

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РОМАНОВ ВЛАДИСЛАВ РУСЛАНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2024 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Романов В.Р. Удосконалення корпоративної культури компанії.

Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В роботі досліджено теоретико-організаційну сутність корпоративної культури та її ключові елементи. Визначено чинники формування та типи корпоративної культури компанії, її цілі, завдання та функції як складової менеджменту підприємства.

Здійснено аналіз ключових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», досліджено кадрову та комунікаційну підсистеми менеджменту, проведено соціологічне дослідження стану корпоративної культури підприємства.

Сформовано концептуальну схему механізму розвитку корпоративної культури підприємства, визначено ключові напрями удосконалення. Розроблено науково-практичні пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна культура, місія, корпоративні цінності, стиль керівництва.

53 с., 4 табл., 14 рис., 36 джерел.

ABSTRACT

Romanov V.R. Improvement of the company's corporate culture.

Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper examines the theoretical and organizational essence of corporate culture and its key elements. The formation factors and types of the company's corporate culture, its goals, tasks and functions as a component of the company's management are determined.

An analysis of the key performance indicators of PJSC "Vinnytsia Zavod Mayak" was carried out, personnel and communication subsystems of management

were investigated, and a sociological study of the state of the company's corporate culture was conducted.

A conceptual diagram of the mechanism for the development of the enterprise's corporate culture has been formed, and key directions for improvement have been determined. Scientific and practical proposals for improving the corporate culture of Vinnytsia Mayak Plant PJSC have been developed.

Keywords: corporate culture, organizational culture, mission, corporate values, leadership style.

53 p., 4 tabl., 14 fig., bibliography: 36 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ	7
1.1 Сутність поняття «корпоративна культура» та її ключові елементи	7
1.2 Чинники формування та типологізація корпоративної культури компанії	11
1.3 Цілі, завдання та функції корпоративної культури як складової менеджменту компанії.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	23
2.1 Характеристика ключових показників діяльності компанії	23
2.2 Дослідження кадрової та комунікаційної підсистем менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».....	28
2.3 Соціологічне дослідження стану корпоративної культури підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	38
3.1 Формування механізму розвитку корпоративної культури підприємства.....	38
3.2 Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Корпоративна культура як складова системи менеджменту визначає унікальність, оригінальність і, зрештою, конкурентоспроможність кожної сучасної компанії. Будучи нематеріальною категорією, вона пронизує та значною мірою впливає на будь-яку подію, що відбувається в компанії. Тому успішність діяльності компанії значною мірою залежить від міцності її корпоративної культури. У цьому контексті актуальним є дослідження процесу формування корпоративної культури компанії та визначення її ключових теоретико-організаційних аспектів.

Проблемам формування та розвитку корпоративної культури приділяли значну увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, такі як М. Томпсон, О. Віханський, О. Наумов, К. Камерон, Г. Хофстеде, В. Співак, О. Кузьмін, Н. Чухрай, Г. Хаєт та багато інших. Однак бізнес-середовище, в якому діють українські компанії, постійно змінюється, що вимагає пошуку нових підходів до формування корпоративної культури компаній та обумовлює необхідність подальшого дослідження цієї тематики.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-організаційних та практичних аспектів процесу удосконалення корпоративної культури компанії.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних **ключових завдань**:

- визначити теоретичну сутність та основні складові категорії «корпоративна культура»;

- дослідити чинники формування корпоративної культури компанії та її типи;

- визначити цілі, завдання та функції корпоративної культури як складової менеджменту компанії;

- провести аналіз ключових показників діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;

дослідити кадрову та комунікаційну підсистему менеджменту підприємства;

провести соціологічне дослідження стану корпоративної культури;

визначити ключові напрями формування механізму розвитку корпоративної культури підприємства;

розробити пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Об'єктом дослідження є внутрішні та зовнішні елементи корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Предметом дослідження є методи, організаційні підходи до формування, управління та розвитку корпоративної культури компанії.

Теоретико-практичне значення отриманих результатів полягає у розробці науково-практичних пропозицій з формування механізму удосконалення корпоративної культури компанії.

Структура роботи. Кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність поняття «корпоративна культура» та її ключові елементи

Поняття «корпоративна культура» походить з економічної теорії та соціологічних наук. Його вперше активно почали досліджувати в середині двадцятого століття, коли бізнес став відчувати необхідність в управлінні не лише матеріальними ресурсами, а й людським капіталом.

Один з перших вчених, який активно досліджував цю тему, – це Едгар Шейн. У своїх роботах він підкреслював важливість внутрішньої культури компанії для досягнення успіху. Він визначив корпоративну культуру як сукупність спільних цінностей, переконань, норм і практик, які формують спосіб дії та спілкування серед співробітників в організації.

З часом поняття корпоративної культури стало ключовим в організаційному управлінні. Компанії розуміли, що ефективне управління корпоративною культурою може значно підвищити виробничу ефективність, залучити та утримати талановитих співробітників, а також сприяти побудові позитивного іміджу бренду.

Сучасне розуміння корпоративної культури включає такі аспекти, як лідерство, комунікація, взаємодія між співробітниками, розвиток та впровадження цінностей компанії. Кожна компанія має свою унікальну корпоративну культуру, яка відображається у всіх аспектах її діяльності – від організаційної структури до способу спілкування з клієнтами.

На основі узагальнення різних наукових підходів та досліджень, корпоративну культуру можна охарактеризувати як сукупність спільних цінностей, переконань, норм, звичаїв, символів та практик, що визначають

спосіб дії, спілкування та взаємодії серед співробітників у межах певної організації, а також формують її ідентичність і ставлення до роботи [15; 16].

Поряд з поняттям корпоративної культури в практиці менеджменту часто використовується схожий термін «організаційна культура».

Корпоративна культура і організаційна культура є синонімами та використовуються для опису внутрішньої атмосфери, цінностей, норм, звичаїв і практик, що характеризують певну компанію або організацію. Обидва поняття відносяться до того ж явища, а саме, до сукупності того, як працівники сприймають і взаємодіють один з одним та з управлінням.

Однак, в певних контекстах може бути використано відтінок різниці між цими термінами. Наприклад, «корпоративна культура» частіше асоціюється з великими, міжнародними компаніями, де може бути більш виражений і організований підхід до створення та підтримки корпоративної ідентичності. З іншого боку, «організаційна культура» може охоплювати більш широкий спектр організацій, включаючи навіть невеликі підприємства або неприбуткові організації.

Отже, хоча терміни «корпоративна культура» і «організаційна культура» можуть вживатися інколи окремо, суттєва різниця між ними у значенні зазвичай відсутня. Обидва терміни використовуються для опису тих самих аспектів внутрішньої життєдіяльності компанії.

Слід зазначити, що з наукової точки зору також існують різні підходи до визначення поняття «корпоративна культура»: символічний, когнітивний та систематичний.

Символічний підхід зосереджений на інтерпретації символів, знаків, обрядів та інших суб'єктивних аспектів культури, які відображаються у поведінці та сприйнятті працівників. Він вважає, що корпоративна культура є системою символів і метафор, які впливають на сприйняття та робочу атмосферу в організації.

Когнітивний підхід, в свою чергу, акцентує увагу на уявленнях, переконаннях, цінностях та знаннях, які впливають на поведінку та дії

співробітників. Він вивчає те, які ідеї та уявлення працівників формують корпоративну культуру та як вони впливають на організаційну діяльність.

Систематичний підхід розглядає корпоративну культуру як комплексну систему, в якій взаємодіють різні складові, такі як структура, процеси, людські ресурси, стратегії та інші. Він ставить своє увагу на аналіз цих складових та їх взаємозв'язок з метою розуміння та управління корпоративною культурою.

Науковці та практики часто виокремлюють три рівні корпоративної культури, які відображають різні її аспекти: офіційний (зовнішній), неофіційний (внутрішній) та підсвідомий (або глибинний) рівень [20].

Офіційний (зовнішній) рівень корпоративної культури - це те, що зазвичай видно ззовні – офіційна місія, цінності, лозунги, символи, політики компанії, які можуть бути оголошені на веб-сайті компанії, в офісі або на рекламних матеріалах. Цей рівень відображає те, як компанія хоче бути сприйнятою зовні.

Неофіційний (внутрішній) рівень культури - це те, які цінності, норми, звичай та способи взаємодії дійсно присутні серед працівників компанії. Цей рівень відображає реальну культуру, яка існує в організації та іноді відрізняється від офіційного образу.

Нарешті, підсвідомий (глибинний) рівень корпоративної культури - це невидимі її аспекти, які зазвичай неявно впливають на дії та рішення в організації. Це може включати в себе приховані переконання, стереотипи, асоціації, що виникають з минулого досвіду чи історії компанії, а також внутрішні психологічні механізми, які формуються в результаті взаємодії між працівниками.

Окрім розподілу на рівні, за своєю структурою корпоративна культура складається із об'єктивних та суб'єктивних елементів.

Суб'єктивні елементи корпоративної культури включають аспекти, які важко або неможливо виміряти або оцінити конкретними числами. Ці елементи відображають внутрішні стани, переконання, переживання та сприйняття співробітників щодо різних аспектів життя в компанії. До

суб'єктивних елементів, як правило відносяться корпоративні цінності, норми, стиль керівництва та колективна ідентичність.

1. Цінності та філософія компанії. Цей елемент включає в себе те, що компанія вважає важливим та які цінності вона пропагує серед своїх співробітників. Цінності можуть включати в себе такі поняття, як інновація, партнерство, відкритість, справедливість тощо.

2. Норми та звичаї в компанії. Це те, які конкретні правила, норми поведінки та звичаї існують в компанії. Наприклад, які дії вважаються прийнятними або неприйнятними, які рішення приймаються у важливих ситуаціях тощо.

3. Стиль керівництва. Цей елемент акцентується на тому, як керівництво компанії спілкується зі співробітниками, які методи керівництва використовуються, чи стимулюється ініціативність та творчість.

4. Колективна ідентичність, або відображення того, співробітники ідентифікують себе з компанією та її цілями. Це може включати в себе почуття гордості за роботу, відчуття спільності та приналежності до команди.

На відміну від суб'єктивних, об'єктивні елементи корпоративної культури відображаються у конкретних аспектах діяльності компанії, які можна описати, виміряти або спостерігати безпосередньо. Ці елементи створюють основу для формулювання та впровадження стратегій культурного управління в організації. Об'єктивні елементи корпоративної культури включають наступне:

формальну організаційну структуру компанії, розподіл влади, ланцюжки командування, системи управління та ієрархічність;

методами та процедури, за допомогою яких виконуються різні завдання в компанії, включаючи процеси прийняття рішень, контроль якості, розвиток персоналу тощо;

фізичне середовище, яке включає в себе розміщення офісів, організацію робочих місць, дизайн та оформлення приміщень;

символи та обряди (це можуть бути такі елементи, як логотипи компанії, слогани, традиції, річні заходи, святкування особливих подій тощо).

Корпоративна культура як сукупність суб'єктивних та об'єктивних елементів має також свої властивості. Типовими властивостями, притаманними багатьом корпоративним культурам є загальність, стійкість і неформальність.

1. Загальність. Корпоративна культура повинна бути загальною для всієї організації, що означає, що вона поширюється на всіх рівнях і всіх групах співробітників. Це створює спільний зв'язок та сприяє єдності цілей і цінностей.

2. Стійкість. Корпоративна культура має бути стійкою в часі, що означає, що вона не повинна раптово змінюватися або піддаватися впливам ззовні. Стійкість культури допомагає стабілізувати робочий процес та зміцнює ідентичність організації.

3. Неформальність. Незважаючи на те, що корпоративна культура може бути закріплена у різних політиках, процедурах та документах, багато аспектів культури можуть бути неформальними. Це включає в себе невиражені правила, традиції та підходи до спілкування та взаємодії серед співробітників.

