

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

(на матеріалах ПАТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 5 курсу,
504 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

Юлії
ШЕВЧУК

підпис студента

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Юлія
УРСАКІЙ

підпис

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Валентина
ЧИЧУН

підпис

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність, значимість та функції корпоративної культури підприємства	5
1.2 Структурні елементи та моделі корпоративної культури в управлінні промисловими підприємствами.....	10
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	17
2.1 Методологічні підходи до формування та оцінки корпоративної культури підприємства	17
2.2 Загальна характеристика господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ».....	22
2.3 Оцінка корпоративного управління ПАТ «Мотор Січ»	29
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «МОТОР СІЧ».....	35
3.1 Особливості впливу корпоративної культури на управлінські процеси	35
3.2 Удосконалення системи заходів корпоративної культури на підприємстві	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Актуальність теми. Роль корпоративної культури при створенні та забезпеченні життєдіяльності організацій, їх розвитку та просуванні у бізнес середовищі є важливою та незаперечною. Так світовий досвід ведення господарської діяльності переконує, що активне впровадження на підприємствах норм та принципів, а також їх дотримання дає змогу створити дружню атмосферу, яка забезпечить єдність працівників для досягнення поставлених цілей, дасть змогу досягнути стратегічних показників.

На сьогодні, корпоративна культура є одним із вагомих управлінських ресурсів, адже створює свого роду соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію працівників в межах підприємства, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації тощо. Однак, як би багато не говорили про роль корпоративної культури, на жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах вона має виключно формальний характер, прописані корпоративні кодекси не лише не використовуються в практиці, але й з їх змістом навіть не є обізнані усі працівники тощо. Це говорить про те, що не всі керівники розуміють значимість корпоративної культури, її роль та вплив на діяльність компанії, можливість її активного використання в управлінських процесах.

Сутність корпоративної культури досліджується у роботах таких видатних вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: О.Бала, Н.Богданова, А.Співак, Г.Чайка, Т.Чернишова та Т.Немченко, Є.Шейн, Є.Жак, Д.Елрідж і А.Кромбі, У. Оучі, З.Рум'янцева, Н.Барановська, К.Голанд, Г.Хофстеде, Е.Браун, Р.Кілман, М.Сакстон, М.Мексон, М. Альберт, Ф.Хедоурі та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних та науково-методичних підходів управління корпоративною культурою і практичних рекомендацій щодо формування ефективною діяльністю підприємства.

Завдання:

охарактеризувати теоретичні основи корпоративної культури підприємства;

розглянути структурні елементи та моделі корпоративної культури в управлінні промисловими підприємствами;

дослідити методологічні підходи до формування та оцінки корпоративної культури підприємства;

дати загальну характеристику господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»;

дати оцінку у корпоративного управління ПАТ «Мотор Січ»;

проаналізувати особливості впливу корпоративної культури на управлінські процеси;

виокремити напрями удосконалення системи заходів корпоративної культури на підприємстві.

Об'єкт дослідження – є процес формування системи управління корпоративної культури на підприємстві в сучасних умовах.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних та науково-практичних аспектів розвитку системи управління корпоративної культури на підприємстві в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження базується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціалізованих методів, які дозволили проаналізувати взаємозв'язки між процесами та явищами, а також вирішити визначені наукові й практичні завдання. До загальнонаукових методів належать історичний, діалектичний, індуктивний і дедуктивний підходи, а також методи аналізу та синтезу. Їх застосовували для систематизації та узагальнення теоретико-методичних аспектів управління ефективністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували основні положення та результати наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі й нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств, довідкова література, а також річні звіти ПАТ «Мотор Січ».

РОЗДІЛ I. РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, значимість та функції корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура є невід'ємною частиною усіх організацій, незалежно від їх профілю діяльності, місії, бачення, сфери функціонування. Вона представляє собою сукупність цінностей, правил, ритуалів, вірувань та переконань усіх суб'єктів, які об'єднанні виконанням завдань в межах організаційної системи. На жаль, хоча є досить багато досліджень щодо значимості корпоративної культури, вона і досі залишається формальністю для вітчизняних компаній, новомодним міжнародним віянням. Її формування зводиться лише до визначення її ключових складових, які не є продуманими, а їх формулювання взяті під копірку з корпоративних кодексів чи сайтів іноземних організацій. Таке ставлення до формування та розвитку корпоративної культури пов'язане з нерозумінням її значимості в системі управління, основних функцій, на підставі яких формуються цінності компанії, та, як наслідок, недієвості її на практиці.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається саме рівнем розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємств в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Будь-яка організація – це люди, які в ній працюють. І саме вони є носіями культури. Тобто культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній, тому останнім часом почали використовувати поняття «корпоративна культура» [7, с. 132].

У табл. 1.1 представлено основні визначення поняття «корпоративної культури».

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративна культура»

№ з/п	Автори	Зміст поняття
1	О. Бала	Сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку один з одним, притаманні кожній компанії, проте є різними для кожної конкретної організації
2	Н. Барановська	Добре сформована система ключових переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства
3	Н. Богданова	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих, певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів, результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому
4	Е. Браун	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації
5	К.Голанд	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, які відрізняють її від інших компаній
6	Д.Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань
7	Є. Жак	Образ мислення, що став звичкою та традицією, спосіб дії, який більшою чи меншою мірою розділяють всі працівники підприємства і який має бути засвоєний та хоч би частково прийнятий новачками, аби нові члени колективу стали "своїми"
8	Р. Кілманн, М. Сакстон	Філософські і ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, відносини і норми, які поділяються членами організації та об'єднують їх
9	М. Мескон, М. Альберт та Ф.Хедоурі	Переважаючі переконання, звичаї і очікування членів організації
10	У. Оучі	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
11	З. Рум'янцева	Спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи
12	А. Співак	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем
13	Г. Хофстеде	Колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
14	Г. Чайка	Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють
15	Т. Чернишова та Т. Немченко	Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку
16	Є. Шейн	Сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними.

Примітка: Сформовано на основі джерел [2, 9, 11, 22]

Ознайомившись із наведеними вище визначеннями, можемо стверджувати, що це досить широке поняття, яке вітчизняні та іноземні

автори хоча і трактують різними словами та висвітлюють різні аспекти впливу, однак, при цьому, можна простежити основні ключові поняття як цінності, набір переконань, символи, правила, які поділяються більшістю членами організації.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації [29, с.14].

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається низкою обставин.

По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності і наступності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання основ культури організації своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, виокремлювати в них все найбільш важливе і суттєве.

По-третє, внутрішня організаційна культура, більш ніж що інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання.

Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх як рольових моделей (зразків для наслідування) [25, с.139].

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації;

– негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві у цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – невідповідним [20].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями тощо) [16, с. 85].

На основі проведеного аналізу літературних джерел [1-9] нами було виокремлено низку функцій корпоративної культури, які трансформуються, в свою чергу, у цінності, що створюють ключовий стержень базових правил та процедур. Ми рекомендуємо дані функції поділити на три групи:

1. Основні функції:

- мотиваційна – функція, яка створює орієнтири для розвитку, розширення діяльності, прийняття на себе ризику тощо. Вона спрямована на використання різноманітних стимулів для підвищення рівня задоволеності працівників та їх лояльності до корпорації.
- об'єднувальна – ця функція дозволяє об'єднувати індивідумів між собою, а також відчувати себе невід'ємною частиною організації. Формує основу для командної роботи, взаємопідтримки, відсутності конфронтації, почуття зірковості серед колег тощо;

– регулююча – корпоративна культура складається з низки правил, які саме визначають способи дій, яким повинні слідувати працівники при взаємодії між собою, виконуючи поставлені перед ними завдання;

– екологічна – даний термін не стосується екології. Він скоріш акцентує увагу на природності та безпечності дій, зокрема тих, що спрямовані на стосунки між людьми, комунікації між ними, правила поведінки, зокрема відсутність дискримінації, булінгу, тощо.

2. Доповнюючі функції:

– адаптивна. Дана функція сприяє легшому розумінню сутності роботи в компанії, її призначення в суспільстві, формує почуття причетності, залученості, сприяє креативному мисленню, відходженню від шаблонів, формує основу для партисипативного управління;

– іміджева. Цю функцію хоча і можна віднести до основних функцій, однак, на нашу думку, люди мають бути в першу чергу задоволені та мотивовані, а вже як наслідок, своєю поведінкою, ставленням до стейкхолдерів та до роботи формувати належний імідж компанії.

