324	-118214

Усі проаналізовані показники мають негативне або близьке до нього значення та показують тенденцію до зменшення (несуттєве збільшення показав лише коефіцієнт абсолютної ліквідності). В умовах кризи, що загострилася у проаналізований період, такі результати можуть становити загрозу для підприємства.

Наступним був проведений аналіз платоспроможності або фінансової стійкості товариства, що складається з розрахунку коефіцієнтів платоспроможності (автономії), фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнту маневреності власного капіталу. Результати даного аналізу представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 -2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2023р.	2024р.		Відхилення
		На поч.	На поч.	На кін.	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,16	0,15	0,07	-0,09
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	5,4	5,5	12,7	+7,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,05	0,04	-0,09	-1,4
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільш.	0,3	0,17	-0,94	-0,97

Показники фінансового стану підприємства за 2023–2024 роки свідчать про погіршення його фінансової стабільності. Коефіцієнт платоспроможності, або автономії, значно нижчий за нормативне значення у 0,5 і продовжує знижуватись: з 0,16 на початку 2023 року до лише 0,07 на кінець 2024-го. Це свідчить про надмірну залежність від позикового капіталу та критично низький рівень власних ресурсів.

Коефіцієнт фінансування демонструє зворотну тенденцію. Його значення зростає — з 5,4 до 12,7, що означає ще більшу перевагу зобов'язань над власним капіталом. Така динаміка негативна, адже свідчить про поглиблення фінансової залежності підприємства.

Забезпеченість власними оборотними засобами також погіршилася. Якщо на початку 2023 року вона була на рівні 0,05, то вже на початку 2024 року впала до 0,04, а до кінця року — до від’ємного значення -0,09. Це вказує на нестачу обігових коштів для підтримання операційної діяльності без залучення зовнішнього фінансування.

У підсумку, фінансовий стан підприємства у 2024 році значно ослаб, що вказує на необхідність термінових заходів з реструктуризації боргу, підвищення капіталізації або пошуку додаткових джерел власного фінансування.

Проаналізувавши результати можна стверджувати, що досліджуване підприємство характеризується низької фінансової стійкістю та забезпеченістю власним капіталом: майже усі показники (крім коефіцієнта маневреності власного капіталу на початку та наприкінці 2023р.) є меншими за нормативне значення та показують негативну тенденцію.

У процесі аналізу внутрішнього середовища також був проведений аналіз ділової активності товариства, в рамках якого були розраховані такі показники, як коефіцієнт оборотності активів, оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, тривалості їх обертів, оборотності матеріальних запасів, основних засобів (фондовіддача), власного капіталу. Результати аналізу представлені у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 -2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2023р.	2024р.	Відх.
Коефіцієнт оборотності активів	Збільш.	1,9	2	+0,1
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільш.	2675156	2642478	-32677
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільш.	6899086	6102866	-796220
Строк погашення кредиторської заборгованості (днів)	Зменш.	0	0	0
Строк погашення дебіторської заборгованості (днів)	Зменш.	0	0	0
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільш.	3,13	3,4	+0,27
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Збільш.	1,49	1,43	-0,06
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільш.	0,2	-0,6	-0,8

З проведених розрахунків можна зробити висновок, що показники оборотності активів, заборгованості, матеріальних запасів та основних засобів є

стабільними та не зазнали значних змін. Суттєве зменшення наявне в оборотності власного капіталу, що відбулося через отриманий підприємством за 2024р. збиток, який в свою чергу обумовлений загальною економічної кризою.

Останнім етапом аналізу внутрішнього середовища підприємства є аналіз його рентабельності, що складається з розрахунку коефіцієнтів рентабельності активів, власного капіталу, діяльності та продукції. Результати представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2023 - 2024 рр.

Показник	Нормативне значення	2023р.	2024р.	Відхилення
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	0,03	-0,07	-0,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	0,2	-0,6	-0,8
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,03	-0,05	-0,08
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,1	0,04	-0,06

Як вже зазначалося, у 2024р. досліджуване підприємство зазнало збитків, тому знизилися до від’ємних значень і коефіцієнти рентабельності.

У підсумку можна зазначити, що ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не було готове до кризової ситуації, тому понесло збитки у 2024р., а більшість коефіцієнтів показали негативне значення. Це обумовлено низької ліквідністю і оборотністю активів та низькою фінансовою стійкістю через неоптимальну структуру пасивів. Позитивним явищем серед досліджених можна назвати лише збільшення вартості нематеріальних активів та основних засобів.

