

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**«РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студент 491 гр.
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми «менеджмент»

Зачиняєв Олег Вікторович

Керівник: д.е.н., проф. Соловійов А.І.
Рецензент: директор ТОВ "Моноліт-ВВ"
Мунтян В.М.

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади корпоративної культури підприємства.....	5
1.1. Основні поняття та особливості розвитку корпоративної культури.....	5
1.2. Структура корпоративної культури й фактори що впливають на її формування.....	7
1.3 Структурні зрушення в економіці та соціальній сфері України в результаті російської агресії.....	15
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану корпоративної культури в Україні.....	20
2.1. Вплив економічної ситуації на корпоративну культуру підприємства.....	20
2.2. Оцінка впливу розвитку корпоративної культури на економічне зростання підприємства у повоєнний період.....	23
2.3. Роль менеджменту підприємств у формуванні та розвитку корпоративної культури.....	26
РОЗДІЛ 3. Методичні рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в умовах повоєнного відновлення економіки України.....	31
3.1. Специфіка формування та розвитку корпоративної культури в умовах повоєнної відбудови країни.....	31
3.2. Управління корпоративною культурою підприємства на основі збалансованих показників.....	33
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	4

ВСТУП

Актуальність. Розвиток корпоративної культури є актуальним незалежно від умов економіки країни. Це особливо важливо в умовах повоєнного відновлення, коли компанії потребують високоефективної та ефективної організації внутрішньої діяльності для більш швидкого відновлення економіки. Корпоративна культура впливає на відносини між співробітниками, створення позитивної атмосфери на робочому місці, виконання зобов'язань, мотивацію та ефективність роботи. Добре розвита корпоративна культура також допоможе усунути конфлікти, усунути недоліки в організаційній структурі та підвищити задоволення співробітників від роботи. Успішний розвиток організаційної культури сприяє підвищенню ефективності фінансово-економічної діяльності компаній та рівню конкурентоспроможності. Тому у сучасних умовах функціонування підприємств все більшої актуальності набувають проблеми трансформації їх організаційної культури. Водночас проблема впливу міжнародного досвіду на формування корпоративної культури вітчизняних підприємств досі детально не вивчена, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Мета даного дослідження полягає в емпіричному дослідженні особливостей організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг, виявленні тенденцій її розвитку в сучасних умовах та удосконаленні методичного підходу до оцінювання рівня розвитку, а також теоретичне обґрунтування й розробка пропозицій щодо розвитку корпоративної культури в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Завдання:

1. Охарактеризувати поняття корпоративна культура;
2. Описати особливості та умови повоєнного відновлення економіки України;
3. Проаналізувати стан корпоративної культури сьогодення в Україні;
4. Створити рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в Україні

Об'єкт дослідження: процес розвитку корпоративної культури в Україні.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні основи розвитку корпоративної культури в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Методи та обґрунтування їх вибору. Для досягнення визначеної мети в роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів і підходів. Так, використання формально – логічного методу дозволило визначити та уточнити окремі поняття та категорії і тим самим впорядкувати понятійно – категоріальний апарат. Порівняльний метод використовувався у дослідженні, а також при розгляді питань дії окремих нормативно – правових актів. Застосовано також формально – логічний, структурно – функціональний, комплексний, логічний та інші методи, які надали змогу комплексно та всебічно дослідити проблемні питання досліджуваної теми.

Структура роботи. Структура роботи обумовлена її метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків та списку використаних першоджерел. Список використаних джерел складається з 30 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття та особливості розвитку корпоративної культури

Вважають, що основу організаційного потенціалу становить так звана культура організації - сукупність управлінського персоналу, системи цінностей і процедур, комплекс характеристик організації, які існують найстабільніше та найтриваліший час. В електронному словнику-довіднику корпоративну культуру розглядають як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи та працівників на спільні цілі. Перші згадки про культуру сягають античності, де її ототожнювали з освітою. В епоху Відродження під культурою (душі, розуму тощо) розуміли активний творчий початок у людині, що слугував основою її гармонійного піднесеного розвитку. У сучасному розумінні цей термін першим став вживати німецький юрист та історіограф С.Пуфендорф (1632-1694). Уперше про фактор корпоративної культури висловився в 1938 р. Ч.Барнард, проте спеціально нею зайнялися лише в 1980-ті рр. у США під впливом досліджень у галузі теорії організації, стратегічного управління та індивідуальної поведінки. Сьогодні культуру організації вважають головним чинником її конкурентоспроможності, особливо якщо вона узгоджена зі стратегією [5].

Термін "корпоративна культура" з'явився у XIX ст. Його сформулював і застосував німецький фельдмаршал Мольтке, який застосовував його, характеризуючи взаємовідносини в офіцерському середовищі. У той час взаємовідносини регулювалися не тільки статутами, судами честі, а й дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської "корпорації". Правила поведінки, як писані, так і неписані, склалися всередині професійних спільнот ще в середньовічних гільдіях, причому порушення цих правил могло призводити до виключення їхніх членів зі спільнот [15].