– інформаційна. Корпоративна культура є певним ідеологічним стержнем організації, яка доносить до всіх її учасників не лише ключову інформацію про місію, бачення, цінності компанії, але й формує таку інформаційну політику, за допомогою якої ці поняття стають реальними до виконання;

– результативна. Спрямована на підсилення трудової активності в напрямку зростання продуктивності праці, інноваційного розвитку, клієнтоорієнтованості, прагнення удосконалення тощо.

3. Специфічні функції (пов'язані з кризовими ситуаціями, наприклад військовим станом):

– стабілізаційна. Функція, яка створює умови для об'єднання працівників, особливо під час кризових явищ, мобілізації зусилля команди на збереження компанії [11, с.114].

– альтруїстична. Базується на сутності однієї з потреб людини. Це не просто допомога один одному в межах колективу, це безкорисливе сприяння різним верствам населення, групам, живим істотам;

– підтримуюча. Функція, яка спрямована на індивідуальному підході до особи, забезпечуючи допомогу у праці, на робочому місці, в компанії, створюючи відчуття фізичної і моральної безпеки, стабільності.

Специфічні функції виокремлені в окрему групу через те, що корпоративна культура дещо змінює цінності людей в умовах війни. Хоча, ті функції притаманні компаніям і при стабільному функціонуванні, але особлива їх роль відчутна саме в кризових ситуаціях.

Як ми зазначали, функції корпоративної культури допомагають компанії визначитись з основними цінностями. І навпаки, сформовані вже цінності, часто під впливом власника компанії, здійснюють вплив на колектив організації, її стейкхолдерів тощо Такий взаємозв'язок є логічним, оскільки цінності компанії, навіть якщо вони не є відкрито проголошеними, повинні бути дієвими, рушійними, вказуючи тим самим на значимість корпоративної культури, визначаючи її вплив на компанію, а отже, забезпечуючи реалізацію її функцій.

1.2 Структурні елементи та моделі корпоративної культури в управлінні промисловими підприємствами

Корпоративна культура сучасного підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною й неповторною, їй притаманні різні особливості. У світі не існує підприємств з однаковою корпоративною культурою, про це доводять дослідження провідних фахівців з даного питання, але на підприємствах можуть використовуватися подібні засади, способи, методи для розвитку корпоративної культури. Принципи корпоративної культури та їх використання на підприємствах сприяють розвитку корпоративної структури, є провідним шляхом до ефективного прийняття управлінських рішень [29, с.21].

Корпоративна культура є особливим продуктом, взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тому будь-який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури підприємства. Для ефективного процесу створення корпоративної культури та подальшого її розвитку необхідно відстежити всі фактори формування корпоративної культури підприємства [1, с. 93].

Концептуальна модель корпоративної культури (рис. 1.1) характеризує основи цього багатогранного явища і загальний підхід до бачення сутності корпоративної культури. Вона є тим ключем, який дає змогу крок за кроком дійти до розуміння, навіщо потрібна корпоративна культура для організацій, і якою є її роль в системі життєдіяльності та менеджменті.



Рис. 1.1. Концептуальна модель корпоративної культури

Концептуальна схема відображає системне сприйняття корпоративної культури, яка логічно споріднена із законом розвитку світобудови, який є джерелом інноваційного розвитку економіки. Корпоративна культура є важливою складовою в системі менеджменту, категорії й поняття якого проходять певну трансформацію відповідно до універсального закону розвитку. Еволюційний шлях теорій менеджменту був тривалим і доволі складним, адже він супроводжувався появою нових концепцій та відмиранням тих, що перестали відповідати викликам часу. Принцип

мінливості доповнювався принципом спадковості і цей процес триває безперервно, формуючись в нову парадигму управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення [14, с.21].

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь – який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоб виробити базові положення корпоративної культури і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури [3, с. 57].

Такими факторами є: фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші; економічні процеси; політичні процеси; інноваційні процеси; екологічний стан; посилення культурологічних тенденцій у суспільстві в цілому і економіці зокрема; внутрішній стан організації [5].

Корпоративну культуру можна розглядати і за іншою структурною побудовою, аналогічною до загальноприйнятої ієрархії організації. Тоді перший рівень корпоративної культури буде зумовлений тим, що вона формується, насамперед, у свідомості людини, індивіда (Андросова, 2017d).

У будь-якій організації є формальні та неформальні групи. Виділяти культуру групи в самостійний рівень ієрархії корпоративної культури недоцільно, оскільки формальна група – це структурний підрозділ організації, який створюється і регламентується керівництвом і офіційними правилами. Таким чином культура формальної групи і культура підрозділу тотожні. Культуру неформальної групи регламентувати складно, оскільки такі групи формуються за іншими правилами, серед яких виділяють: спільні інтереси, симпатії, уподобання, спосіб мислення, захоплення та ін. [27, с. 17].

Наукова спільно надала велику кількість визначень корпоративної культури та розробила різноманітні варіанти її моделей. Серед моделей

корпоративної культури можна виділити такі: модель Е. Шейна (1986) (рис. 1.2). Вона базується на трьох рівнях.

- 1-й рівень, який відповідає за формування базового уявлення про людей і світ: про довкілля організації; про істину всередині організації; про природу людей: внутрішнє уявлення про загальні людські характеристики; про природу людських вчинків, зокрема уявлення про активність і про роботу; про природу міжособистісних відносин.

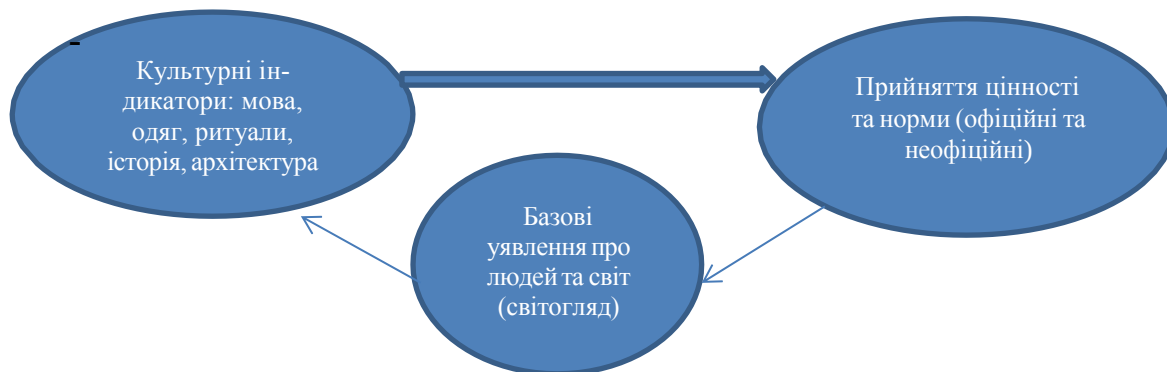


Рис. 1.2. Модель корпоративної культури Е. Шейна

2-й рівень представляє світогляд організації, який знаходить своє відображення в конкретних цінностях і стандартах поведінки. Під цим розуміється непередбачувані прояви поведінки, заборони, які члени організації поділяють більшою або меншою мірою. Деякі організації намагаються зафіксувати такі зразки і формують філософію менеджменту/організації.

На 3-му рівні – рівні символів і знаків. На даному рівні невидимі цінності стають цілком видимими, інтерпретуються за допомогою символів, обрядів та інше. Таким чином за допомогою елементів 3-го рівня організаційна культура передається новим працівникам. Складають видиму частину символи і знаки організаційної культури, але розглядаються не окремо, а разом з 1-м і 2-м рівнями [26, с. 105].

Модель Р. Рютінгера базується на таких цінностях: культура організації, уявленні про цінності, нормах та правилах поведінки, конкретній поведінки. Основними елементами є ринок і суспільство.

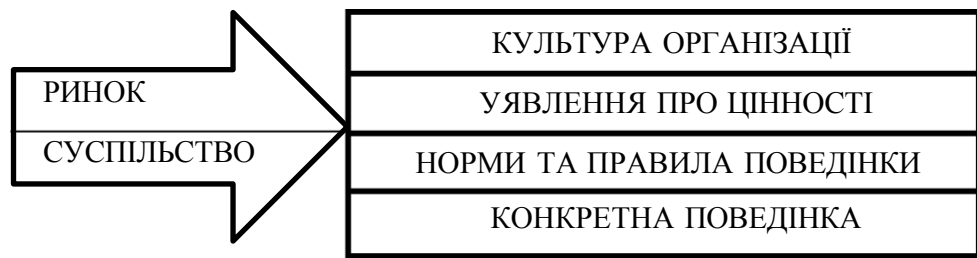


Рис. 1.3. Модель корпоративної культури Р. Рютінгера

Модель прояву культури Г. Хофтседа базується на практиках, елементами якої є: цінності, ритуали, герої, символи (рис. 1.4).