2.2 SWOT-аналіз ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в формуванні та забезпеченні його корпоративної культури

Приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив» є лідером на національному ринку вогнетривів: станом на початок 2021р. воно посідало 51% ринку. В його асортимент входить шамотна, високоглиноземиста, магнезіальна продукція, неформовані вогнетриви, вогнетривкі бетони. Також товариство

пропонує виконання усіх етапів вогнетривких робіт: розроблення проекту, добір та доставка матеріалу, безпосереднє футерування та подальше гарантійне обслуговування. Основним споживачем продукції є підприємства групи «Метінвест» (75% продаж за 2024р.), також вона постачається й на інші українські заводи. «Запоріжвогнетрив» експортує продукцію на ринки Болгарії, Молдови, Грузії, Вірменії, Словаччини, Македонії тощо, проте ці операції не перевищують 5% у структурі продаж[19]. Головним принципом діяльності компанії є підтримка на високому рівні та постійне підвищення якості продукції для максимального забезпечення потреб споживачів.

Акції товариства належать ТОВ «Metinvest B.V.» (45%) та ПАТ «Запоріжсталь» (49%), яке також є учасником холдингу. Генеральним директором ПрАТ «Запоріжвогнетрив» наразі є Гоман С.В.

Зовнішнє середовище характеризується тривалою та гострою кризою, що містить собі як значні загрози, так і можливості для підприємства. Узагальнено їх представлено у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 – Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Зпоріжвогнетрив»

Ринкові можливості (Opportunities)	Ринкові загрози (Threats)
1. Науково-технічний прогрес, поява на ринку нових технологій виробництва вогнетривів; 2. Диверсифікація структури продаж, вихід на зарубіжні ринки; 3. Післявоєнна відбудова металургійних підприємств, що постраждали під час бойових дій та/або окупації.	1. Загострення економічної кризи, зокрема зниження платоспроможності чи повне банкрутство контрагентів чи самого товариства; 2. Пошкодження виробничих потужностей внаслідок ракетних обстрілів, мобілізація працівників; 3. Розірвання договору з підприємствами групи «Метінвест» як основним споживачем (наприклад, внаслідок дії перших двох загроз); 4. Поява нових конкурентів на зарубіжних та національному ринках, особливо після завершення бойових дій;

Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводився за такими напрямками, як ефективність виробництва, управління фінансами маркетингу, управління персоналом, організаційної структури. Його результати узагальнені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «Зпоріжвогнетрив»

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Лідерські позиції на національному ринку; 2. Зв'язки з найбільшим об'єднанням металургійних підприємств України; 3. Значні виробничі потужності; 4. Широкий асортимент товарів та послуг; 5. Розвинута система управління персоналом, особливо у сфері його перепідготовки.	1. Морально та фізично застаріле обладнання, що призводить до значної кількості браку, перешкоджає розширенню асортименту, забруднює навколишнє середовище; 2. Залежність від замовлень підприємств групи «Метінвест»; 3. Неефективне управління фінансами, що проявляється насамперед у низькій забезпеченості власними оборотними засобами; 4. Громіздка організаційна структура, немобільне виробництво;

Більш наочно усі виділені в процесі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ фактори можна представити у вигляді SWOT-матриці (табл.. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-матриця ПрАТ «Зпоріжвогнетрив»

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
Зовнішнє середовище	1. Поява на ринку нових технологій виробництва вогнетривів; 2. Нарощення експорту; 3. Післявоєнне збільшення місткості вітчизняного ринку;	1. Загострення економічної кризи; 2. Військові дії; 3. Припинення торгівлі з основним споживачем; 4. Поява нових конкурентів;
	Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Внутрішнє середовище	1. Лідерство на національному ринку; 2. Зв'язки з групою «Метінвест»; 3. Значні виробничі потужності; 4. Широкий асортимент товарів та послуг; 5. Розвинута система управління персоналом;	1. Морально та фізично застаріле обладнання; 2. Залежність від замовлень підприємств «Метінвесту»; 3. Неефективне управління фінансовими ресурсами; 4. Громіздка організаційна структура.

На основі виявлених в процесі SWOT-аналізу факторів було складено низку стратегій, направлених на якнайповнішу реалізацію ринкових можливостей, максимізацію сильних сторін, мінімізацію слабких та нівелювання ринкових загроз. Вони розподілені на чотири блоки:

1. Конкурентні активи (S-O) – використання сильних сторін товариства для реалізації ринкових можливостей.
2. Безпека та захист (S-T) – використання сильних сторін для нівелювання ринкових загроз.
3. Вузькі місця (W-O) – подолання слабких сторін для реалізації ринкових можливостей.
4. Конкурентні пасиви (W-T) – подолання слабких сторін для нівелювання ринкових загроз.

