

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему
«Формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку
інформаційно-комунікаційних технологій»

Виконав: студент 6 курсу, групи 2 мЕМО

Удовик Валерій Сергійович _____

Керівник: к.е.н., доцент Глебова А.О. _____

Полтава 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	6
1.1. Корпоративна культура підприємства: сутність та її особливості.....	6
1.2. Функції, принципи та типи корпоративної культури	14
1.3. Міжнародний досвід формування корпоративної культури підприємства умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій..	23
Висновок до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ».....	33
2.1. Характеристика філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	41
2.3. Характеристика корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	51
Висновок до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	60
3.1. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури філії «УГВ- СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно- комунікаційних технологій.....	60
3.2. Обґрунтування способів діагностики та трансформації корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	68
3.3. Впровадження методики оцінки згуртованості колективу філії «УГВ- СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	76
Висновок до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Роль корпоративної культури у створенні та забезпеченні життєдіяльності організацій, їх розвитку та просуванні в бізнес-середовищі є важливою. Світовий досвід господарювання підтверджує, що ефективне впровадження норм та принципів на підприємствах, а також їх відповідне дотримання, сприяє створенню дружби і атмосфери, що об'єднує працівників для досягнення поставлених цілей та стратегічних показників. Сучасні підприємства розглядають корпоративну культуру як вагомий управлінський ресурс, оскільки вона визначає соціальний фундамент, що регулює взаємодію та діяльність працівників в межах підприємства. Вона також створює сприятливі умови для розвитку організації. Однак, попри важливість корпоративної культури, на деяких вітчизняних підприємствах вона набуває виключно формального характеру. Корпоративні кодекси, які є, не лише не використовуються на практиці, але й навіть не є відомими всім працівникам. Це свідчить про те, що не всі керівники розуміють важливість корпоративної культури, її роль та вплив на діяльність компанії, і можливість активного використання її в управлінських процесах.

Питання формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій розглянуто в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: 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.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів формування корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та визначення напрямів підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:
визначити сутність та особливості корпоративної культури підприємства;
охарактеризувати функції, принципи та типи корпоративної культури;

дослідити міжнародний досвід формування корпоративної культури підприємства умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;

надати характеристику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

охарактеризувати корпоративну культуру філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

запропонувати рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;

обґрунтувати способи діагностики та трансформації корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

впровадити методики оцінки згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є процес управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу формування корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційно-методологічною базою даної кваліфікаційної роботи стали: держані нормативно-законодавчі акти; навчальні посібники, підручники, монографії вітчизняних та закордонних авторів; наукові статті періодичної літератури; статистичні дані бухгалтерської та фінансової звітності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Для дослідження даної теми були використані такі методи: суспільної практики (визначення істинності або хибності теоретичних абстракцій, вироблених науковим мисленням), синтезу (дослідження у взаємозв'язку і взаємодії його складових частин), класифікації (розгляд предмета дослідження за

різними критеріями), кількісний аналіз з застосуванням графіків та порівняльної характеристики та інші, аналізу (предмет дослідження йде від конкретного до абстрактного).

Структура роботи. Обсяг роботи 95 сторінок. Дана кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів та висновків. Містить 31 рисунок, 11 таблиць та 90 джерел літератури.

Результати дослідження опубліковано:

Удовик В.С. Особливості формування корпоративної культури в умовах глобальних викликів та діджиталізації. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.88-89.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Корпоративна культура підприємства: сутність та її особливості

В сучасних умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, де конкуренція в бізнес-середовищі набирає все більших обертів, питання корпоративної культури стає важливим компонентом стратегічного управління підприємством. Корпоративна культура не лише визначає «як ми робимо речі тут», але і стає важливим керованим фактором, який впливає на ефективність, мотивацію та залучення персоналу. У цьому контексті важливо досліджувати сутність та особливості корпоративної культури на підприємстві, оскільки це визначає тон і характер внутрішньої динаміки, а також впливає на взаємодію між співробітниками та досягнення організаційних цілей.

В ході дослідження було встановлено, що культура організації впливає на представлення основних цінностей в організаційній структурі, кадровій політиці, системі управління тощо. Культура являє собою комплексне поняття, що охоплює такі аспекти життя людей, такі як мова, віра, звичаї, мистецтво, архітектура, навички, технології, етика та інші аспекти, що характеризують спосіб існування і взаємодії групи людей. Культура формується та транслюється через покоління, впливає на спосіб мислення, відносини та поведінку [4].

Термін «культура» походить від латинського слова «cultura», що означає «обробка» або «культивування». Спочатку це слово вказувало на процес оброблення ґрунту чи рослин, але з часом отримало метафоричне значення, що вказує на розвиток і формування всіх аспектів людської діяльності.

Згодом, поняття культури почало використовуватися в антропології в середині XIX століття для позначення всебічного способу життя конкретної групи людей. Антропологи, такі як Едвард Тайлор та Франц Бойс, допомогли у

визначенні культури як системи інтелектуальних, художніх, релігійних та матеріальних досягнень. У ХХ столітті поняття культури було високо розвинуте в галузі культурної антропології та соціології. Вчені, такі як Клауд Леві-Строс, Маргарет Мід, та інші, досліджували, як культура визначається та передається в групах, а також як вона впливає на формування особистості та суспільства.

Сучасне розуміння культури охоплює не лише традиційні аспекти, але й враховує глобалізацію, розмаїття та взаємодію різних культур у світі. Культура більше не розглядається як щось статичне, але як динамічний і постійно змінний процес.

Генезис поняття «культура» свідчить про те, як воно еволюціонувало від свого початкового значення як сільськогосподарського терміну до більш широкого та глибокого розуміння, що враховує всі аспекти людського життя та його розвитку.

Історія виникнення поняття «корпоративна культура» належить до середини ХХ століття і пов'язана зі змінами в організаційному управлінні та розвитком великих корпорацій. Початок ХХ століття був періодом індустріальної революції, яка призвела до формування великих підприємств та фабрик. У цей період більшість організацій працювали за моделлю командної ієрархії, де працівники виконували чітко визначені завдання за допомогою строгої командної структури.

Проте, в середині ХХ століття виникли нові технології та методи виробництва, які призвели до збільшення масштабів виробництва та поширення корпоративної діяльності на світовому рівні. Збільшення розмірів підприємств і зростання їхньої складності створювали нові виклики для управління персоналом. Важливою постановкою цього часу стало впровадження концепції «людських відносин» в управління організаціями. Спрямована на покращення взаємин між роботодавцями і працівниками, ця концепція наголошувала на важливості створення сприятливого середовища для праці та розвитку спільної корпоративної культури.

Спроби створити таке середовище призвели до розвитку ідеї «корпоративної культури». Вона охоплювала спільні цінності, переконання,

підходи до роботи та способи взаємодії всіх членів організації. Вперше термін «корпоративна культура» був вжитий в літературі в 1960-х роках в трудах фахівців з управління та психології організацій [15].

Поява та вивчення поняття «корпоративна культура» є результатом стратегій розширення міжнародних компаній, які активно розвивають свою присутність за кордоном і вступають у конкуренцію з іншими національними культурами. Суперництво між США та Японією, яка має унікальну корпоративну культуру, також вплинуло на цей процес. Аналогічно важливий внесок у цей контекст здійснив видатний експерт у галузі управління Пітер Друкер. З появою усвідомлення про себе як учасників соціальної сфери корпорації стали враховувати корпоративну культуру як додатковий аспект бізнесу, який слід слідкувати та оцінювати, нарівні з «жорсткими» економічними показниками, такими як активи, доходи і прибуток [14].

Корпоративна культура являє собою значущий елемент стратегії розвитку підприємства. Розуміння стратегії, місії та цілей підприємства дозволяє узгодити, об'єднати та скоординувати зусилля персоналу для досягнення спільної мети. Осмислення корпоративної культури сприяє кращому досягненню успіху, його діяльності, позиціонування на ринку, взаєминам з працівниками, їхньому відчуттю приналежності до спільної справи. Це дозволяє не лише впевнено реагувати на поточні події, але і розуміти, чому вони відбуваються. Вплив корпоративної культури на підприємство має суттєве значення, що допомагає підвищити його конкурентоспроможність в умовах швидкої зміни бізнес-середовища і впливає на формування стилю корпоративного управління. Одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства є формування інвестиційної привабливості. Проте це не можливо без отримання довіри інвесторів та залучення фінансування, якщо не будуть вжиті заходи щодо ефективного корпоративного управління, зокрема: захисту прав інвесторів, впровадження перевірених механізмів управління та контролю, забезпечення відкритості та прозорості діяльності [34].

Варто зазначити, що виникнення поняття «корпоративна культура» було обумовлене рядом факторів, які впливали на організаційну діяльність

підприємств і визначали потребу в новому підході до управління та взаємодії з працівниками.

На рис. 1.1 представлено основні чинники, що вплинули на формування корпоративної культури.

1. Збільшення розмірів підприємств:

- Під час індустріальної революції та пізніше в ХХ столітті, багато підприємств ставали великими корпораціями з тисячами працівників. Збільшення масштабів виробництва і розширення бізнесу на нові ринки створювали потребу в ефективному управлінні людськими ресурсами.

2. Індустріальні відносини:

- Зміна у структурі робочого процесу та поява нових видів промисловості призвели до змін у взаємини між роботодавцями та працівниками. Виникли нові проблеми, такі як конфлікти та низька мотивація працівників, що потребувало нових методів управління.

3. Підвищення значення людського фактору:

- В епоху індустріального виробництва робітники розглядалися як прості виконавці завдань. Проте з часом зрозуміло, що задоволені та мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

4. Ідеї "людських відносин":

- В середині ХХ століття виникли ідеї, які визнавали важливість взаємодії та співпраці в організаціях. Дослідження в галузі психології та управління, зокрема праці Елтоном Мейо, були спрямовані на розуміння соціальних аспектів робочого середовища.

5. Глобалізація та розвиток технологій:

- З розвитком глобального бізнесу і зростанням конкуренції стало важливим мати єдиний, зрозумілий всім членам організації набір цінностей та принципів. Технологічний прогрес також відіграв свою роль у формуванні нових методів комунікації та спілкування в організаціях

6. Прагнення до ефективності:

- Компанії почали розуміти, що успіх не обмежується тільки фінансовими результатами. Створення ефективної та динамічної організаційної культури стало ключовим для привертання та утримання талановитих працівників, а також для адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Рис. 1.1 – Основні чинники, що вплинули на формування корпоративної культури (узагальнено на основі [73])

Отже, зазначені чинники дозволили сформувати основу для розвитку поняття «корпоративна культура» як стратегічного компонента управління організацією в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

На рис. 1.2. представлено визначення сутності поняття «корпоративна культура».

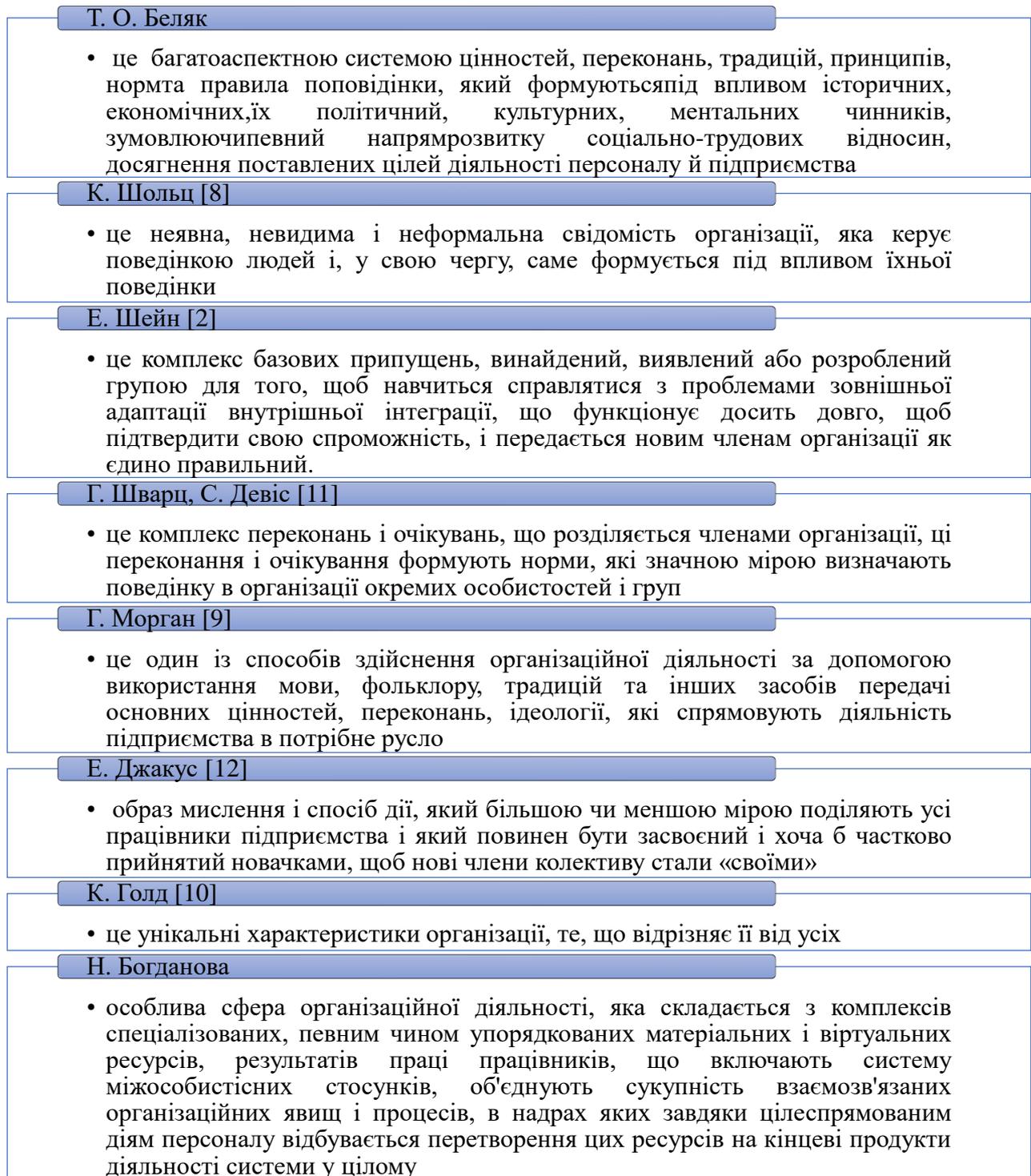


Рис. 1.2 – Визначення сутності поняття «корпоративна культура» (узагальнено автором)

Корпоративна культура – це складний і багатогранний набір цінностей, вірувань, норм, практик та способів взаємодії, які формують атмосферу та стиль життя в організації. Це концепція, яка визначає, як працівники взаємодіють один з одним, як вони взаємодіють з керівництвом, і як вони відчують свою причетність до мети і цінностей компанії.

Зауважимо, що корпоративна культура являє собою складну суміш різних припущень та передумов, які часто навіть не формалізуються, і які бездоказово, апріорі приймаються та підтримуються членами колективу. Часто розглядається як неформлена, але важлива частина філософії та ідеології управління, включаючи ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розташування і норми, що формують внутрішні та зовнішні взаємодії організації.

Люди виступають носіями корпоративної культури, яка збагачує їх почуттям впевненості та гордості за компанію, сприяє протидії можливому відходу та сприяє стабільності функціонування організації. В установах з закріпленою корпоративною культурою вона, навіть, стає своєрідним атрибутом організації.

При аналізі корпоративної культури можна виділити ряд основних компонент:

1. Цінності і вірування: це основні принципи та переконання, які лежать в основі прийняття рішень та взаємодії в організації. Ці цінності визначають, що важливо для компанії, і вирішують, які дії та вчинки є прийнятними.

2. Норми і правила: це стандарти поведінки та способи взаємодії в організації. Норми можуть охоплювати стиль обговорення, взаємодію з підлеглими, рівень професійної відповідальності і т. д.

3. Символи та обряди: символи, такі як логотип компанії або спеціальні заходи, а також обряди, наприклад, корпоративні заходи чи святкування, які відзначаються в організації.

4. Лідерство: корпоративна культура формується через приклад, який показують лідери. Їхні дії, рішення та взаємодія зі співробітниками визначають тон і характер корпоративної культури.

5. Комунікації: спосіб, яким взаємодіють працівники між собою та із керівництвом, також формує корпоративну культуру. Відкритість, прозорість і ефективність комунікацій є важливими аспектами.

6. Адаптивність та інновації: культура може сприяти або гальмувати гнучкість та здатність організації адаптуватися до змін. Здатність до інновацій часто визначається рівнем відкритості компанії до нових ідей та експериментів.

7. Професійний розвиток: культура може підтримувати або гальмувати розвиток співробітників. Важливим елементом є стимулювання навчання, розвитку та підвищення кваліфікації.

Сутність корпоративної культури полягає в тому, що вона визначає образ життя в організації та впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність, здатність до співпраці та досягнення спільних цілей. Компанії з розвиненою корпоративною культурою мають зазвичай більш високий рівень задоволення працівників, ефективніше використовують таланти та легше адаптуються до змін в бізнес-середовищі.

Вивчення корпоративної культури сприяє глибшому розумінню цінності людського капіталу, фокусуючись на особистості, її потребах і очікуваннях, довірі до підлеглих, а також формуванні почуття причетності та залученості (рис. 1.3).



Рис. 1.3 – Основа вивчення корпоративної культури (узагальнено автором на основі [54])

Ефективність корпоративної культури може перевершити ефективність формального структурного контролю. Зі сформованою сильною корпоративною

культурою у компанії менше уваги потрібно приділяти розвитку формальних правил поведінки, оскільки працівники більш відповідально та ефективно виконують свої обов'язки.

Вплив корпоративної культури охоплює підсвідомість працівників та формує їхній стиль поведінки.

Корпоративна культура суттєво впливає на розвиток підприємства і тому: (рис. 1.4):

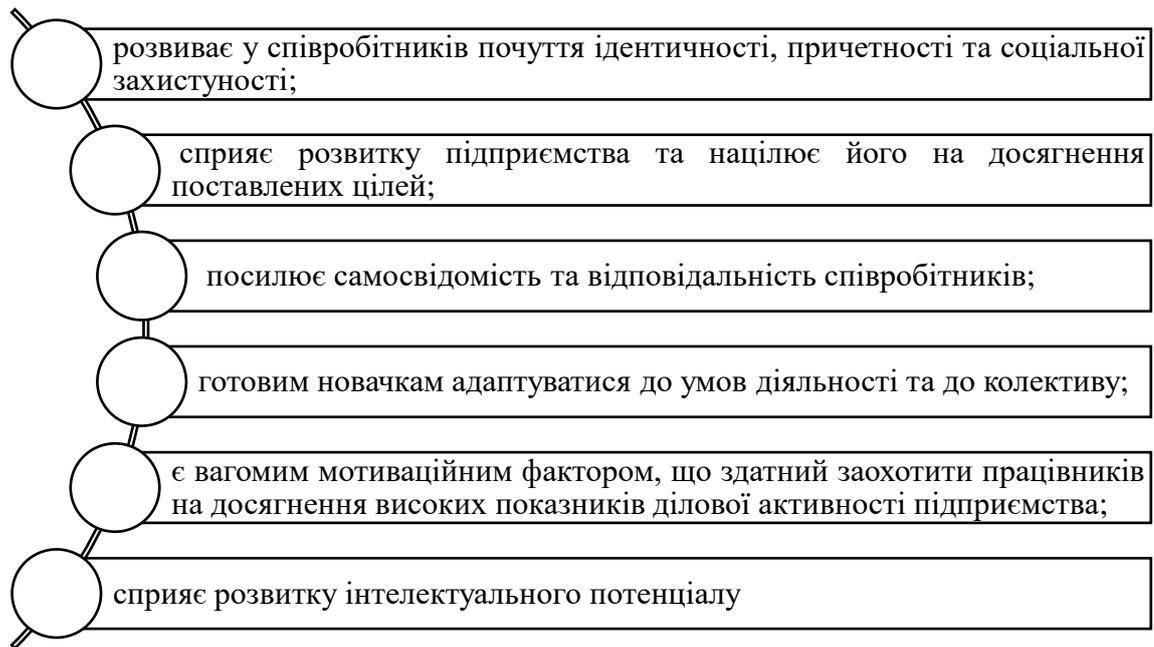


Рис. 1.4 – Вплив корпоративної культури на розвиток підприємства [19]

У висновку слід зазначити, що корпоративна культура є ключовим аспектом успішної та стабільної діяльності будь-якого підприємства. Її сутність полягає в складному взаємодії цінностей, норм, символів та практик, які формують атмосферу та стиль внутрішнього життя організації. Культура підприємства визначає спосіб діяльності, ставлення до праці та досягнення спільних цілей. Особливості корпоративної культури включають унікальні цінності та традиції, що відображають основні принципи організації. Це також враховує відносини між співробітниками, лідерство, стиль комунікації та готовність організації до інновацій та змін. Розвинена та позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності працівників, залученню та утриманню талановитого персоналу, а також сприяє адаптації до

змін в бізнес-середовищі. Спрямованість на створення та утримання здорової корпоративної культури стає важливим завданням для підприємств у сучасному світі, де взаємодія та міжкультурна співпраця стають дедалі більше значущими для досягнення успіху та конкурентоспроможності. Далі надамо характеристику функціям, принципам та типам корпоративної культури.