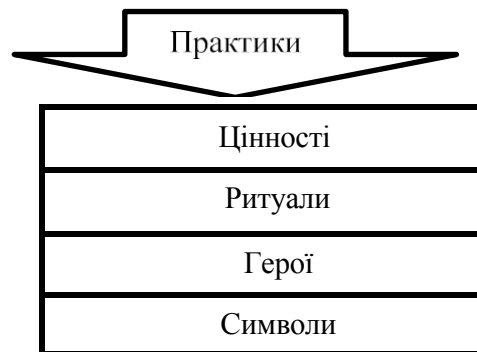


Рис. 1.4. Модель прояву культури Г. Хофтсед

Модель Ф. Харріса і Р. Морана. Така модель базується на таких елементах [20]:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній прояв, в одних випадках незалежність і творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм).
2. Комунікаційна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації, відрізняється у кожній групі чи організації; аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій).
3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ та спецодягу, ділових стилів і т. інше. підтверджують наявність безлічі мікрокультур).

4. Що і як їдять люди, звички, традиції у цій галузі (організація харчування працівників, включаючи наявність і відсутність на підприємстві відповідних для цього місць; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій всередині або поза організацією; дотація на харчування; періодичність і тривалість прийомів їжі і т. інше.)

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку та заохочення за це; монохронічне або поліхронічне використання часу).

6. Взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, рівнем інтелекту, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів).

7. Цінності (як набір критеріїв оцінки того, що є гарним, а що поганим) і норми (як набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки) - що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титули або саму роботу і т. інше.) і як ці цінності зберігаються.

8. Віра у щось і ставлення чи прихильність до чогось (віра в керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив релігії та моралі).

9. Процес розвитку працівника і навчання (бездумне або усвідомлене виконання роботи; ставка на інтелект або силу; процедури інформування працівників; визнання переваги логіки в міркуваннях і діях або відмова від нього; абстракція і концептуалізація в мисленні або заучування; підходи до пояснення причин).

10. Трудова етика і мотивування (ставлення до роботи; поділ і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; звички в роботі; оцінка роботи і винагорода; відносини «людина - машина»; індивідуальна або групова робота; просування по службі).

В представлених моделях можна виділити декілька спільних складових, які необхідно структурувати такі розрізнені елементи в єдину систему. Ендрю Браун пропонує систему, в якій існує п'ять основних елементів: артефакти; переконання, цінності і відносини; етичні норми; базові припущення; історія.

Таким чином, дотримання принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників. Дослідження принципів корпоративного управління та практика діяльності організації дозволяє сформулювати принципи, які сприяють.

Корпоративна культура є важливим чинником оновлення економіки організації, тому необхідне її використання як інструмента управління, що формуватиме у свідомості людей прагнення працювати на єдину ціль, використовувати свої знання й досвід для досягнення успіху організації.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Методологічні підходи до формування та оцінки корпоративної культури підприємства

Сьогодні корпоративна культура не є новим поняттям і для значної кількості провідних підприємств вона посідає одне з ключових місць у переліку інструментів, які допомагають забезпечити їх розвиток. Через це для вітчизняних підприємств, які прагнуть вийти на європейський рівень, проблематика корпоративної культури набуває ще більшої актуальності. На жаль, для переважної кількості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури залишається на другому плані, що також має негативний наслідок і стимулює розвиток кризової ситуації. Останні події в нашій країні характеризуються економічною і політичною нестабільністю, що спричинені війною та лише підсилює знищення корпоративних цінностей підприємств. Тому слід переглянути та переосмислити саму концепцію і чинні моделі корпоративної культури. Це неможливо без результатів оцінки її поточного стану на підприємстві, що визначає необхідність формування теоретико-методичних основ оцінки стану корпоративної культури на підприємстві з урахування сучасних умов розвитку.

Широке трактування поняття «корпоративна культура» визначає варіації не тільки її елементів, але й підходів до оцінки на підприємстві. Зазначимо, що корпоративна культура не відображається у фінансовій звітності, однак її можна спостерігати у середовищі підприємства та оцінити за результатами впливу на його діяльність.

Під час проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві необхідно розуміти, що вона має значний вплив не лише на соціальну складову підприємства, але й на технологічну, економічну, інноваційну та організаційну, відтак сформувалась значна кількість підходів до оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. За результатами

дослідження наукової літератури [12, 16, 25], виділено такі підходи до оцінювання стану корпоративної культури на підприємстві:

1. Еталонний метод оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. Передбачає визначення спроможності показників об'єкта дослідження досягнути еталонний ступінь. Його головним недоліком є те, що дуже складно встановити сам стандартизований еталон.

2. Метод експертних оцінок. Становить залучення групи експертів, які дають оцінку рівню корпоративної культури на підприємстві. Цей метод не ефективний через те, що має виключно суб'єктивний характер і вимагає значних витрат на залучення компетентних експертів.

3. Система абсолютних та відносних показників. Передбачає аналіз на основі реальних даних підприємства, і тому не завжди можна охопити усю діяльність підприємства.

4. Графічний метод оцінки рівня корпоративної культури. Цей метод дає змогу наочно продемонструвати оцінку корпоративної культури, але потребує значної кількості точних статистичних даних від підприємства.

5. Проведення регресійного аналізу. Дозволяє відобразити часові ряди показників, але, на жаль, цей аналіз не дає змоги здійснити будь-яку прогнозну оцінку показників.

6. Кластерний аналіз. Передбачає поділ усіх об'єктів на декілька кластерів, так щоб складові одного кластера були подібні між собою. При цьому для кластерного аналізу не характерний суб'єктивізм отриманих даних.

Кожний з представлених методів оцінки стану корпоративної культури на підприємстві має свої переваги і недоліки. Тому який би з методів керівництво підприємства не обрало, не буде можливості в повному обсязі оцінити поточний стан корпоративної культури.

На сьогодні не існує комплексного підходу до оцінки корпоративної культури на підприємстві, який би включав ті показники, що дають змогу врахувати різні сфери внутрішнього середовища підприємства, що формують

його культуру. З цією метою, за результатами оцінки наявних методів оцінки стану корпоративної культури та аналізу наукової літератури [3, 6, 22], сформовано комплексний підхід, який охоплює систему показників для проведення оцінки стану корпоративної культури на вітчизняному підприємстві з урахування сучасних умов розвитку (рис. 2.1).