Розроблені стратегії представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ПрАТ «Зпоріжвогнетрив»

	S	W
O	1. Модернізація основних засобів (S1S5O1). 2. Вихід на зарубіжні ринки (S2S3S4O2). 3. Розширення частки на вітчизняному ринку (S1S3S4O3).	1. Модернізація основних засобів (W1O1) 2. Диверсифікація структури продаж (W2O2O3)
T	1. Зміцнення позицій на ринку (S1S3S4T1T4) 2. Диверсифікація структури продаж (S1S3S4T3)	1. Посилення конкурентоздатності шляхом модернізації виробництва (W1T4) 2. Диверсифікація структури продаж (W2T3) 3. Зміцнення фінансової стійкості (W3T1)

На основі вищенаведених рішень було складено декілька загальних стратегій розвитку підприємства, що зможуть розкрити ринкові можливості та нівелювати загрози. Їх наведено у хронологічному порядку.

В першу чергу слід модернізувати наявні основні засоби, щоби привести виробництво до сучасних стандартів, поліпшити якість наявного асортименту та розширити його, реалізувати корпоративну відповідальність у сфері захисту навколишнього середовища, підсилити конкурентоздатність підприємства на міжнародному ринку. Фінансувати ці заходи допоможуть значні обсяги виробництва та реалізації продукції і послуг. Реалізації планів також сприяє розвинута система підготовки та перепідготовки персоналу.

Посиливши таким чином свої позиції на міжнародному ринку, підприємство може виходити на нові ринки та розширювати вже наявні частки. Прискорити це може маркетингова кампанія, направлена створення на власного бренду та позитивного іміджу навколо нього (у т.ч. посилаючись на репутацію групи «Метінвест»). Отримані кошти доцільно реінвестувати у подальшу модернізацію виробництва.

Як показав фінансово-економічний аналіз товариства, є необхідним збільшення власного капіталу для посилення фінансової стійкості підприємства. Реалізувати це можливо через створення з отриманих від нових контрактів грошових ресурсів резервного фонду.

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, є доречним ще раз наголосити на пріоритетних напрямках розвитку: модернізація виробництва, диверсифікація структури продаж та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Ці дії допоможуть використати усі можливості ринку, нівелювати ринкові загрози, якнайповніше розкрити потенціал сильних сторін та зменшити вплив слабких.

2.3 Особливості формування корпоративної культури на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Станом на початок 2021р. штат товариства складав 2397 працівників[19]. Управління персоналом відбувається дирекцією з персоналу та соціальних питань під керівництвом Якименка С., який до цього працював на аналогічній

посаді у тому числі і в інших підприємствах «Метінвесту». Загальна кадрова політика компанії направлена на підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, розвиток корпоративної культури, забезпечення найвищого рівня безпеки праці[7].

Як вже було зазначені при проведені SWOT-аналізу, формування колективу, зокрема у напрямку професійного розвитку його учасників та адаптації нових працівників, є сильною стороною товариства. Знаходиться воно в управлінні бюро розвитку персоналу відділу найму та розвитку персоналу.

У річній звітності ПрАТ за 2024р. зазначається, що за цей період перепідготовку пройшло 1276 чоловік. Співвідношення між кількістю працівників, що пройшли різні види підготовки, проілюстровано на рисунку 2.1 (сумарна кількість є більшою за зазначене вище число. Це пояснюється тим, що деякі працівники проходили декілька видів навчання).