1.2 Чинники формування та типологізація корпоративної культури компанії

Корпоративна культура за своєю природою направлена в першу чергу на внутрішнє середовище компанії та її персонал, однак вона також залежить і від впливу чинників зовнішнього середовища, в якому відбуваються процеси часто глобального характеру, що охоплюють не тільки бізнес, а й менталітет суспільства. Отже, внутрішні та зовнішні чинники у комплексі створюють різноманіття типів корпоративних культур, які формуються і розвиваються в компаніях (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Зовнішні та внутрішні чинники формування корпоративної культури компанії

Як бачимо на рисунку 1.1, серед чинників зовнішнього середовища, які можуть впливати на корпоративну культуру компанії слід відзначити наступні:

економічні умови (економічний стан країни або глобальні економічні тренди можуть впливати на підходи до управління, стиль лідерства та внутрішні процеси в організації);

соціокультурні та демографічні зміни (зміни в цінностях, очікуваннях та демографічному складі населення можуть стимулювати компанії до адаптації своєї корпоративної культури для відповідності новим реаліям);

технологічний прогрес (швидкий технологічний розвиток може вимагати змін в способах роботи та спілкування в організації, що може вплинути на корпоративну культуру);

конкуренція на ринку (перемога на конкурентному ринку може вимагати змін у стратегії та підходах до роботи, що також може вплинути на культуру компанії);

законодавство та регулювання (зміни у законодавстві або регулятивних вимогах можуть потребувати від організації внесення змін у свою культуру, щоб відповідати новим вимогам);

глобалізація (участь у глобальних ринках може вимагати від компаній адаптації до різних культурних контекстів та створення глобально-сумісних корпоративних цінностей).

Щодо внутрішніх чинників, що впливають на корпоративну культуру компанії, то їх сутність виражаються в наступному:

лідерство та керівництво (стиль керівництва та особисті якості лідерів можуть визначати цінності, норми та стандарти, які формують культуру компанії);

організаційна структура (структура організації, така як централізоване чи децентралізоване управління, може впливати на ступінь гнучкості, співпрацю та комунікацію всередині компанії);

цінності та місія компанії (цінності, які вбудовані в філософію компанії, визначають основні принципи та цілі, на яких базується її культура);

кадрова політика та HR-процеси (способи найму, навчання, оцінки та винагороди працівників можуть впливати на внутрішній клімат та взаємини між співробітниками);

організаційна комунікація (ефективність комунікації всередині компанії може визначати рівень відкритості, співпраці та довіри між працівниками та керівництвом);

культурні ритуали та символи (звичаї, традиції та символи, що існують в організації, можуть відображати і підтримувати її цінності та ідентичність);

досвід роботи та історія компанії (попередній накопичений досвід, історія та культурні традиції можуть впливати на формування та розвиток корпоративної культури у майбутньому).

Вищезазначені чинники обумовлюють багатогранність, складність та унікальність корпоративної культури кожної компанії. Однак за роки досліджень вчені та практики менеджменту виокремили значну кількість видів та типів культур, створивши класифікації за різними критеріями. Розглянемо найпоширеніші з них.

Одним із популярних підходів є класифікація за чотирма основними видами корпоративної культури: підтримки, пристосування, завдань і контролю [15; 16].

Культура підтримки. Цей тип культури характеризується високою увагою до потреб та добробуту співробітників. Організація ставить свою співпрацю з працівниками на перше місце, надаючи підтримку, заохочення та розвиток.

Культура пристосування. У цьому випадку компанія орієнтується на зміни та адаптацію до зовнішніх умов. Гнучкість, інновації та здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах є ключовими аспектами такої культури.

Культура завдань. У цьому типі культури головним пріоритетом є досягнення конкретних цілей та результатів. Компанія ставить акцент на високі стандарти продуктивності, ефективності та досягнення цілей.

Культура контролю. В цьому випадку контроль та дисципліна вважаються ключовими аспектами культури. Організація прагне до строгого контролю за роботою співробітників та виконанням процесів.

Дж. Зонненфельдом запропонована ще одна відома класифікація корпоративних культур, що складається з чотирьох типів.

1. Корпоративна культура «Бейсбольна команда». Відзначається спільними цінностями колективізму, конкурентною динамікою та сильним лідерством. У цій культурі надається великий акцент на командну співпрацю, взаємодопомогу та взаєморозуміння між членами команди, щоб досягти спільної мети. Конкурентне середовище бейсболу стимулює гравців до постійного вдосконалення та досягнення вищих результатів, підкреслюючи

важливість тренувань та розвитку навичок. Така культура також часто характеризується сильним лідерством, де капітани команди виступають в ролі визначальних фігур, надихаючи та керуючи гравцями у досягненні успіху.

2. «Клубна культура». Відзначається високим ступенем співробітництва, взаємодопомоги та взаєморозуміння між членами організації, які сприяють створенню атмосфери спільноти. У цій культурі важливе значення приділяється відчуттю приналежності до колективу та підтримці один одного, що зміцнює внутрішні зв'язки та створює почуття об'єднаності. Крім того, клубна культура може відзначатися високим рівнем внутрішньої довіри та відданості, що сприяє позитивній робочій атмосфері та досягненню колективних цілей.

3. «Академічна культура». Характеризується високим рівнем інтелектуальної стимуляції та дотриманням високих стандартів професійної етики та академічної доброчесності. У цій культурі акцент робиться на розвитку знань, дослідженні та інноваціях, що сприяє створенню середовища, сприятливого для освіти та інтелектуального зростання. Також важливою рисою академічної культури є підтримка вільного обміну ідеями, діалогу та відкритості до нових підходів та перспектив, що сприяє стимулюванню творчого мислення та інноваційного розвитку в організації.

4. «Оборонна культура». Відзначається стійкістю та оборонною спрямованістю, яка може виникати у ситуаціях кризи або загрози. У такій культурі великий акцент робиться на захисті власних інтересів та внутрішній безпеці організації, що може призводити до відчуття недовіри до зовнішніх факторів та обмеження взаємодії з ними. Також характерною рисою є консервативний підхід до змін та інновацій, орієнтація на збереження статус-кво та уникнення ризиків, що може призводити до недостатньої готовності до адаптації до змін у довкіллі організації.

Наступний науковець, Чарльз Хенді, британський вчений у галузі менеджменту, запропонував типологію управлінських культур, яка розглядає

організації з точки зору стилю управління та лідерства. Основні типи управлінських культур за його класифікацією представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Типологія корпоративних (управлінських) культур за Чарльзом Хенді

Тип	Характеристика	Лідерство	Персонал
Рольова культура	В цьому типі культури влада централізована, а управління організацією базується на ролях та відповідності	Лідери зазвичай володіють авторитетом та використовують свої знання та досвід для вирішення проблем та прийняття рішень	Співробітники мають чітко визначені ролі та обов'язки, а їхні дії контролюються зверху
Владна культура	В цьому типі культури влада централізована в руках одного чи кількох впливових осіб	Влада та вплив концентруються в руках ключових осіб, які вирішують питання та приймають рішення без значної участі інших	Співробітники можуть відчуватися менш важливими, адже управління базується на владі та контролі
Культура завдань	В цьому типі культури організація фокусується на вирішенні конкретних завдань чи проектів	Лідери зосереджені на досягненні мети та вирішенні конкретних завдань, а не на управлінні структурою організації	Співробітники працюють у команді над конкретними завданнями та мають високий рівень автономії
Персональна культура	В цьому типі культури індивіди в організації вважають себе важливішими, ніж сама організація	Лідерство в цьому типі культури часто децентралізоване, і кожен індивідуум вирішує свої проблеми самостійно	Співробітники часто працюють незалежно та зосереджені на власних інтересах та цілях

Представлена в таблиці типологія допомагає розуміти різноманітність управлінських підходів та культур у різних компаніях, акцентуючись на лідерстві та поведінці працівників компанії.

Ще один важливий акцент, який часто визначає характер корпоративної культури компанії – це гендерні відносини. Як правило, культури ставлення до жінок в організаціях можна класифікувати за різними критеріями, основні з яких наведені нижче.

Патріархальна культура. В цьому типі культури чоловіки переважають у владі та впливі в компанії. Жінки можуть бути дискриміновані або не отримувати ті ж можливості для розвитку кар'єри, що і чоловіки.

Рівноправна культура. У цьому випадку організація дбає про те, щоб жінки та чоловіки мали однакові можливості та права. Ставлення до жінок ґрунтується на принципах рівності та справедливості.

Культура диверсифікації. В цьому типі культури організація активно працює над створенням різноманітного гендерного середовища. Вона сприяє розвитку та підтримці культурного та гендерного різноманіття.

Культура гендерної рівності. Це специфічний тип культури, в якому організація активно працює над зменшенням гендерної нерівності та сприяє рівноправному представництву жінок та чоловіків на всіх рівнях.

Таким чином, тип корпоративної культури може визначатись на основі багатьох критеріїв, які залежать від чинників внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Далі розглянемо взаємозв'язок самої корпоративної культури з менеджментом компанії та її вплив на персонал.

1.3 Цілі, завдання та функції корпоративної культури як складової менеджменту компанії

Корпоративну культуру часто називають відображенням стилю менеджменту компанії, оскільки її цілі співставні зі стратегією керівництва, а

сама культура виконує роль дієвого інструменту з управління поведінкою персоналу.

Розглянемо мету та основні завдання корпоративної культури компанії.

Мета або місія корпоративної культури компанії полягає в створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища, яке сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху організації. Серед ключових завдань корпоративної культури слід відзначити наступні:

створення ідентичності та цінностей (культура допомагає встановити спільні цінності та ідентичність серед співробітників, що підтримує їхню прив'язаність до компанії та сприяє відчуттю приналежності);

стимулювання співпраці та командної роботи (культура може сприяти розвитку ефективних комунікаційних каналів та сприяти співпраці між різними підрозділами та командами);

підтримка організаційних цілей та стратегії (культура повинна сприяти досягненню стратегічних цілей компанії та підтримувати впровадження ключових стратегій);

створення здорового організаційного клімату (культура повинна сприяти створенню позитивного та здорового організаційного клімату, що сприяє задоволенню працівників та збереженню талановитих співробітників);

забезпечення адаптації до змін (культура повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб дозволити компанії ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища).

Організаційна культура також виконує кілька важливих функцій:

надає стабільність та прогнозованість у внутрішніх відносинах організації, сприяючи створенню спільного ідентичного середовища для співробітників;

визначає цінності, які спільно приймаються в організації, та використовує символи, щоб виражати та поширювати ці цінності серед співробітників;

допомагає організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, формуючи способи діяльності та відповідність організаційних цілей зовнішнім умовам;

встановлює норми та стандарти, які регулюють поведінку працівників та допомагають управлінню вирішувати конфлікти та проблеми;

допомагає новим працівникам адаптуватися до організації, навчаючи їх цінностям, нормам та очікуванням;

сприяє творчому мисленню, інноваціям та розвитку компанії.

Процес формування корпоративної культури в компанії, як правило характеризується певними етапами (див. рисунок 1.2).