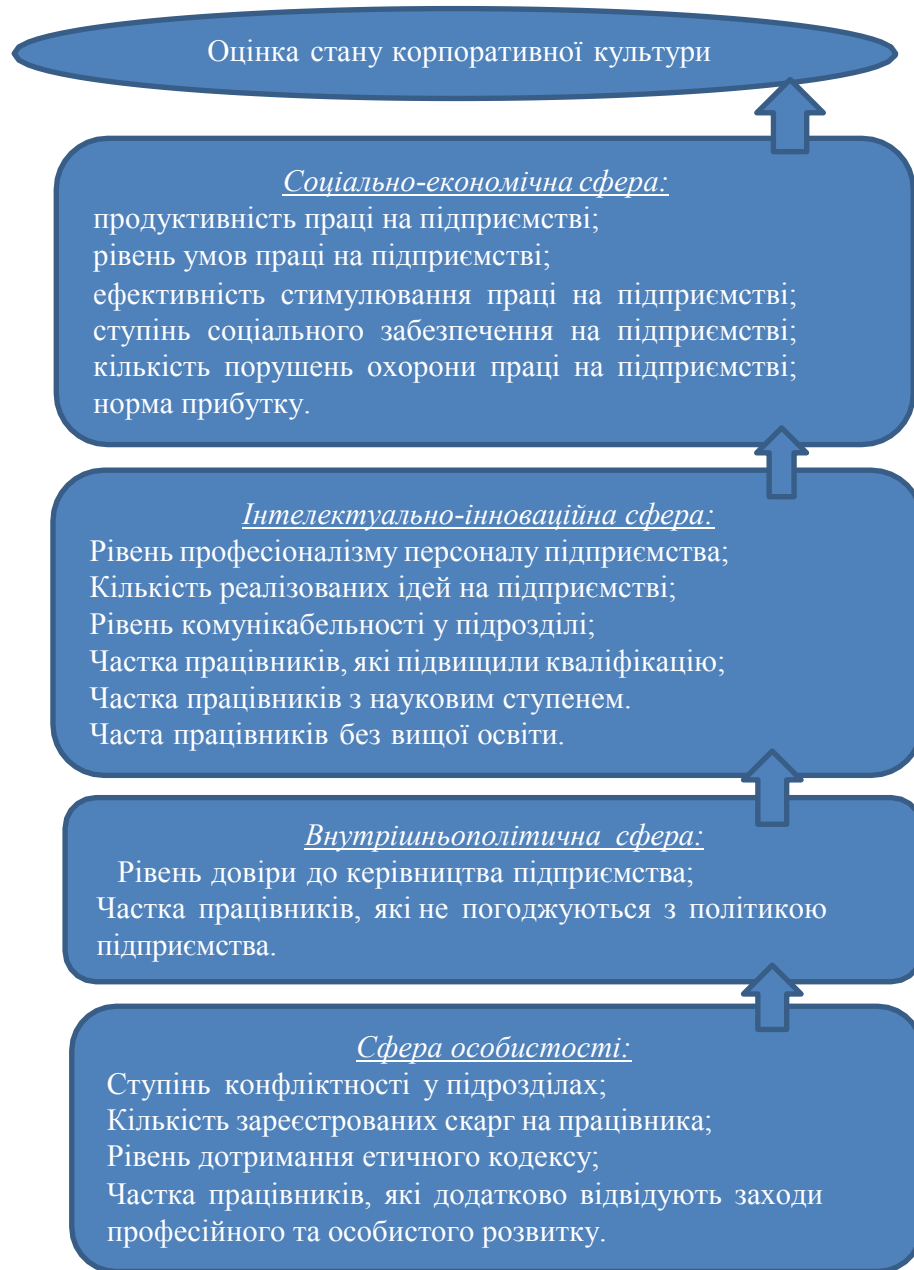


Рис. 2.1. Комплексний підхід для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві

Як видно з рис. 2.1, загальна оцінка стану корпоративної культури підприємства залежить від розрахунку низки показників з наступних складових:

- соціально-економічна сфера;
- інтелектуально-інноваційна сфера;
- внутрішньополітична сфера;
- сфера особистості.

Соціально-економічна сфера оцінки корпоративної культури підприємства передбачає показники, які найкраще розкривають організацію та умови праці. Окрім цього, варто пам'ятати і про економічні показники, які дозволять побачити результати роботи працівників підприємства. Інтелектуально-інноваційна сфера полягає в аналізі професіоналізму в середині підприємства і визначенні рівня креативності серед персоналу.

Зазначимо, що запропонований комплексний підхід до оцінки корпоративної культури, що базується на дослідженні соціально-економічної, інтелектуально-інноваційної, внутрішньополітичної та особистої сфер діяльності, використано для оцінювання рівня корпоративної культури на досліджуваних підприємствах.

Розглянутий підхід до оцінки стану корпоративної культури на підприємствах з урахуванням думки працівників підприємств, дозволив за результатами дослідження сформулювати методику оцінювання корпоративної культури через виділення рівнів її формування, що, на відміну від наявних, дають змогу визначити збалансування індивідуальних та колективних цінностей працівників з метою врахування таких відмінностей у виборі технологій управління, що найбільшою мірою враховують поточний стан корпоративної культури та дозволяють його розвивати для покращення результатів роботи. Далі запропоновано поетапне застосування розробленої методики.

Перший етап. Визначення вагомості кожного індикатора оцінювання корпоративної культури на основі комплексного підходу до формування системи індикаторів для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві. На цьому етапі відбулися розроблення анкети, яка містить індикатори, що оцінюють корпоративну культуру та розподіл отриманих оцінок за сформованими рівнями.

Другий етап. Проведення аналізу вагомості кожного індикатора за допомогою методу аналізу ієрархій. Для визначення вагових коефіцієнтів для інтегральних показників оцінювання рівнів формування та розвитку корпоративної культури і його складових елементів пропонується комбінований підхід, коли використовуються одночасно індивідуальна (під час оцінювання питання кожним респондентом) та комплексна оцінки (для оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства).

Третій етап. Визначення індексу збалансованості індивідуальних і колективних цінностей за результатами підсумкової оцінки вагомості індикаторів оцінки корпоративної культури на підприємстві на кожному рівні завдяки послідовному виконанню таких кроків [13, с. 189]:

1. Виділення рівнів оцінки корпоративної культури та їх групування з метою структурування цих рівнів з узагальненням індивідуальних і колективних цінностей.
2. Розрахунок індикатора балансування індивідуальних та колективних цінностей.

Четвертий етап. Визначення інтегрального (результуючого) показника впливу корпоративної культури на економічні результати діяльності підприємства.

П'ятий етап. Оцінка впливу стану корпоративної культури підприємства на економічні результати діяльності підприємства на основі застосування методик прогнозування і форсайту, що здійснюються стосовно показника економічного результату з урахуванням індексу збалансованості

колективних та індивідуальних інтересів працівників підприємства, розрахованого за результатами оцінювання корпоративної культури персоналом підприємства.

Шостий етап. Висновки щодо характеристики корпоративної культури промислового підприємства та обґрунтування її впливу на економічні результати діяльності підприємства.

Сьомий етап. Вибір технології управління на промисловому підприємстві.

Таким чином, попри те, що корпоративна культура є невидимим полем формування індивідуального сприйняття кожним працівником можливості задоволення своїх потреб, вона є логічним провідником формування інтересів кожного працівника та, відповідно, стимулом до розвитку цінностей, які дають змогу працівнику / людині працювати на підприємстві, реалізувати свої інтереси, а, відповідно, і свої потреби на кожному виділеному у роботі рівні корпоративної культури.

2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Товариство створене та діє як публічне акціонерне товариство відповідно до Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», інших законодавчих актів, нормативно-правових актів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, що регулюють діяльність Товариства.

Товариство створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню,

ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та одержання прибутку [18].

Таблиця 2.1

Основні відомості ПАТ «Мотор Січ» [7]

Скорочена назва	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ»
ЄДРПОУ	14307794
Юридична адреса	69068, Запорізька область, м. Запоріжжя, Шевченківський район, проспект Моторобудівників, будинок 15.
Платник ПДВ	143077908246
Вид економічної діяльності	Основний
	30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування.
	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
	27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів
	52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорт
Керівник	Нікіфоров Олексій Вікторович, Генеральний директор

На сьогоднішній час підприємство розташоване на території можливих дій.

Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку.

Історія підприємства розпочалася у 1907 році. До грудня 1915 року завод виготовляв сільськогосподарські машини та знаряддя праці. Обробляли та відливали різні види виробів із чавуну та міді.

У грудні 1915 року завод викупила фірма "Дюфлон, Константинович і Ко" (ДЕКА), яка змінила профіль його виробничої діяльності. Компанія освоїла виробництво авіаційних двигунів. Перший шестициліндровий двигун водяного охолодження ДЕКА М-100 був виготовлений у жовтні 1916 року.

У 1916 році завод освоїв виробництво авіаційних двигунів і з того часу випускав широку гаму поршневих двигунів - М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В - розроблених як власними конструкторами, так і конструкторами інших конструкторських бюро.

У 1953 році підприємство розпочало виробництво реактивних двигунів РД-45 і РД-500. Це був початок нової ери газотурбінних двигунів.

Історія підприємства - це поетапне освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став подією в розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Це газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 серії 4А, Д-436 Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Л-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 "Руслан", Ан-225 "Мрія", Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, а також для літаків Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35, вертольотів [18].

З 1995 року підприємство було перетворено в Акціонерне товариство "МОТОР СІЧ".

Сьогодні підприємство займається серійним виробництвом авіаційних двигунів АІ-322, Д-436-148, АІ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171. Інтенсивна підготовка до серійного виробництва двигуна МС-500 для різних літальних апаратів.

Продукція підприємства експлуатується більш ніж у 100 країнах світу. Вся продукція, яку пропонує на світовий ринок, має високі функціональні характеристики та випускається на сертифікованій виробничій базі.