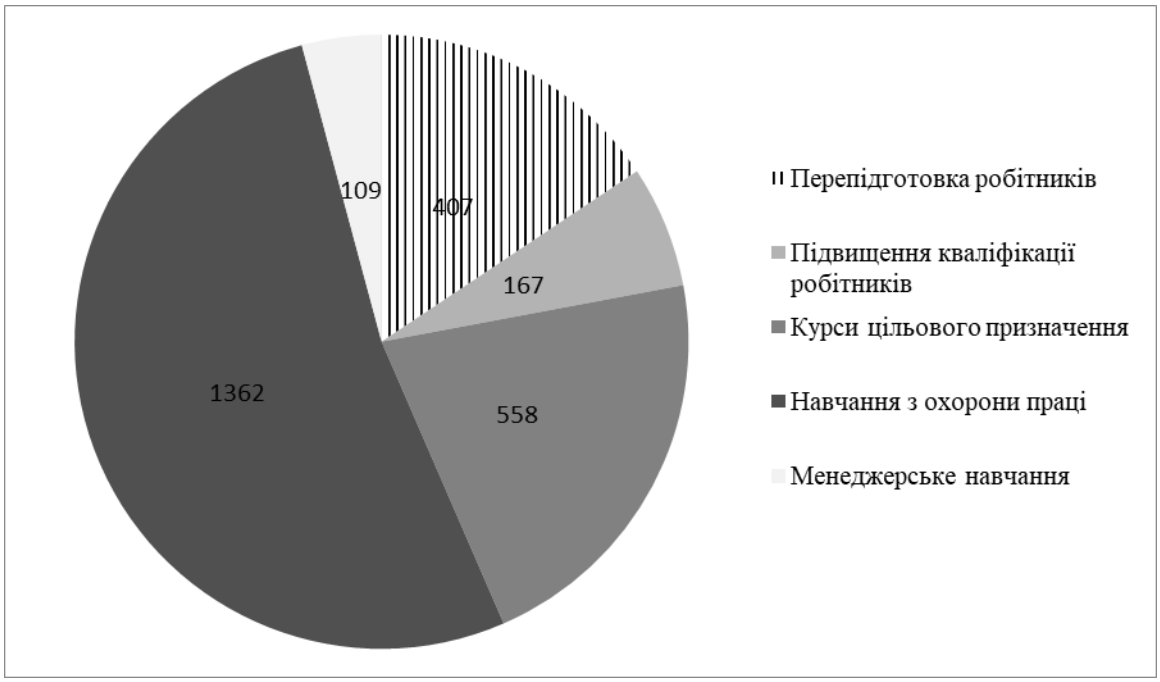


Рис. 2.1 – Структура навчання персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2024р.

Більшість з них проходило навчання безпосередньо на виробництві, яке на досліджуваному підприємстві характеризується низкою особливостей:

1. Працівники, обрані в ролі ментора, пройшли курси з освоєння педагогічних навичок. Наразі за такими програмами підготовлено більше чотирьох сотень менторів.
2. Підсумкова атестація складається з практичної та теоретичної частин та відповідно відбувається у два етапи. Під час практичного екзамену відбувається відеофіксація дій учня з подальшим переглядом матеріалу атестаційною комісією. Лише після її схвалення результатів учень допускається до складання теоретичної частини.
3. Запроваджена система рейтингу менторів. Два рази на рік найкращі наставники отримують преміальну винагороду.
4. З метою безпеки учнів навчання відбувається виключно у денний графік, а вони споряджені сигнальними жилетами з написом «Учень».

Крім цього, з метою безперервної інформаційної підтримки цехових лінійних працівників на підприємстві розроблено онлайн-довідник Wiki-Мастер, у якому розміщені статті з алгоритмом виконання завдань та відповіді на найпоширеніші питання.

З метою популяризації своєї спеціалізації серед молоді та залучення її до роботи на підприємстві воно співпрацює з Центром кар’єри Метінвест, зокрема у зустрічах зі студентами вищих навчальних закладів м. Запоріжжя, організації їх виробничої практики з подальшими перспективами працевлаштування, проведення конкурсів (наприклад, Кейс-чемпінату, у рамках якого командам пропонується творчо підійти до вирішення практичних кейсів)[8].

В рамках кадрової політики на підприємстві проводиться низка заходів зі зниження плинності кадрів, яка у 2024р. склала 12,99%[19]:

1. Поліпшення процесу адаптації нових працівників.
2. Раціоналізація використання трудових обов’язків, уникнення неефективних завдань та надмірних робіт, чітке формулювання завдань та обов’язків кожного працівника.

3. Розвиток зворотного зв’язку, підтримка комунікацій між керівниками та підлеглими.
4. Покращення морально-психологічного клімату у колективі.

Крім цього, підприємство зміцнює лояльність працівників шляхом розвитку та поглиблення корпоративної культури, проведення розвинутою соціальної політики, у тому числі з наданням низки пільг та фінансових виплат у передбачених колективним договором ситуаціях, сприянню кар’єрному росту перспективних співробітників шляхом їх професійного розвитку, підвищення кваліфікації, зарахування у кадровий резерв.

Отже, у підсумку можна визначити, що кадрова політика ПрАТ «Запоріжвогнетрив» направлена в першу чергу на постійний розвиток персоналу, повне розкриття його потенціалу та запобігання уходу з підприємства.