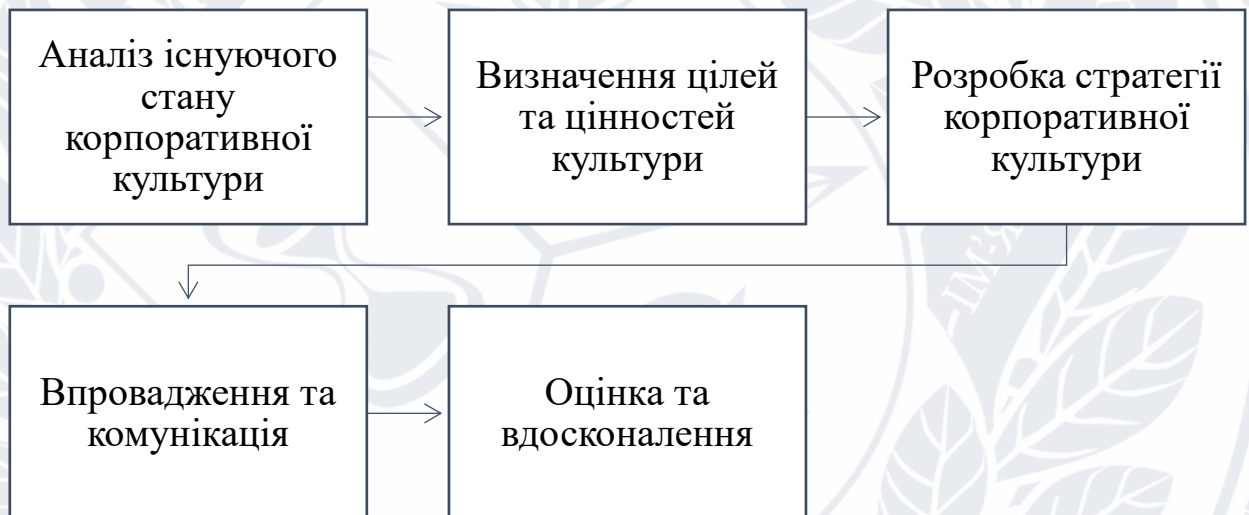


Рисунок 1.2 – Процес формування корпоративної культури в компанії

Як бачимо на рисунку 1.2 на першому етапі важливо здійснити аналіз поточного стану корпоративної культури, виявити сильні та слабкі сторони, визначити цінності та норми, що домінують в організації.

На другому етапі компанія повинна чітко визначити свої стратегічні цілі та цінності, які вона прагне просувати через корпоративну культуру. Після чого розробляється стратегія формування корпоративної культури. Це може включати в себе створення програм, політик та ініціатив для підтримки та поширення обраної культури.

На етапі впровадження стратегії важливо активно комунікувати та доносити цінності та очікування співробітникам.

Після впровадження корпоративної культури важливо систематично оцінювати її ефективність та вплив на організацію.

Корпоративна культура має значний вплив на менеджмент компанії на різних його рівнях. Сильна корпоративна культура може створювати атмосферу взаємодопомоги та співпраці, що сприяє ефективному вирішенню проблем та прийняттю рішень. Корпоративна культура визначає очікування від керівництва та впливає на його стиль управління. У компаніях з відкритою та колаборативною культурою менеджмент часто використовує демократичний підхід та активно залучає співробітників до прийняття рішень.

Корпоративна культура визначає загальні цінності та цілі компанії, що відбивається в її стратегіях та цілях. Менеджмент враховує ці культурні аспекти при формулюванні стратегій та планів розвитку.

Сильна корпоративна культура може бути привабливим фактором для талановитих працівників. Менеджмент повинен дбати про підтримку та розвиток культури, щоб привернути та утримувати висококваліфікованих співробітників.

Отже, корпоративна культура впливає на всі аспекти менеджменту компанії, від керівництва та стратегічного планування до прийняття рішень. Її роль визначальна для успішної діяльності та розвитку організації.

Слід також відзначити, що корпоративна культура має значний вплив на персонал компанії.

По-перше, це проявляється у сприянні створенню позитивного та підтримуючого середовища, яке може стимулювати мотивацію співробітників та збільшувати їхню залученість до роботи. Культура визначає цінності персоналу та його ідентичність компанії, що допомагає співробітникам відчувати себе частиною команди та приносити свій внесок у досягнення спільних цілей.

Позитивна та підтримуюча культура може сприяти здоровій робочій атмосфері та підвищувати задоволення працівників від своєї роботи.

Сильна корпоративна культура може підтримувати розвиток та навчання працівників, сприяючи навчальним ініціативам, внутрішнім тренінгам та програмам розвитку кар'єри.

В цілому, корпоративна культура має велике значення для ефективності та задоволення працівників, сприяючи їх мотивації, розвитку та відчуттю приналежності до компанії.

З точки зору менеджменту компанії важливо підтримувати корпоративну культуру на високому рівні. Для цього керівництво зосереджує свою увагу на наступних напрямках:

визначення чітких цінностей, які визначають ідентичність компанії, та цільових орієнтирів, які вказують напрямок її розвитку, допомагає сприяти консистентності та спільній місії серед співробітників;

активне розповсюдження цінностей та очікувань щодо поведінки та робочого стилю в організації (це може відбуватися через тренінги, внутрішню комунікацію, корпоративні заходи та інші ініціативи);

впровадження символів та ритуалів, що відображають цінності та ідентичність компанії, сприяє збереженню та підтримці корпоративної культури (це може бути, наприклад, щорічний корпоративний захід або традиційні практики в організації);

забезпечення доступу до навчальних програм та тренінгів з теми корпоративної культури допомагає працівникам краще розуміти та адаптуватися до культурних цінностей компанії;

важливо, щоб лідери організації відображали цінності та підтримували корпоративну культуру через свої дії та приклад, їхня активна участь у формуванні та підтримці культури є ключовою для успіху;

постійна оцінювання ефективності корпоративної культури та готовність до змін і вносити необхідні корективи.

Щодо останнього напрямку, то ефективність корпоративної культури можна визначити за допомогою різних показників та індикаторів, серед яких наступні:

високий рівень задоволення працівників може свідчити про наявність позитивної та підтримуючої корпоративної культури;

низький рівень текучості персоналу та високий рівень утримання талантів можуть свідчити про ефективність корпоративної культури;

мінімізація конфліктів та побічних інцидентів може бути ознакою того, що корпоративна культура сприяє позитивним міжособистісним відносинам та взаємодії;

якісна та ефективна комунікація в організації може свідчити про наявність відкритої та сприятливої корпоративної культури;

покращення продуктивності та результативності роботи працівників може бути результатом ефективної корпоративної культури;

покращення фінансових показників та успішність виконання стратегічних цілей компанії може бути також ознакою ефективної корпоративної культури;

активна участь та зацікавленість співробітників у житті компанії може свідчити про їхню прив'язаність до корпоративної культури.

Таким чином, корпоративна культура є важливою частиною менеджменту і виконує роль дієвого інструменту управління персоналом та успішністю діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1 Характеристика ключових показників діяльності компанії

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі обрано ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - підприємство з багаторічною історією, значними масштабами діяльності та чисельністю персоналу, що створює оптимальні базові умови для дослідження стану корпоративної культури.

Історія підприємства почалася у 1968 році з будівництва Вінницького заводу радіотехнічної апаратури, великого підприємства оборонної промисловості колишнього СРСР. Заснували Вінницький завод радіотехнічної апаратури 1969 року. У 1991 році на базі цього заводу було створено відкрите акціонерне товариство «Маяк», що стало одним із найбільших промислових підприємств в Україні. У 1997 році була зареєстрована торгова марка «Термія», під якою випускається продукція підприємства. Щорічно підприємство розробляє нові вироби та розширює номенклатуру продукції, використовуючи сучасні технології та комплектуючі від провідних світових фірм, а також високоякісні, екологічно чисті матеріали. Весь випуск продукції проходить багаторівневу систему випробувань і контролю, отримавши сертифікацію в Україні та країнах Європи.

У 2012 році підприємство було реорганізовано в публічне акціонерне товариство. В 2017 року публічне акціонерне товариство «Маяк» змінило свою назву на Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «Маяк». На сьогоднішній день ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» включає в себе 4 дочірніх підприємства та 3 товариства з обмеженою відповідальністю. У 2019 році завод відсвяткував свій 50-річний ювілей. Зберігаючи традиції оборонного комплексу і використовуючи передові технології від видатних світових виробників, разом із сучасним дизайном, підприємство виробляє широкий

асортимент побутової техніки, електрообігрівальних приладів і радіаторів (мідно-алюмінієвих, сталевих) для систем опалення під власною торговою маркою «Термія» [17].

Розглянемо організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», схему якої зображено на рисунку 2.1.

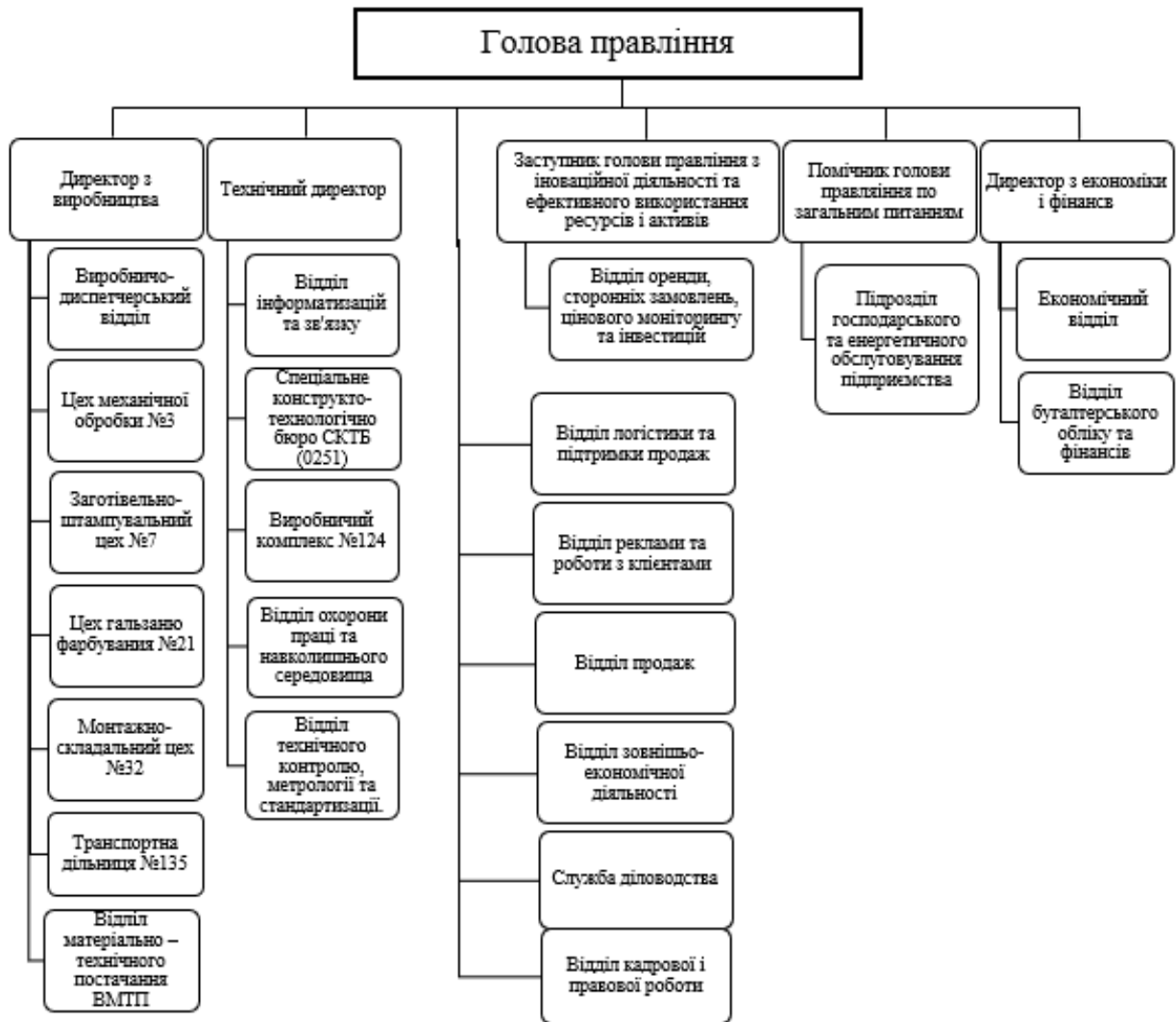


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

З рисунка 2.1 можна визначити, що організаційна структура відноситься до лінійного типу. Головою правління Приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Маяк» є генеральний директор, якому підпорядковується адміністрація підприємства, директори та їх заступники за різними напрямками діяльності. Взаємодія між відділами характеризується значним рівнем

формалізації, що виявляється у підготовці відповідних наказів та розпоряджень. Управління на підприємстві активно використовує директивні методи менеджменту.