Детальніше про продукцію ПАТ «Мотор Січ» подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік товарів та послуг ПАТ «Мотор Січ»

Виробництво	Послуги
Авіаційні двигуни: Турбогвинтові Турбореактивні двоконтурні Турбогвинтовентиляторні Турбовальні Допоміжні	Ремонт головних вертолітних редукторів та агрегатів хвостової трансмісії
Промислові установки: Продукція що випускається серійно Продукція в розробці	Обслуговування авіадвигунів
Товари народного споживання	Обслуговування ТНС
Верстати	Ремонт і модернізація промислових сепараторів
	Модернізація та ремонт верстатів
	Енергоносії
	Зв'язок

Підприємство виробляє сучасні авіаційні двигуни для літальних апаратів різного застосування. Всі авіаційні двигуни, їх виробництво та ремонт сертифіковані Авіаційним Регістром МАК та Державною авіаційною Адміністрацією України. Тісна співпраця із розробниками та численними партнерами дозволяють підприємству створювати двигуни, за якими майбутнє повітряних трас.

ПАТ «Мотор Січ» пропонує послуги з вертолітної тематики:

Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2.

Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль 8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії.

Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний, пасажирський, медичний, пошуково-рятувальний, VIP, сільськогосподарський.

Обладнання вертольотів сучасною авіонікою.

Виробництво і ремонт головних вертолітних редукторів ВР-8А, ВР-14.

Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.

Також в даний час ведеться комплекс дослідно-конструкторських робіт і підготовка до виробництва головних вертолiтних редукторiв ВР-442 для вертольотiв МСБ-2, а також ВР-17МС для вертольотiв типу Мi-8/Мi-17. Це дозволить встановити на вертольоти сучасні економічні, більш потужні і надійні двигуни, що призведе до істотних поліпшень льотно-технічних характеристик вертольота в цілому.

Розробка ведеться методом комп'ютерного моделювання.

Основні цілі, при розробці редукторів:

висока надійність

мінімальна маса

мінімальні габаритні розміри

простота і технологічність конструкції

високі ресурсні показники

висока ремонтопридатність

Підприємство виробляє промислові установки наземного застосування: газотурбінні приводи (ГТП) для газоперекачувальних, газліфтних та нафтоперекачувальних агрегатів, газотурбінні електростанції, а також газоперекачувальні агрегати нового покоління та вітроелектростанції.

Поряд з виробництвом авіаційної та наземної техніки підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання, які необхідні кожному: у побуті, для малого та середнього підприємництва, сільського та присадибного господарства, а також активного відпочинку.

Верстати

Однією з вирішальних задач для нашого підприємства є постійне оновлення і модернізація верстатного парку для підтримки високого рівня конкурентоспроможності виробництва в сучасних умовах.

У цьому процесі Лубенський верстатобудівний завод, займає одне з найважливіших місць на нашому підприємстві. Завод не тільки виробляє

першокласне шліфувальне обладнання, але і проводить модернізацію і капітальний ремонт широкої гами металорізних верстатів і оброблювальних центрів. Лубенський верстатобудівний завод має потужну виробничу базу та висококваліфіковані кадри для вирішення задач з модернізації обладнання та освоєння нових зразків високопродуктивного сучасного обладнання.

ПАТ «МОТОР СІЧ» проводить ремонт головних редукторів ВР-2, ВР-8А, ВР-14, ВР-24 та агрегатів хвостової трансмісії (у складі: хвостовий вал, проміжний редуктор і хвостовий редуктор) для вертольотів типу Мі-2, Мі-8, Мі-17, Мі-24.

Для виробництва та ремонту головних редукторів, на підприємстві створено механоскладальний цех загальною площею 4500м², з сучасними комфортними умовами праці та контрольованими параметрами виробничого середовища.

Цех оснащений новітнім високопродуктивним обладнанням з програмним управлінням фірми Gleason, яке дозволяє виготовляти:

- циліндричні прямозубі та косозубі зубчасті колеса діаметром до 800 мм.

- конічні і гіпоїдні колеса з круговими зубами діаметром до 600 мм.

Вимірювальні машини фірми Gleason забезпечують виконання контролю параметрів зуба у відповідності з вимогами конструкторської та ремонтної документації. Використання обкатаною машини Gleason 100T дозволяє виконувати перевірку плям контакту конічних шестерень з круговим зубом на етапі комплектування, що призводить до зменшення часу складання і підвищення якості збирається продукції. У складі цеху реалізовані ділянки промивання, дефектації, ремонту і складання головних вертолїтних редукторів, ділянка гідравлічних і пневматичних випробувань деталей і вузлів редукторів на проміжних стадіях ремонту і редуктора в зборі, механічна ділянка виготовлення нових деталей.

Остаточні випробування головних редукторів здійснюють на новому спеціалізованому випробувальному стенді, який пройшов атестацію на відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Виробництво і ремонт редукторів забезпечені в повному обсязі керівної конструкторської, ремонтної, технологічної документації, висококваліфікованим персоналом, необхідним стендовим обладнанням, ремонтно-монтажним інструментом, пристосуваннями і технологічною оснасткою, що забезпечує високі показники надійності, гарантію якості та безвідмовну роботу відремонтованих на ПАТ «Мотор Січ» головних вертолїтних редукторів в експлуатації.

Підприємство здійснює технічний супровід кожного виготовленого авіаційного двигуна протягом всього строку експлуатації, безперервно взаємодіючи зі своїми представництвами по всьому світу. Рівень сервісу дозволяє з високою якістю ремонтувати авіаційні двигуни не тільки на базі підприємства, але й у будь-яких умовах їх експлуатації. Володіючи високими технологіями, ми відновлюємо не тільки ресурс, але й всі експлуатаційні характеристики.

Замовнику пропонується наступний спектр послуг у гарантійний та післягарантійний періоди: програма керування парком двигунів; оренда двигунів; поставка запасних частин та оснащення; модульний ремонт двигунів у замовника; ремонт двигунів на підприємстві; інженерна підтримка; інформаційне забезпечення; навчання персоналу замовника.

Високі технології і сучасна виробнича база авіаційного підприємства дозволяють в короткий термін виконати високоякісний ремонт промислових молочних і спиртодрїжжєвих сепараторів, а також їх барабанів з відновленням експлуатаційних характеристик і видачею гарантійних зобов'язань.

Основні напрямки діяльності:

виконання капітального та середнього ремонтів в обсягах за погодженням із замовником;

укладання контрактів на різні види технічного обслуговування при експлуатації;

на вимогу замовника одночасно можуть бути проведені роботи з модернізації сепараторів з заміною приводів, двигунів і т. д.;

виконання конструкторських робіт з модернізації сепараторів та/або обладнання.

Створено спеціалізований підрозділ з ремонту та модернізації обладнання з ЧПУ, в тому числі й імпортного виробництва, що дозволило зекономити значні валютні кошти підприємства. На підприємстві організовано навчання спеціалістів з модернізації обладнання з ЧПУ. Частина з них пройшла навчання на фірмі SIEMENS та на спеціалізованих ремонтних підприємствах Німеччини, Італії, Швейцарії, Чехії та ін.

Спеціалістами УГМ розробляються електросхеми та конструкторська документація з модернізації верстатів з ЧПУ, що є в наявності на підприємстві, розробляються алгоритми роботи верстатів з урахуванням вузлів та механізмів, що модернізуються, проводиться запуск та введення в експлуатацію як верстатів, що купуються, так і верстатів з ЧПУ, що модернізуються. Всі ці розробки втілені у модернізацію сотень верстатів, у тому числі десятки моделей обробних центрів та високоточних верстатів фірм: Німеччини, Франції, Італії, Чехії, Угорщини, Австрії, Болгарії.

Ремонт та модернізація обладнання виконується на базі новітніх технологічних рішень, із застосуванням сучасної елементної бази та комп'ютерних технологій, що дозволяють створювати гнучкі виробничі системи.

2.2 Економічні показники діяльності підприємства

Реалії сьогодення машинобудівної галузі свідчать про незначне використання принципів, методів, підходів корпоративної культури в управлінні машинобудівними підприємствами, що негативно впливає на подальшу діяльність даних підприємств. Сучасна ситуація в Україні та у

вітчизняній економіці свідчить про важке становище машинобудівної галузі. Машинобудування в Україні являє собою розгалужений виробничий комплекс. Як свідчить рейтинг найбільших компаній машинобудування журналу Forbes за обсягом виручки за 2020 р. вітчизняні підприємства машинобудування входять в перші двадцять ТОП кращих підприємств табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рейтинг найбільших компаній машинобудування журналу Forbes за обсягом виручки за 2020 р.