2.4 Ефективність корпоративної культури на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Як складова групи «Метінвест», товариство будує власну корпоративну культуру на основі загальної культури холдингу, основні положення якої викладені у «Кодексі етики»[9]. Пріоритетними цінностями у ньому визнаються професіоналізм, лідерство, клієнтоорієнтованість, команда робота, охорона життя, здоров’я та навколишнього середовища. Крім них у кодексі прописані такі базові правила поведінки у колективі, як відповідальне ставлення до роботи, орієнтація на результат, дбайливе ставлення до майна організації, дотримання комерційної таємниці, повага до колег та контрагентів, неприпустимість будь-яких видів дискримінації, дотримання чинного законодавства, у тому числі у питаннях нетерпимості до корупції та зловживання службовим становищем, дотримання принципів доброчесної конкуренції, обов’язкове повідомлення керівництво про факти порушення положень кодексу тощо.

В кодексі надано контакти декількох гарячих ліній організації, за якими можна звернутися з питанням щодо роз'яснення викладених принципів роботи, проханням надати пораду щодо дій у конкретній ситуації, повідомленням про акт порушення. Серед них також є лінія довіри, за якою можна залишити повідомлення анонімно.

Крім цих положень на досліджуваному підприємстві діють власні принципи, що конкретизують деякі місця «Кодексу етики». Так як праця у галузі металургії взагалі пов'язана з небезпекою та може призвести до травм і професійних захворювань, головною цінністю товариства визнано саме життя та здоров'я персоналу. На підприємстві діють так звані «кардинальні правила», що направлені саме на закріплення основних правил охорони праці. Наприклад, у них прописані такі заборони, як:

1) без необхідності знімати блокуючи пристрої;
2) прибирати чи ремонтувати працююче обладнання;
3) знаходитися на території заводу у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння;
4) давати підлеглим завдання, що порушують правила охорони праці;
5) приховувати факти травм чи порушень тощо.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» поділяє глобальну концепцію соціально-корпоративної відповідальності та визнає власну відповідальність перед суспільством, у якому працює. Особлива увага приділяється сфері, вплив організації на яку є найбільш руйнівним – охороні навколишнього середовища. В рамках цього напрямку діяльності підприємство здійснює поступову екологізацію виробництва, розвиває напрям вторинної переробки сировини, бере участь у відповідних благодійних заходах, запровадило систему оборотного циклу очищення промислових і стічних вод тощо[1]. Крім цього товариство бере участь у благодійній діяльності Фонду Ріната Ахметова.

Також на підприємстві вживаються заходи з підвищення рівня згуртованості колективу. Наприклад, з метою оздоровлення та організації дозвілля співробітників діють спортивні секції, а для підвищення поваги до

професії вогнетривника товариство бере участь у всеукраїнських професійних конкурсах. У довоєнний час співробітникам пропонувалися за пільговими цінами путівки на базу відпочинку «Мрія» у м. Приморськ, що належить безпосередньо товариству.

На основі вищенаведеної інформації можна зробити висновок, що у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» діє корпоративна культура, що поєднує у собі характерні ознаки ієрархічної (строге дотримання правил, значна ієрархічність) та ринкової (заохочення працівників максимізувати зусилля, їх постійний розвиток). Можна стверджувати, що вона є досить ефективною та повноцінно виконує усі притаманні їй функції.

Підсумовуючи результати проведених аналізів і досліджень, можна стверджувати, що приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив» має низку проблем (зокрема у структурі балансу та застарілості основних засобів), тому є досить вразливим у кризовий період. З іншого боку, саме кадрова політика, яка є предметом даної курсової роботи, повністю виконує покладені на неї функції та відноситься до його сильних сторін.

2.5 Напрямки вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в сучасних умовах

Сучасні умови діяльності виробничих підприємств характеризуються швидкими змінами зовнішнього середовища, технологічними інноваціями, високим рівнем конкуренції та новими викликами управління персоналом. У такому контексті корпоративна культура стає критично важливим фактором успіху, що впливає на продуктивність, інноваційність, залученість працівників, а також на здатність підприємства адаптуватися до нових викликів. Для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» — великого підприємства з виробництва вогнетривких матеріалів, яке входить до групи «Метінвест», є важливим формування сильної, адаптивної та ефективної корпоративної культури, яка відповідатиме сучасним вимогам бізнесу.