1.2. Функції, принципи та типи корпоративної культури

Корпоративна культура визначає та формує образ життя в організації, впливає на мислення, спілкування та взаємодію працівників. У цьому контексті важливо розглядати не лише основні принципи та функції корпоративної культури, але й розуміти різноманіття типів, що можуть існувати в сучасних організаціях. Корпоративна культура є не лише внутрішнім відображенням цінностей та принципів компанії, але й критичним фактором, що впливає на здатність організації адаптуватися до змін, залучати та утримувати талановитий персонал, а також досягати стратегічних цілей. В даному контексті, розгляд функцій, принципів та типів корпоративної культури стає важливим етапом для розуміння, як цей ключовий елемент впливає на успішність та стійкість сучасних підприємств.

Корпоративна культура виконує ряд завдань, спрямованих на формування та підтримку певного стилю організаційного функціонування. Основні завдання корпоративної культури включають:

визначення і сприяння цінностям: культура допомагає визначити основні цінності компанії та забезпечує їхнє втілення в щоденній діяльності. Вона формує основу для прийняття рішень та взаємодії відповідно до ціннісних принципів;

створення спільної ідентичності: культура об'єднує співробітників та створює внутрішню спільність, де працівники відчують свою приналежність та ідентифікацію з організацією;

формування організаційної атмосфери: культура визначає атмосферу в організації, створює стиль взаємодії та комунікації між співробітниками та керівництвом;

забезпечення орієнтації на стратегічні цілі: корпоративна культура сприяє внутрішньому порозумінню та підтримці стратегічних цілей компанії. Вона допомагає спрямовувати зусилля працівників на досягнення спільних результатів;

підтримка та розвиток персоналу: культура впливає на розвиток та підтримку працівників. Вона сприяє створенню середовища, де працівники можуть розвиватися, вчитися та зробити вклад у свій особистий і професійний розвиток;

формування позитивного підприємницького середовища: культура сприяє створенню позитивного та відкритого підприємницького середовища, яке сприяє творчості, інноваціям та впровадженню нових ідей;

адаптація до змін: гнучка корпоративна культура допомагає організації швидко адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі;

залучення та утримання талановитого персоналу: сформована культура може привертати та утримувати талановитих співробітників, які поділяють цінності та бачення компанії [41].

Загалом, корпоративна культура виконує важливі завдання для створення ефективної та стійкої організаційної культури. Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, переконань, норм, традицій і спільних прийомів, які визначають спосіб життя і роботи в організації. Функції корпоративної культури є різноманітними і важливими для успішного функціонування компанії.

В табл. 1.1 представлено деякі з основних функцій корпоративної культури.

Таблиця 1.1 – Основні функції корпоративної структури підприємства

[22]

Функція	Характеристика функції
1. Створення єдності та ідентичності:	Корпоративна культура допомагає об'єднати співробітників навколо спільних цінностей та цілей, визначає те, що робить компанію унікальною і відрізняє від інших підприємств.
2. Сприяння ефективному спілкуванню:	Культура створює спільну мову та засоби спілкування, що полегшує роботу команд та підвищує ефективність комунікації в організації.
3. Формування цінностей та етичних стандартів:	Культура визначає та утримує цінності, які важливі для компанії та створює етичні норми, які визначають правила поведінки та діяльності працівників.
4. Стимулювання розвитку та інновацій:	Культура може підтримувати відкритий підхід до новаторства та ризику; сприяє створенню атмосфери, в якій співробітники відчують свободу висловлювати і реалізовувати свої ідеї.
5. Забезпечення стабільності та продуктивності:	Корпоративна культура може визначати ступінь формальності чи неформальності внутрішнього середовища; сприяє створенню стабільного робочого клімату, який допомагає забезпечити ефективну та продуктивну діяльність.
6. Залучення та утримання талановитих співробітників:	Культура впливає на враження та перцепцію компанії серед потенційних та наявних працівників. Корпоративна культура може бути фактором, який привертає талановитих фахівців і сприяє їхньому утриманню в компанії.
7. Формування лідерського стилю:	Культура може визначати та впливати на стиль керівництва в компанії та формує підходи до прийняття рішень, взаємодії з підлеглими та визначає цінності лідерства в організації
8. Вплив на репутацію компанії:	Культура є ключовим фактором у формуванні репутації компанії в очах споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Загалом, корпоративна культура виступає важливим елементом для досягнення стратегічних цілей компанії та створення сприятливого та ефективного робочого середовища підприємства.

Зауважимо, що для успішного розвитку підприємства використовують ряд принципів, які є основними вихідними положеннями, що забезпечують його становлення та прогрес [4]. Відповідність компанії принципам корпоративної

культури впливає на подальший її розвиток, ефективність ухвалення управлінських рішень та результативність працівників [7].

На рис. 1.5 та 1.6 подано характеристику загальних та специфічних принципів корпоративної культури.

Принцип всеохопленості та системності

- Принцип передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

Принцип вимірності та корисності

- Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства

Принцип відкритості та постійного удосконалення

- Передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень

Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку.

- Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

Принцип відповідності чинному законодавству

- Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм

Принцип координації

- Полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами

Принцип обов'язковості

- Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

Принцип винагороди

- Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм

Рис. 1.5 – Характеристика загальних принципів корпоративної культури (систематизовано на основі [7])

Принцип вільного прояву

- Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формувати залежно від виду діяльності, якою займається підприємство.

Принцип еталону

- Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності

Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту

- Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

Принцип стосунків «керівництво – працівник»

- В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

Принцип узгодженості та відповідності цілей

- Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури.

- Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

Рис. 1.6 – Характеристика специфічних принципів корпоративної культури (систематизовано на основі [7])

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що розглянуті принципи корпоративної культури підприємства віддзеркалюють основні базові засади, положення з ефективного управління трудовим колективом.

При використанні окремих компонентів корпоративної культури або їх комплексному застосуванні важливо керуватися основними завданнями, які вона повинна вирішувати в процесі діяльності компанії. До таких завдань [37] відносяться: усунення опору, підвищення рівня згуртованості колективу, мотивація співробітників, гармонізація психологічного мікроклімату в колективі, формування лояльності співробітників та інших цільових груп до організації, якісний підбір нових співробітників, забезпечення організаційного порядку. і т.д.

Як було зазначено в попередньому підпункті кваліфікаційної роботи корпоративна культура впливає на розвиток підприємства, тому важливо враховувати її основні типи. Ми розглянули декілька типологій корпоративних культур. Так, відомі психологи Кован К. та Бек Д. виділяють шість типів культури (рис. 1.7):

1. Приналежність	<ul style="list-style-type: none"> • колектив підприємства розглядається як єдине ціле, свого роду сім'я, першочерговим завданням якого є забезпечити комфортний морально-психологічний клімат між її членами.
2. Домінування	<ul style="list-style-type: none"> • пріоритетним та ключовим фактором у такій корпоративній культурі є сила та влада, якою наділений лідер.
3. Регламент	<ul style="list-style-type: none"> • організаційною базою є утверджені норми і правила. Недоліком культури такого типу є велика кількість узгоджень для прийняття рішення, що є підставою для створення та проходження бюрократичних труднощів.
4. Успіх	<ul style="list-style-type: none"> • головною цінністю виступає результат, тобто не важливо наскільки досвідчений працівник, головне те, який результат він приносить на тій чи іншій посаді для підприємства.
5. Згода	<ul style="list-style-type: none"> • характерна відкритість та співпраця, присутній синергічний ефект. Основною цінністю у такому типі корпоративної культури є досягнення спільного рішення з метою вирішення важливих питань.
6. Синтез	<ul style="list-style-type: none"> • характеризується високим рівнем професіоналізму та креативності працівника у підході щодо вирішення завдань та проблем, які виникають. Зокрема, значна увага приділяється дотриманню та формуванню командного духу в колективі.

Рис. 1.7 – Шість типів культури за Кованом К. та Беком Д. [48]

Джеффрі Зонненфельд виділяє чотири типи корпоративної культури, які випускаються основними характеристиками та цінностями, які переважають на підприємствах:

1. «Бейсбольна команда» – тип корпоративної культури, в якому успіх підприємства залежить від кваліфікації й ефективності працівників, що відбираються з найкращих на ринку праці. Цей тип використовує різні інструменти для пошуку, залучення та утримання високопрофесійних кадрів. Недолік полягає в тому, що при допущенні помилки працівника можуть звільнити, навіть якщо він є досвідченим та цінним для організації, що може вплинути на її результативність.

2. «Клуб» – оптимальний тип корпоративної культури, що відзначається лояльними відносинами між працівниками та організацією, підтримкою та дотриманням встановлених принципів та норм. Стабільні умови праці та позитивний психологічний клімат сприяють розвитку працівників та удосконаленню їхніх навичок.

3. «Академія» – тип корпоративної культури, для якого характерна велика кількість молодих та амбіційних працівників, які спрямовані на довгострокову співпрацю із компанією. Заохочення та просування ґрунтуються на результативності та професійній майстерності.

4. «Фортеця» – тип корпоративної культури, що характеризується відсутністю стабільності щодо роботи та перспектив службового зростання. Це може призвести до звільнення працівників під час реструктуризацій та адаптації до зовнішніх змін. Цей тип культури є викликом для працівників, але може бути вигідним для впевнених у собі менеджерів.

Кожна з перерахованих вище культур має різний потенціал для підтримки здоров'я та успіху компанії по-різному впливає на кар'єру працівників. У 1982 році Терренс Діль і Аллан Кеннеді в книзі «Корпоративні культури. Звичай та церемонії корпоративного життя» відображала думку про те, що існує стільки різних типів культур (рис. 1.8) [19, 20]:

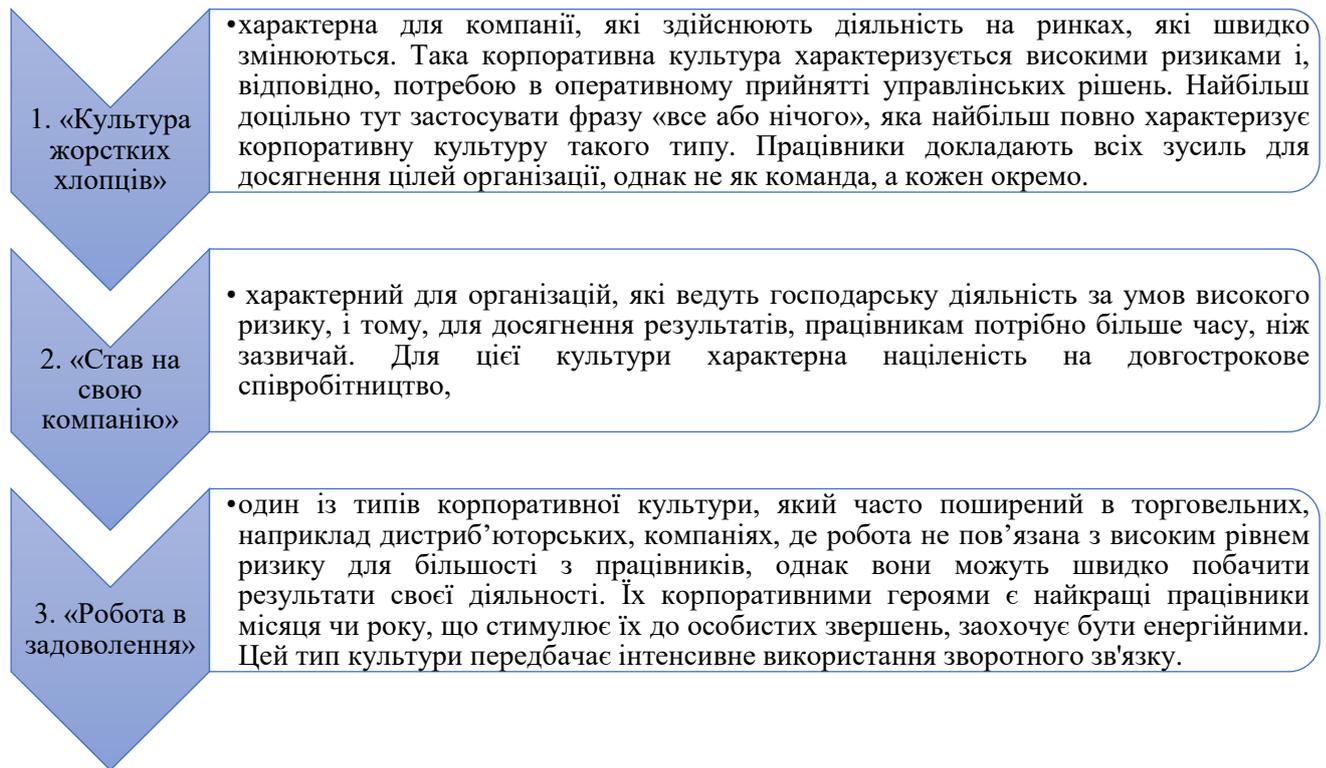


Рис. 1.8 – Типи корпоративної культури за Терренсом Дільом і Алланом Кеннеді [19]

Також нами розглянуто типологію корпоративної культури, яку запропонували фахівці з управління персоналом Кім С. Камерон і Роберт Е. Куїнн:

1. Кланова культура – характерна для організацій, які приділяють особливу увагу турботі, повазі та безпеці окремого працівника, розглядаючи кожного як унікальну цінність для компанії. Команда вважається основною цінністю у структурі організації.

2. Адхократична культура – організація з адхократичною культурою характеризується як динамічне, творче та підприємницьке середовище, де співробітники впевнено ризикують та шукають ефективні шляхи розв'язання проблем. Цей тип культури є характерним для високотехнологічних компаній, які повинні бути готові до різних ринкових змін та оперативно реагувати на них.

3. Ринкова культура – основний фокус культури спрямований на конкуренцію, зростання, зміцнення зовнішніх позицій (збільшення клієнтської бази, завоювання споживачів) та забезпечення стабільної діяльності організації.

Вона наголошує на виконанні квот, досягненні цілей і отриманні високих фінансових результатів.

4. Ієрархічна культура – тип корпоративної культури зосереджений на структурі та організаційній стабільності, увазі до працівників і їх підтримці, порядку в бізнес-процесах, які мають чіткий план дій та визначений шлях розвитку. Цей тип культури вважається характерним для державних структур і організацій, які дотримуються встановлених цінностей, правил та норм [34?25].

Класифікація, складена Чарльзом Хенді, є однією з найбільш популярних типологій корпоративних культур (рис. 1.9)[21, 52]:

1. «Культура влади» – корпоративна культура, в якій головним суб'єктом є лідер, який контролює основні управлінські процеси та ресурси. Організації в першу чергу залучають працівників, які прагнуть досягнути високих результатів у веденні діяльності, орієнтованих на досягнення високих показників результативності, готові йти на ризик, вміють працювати в умовах жорсткої конкуренції.

2. «Культура ролі» – в основі даного типу корпоративної культури покладено розподіл ролей за чітко встановленими правилами. У компаніях, де дія вказана культурою, працівник має своє місце в ієрархії з чітко окресленими посадовими інструкціями, що створює підґрунтя до швидкого розвитку організації. Однак, доцільно зазначити, що успіх у виконанні завдань залежить не від особистості, а від правильного розподілу робіт і відповідальності.

3. «Культура завдання» – один із типів корпоративної культури, який спрямований на успішну реалізацію ідей в зазначених завданнях чи проектах, характеризується високою автономією, оцінкою роботи за результатами та повагою всередині команд. За рахунок поєднання високого рівня професіоналізму кожного окремого працівника та відповідно підібраних ресурсів формуються належні умови для досягнення високих очікуваних результатів.

4. «Культура особистості» – корпоративна культура, яка в основному формується на особистих якостях працівників, а саме: рівні їх креативності, ініціативності, відкритості та генеруванні ідей.

Рис. 1.9 – Типи корпоративної культури за Чарльзом Хенді [37]

Таким чином, усвідомлення та впровадження концепцій корпоративної культури у сучасному бізнесі є ключовим елементом успішного управління та створення стійкого організаційного середовища.

Функції, принципи та типи корпоративної культури визначають стиль внутрішнього функціонування підприємства, впливають на мотивацію співробітників та формують його ідентичність. Усе це разом формує

комплексний підхід до корпоративної культури, який визнає важливість цього аспекту для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження зазначених принципів та функцій, а також розуміння різноманіття типів корпоративної культури, сприяє не лише ефективному управлінню, але й створенню внутрішнього середовища, де співробітники відчують себе важливими та мають можливість досягти свого потенціалу.

В наступному підпункті розглянемо міжнародний досвід формування корпоративної культури підприємства умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

1.3. Міжнародний досвід формування корпоративної культури підприємства умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

В сучасному світі, де глобалізація та швидкі технологічні зміни визначають бізнес-середовище, формування корпоративної культури стає ключовим фактором для успішної діяльності підприємств у міжнародному контексті. Міжнародний досвід у цій сфері став об'єктом вивчення та аналізу, сприяючи розумінню того, як впровадження унікальних цінностей, стандартів та підходів сприяє створенню ефективних та впізнаваних корпоративних культур.

Вивчення найкращих практик відкриває нові горизонти для розвитку та оптимізації корпоративної культури, надаючи підприємствам можливість ефективно взаємодіяти з глобальним ринком та досягати сталого успіху.

Різні світові компанії використовують різні стратегії та підходи для формування корпоративної культури, і кожен приклад може бути унікальним. Однак, ось декілька прикладів світових компаній, які відомі своєю визначеною та впізнаваною корпоративною культурою (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Приклади особливостей корпоративної культури провідних міжнародних компаній (узагальнено автором)

Назва компанії	Логотип компанії	Принципи культури	Особливості формування корпоративної культури
Google		Інновації, відкритість, свобода виразу.	Google сприяє творчій та динамічній атмосфері, де співробітники мають можливість працювати над власними проектами та пропонувати нові ідеї. Однією з важливих частин корпоративної культури Google є «Дозволь собі ризикнути» («Take risks»), що підтримує інновації та відкритість до невизначеності
Zappos		Клієнтоцентризм, відвага, креативність	Zappos відомий своєю незвичайною корпоративною культурою, включаючи практику найму за «культурним паспортом». Компанія ставить клієнта на перше місце, прагнучи надавати найвищу якість обслуговування, і активно розвиває та підтримує корпоративні цінності.
Netflix		Відповідальність, свобода та відкритість	Netflix відомий своєю непересічною культурою, де співробітники мають велику свободу в прийнятті рішень та вираженні творчості. Ключовий аспект – «відповідальність», що передбачає взаємну довіру та самостійність працівників.
Apple		Інновації, дизайн, вишуканість	Apple прагне створювати вишукані та інноваційні продукти, і це відображається в їхній корпоративній культурі. Компанія ставить акцент на творчий підхід, співпрацю та дизайн, що визначається не лише у їхніх продуктах, але і в способі взаємодії з працівниками

Ці приклади демонструють, що кожна компанія обирає свій унікальний шлях для формування корпоративної культури в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, враховуючи свої цінності, цілі та стратегії. Розглянемо кожний приклад більш детально.

Приклад формування корпоративної культури в одній з найвпливовіших технологічних компаній світу – Google. В ході дослідження було встановлено, що основними принципами корпоративної культури компанії Google є:

неформальний стиль: Google відомий своєю неформальною атмосферою та робочим середовищем. У просторих офісах встановлені розважальні зони, їдальні та ігрові кімнати, створюючи атмосферу творчості та відкритості для персоналу;

інноваційність: компанія активно підтримує інновації та креативність серед своїх співробітників. Проєкт «20% Time» дозволяє працівникам витратити 20% свого робочого часу на особисті ініціативи та проєкти [36].