Перевагами такого типу організаційної структури підприємства є: простота; чітка відповідальність та обов'язки; швидке прийняття рішень по вертикалі, оскільки комунікація між вищими та нижчими рівнями є прямою.

У той же час, лінійна структура може стати джерелом бюрократії, оскільки рішення повинні проходити через багато рівнів управління. Комунікація при такій структурі обмежена відносно вертикальними лініями управління, що може ускладнювати обмін ідеями та інформацією по горизонталі - між різними відділами. Слід зазначити, що лінійна організаційна структура не завжди ефективна у швидкозмінних умовах, де потрібна гнучкість та швидка реакція на зміни.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності компанії для оцінки поточного стану та потенціалу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності компанії для оцінки поточного стану та потенціалу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» [9; 19]

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/20, %
1	Основні засоби	20 412	22 309	35 849	36 967	+81,1
2	Фондовіддача	9,79	13,70	16,72	5,65	-42,2
3	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	199 773	305 676	599 511	208 958	+4,6
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	165 755	260 052	388 889	134 557	-18,8
5	Валовий прибуток	34 018	45 624	210 622	74 401	+118,7
6	Інші операційні доходи	21 012	53 619	33 534	32 390	+54,2
7	Інші доходи	256	2	263	1 079	+321,5
8	Адміністративні витрати	9 569	15 453	16 855	14 773	+54,4
9	Витрати на оплату праці	48 711	78 743	102 195	55 021	+13,0
10	Інші операційні витрати	20 965	37 769	95 694	40 555	+93,4
11	Чистий фінансовий результат: прибуток	3 240	26 837	79 496	17 291	+433,7

Як бачимо з даних наведених в таблиці 2.1, майже всі статі доходів та видатків мали тенденцію до зростання в період 2020-2022 років з подальшим різким падінням в 2023 році. Така ситуація звісно обумовлена обставинами, до яких призвело широкомасштабне вторгнення росії у 2022 році, в результаті процес адаптації фінансово-економічної діяльності підприємства після обмежень пандемії 2019 року було припинено і ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зіткнулось з новими викликами воєнного часу, наслідки яких відчуються і сьогодні.

Не дивлячись на складну ситуацію, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» вдається виходити на позитивні фінансові результати діяльності останніми роками (див. рисунок 2.2).

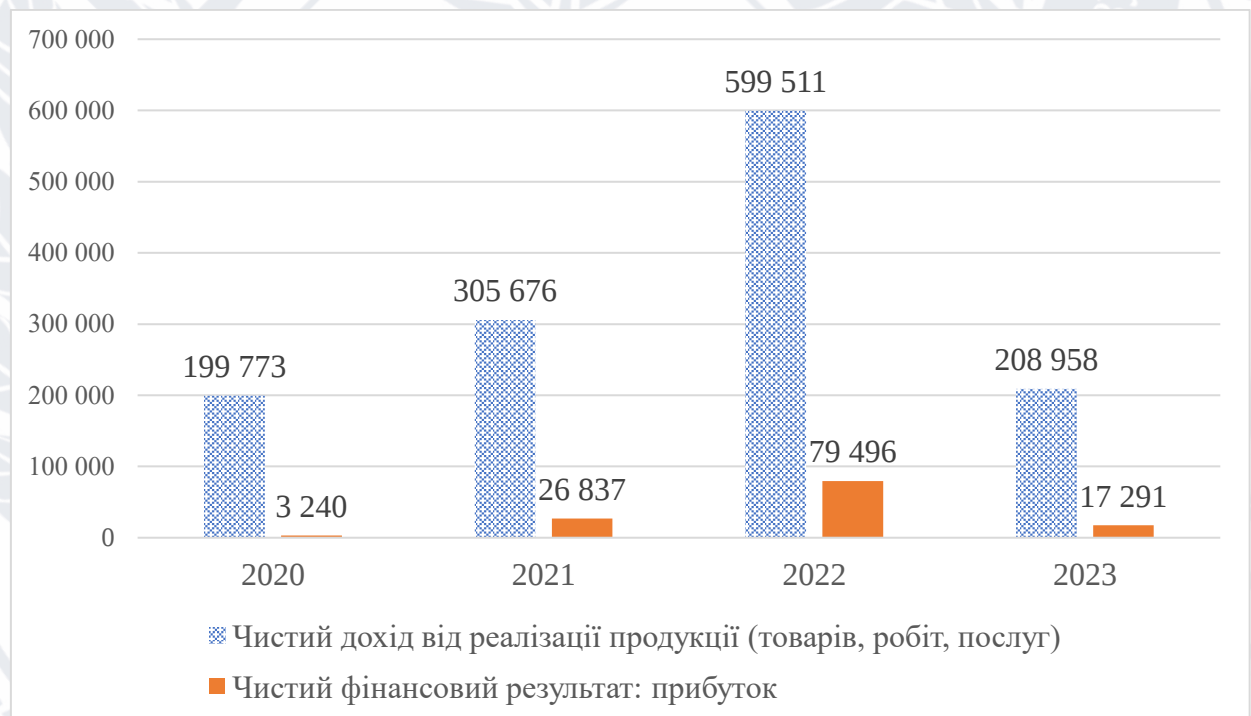


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2020 – 2023 роках (тис. грн.)

Дані на рисунку 2.2 свідчать про позитивний фінансовий результат. Навіть у 2023 році підприємству вдалось отримати чистий прибуток у більш ніж 17 млн. грн. Такому результату посприяли зусилля менеджменту компанії щодо розширення асортименту продукції та виходу на закордонні ринки збуту своєї продукції.

На рисунку 2.3 наведені дані щодо чисельності персоналу, середньої продуктивності праці та витрат на оплату праці ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» у 2020 – 2023 роках [19].

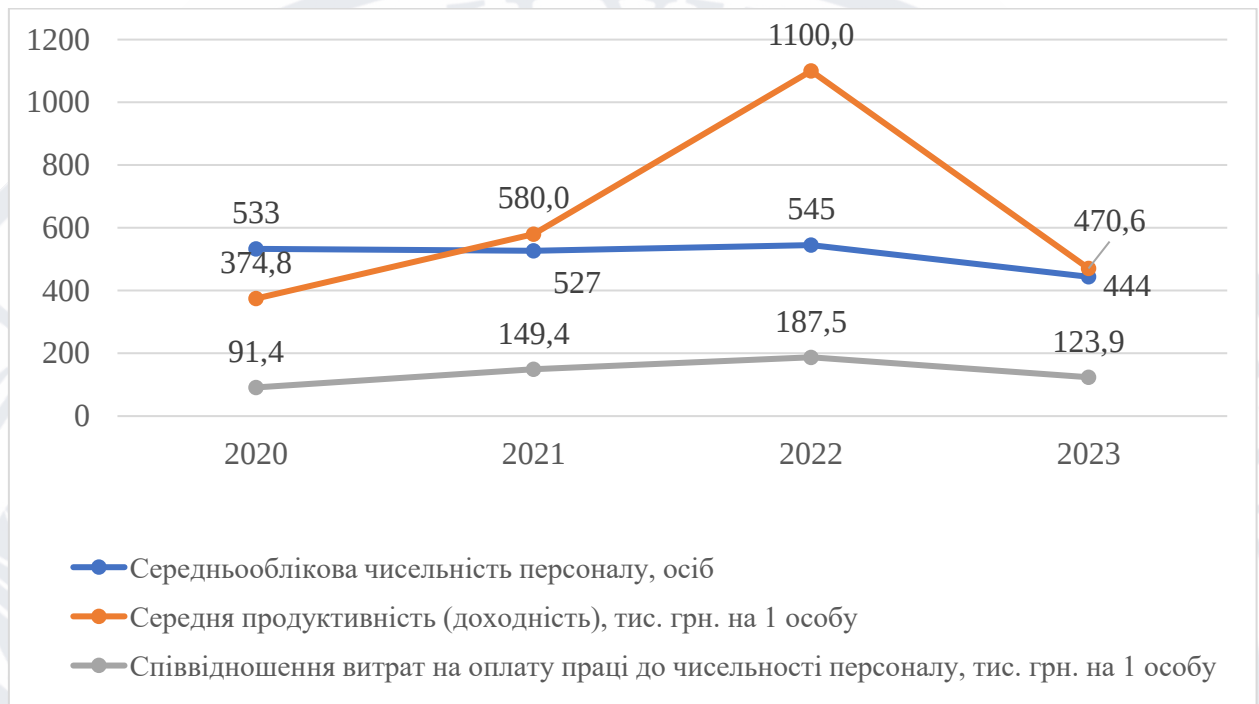


Рисунок 2.3 Показники чисельності персоналу, середньої продуктивності праці та співвідношення витрат на оплату праці до чисельності працівників у 2020 – 2023 роках

Як бачимо, підприємство втратило значну частину свого кадрового потенціалу, у 2023 році середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 101 особу в порівнянні з попереднім роком, що у відсотковому вираженні складає майже 19% персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Середня продуктивність праці також зменшилась у 2023 році, але тримається на вищому рівні у порівнянні з 2020 роком, коли був розпал пандемії. Те саме можна сказати про витрати на оплату праці, що приходяться на одного працівника ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У 2023 році цей показник був на приблизно 36 відсотків більший за аналогічний в 2020 році.

В цілому, слід зазначити, що кадровий потенціал підприємства та продуктивність праці поки що не зменшились до критичних масштабів і

подальша нормалізація цих показників багато в чому буде залежати від розвитку ситуації в економіці та на фронті.

2.2 Дослідження кадрової та комунікаційної підсистем менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Проаналізуємо систему управління персоналом та комунікаційну підсистему ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», адже це саме ті сфери діяльності менеджменту підприємства, в яких активно відбувається процес формування і розвитку корпоративної культури компанії.

В даний момент на підприємстві відсутній окремий підрозділ, відповідальний за управління персоналом. Функції цього підрозділу об'єднані з відділом правової роботи, без поділу на департаменти, проте існує посада менеджера з персоналу. Оперативне управління здійснюється керівниками структурних підрозділів і відділів. При цьому на підприємстві відсутній план довгострокового розвитку персоналу. Функції відділу наведені на рисунку 2.4.