Одним із основних напрямків удосконалення корпоративної культури є посилення ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні персоналом. Це означає перехід від суто директивних форм управління до таких, що базуються на цінностях компанії, таких як відповідальність, відкритість, командна робота та безпека праці. ПрАТ «Запоріжвогнетрив» може впровадити програми формування спільних цінностей, які активно просуватимуться керівництвом і підтримуватимуться усіма співробітниками. Це також передбачає регулярні тренінги, командні заходи, зустрічі, що будуть сприяти усвідомленню персоналом корпоративних цінностей і формувати бажані поведінкові моделі.

Наступний напрямок стосується покращення комунікаційної політики підприємства. В умовах сучасного виробництва ключову роль відіграє ефективність внутрішньої комунікації. Необхідно створити чіткі та прозорі канали передачі інформації, які дозволяють оперативно доносити важливі повідомлення до всіх рівнів компанії. Враховуючи розміри та складність підприємства, ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно активно використовувати сучасні технології, такі як внутрішні інформаційні портали, корпоративні месенджери та соціальні мережі для комунікації зі співробітниками. Такі інструменти допоможуть усунути інформаційні бар'єри між керівництвом і персоналом, сприятимуть більшій відкритості та залученості працівників до управлінських процесів.

Ще одним важливим напрямком є розвиток культури безперервного навчання та інновацій. Враховуючи специфіку підприємства та його високотехнологічний характер, необхідно створити систему безперервного професійного розвитку, яка дозволить працівникам регулярно оновлювати свої знання та навички. Це передбачає реалізацію програм навчання на робочому місці, обміну досвідом з міжнародними партнерами, впровадження нових технологій та методик, зокрема принципів ощадливого виробництва (Lean Production). Інноваційна культура має бути інтегрована в повсякденні процеси компанії, підтримуючи постійне прагнення до вдосконалення, пропонування нових ідей і оптимізації процесів.

Одним з найбільш актуальних напрямків у сучасних умовах є також удосконалення соціальної відповідальності компанії. Це стосується як внутрішньої, так і зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності. Внутрішня КСВ передбачає покращення умов праці, розвиток корпоративних програм здоров'я, благополуччя, забезпечення комфортних та безпечних умов праці. Для зовнішньої КСВ важливим є налагодження ефективних зв'язків із місцевими громадами, активна участь у соціальних проектах та ініціативах, підтримка екологічних проектів. Такий підхід дозволить ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не тільки покращити свій імідж на ринку праці та у місцевих громадах, але й підвищити лояльність і залученість співробітників.

Особливу увагу також необхідно приділити формуванню культури психологічної безпеки. У виробничих умовах це означає не тільки фізичну безпеку, але й створення середовища, де працівники можуть відкрито висловлювати думки, пропозиції та занепокоєння без страху критики чи покарання. Це суттєво впливає на ефективність, продуктивність і зниження ризику помилок, які можуть мати значні наслідки у виробничій діяльності.

Інтегральним елементом ефективної корпоративної культури є також розвиток лідерських компетенцій керівників усіх рівнів. В сучасних умовах виробництва особливо важливими є такі компетенції, як здатність до командної роботи, вміння мотивувати персонал, ефективно вирішувати конфлікти та виступати прикладом для працівників. На підприємстві необхідно впровадити системи оцінки та розвитку лідерських якостей менеджменту, регулярно проводити навчання та коучинг керівників.

У підсумку, корпоративна культура на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» має бути орієнтованою на цінності, інновації, відкриту комунікацію та соціальну відповідальність. Впровадження запропонованих напрямків дозволить не тільки підвищити ефективність управління та якість продукції, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Корпоративна культура в таких умовах перетворюється з додаткового елементу менеджменту у ключовий фактор стратегічного розвитку компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретичних аспектів та практичних особливостей функціонування корпоративної культури в системі менеджменту виробничого підприємства було досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання. Дослідження підтвердило, що корпоративна культура є невід'ємним та стратегічно важливим елементом системи менеджменту будь-якого виробничого підприємства, що виходить за межі простого набору правил чи традицій. Вона являє собою комплексну систему спільних цінностей, переконань, норм поведінки та артефактів, яка глибоко пронизує всі рівні організації – від видимих символів та проголошених цілей до глибинних, неусвідомлених базових припущень, що керують поведінкою співробітників. Саме ці глибинні припущення часто визначають реальну ефективність управлінських рішень та ініціатив.