В рамках своєї корпоративної культури менеджмент компанії дотримується принципу «керівництво з прикладу»: засновники Google, Ларрі Пейдж та Сергій Брін, виступають у ролі лідерів, які втілюють цінності компанії. Вони активно взаємодіють зі співробітниками та підтримують ідею творчості.

Для мотивації та заохочення працівників компанія Google характеризується високими стандартами оплати та іншими матеріальними заохоченнями. Це сприяє мотивації співробітників та їх залученню до результативної діяльності.

Також, корпоративна культура Google орієнтована на відкриті комунікації, тобто компанія відзначається відкритістю та доступністю керівництва для всіх рівнів працівників. Комунікація є прозорою та сприяє обміну ідеями.

Компанія приділяє значну увагу розвитку та навчанню своїх працівників. Компанія пропонує співробітникам можливості навчання та розвитку через програми Google University, в яких вони можуть вивчати нові технології та навички.

Особливістю корпоративної культури Google є її ідентичність, про що свідчить слоган: «Don't be evil» (Не будь зловживаючий), що репрезентує основні цінності Google щодо відкритості, етичності та соціальної відповідальності.

Цей приклад вказує на те, як Google вдало впроваджує корпоративну культуру, спрямовану на інновації, творчість та підтримку працівників у вигляді невимушеного та стимулюючого середовища.

Наступна американська компанія Zappos, яка спеціалізується на Інтернет - роздрібній торгівлі взуттям та аксесуарами. Визнана не лише своєю успішністю

у сфері електронної комерції, але й своєю непересічною корпоративною культурою. Засновником та лідером компанії є Тоні Шей, який доклав вагомих зусиль до створення та утримання унікального організаційного середовища.

Відбір потенційних співробітників компанії здійснюється через «культурний паспорт», де вони мають можливість дізнатися більше про цінності та принципи компанії. Це забезпечує відповідність нових наймів до корпоративної культури та забезпечує згоду щодо спільних цінностей. Однією з головних цінностей є ставлення до клієнтів як до першочергового пріоритету. Це виявляється в високому рівні обслуговування клієнтів, гнучких умовах повернення товарів та акценті на задоволенні покупця.

Компанія Zappos визнає важливість усунення бюрократії та збереження простоти в управлінні та максимальне спрощення організаційної структури. Це реалізовано через гнучкі структури та рівень доступу працівників до рішень. Також, компанія стимулює творчий підхід та вираз особистості. Це виявляється в створенні унікальних робочих просторів, оформленні та дизайні офісу, а також підтримці ініціатив та ідей працівників.

Керівництво Zappos вірить в силу співпраці та зосередженість на командній роботі. Заохочується активна взаємодія між працівниками та створення відкритого середовища для обміну ідеями. Відкритість та прозорість взаємодії визначаються не лише внутрішніми процесами, але й зовнішніми відносинами з клієнтами та партнерами [41].

Zappos славиться своєю непересічною корпоративною культурою, що дозволяє їй не лише привертати талановитих працівників, але й створювати атмосферу творчості та задоволення в робочому оточенні.

Корпоративна культура компанії Netflix служить визначальним елементом успіху та відмінності в конкурентному світі розважальної індустрії. Культура Netflix базується на кількох ключових принципах та аспектах, які визначають її унікальність:

1. Свобода та відповідальність (Freedom and Responsibility): у Netflix надається велика свобода працівникам у прийнятті рішень та вираженні творчості. Принцип «свобода та відповідальність» передбачає необхідність

наділення працівників відповідальністю та вповноваженням, одночасно розглядаючи це як форму взаємної довіри.

2. Культура постійної зміни (Culture of Constant Change): компанія Netflix активно підтримує адаптивність та гнучкість в організаційній структурі. Керівництво компанії вважає, що її здатність адаптуватися до змін є ключем до успіху у швидкозмінному ринковому середовищі.

3. Відбір персоналу: Netflix прагне залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Компанія вірить у те, що об'єднання талановитих та пристрасних людей сприяє досягненню кращих результатів.

4. Культура інновацій та творчості: інновації визнаються як ключовий елемент успіху Netflix. Компанія створює сприятливу атмосферу для експериментів та новаторських підходів, наважуючи своїх працівників ризикувати та впроваджувати нові ідеї.

5. Культура співпраці та взаємодії (Culture of Collaboration): компанія Netflix прагне створити атмосферу, в якій співпраця та взаємодія знаходяться в центрі робочого процесу. Це сприяє обміну ідеями, розвитку командної динаміки та швидкому прийняттю рішень.

6. Підтримка різноманітності (Support for Diversity): керівництво компанії активно підтримує різноманітність і відзначає важливість включення та прийняття різних поглядів, досвіду та культур в колективі [37].

Ці аспекти дозволяють Netflix створювати не лише успішні продукти, але й розвивати унікальний стиль роботи та спілкування всередині компанії. Культура Netflix визначається свободою, інноваційністю та постійним прагненням до вдосконалення.

Корпоративна культура компанії Apple є унікальною та визначальною для її успіху. Основні аспекти цієї культури включають:

1. Apple віддана постійному пошуку інновацій та творчих рішень. Культура стимулює працівників до виходу за рамки, вдосконалення існуючих продуктів та розробки новаторських технологій.

2. Висока увага приділяється дизайну як ключовій складовій продуктів. Apple вважає дизайн не тільки естетичним, але й стратегічним елементом вирізнення на ринку та вираженням корпоративної філософії.

3. Культура Apple вбудована у стратегію розвитку лояльності клієнтів. Компанія не лише створює продукти високої якості, але і розробляє екосистему, що заохочує користувачів залишатися в екосистемі Apple.

4. Apple славиться своєю здатністю дотримуватися конфіденційності та утримання великої кількості деталей щодо майбутніх продуктів в секреті. Це сприяє створенню хвилюючих моментів при представленні нових продуктів.

5. В Apple важлива роль відводиться командній роботі. Співпраця між відділами, творчий обмін ідеями та здатність працювати як одна велика команда визначається ключовими аспектами успіху.

6. Культура Apple визначає високі стандарти, які слід дотримуватися у всіх аспектах діяльності компанії, починаючи від розробки та закінчуючи обслуговуванням клієнтів.

7. Apple активно виступає за сприяння створенню спільноти як всередині, так і поза компанією. Культура включає соціальну відповідальність, екологічні ініціативи та підтримку соціальних проєктів [37].

Ці принципи взаємодіють між собою, утворюючи унікальний характер корпоративної культури Apple, яка визначає її відмінність на ринку та допомагає досягати успіхів в галузі технологій та дизайну.

В ході дослідження було проаналізовано корпоративну культуру компанії Toyota, яка вважається однією з найвизначніших та успішних у світі автомобільної індустрії. Ця культура базується на принципах японського менеджменту та визначається декількома ключовими аспектами:

1. Kaizen (постійне вдосконалення): компанії У Toyota вірять у постійне вдосконалення. Цей принцип означає, що всі робітники повинні стежити за можливостями для покращення процесів і продукції. Невеликі покращення здійснюються постійно, щоб досягти великої результативності в довгостроковій перспективі.

2. Just-in-Time (точно в строк) – цей принцип передбачає постачання матеріалів та компонентів саме в той момент, коли вони необхідні для виробництва. Це дозволяє уникати надмірного запасу, зменшує витрати та оптимізує виробничий процес.

3. Jidoka (автоматизація з людською увагою). Важливо приділяти увагу деталям та виявляти помилки на ранніх стадіях виробництва. Якщо автоматичний процес виявляє ненормальний стан, він автоматично зупиняється, щоб проблему вирішити до випуску продукції.

4. Respect for People (повага до людей). Цей принцип визнає важливість робочої сили. Toyota прагне створити середовище, де кожен працівник відчуває важливість своєї ролі та може внести власний внесок у вдосконалення.

5. Genchi Genbutsu (перевірка на місці). Працівники Toyota вивчають проблеми, відвідуючи місце подій. Це допомагає краще зрозуміти ситуацію та приймати правильні рішення.

6. Teamwork (командна робота) – в компанії Toyota вірять у силу командної роботи. Команди працюють разом для досягнення спільних цілей та розвитку підприємства.

7. Challenger Spirit (дух виклику): Toyota прагне до новаторства та виклику нових завдань. Це дозволяє компанії пристосовуватися до змін в ринкових умовах та впроваджувати нові технології [40].

Корпоративна культура Toyota сприяє великому успіху компанії, роблячи її однією з найбільших інноваційних та стабільних автовиробників у світі.

Ще однією відомою компанією, яка має цікаві принципи формування корпоративної культури є Scania, яка визначається її довговічною історією, цінностями та стратегією, що робить її однією з провідних компаній у галузі вантажних автомобілів та послуг для транспортної індустрії. Основні аспекти корпоративної культури Scania включають:

використання інноваційного підходу. Scania завжди була визнана своєю здатністю до інновацій та новаторства в автомобільній галузі. Культура компанії стимулює співробітників до пошуку нових технологій та рішень для підвищення ефективності автотранспорту та розвитку сталої майбутньої мобільності;

зосередженість на клієнтах. Scania покладає великий акцент на задоволення потреб та очікувань своїх клієнтів. Культура враховує важливість партнерства та довгострокових відносин з клієнтами, пропонуючи індивідуальні та інноваційні рішення для вирішення їхніх потреб;

підтримка стратегічної співпраці між різними відділами та командами. Компанія вірить у важливість командної роботи та взаємодії для досягнення стратегічних цілей та постійного вдосконалення продукції та сервісу;

Scania відома своєю спільною відповідальністю перед співробітниками, клієнтами та глобальним суспільством [38].

Модель корпоративної культури підприємства – це система цінностей, вподобань, норм та підходів, які формують основні аспекти життя організації. Ця модель визначає те, як працівники сприймають та адаптуються до робочого середовища, яке вони є частиною. Модель корпоративної культури допомагає визначити «характер» підприємства, його цінності та норми, які визначають спільний спосіб діяльності та взаємодії між працівниками.

На основні проведеного дослідження міжнародного досвіду формування корпоративної культури доцільно визначити основні складові моделі корпоративної культури (рис. 1.10).

Кожна компанія має свою унікальну модель корпоративної культури, яка формується впродовж часу внаслідок впливу лідерів, працівників та зовнішніх факторів. Основна мета цієї моделі полягає в тому, щоб створити сприятливий для праці середовище, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

На підставі вивчення міжнародного досвіду формування корпоративної культури підприємства можна зробити висновок, що підходи та моделі впливу на корпоративну культуру різних компаній різноманітні та визначаються рядом факторів, включаючи галузь, розмір підприємства та його стратегічні цілі.

1. Цінності представляють собою основні переконання та принципи, якими керується підприємство. Вони можуть включати елементи, такі як інновації, відкритість, взаємодопомога, стабільність та інші, які визначають основний характер організації.

2. Норми та Стандарти. Норми визначають прийнятими та неприйнятими дії в організації. Це може включати в себе ступінь формальності взаємодії, ставлення до ризику, ступінь автономії та інші аспекти, що регулюють поведінку співробітників.

3. Комунікаційний стиль. Культура визначає, як відбувається комунікація в організації. Це включає в себе способи спілкування, ставлення до відкритості та прозорості, використання внутрішніх комунікаційних каналів тощо.

4. Структура та організаційна архітектура. Корпоративна культура також впливає на організаційну структуру та архітектуру. Вона визначає, наскільки пласка або ієрархічна є структура, рівень гнучкості та здатність адаптуватися до змін.

5. Культура визначає, яким чином визнаються та нагороджуються досягнення працівників. Це може включати в себе систему премій, рекогносціровиатнння зусиль чи інші форми винагородження.

6. Стиль керівництва. Модель корпоративної культури формує стиль керівництва в організації. Це може бути орієнтовано на партнерство, автократичне, демократичне чи інше, відповідно до цінностей та стратегій підприємства.

7. Корпоративна культура також визначає ставлення до інновацій та готовність до експериментів. Вона може бути орієнтованою на ризик та невизначеність або, навпаки, бути більш консервативною та стабільною.

Рис. 1.10 – Основні складові моделі корпоративної культури провідних компаній світу [55]

Порівняльний аналіз принципів корпоративної культури світових компаній дозволяє виявити ключові особливості та успішні практики, які можуть бути використані впроваджені національними компаніями для поліпшення ефективності управління, залучення та утримання персоналу, а також формування стійкої організаційної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

Здійснивши дослідження теоретичних засад до формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій зробимо ряд висновків:

1. Встановлено, що корпоративна культура підприємства є невід'ємною складовою успішного управління та впливає на всі аспекти функціонування організації. Її сутність полягає у визначенні цінностей, норм, символів та способів взаємодії всередині компанії. Особливості корпоративної культури охоплюють різні риси, такі як лідерство, комунікації, адаптивність та інновації. Важливою є взаємодія лідерів і співробітників, адже вони визначають характер та напрям корпоративної культури.

2. Визначено, що корпоративна культура, яка забезпечена функціями, принципами та типами, виявляється ключовим елементом успіху та стійкості сучасних організацій. Функції корпоративної культури розпочинають свою роль у формуванні цінностей, ідентичності та стратегічної орієнтації підприємства. Принципи корпоративної культури служать основою для побудови етичних та соціальних стандартів, які спрямовують діяльність усіх учасників організації. Типи корпоративної культури, які розглядаються через призму різних підходів та моделей, вказують на різноманітність інтерпретацій та варіацій у структурах організаційної культури.

3. На основі вивчення міжнародного досвіду формування корпоративної культури підприємства можна зробити висновок, що цей процес є надзвичайно різноманітним та впливає на успішність організацій у глобальному контексті. Різноманітність моделей культури, використаних провідними корпоративними компаніями, розроблена про гнучкість та адаптивність підходів до вирішення управлінських завдань. Міжнародний досвід підтверджує, що успішне формування корпоративної культури враховує не лише особливості внутрішньої організації, але і взаємодію із зовнішнім середовищем.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»

2.1. Характеристика філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи

Об'єктом дослідження є філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», яке засноване відповідно до чинного українського законодавства. Є самостійним суб'єктом господарювання, володіє власним майном, має печатку та діє від свого імені відповідно до українського законодавства. Філія діє на принципах господарського розрахунку, має просту круглу печатку зі своїм найменуванням і найменуванням Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування», кутовий штамп та круглу печатку «Для відряджень», власний баланс, що є складовою частиною загального балансу Товариства. Для організації і ведення діяльності Філії має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах.

Філія УГВ-Сервіс виконує операції з інтенсифікації видобутку на родовищах Укргазвидобування: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюбінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП). Підрозділ має у розпорядженні 35 верстатів КРС, сім флотів колтюбінгу та один флот ГРП.

Навесні 2022 року УГВ-Сервіс ввів в експлуатацію центральну базу виробничого обслуговування нафтогазового обладнання. Це новий виробничий об'єкт, роботу якого побудовано на основі найкращих практик міжнародних нафтосервісних компаній. Діяльність бази направлена на технічне обслуговування, ремонт, виробництво й відновлення інструменту та нафтогазового обладнання для проведення внутрішньосвердловинних операцій.

Філія «УГВ-Сервіс» розпочала роботу 1 червня 2016 року шляхом відокремлення цехів з капітального ремонту свердловин від ГПУ

«Полтавагазвидобування»,
«Львівгазвидобування».

«Шебелинкагазвидобування»

та

Головний офіс знаходиться у м. Полтава, структурні підрозділи та потужності: на території Львівської, Харківської та Полтавської областей. Загальна кількість працівників «УГВ-СЕРВІС» станом на 1 січня 2023 року – 2621 особи. Предметом діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є наступні види (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Основні види діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [систематизовано та складено автором]

Реалізація видів діяльності дозволяє забезпечувати досягнення основної місії та цілей філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (рис. 2.2). Таким чином, Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є важливим елементом

нафтогазового сектору України. Вона забезпечує ефективне та надійне виконання робіт з інтенсифікації видобутку нафти і газу, що сприяє забезпеченню енергетичної безпеки країни.

Метою товариства є досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку від провадження господарської діяльності, а також для підвищення рівня енергетичної безпеки держави шляхом інтенсифікації видобутку вуглеводнів, капітального ремонту та випробування свердловин.

Це можливо за рахунок реалізації наступних цілей:

- Організаційних. Розвиток матеріально-технічної бази, модернізація обладнання, капітальний ремонт існуючих приміщень, оптимізація організаційної структури; спрощення внутрішніх процедур та регламентів.
- Фінансових. Підвищення рентабельності основних послуг; пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності поточної діяльності, оптимізація джерел фінансування, забезпечення поточної платоспроможності.
- Технічних. Впровадження нових технологій та обладнання для інтенсифікації видобутку нафти та газу, підвищення ефективності виробництва, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
- Соціальних. Забезпечення соціальної захищеності працівників відповідно до чинного законодавства, створення безпечних умов праці.

Рис. 2.2 – Основні цілі філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

[систематизовано та складено автором]

Реалізація місії та цілей філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» відбувається через організаційну структуру, яка є важливою складовою підприємства, оскільки дозволяє не тільки упорядкувати процес управління, але і визначати чим займаються працівники, перед ким вони звітують і як приймаються рішення.

У цьому випадку, на підприємстві використовується лінійно - функціональна структура (рис. 2.1), яка реалізує принцип єдиноначальності та централізму, передбачає виконання одним керівником усіх функцій управління, підпорядкування йому на правах єдиноначальності всіх нижчих підрозділів (табл. 2.1), що має свої недоліки та переваги.

Таблиця 2.1 – Характеристика лінійно-функціональної структури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Переваги	Недоліки
<p>чітка система взаємозв'язків функцій і підрозділів;</p> <p>чітка система єдиноначальності; чітка відповідальність;</p> <p>швидке реагування виконавчих органів на прямі вказівки вищого рівня;</p> <p>зменшення дублювання зусиль.</p>	<p>схильність до перекладу відповідальності при вирішенні завдань, що потребують участі кількох підрозділів;</p> <p>низька гнучкість і адаптивність до мінливих ситуацій;</p> <p>велика кількість «управлінських поверхів» між працівниками, що виробляють продукцію, і особою, яка приймає рішення;</p> <p>перевантаження керівників вищого рівня.</p>

Отже, організаційна структура дозволяє реалізувати основні функції управління (рис. 2.3).