Згідно з сучасними уявленнями, корпоративна культура - це система правил і норм поведінки, прийнятих у певній компанії. Ця система складається з головних цінностей організації, норм поведінки та взаємодії з клієнтами, вимог до зовнішнього вигляду співробітників, а також корпоративних заходів. Вивчення цієї системи становить проблему, оскільки єдиного підходу до визначення поняття корпоративної культури досі немає. Поняття корпоративної культури Термін "корпоративний" походить від латинського "corporatio" - суспільство, об'єднання. Уперше розмови про "корпоративний дух" почали виникати в 19 столітті. За словами французького вченого й інженера Анрі Файоля, створення і зміцнення командного духу становили основу управління будь-яким підприємством. [7]

У 70-ті та 80-ті роки минулого століття корпоративну культуру почали досліджувати повноцінно. У ролі випробовуваних виступили відділення великих корпорацій на кшталт ІВМ. Отримані знання і досвід стали переймати менші компанії. У багатьох авторів один і той самий підхід до різних термінів "корпоративна культура", "організаційна культура", "культура підприємства". З'являються нові терміни, такі як "внутрішньофірмова культура", "культура фірми", "холдингова культура", "господарська культура", "культура компанії", що позначатимуть однакові фундаментальні ознаки: цінність, норми, ідеї, філософія, символи, переконання. [18]

На думку професора Корнельського університету Гаррісона Трайса, вивчення корпоративної культури розпочалося ще в роботі американських учених на чолі з Е. Мейо та В. Ворнером, які проводили Хоуторнські експерименти. Ця група вчених намагалася виявити вплив різних чинників на продуктивність праці. Так, наприклад, вони вивчали вплив рівня освітленості, поліпшення умов праці, підвищення соціабільності, неформальних відносин на продуктивність. Після перших двох невдалих етапів учені вирішили вивчити вплив принципів, переконань, морального клімату на робітників, тим самим ставши першопрохідцями в галузі дослідження організаційної культури [26]. У 1969 р. у США було випущено книгу дослідників Корнельського університету,

присвячену виробничим традиціям і обрядам. У 1980 р. з'явилася "Теорія Z" В. Оучі та "У пошуках ефективного управління" Т. Пітерса і Р. Вочі. Пітерса і Р. Вотермана, у яких ідеться про те, що корпоративна культура є важливим чинником економічної ефективності організації [1]. Ці теми знаходили відгуки і в інших працях учених. В останнє десятиліття процес вивчення корпоративної культури триває, і їй приділяють дедалі більше уваги, оскільки вона формує позитивний імідж підприємства, сприяє його ефективній роботі (див. Додаток 1.).

За останні кілька років збільшилася кількість наукових публікацій, що порушують проблеми корпоративної культури підприємства. Німецький учений Л. Розенштіл вважав, що поняття "корпоративна культура" відображає засвоєні норми, які визначають стиль поведінки співробітників даного підприємства. Дослідники в галузі збалансованих показників Д. Ньюстром, К. Девіс зазначають, що корпоративна культура - набір припущень, цінностей, норм, які поділяють усі працівники підприємства. Д. Елдрідж і А. Кромбі стверджують, що "під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених цілей" [9].

Корпоративна культура являє собою міру інноваційної самореалізації особистості фахівця в різноманітних видах професійної діяльності, спрямованої на освоєння, передачу і створення цінностей особистості; організаційну культуру особистості розглядають як відображення в самосвідомості особистості культури організації, в якій ця особистість працює, а організація виступає як соціокультурний простір становлення організаційної культури особистості [22].

1.2. Структура корпоративної культури й фактори що впливають на її формування

Компонентами корпоративної культури є:

- прийнята система лідерства;
- стилі вирішення конфліктів;
- діюча система комунікації;
- положення індивіда в організації;
- прийнята символіка (гасла, організаційні табу, ритуали) [11].

Нині виокремлюють три рівні корпоративної культури:

- поверхневий (символічний) рівень культури, де людина відчуває, чує, бачить, яка обстановка в організації, які умови створено для її працівників, який персонал у цій організації працює; це очевидний продукт усвідомленого становлення, стимулювання і просування вперед;
- підповерхневий рівень (організаційна ідеологія), де людина вивчає, чому в організації існують саме такі умови для роботи та відпочинку персоналу, сервісу клієнтів, чому співробітники дотримуються такої моделі поведінки; це правила, цінності, переконання, політика, які визначають життєдіяльність організації;
- базовий (глибинний) рівень, де людина на підсвідомому рівні приймає навколишню реальність, має уявлення про природу навколишнього світу, простір, час, людські взаємовідносини; це невидимі та прийняті за істину припущення, що спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм прийняти якості, що характеризують культуру організації.

Завданнями корпоративної культури є:

- спрямованість на згуртованість колективу;
- визначення точок дотику колективних та індивідуальних інтересів;
- мобілізація творчих сил колективу для досягнення поставлених перед ними цілей, поліпшення людського капіталу [13].