Аналіз напрямків взаємодії корпоративної культури з ключовими функціями менеджменту – плануванням, організацією, лідерством та контролем – продемонстрував їхній тісний та двосторонній зв'язок. Культурні цінності та норми суттєво впливають на процес постановки цілей, вибір організаційних структур, стиль керівництва та підходи до контролю ефективності. Водночас управлінські дії, особливо поведінка лідерів та системи комунікації, є найпотужнішими інструментами формування, підтримки та зміни корпоративної культури. Невідповідність між формальними системами менеджменту (наприклад, стандартами якості чи безпеки) та неформальною культурою може призвести до їх неефективності.

Дослідження підтвердило значний вплив корпоративної культури на ключові показники ефективності виробничого підприємства. Було встановлено, що позитивна, сильна та узгоджена зі стратегією культура сприяє підвищенню продуктивності праці через вищу мотивацію та залученість персоналу, покращенню якості продукції завдяки спільній прихильності до стандартів, підвищенню рівня безпеки на виробництві через пріоритезацію життя та

здоров'я, ефективнішому утриманню цінних кадрів та стимулюванню інноваційної діяльності. Особливо важливо, що сильна культура може стати джерелом стійкої конкурентної переваги, оскільки її важко скопіювати конкурентам.

Аналіз діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» показав, що підприємство, будучи лідером на українському ринку вогнетривів та частиною великого холдингу «Метінвест», має значні виробничі потужності та розвинену систему управління персоналом, особливо в частині його підготовки та розвитку. Водночас фінансово-економічний аналіз та SWOT-аналіз виявили низку проблем: ознаки фінансової нестабільності, значну залежність від замовлень материнської компанії, морально та фізично застаріле обладнання, що обмежує потенціал розвитку та конкурентоспроможності.

Корпоративна культура ПрАТ «Запоріжвогнетрив» базується на цінностях холдингу «Метінвест», викладених у «Кодексі етики», з особливим акцентом на безпеку праці, професіоналізм та командну роботу. Існують чітко прописані правила поведінки, розвинені системи навчання та адаптації персоналу, а також програми соціальної підтримки. Культуру підприємства можна охарактеризувати як змішану, з вираженими рисами ієрархічної (дотримання правил, процедур) та ринкової (орієнтація на результат, розвиток) культур за моделлю конкуруючих цінностей. Вона демонструє ефективність у сферах управління персоналом та підтримки безпеки, що є сильною стороною підприємства.

Зважаючи на виявлені проблеми та виклики, зокрема потребу в модернізації та підвищенні фінансової стійкості, пропонуються напрямки вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Доцільно посилити ті аспекти культури, які сприяють інноваційності, гнучкості та адаптивності, що необхідно для успішної модернізації виробництва та потенційної диверсифікації ринків збуту. Варто активніше залучати персонал до пошуку шляхів підвищення ефективності та оптимізації витрат, використовуючи існуючу розвинену систему комунікації та навчання, що може

сприяти покращенню фінансових показників. Важливо забезпечити, щоб цінності ефективності та відповідального використання ресурсів були інтегровані з існуючими сильними цінностями безпеки та якості, а не суперечили їм. Лідерству на всіх рівнях слід відігравати ключову роль у просуванні культури, що підтримує необхідні зміни, демонструючи прихильність до оновлення та розвитку.

Таким чином, дослідження показало, що цілеспрямоване управління корпоративною культурою є критично важливим для виробничих підприємств. Узгодження культури зі стратегічними цілями, її адаптація до змін у зовнішньому середовищі та постійне зміцнення позитивних аспектів дозволить ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та іншим подібним підприємствам не лише подолати поточні труднощі, але й забезпечити довгостроковий сталий розвиток та конкурентоспроможність.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Інтеграція систем менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/19_2022_ukr/52.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

2. Виробничий менеджмент: поняття та еволюція розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-kl47.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

3. Основні принципи та типи корпоративної культури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://boguslav-vpusp.net.ua/images/Fotos-2024/Tema_8_seminar.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

4. Корпоративна культура у компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.englishdom.com/ua/blog/korporativna-kultura-u-kompaniyi/. – Дата звернення: 11.04.2025.

5. Принципи формування корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс] // *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 539–544. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/23.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

6. Галич О. А. Формування корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/17965/Galych_fbip_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y. – Дата звернення: 11.04.2025.

7. Вплив стилів лідерства на управління підприємством [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 58. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3682/3612/. – Дата звернення: 11.04.2025.

8. Корпоративна культура у компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.englishdom.com/ua/blog/korporativna-kultura-u-kompaniyi/. – Дата звернення: 11.04.2025.