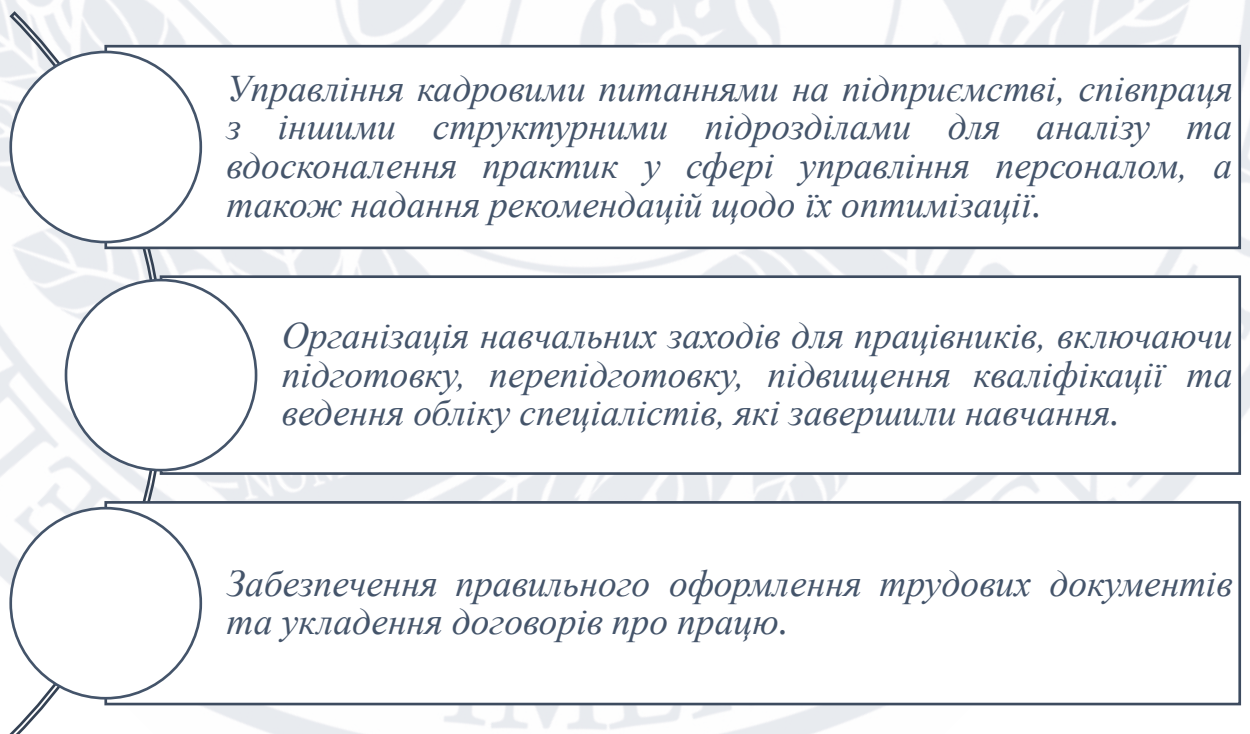


Рисунок 2.4 – Ключові напрями діяльності відділу кадрової та правової роботи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Як бачимо, основними завданнями відділу кадрової та правової роботи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є наступні:

1. Проведення управління кадровими питаннями на підприємстві, співпраця з іншими структурними підрозділами для аналізу та вдосконалення практик у сфері управління персоналом, а також надання керівництву підприємства рекомендацій щодо їх оптимізації. Для цього відділ:

забезпечує належну кількість працівників у підрозділах установи відповідно до штатного розпису, а також оцінює їхні професійні та моральні якості для відповідності посаді;

організовує процеси найму, переведення, переміщення та звільнення працівників, а також формує резерв для можливого призначення на керівні посади. Виконує аналітичну та організаційну роботу у сфері кадрового управління;

проводить облік працівників у підрозділах та складає звіти з кадрових питань.

2. Організація навчальних заходів для працівників, включаючи підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та ведення обліку спеціалістів, які завершили навчання. В межах цього напрямку відділ:

розвиває потенціал персоналу шляхом прогнозування його розвитку, стимулює співробітників до кар'єрного зростання та забезпечує їхнє постійне навчання;

підтримує ефективність праці персоналу в інших структурних підрозділах, надаючи їм методичну підтримку;

забезпечує права, пільги та соціальні гарантії працівників підприємства.

3. Забезпечення правильного оформлення трудових документів та укладення договорів про працю, для чого відділ:

організовує правову роботу з метою дотримання законодавства та запобігання порушень нормативних актів у виконанні обов'язків керівниками підрозділів;

бере участь у складанні та контролі за виконанням господарських договорів з іншими підприємствами, організаціями, а також надання правової експертизи їхнім проектам;

організовує навчальні заходи для підвищення рівня правової грамотності працівників, надає консультації з правових питань та пояснює практику застосування законодавства.

Важливим аспектом формування корпоративної культури є мотивація персоналу. Система мотивації на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» включає різноманітні соціальні пільги. Це медичне страхування, знижки на відвідування басейну, спортивного комплексу та дитячого табору для працівників. Крім того, працівники з інших міст можуть скористатися гуртожитком. Профспілка заводу надає путівки в Культурно-спортивний комплекс «Маяк ЛТД» та інші оздоровчі центри зі значною знижкою. Працівники також отримують 2% знижку на продукцію компанії, але ця вигода може бути збільшена за рішенням директора, оцінюючи внесок працівника. Матеріальну мотивацію забезпечують премії за рік, матеріальна допомога у важливих життєвих ситуаціях, а також преміальна система. Крім того, нематеріальну мотивацію стимулює дошка пошани.

Розглядаючи підсистему інформаційного забезпечення, виявлено, що підприємство у своїй кадровій політиці підкреслює важливість двостороннього комунікаційного процесу між керівництвом та персоналом. Згідно з цим підходом, керівництво має забезпечувати доступ до необхідної інформації для ефективної роботи підрозділів та працівників, а також ознайомлювати їх із стратегічними цілями ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». У свою чергу, працівники можуть вносити свої ідеї, рекомендації та пропозиції для поліпшення процесів та діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві існують обмежені можливості для комунікації. Основним обмеженням є відсутність систем автоматизованого документообігу. Обмін інформацією між відділами здійснюється за допомогою паперових документів, оскільки власної

корпоративної мережі немає, і частина інформації передається через поштовий сервіс «ukr.net». Також відсутня практика електронного підпису, і будь-яке рішення потребує затвердження в декількох відділах. З позитивних аспектів можна відзначити наявність власної телефонної мережі для обміну інформацією між відділами, а також плани на наступні три роки запровадити власну корпоративну мережу. Проте масове та систематичне тестування та опитування з метою поліпшення ефективності управління в даний час неможливі через відсутність необхідних інструментів.

Далі розглянемо підсистему набору та обліку персоналу. Товариство застосовує різноманітні методи пошуку та набору працівників. По-перше, це співпраця з вищими навчальними закладами. По-друге, оголошення розміщуються на електронних ресурсах. По-третє, використовується візуальна реклама на паперових носіях та стендах. Прийом та облік кадрів здійснюються відповідно до усіх вимог державних норм.

Дослідження підсистеми навчання та управління соціальним розвитком на підприємстві показало, що для успішної адаптації працівників в Товаристві використовуються різноманітні методи та форми, такі як наставництво, бесіди, екскурсії, тренінги та семінари, а також анкетування та атестація (оцінки, тестування) інше. Адаптаційні заходи застосовуються як до нових працівників, так і до тих, які переведені на іншу посаду або в інший підрозділ Товариства, згідно з розробленою програмою адаптації та визначеними строками, залежно від типу адаптації.

Професійне навчання та перепідготовка фахівців на підприємстві відбуваються за рекомендацією керівника лінійного підрозділу в межах виділеного бюджету. Працівників направляють до навчального закладу для отримання необхідних знань та навичок. На підприємстві відсутня практика планування професійного росту персоналу. Особливо, слід відзначити відсутність розвинутої корпоративної культури: корпоративні заходи майже не проводяться, фінансування здійснюється по залишковому принципу, і відсутня практика планування соціального розвитку працівників.

2.3 Соціологічне дослідження стану корпоративної культури підприємства

Для кращого розуміння корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та виявлення можливих проблем було проведено опитування серед співробітників за допомогою Google Form. Анкета охопила питання про цінності компанії, застосування методів нематеріальної мотивації та загальну культуру. У дослідженні взяли участь 43 працівника. Отримані результати були проаналізовані та подані у вигляді графіків для зручності інтерпретації.

За даними анкетування, серед опитаних працівників 63% підтвердили своє знання історії компанії, тоді як 24% відзначили низький рівень своєї обізнаності в цьому питанні. Ці результати є обнадійливими, оскільки вони свідчать про активний інтерес більшості працівників до історії та розвитку підприємства, що вказує на їхню сильну прихильність до місця роботи. (див. рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей на запитання щодо знання історії свого підприємства (у %)

Дані, представлені на рисунку 2.6, показують, що співробітники мали різні уявлення про поняття «корпоративна культура». Бачимо, що 11% розглядали її як можливість спільної відпустки з керівництвом, 28% віддавали перевагу програмам соціальної допомоги. Для 21% вона символізувала компанію, а 24% розглядають її як комплекс традицій і ритуалів, що сприяють утвердженню командного духу. Зокрема, соціальна допомога виявилася ключовим аспектом для працівників.

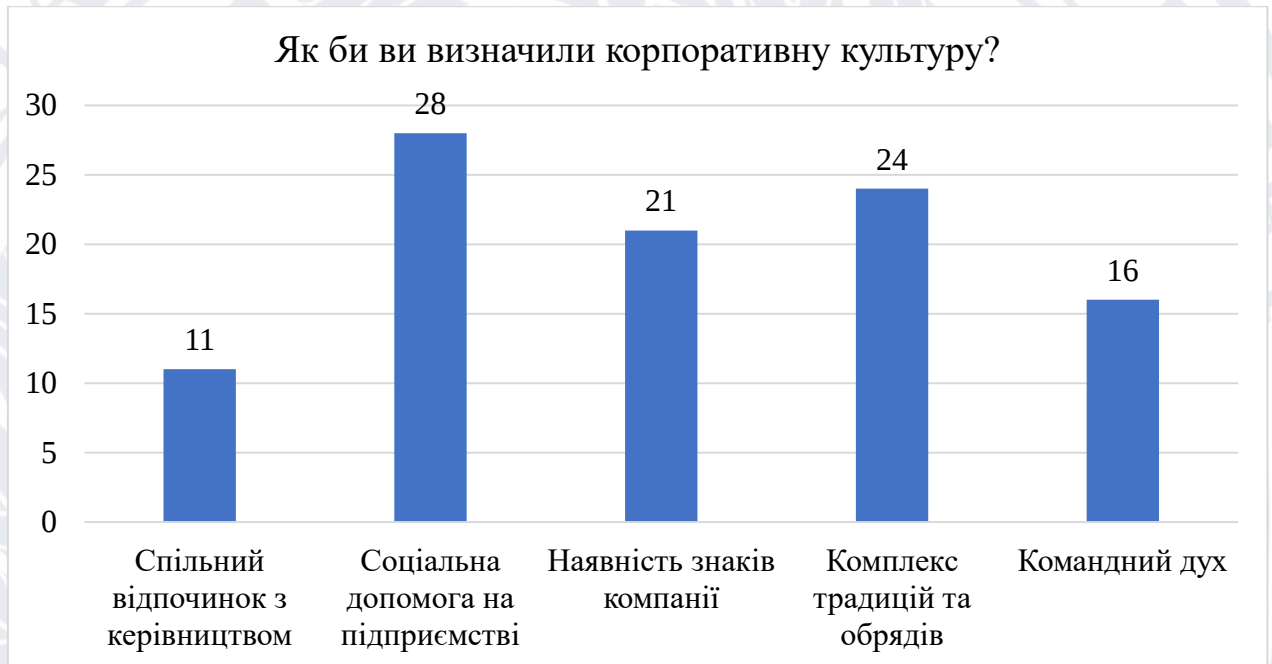


Рисунок 2.6. Розподіл відповідей на запитання щодо визначення сутності корпоративної культури працівниками (у %)

На рисунку 2.7 представлено сприйняття працівниками ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» впливу рекреаційних заходів на корпоративну культуру. Спортивні змагання становлять 16% спільного відпочинку, тоді як екскурсії на природу складають 11%, що вказує на зацікавленість у здоровому способі життя. Особисті події, такі як дні народження, весілля, виходи на пенсію, складають 12%. Проте 61% працівників вбачають, що всі згадані форми відпочинку сприяють позитивному розвитку корпоративної культури, оскільки підвищують продуктивність праці.



Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей на запитання щодо заходів, що впливають на корпоративну культуру компанії (у %).