Виокремлюються такі функції корпоративної культури:

- інформаційна (трансляція соціокультурного досвіду);
- пізнавальна (включення співробітника в життєдіяльність колективу на стадії його адаптації);

- оцінювально-нормативна (формування правил загальноприйнятної поведінки в організації);
- регулювальна та регламентувальна (порівняння істинної поведінки людини або групи зі встановленими в організації нормами);
- ціннісна або смислотворча (вплив на світорозуміння людини, її цінності);
- комунікаційна (взаєморозуміння і взаємодія працівників через цінності, норми поведінки, прийняті в організації);
- охоронна (створення перешкод, що захищають організацію від неугодних декларативних впливів);
- інтегрувальна (формування спільності людей, які відчують себе частиною єдиної системи);
- замісна (скорочення кількості фіктивних наказів і розпоряджень);
- мотиваційна (залученість у діяльність організації та вірність її принципам);
- освітня і розвивальна (додаткові знання, що позитивно впливають на діяльність організації);
- формування іміджу (формування позитивного іміджу організації) [16].

Серед них можна виокремити як корисні функції (з позиції підвищення рівня адаптації особистості або групи до оточення), так і шкідливі, що перешкоджають адаптації. Якщо корпоративна культура пропорційна застосовуваній технології, встановлює низку правил для працівників, які знають, якого стилю поведінки вони повинні дотримуватися, то організація завжди домагатиметься стабільності та результативності. Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємства, допомагає підприємству зайняти в діловому світі відповідне становище, завоювати повагу партнерів, клієнтів, у такий спосіб підвищуючи свій імідж і конкурентоспроможність (див. Додаток 2.).

Формування корпоративної культури є тривалим і складним процесом, який традиційно включає чотири етапи:

- 1) визначення місії організації, її базових цінностей;
- 2) формулювання стандартів поведінки членів організації;

- 3) формування традицій організації;
- 4) розроблення символіки [26].

До корпоративної культури входять: символіка, традиції, особливості поведінки, роботи, обряди, структура спілкування. Символіка - фізичний символ або умовний знак, що представляє для організації ідею. Традиції - елементи спадщини, які передаються з покоління в покоління. Обряди - регулярні заходи колективу, що проводяться в певний час з певного приводу для впливу на поведінку співробітників. Структура спілкування - канали неформального спілкування, за якими співробітники дізнаються про цінності, обряди, ритуали (див. Додаток 5.).

Основу корпоративної культури підприємства, на нашу думку, становлять базові цінності, ідеї, погляди, принципи, які поділяють співробітники організації. Вони можуть бути різними залежно від того, що лежить в її основі: інтереси організації загалом або інтереси окремих її членів (див. Додаток 3.). Це визначає стиль поведінки і спілкування між співробітниками компанії. Ще одним елементом культури корпоративної діяльності є мотивація співробітників. Психологічний клімат колективу також є важливою частиною корпоративної культури, що формує її становлення. Нормальна атмосфера міжособистісних стосунків дає працівникові змогу почуватися частиною колективу, забезпечує інтерес до роботи в команді, спонукає до адекватної оцінки досягнень і промахів як власних, так і колег та компанії загалом. Наступним, не менш важливим елементом корпоративної культури є емоційна безпека - міра стабільності емоційного стану людини.

Таким чином, можна виокремити такі основні положення та особливості корпоративної культури:

- 1) Основи корпоративної культури закладаються засновником компанії та базуються на його світогляді.
2. У процесі діяльності, спільного подолання труднощів підприємство сприяє розвитку корпоративної культури.

3) Чим довший і успішніший шлях розвитку підприємства, тим важче змінити його культуру.

На формування та розвиток корпоративної культури впливають різні чинники, які умовно можна поділити на три групи: особистісно-поведінкові, структурно-нормативні, зовнішні [14].

Особистісно-поведінкові чинники - аспекти та характеристики поведінки керівників і співробітників, які впливають на зовнішні прояви корпоративної культури та формування системи цінностей. Особистість лідера, вплив лідера на корпоративну культуру підприємства проявляється в тому, що його переконання, ідеали, принципи, світогляд передаються усім співробітникам компанії і згодом передадуться через покоління працівників.

Структурно-нормативні чинники - чинники, зумовлені структурою, усталеною нормативною практикою, цілями, завданнями підприємства. Впливаючи на корпоративну культуру, вони закріплюються у свідомості колективу, а надалі стають елементами цієї культури.

Місія, стратегія, цілі підприємства, проблеми впливу стратегії на корпоративну культуру ретельно розглядаються в стратегічному менеджменті. У формалізованих структурах часто встановлюється бюрократична культура, у гнучких - більш демократична. Структура надалі стає елементом і показником сформованої корпоративної культури. Фізична структура - розташування приміщень, дизайн - теж впливає на корпоративну культуру, створюючи настрій, формуючи і підтримуючи стиль спілкування. Це в підсумку впливає на формування та закріплення уявлень працівників про цінності компанії. Розмір підприємства теж впливає на корпоративну культуру. Велику увагу формуванню корпоративної культури приділяють, насамперед, великі компанії з великою кількістю співробітників.

Принципи стимулювання також відіграють важливу роль. Зрозумівши, за якими принципами відбуваються заохочення і покарання, працівники вибудовують свою діяльність у компанії. При цьому вони стають носіями корпоративної культури. На розвиток корпоративної культури впливають

принципи підбору персоналу, просування, звільнення. Так, базою просування по службі можуть бути лестощі, бажання догодити керівництву (незалежно від професійних компетенцій) або, навпаки, здатність обґрунтовано заперечити менеджеру, відстоявши свою точку зору на шлях розвитку компанії або конкретного завдання [12].