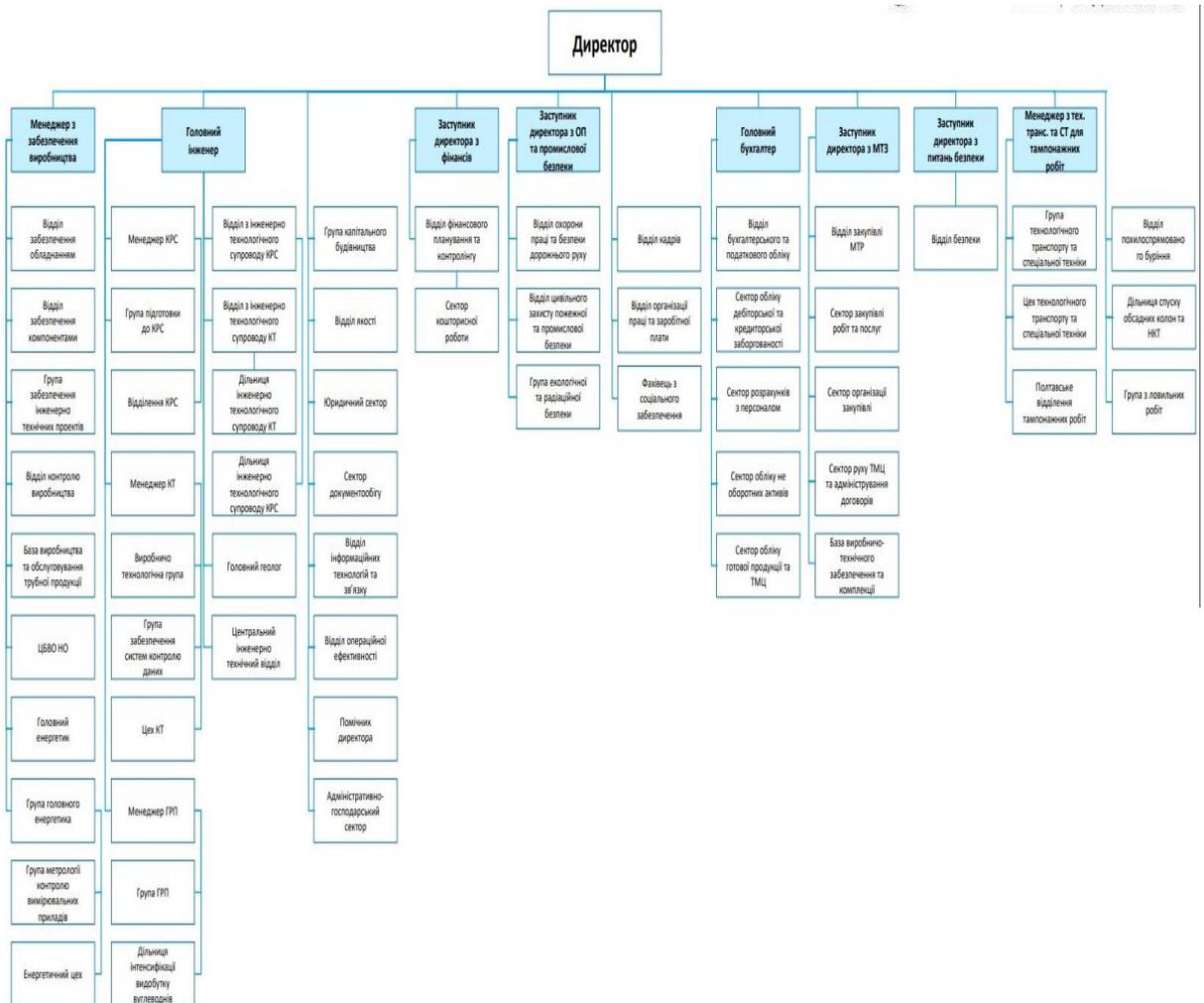


Рис. 2.3 – Організаційна структура філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

У цьому випадку, процес реалізації функцій відбувається через управлінський цикл, який дозволяє структурувати процес розвитку працівників. Дозволяє узгоджувати цілі працівників і організаційні цілі, формувати єдине бачення місії та перспектив розвитку, відстежувати ефективність кожного працівника.

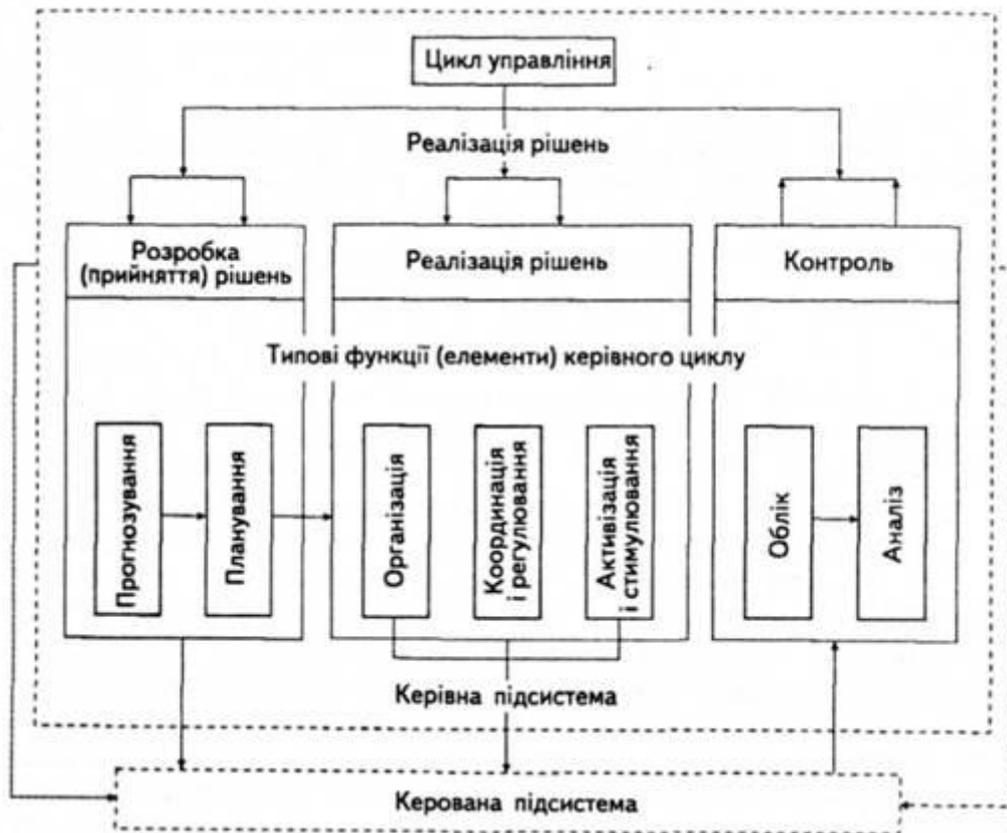


Рис. 2.4 – Управлінський цикл філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

У цьому випадку, основні управлінські рішення щодо подальшого розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» приймаються на стратегічному рівні – НАК «Нафтогаз України», а на оперативному рівні – філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» відбувається реалізація управлінських рішень та виконання поставлених завдань. Специфіка управлінського циклу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» полягає у тому, що обслуговування таких складних технологічних процесів як підтримка роботи свердловини: капітальний ремонт, операції з інтенсифікації видобутку, консервацію старих свердловин тощо вимагає роботи кваліфікованих фахівців, а не просто

робітників. Прорахунки в організації процесів є небезпечними не тільки для людей, техніки, але і екології. Тому працівники є одним із ключових факторів успіху розвитку даного підприємства. І щоб оцінити потенціал та визначити перспективи розвитку доцільно здійснити аналіз персоналу, зокрема загальну структуру персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	445	18,08	450	18,26	604	23,04	4,96	4,79
У тому числі:								
керівники	9	0,37	9	0,37	8	0,31	(0,1)	(0,1)
спеціалісти	417	16,94	422	17,12	576	21,98	5,0	4,9
технічні працівники	19	0,77	19	0,77	20	0,76	(0,01)	(0,01)
Робітники	2016	81,92	2015	81,74	2017	76,96	(5,0)	(4,8)
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	4,53		4,48		3,34		(1,19)	(1,14)

Аналіз даних таблиці 2.1. дозволяє зробити висновок, що за досліджуваний період збільшується кількість працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Це призвело до змін у структурі персоналу. У 2022 році питома вага управлінського персоналу збільшилася на 4,79%, що становить близько 1% від загальної кількості працівників. Питома вага робітників у 2022 році зменшилася на 4,8%, що становить близько 2% від загальної кількості працівників.

Ці зміни є результатом впровадження нової стратегії розвитку компанії, яка передбачає підвищення ефективності управління та оптимізацію витрат. Збільшення кількості управлінського персоналу дозволить компанії ефективніше планувати та реалізовувати свою діяльність. Зменшення кількості

робітників дозволить компанії скоротити витрати на оплату праці. У перспективі компанія може розглянути можливість подальшого збільшення кількості персоналу, щоб забезпечити ефективне управління компанією в умовах зростаючої конкуренції.

Далі здійснимо аналіз вікової структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» у 2020 - 2022 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2022 р.	
			осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 15-24 років	138	5,61	140	5,68	142	5,42	(0,2)	(0,3)
25-49 років	1510	61,36	1520	61,66	1525	58,18	(3,2)	(3,5)
50-59 років	456	18,53	458	18,58	459	17,51	(1,0)	(1,1)
60-65 років	112	4,55	107	4,34	265	10,11	5,6	5,8
Пенсійного віку	245	9,96	240	9,74	230	8,78	(1,2)	(1,0)
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	x	x

Аналіз даних табл. 2.2. дозволяє зробити висновок, що на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» спостерігається тенденція до старіння кадрового складу. У 2022 році питома вага працівників віком 25-49 років зменшилася на 3,5 % порівняно із 2021 роком і на 3,2% відносно 2020 року. В той самий час питома вага працівників віком 60-65 років збільшилася на 5,6% порівняно із 2020 роком і на 5,8% відносно 2021 року. Ці зміни є результатом декількох факторів, зокрема: зростання вимог до професійної компетентності та досвіду працівників, що пов'язано з впровадженням нових технологій; зменшення кількості молодих людей, які були мобілізовані (частина добровільно пішла захищати Україну). Така тенденція може мати негативні наслідки для компанії, зокрема: зниження продуктивності праці, збільшення витрат на навчання та підготовку працівників.

Тому наступним кроком дослідження є аналіз динаміка освітньої структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Початковий рівень вищої освіти	475	19,30	470	19,1	510	19,46	0,16	0,39
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	367	14,91	370	15,0	401	15,30	0,39	0,29
Другий рівень вищої освіти – «спеціаліст»	1163	47,26	1160	47,1	1150	43,88	(3,38)	(3,18)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	456	18,53	465	18,9	560	21,37	2,84	2,50
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	x	x

Аналіз даних табл. 2.3. дозволяє зробити висновок, що на підприємстві «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» спостерігається тенденція до зростання рівня освіти працівників. У 2022 році питома вага працівників з другим рівнем вищої освіти «магістр» збільшилася на 2,84% порівняно із 2020 роком і на 2,50% відносно 2021 року. Ця тенденція є позитивною, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності праці та інноваційного потенціалу компанії.

Таке зростання рівня освіти працівників може бути пов'язано з такими факторами: впровадженням нових технологій, які вимагають більш високої кваліфікації працівників; зростанням конкуренції в галузі нафтогазовидобування, що змушує компанії підвищувати рівень кваліфікації своїх працівників.

Для забезпечення подальшого зростання рівня освіти працівників філія компанія може вжити таких заходів: розширити програми з підвищення кваліфікації працівників; запровадити програми стажування та практики для студентів, створити умови для навчання та професійного розвитку працівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що філія «УГВ-СЕРВІС» є важливим структурним підрозділом АТ «Укргазвидобування», який забезпечує безперервність оперативного процесу НАК «Нафтогаз» України та можливість досягнення поставленої цілі.

Філія «УГВ-СЕРВІС» виконує широкий спектр робіт, які є ключовими для забезпечення ефективної роботи АТ «Укргазвидобування». Зокрема, філія забезпечує своєчасне проведення ремонтних робіт на нафтогазових свердловинах, а також здійснює технічне обслуговування інженерних систем та обладнання. Така діяльність філії «УГВ-СЕРВІС» дозволяє: підтримувати нафтогазові свердловини в робочому стані та збільшувати видобуток нафти та газу; забезпечувати безперебійну роботу нафтогазового обладнання та систем; зменшувати ризики аварій та збоїв у роботі.

У перспективі філія «УГВ-СЕРВІС» може розвивати свої послуги в таких напрямках: впровадження нових технологій, які дозволять підвищити ефективність роботи філії; розширення спектра послуг, які надаються філією; розробка нових програм з підвищення кваліфікації працівників філії. Ці заходи допоможуть філії «УГВ-СЕРВІС» надалі забезпечувати безперервність оперативного процесу НАК «Нафтогаз» України та підвищувати ефективність своєї діяльності.

Тому наступним кроком нашого дослідження є аналіз фінансово - господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». В наступному підпункті роботи проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

На сучасному етапі кожне підприємство повинне не тільки забезпечити ефективність використання ресурсів, але і здійснювати свою діяльність на принципах самоокупності та самофінансування. Це актуалізує питання аналізу показників фінансово-господарської діяльності (рис. 2.5).

Необхідність управління підприємством. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити поточний стан підприємства, його фінансовий стан, ефективність діяльності, перспективи розвитку. Ця інформація необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень.

Конкурентна боротьба. У сучасних умовах конкурентної боротьби підприємствам необхідно постійно аналізувати свою фінансову діяльність, щоб мати можливість швидко реагувати на зміни на ринку і залишатися конкурентоспроможними.

Звітність перед зовнішніми користувачами. Підприємства зобов'язані регулярно звітувати про свою фінансову діяльність перед зовнішніми користувачами, такими як інвестори, кредитори, державні органи. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства і прийняти рішення про співпрацю з ним.

Рис. 2.5 – Основні фактори, які обумовлюють важливість аналізу фінансово-економічних показників для управлінців [систематизовано та складено автором]

Оскільки саме аналіз показників фінансово-економічних показників дозволяє вирішити низку основних завдань для управлінців (рис. 2.6).

Оцінка фінансового стану підприємства. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість підприємства. Ця інформація необхідна для визначення фінансового стану підприємства і розробки заходів щодо його поліпшення.

Оцінка ефективності діяльності підприємства. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити рентабельність, прибутковість, продуктивність підприємства. Ця інформація необхідна для визначення ефективності діяльності підприємства і розробки заходів щодо її підвищення.

Оцінка перспектив розвитку підприємства. Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, його конкурентоспроможність. Ця інформація необхідна для розробки стратегії розвитку підприємства.

Рис. 2.6 – Основні завдання, які вирішує аналіз фінансово-економічних показників [систематизовано та складено автором]

У цьому випадку, основним завданням є аналіз показників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 роки (табл. 2.4.).

За досліджуваний період філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» була збитковою. Сума збитку зросла з 309732636,91 грн у 2020 році до 317874515,93 грн у 2021 році і до 677653460,91 грн у 2022 році.

Зростання збитку відбулося на тлі зростання вартості сукупного капіталу, середньорічної вартості основних фондів і середніх залишків оборотних засобів. Проте, у 2022 році відбулося скорочення вартості власного капіталу і його питомої ваги в сукупному капіталі. Продуктивність праці працівників в цілому є високою, але у 2022 році знизилася порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт зносу основних фондів у 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком, але збільшився порівняно з 2021 роком.

Фондовіддача у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла, але зменшилася порівняно з 2021 роком. Таким чином, ми можемо визначити окремі тенденції економічної ситуації (рис. 2.7).

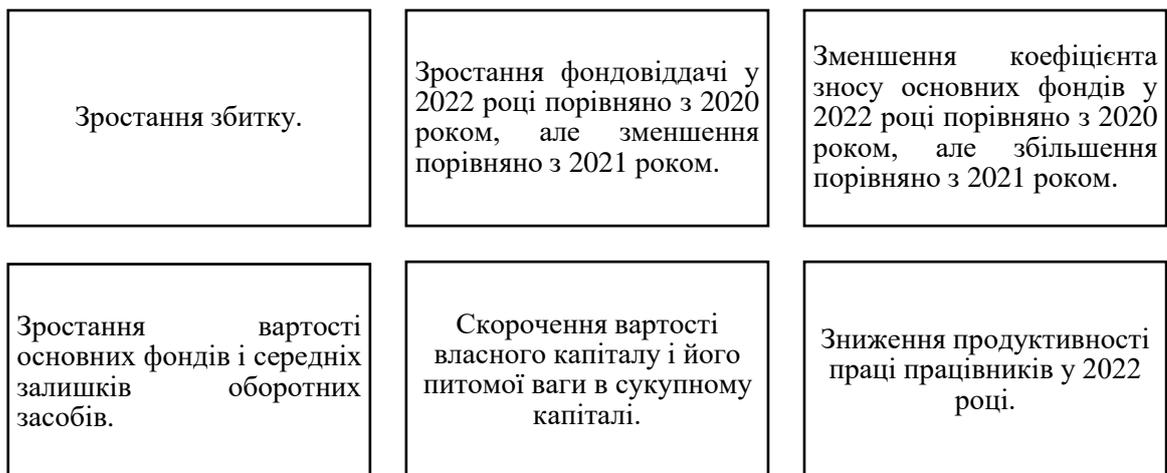


Рис. 2.7 – Основні тенденції економічної ситуації філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 роки [систематизовано та складено автором]

Таким чином, доцільно зробити висновок, що повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році негативно вплинуло на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	6170704809	6927408216	8423784729	2253079920	36,51	1496376513	21,60
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	(555145072,8)	500334391,9	470757567,9	1025902641	-84,80	-29576824	-5,91
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	4193938408	5152867174	6408015039	2214076631	52,79	1255147865	24,36
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	4673102,55	3196043,1	1816134,21	(2856968,34)	-61,14	-1379908,89	-43,18
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	1534303672	1498913652	1723014652	188710980	12,30	224101000	14,95
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	2461	2465	2621	160	6,5	156	6,33
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2							
3.2. Інші операційні доходи	тис. грн.	Форма 2	23352167,73	473635524,98	388494376,04	365142208,3	1563,63	-85141148,94	-17,98
3.3. Інші операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	309012305,72	766866549,92	1038201501,07	729189195,4	235,97	271334951,2	35,38
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»							
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»							
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(309732636,91)	(317874515,93)	(677653460,91)	(367920824)	118,79	(359778945)	113,18
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	3.2 / п. 2.4	9488,89	192144,23	148223,72	138734,83		-43920,51	
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,157	0,010	0,028	-0,129		0,018	
5.5. Фондовіддача	грн/ грн.	п. 3.2 / п. 2.1	0,006	0,092	0,061	0,055		-0,031	
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п. 3.1 / п. 2.3	0,015	0,316	0,225	0,21		-0,091	
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п. 5.6	23653,02	1139,29	1596,64	-22056,38		457,35	
6. Показники рентабельності (збитковості) підприємства									
6.1. Рентабельність (збитковість) сукупного капіталу	%	п. 4.3 / п. 1.1*100	(5,019)	(4,589)	(8,045)	-3,026		-3,456	X
6.2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу	%	п. 4.4 / п. 1.2*100	(55,79)	(63,53)	(143,95)	-88,16		-80,42	X

Тому, щоб визначити загальні тенденції розвитку доцільно також здійснити аналіз показників фінансової стійкості, які дозволяють оцінити вразливість фінансової системи підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 – 2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
Власний капітал	грн	(406542983,65)	93791408,21	376966159,70	x	x	x	x
Позичковий капітал	грн	3450840959	3789318833	4163708328	x	x	x	x
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	грн	250993130,29	176215942,93	199824405,63	x	x	x	x
Всього використано капіталу	грн	3044297975,01	3883110241,31	4540674487,55	x	x	x	x
Коефіцієнт автономії		-0,134	0,024	0,083	>0,5	-0,634	-0,476	-0,417
Коефіцієнт заборгованості		1,134	0,976	0,917	<0,5	0,634	0,476	0,417
Коефіцієнт фінансової стабільності		-0,051	0,070	0,127	>1,0	-1,051	-0,930	-0,873

Аналіз даних таблиці 2.6 дозволяє зробити такі висновки:

Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 роки мало низький рівень фінансової стійкості. Це означає, що підприємство мало значну заборгованість і ризикувало не виконати свої фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальних активах, у 2020-2022 роках не досягав нормативного значення 0,5. Це означає, що підприємство фінансувалося переважно коштом залучених коштів.

Коефіцієнт заборгованості, який характеризує частку позикових коштів у загальних активах, у 2020-2022 роках суттєво перевищував нормативне значення 0,5. Це означає, що підприємство мало значну заборгованість.

Коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує фінансову стійкість підприємства, у 2020-2022 роках також був нижчим за нормативне значення 0,8. Це

підтверджує ризикованість ситуації, коли у структурі джерел фінансування переважають позикові кошти.

Таким чином, філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» у 2020 – 2022 рр. мало низький рівень фінансової стійкості. Це відповідним чином вплинуло на показники платоспроможності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників платоспроможності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 – 2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	грн	-	-	1086042,87	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість	грн	(406542983,65)	93791408,21	376966159,70	x	x	x	x
Оборотні активи всього	грн	726652184,54	772261467,62	950753184,13	x	x	x	x
Необоротні активи всього	грн	2317645790,47	3110848773,69	3589921303,42	x	x	x	x
Власний капітал	грн	(406542983,65)	93791408,21	376966159,70	x	x	x	x
Поточні зобов'язання	грн	3199847828,37	3613102890,17	3963883922,22	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	x			0,0003	>0,2	-0,2	-0,2	-0,1997
Коефіцієнт поточної платоспроможності	x	-0,13	0,03	0,10	>0,7	-0,83	-0,67	-0,60
Коефіцієнт поточної ліквідності	x	0,23	0,21	0,24	>1	-0,77	-0,79	-0,76

Аналіз даних таблиці 2.7 дозволяє зробити такі висновки:

Рівень платоспроможності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» низький. Це означає, що підприємство не мало достатньо коштів для своєчасного виконання своїх фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, який характеризує здатність підприємства виконати свої найближчі платежі, у 2020 і 2021 роках не розраховувався через відсутність у структурі оборотних активів грошових коштів та їх еквівалентів. У 2022 році коефіцієнт абсолютної платоспроможності становив 0,58, що є нижчим за нормативне значення 1. Це означає, що підприємство не мало достатньо коштів для своєчасного виконання своїх найближчих платежів.