З аналізу відповідей на рисунку 2.8 стає очевидним, що більшість учасників опитування (83%) вважають наявність в колег відмінних навичок міжособистісного спілкування надзвичайно важливою, тоді як лише 17% вбачають це менш суттєвим. Ці висновки підкреслюють необхідність створення позитивного та сприятливого робочого середовища для підвищення продуктивності та психологічного благополуччя працівників.



Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей на запитання щодо важливості взаємодії між працівниками (у %)

Згідно з даними, які представлені на рисунку 2.9, більшість працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» найбільше цінують свою заробітну плату - 43% респондентів вказали це як свій пріоритет. З невеликим відривом ідуть стабільність зайнятості та можливості кар'єрного зростання - 24%. Справедливість у оцінці діяльності також важлива для 16% респондентів, тоді як лише 13% висловили зацікавленість у прийнятті організаційних рішень. Цікаво, що приваблива робота була найменш важливим фактором: лише 4% респондентів відзначили її як головний пріоритет.

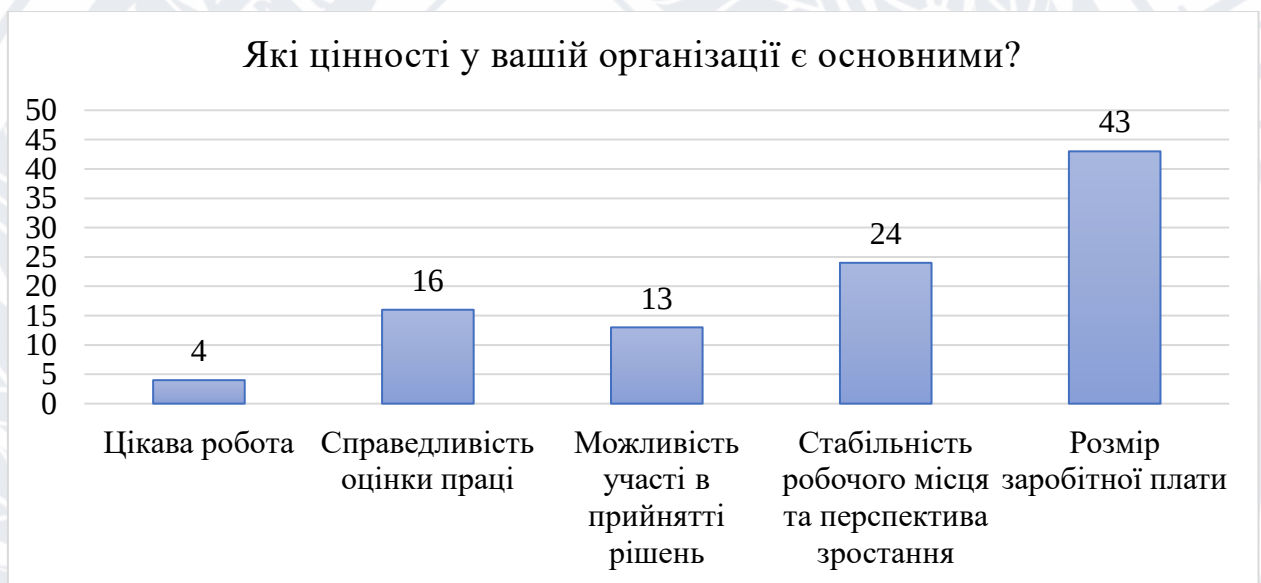


Рисунок 2.9 - Розподіл відповідей на запитання щодо корпоративних цінностей (у %)

Ще одним аспектом корпоративної культури є нематеріальна мотивація працівників. Згідно з даними, представленими на рисунку 2.10, найбільш ефективними формами нематеріальних стимулів в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є можливість просування по службі, що зазначили 27% респондентів, та можливість професійного розвитку та навчання, що обрали 18%. Загалом, отримані дані свідчать про широкий спектр нематеріальних стимулів, що пропонується підприємством своїм працівникам. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та формуванню позитивної корпоративної культури.

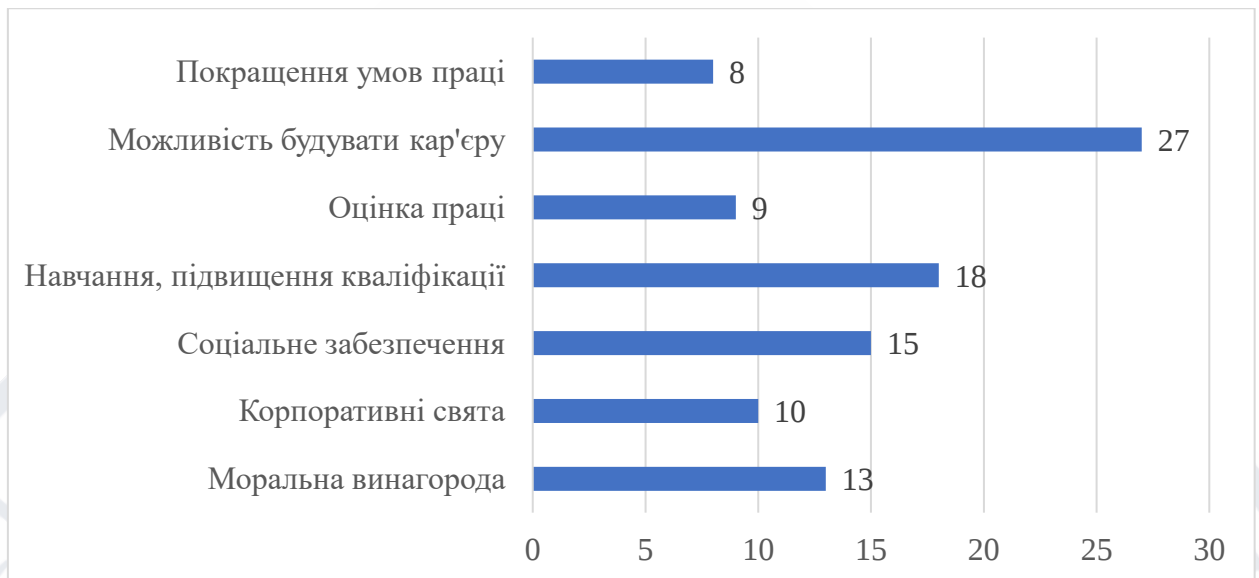


Рисунок 2.10 - Розподіл відповідей на запитання щодо найбільш значущих форм нематеріальної мотивації (у %)

Для визначення рівня задоволеності конкретними аспектами культури компанії в анкету також було включене комплексне питання з оцінками співробітників. Від респондентів вимагалось оцінити питання за шкалою від 0 до 10. У таблиці 2.2 наведено середні бали, отримані від працівників.

Таблиця 2.2 - Середні бали, отримані при відповіді на питання щодо задоволеності різними аспектами корпоративної культури

Наскільки ви задоволені наступними аспектами корпоративної культури підприємства:	Середній бал
атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	7,3
політикою фірми та керівництва	8,2
стилем керівництва	8,0
змістом роботи	7,7
можливостями професійного зростання	9,1
атмосферою теплоти і підтримки	6,5
організацією дозвілля	9,5
нематеріальними засобами мотивації	8,6

Як можна зрозуміти з даних в таблиці 2.2, загальний рівень задоволеності серед співробітників перевищує середній рівень, що є позитивним сигналом. Проте опитування також показало, що співробітники

найменше задоволені відсутністю теплої атмосфери та довіри на робочому місці.

Тим не менш, загальний клімат в організації був оцінений співробітниками позитивно (7,3 бали). Також співробітники високо оцінили організацію дозвілля в компанії, можливості кар'єрного зростання та нематеріальні стимули.

Таким чином, проведене соціологічне дослідження дозволило визначити думку працівників щодо стану корпоративної культури в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» і виділити її сильні та слабкі сторони, на які слід звернути увагу керівництву підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

3.1 Формування механізму розвитку корпоративної культури підприємства

Формування корпоративної культури – це складний і довготривалий процес, який вимагає від керівництва компанії системного підходу до цього питання із залученням менеджерів середньої ланки та неформальних лідерів в колективі. Якщо керівництво ПрАТ Вінницький завод «Маяк» прагне вибудувати успішну бізнес-стратегію на майбутнє, то доцільно замислитись над формуванням ефективного механізму розвитку організаційної культури вже сьогодні. Як правило, процес формування і розвитку корпоративної культури підприємства включає в себе декілька типових етапів, протягом яких створюються, утримуються і розвиваються цінності, що сприяють посиленню згуртованості та залученості персоналу компанії, досягненню позитивних соціально-економічних результатів діяльності в стратегічному горизонті.

Першим етапом є аналіз та діагностика стану наявної корпоративної культури, зокрема, це ретельне вивчення поточного стану, оцінка існуючих цінностей, норм, звичаїв, способів комунікації та структури управління. Такий аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони культури і виявити проблемні аспекти, які потребують уваги.

На другому етапі, на основі проведеного аналізу встановлюються конкретні цілі та стратегія управління корпоративною культурою. Стратегія може включати в себе розвиток програм навчання та розвитку, впровадження нових комунікаційних практик, встановлення систем нагородження тощо.

Третім етапом є впровадження механізму розвитку корпоративної культури. На цьому етапі визначені раніше ідеї та плани реалізуються в життя. Важливим аспектом на цьому етапі є підтримка керівництвом впроваджуваних

заходів та змін і активне пояснення їх значення для всіх членів колективу підприємства.

Четвертим етапом є моніторинг і оцінка. Після впровадження заходів з посилення корпоративної культури важливо постійно здійснювати моніторинг та оцінювати їх ефективність. На основі цієї оцінки можуть бути внесені корективи до стратегії управління корпоративною культурою на майбутнє.

На п'ятому етапі формування механізму розвитку корпоративної культури керівництво повинно постійно працювати над підтримкою і посиленням цінностей та норм, щоб вони залишалися актуальними і важливими для всіх співробітників підприємства.

Виходячи з вищезазначених етапів, концептуальна схема механізму розвитку корпоративної культури підприємства може бути представлена наступним чином (див. рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Концептуальна схема механізму розвитку корпоративної культури підприємства

Представлена схема може бути взята керівництвом ПрАТ Вінницький завод «Маяк» до розгляду при плануванні власного алгоритму дій щодо розвитку корпоративної культури на підприємстві.

Далі сформулюємо наше бачення ключових напрямів та заходів в межах формування механізму удосконалення корпоративної культури ПрАТ Вінницький завод «Маяк».

1. Дослідження корпоративної культури підприємства та визначення очікувань керівництва щодо її бажаного стану.

Цей напрямок передбачає створення бачення керівництва щодо ефективної корпоративної культури та критеріїв її досягнення. Для цього варто провести попередні інтерв'ю з представниками керівництва ПрАТ Вінницький завод «Маяк», щоб потім сформувати опис бажаної корпоративної культури з необхідними параметрами.

2. Дослідження існуючих інструментів і механізмів корпоративної культури ПрАТ Вінницький завод «Маяк».

У межах цього напрямку варто запланувати такі заходи:

виявлення ознак сформованої корпоративної культури в підрозділах та між ними;

аналіз документів, що частково регламентують корпоративну культуру; дослідження ефективності фактичних інструментів і механізмів комунікації, їх відповідності баченням керівництва;

дослідження існуючих методів внутрішнього піару.

3. Оцінка ефективності командної роботи на підприємстві.

За цим напрямом необхідно провести аналіз існуючих команд та їх структури, а також розробити рекомендації щодо організації ефективного створення та управління командами, залучивши до цього процесу службу управління персоналом і керівників підрозділів.

4. Поліпшення корпоративної культури підприємства.

У межах цього напрямку доцільно запланувати такі заходи:

впровадження необхідних інструментів і механізмів корпоративної культури;

створення бізнес-схем процесів комунікації між працівниками;

розробка алгоритму дій для досягнення бажаної корпоративної культури за участю служби управління персоналом.