В умовах виробництва великого спектра товарів і послуг, схожих за своїми характеристиками, вагомої значущості набуває розробка фірмового стилю, створення бренду, стилю комунікацій та інші способи залучення споживачів. Законодавчі акти також можуть прямо або побічно регламентувати деякі положення корпоративної культури: наприклад, вимоги до організації праці, харчування, місць відпочинку, системи покарання тощо. Міжнародна політична, соціальна, економічна ситуація впливає на корпоративну культуру, формуючи загальні тенденції розвитку підприємств. Цей критерій показує рівень життя людей, особливості умов функціонування підприємства в цій країні. Ці чинники впливають на корпоративну культуру шляхом формування цінностей, соціальної захищеності трудового колективу, відповідальності підприємства перед працівниками і суспільством.

Складно описати поняття корпоративної культури як щось універсальне, однакове для всіх. Насправді, корпоративна культура є в кожній компанії, але для її визначення слід охарактеризувати кілька моментів (див. Додаток 4.):

- Авторитет керівництва серед фахівців;
- Місія компанії;
- Що заохочується і що заборонено;
- Спосіб формулювання цілей і стратегії розвитку компанії, їх перегляди, відповідність ринковій ситуації та ставлення до них співробітників;
- Традиції та норми поведінки (навчання, свята, посвячення новачків тощо);
- "Організаційна" мова;
- Кадрова політика, ставлення претендентів, рівень плинності;
- Лояльність співробітників у компанії, немонетарна мотивація;
- Система комунікацій на підприємстві, рівень інформованості співробітників;

- Впровадження змін;
- Символіка і корпоративний стиль, ставлення до них співробітників, впізнаваність їх на ринку [29].

Структура корпоративної культури Незважаючи на різні підходи до поняття корпоративної культури, її дослідники сходяться в одному: КК - це складне утворення з певною структурою. Розглядаючи її як сукупність базових уявлень, норм поведінки та цінностей, притаманних конкретній організації, що формуються під час співробітництва для досягнення спільних цілей. [21].
Формування корпоративної культури. Корпоративна культура формується шляхом осмислення філософії бізнесу, появи бізнесу, сприяє появі комунікацій між стратегічними органами та оперативними органами управління.

Корпоративна культура формується не за один день. Це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає часу і піддається впливу безлічі чинників, серед яких найважливішими є:

- Особливості створення компанії, її передісторія;
- Засновники компанії та цінності. Які вони проповідують;
- Неформальні лідери організації, їхній прихід і відхід;
- Керівники, їхні особистості та інтереси;
- Критерії відбору нових співробітників;
- Критерії заохочення або просування кар'єрними сходами;
- Можливі причини для покарання або звільнення;
- Успіхи і провали компанії, реакція на них керівництва і співробітників;
- Увага керівників до умов праці.

Оцінка ефективності корпоративної культури Говорячи про ефективність КК, необхідно для початку дати визначення цієї ефективності. Культура процвітаючої організації має бути:

- Цінною. КК має додавати фірмі цінність у вигляді підвищення продажів і лояльності співробітників, зниження витрат, поліпшення репутації компанії тощо.
- Унікальною. У КК повинні бути ознаки, невластиві КК інших фірм.

- Неповторною. Її складові мають бути такими, щоб конкуренти, копіюючи їх, все одно не могли вийти на той самий рівень.

Це основні положення, на які варто звертати увагу під час оцінки КК у кожному конкретному випадку. Давати інші загальні рекомендації немає сенсу, оскільки тут потрібен індивідуальний підхід, що ґрунтується на умовах, у яких функціонує ця організація. У результаті можна буде виокремити важливі аспекти культури, що впливають на її ефективність, відзначити помилки в управлінні та плануванні, вказати можливі шляхи розв'язання проблем.

Цінності організації як інструмент успіху. Корпоративна культура благотворно впливає на продуктивність і успіх компанії. Якщо взяти за зразок управлінську практику і цінності найбільших американських корпорацій, можна зрозуміти, що більшість із них сповідують одні й ті самі цінності. Т. Пітерс і Р. Вотерман змогли виокремити найпоширеніші вірування та цінності корпоративної культури, які привели ці компанії до успіху [10]:

- Віра в дії. Рішення потрібно приймати негайно, навіть якщо інформація неповна. Відкладати рішення рівносильно бездіяльності.
- Зв'язок із клієнтами. Головним пріоритетом у роботі успішної компанії має бути споживач, його задоволення товаром або послугою.
- Автономія і підприємливість. Щоб викоринити бюрократію і спростити впровадження нових технологій, необхідно надати фахівцям можливість приймати рішення.
- Продуктивність від людини. Згідно з цією цінністю, людина - головний і найцінніший ресурс компанії, а її задоволеність умовами праці виступає мірилом ефективності підприємства.
- Знай свою компанію. Керівники не сидять у кабінетах, а регулярно відвідують свої компанії аж до найдрібніших відділень, контактуючи зі співробітниками всіх рівнів.
- Не займайся справою, якої не знаєш. Найуспішніші фірми не погоджуються на диверсифікацію в бік від головного напрямку бізнесу.