Коефіцієнт поточної платоспроможності, який характеризує здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання коштом поточних активів, у 2020 році становив 0,31, що є вкрай низьким. У 2021 році коефіцієнт поточної платоспроможності становив 0,73, а у 2022 році - 0,76. Це означає, що підприємство мало достатньо коштів для своєчасного виконання своїх короткострокових зобов'язань, але фактичне значення показника не досягає нормативного значення 1,3.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу фінансових показників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за період з 2020 по 2022 рік можна зробити висновок про те, що підприємство має низький рівень фінансової стабільності та ефективності.

Цей висновок обґрунтовується наступними факторами:

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальних активах, у 2020-2022 роках не досягав нормативного значення 0,5. Це означає, що підприємство фінансується переважно коштом залучених коштів.

Коефіцієнт заборгованості, який характеризує частку позикових коштів у загальних активах, у 2020-2022 роках суттєво перевищував нормативне значення 0,5. Це означає, що підприємство має значну заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, який характеризує здатність підприємства виконати свої найближчі платежі, у 2022 році становив 0,58, що є нижчим за нормативне значення 1. Це означає, що підприємство не мало достатньо коштів для своєчасного виконання своїх найближчих платежів.

Коефіцієнт поточної платоспроможності, який характеризує здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання коштом поточних активів, у 2022 році становив 0,76. Це означає, що підприємство має достатньо коштів для своєчасного виконання своїх короткострокових зобов'язань, але фактичне значення показника не досягає нормативного значення 1,3.

Такий стан фінансової стабільності та ефективності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є несприятливим і може призвести до складнощів у його діяльності.

Для підвищення фінансової стабільності та ефективності підприємству необхідно здійснити наступні заходи:

Збільшити частку власного капіталу в загальних активах. Це можна зробити шляхом збільшення прибутку та зменшення заборгованості. Зменшити частку позикових коштів у загальних активах. Це можна зробити шляхом реструктуризації заборгованості або залучення додаткових інвестицій. Покращити управління грошовими коштами. Це дозволить підприємству своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Виконання цих заходів дозволить підприємству підвищити свою фінансову стабільність та ефективність, що позитивно позначиться на його діяльності в майбутньому.

І також доцільно провести аналіз операційних витрат (табл. 2.7).

Аналіз операційних витрат філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за досліджуваний період дозволяє зробити такі висновки: у 2022 році сума операційних витрат збільшилася на 223254106,6 грн порівняно з 2020 роком, але зменшилася на 333171428 грн порівняно з 2021 роком. Такі зміни обумовлені, зокрема, зростанням матеріальних витрат на 18,456% порівняно з 2021 роком і на 4,014% порівняно з 2020 роком. Зростання також спостерігається у питомій вазі витрат на оплату праці у 2022 році порівняно з 2021 роком на 12,689%, однак порівняно з 2020 роком вони зменшилися на 1,207%. Відрахування на соціальні заходи також змінювалися. У 2022 році їх питома вага зросла щодо 2021 року на 2,952%, але порівняно з 2020 роком зменшилася на 0,029%.

Таблиця 2.7 – Оцінка динаміки та структури операційних витрат філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020–2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р.			
							2020 р.		2021 р.	
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Матеріальні витрати	285858351,21	27,080	203732600,95	12,638	397652347,96	31,095	111793996,8	4,014	193919747	18,456
Витрати на оплату праці	697975280,96	66,122	841880307,93	52,225	830160047,84	64,915	132184766,9	-1,207	-11720260,1	12,689
Відрахування на соціальні заходи	135995843,14	12,883	159622365,87	9,902	164386440,20	12,854	28390597,06	-0,029	4764074,33	2,952
Амортизація	281422822,97	26,660	309308874,43	19,188	474069883,22	37,070	192647060,3	10,410	164761008,8	17,882
Інші операційні витрати	(345658805,44)	-32,745	97474878,04	6,047	(587421119,75)	-45,934	-241762314	-13,188	-684895998	-51,980
Разом	1055593492,84	100	1612019027,22	100	1278847599,47	31,095	223254106,6		-333171428	0

Амортизація мала тенденцію до зростання. У 2022 році її питома вага збільшилася на 17,882% порівняно з 2020 роком і на 10,410% порівняно з 2021 роком. Таким чином, можна зробити висновок про те, що у 2022 році на філію «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» негативно вплинули такі фактори: зростання матеріальних витрат пов'язано з інфляцією, зростанням цін на сировину та матеріали, а також з іншими факторами; зменшення витрат на оплату праці пов'язано з оптимізацією штату, зменшенням продуктивності праці або іншими факторами; зменшення відрахувань на соціальні заходи пов'язано з оптимізацією соціальних програм, зменшенням кількості працівників або іншими факторами.

Таким чином, ці фактори призвели до сповільнення показників діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» у 2022 році. Отже, за досліджуваний період відбулося сповільнення фінансових показників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Тому наступним кроком нашого дослідження є характеристика корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

2.3. Характеристика корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Коли хтось запитує співробітника, як працювати в певній компанії, відповідь, яку вони отримують, зазвичай є хорошим підсумком корпоративної культури цієї компанії. Яке робоче середовище, як співробітники ставляться один до одного, наскільки суворі – або м'які – правила, як відбувається спілкування, які пріоритети в організації та наскільки стресова атмосфера – все це аспекти культури компанії. Хороша або позитивна корпоративна культура створює вірних шанувальників як серед співробітників, так і серед клієнтів. Це добре для бізнесу. Тож, мабуть, не дивно, що дослідження показують, що позитивна корпоративна культура є джерелом конкурентної переваги. У такому випадку, об'єктом дослідження виступає корпоративна культура філії «УГВ-

СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», яка є частиною НАК «Нафтогаз Україна». Корпоративні цінності НАК Нафтогаз України закріплені в Кодексі корпоративної поведінки, який був затверджений наказом Нафтогазу України від 18 вересня 2019 року № 340. До них відносять наступні (рис. 2.8).



Рис. 2.8 – Основні цінності АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Охарактеризуємо їх (рис. 2.8). У такому випадку, ці цінності були задекларованими у 2017 році і реалізуються через політику компанії по роботі із персоналом, громадськими організаціями, місцевою владою, клієнтами, постачальниками, органами місцевого самоврядування, зацікавленими благодійними та громадськими організаціями. Чому важливо, щоб кожна організація мала корпоративні цінності?

Саме корпоративні цінності є основою корпоративної культури не тільки АТ «Укргазвидобування», але і її філій, підрозділів, відділів, дільниць тощо. Оскільки саме цінності є тим, на чому компанія зосереджується в першу чергу. Це допомагає працівникові зорієнтуватися щодо своїх цілей, свого бачення світу та можливостей співпраці. Оскільки саме працівники не тільки будуть носіями цих цінностей, але у щоденній роботі також будуть їх використовувати та демонструвати постачальникам, конкурентам, клієнтам тощо.



Рис. 2.9 – Зміст основних цінностей АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Таким чином, корпоративні цінності є основою формування традицій, звичаїв та ініціатив. Оскільки саме корпоративна культура у процесі управління виконує низку функцій (рис. 2.10).

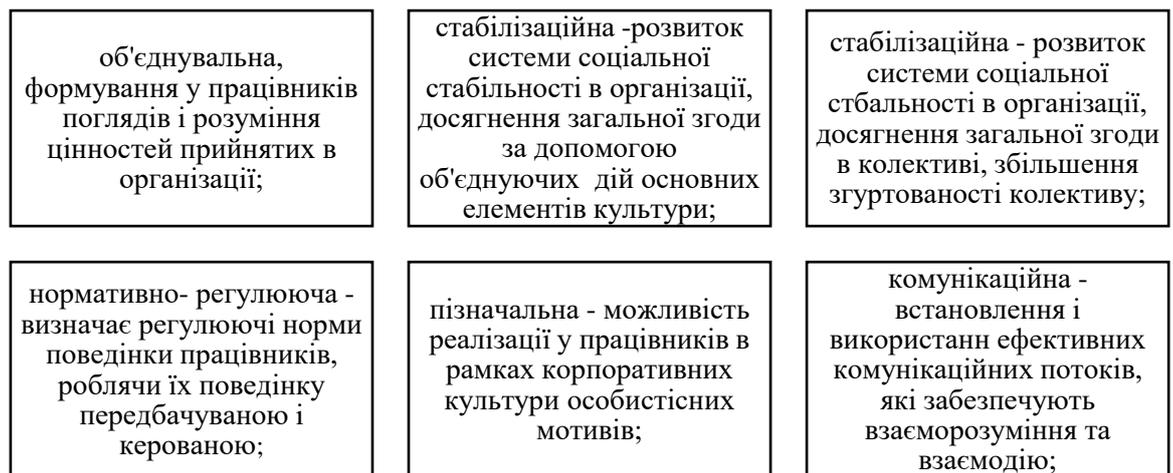


Рис.2.10 – Основні функції, які виконує корпоративна культура АТ «Укргазвидобування», зокрема і філії «УГВ-СЕРВІС» [складено автором]

Реалізація даних функцій дозволяє керівництву АТ «Укргазвидобування» забезпечувати позитивний імідж в очах стейкхолдерів. Зокрема, на АТ «Укргазвидобування» 23.12.2023 року було затверджено «Стандарт корпоративної відповідальності АТ «Укргазвидобування» у відносинах із громадами, благодійними і громадськими організаціями». Даний стандарт містить наступні основні структурні елементи (рис. 2.11) [45].

Актуальність прийняття Стандарту	Міжнародні, національні норми та внутрішні документи товариства	Мета стандарту корпоративної соціальної відповідальності у відносинах з громадами, благодійними і громадськими організаціями.
Групи заінтересованих сторін	Географія поширення співпраці з громадами, благодійними і громадськими організаціями	Пріоритетні напрями реалізації Стандарту
Механізм співпраці з громадами	Механізм співпраці з благодійними, громадськими та іншими неприбутковими організаціями	Механізм прийняття рішень у сфері благодійної діяльності під час воєнного чи надзвичайного стану, надзвичайної ситуації, а також у сфері обороноздатності й безпеки держави
Комунікації з громадами	Моніторинг, контроль та аналіз реалізації Стандарту	Дотримання задекларованих правил

Рис. 2.11 – Основні структурні елементи документа «Стандарт корпоративної відповідальності АТ «Укргазвидобування» у відносинах із громадами, благодійними і громадськими організаціями» від 23.12.2023 року [систематизовано автором]

Цей документ демонструє реалізацію наступних цінностей: прозорості, професійності та порядності. Проблемою сьогодні у практиці підприємств і філій АТ «Укргазвидобування» є те, що на цей момент часу існують стримуючі

фактори розвитку корпоративної культури, які притаманні українській практиці господарювання. Зокрема, у 2022 році було проведено дослідження українцями рівнем заробітної плати і роботою (рис. 2.12).



Рис. 2.12 – Оцінка задоволеністю заробітною платою і роботою у 2022 році українцями [71]

Ці дослідження також були проведені у розрізі різних вікових груп (рис. 2.13).

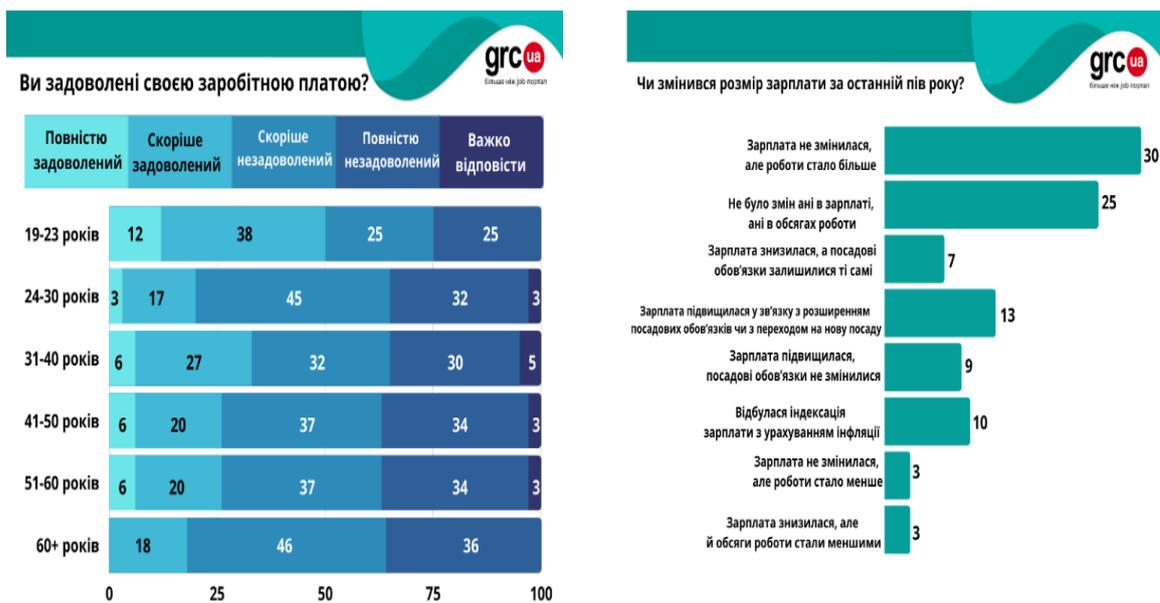


Рис. 2.13 – Оцінка задоволеністю своєю заробітною платою у 2022 році українцями [71]

Чому ми досліджуємо національні тенденції? Тому що працівники філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є частиною українського суспільства, яке сьогодні демонструє (рис. 2. 14), що переважна більшість громадян задоволені роботою, але вони мають очікування щодо рівня заробітної плати. Відповідно це проектується і на систему мотивації та винагородження, що є частиною корпоративної культури.

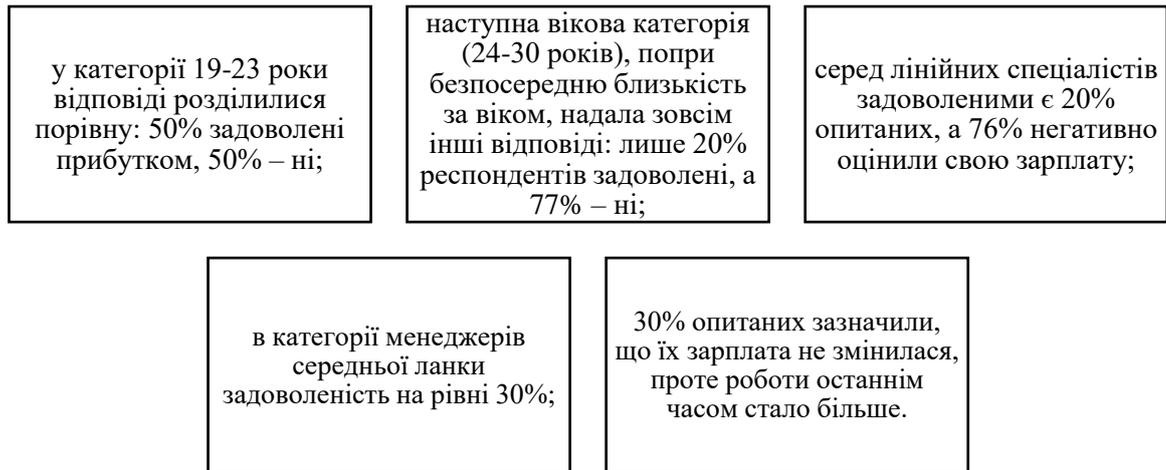


Рис. 2.14 – Результати дослідження українцями задоволеністю зарплатою і роботою з урахуванням вікової категорії [систематизовано автором]

Тому доцільно виділити обмежуючі фактори розвитку корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (рис. 2.15).

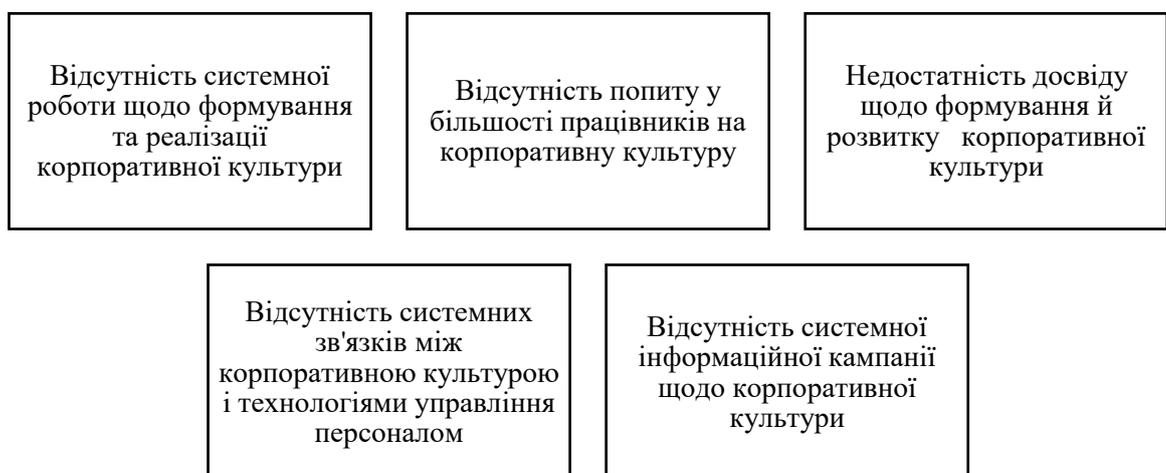


Рис. 2.15 – Обмежуючі фактори розвитку корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Щоб спростувати чи підтвердити роль і значення цих обмежуючих факторів у діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» використовуючи метод усних опитувань та спостережень серед 50 працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було здійснено оцінку суб'єктивних атрибутів корпоративної культури (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика суб'єктивних атрибутів корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [сформовано автором]

Атрибути корпоративної культури	Вага (Wi)	Бали (Bi)	Загальна оцінка (Ii)
Зовнішні атрибути корпоративної культури			
Екстер'єр і інтер'єр	0,25	3	0,6
Зовнішній вигляд працівників (фірмовий одяг)	0,2	3	0,75
Лозунг	0,15	3	0,45
Логотип	0,15	4	0,6
Герої	0,05	5	0,55
Легенди	0,1	4	0,25
Свята	0,1	4	0,45
Всього	1	-	3,5
Внутрішні атрибути корпоративної культури			
1. Корпоративні цінності	0,2	4	1
2. Ціль	0,25	3	0,6
3. Місія	0,15	3	0,75
4. Корпоративні правила	0,25	4	0,6
5. Норми	0,15	3	0,45
Всього	1		3,4

На основі середнього балу та вагомості кожного атрибуту корпоративної культури розрахуємо їх загальну оцінку за формулою :

$$I_i = W_i \cdot B_i$$

де I_i - загальна оцінка і-того атрибуту корпоративної культури,
 W_i – питома вага і-того атрибуту корпоративної культури,
 B_i - середній бал і-того атрибуту корпоративної культури.

Для цього розрахуємо загальну середню оцінку корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за наступною формулою :

$$I_c = I_{\text{зовн.атр.}} + I_{\text{внутр.атр.}}/2$$

На основі цих даних визначимо ефективність корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»:

$$E = (3,5+3,4)/2 = 3,45.$$

Отже, на основі проведеного дослідження рівень корпоративної культури є незадовільним і потребує визначення заходів і пропозицій щодо підвищення ефективності та продуктивності. Тому у наступному розділі пропонуємо розглянути пропозиції, які дозволять посилити напрацювання та підвищити продуктивність праці працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Висновки до розділу 2

На основі проведеної характеристики практики реалізації корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» доцільно зробити ряд висновків:

1. Філія «УГВ-СЕРВІС» виконує широкий спектр робіт, які є ключовими для забезпечення ефективної роботи АТ «Укргазвидобування». Зокрема, філія забезпечує своєчасне проведення ремонтних робіт на нафтогазових свердловинах, а також здійснює технічне обслуговування інженерних систем та обладнання. Така діяльність філії «УГВ-СЕРВІС» дозволяє: підтримувати нафтогазові свердловини в робочому стані та збільшувати видобуток нафти та газу; забезпечувати безперебійну роботу нафтогазового обладнання та систем; зменшувати ризики аварій та збоїв у роботі.