5. Розробка методики контролю та оцінки ефективності корпоративної культури ПрАТ Вінницький завод «Маяк».

Для реалізації цього напрямку необхідно:

спроєктувати структуру методики контролю та оцінки, обрати інструменти;

підготувати пакет організаційно-методичних матеріалів;

розробити положення про методику контролю та оцінки.

6. Регламентація корпоративної культури підприємства.

Цей напрямок передбачає: документальний опис корпоративної культури підприємства; розробку положення щодо корпоративної культури ПрАТ Вінницький завод «Маяк»; узгодження та затвердження організаційних документів керівництвом.

7. Навчання фахівців підприємства щодо реалізації процедур, методів і технологій розвитку корпоративної культури.

У межах цього напрямку доцільно запланувати такі заходи:

проведення консультативного семінару для обговорення корпоративної культури з топ-менеджерами;

проведення тренінгу з удосконалення корпоративної культури для ключового персоналу організації;

проведення тренінгу з передачі технологій розвитку корпоративної культури.

8. Оцінка результатів впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури.

Цей напрям передбачає отримання зворотного зв'язку від персоналу щодо стану корпоративної культури підприємства ПрАТ Вінницький завод «Маяк».

Визначені напрями та заходи у комплексі сприятимуть планомірному процесу формування в ПрАТ Вінницький завод «Маяк» дієвого механізму удосконалення корпоративної культури. Однак, при формуванні цього механізму, керівництву підприємства доцільно також звернути увагу на такий важливий аспект як розвиток лідерства серед управлінського та ключового персоналу.

Слід зазначити, що лідерство має значний вплив на корпоративну культуру підприємства, оскільки лідери встановлюють основні цінності, норми та етичні стандарти, які стають основою культури. Вони своїм прикладом демонструють, які поведінкові моделі є прийнятними та бажаними. Лідери ефективно пропагують стратегічні цілі, місію та візію компанії, що допомагає співробітникам зрозуміти та прийняти спільні цілі. Це створює єдність і узгодженість у діях працівників. Хороші лідери мотивують та надихають співробітників на досягнення високих результатів. Вони підтримують розвиток та професійне зростання працівників, що сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Лідери відіграють ключову роль у впровадженні інновацій та змін. Вони створюють середовище, де працівники не бояться висловлювати нові ідеї та брати участь у процесах змін. Довіра до лідерів є критично важливою для здорової корпоративної культури. Лідери, які діють прозоро, чесно та відкрито, сприяють побудові довіри серед співробітників, що підвищує рівень залученості та лояльності. Розвиток лідерства сприяє формуванню командної роботи, співпраці та взаємопідтримці між співробітниками. Вони створюють умови для ефективної взаємодії та комунікації всередині команд. В умовах кризових ситуацій поведінка лідера є вирішальною для підтримки стабільності та довіри в колективі. Лідери, які ефективно керують під час кризи, демонструють

стійкість і здатність приймати важливі рішення, що позитивно впливає на корпоративну культуру.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що лідерство є важливим чинником формування та підтримки корпоративної культури, тому керівництву ПрАТ Вінницький завод «Маяк» доцільно в стратегічній перспективі замислитись щодо впровадження програми розвитку лідерства на підприємстві.

Алгоритм впровадження цієї програми може виглядати наступним чином (див. рисунок 3.2).

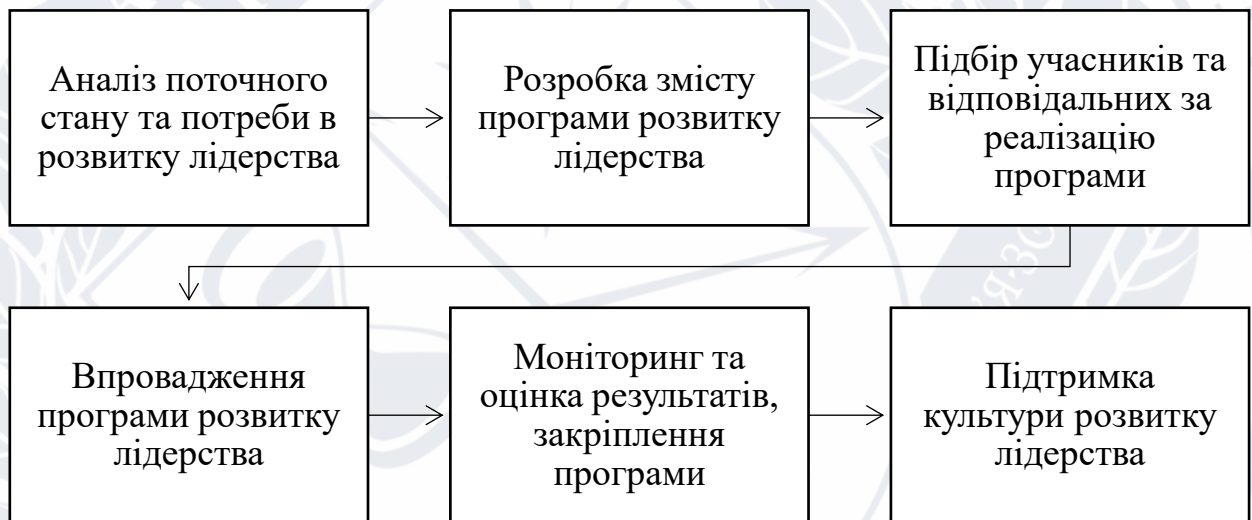


Рисунок 3.2 – Алгоритм впровадження програми розвитку лідерства на підприємстві

Більш конкретизованими завданнями процесу впровадження програми розвитку лідерства на підприємстві будуть наступні:

визначення сильних та слабких сторін існуючих лідерських якостей у компанії;

аналіз потреб підприємства в різних аспектах лідерства з урахуванням стратегічних цілей.

встановлення цілей та очікуваних результатів програми;

визначення оптимальних методів навчання, таких як тренінги, коучинг, менторство, семінари тощо;

розробка програм тренінгів, навчальних курсів та інших матеріалів;
створення інструментів для оцінки ефективності навчання, та встановлення критеріїв для відбору працівників, які будуть брати участь у програмі;

вибір працівників, які мають потенціал до розвитку лідерських якостей та можуть стати майбутніми лідерами;

проведення навчальних заходів згідно з розробленою програмою, організація практичних завдань та проектів, що дозволяють учасникам застосувати отримані знання на практиці;

регулярний моніторинг прогресу учасників та проміжна оцінка ефективності навчання, отримання зворотного зв'язку;

внесення змін та вдосконалень до програми на основі отриманих даних та зворотного зв'язку від персоналу, оцінка досягнутих результатів після завершення;

забезпечення умов для застосування нових лідерських якостей у повсякденній роботі;

впровадження політик та практик, що підтримують розвиток лідерства на постійній основі.

Отже, впровадження програми розвитку лідерських якостей на підприємстві, в перспективі сприятиме посиленню його корпоративної культури та командного духу всередині колективу.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

На основі проведеного теоретичного дослідження, соціологічного аналізу, оцінки показників діяльності підприємства та визначених в попередньому пункті кваліфікаційної роботи напрямів, розроблено комплекс пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» (див. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Розглянемо більш детально сутність представлених на рисунку 3.3 організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства.

1. Розробка кодексу корпоративної культури підприємства.

В ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» немає подібного документу, який би комплексно регулював питання корпоративної культури та комунікацій в колективі, отже доцільно запропонувати керівництву його розробити. Документальне закріплення корпоративних норм, правил поведінки, культури та філософії менеджменту завжди буде сприяти більш чіткому розумінню працівниками цих аспектів, до того ж інформація прописана в локальному

нормативному акті сприймається персоналом як дещо відповідальне і потрібне до виконання.

В змістовній структурі кодексу корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» доцільно прописати наступні пункти:

мета та значення кодексу (пояснення, чому був створений кодекс і яке його значення для підприємства);

обсяг та застосування (опис, до кого застосовується кодекс - всі співробітники, керівництво, партнери тощо);

місія, візія та цінності підприємства (опис основної мети існування підприємства, бачення майбутнього розвитку підприємства та перелік основних цінностей, які лягають в основу діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»);

етичні стандарти та поведінкові норми (правила щодо ведення бізнесу; повага до зобов'язань перед партнерами та колегами; охорона конфіденційної інформації підприємства; політика уникнення конфліктів інтересів);

професійна поведінка та взаємовідносини (вимоги до взаємоповаги між співробітниками; принципи ефективної співпраці та підтримки; забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників);

комунікація та взаємодія (правила ефективної внутрішньої комунікації; стандарти взаємодії з клієнтами; політика використання соціальних медіа та захисту репутації підприємства);

соціальна відповідальність (підтримка благодійних, волонтерських, екологічних ініціатив та участь у житті громади);

процедури скарг та вирішення конфліктів (інструкції щодо подання скарг чи повідомлень про порушення кодексу; опис процесів вирішення конфліктів всередині компанії);

відповідальність за дотримання кодексу (відповідальність кожного за дотримання кодексу та можливі санкції за його порушення).

2. Розміщення інформації щодо місії, бачення, цінностей та офіційному сайті підприємства.

З метою популяризації важливих елементів корпоративної культури серед персоналу, доцільно запропонувати розміщення інформації про місію, візію, ключові цінності менеджменту та колективу підприємства та офіційному сайті. Окрім того, така інформація буде сприяти формуванню іміджу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в очах зовнішніх користувачів: клієнтів партнерів, конкурентів, потенційних майбутніх працівників, які шукають роботу та всіх, хто зацікавлений у співробітництві з досліджуваним підприємством.

3. Поліпшення комунікаційної підсистеми.

Як показав аналіз, на підприємстві відсутня власна внутрішня корпоративна мережа зв'язку. Наразі спілкування та передача інформації між відділами базується на телефонному зв'язку, месенджерах, поштовому сервісі «ukr.net». Така ситуація дещо зменшує швидкість і масовість передачі важливої інформації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Окрім технічної сторони, керівництву досліджуваного підприємства доцільно розглянути можливість визначення критеріїв для інформування співробітників (яку інформацію слід надавати персоналу, в якій формі, з якою періодичністю, через які канали і хто це робитиме, що необхідно повідомляти для підвищення обізнаності персоналу щодо планів та дій керівництва). Це сприятиме зміцненню довірчих відносин між менеджерами і підлеглими, а також допоможе співробітникам відчувати свою причетність та важливість.

4. Впровадження систематичного моніторингу стану корпоративної культури.

Результати соціологічного дослідження, описані в другому розділі роботи, показали як працівники ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» сприймають різні аспекти існуючої корпоративної культури. Для керівництва ця інформація є вкрай важливою задля відслідковування задоволеності персоналу і прийняття коригуючих управлінських рішень щодо поліпшення психологічного клімату в колективі, планування нових заходів з посилення корпоративної культури.

Організація періодичного анонімного анкетування працівників не вимагає якихось значних коштів, оскільки можна використовувати електронні сервіси (наприклад Google Form) для опитування персоналу. Це завдання може покладатись на менеджера з персоналу.

Для дослідження поточного та бажаного стану корпоративної культури, а також для визначення її типу, можна застосовувати методику оцінювання корпоративної культури (OCAI). OCAI розподіляє корпоративну культуру на чотири основні типи: кланова, ієрархічна, ринкова та адхократична, кожен з яких має свої унікальні особливості та цінності.

Оцінювальний опитувальник OCAI містить комплексні питання, спрямовані на визначення ступеня відповідності організаційних цінностей одному з чотирьох типів культур. Ця методика може використовуватися як інструмент управління змінами в корпоративній культурі, оскільки зосереджена на конкретних аспектах, що потребують уваги та втручання. Методика OCAI є достатньо популярним засобом для дослідження можливостей та розвитку корпоративної культури, тому її доцільно взяти до уваги керівництву ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

5. Розвиток компетенцій менеджерів щодо популяризації корпоративної культури.