- Проста структура і мало управлінців. Рівнів управління має бути небагато. Цінність керівника вимірюється не величиною його штату, а його впливом на загальні показники. Це зроблено спеціально, щоб кожен керівник прагнув не збільшити кількість підлеглих, а підвищити якість їхньої роботи.
- Організація має бути жорсткою і гнучкою одночасно. Висока організованість досягається за рахунок віри співробітників у цінності КК - це жорстка сполучна нитка і мотивація для всіх. Гнучкості вдається досягти завдяки мінімальному втручання керівництва та зменшенню кількості заборон і регулюючих процедур. Тим самим новаторство заохочується, а структура адміністративного контролю набуває необхідної гнучкості.

Створюючи корпоративну культуру на основі наведених вище цінностей, можна гарантувати її ефективність за умови грамотної організації інших складових у структурі КК. Підбиваючи підсумок, потрібно зазначити, що вивчення корпоративної культури має важливе значення для власників підприємств будь-якого масштабу. Виявлення принципів формування та розвитку ефективної КК допоможе підвищити показники роботи, лояльність співробітників і поліпшити репутацію бренду.

1.3 Структурні зрушення в економіці та соціальній сфері України в результаті російської агресії

Російська агресія на сході України призвела до значних структурних зрушень як в економіці, так і в соціальній сфері країни. Економічні зрушення пов'язані, перш за все, зі зниженням внутрішнього та зовнішнього попиту на українські товари та послуги, зміною структури експорту та імпорту, зменшенням інвестиційного клімату, зростанням бюджетних витрат на забезпечення безпеки, а також зміною курсу національної валюти. В результаті цих процесів зменшилась конкурентоспроможність українських товарів на зовнішніх ринках, зросли ціни на споживчі товари та послуги, зменшилась рівень життя населення. У соціальній сфері, війна на сході України спричинила

значні зміни в економічному та соціальному розвитку країни. З одного боку, збільшилися витрати державного бюджету на оборону, що призвело до зменшення інвестицій в соціальну сферу, зокрема в освіту, медицину та інфраструктуру. З іншого боку, війна призвела до збільшення потоку внутрішніх переселенців, зміни соціальної структури населення та зменшення рівня життя окремих груп населення. Загалом, російська агресія мала серйозний вплив на економіку та соціальну сферу країни. Однак, Україна використовує цей час для проведення структурних реформ, які допоможуть змінити економічну та соціальну ситуацію в країні. Відбувається розвиток інфраструктури, зміна способу діяльності підприємств, зокрема шляхом впровадження нових технологій та підвищення якості продукції. У соціальній сфері відбувається розширення доступу до освіти та медичних послуг, підвищення рівня життя населення, зменшення корупції та політичної нестабільності. Також проводиться реформа децентралізації, яка передбачає передачу більшої частини повноважень з центрального на місцевий рівень управління.

Важливим фактором є також зміна зовнішньої політики та настанов держави. Україна звернулася до європейських та американських партнерів, з метою зміцнення своїх позицій на міжнародній арені та підвищення рівня інвестицій [17]. Тобто важливим фактором є міжнародна підтримка України у боротьбі з агресією та її подальшому розвитку. Багато країн та міжнародних організацій надають фінансову та технічну допомогу Україні, що дозволяє розпочати та успішно виконувати різноманітні проекти. Російська агресія мала серйозний вплив на економічний та соціальний розвиток країни, проте Україна знаходиться на шляху структурних реформ, які допоможуть змінити ситуацію в країні та забезпечити її стійкий розвиток. Проте, незважаючи на всі зусилля, економічний та соціальний розвиток України залишається складним завданням, особливо на тлі військового конфлікту та пандемії COVID-19. Водночас, рішучість та прагнення до розвитку, підтримка міжнародного співтовариства та проведення структурних реформ дають підстави для оптимізму та віри в успіх.

Основною ознакою сучасної світової економіки стали глибокі структурні зрушення, спричинені докорінними перетвореннями її індустріального ландшафту. Проведене дослідження засвідчило, що ключові особливості моделі структурних змін, які відбувалися в економіці України після світової фінансової кризи, полягали у прискореному зменшенні ваги індустріального сектору, втраті частини потенціалу переробної промисловості, її технологічному спрощенні та звуженні різноманіття видів виробництва. Зазначене супроводжувалося посиленням домінування третинного сектору і зростанням первинного. Надмірну частку в структурі виробництва посідають галузі, режим відтворення яких здатен генерувати лише відносно невисокі темпи економічного зростання - видобуток корисних копалин і пов'язані з ним галузі первинної промислової переробки, сільське господарство. Така траєкторія структурних зрушень не здатна генерувати необхідне прискорення економічного зростання, ще й обтяжена ризиками поглиблення структурної невідповідності національної економіки кардинальним змінам, що відбуваються у світовій економіці. Порівняння параметрів і тенденцій структурних зрушень в економіці України, у зіставній групі країн та світі загалом засвідчило, що зміни в структурі національної економіки мали значно вищу інтенсивність, проте не призвели до створення достатнього потенціалу для сталого економічного зростання.