Місце	Компанія	Виторг млн. грн.	Прибуток млн. грн.	Активи млн. грн.	Оціночна вартість млн. грн.	Сума ба- лів
1	2	4	5	6	7	8
8	«Мотор Січ»	9744	1547	16041	14072	1005
46	«Новокраматорський машинобудівний завод»	2575	353,6	5181	1287	766
48	«Toyota Україна»	4103	578,2	2056	1477	763
81	«Норд»	2855	35,5	1666	1361	645
116	«Крюківський вагонобудівний завод»	2827	-214,6	3352	1072	562
163	«Насосенергомаш»	1106	68,1	1361	553,3	446
174	«Согим Group»	2318	-254,2	12927	<0	424
176	«СКФ Україна»	1064	167,7	842,2	532,1	418
177	«Автокраз»	1752	-157,7	5361	<0	416
190	«Укравто»	2824	-1212	3778	<0	380

В трійку кращих увійшли ПАТ «Мотор Січ» - 1547 млн. грн., «Toyota Україна» - 578,2 млн. грн., «Новокраматорський машинобудівний завод» - 353,6 млн. грн.

Управління корпоративною культурою на підприємствах машинобудування не можливе без оцінки динаміки змін показників майнового стану платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Аналіз показників майнового стану підприємств має дуже важливе значення. Від їх величин та розміру структури залежать обсяги діяльності підприємств машинобудування, рівень платоспроможності та ліквідності, фінансова стійкість, соціально-економічний розвиток господарчого підприємства та стан розвитку корпоративної культури й управління нею.

В табл. 2.4 наведено аналіз показників майнового стану ПАТ

Таблиця 2.4

Аналіз показників майнового стану ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Періоди					Відхилення (±) 2021 від			
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Валюта балансу	16579454	13188439	16584942	20629148	2512537	-4066917	-0675902	-4072405	-8116611
Середня величина основних засобів	4288130	4875551	5519136	6088684	6487838	2199708	1612287	968701,5	399154
Фондоозброєність	158,5	170,2	202	229,4	266,7	108,2	96,5	64,7	37,3
Фондовіддача основних фондів	2,12	2,37	2,7	1,84	0,53	-1,59	-1,84	-2,17	-1,31
Частка основних засобів в активах	0,45	0,47	0,45	0,42	0,41	-0,04	-0,06	-0,04	-0,01
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,23	2,71	0,3	0,34	0,37	0,14	-2,34	0,07	0,03
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,85	0,83	0,86	0,84	0,97	0,12	0,14	0,11	0,13
Коефіцієнт мобільності активів	1,6	1,7	2	2,5	2,7	1,1	1	0,7	0,2

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

За даними аналізу табл. 2.4 середня величина основних засобів за період, що аналізується, поступово зростає, що вказує на позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. Збільшення даного показника свідчить, що забезпечення персоналу основними засобами зростає, але за рахунок зменшення кількості працівників. Зниження коефіцієнту фондовіддачі вказує на неефективність використання основних фондів. Зменшення частки основних засобів в активах підприємства вказує на позитивні результати у фінансовій діяльності. Сума зносу основних засобів в їх первісній вартості збільшується, що позиціонується з негативним наслідком для підприємства. Рівень фізичного оновлення основних фондів забезпечує підприємству збільшення цього показника дуже суттєво у 2021 р. Коефіцієнт мобільності активів ($K_{\text{моб}} \geq 5$) не відповідає нормативу [2].

Управління фінансовою стійкістю підприємства за першою ознакою визначають за системою узагальнюючих та часткових показників. Узагальнюючим показником фінансової незалежності є надлишок або нестача джерел фінансування для формування запасів. Тому необхідно

послідовно порівнювати вартість запасів з наявністю власного оборотного капіталу, довгостроковими зобов'язаннями, короткостроковими кредитами та позиками. Фінансову стійкість підприємства характеризують часткові показники фінансової стійкості.

В табл. 2.5 проаналізуємо показники фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Періоди					Відхилення ($\pm$) 2021р від			
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власні обігові кошти (робочий функціонуючий капітал)	4687270	5745173	7113395	948829	12597540	7910270	6852367	5484145	11648711
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,64	0,69	0,64	0,64	0,69	0,05	0	0,05	0,05
Маневреність робочого капіталу	1	0,96	1,01	1,12	1,05	0,05	0,09	0,04	-0,07
Маневреність власних обігових коштів	0,047	0,08	0,13	0,13	0,19	0,143	0,11	0,06	0,06
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	1	1,05	0,98	0,9	0,95	-0,05	-0,1	-0,03	0,05
Коефіцієнт покриття запасів	1,11	1,13	1,07	0,96	1,02	-0,09	-0,11	-0,05	0,06
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,67	0,7	0,65	0,68	0,65	-0,02	-0,05	0	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,3	0,35	0,32	0,35	0,02	0,05	0	0,03
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,6	0,62	0,66	0,67	0,77	0,17	0,15	0,11	0,1
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,33	0,3	0,35	0,32	0,35	0,02	0,05	0	0,03
Коефіцієнт стабільності (коефіцієнт фінансування).	2,03	2,34	1,85	2,17	1,83	-0,2	-0,51	-0,02	-0,34
Показник фінансового левериджу	0,16	0,15	0,17	0,088	0,19	0,03	0,04	0,02	0,102
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,81	0,76	0,74	0,77	-0,01	-0,04	0,01	0,03

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Згідно даних розрахунків в табл. 2.5, на підприємстві відбувається збільшення P_k , це свідчить, що підприємство здатне платити поточні борги та у нього є можливість розширити виробництво. У підприємства є абсолютна можливість перетворення активів у ліквідні кошти. На підприємстві збільшення частки запасів призводить до уповільнення оборотності обігових коштів. Збільшення цього коефіцієнта свідчить, що частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах забезпечує свободу фінансового маневру.

Підвищення коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами запасів показує наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними джерелами. Коефіцієнт покриття запасів у 2017-2018 рр. відповідав нормативу, а в 2019-2020 рр. відбулося його зменшення, але у 2021 р. почалося збільшення, що вказує на позитивні зміни. Кавт 0,5, протягом п'яти років цей коефіцієнт відповідає нормативу. Ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань проявляється у 2017 р., 2019 р., 2021 р. $K_{ман.в.к.}$ 0,5; на підприємстві за останні п'ять років коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативу. Аналіз даного коефіцієнта концентрації позикового капіталу вказує на його збільшення у 2019 р., 2021 р., що не відповідає нормативу. $K_{ф.с. 1}$, коефіцієнт фінансування на підприємстві перевищує норматив, власні кошти перевищують позикові, що вказує на фінансову стійкість підприємства. $K_{фін.лев.}$ 0,25. Коефіцієнт фінансового левериджу не відповідає нормативу = 0,85-0,90. Частка стабільних джерел фінансування у їх обсязі не відповідає нормативу.

Для того, щоб визначити здатність підприємств машинобудування відповідати за своїми зобов'язаннями в поточному та майбутньому періоді, необхідно оцінити показники ліквідності та платоспроможності. Показники ліквідності оцінюються за допомогою абсолютних та відносних показників.

На підставі даних табл. 2.6 здійснюємо розрахунки показників ліквідності ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Періоди					Відхилення ($\pm$) 2017р від			
	2017	2014	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття).	2,86	3,25	2,78	2,8	3,21	0,35	-0,04	0,43	0,41
Коефіцієнт ліквідності швидкої.	1,01	1,11	0,97	0,79	0,89	-0,12	-0,22	-0,08	0,1
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,084	0,18	0,24	0,24	0,41	0,326	0,23	0,17	0,17
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,63	0,54	0,58	0,42	0,36	-0,27	-0,18	-0,22	-0,06

Примітка: побудовано автором на основі (Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ»)

Як видно з розрахунків табл. 2.6, у підприємства за останні п'ять років достатньо обігових коштів для погашення боргів протягом кожного року, що аналізується $K_{\text{покp}} = 1$, коефіцієнт ліквідності швидкої відповідав нормативу у 2017-2018 рр., а в 2019-2021 рр. не відповідав нормативу, його значення є менше 1, $K_{\text{абс.лік}} = 0,2 - 0,35$. За результатами аналізу коефіцієнт ліквідності абсолютної у 2017-2018 рр. не відповідає нормативу, а починаючи з 2019-2021 рр. підприємство має готовність негативно ліквідувати короткострокову заборгованість. Підприємство протягом п'яти років втратило здатність розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року, так як коефіцієнт співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості менше одиниці.