2. За досліджуваний період філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» була збитковою. Сума збитку зросла з 309732636,91 грн у 2020 році до 317874515,93 грн у 2021 році і до 677653460,91 грн у 2022 році.

Зростання збитку відбулося на тлі зростання вартості сукупного капіталу, середньорічної вартості основних фондів і середніх залишків оборотних засобів. Проте, у 2022 році відбулося скорочення вартості власного капіталу і його питомої ваги в сукупному капіталі. Продуктивність праці працівників в цілому є високою, але у 2022 році знизилася порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт зносу основних фондів у 2022 році зменшився порівняно з 2020 роком, але збільшився порівняно з 2021 роком. Фондовіддача у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла, але зменшилася порівняно з 2021 роком.

3. Проведено характеристику корпоративної культури аналізованого підприємства. Саме корпоративні цінності є основою корпоративної культури не тільки АТ «Укргазвидобування», але і її філій, підрозділів, відділів, дільниць тощо. Оскільки саме цінності є тим, на чому компанія зосереджується в першу чергу. Це допомагає працівникові зорієнтуватися щодо своїх цілей, свого бачення світу та можливостей співпраці. Оскільки саме працівники не тільки будуть носіями цих цінностей, але у щоденній роботі також будуть їх використовувати та демонструвати постачальникам, конкурентам, клієнтам тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій

В сучасних умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій вітчизняні підприємства зайняті власним виживанням і, порівняно з іноземними, не приділяють необхідної уваги розвитку корпоративної культури. Вся корпоративна культура підприємств в основному зводиться до зовнішнього вигляду співробітників, спільних корпоративних святкових заходів, при цьому ігноруються основні потреби співробітників й недостатньо усвідомлюється важливість створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки і самосвідомості в професійній діяльності. діяльності співробітників.

Сучасні підприємства можуть переосмислити своє ставлення до працівників, розглядаючи їх не тільки як робочу силу, але і як звичайних людей з власними потребами і бажаннями. Це можливо завдяки ефективній корпоративній культурі, яка впливає як на процеси управління персоналом, так і на загальну роботу організації. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше необхідності у докладному регламентуванні діяльності, директивах, настановах і докладних інструкціях для персоналу. За високого рівня корпоративної культури підвищується престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є важливим процесом, що може сприяти підвищенню ефективності, покращенню задоволеності працівників та створенню

сприятливого внутрішнього середовища. Щоб здійснити успішне удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», слід враховувати кілька ключових аспектів, що представлені на рис. 3.1.

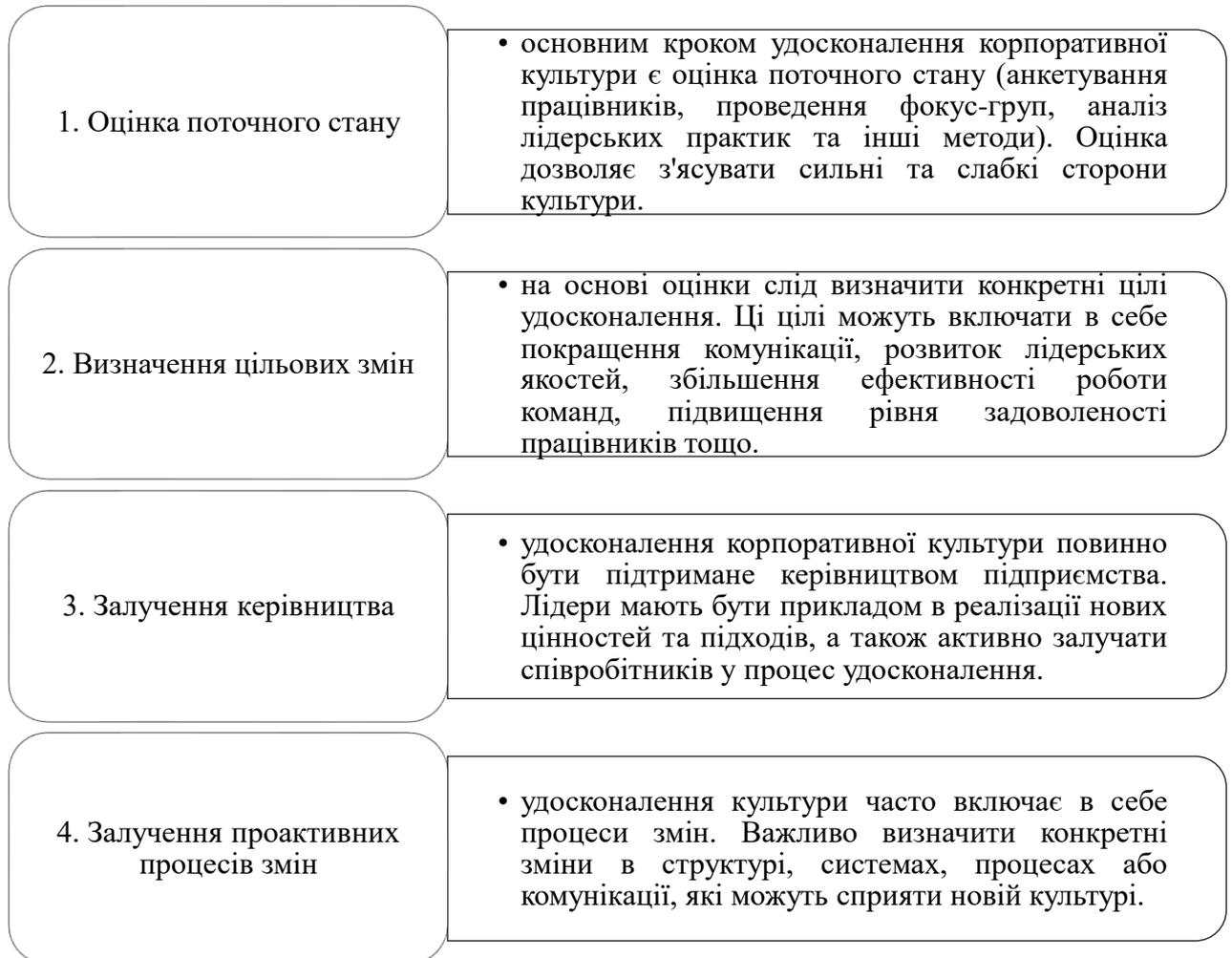


Рис. 3.1 – Напрями удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Розглянемо кожний з напрямів більш детально.

1. Оцінка поточного стану корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є важливим етапом удосконалення організаційного середовища. Цей процес дозволяє зрозуміти, які аспекти культури працюють ефективно, а які можуть бути покращені. Ось кілька кроків, які можна вжити для здійснення оцінки:

Розробити анкету або опитування для працівників, спрямоване на визначення їхньої думки про корпоративну культуру філії «УГВ-СЕРВІС»

АТ «Укргазвидобування». Питання можуть охоплювати сприйняття цінностей, рівень комунікації, взаємодію в командах, ступінь задоволеності роботою тощо;

сформувати фокус-групи, щоб отримати більше детальних відгуків від специфічних груп працівників. Фокус-групи дозволяють відкрито обговорити конкретні аспекти культури та збагатити отриману інформацію;

переглянути зовнішній імідж компанії, включаючи відгуки клієнтів, відгуки на сайтах для відгуків про роботу, публікації у ЗМІ та інше. Це може висвітлити те, як зовнішні сторони сприймають корпоративну культуру;

проаналізувати ключові показники ефективності та задоволеності працівників, такі як рівень збереження кадрів, час, проведений на роботі, індекс задоволеності роботою тощо;

здійснити оцінку стилю лідерства у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Це може бути здійснено через оцінку лідерських якостей керівництва, ступінь взаємодії з командою, способи вирішення конфліктів та підтримки розвитку співробітників;

вивчення відгуків та скарг співробітників через внутрішні канали, такі як анонімна електронна скринька для скарг або система управління ресурсами людських ресурсів;

проведення спостереження за поведінкою працівників та символікою в офісі філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Якщо є відмінності між тим, як працівники дійсно працюють та тим, що оголошується як корпоративна культура, це може вказувати на проблеми.

Після збору цієї інформації можна провести аналіз та ідентифікувати ключові аспекти, які можна вдосконалити. Важливо не тільки виявити проблеми, але й розробити конкретний план дій для впровадження змін та покращень в корпоративній культурі.

2. Зміна корпоративної культури являє собою стратегічний процес, спрямований на створення нового або удосконалення існуючого набору цінностей, норм, переконань та практик в організації. Цілі зміни корпоративної культури можуть бути різноманітними і залежать від конкретних потреб та

стратегічних завдань філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Однак деякі загальні цілі можуть включати:

1) формування корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та творчості, є однією з основних цілей зміни корпоративної культури. Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» може прямувати до створення стимулів для новаторства, визнання ідеї та зниження страху перед невдачею;

2) покращення системи комунікації на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що може охоплювати відкриті та ефективні комунікаційні канали, які підтримують обмін інформацією та ідеями між всіма рівнями підприємства;

3) орієнтація на створення корпоративної культури, яка сприяє співпраці та згуртованості команд. Це може охоплювати заходи, спрямовані на підтримку роботи команд, визнання внеску кожного члена команди та створення сприятливого середовища для спільної роботи;

4) створення культури, що підтримує розвиток лідерських якостей у всіх рівнях організації. Це охоплює розвиток ефективного лідерства, здатного надихати, мотивувати та керувати змінами;

5) формування культури, яка підвищує рівень задоволеності працівників та залученість до своєї роботи. Це може охоплювати створення сприятливого робочого середовища на філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», підтримку розвитку кар'єри та надання можливостей для особистого росту;

6) спрямовування зусиль на створення корпоративної культури, яка сприяє сталому розвитку. Це може охоплювати впровадження практик та процесів, спрямованих на збереження ресурсів та відповідальність перед суспільством;

7) варто зазначити, що цілі можуть бути адаптовані відповідно до конкретних потреб філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», але вони вказують на ключові напрямки для удосконалення корпоративної культури.

3.Залучення керівництва філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» до удосконалення корпоративної культури є важливим елементом, оскільки

лідери виступають в ролі прикладу і впливають на створення та утримання корпоративних цінностей. Рекомендуємо розглянути декілька кроків, які можуть сприяти залученню керівництва філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» до цього процесу.

По-перше, керівництво повинно бути переконаним у важливості корпоративної культури для досягнення стратегічних цілей компанії. Розуміння того, як корпоративна культура впливає на залученість працівників, ефективність роботи та здатність компанії адаптуватися до змін.

По-друге, менеджмент філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» повинен постійно брати активну участь в процесі удосконалення культури. Це може охоплювати участь у фокус-групах, обговорення планів змін, проведення регулярних нарад на тему культури та інші форми взаємодії.

По-третє, саме керівництво філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» несе відповідальність за удосконалення культури. Встановіть конкретні завдання для керівників та перевіряйте їхні досягнення. Спільна відповідальність стимулює активну участь.

По-четверте, керівництво філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» повинно бути прикладом того, що вони очікують від інших. Здійснювати позитивні зміни у своїй поведінці та прийомах, щоб стати моделлю для інших працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Варто розробити цілі для керівництва, пов'язані з удосконаленням корпоративної культури. Забезпечте чіткість та конкретність цих цілей, щоб створити відчуття спільної місії. Варто забезпечити використання різноманітні методи для залучення керівництва до обговорення та аналізу корпоративної культури. Це може охоплювати регулярні наради, відкриті діалоги, електронні платформи та інші інструменти. Підсумовуючи вищевказане, варто зауважити, що залучення керівництва філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» до удосконалення корпоративної культури – це ключовий крок для успішної реалізації змін та створення позитивного робочого середовища.

4. Удосконалення корпоративної культури через залучення проактивних процесів змін, що може бути важливим кроком для створення сприятливого робочого середовища та покращення продуктивності. Проактивність у цьому контексті означає не лише реагування на проблеми, але й активне створення та реалізацію новаторських ідей.

В цьому напрямі для формування ефективної корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» необхідно:

залучати та підтримувати ініціативи працівників, спрямовані на поліпшення корпоративної культури. Створювати механізми для збору та реалізації ідей, що виникають з рядів співробітників;

впровадження нових та інноваційних підходів до роботи, які сприяють покращенню корпоративної культури. Це може охоплювати впровадження нових технологій, методів комунікації, або організаційних практик;

формування середовища в середні підприємства, що сприяє розвитку креативності та ідей. Забезпечення доступу до ресурсів для розвитку нових ідей, стимулюйте та визначайте успішні приклади впровадження новаторських підходів;

залучення працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» до обговорення та впровадження нових, більш ефективних підходів до роботи. Це може охоплювати перегляд робочих процесів, впровадження гнучких графіків роботи, або створення команд для розв'язання конкретних завдань;

забезпечення підтримки та ресурсів для лідерів, які прагнуть впроваджувати проактивні зміни в корпоративній культурі. Це може охоплювати навчання та розвиток для лідерів, що спрямовані на управління змінами та культуротворення.

створення механізмів для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності впроваджених змін та ініціатив. Це дозволить адаптувати стратегії змін відповідно до потреб філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» та працівників;

розвиток культури відкритості та довіри, де працівники вільно діляться своїми ідеями та відгуками. Важливо, щоб кожен відчував, що його голос важливий для формування культури компанії.

Отже, проактивні процеси змін сприяють розвитку гнучкої, інноваційної та залученої корпоративної культури, яка відповідає викликам сучасного бізнесу. Зауважимо, що на розвитку корпоративної структури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» сприяють такі фактори, як (рис. 3.2):

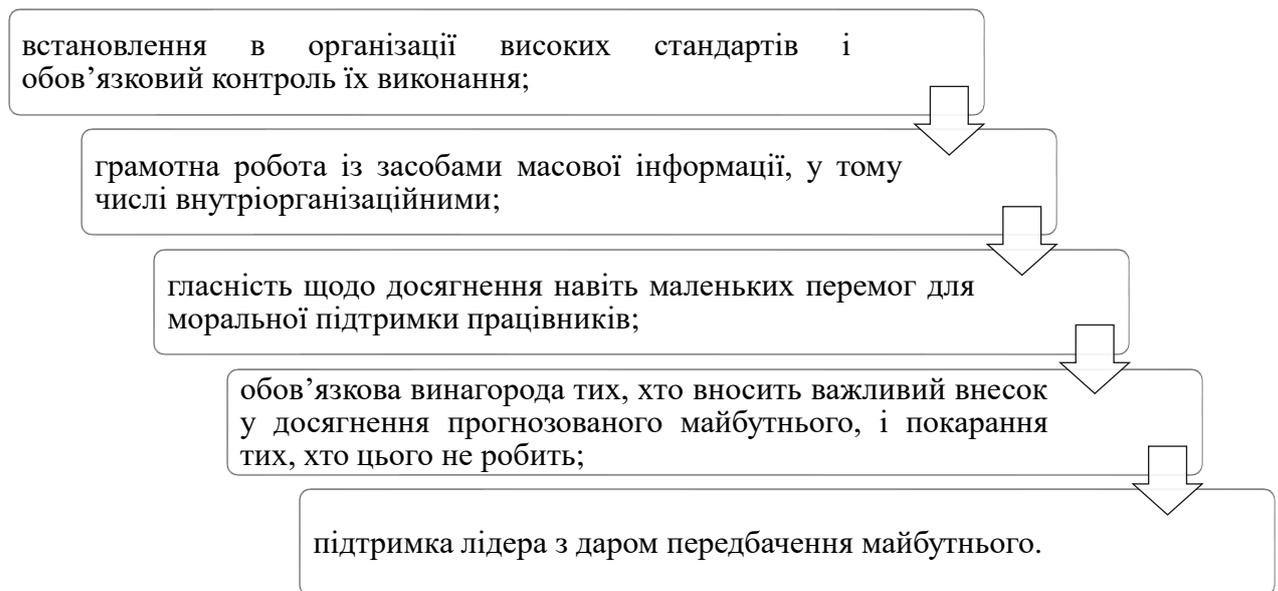


Рис. 3.2 – Фактори, що сприятимуть розвитку корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Також, формування корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій охоплює адаптацію до нових технологій та використання їх для підтримки та зміцнення цінностей та принципів організації.

На рис. 3.3 подано ключові аспекти цього процесу.

Формування корпоративної культури в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій вимагає гнучкості, відкритості до змін та постійного оновлення стратегій для відповіді на виклики сучасного бізнесу.

1. Цифрова трансформація:

- впровадження інформаційно-комунікаційних технологій є ключовим етапом. Розробка та впровадження цифрових інструментів, які підтримують цінності та цілі організації, сприяє збереженню конкурентних переваг.

2. Електронна комунікація та взаємозв'язок:

- використання електронних засобів комунікації та інструментів взаємозв'язку для сприяння відкритості та обміну ідеями. Це дозволяє створити сприятливе середовище для взаємодії та співпраці.

3. Онлайн-навчання та розвиток:

- використання онлайн-платформи для навчання та розвитку працівників. Це сприяє постійному навчанню та розвитку, а також допомагає впровадженню нових ідей та практик в організації.

4. Створення віртуального офісу:

- забезпечення можливості віддаленої роботи та використання віртуальних офісів. Це дає можливість працювати з різних місць та сприяє гнучкості робочого процесу, що є актуальним за умов сучасних викликів зовнішнього середовища

5. Аналіз даних для прийняття рішень:

- використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі фактів та стимулює інновації.

6. Кібербезпека та захист інформації:

- розробка стратегії кібербезпеки та заходів для захисту конфіденційної інформації. Захист від кіберзагроз важливий для збереження довіри та стабільності

7. Залучення до інтерактивних платформ:

- створення інтерактивних платформ для залучення працівників до обговорення стратегій, ідей та вирішення проблем. Це допомагає створити відчуття спільноти та власної участі в розвитку організації.

8. Культура інновацій та експериментів:

- покладення в основу культури організації принцип інновацій та готовність до експериментів. Використання технологій для швидкого тестування та впровадження нових ідей.

9. Створення технологічної екосистеми:

- Розвивати технологічну екосистему, що дозволятиме легко інтегрувати нові інструменти та рішення для оптимізації бізнес-процесів

10. Співвідношення традицій та інновацій:

- забезпечення балансу між збереженням традицій організації та впровадженням інновацій. Важливо, щоб інформаційно-комунікаційні технології підтримували та зміцнювали цінності, а не виводили їх у тінь.

Рис. 3.3 – Удосконалення процесу формування корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій [авторська розробка]

Підсумовуючи вищесказане, варто зауважити, що корпоративна культура має бути тим здебільшого невидимим чинником діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», який живить усі процеси та пов'язує воедино всі елементи та механізми управління, забезпечуючи при цьому раціональність та злагодженість дій. Корпоративна культура філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» впливає на співробітників під час їх впровадження та соціалізації в організацію, але вона також повинна діяти в напрямку їхнього розвитку, професійного навчання та підвищення якості своєї робочої сили. Вона повинна бути спрямована таким чином, щоб співробітники філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» бачили у своєму розвитку розвиток і підвищення ефективності підприємства, щоб формувалися їхні переконання, цінності, схильності до навчання і розвитку. Загалом, удосконалення корпоративної культури є постійним процесом, який вимагає уваги та зусиль всіх рівнів управління та персоналу. Вірно спрямовані зміни в культурі можуть стати ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» та забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Далі розглянемо основні способи діагностики та трансформації корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

3.2. Обґрунтування способів діагностики та трансформації корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Корпоративна культура є найбільш стійкою складовою будь-якої організації. Вона забезпечує цілісність корпоративного організму і є основою поведінки більшості співробітників. Моделі взаємовідносин, традиції, обмін інформацією та процеси прийняття рішень визначаються корпоративною культурою. Продуктивна культура, синхронізована зі стратегією компанії, створює високу залученість, сприяє лояльності, підвищує ефективність командної роботи та дозволяє вчасно впроваджувати важливі зміни.