За даними МОП, від початку російської агресії в Україні втрачено майже 5 мільйонів робочих місць. В умовах гуманітарної кризи, спричиненої російською агресією проти України, серйозних потрясінь зазнають ринки праці як у цій, так і в сусідніх країнах. Про це йдеться в останній аналітичній записці, підготовленій Міжнародною організацією праці (МОП). Згідно з наведеною в ній оцінкою, у разі ескалації військових дій втрати у сфері зайнятості зростуть до семи мільйонів робочих місць. Водночас їхнє негайне припинення дасть змогу в короткий термін відновити 3,4 млн робочих місць і тим самим скоротити втрати у сфері зайнятості до 8,9 відсотка, наголошується в

дослідженні під заголовком "Вплив української кризи на сферу праці: початкові оцінки".

Економіка України серйозно постраждала внаслідок агресії Росії. З моменту її початку 24 лютого сусідні країни прийняли понад 5,23 млн українських біженців. Здебільшого це жінки, діти та люди, старші за 60 років. Приблизно 2,75 млн біженців - громадяни працездатного віку. 43,5 відсотка з них, або 1,2 мільйона, раніше мали роботу, яку втратили або покинули. У відповідь на кризу уряд України доклав значних зусиль, щоб зберегти в дії національну систему соціального захисту, гарантуючи за допомогою цифрових технологій виплату допомог, зокрема переміщеним особам. Криза в Україні може спричинити потрясіння на ринках праці і в сусідніх країнах, насамперед в Угорщині, Молдові, Польщі, Румунії та Словаччині. У разі продовження воєнних дій українським біженцям доведеться затриматися за межами батьківщини, що створить додаткове навантаження на ринки праці й системи соціального захисту сусідніх країн і в багатьох із них призведе до зростання безробіття [19].

З метою пом'якшення наслідків кризи для українського ринку праці МОП рекомендує вжити низку невідкладних заходів, зокрема:

Сприяння організаціям роботодавців і працівників для того, щоб вони могли відігравати помітну роль у наданні гуманітарної допомоги та забезпеченні безперебійної роботи там, де це можливо. Зусилля соціальних партнерів, як на індивідуальній, так і на колективній основі, можуть благотворно позначитися на злагоді в суспільстві та сприяти всебічному економічному, соціальному та політичному розвитку. Забезпечення цілеспрямованої підтримки зайнятості у відносно безпечних районах України, зокрема на основі здійснюваної за підтримки держави програми переміщення працівників і підприємств. Сприяти у створенні можливостей працевлаштування можуть створені за підтримки МОП місцеві партнерства у сфері зайнятості.

Надання підтримки системі соціального захисту в Україні для того, щоб вона продовжувала виплату допомог, зокрема й запроваджені нещодавно

грошові виплати, їхнім (колишнім і новим) одержувачам. Підготовка стратегії постконфліктного відновлення, що стимулює створення гідних і продуктивних робочих місць за рахунок інвестицій, які сприяють розширенню зайнятості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

2.1. Вплив економічної ситуації на корпоративну культуру підприємства

У процвітаючих організаціях корпоративна культура виступає важливим стратегічним інструментом, що орієнтує структурні підрозділи на досягнення загальних цілей і реалізацію місії компанії. Однак не можна забезпечити прибутковість та успішність організації, спираючись лише на економічний інтерес і нехтуючи потенціалом культурного капіталу, ступінь проникнення якого в управлінську та господарську сферу зумовлює швидкість і якість руху організації до нового циклу розвитку. Корпоративна культура охоплює питання мотивації персоналу, духовного і матеріального життя колективу, стилю керівництва, вплив особистості керівника, моральні норми і матеріальні цінності. Впровадження та дотримання принципів корпоративної культури дасть змогу зробити її ефективним інструментом менеджменту персоналу, збереже єдність в організації, що надалі сприятливо впливатиме на розвиток культури організації.

Елементи культури організації формуються з моменту її виникнення і протягом усього часу існування. Вона зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками та структурними підрозділами, посилює мотивацію співробітників, забезпечує ефективнішу координацію, ніж формальна система контролю та планування.

За цих умов, провідні світові компанії зосереджують свої можливості та кошти на створенні унікальної корпоративної культури, сприятливої атмосфери в колективі, що дає їм змогу мати у своєму штаті найкращих співробітників. У сучасних нестабільних умовах українського бізнесу кваліфіковані кадри можуть стати надійним фундаментом для подальшого розвитку підприємства. Формування та розвиток корпоративної культури, у стратегічному плані, - це продумані правила поведінки, організована система комунікації, програми розвитку персоналу, мотиваційні заходи, тімбілдінг тощо [24].

Можемо стверджувати, що в Україні корпоративна культура на макро- і мікрорівні перебуває в незадовільному стані. Типологія корпоративних культур компаній пострадянського простору, в тому числі й України, має свої історичні особливості, пов'язані з приватизацією державних підприємств, нагромадженням капіталу, глобалізацією економіки та іншими чинниками. Серед підприємств виокремлюються ті, що зберігають ознаки культури колишнього радянського менеджменту, ті, що трансформували корпоративну культуру із зарубіжних моделей, або ті, що шукають власні підходи до управління нею.