РОЗДІЛ ІІІ. РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Особливості впливу корпоративної культури на управлінські процеси

Незаперечним є те, що роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах: безпосередній та якісній підтримці як внутрішньої так і зовнішньої діяльності підприємства; всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами; застосуванні важливих порад, які формуються у вигляді рекомендацій; набутті досвіду, за рахунок оцінювання результативності впровадження рекомендації у діяльність організації. Також, її можна оцінити, аналізуючи безпосередньо її вплив на діяльність компаній, їх процеси, працівників, цільових груп тощо.

Є два шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства, а саме: перший полягає у тому, що культура та поведінка впливають один на одного, другий - культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі, нами пропонується структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які ми розглядаємо в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами. Тип паче, відомим є факт, що вплив корпоративної культури на ефективність організації визначається в першу чергу відповідністю її загальній стратегії розвитку [4, с. 68].

Вплив корпоративної культури (КК) на дані процеси відображено на рис. 3.1.

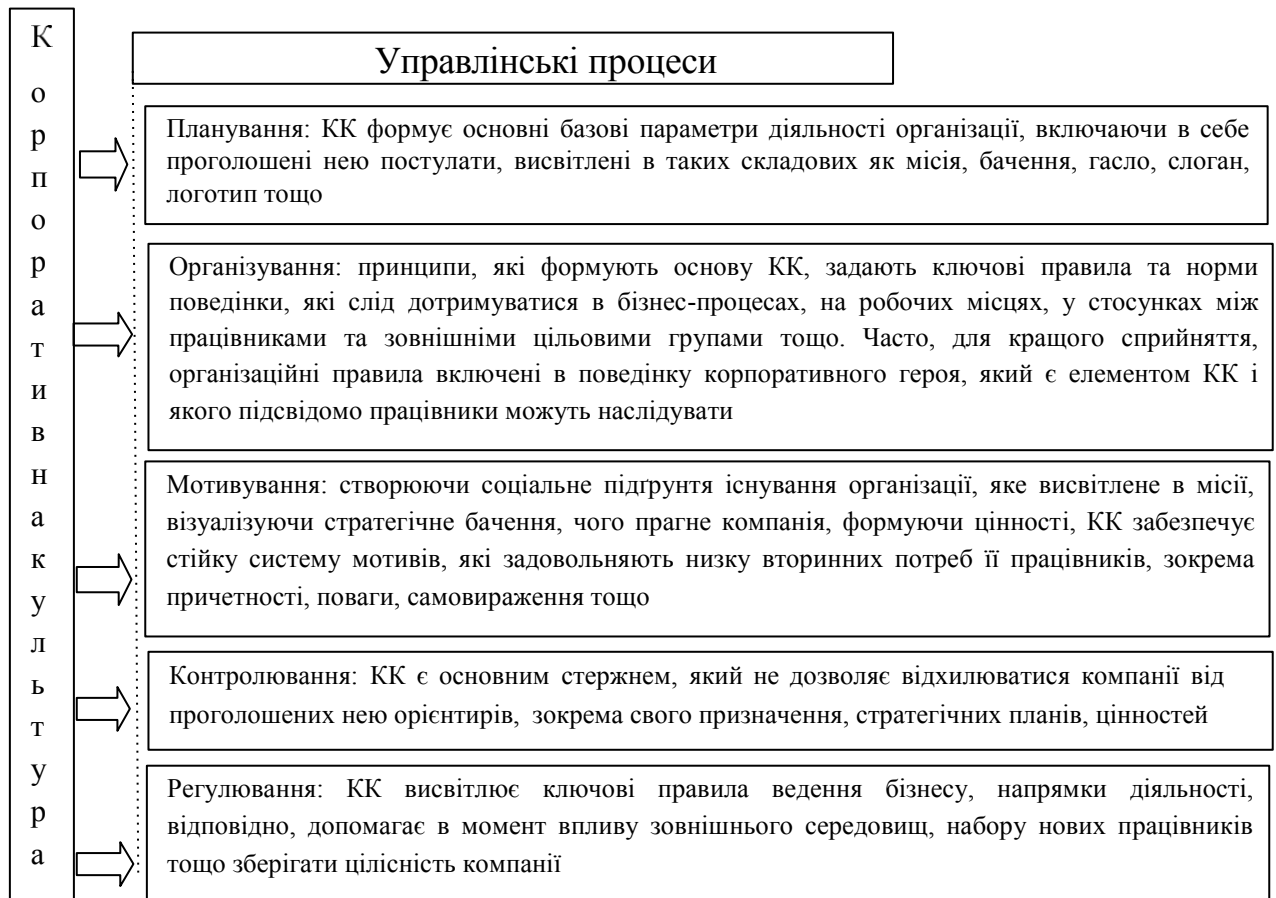


Рис. 3.1. Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси

Слід зазначити, що вплив корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту здійснюється і з врахуванням таких основних критеріїв [22]:

- тип корпоративної культури. При розгляді різних моделей КК, наведених вище, можна побачити, що вони наперед обумовлюють певні особливості взаємозв'язків працівників в середині організації, а також напрямки визначення своїх стратегічних цілей чи норм діяльності тощо. Для прикладу: КК «клуб» характеризується лояльним ставленням працівників один до одного та до керівництва, оскільки сприятливі та стабільні умови праці заохочують, вмотивовують колектив до досягнення цілей компанії. Для даного типу культури притаманна стратегія помірнього зростання. На противагу їй «культура регламенту» є більш директивною, підсилюючи тим дію контролювання, передбачає проходження великої кількості узгоджень з керівниками різних рівнів управління, що є перепорою у комунікації між

керівництвом та працівниками, у результаті чого відбувається сповільнення процесів щодо реалізації цільових показників.

- рівень прояву корпоративної культури. КК може проявлятися відкрито, тобто всі можуть бачити або почути її ключові твердження, зокрема якщо є сформована місія, чи бачення компанії, є розроблений корпоративний кодекс тощо. Однак, вона може бути неусвідомленою працівниками, хоча сама по собі існуватиме, оскільки формується корпоративна культура відразу при створенні організації, тобто коли вже є група людей.

- рівень прийняття корпоративної культури працівниками компанії. КК сприймається колективом організації по-різному, створюючи як перешкоди для її розвитку, так і розвиваючи її. Прийняття ними певного типу культури забезпечує єдність, командний дух, злагоджену роботу, сприятливий психологічний клімат, тобто створює оптимальні умови для ефективної діяльності організації. І навпаки рівень формальності корпоративної культури. Часто, ключові постулати, проголошені в корпоративному кодексі, можуть носити виключно формальний характер. Тоді така корпоративна культура є менш дієвою, ніж та, де керівництво продумує кожен з її складових, створюючи всі умови, щоб проголошені нею цінності та правила сприймалися якщо не всіма, то більшістю працівниками, розуміючи, що лише тоді організація працюватиме як єдине ціле, досягаючи встановлених нею цілей.

- розмір компанії. Зрозуміло, що чим більша компанія, тим більше зусиль слід докласти для результативності дії КК на її діяльність. Малі організації є часто більш згуртованими, організаційні норми є стабільними, новачки або швидко вливаються в колектив, приймаючи існуючі цінності, покращуючи їх, або звільняються з роботи. Однак, чим більша компанія, тим більше зусиль слід прикласти для збереження чи оптимальної зміни ключових параметрів КК, сприйняття її постулатів усіма членами.

Роль корпоративної культури можна розглядати і з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать юридичні та фізичні

особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки, можуть його зменшити. До них належать, в першу чергу, акціонери компаній, власники, працівники, ділові партнери (постачальники, посередники, банки тощо), державні органи влади, конкуренти. Сама концепція стейкхолдерів була сформована ще у 70-х роках минулого століття і лише не так давно набула практичного застосування на вітчизняних теренах бізнесу.

Вплив корпоративної культури на цільові групи відображений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи

3.2 Удосконалення системи заходів корпоративної культури на підприємстві

В умовах динамічного бізнес-середовища все більш актуальним стає питання корпоративної культури, формування та управління нею. Більшість керівників вітчизняних та міжнародних компаній вважають покращення корпоративного духу працівників важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності

діяльності. В сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, дуже актуальним є питання розробки та впровадження механізму, який забезпечував би підтримку діяльності та сприяв розвитку підприємств. Корпоративна культура може бути інструментом, який виконає дану функцію. Корпоративна культура сприяє досягненню поставлених підприємством цілей, стандартів якості управління, впливає на процес управління персоналом підприємства, а також на його роботу в цілому. Від рівня корпоративної культури залежить його конкурентоспроможність та престиж.