Без належної обізнаності менеджерів у питаннях просування та популяризації цінностей серед персоналу підприємства неможливо ефективно та системно поліпшувати корпоративну культуру. Тому доцільним буде запропонувати керівництву ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» організацію навчання управлінського персоналу відповідним компетенціям.

До навчальних заходів (тренінгів), спрямованих на популяризацію корпоративних цінностей серед персоналу, можна включити наступні тематики:

визначення та значення корпоративних цінностей, як вони впливають на робочу культуру та продуктивність;

ефективні стратегії популяризації корпоративних цінностей;

використання різних каналів для поширення цінностей (зустрічі, електронні листи, інформаційні бюлетені);

приклади успішних практик впровадження цінностей в інших підприємствах;

навички демонструвати корпоративні цінності у власній поведінці;

методи мотивації співробітників для прийняття та підтримки корпоративних цінностей;

підходи до створення середовища, де персонал відчуває себе залученим та відповідальним за корпоративні цінності;

розвиток навичок активного слухання та емпатії;

навички створення культури відкритого та конструктивного зворотного зв'язку;

довгострокові стратегії розвитку та підтримки корпоративної культури;

роль корпоративних заходів та програм у зміцненні цінностей.

Зазначені тематики допоможуть менеджерам ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» не лише зрозуміти важливість корпоративних цінностей, але й більш ефективно передавати їх персоналу, створюючи позитивну та продуктивну робочу атмосферу.

6. Проведення відкритих спільних засідань керівництва та працівників.

Для зміцнення корпоративної культури доцільно також запропонувати періодичне проведення спільних відкритих засідань, на яких керівництво ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» мало б змогу ділитися з колективом стратегічними планами підприємства, успіхами і досягненнями, це завжди сприятиме розвитку почуття спільності та причетності серед працівників. Такі зустрічі можуть передбачати відкритий діалог між працівниками і представниками топ-менеджменту, що створює атмосферу довіри, рівності, прозорості та підвищує командний дух.

7. Систематична актуалізація соціального пакету.

Більшість співробітників при опитуванні визначили сутність корпоративної культури як соціальну допомогу (див. рисунок 2.6 у другому

розділі роботи). З цього можна зробити висновок, що соціальний пакет та нематеріальна мотивація відіграють важливе значення для працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Отже, з боку керівництва підприємства доцільно дбати про постійну актуалізацію переліку тих заходів та пільг, які включаються в соціальний пакет, для чого потрібно відслідковувати запити персоналу та враховувати реалії сьогодення. Так, воєнний стан значно вплинув на потреби працівників, змістивши фокус системи управління персоналом на психологічну підтримку людей, адаптацію до змін, організацію гнучких режимів праці. Щодо актуальних запитів персоналу в питаннях нематеріальної мотивації, то таку інформацію краще за все відслідковувати під час проведення опитувань персоналу.

8. Поступове впровадження концептуальних принципів «культури щасливих працівників».

Концепція культури щастя працівників, або well-being, зосереджується на створенні умов на робочому місці, які сприяють загальному добробуту співробітників. Вона включає в себе кілька аспектів, що впливають на фізичне, психічне та емоційне здоров'я працівників. Основні елементи цієї концепції включають наступне:

- забезпечення працівникам можливостей для підтримки фізичної активності, здорового харчування, регулярних медичних оглядів та створення ергономічних робочих місць;

- підтримка ментального здоров'я через програми підтримки, консультування, створення безпечної та сприятливої робочої атмосфери, яка запобігає стресу, вигоранню та іншим психічним розладам;

- сприяння розвитку позитивних відносин між працівниками, підтримка командної роботи, залучення до соціальних заходів та ініціатив;

- надання працівникам фінансової стабільності через конкурентну оплату праці, додаткові бонуси, пільги та програми фінансового консультування;

створення умов для професійного та особистого розвитку, включаючи навчальні програми, можливості для кар'єрного росту та індивідуальний розвиток;

забезпечення комфортного, безпечного та мотивуючого робочого середовища, яке враховує потреби працівників і сприяє їх продуктивності та задоволеності роботою.

Концепція well-being акцентує увагу на тому, що щасливий та здоровий працівник є більш продуктивним, креативним та залученим до роботи. Це, в свою чергу, позитивно впливає на успіх та ефективність компанії в цілому. Впровадження концептуальних принципів культури щастя працівників на досліджуваному підприємстві може в майбутньому сприяти зниженню плинності кадрів, підвищенню мотивації персоналу та покращенню загального психологічного клімату в колективі.

Таким чином, наведені вище пропозиції можуть бути розглянуті керівництвом ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» як організаційно-практичні рекомендації щодо планування тактичних і стратегічних заходів з удосконалення корпоративної культури, посилення залученості персоналу, підвищення іміджу підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретичного аналізу та узагальнення різних наукових підходів і досліджень, у роботі було встановлено, що корпоративну культуру можна описати як сукупність спільних цінностей, переконань, норм, звичаїв, символів і практик, які визначають спосіб дії, спілкування та взаємодії серед співробітників у межах певної організації, а також формують її ідентичність і ставлення до роботи.

Дослідження показали, що корпоративна культура має три рівні, які відображають різні її аспекти: офіційний (зовнішній), неофіційний (внутрішній) і підсвідомий (глибинний) рівень. Було визначено, що корпоративна культура є важливим аспектом менеджменту, виконуючи роль ефективного інструменту управління персоналом і успішністю діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі обрано ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Аналіз показав, що майже всі статті доходів і видатків зростали у період з 2020 до 2022 року, після чого у 2023 році відбулося різке падіння. Це було викликано обставинами, спричиненими широкомасштабним вторгненням росії у 2022 році, наслідки якого відчуються досі.

У ході дослідження було встановлено, що підприємство втратило значну частину свого кадрового потенціалу. У 2023 році середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 101 особу порівняно з попереднім роком, що становить майже 19% персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Аналіз також показав, що підприємство має обмежені можливості для комунікації. Основним обмеженням є відсутність систем автоматизованого документообігу. Обмін інформацією між відділами здійснюється за допомогою паперових документів, оскільки власної корпоративної мережі немає, а частина інформації передається через поштовий сервіс «ukr.net».

Для кращого розуміння корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та виявлення можливих проблем було проведено опитування

серед співробітників за допомогою Google Forms. Анкета включала питання про цінності компанії, використання методів нематеріальної мотивації та загальну культуру. У дослідженні взяли участь 43 працівника. Результати опитування показали, що загальний рівень задоволеності серед співробітників перевищує середній, що є позитивним сигналом. Однак, опитування також виявило, що співробітники найменше задоволені відсутністю теплої атмосфери та довіри на робочому місці.

Проведене соціологічне дослідження дозволило визначити думку працівників щодо стану корпоративної культури в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та виділити її сильні та слабкі сторони, на які слід звернути увагу керівництву підприємства.

За результатами досліджень у роботі представлено концептуальну схему, яку керівництво ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» може врахувати при плануванні дій для розвитку корпоративної культури на підприємстві. У роботі також сформульовано ключові напрями та заходи для удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

На основі проведеного теоретичного дослідження, соціологічного аналізу та оцінки показників діяльності підприємства було розроблено комплекс пропозицій для удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Зокрема, ці пропозиції охоплюють: розробку кодексу корпоративної культури підприємства; поліпшення комунікаційної підсистеми; впровадження систематичного моніторингу; розвиток компетенцій менеджерів; актуалізацію соціального пакету та впровадження концептуальних принципів «культури щасливих працівників».

Наведені у роботі пропозиції можуть бути розглянуті керівництвом ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» як організаційно-практичні рекомендації для планування тактичних і стратегічних заходів з удосконалення корпоративної культури, посилення залученості персоналу та підвищення іміджу підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Антуневич В. Як війна змінила корпоративну культуру та цінності компаній. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
2. Баюра Д. Корпоративне управління – особливий вид менеджменту. URL: <https://e-b.com.ua/korporativne-upravlinnya-osoblivii-vid-menedzmentu-3227>
3. Білецька К. Корпоративна культура: від розуміння до створення. URL: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/korporatyvna-kultura-vid-rozuminnya-do-stvorenniya/>
4. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації / О. М. Виходець. – О.: Олтех, 2019. 285 с.
5. Гринчук І. Корпоративна культура в компанії під час війни. URL: <https://ain.ua/2022/12/23/korporatyvna-kultura-v-kompaniyi-pid-chas-vijny-ne-na-chasi-chy-aktualno-yak-nikoly/>
6. Грицак Н. Корпоративна культура: палиця з двома кінцями. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1983-korporatyvna-kultura-palytsia-z-dvoma-kintsiamy.html>
7. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. No2. С. 114-120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view>.
8. Денисюк Б. Як війна змінює корпоративні культури. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24157>
9. Консолідована фінансова звітність ПрАТ Вінницький завод «Маяк». URL: <http://surl.li/tkyju>
10. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>

11. Корпоративна культура у різних країнах світу. URL: <https://jobs.ua/articles/korporativna-kultura-u-rznih-kranah-svtu-14679>
12. Корпоративна культура через призму війни. URL: <https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni>
13. Корпоративна культура як один з ключових факторів формування позитивного бренду роботодавця. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/korporativna-kultura-yak-odyn-z-klyuchovyh-faktoriv-formuvannya-pozytyvnogo-brendu-robotodavtsya/>
14. Корпоративна культура: 8 прикладів від успішних компаній URL: <https://www.management.com.ua/notes/8-prykladiv-kultury-vid-uspishnykh-kompaniy.html>
15. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
16. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер / за. заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
17. Офіційний сайт ПрАТ Вінницький завод «Маяк». URL: <https://termia.com.ua/about-the-enterprice/>
18. Платошкіна Л. Як змінилась корпоративна культура протягом війни. URL: <https://jobs.ua/articles/yak-zmnilas-korporativna-kultura-protyagom-vyni-14608>
19. ПрАТ Вінницький завод «Маяк». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/14307771/finances>
20. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації // Проблеми науки. – 2018.– № 9. – С. 23 – 27.
21. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2018. № 2 (10). С. 54-63.
22. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М. В. Семикіна, Т. О. Беляк // Наукові праці

Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. № 28. С. 68-75.

23. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання, як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2021. № 4. С. 31–37. URL: [10.32702/2306-6792.2021.4.31](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.4.31)

24. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 7. – С. 19-22.

25. Сметанина М. Д. О соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» // Гуманитарная парадигма. – 2018. – № 3 (6). – С. 63-69. – URL: www.humparadigma.ua

26. Смесова В.Л., Ковтун Н.В. Оцінювання рівня розвитку корпоративної культури промислового підприємства в контексті управління та інноваційного розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. №1. 172-180.

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

28. Створення здорової корпоративної культури плюс кейси західних компаній. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-stvorenniya-zdorovoyi-korporativnoyi-kultury-kejsy-zahidnyh-kompanij-2/>

29. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/>

30. 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

31. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І. В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2018. - № 6. - С. 639-643.

32. Хілуха О.А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf

33. Що таке організаційна культура в сучасній компанії? URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-organizational-culture>

34. Ginting J.G. Organizational culture: An overview and bibliometric analysis // Asian Journal of Economics and Business Management. – 2023. – № 2(2). P. 534-542. <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.172>.

35. Kantabutra S. Toward a sustainability organizational culture model. // Journal of Cleaner Production. – 2023. – Vol. 400.

36. Mikušová M., Klabusayová N., Meier V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic // Evaluation and Program Planning. – 2023. – Vol. 97. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>.