Серед великих компаній України з розробленою більш-менш корпоративною культурою також називають Укрнафту, Укртатнафту, Запоріжсталь, FozzyGroup, WOG, АТБ-маркет, Київстар, Епіцентр тощо. Аналіз місій і цінностей як головних складових корпоративної культури засвідчив, що приблизно 45% великих компаній України мають чітко сформульовані цінності, принципи, місію, 15% - нечітко сформульовані, 35% - не вказують ні місію, ні корпоративні цінності на своїх офіційних сайтах (див. Додаток 6). 89% великих компаній як корпоративні цінності називають лідерство на ринку, персонал цінний для 67% компаній, клієнти та якість – для 56%, професіоналізм та інновації – для 30% (див. Додаток 7), екологія – для 22% [25]. Таким чином, можна стверджувати, що лідерство на ринку виступає першорядною цінністю для українських підприємств, у той час, як персонал є цінністю лише для третини підприємств. Незважаючи на загальну негативну тенденцію, розглянемо приклади окремих компаній України щодо запровадження корпоративної культури. Однією з найкращих вважаємо компанію TEDIS Ukraine.

TEDIS Ukraine (раніше Мегаполіс-Україна) – найбільший український дистриб'ютор сигарет. Основним напрямком діяльності є дистрибуція тютюнових виробів і супутніх товарів. Входить до ТОП-10 рейтингу «200 найбільших компаній України» за версією журналу Forbes, а за підсумками 2015 року увійшла до переліку найбільших платників податків України в

щорічному рейтингу журналу «Бізнес». Посіла п'яту позицію в ТОП-5 рейтингу «Найкращі компанії для лідерів» в Україні за результатами дослідження 2014 року, проведеного міжнародною консалтинговою компанією HAY Group. За підсумками 2014 року, стала однією з 32 українських компаній, що потрапили до рейтингу 500 найбільших компаній Східної Європи за версією американської консалтингової групи Deloitte [23].

Місією є створення умов для формування професійного задоволення від співпраці у партнерів і співробітників компанії. Місія TEDIS Ukraine базується на таких принципах: удосконалювати сучасні методи бізнесу; впроваджувати технологічні інновації; формувати особливу колективну енергію; забезпечувати високу якість дистрибуції найкращих виробників продукції для досягнення особливих результатів кожного учасника процесу. У компанії панує особлива корпоративна культура, яка об'єднує працівників у команду одностайних. Прийнятою системою стосунків у компанії є повага, довіра, чесність та відкритість. TEDIS Ukraine – це команда досвідчених фахівців. Професіоналізм співробітників дозволяє гарантувати якість послуг. Впроваджено практику систематичного відвідування семінарів і курсів підвищення кваліфікації. Управління навчання та розвитку персоналу регулярно організовує внутрішні та зовнішні навчальні заходи для працівників. У компанії велика увага приділяється новаторству та інноваціям. Заохочується підприємницький підхід. Тому в компанії існують проекти для винахідників та інноваторів: «МЕГА-Інновація», Клуб «Едісона-Джобса» та «Краща раціоналізаторська пропозиція», які дають можливість кожному без винятку працівникові заявити про себе, представити свої ідеї на розгляд керівництву [20].

Як зазначено на офіційному сайті, TEDIS Ukraine забезпечує рівні умови для побудови успішної кар'єри для кожного співробітника. Компанія вітає бажання працівників до професійного зростання та розглядає кожного працівника як потенційного кандидата для участі в існуючих програмах розширення кар'єрних можливостей. Щороку понад 200 працівників отримують підвищення на посаді; внутрішній кадровий резерв налічує 146 співробітників;

70 керівних вакансій закрито внутрішнім кадровим резервом. Компанія пропонує: офіційне працевлаштування та соціальну захищеність; гідний рівень оплати та умов праці; рівні можливості для побудови та розвитку успішної кар'єри; корпоративні знижки на різноманітні товари та послуги для працівників і членів сімей тощо. [28].

2.2. Оцінка впливу розвитку корпоративної культури на економічне зростання підприємства у повоєнний період

Дослідження війни нерідко обмежуються розвитком теорії військового мистецтва і теорії будівництва збройних сил. Причому під час розроблення цих теорій у рамках військової науки не завжди враховують, що війна - явище соціальне, вона тісно пов'язана з політикою держав і соціальних сил суспільства. Взаємозв'язок війни і політики являє собою складну проблему. Він характеризується як впливом політики на війну, так і впливом війни на політику. Політика "породжує" війну, яка розв'язується тоді, коли політичні суперечності досягають граничної гостроти і сторона, зацікавлена у війні, має сприятливі умови для її початку. Політична сутність війни насамперед виявляється в її вольовому первісному акті. Однак ще в політиці мирного часу складається її образ, умови та чинники наближення до неї або уникнення її. Нині ми спостерігаємо аналогічні процеси: зміни окремих положень у банківській сфері, спрямованості ідеологічної роботи серед населення України.

Війна впливає на розвиток економіки та її галузеву структуру через військові доктрини і стратегічні концепції. Слід зазначити, що військово-стратегічні концепції за посередництва військового виробництва впливають і на розвиток базових галузей індустрії: металургію, верстатобудування, хімічну та паливно-енергетичну промисловість. Загалом, військово-стратегічні концепції, спрямовані на розв'язання агресивних воєн, ведуть до мілітаризації економіки, до створення військово-промислових комплексів, які несуть реальну загрозу безпеці народів. Особливо виразно вплив війни на розвиток економіки

проявляється в процесі конверсії, перетворення народного господарства мирного часу на військове господарство.