Діагностика та трансформація корпоративної культури є важливими завданнями для успішного функціонування УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в сучасному бізнес-середовищі, а особливо в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Обґрунтування діагностики та необхідності трансформації корпоративної культури можна визначити через кілька ключових аспектів:

1) вплив на внутрішню координацію та співпрацю. Корпоративна культура визначає стандарти взаємодії та комунікації між працівниками УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Якщо культура не відповідає стратегічним цілям підприємства, це може призводити до внутрішніх конфліктів та недостатньої ефективності в роботі команд;

2) привертання та утримання талановитого персоналу. Сучасні працівники вважають корпоративну культуру важливою частиною свого вибору роботодавця. Позитивна культура може стати конкурентною перевагою при привертанні та утриманні висококваліфікованих та талановитих співробітників УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

3) адаптація до змін в зовнішньому середовищі. Корпоративна культура повинна бути гнучкою та готовою до змін, особливо в умовах швидких технологічних та економічних трансформацій. Адаптивність культури допомагає УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» виживати та процвітати в невизначеному бізнес-середовищі;

4) підтримання інновацій та творчості. Позитивна корпоративна культура сприяє розвитку інновацій та творчості серед працівників. Трансформація культури може зміцнити цей аспект, створюючи сприятливу атмосферу для новаторських ідей та практик;

5) підвищення залученості та мотивації працівників УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Культура, що відзначається підтримкою, визнанням та довірою, сприяє високій залученості та мотивації працівників. Діагностика та трансформація можуть допомогти виправити негативні аспекти та зміцнити позитивні;

б) вплив на корпоративний імідж. Культура відображається в зовнішньому іміджі компанії. Позитивна культура привертає клієнтів, інвесторів та партнерів, покращуючи загальний статус УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в бізнес-спільноті;

7) підвищення рівня довіри та лояльності. Зміна культури в напрямку більшої відкритості, довіри та співпраці сприяє підвищенню рівня лояльності як серед внутрішнього персоналу, так і серед зовнішніх стейкхолдерів;

8) досягнення стратегічних цілей. Корпоративна культура повинна відповідати стратегічним цілям компанії. Діагностика дозволяє визначити, чи відбувається це відповідно до поставлених завдань.

На нашу думку, доцільно сформувані переваги трансформації корпоративної культури на УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

По-перше, узгоджує корпоративну культуру з цілями АТ «Укргазвидобування». Продуктивні елементи корпоративної культури: ресурс організаційного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Завдяки змінам у поведінці співробітників УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» може бути більш успішною в плані прогресу та управління ризиками у сфері людського капіталу:

підвищення гнучкості і швидке прийняття рішень;

заміна вертикальних зв'язків горизонтальними;

підвищення продуктивності праці.

По-друге, побудова команди на основі спільної мети. Подолання можливих прихованих конфліктів між різними ієрархічними, професійними та соціальними групами. Визначення ролі та ступеня участі кожного члена команди в бізнес-процесах. Налагодження та збалансування різних типів комунікацій в команді. Узгодження поглядів кожного члена управлінської команди щодо компанії, її цілей і змін, які відбуваються.

По-третє, посилення бренду філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як роботодавця. Успішна трансформація корпоративної культури підвищує здатність компанії залучати та утримувати

найбільш ефективний персонал; співробітники стають більш мотивованими та ініціативними.

Удосконалення діагностики корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є критичним етапом для ефективного управління та вдосконалення внутрішнього середовища підприємства. Якісна діагностика дозволяє визначити сильні та слабкі сторони культури, виявити області для покращення і розвитку.

Нижче на рис. 3.4 наведено ключові напрями удосконалення діагностики корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»:



Рис. 3.4 – Ключові напрями удосконалення діагностики корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Надамо характеристику кожному напрямку.

1. Використання інструментів оцінки. Вибір або розробка відповідних інструментів оцінки, таких як анкети, інтерв'ю, фокус-групи, є важливим етапом. Забезпечення об'єктивності та достовірності отриманих даних допомагає точніше визначити поточний стан культури філії «УГВ-СЕРВІС»

АТ «Укргазвидобування». На нашу думку, оцінка культури за відповідями. Правильні запитання відкриють найціннішу інформацію про культуру компанії. Замість того, щоб прямо запитувати про культуру, ми рекомендуємо оцінити, як поточний клімат впливає на ставлення, запитуючи співробітників про бізнес-успіхи та проблеми. Якщо відповіді будуть негативними, то керівництво буде знати, що потрібно змінити, як скорегувати курс дій, стабілізувати ситуацію. Певні теми також можуть викликати схожі відповіді на підприємстві, що також може говорити про те, як вирішується конкретна проблема чи проблема.

Нами запропоновано низку питань для опитування персоналу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (рис. 3.5), які дозволять оцінити корпоративну культуру. Ми рекомендуємо проводити ці опитування наприкінці підсумкового періоду, наприклад, наприкінці року, щоб визначити, на розв'язання яких проблем зосередитися в наступному періоді.

2. Залучення зовнішніх експертів. Як правило залучення зовнішніх консультантів часто призводить до об'єктивного аналізу, оскільки вони мають свіжі погляди та досвід роботи з різними компаніями. Проведена ними експертиза може допомогти виявити аспекти, які внутрішні спостерігачі можуть упустити.

3. Використання аналітики та бізнес-інтелекту. Застосування інструментів бізнес-аналітики та бізнес-інтелекту для обробки та аналізу великих обсягів даних про культуру дозволяє отримати глибоке розуміння особливостей та тенденцій.

4. Систематичні оцінки. Важливо проводити оцінки корпоративної культури систематично, не лише в періоди криз, але й на постійній основі. Це дозволяє вчасно виявляти зміни та реагувати на них.

5. Застосування технологій для збору даних, таких як аналітика соціальних мереж, дозволяє відстежувати публічні висловлювання та настрої працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» щодо корпоративної культури.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1.Що наша фабрика зробила найкраще в минулому році? • 2.Яким був кращий момент для товариства? • 3.Які були несподівані перемоги фабрики? • 4.Які галузеві нагороди отримала фабрика? • 5.Що галузеві інсайдери кажуть про фабрику? | <ul style="list-style-type: none"> • 6.Що було зроблено и в цьому році за межами цілей підприємства? • 7.Що найгірше сталося на товаристві в минулому році? • 8.Що ми дізналися з наших помилок? • 9.Які уроки може використовувати підприємство? • 10.Що може підприємству зробити по-іншому протягом наступних 12 місяців? |
| <ul style="list-style-type: none"> • 11.Які проривні моменти було пережито в минулому році? • 12.Що стримує розвиток ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»? • 13.Що кожен з нас може зробити, щоб бути більш корисним для команди? • 14.Що ми хочемо, щоб наш бізнес досяг більшого в цьому році? • 15.Що скажуть про нас наші конкуренти? • 16.Яка основна причина, по якій наші співробітники матимуть бажання приходити на роботу кожен день, крім отримання зарплати? | <ul style="list-style-type: none"> • 17.Хто і що було головними рушійними силами позаду змін, які ми зробили? • 18.Як ми заклали основу для наших успіхів? • 19.Які були деякі з найбільших проблем фабрики і як ми їх подолали? • 20.Які ключові дії ви хочете розставити пріоритети в наступному році? • 21.Які розмови і рішення мають відбутися зараз, щоб узгодити наші погляди на цей рік? • 22.Як нам потрібно змінити те, що ми робили, щоб досягти того, на що ми націлені? |

Рис. 3.5 – Рекомендований перелік питань для співробітників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», які дозволять здійснити оцінку корпоративної культури [авторська розробка]

6. Врахування зворотного зв'язку професійних співробітників. Поширення анкет для збору зворотного зв'язку від фахівців, особливо тих, які мають безпосередню участь в розробці та впровадженні стратегій корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Цей аспект надає можливість здобути цінні інсайти та думки працівників, що можуть бути

важливими для подальшої трансформації та удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

На рис. 3.6 представлені ключові переваги врахування зворотного зв'язку професійних співробітників під час діагностики корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

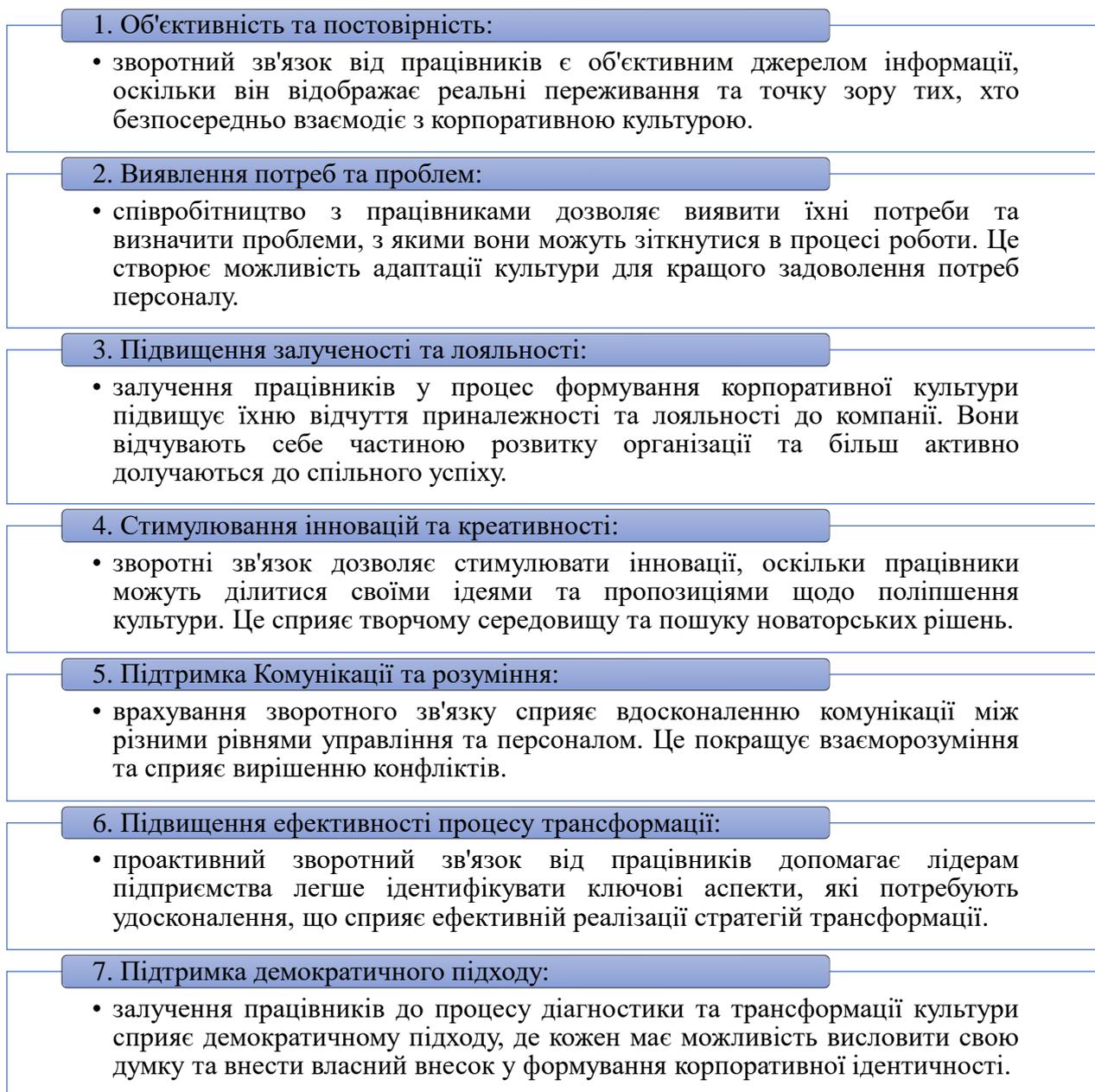
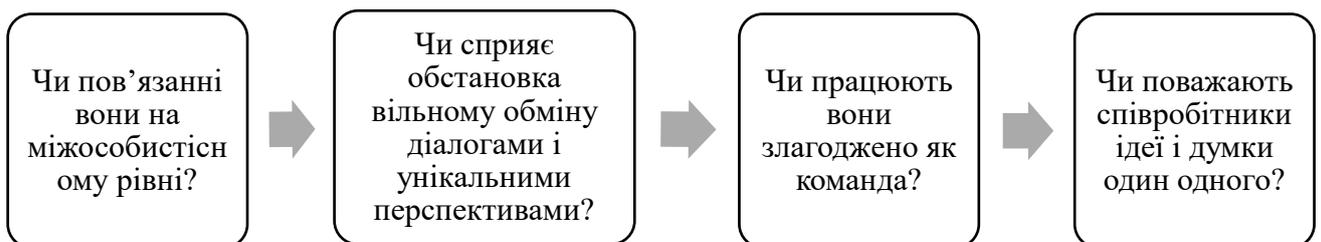


Рис. 3.6 – Ключові переваги врахування зворотного зв'язку професійних співробітників під час діагностики корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Загалом, врахування зворотного зв'язку професійних співробітників є необхідною складовою успішної діагностики та трансформації корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», сприяючи створенню більш здорового, гнучкого та пристосованого до вимог часу робочого оточення.

7. Залучення всіх рівнів персоналу. Активна участь всіх рівнів персоналу у процесі оцінки та діагностики дозволяє враховувати різні погляди та впевнитися в представленості всіх груп. В основі адаптивних та ефективних корпоративних культур лежать взаємовідносини між людьми. Проводячи оцінку культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», необхідно здійснити детальний аналіз комунікацій між колегами та звернути увагу (на) на тому, як вони спілкуються або співпрацюють між собою. Це можна здійснити відповівши на ряд питань, а саме:



Досить часто, у випадку успішної командної взаємодії, процеси мислення, планування, ухвалення рішень і виконання завдань виявляються більш ефективними, коли група працює спільно. У випадку відсутності міцних командних зв'язків при оцінці взаємовідносин в колективі, розгляд можливості проведення заходів з teambuilding та інших подібних ініціатив може бути важливим. Це дає співробітникам можливість пізнати один одного поза офісним стресом, а ви виявляєте вдячність за їхню важку роботу.

Керівництво філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» має сприяти командній роботі, яка є основою для формування ефективної корпоративної культури, орієнтованої на міцну співпрацю. Замість того, щоб заохочувати конкуренцію, культура командної роботи повинна бути зосереджена на створенні можливості для співробітників компанії працювати разом і

використовувати всі доступні ресурси та навички для досягнення цілей всього бізнесу.

8. Порівняння з іншими організаціями. Порівняння культурних показників з аналогічними компаніями у галузі допомагає здобути контекст і побачити, де є можливості для покращення.

9. Створення чіткої методології. Розробка чіткої методології для оцінки та діагностики культури допомагає забезпечити стандартизацію процесу.

10. Залучення технологічних інновацій. Використання технологічних інновацій, таких як штучний інтелект та автоматизовані засоби, для аналізу та інтерпретації даних, що може значно полегшити процес діагностики корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Таким чином, нами було розглянуто основні способи діагностики та трансформації корпоративної культури є важливою складовою стратегії успішного управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах сучасного бізнес-середовища. Процеси діагностики та трансформації не дозволяють адаптувати корпоративну культуру до стратегічних цілей, забезпечуючи відповідність внутрішньому та зовнішньому контексту підприємства. Способи діагностики, такі як використання інструментів оцінки, залучення зовнішніх експертів, використання аналітики та бізнес-інтелекту, створення чіткої методології та залучення рівнів персоналу, актуальність усіх та ефективність визначення особливостей корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Далі запропонуємо методику оцінки згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

3.3. Впровадження методики оцінки згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Сучасне бізнес-середовище визначається не лише конкурентоспроможністю продуктів чи послуг, але й ключовою роллю, яку відіграє внутрішня організаційна динаміка. У цьому контексті ефективна

корпоративна культура та згуртованість колективу стають фундаментальними складовими успішного функціонування підприємства. Культура, що визначає цінності, стандарти та способи взаємодії внутрішнього колективу, формує основу для створення сприятливого робочого середовища, в якому працівники не лише працюють, а й розвиваються як професіонали та спільнота. Взаємозв'язок між корпоративною культурою та згуртованістю колективу, досить тісний та впливає на продуктивність, творчість, задоволеність працівників.

Оцінка згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є важливим інструментом для визначення ступеня згуртованості та ефективності команди. Нижче представлені рекомендовані загальні методики для оцінки згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»:

1. Анкетування. Рекомендуємо розробити анкету, яка включатиме питання про різні аспекти командної роботи, включаючи взаємодію, співпрацю, відкритість до ініціатив, та загальний настрій в колективі.

2. Оцінка за допомогою шкал. В ході оцінки варто використовувати числові шкали або градації (наприклад, від 1 до 5 або від «зовсім не погано» до «відмінно») для отримання конкретних оцінок від учасників.

3. Фокус-групи. Доцільно проводити зустрічі фокус-груп, де учасники можуть обговорити свої погляди та враження від командної роботи. Це дозволяє отримати більш глибокі та якісні відповіді.

4. Аналіз відкритих відповідей. Враховувати не лише кількісні дані, але й відкриті відповіді, які можуть надати додатковий контекст та конкретизувати становища учасників.

5. Оцінка спільно запланованих завдань, а саме наскільки успішно команда виконала спільно заплановані завдання. Це може включати досягнення конкретних цілей, виконання проєктів чи розв'язання труднощів.

6. Оцінка комунікації. Керівництву варто звертати увагу на якість та ефективність комунікації в команді. Використовувати питання, що стосуються якості спілкування та відкритості до ідей інших учасників.

7. Оцінка рівня задоволеності: використовувати питання про рівень задоволеності роботою в команді та загальне ставлення до робочого процесу.

8. Оцінка взаємодії та відчуття підтримки, що орієнтовано на оцінку того, наскільки члени команди взаємодіють між собою та чи відчувається загальна підтримка.

9. Використання методу тіньового менеджменту, де кожен учасник оцінює роботу своїх колег за допомогою анонімних оцінок.

10. Створення спільних метрик. Рекомендовано розробити спільні метрики, які відображатимуть різні аспекти згуртованості та командної ефективності.

Після збору даних та проведення оцінки, важливо провести аналіз результатів, визначити ключові питання та розробити план подальших заходів для покращення згуртованості та ефективності команди.

Пропонуємо використовувати методику анкетування, що дозволить здійснити якісну оцінку рівня згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Методика передбачає оцінку відповідей на різноманітні питання, пов'язані з комунікацією, конфліктами, лідерством, навчанням, та довірою в колективі за шкалою. Отримані результати дозволять виявити проблемні аспекти та розробити заходи для їх вирішення, а також підкреслити позитивні аспекти колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» та визначити напрямки дій керівників з метою їх підтримки й збереження.

Нижче розглянемо основні рекомендації до здійснення оцінки згуртованості колективів відділів та структурних підрозділів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

По-перше, перед початком оцінювання необхідно чітко визначити часові рамки. Цей набір інструментів можна використовувати для оцінки як минулої,

так і теперішньої поведінки співробітників, але для отримання найбільш корисних результатів вам слід обмежити час оцінювання лише коротким періодом часу (тобто останній місяць).

По друге, оцінку поведінки членів колективу та керівників протягом періоду оцінювання, необхідно проводити використовуючи шкалу від 1 до 5 балів. Нижче представлений опис балів:

1 – ніколи не спостерігається;

2 – рідко спостерігається поведінка, тобто поведінка, яку досить рідко бачать або демонструють лише декілька членів колективу чи керівники, що потребує певних заходів для удосконалення;

3 – іноді спостерігається. Поведінка сприймається непередбачуваною або лише деякими членами колективу, що вказує на середню продуктивність. План удосконалення залежить від масштабу та критичності випуску;

4 – часто спостерігається. Поведінка очевидна у більшості членів колективу більшість часу, що вказує на певну силу, яку потрібно зберегти. Подальше вдосконалення, ймовірно, обмежується роботою з кількома людьми або конкретними операціями.

5 – завжди спостерігається. Поведінка спостерігається у всіх членів колективу та керівників майже весь час, що свідчить про виняткову силу. План вдосконалення повинен включати дії для підтримки цієї сили на майбутнє.

Для створення анкети-опитування щодо оцінки згуртованості колективу, можна використати різноманітні питання, охоплюючи різні аспекти командної динаміки.

На рис. 3.7 представлені орієнтовані питання для оцінки рівня згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (анкета-опитування стосовно оцінки згуртованості колективу), респонденти при наданні відповіді використовуватимуть пропоновану шкалу.