Досліджуючи праці вітчизняних науковців [20-24], можемо узагальнити, що на сьогодні існує низка стримуючих факторів, які перешкоджають розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. За результатами проведеного дослідження у табл. 3.1 узагальнено ключові фактори, що стримують формування та розвиток корпоративної культури на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 3.1

Ключові стримуючі фактори формування та розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах

Середовище функціонування	Список стримуючих факторів
Внутрішнє середовище	Неефективне оцінювання персоналу
	Нехтування основними елементами корпоративної культури при виборі стилю керівництва
	Ігнорування корпоративної культури при виборі технологій управління персоналом
	Легковажність щодо формування та дотримання кодексу корпоративної культури
Зовнішнє середовище	Відсутність попиту на корпоративну культуру
	Невикористання ключових елементів корпоративної культури для конкурентної боротьби
	Низький досвід у формуванні і розвитку корпоративної культури

У таких умовах керівникам вітчизняних підприємств, для яких характерним є нехтування корпоративною культурою при виборі

технологій управління, важливо брати до уваги, що персонал є ключовим чинником управлінської діяльності, зокрема, що стосується формування та розвитку корпоративної культури і нехтування такого зв'язку може призвести до негативних наслідків, які представлені на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Негативні наслідки від нехтування корпоративною культурою під час вибору технологій управління

З метою удосконалення корпоративної культури на вітчизняних підприємствах пропонуємо комплекс заходів, які дозволять підвищити її рівень та покращити їх функціонування в цілому [28]. Дані пропозиції наведено у таблиці 3.2

Програма заходів щодо удосконалення корпоративної культури

Заходи щодо удосконалення корпоративної культури	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Витрати на реалізацію
1. Перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення «забюрократизованості»	Директор підприємства та відповідальні керівники підрозділів	Мін. раз на 3 роки	Витрати відсутні
2. Розробка положення про корпоративну культуру підприємства	Відділ по роботі з персоналом	Оновлюється згідно зі змінами (мін. кожні 3 роки)	Витрати відсутні
3. Впровадження технологій коучингу, проведення відповідного навчання керівників та персоналу	Відділ по роботі з персоналом та відповідальні керівники підрозділів	Постійно або при змінах посади чи нового призначення	Витрати на навчання, залежно від вартості освітніх послуг
4. Перегляд та зміни соц пакету, сум винагород щодо заохочувальних програм	Директор підприємства та відділ по роботі з персоналом	Згідно з вимогами сучасності	Витрати можуть коливатися суттєво

Удосконалення корпоративної культури підприємств позитивно впливатиме на їхню діяльність, зокрема: на процеси, що протікають на підприємстві та організаційну поведінку, на його конкурентоспроможність та загальну результативність. Аналіз досягнутого рівня корпоративної культури дозволить досліджувати тенденції її розвитку, виявляти застарілі норми, формулювати перспективні цілі відповідно до стратегій розвитку підприємства. Ефект від запропонованих заходів буде тим кращий, чим більша кількість працівників підприємства буде залучено до їх втілення, а також, чим вищою буде їх схильність до змін

ВИСНОВКИ

Значимість корпоративної культури в системі управління підприємством є незаперечною. Однак, щоб цінності, які її формують, були дієвими, керівництву потрібно прикласти зусилля не лише при їх формулюванні, але й при впровадженні в управлінські процеси. До їх вибору слід підійти виважено, виходячи з основних потреб компанії, характеристик керівного складу та персоналу з врахування ключових функцій корпоративної культури.

Узагальнено зміст та значення корпоративної культури в діяльності промислового підприємства, визначено її вплив на формування робочого середовища та умови праці на підприємстві та колективну оцінку такого середовища. Обґрунтовано, що людина є основним і визначальним чинником формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві. Людиноцентрична модель розвитку привертає все більше уваги при визначенні пріоритетів розвитку як на рівні держави, так і підприємства. Незважаючи на виклики і тенденції сучасного розвитку, на які звернено багато уваги, панівною є думка про те, що головною рушійною силою розвитку є людина зі своїм світоглядом, цінностями та творчим потенціалом.

Функції корпоративної культури на підприємствах машинобудування об'єднують всі її складові елементи: структуру, поведінку, процеси. Корпоративна культура разом з економічними показниками надають неупереджену оцінку бізнесу. Взагалі роль і значення корпоративної культури в системі менеджменту є дуже важливою. Для розвитку підприємств машинобудування має велике значення та проявляється в стабільності й розвитку співробітників підприємства почуття ідентичності та соціального захисту, сприяє ефективному розвитку підприємства і націлює на виконання її місії, стимулює підвищення самосвідомості робітника колективу й велику відповідальність, допомагає новим робітникам скоріше пристосуватися до нових умов діяльності підприємства; проявляється як

сильний мотиватор направлення підприємства, здатний мотивувати працівників підприємства на високі показники ділової активності; впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства.

Запропоновано методику оцінювання стану корпоративної культури підприємства на основі виділення рівнів формування корпоративної культури, виділення відповідних критеріїв оцінювання за кожним рівнем формування та розвитку корпоративної культури, за якими здійснюватиметься її оцінка, визначення потенційних можливостей розвитку корпоративної культури через збалансування колективних та індивідуальних цінностей працівників підприємства, проведення та врахування економічної оцінки впливу стану корпоративної культури на результати діяльності промислового підприємства та визначення передумов вибору технологій управління, що в підсумку дадуть змогу покращити середовище діяльності підприємства та результати його роботи.

Запропоновано програму заходів щодо удосконалення корпоративної культури, яка включає: перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення «забюрократизованості»; розробку положення про корпоративну культуру підприємства; впровадження технологій коучингу, проведення відповідного навчання керівників та персоналу; перегляд та зміни соціального пакету, сум винагород щодо заохочувальних програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова, О.Ф., Складові корпоративної культури підприємства та основи успішної реалізації його стратегії. В: Ю.М. Внуков, ред., Тиждень науки: науково-практична конференція серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів. Запоріжжя, Україна, 18-22 Квітень 2016. Запоріжжя: ЗНТУ, Т. 2.
2. Андросова, О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал. 2017. Вип. 6(11), с. 224-233. Доступно: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf> (Дата звернення 28.01.2025).
3. Андросова, О.Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. В: Г.М. Тарасюк, ред. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія*. Житомир: ЖДТУ.2017. с. 57-63.
4. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.
5. Бала О. І., Бала Р. Д., Мукан О. В. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 18.01.2025).
6. Баловсяк Н. Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ компаній за війни URL: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini98xrmv> (Дата звернення 20 квітня 2024 р.).
7. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. Нова парадигма. 2016. Випуск 130. С. 132–146.

8. Гарафонова, О.І., 2015. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. Науковий вісник Полісся. №2, с. 95-100. URL : <http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_2_17> [Дата звернення 24 Листопад 2018].
9. Глива С.Р., Передало Х.С. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. №61. URL : <file:///C:/Users/user/Downloads/3870-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3775-1-10-20240518.pdf> (Дата звернення 31.01.2025).
10. Гресь Є.Ю. Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL : <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content> (Дата звернення 31.01.2025).
11. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. № 2. С. 114–120.
12. Гуцалюк, О.М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 3 (84), с. 40-49.
13. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 1. С. 189–194.
14. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
15. Кицак, Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка, 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2810> (Дата звернення 20.01.2025).

16. Кубіцький, С.О., Урсакий, Ю.А., Мрозакевич, О.Р. Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 86. С. 173-177.
17. Кубіцький Сергій, Урсакий Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.
18. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL : <https://motorsich.com/ukr/>
19. Пенюк В.О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. IV(80). С. 138–151.
20. Пенюк, В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. 2024. Бізнес Інформ, (4). С. 332–338.
21. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
22. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. №1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (Дата звернення 20.01.2025).
23. Урсакий Ю. А. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах якості життя. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 16. С. 92-96.
24. Урсакий Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. Вип. II (90), 2023. С.33-47.
25. Харун О.А., Стецюк О.В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №12. С. 139-144.
26. Хомич, І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та

- практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.
27. Чернишова А. О., Немченко А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ. 2017. № 17. С. 78.
28. Чернікова Н.М., Долгов С.В., Бондаренко Д.В. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство*. Вип. №56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990/2910> (Дата звернення 20.01.2025).
29. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України. Київ, 2014. С. 44.
30. Kotter J. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business Review Press, 2012. 224 p.