9. Філь Т. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31731/1/%D0%A4i%D0%BB%D1%8C_%D0%A2.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

10. Корпоративна культура як об'єкт управління [Електронний ресурс] // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – Вип. 6 (11). – С. 231–235. – Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

11. Вплив етичного лідерства на формування корпоративної культури [Електронний ресурс] // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – 2024. – № 15(4). – С. 10–15. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-15-04-10/2024-15-04-10/1397. – Дата звернення: 11.04.2025.

12. Вплив стилів лідерства на управління підприємством [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 58. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3682/3612/. – Дата звернення: 11.04.2025.

13. Паращенко Л. І. Корпоративна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. – 2017. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/1_paraschenko.htm. – Дата звернення: 11.04.2025.

14. Вплив корпоративної культури на розвиток підприємства [Електронний ресурс] // Український журнал прикладної економіки. – 2024. – Т. 9, № 3. – С. 26–33. – Режим доступу: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2024_r03_a3.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

15. Зеркаль М. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу як інноваційні напрями розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу:

https://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

16. Роль лідерства у формуванні корпоративної культури підприємства [Електронний ресурс] // Економіка та менеджмент: сучасні тренди та перспективи розвитку. – 2023. – № 1(1). – С. 118–124. – Режим доступу: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/191. – Дата звернення: 11.04.2025.

17. Корпоративна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. – 2023. – Вип. 11. – С. 108–112. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2023/44.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

18. Павшук В. М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] // Academy of Vision. – 2024. – № 1. – Режим доступу: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1260/1140/1154. – Дата звернення: 11.04.2025.

19. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 6(168). – С. 248–254. – Режим доступу: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934/126660. – Дата звернення: 11.04.2025.

20. Корпоративна культура як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 4. – С. 199–204. – Режим доступу: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/256/209. – Дата звернення: 11.04.2025.

21. Вплив корпоративної культури на розвиток компанії [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 1(29). – С. 106–111. – Режим

доступу: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/540764. – Дата звернення: 11.04.2025.

22. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури [Електронний ресурс] // ResearchGate. – 2024. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/379770989_VPLIV_EFEKTIVNOGO_LIDERSTVA_NA_FORMUVANNA_KORPORATIVNOI_KULTURI. – Дата звернення: 11.04.2025.

23. Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури [Електронний ресурс] // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2024. – Вип. 13. – С. 100–107. – Режим доступу: http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/496. – Дата звернення: 11.04.2025.

24. Preliminary Study of the Safety Culture in a Manufacturing Industry [Електронний ресурс] // ResearchGate. – 2014. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/269279870_Preliminary_Study_of_the_Safety_Culture_in_a_Manufacturing_Industry. – Дата звернення: 11.04.2025.

25. Yu T., Wu N. A Review of Study on the Competing Values Framework [Електронний ресурс] // International Journal of Business and Management. – 2009. – Vol. 4, No. 7. – P. 37–42. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/41891587_A_Review_of_Study_on_the_Competing_Values_Framework. – Дата звернення: 11.04.2025.

26. Building a Resilient Manufacturing Company Culture for Innovation [Електронний ресурс] // Number Analytics. – Режим доступу: https://www.numberanalytics.com/blog/building-resilient-manufacturing-company-culture-innovation. – Дата звернення: 11.04.2025.

27. Changing Organizational Culture [Електронний ресурс] // CMAA. – Режим доступу: https://www.cmaanet.org/sites/default/files/resource/Changing%20Organizational%20Culture.pdf. – Дата звернення: 11.04.2025.

28. Optimizing Organizational Performance: The Importance of Quality Culture [Електронний ресурс] // NSF. – 2024. – Режим доступу: https://www.nsf.org/knowledge-library/optimizing-organizational-performance-importance-quality-culture. – Дата звернення: 11.04.2025.

29. Impact of a Near-Miss Management System on Safety Culture in Traditional Manufacturing Companies [Електронний ресурс] // Safety. – 2024. – Vol. 11, Iss. 1. – P. 23. – Режим доступу: https://www.mdpi.com/2313-576X/11/1/23. – Дата звернення: 11.04.2025.

30. Valuing the Toyota Production System and Lean Manufacturing [Електронний ресурс] // Toyota Forklift. – Режим доступу: https://www.toyotaforklift.com/resource-library/blog/toyota-solutions/valuing-the-toyota-production-system-and-lean-manufacturing. – Дата звернення: 11.04.2025.

31. Assessing Quality Culture in Manufacturing: The 2-Data-Point Method [Електронний ресурс] // Compliance Architects. – Режим доступу: https://compliancearchitects.com/quality-culture-in-manufacturing/. – Дата звернення: 11.04.2025.