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень згуртованості вашої команди на сьогоднішній день?
2. На скільки члени Вашої команди готові співпрацювати та допомагати один одному при виконанні завдань?
3. Як ви оцінюєте ефективність комунікації в команді? Чи відчуваєте Ви, що інформація передається чітко та вчасно?
4. Чи Ви відчуваєте підтримку від інших членів команди у ваших ініціативах та рішеннях?
5. Як відбувається розподіл завдань та відповідальності в команді? Чи всі члени відчують, що вони внесли свій внесок?
6. Як Ваша команда сприймає новаторські ідеї та ініціативи? Чи є відкритість до змін та покращень?
7. Які інструменти чи ініціативи існують для розвитку та удосконалення команди? Як Ви оцінюєте їхню ефективність?
8. На скільки члени команди відчувають спільну мету та напрямок розвитку?
9. Як часто проводяться командні зустрічі, і як Ви їх оцінюєте? Вони ефективні для обговорення питань та вирішення проблем?
10. На скільки ви відчуваєте довіру в команді? Чи відкриті члени команди до взаємодії та спільної роботи?

Рис. 3.7 – Анкета-опитування стосовно оцінки згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Запропоновані питання можна адаптувати залежно від конкретних особливостей та потреб вашої команди. Важливо також забезпечити можливість для учасників додавати коментарі чи відкриті відповіді для отримання додаткового контексту.

Також, можна запропонувати наступне опитування для оцінки згуртованості колективу (табл. 3.1). Рекомендовані в таблиці питання можна адаптувати відповідно до конкретного контексту та особливостей колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.1 – Анкета для оцінки рівня згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» зі шкалою [авторська розробка]

Питання	1	2	3	4	5
1. ВЗАЄМОДІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ:					
Як ви оцінюєте рівень взаємодії та комунікації в колективі?					
Чи відчуваєте Ви відкритість у комунікації між членами команди?					
2. СТУПІНЬ ДОВІРИ:					
На скільки Ви відчуваєте довіру до своїх колег у робочому середовищі?					
Які конкретні заходи можна було б впровадити для підвищення рівня довіри в колективі?					
3. ВЗАЄМОДОПОМОГА ТА ПІДТРИМКА:					
Чи є в колективі взаємодопомога та готовність підтримувати один одного?					
Які конкретні ситуації свідчать про високий рівень взаємної підтримки?					
4. ВІДЧУТТЯ СПІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ:					
Як Ви оцінюєте рівень спільної відповідальності за досягнення цілей команди?					
Які ініціативи можна впровадити для підвищення відчуття спільної відповідальності?					
5. ВЗАЄМИНИ В РОБОЧИХ ГРУПАХ:					
Як Ви оцінюєте ефективність роботи ваших робочих груп або проєктних команд?					
Чи існують труднощі в співпраці в групових процесах?					
6. АДАПТИВНІСТЬ ДО ЗМІН:					
Наскільки команда адаптивна до змін в робочих умовах?					
Які кроки Ви б порекомендували для підвищення гнучкості та адаптивності колективу?					
7. СПРИЙНЯТТЯ СПІЛЬНОЇ МЕТИ:					
Як Ви відчуваєте сприйняття спільної мети та цілей команди?					
Як можна покращити розуміння та прийняття спільної мети серед членів колективу?					
8. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНИХ ЗАХОДІВ:					
Які ідеї у вас є для покращення ефективності командних зустрічей та заходів?					
Які форми спільних активностей Ви бажали б більше впроваджувати?					

Оцінка згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є ключовим етапом в управлінській команді та створенні сприятливого робочого середовища. Згуртованість колективу визначається не лише наявністю спільної мети, але й рівнем взаємодії, довіри, та ефективності комунікації серед його учасників. Оптимальна згуртованість в колективі є критичною для досягнення спільних цілей та максимізації результативності. Здатність команди адаптуватися до змін, виявлення взаємодопомоги та відповідальності, а також сприйняття спільних цілей є

ключовими елементами в процесі формування єдиної ідентичності колективу. Важливо враховувати індивідуальні особливості та різноманіття думок, які можуть збагатити робочий процес, але водночас вирізняють виклики в управлінні командою. За наявності ефективної комунікації та розвитку позитивних міжособистісних відносин, колектив стає не просто групою людей, але єдиною силою, здатною працювати над завданнями та подоланням труднощів.

У процесі підвищення рівня згуртованості колективу важливо активно впроваджувати засоби для покращення взаємодії, розвитку та стимулювання ефективного співробітництва. Адаптивність до змін та позитивний розвиток командних навичок сприяють створенню динамічного та гнучкого колективу, готового до досягнення нових вершин.

Таким чином, оптимізація згуртованості команди є стратегічною метою, яка не тільки підвищує робочі результати, але і формує ефективну корпоративну культуру філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Висновки до розділу 3

Запропоновано напрями удосконалення формування корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій:

1. Формування корпоративної культури в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій є важливим аспектом стратегічного управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Використання сучасних технологій надає можливість не лише підтримувати, але й трансформувати цінності та принципи компанії, сприяючи створенню динамічної та інноваційної організаційної культури.

2. Діагностика корпоративної культури є першим кроком, який дозволяє з'ясувати стан та динаміку культурного середовища філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони,

полегшити точну ідентифікацію областей для покращення та визначення стратегічних пріоритетів. Трансформація корпоративної культури обґрунтовується необхідністю пристосування до нових умов бізнес-середовища. Вона є вашим бажанням створити організаційне середовище, яке відповідає стратегічним цілям підприємства та сприяє його конкурентоспроможності.

3. Згуртованість колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є визначальним фактором для досягнення успіху в роботі та досягнення поставлених цілей. Результати оцінки згуртованості дають можливість зрозуміти, наскільки члени команди взаємодіють, підтримують один і працюють разом над спільними завданнями. Згуртованість колективу є ключовою складовою успішної роботи команди, підвищення ефективності та досягнення високих результатів у колективних зусиллях. Важливо приділяти увагу розвитку командного духу та підтримувати процеси, що сприяють згуртованості, для створення позитивного та продуктивного робочого середовища.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження на тему «Формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій» зробимо наступні висновки, зокрема:

1. Визначили сутність поняття «корпоративна культура» як комплексне формування цінностей, вірувань, норм, традицій, символів та способів взаємодії всередині підприємства. Вона визначає стиль організації, сприяє створенню унікальної атмосфери та визначає спосіб мислення та поведінки працівників. Корпоративна культура вражає на взаємини між співробітниками, їхню мотивацію та сприйняття спільних цілей, що впливає на ефективність підприємства та його успішність в довгостроковому плані. Вивчення та розуміння сутності корпоративної культури дозволяє підприємствам ефективніше управляти та розвиватися в умовах сучасного бізнес-середовища. Забезпечення сприятливого робочого оточення, де працівники ділять спільні цінності та цілі, сприяє підвищенню мотивації та продуктивності. Корпоративна культура є ключовим елементом, який сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та створює особливий ідентифікаційний код, який впливає на репутацію та успіх компанії у довгостроковій перспективі.

2. Встановили, що корпоративна культура в сучасному бізнес-середовищі успішно виділяє роль у формуванні та розвитку організацій. Функції, принципи та типи корпоративної культури об'єднуються в єдину систему, що забезпечує спосіб функціонування підприємства та взаємодії його учасників. Функції корпоративної культури, такі як формування цінностей, створення атмосфери співпраці та мотивації, орієнтація на стратегічні цілі, а також адаптація до змін, підкреслюють її важливий внесок у внутрішній клімат та успішність організації.

Принципи корпоративної культури, такі як лідерство, прозорість, взаємовідповідальність та інші, формують основу для розвитку сильної та стійкої організаційної культури. Типи корпоративної культури, представлені

різноманітністю підходів та моделей, дозволяють підприємствам адаптуватися до різних умов та стратегій управління.

3. Дослідили міжнародний досвід формування корпоративної культури підприємства, що використовують різноманітні підходи та моделі для створення унікального організаційного середовища. Важливість корпоративної культури виявляється в його впливі на ефективність управління, мотивацію персоналу та загальний успіх підприємства. Кожна компанія враховує свої особливості, такі як розмір, галузь діяльності, та впроваджує ті моделі, які найбільш відповідають її потребам. Міжнародний досвід демонструє, що ефективне формування корпоративної культури допомагає створювати стабільне та динамічне середовище, сприяє досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

4. Проведено характеристику філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи, яка є самостійним суб'єктом господарювання, володіє власним майном, має печатку та діє від свого імені відповідно до українського законодавства. Філія діє на принципах господарського розрахунку, має просту круглу печатку зі своїм найменуванням і найменуванням Публічного акціонерного товариства «Укргазвидобування», кутовий штамп та круглу печатку «Для відряджень», власний баланс, що є складовою частиною загального балансу Товариства. Для організації і ведення діяльності Філії має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах. Філія УГВ-Сервіс виконує операції з інтенсифікації видобутку на родовищах Укргазвидобування: капітальний ремонт свердловин (КРС), операції з колтюбінгу, операції з гідравлічного розриву пластів (ГРП). Підрозділ має у розпорядженні 35 верстатів КРС, сім флотів колтюбінгу та один флот ГРП.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 роки мало низький рівень фінансової стійкості. Це означає, що підприємство мало значну заборгованість і ризикувало

не виконати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальних активах, у 2020-2022 роках не досягав нормативного значення 0,5. Це означає, що підприємство фінансувалося переважно коштом залучених коштів. Коефіцієнт заборгованості, який характеризує частку позикових коштів у загальних активах, у 2020-2022 роках суттєво перевищував нормативне значення 0,5. Це означає, що підприємство мало значну заборгованість. Коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує фінансову стійкість підприємства, у 2020-2022 роках також був нижчим за нормативне значення 0,8. Це підтверджує ризикованість ситуації, коли у структурі джерел фінансування переважають позикові кошти.

6. Охарактеризовано корпоративну культуру філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», яка побудована на основі цінностей цінності, які були задекларованими у 2017 році і реалізуються через політику компанії по роботі із персоналом, громадськими організаціями, місцевою владою, клієнтами, постачальниками, органами місцевого самоврядування, зацікавленими благодійними та громадськими організаціями.

7. Надано рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, що сприятиме залученню працівників та формуванню єдиної команди з загальними цілями. Посилення відчуття приналежності і взаємодії на робочому місці забезпечує стабільність та ефективність організації. Крім того, створення відкритого та сприятливого середовища підтримує інновації та творчість серед працівників. Важливим аспектом удосконалення корпоративної культури є впровадження цифрових технологій та сучасних інструментів для сприяння комунікації та взаємоспівпраці. Це дозволяє зробити робочі процеси більш ефективними та динамічними, особливо в умовах сучасного бізнесу, де швидкість та гнучкість грають ключову роль.

8. Обґрунтовано, що діагностика та трансформація корпоративної культури є ключовими етапами для забезпечення успішного функціонування філії «УГВ-

СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в сучасному бізнес-середовищі. Обґрунтовані та систематично проведені процеси діагностики не лише дозволяють виявити сильні та слабкі сторони культури, але й надають засади для подальшої трансформації. Це важливо для підтримання ефективної комунікації, створення мотивуючого середовища, та адаптації до швидко змінних умов бізнесу. Сучасні підприємства визнають це як стратегічний підхід до підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкого успіху на ринку.

9. Запропоновано методикку оцінки згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», яка передбачає оцінку відповідей на різні питання, пов'язані з комунікаціями, конфліктами, лідерством, навчанням, довірою в колективі за шкалою. Отримані результати дозволять виявити проблемні зони та розробити заходи щодо їх усунення, а також підкреслити сильні сторони того чи іншого колективу та визначити напрямки дій керівників щодо їх підтримки та збереження. Виправлення недоліків згуртованості колективу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» дозволи забезпечити формування ефективної корпоративної культури, що є актуальним в сучасних умовах ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та бухгалтерську звітність» від 1.07.2018 № 996, XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>. (Дата звернення 23.11.2023).
3. Кодекс законів України про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (Дата звернення 23.11.2023).
4. Апостолук О. 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. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2010. С. 91 – 99.
6. Беляк Т.О. Корпоративна культура: доцільність якісних змін з урахуванням пріоритетів інноваційного розвитку. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 4. С. 129-136. (Дата звернення 23.11.2023)
7. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2014. № 10. С. 39-43.
8. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
9. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 38-44.
10. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16.

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. Данько Н. І. Застосування моделей корпоративних культур на туристичних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №1. С. 189–194.

13. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. Міжн. наук.-практ. конференція "*Соціально-трудова відносина: теорія та практика*". К. : КНЕУ, 2010. т.3 с. 94-100.

14. Електронне джерело. URL: <https://www.ame.org/target/articles2016/building-manufacturing-culture-bottom>. (Дата звернення 23.11.2023).

15. Електронне джерело. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>asp. Заголовок з титулу екрана. (Дата звернення 23.11.2023).

16. Електронне джерело. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>. Заголовок з титулу екрана. (Дата звернення 23.11.2023).

17. Електронний ресурс. URL: <https://www.careeraddict.com/best-company-culture>.

18. Електронний ресурс. URL: <https://builtin.com/company-culture/company-culture-examples>.

19. Електронний ресурс. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/249174>.

20. Електронний ресурс. URL: <https://www.runmeetly.com/5-examples-company-culture-inspire>. (Дата звернення 20 листопада 2023).

21. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.achievers.com/blog/5-simple-ways-assess-company-culture/>.

22. Енциклопедія Британіка. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.britannica.com/topic/organizational-culture>.

23. 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.

24. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія [Електронний ресурс] / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

25. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць. Краматорськ: ДДМА, 2017. 219 с.

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

27. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні*: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

28. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

29. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. [Євтухова Т. І., Легенько Ю. В., Родіонов О. В., Родіонов О. В., Руденко О. М.]. К.: Державне підприємство «Центр науково технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» (ДП «Укртехінформ»). 2013. 186 с.

30. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2017. Том 52. № 1. С. 44-51.

31. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42-46.

32. Нагара М. П. Корпоративна культура та стратегічний розвиток туристичного підприємства : іманентний взаємозв'язок. *Економічний і соціальний розвиток України у ХХІ столітті : національна візія та виклики в глобалізації* : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.- практ. конф. молодих вчених. 26-27 березня 2015. м. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. С. 101-102.

33. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
34. Офіційний сайт Apple. URL: <https://www.apple.com/ua/>
35. Офіційний сайт Built in (2021), «How these 4 typed of organizational culture define your company», URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
36. Офіційний сайт Google. URL: https://lb.ua/file/company/3511_google_gugl.html
37. Офіційний сайт Netflix. URL: <https://www.netflix.com/ua/>
38. Офіційний сайт Scania. URL: <https://www.scania.com/ua/uk/home.html>
39. Офіційний сайт The Fivecoat Consulting Group (2020), “Four types of corporate culture”, URL: <https://www.thefivecoatconsultinggroup.com/the-coronavirus-crisis/four-types-corporate-culture?format=amp> (дата звернення 18 січня 2021 р.)
40. Офіційний сайт Toyota. URL: <https://www.toyota.ua/>
41. Офіційний сайт Zappos. URL: <https://www.zappos.com/>
42. Офіційний сайт АТ «Укргазвидобування». UKR: https://ugv.com.ua/uploads/Nakaz_211_14_05_2021_Standart_KSV.pdf.pdf
43. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152.
44. Повалій Т. Л., Світайло Н.Д. Івент-менеджмент : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 198 с.
45. Синицька О.І., Білецька О.О. (2011), Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Економічні науки*. №5, URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/099-102.pdf.
46. 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.

47. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. № 3 (19) / 2013. С. 28-32.

48. Тимошенко Н. Корпоративна культура : Діловий етикет : Навч. посібник. Київ: Знання, 2016. 392 с.

49. Удовик В.С. Особливості формування корпоративної культури в умовах глобальних викликів та діджиталізації. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали Х Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С.88-89.

50. Фесенко Н. С. Державна культурна політика: закордонний досвід. *Вісник Національного університету внутрішніх справ*. 2004. Вип. 25. С. 411-416. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2004_25_76.

51. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». 2016. №10.

52. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. Збірник наукових праць ВНАУ. *Серія: Економічні науки*. 2012. №1 (56). Том 4. С.81-85.

53. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : навч.посіб. К. : Знання, 2005. 442 с.

54. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17.

55. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157-161.

56. Шубін О.О., Гладкий М.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління [Електронний

ресурс]. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239-246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_3_34

57. Abbaspour, S. and Dabirian, S. (2019), “*Evaluation of labor hiring policies in construction projects performance using system dynamics*”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 69 No. 1, pp. 22-43.

58. Baird, K. (2007). Adoption of activity management practices in public sector organizations. *Accounting and Finance*, 47, 551-569.

59. Bititci, U.S., Garengo, P., Dörfler, V. And Nudurupati, S. (2012), “*Performance measurement: challenges for tomorrow*”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 No. 3, pp. 305-327.

60. Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P. And Pavlov, A. (2018), “*Performance measurement and management: a system of systems perspective*”, *International Journal of Production Research*, Vol. 56 No. 8, pp. 1-12.

61. Boyne, G. and Meier, K. (2009). Environmental turbulence, organizational stability and public service performance. *Administration & Society*, 40(8), 799-824.

62. Bradley, L. & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 89-99.

63. Burke, W. (1982). *Organization development: Principles and practices*. Boston: Little Brown. Cameron, K. & Quinn, R. (2011).

64. Ciasullo, M.V., Cosimato, S., Gaeta, M. and Palumbo, R. (2017), "Comparing two approaches to team building: a performance measurement evaluation", *Team Performance Management*, Vol. 23 No. 7/8, pp. 333-351. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2017-0002>

65. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Mason, OH: South-Western.

66. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley Pub. Co., 1982. – P. 232.

67. Denison D.R. and Mishra A.K (1995) ‘Toward a theory of Organizational Culture and effectiveness’ *Organization Science* 6:204-223.

68. Denison, D.R (1984) 'Bringing Corporate Culture to the Bottom line' *Organizational Behaviour* 13/2:5 -22
69. Designing and conducting mixed method research. Thousand Oaks, CA: Sage. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization development and change*. (9th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
70. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. (3rd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons. Creswell, J. and Plano Clark, V. (2011).
71. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/ukrayintsi-zadovoleni-robotoyu-ale-ne-zarplatoyu/>
72. Garengo, P., Sardi, A. and Nudurupati, S.S. (2022), "Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 71 No. 7, pp. 3056-3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
73. Garengo, P. and Sardi, A. (2020), "Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities", *International Journal of Productivity and Performance Management*, in press.
74. Gemünden, H.G., Lehner, P. and Kock, A. (2018), "The project-oriented organization and its contribution to innovation", *International Journal of Project Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 147-160.
75. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // *Public Administration Review*. 1982. Nov. Dec. P. 24.
76. Hills, C.W.L and Jones G.R. (2003) *Strategic Management* 6th ed. Houghton Mifflin, Means Business, Inc.
77. Jaques E. The changing culture of a factory. New York: Dryden Press, 1952. P. 251.
78. Johnson, J.L (1993) 'Family Dollar: The Neighborhood Discounter' *Discount Merchandiser* (March) pp 38-42.

79. Judge, P. C (2000) ‘Change Agent’ Fast Company (Nov) pp216-26
80. Kleiman, C (2001) Work Issues the Same the Whole World Over. Seattle Times September 2.
81. Kotter, J.P and Heskett, J.L (2011) Corporate Culture and Performance, New York: The Free Press.
82. Lejeune, C and Vas, A (2009) Organizational culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact" ,agement Development, Vol. 28 Iss: 8, pp.728-741.
83. Malina, M.A. and Selto, F.H. (2015), “*Behavioral-economic nudges and performance measurement models*”, Journal of Management Accounting Research, Vol. 27 No. 1, pp. 27–45.
84. Marler, J.H. and Parry, E. (2016), “*Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology*”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 27 No. 19, pp. 2233-2253.
85. McCune, J.C. (1999) Exporting Corporate Culture Management Review 88(Dec); pp 52-56.
86. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. P. 421.
87. Nudurupati, S.S., Garengo, P. and Bititci, U.S. (2021), “*Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices,*” International Journal of Production Economics, Vol. 232, 107942.
88. Pulakos, E.D., Mueller-Hanson, R. and Arad, S. (2019), “*The evolution of performance management: searching for value*”, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Annual Reviews, Vol. 6 No. 1, pp. 249-271.
89. Sardi, A., Garengo, P. and Bititci, U.S. (2019), “*Measurement and management of competences by enterprise social networking*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 68 No. 1, pp. 109–126.
90. Schwartz H. and Davis, S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics, Summer 1981. P. 30-48.

ДОДАТКИ