Роль економіки як матеріальної бази військової могутності країни в міру розвитку всіх видів озброєння і збільшення матеріальних потреб війни безперервно зростає [4]. Практика вчить, що узгодження економічних і оборонних інтересів необхідно повною мірою враховувати під час розв'язання завдань з удосконалення господарського механізму, технічного переозброєння виробництва, переведення економіки на застосування переважно якісних параметрів зростання, структурної перебудови народного господарства. Такий підхід створює умови для пріоритетного розвитку необхідних найпрогресивніших виробництв і передової технології, що мають важливе оборонне значення, для всебічного зміцнення воєнно-економічного потенціалу, для матеріального і технічного забезпечення збройних сил, їх високої боєготовності. Імовірно, слід переглянути практику створення надмірної кількості торговельних центрів, а йти шляхом створення промислових підприємств із задоволення потреб нашої країни [30].

Ефективне управління передбачає оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства. Основним інструментом управління діяльністю підприємства, підпорядкованого реалізації цілей його розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеності, що відбуваються, виступає стратегія. Безумовно, ефективність функціонування підприємств залежить від правильного вибору та обґрунтування корпоративної стратегії [8].

Але головним виступає фінансова стратегія, яка має підпорядковану роль щодо економічної, але при цьому займає провідну - серед функціональних стратегій. Ця провідна роль пояснюється координуючою роллю фінансів у системі управління підприємством, а також особливим місцем, яке посідають фінансові ресурси серед інших видів ресурсів. Вони мають першорядне

значення, оскільки це єдиний вид ресурсів підприємства, що трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів.

Визначимо головні цілі фінансової діяльності підприємства:

- 1) виживання підприємства;
- 2) отримання прибутку, чітко виражена класичними та неокласичними економістами;
- 3) економічне зростання - мета, запропонована прихильниками теорії управління, але поділювана також і біхевіористами;
- 4) зростання ринкової вартості підприємства.

У фінансовому контексті чотири розглянуті цілі передбачають вирішення чотирьох завдань:

- фінансова рівновага (виживання);
- рентабельність;
- економічне зростання;
- зростання ринкової вартості звичайних акцій.

Під час розроблення фінансової стратегії доцільно виокремлювати такі пріоритетні напрями розвитку фінансової діяльності, спрямовані на досягнення головної мети фінансової стратегії:

- формування фінансових ресурсів підприємства;
- вибір напрямів інвестиційної діяльності;
- забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

Виокремлені пріоритетні напрями головної фінансової стратегії підприємства мають отримати свою конкретизацію в цільових стратегічних нормативах. Як такі можуть бути встановлені:

- темпи зростання чистого грошового потоку;
- рентабельність власного капіталу;
- структура активів;
- фінансовий леверидж;
- період обороту дебіторської та кредиторської заборгованості.

Розроблення фінансової стратегії відіграє велику роль у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Ця роль проявляється в такому:

- забезпечення механізму реалізації довгострокових загальних і фінансових цілей майбутнього розвитку підприємства;
- можливість активного маневрування фінансовими ресурсами;
- забезпечення реалізації перспективних інвестиційних можливостей;
- можливість зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- виявлення переваг і недоліків підприємства у фінансовій діяльності порівняно з його конкурентами;
- наявність фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, поточного та оперативного управління фінансовою діяльністю підприємства.

Формалізованим критерієм ефективності фінансової стратегії може слугувати, на погляд авторів, "золоте правило економіки":

$$T_{\text{п}} > T_{\text{о}} > T_{\text{а}} > 100,$$

де $T_{\text{п}}$ - темп зростання прибутку;

$T_{\text{о}}$ - темп зростання обсягу продажів;

$T_{\text{а}}$ - темп зростання авансованого капіталу.

Якщо в результаті розроблення фінансової політики в розрізі пріоритетних напрямів стратегічного фінансового розвитку підприємства порушується співвідношення, рекомендоване даною моделлю, то в стратегію необхідно вносити корективи, щоб вона здатна була задовольняти критерію ефективності. Тільки в цьому випадку мета вважається досягнутою.

2.3. Роль менеджменту підприємств у формуванні та розвитку корпоративної культури

Сучасні керівники та управителі розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити

власну культуру для кожної організації так, щоб усі службовці розуміли та дотримувалися її. Сучасні організації, як правило, являють собою полікультурні утворення. Тісно пов'язаний з корпоративною культурою і вибір способу "видобутку" таланту: виховати його у власному колективі чи залучити зі сторони. Зовнішній пошук таланту називається headhunting ("полювання за головами"), а внутрішня система "плекання" - talentmanagement ("управління талантом").

Вибір способу "видобутку" таланту - виховати у своєму колективі або залучити зі сторони - тісно пов'язаний з корпоративною культурою. Організаційна (корпоративна) культура виступає як велика сфера явищ духовного і матеріального життя колективу, що містить домінуючі в ньому моральні норми та цінності, ухвалений кодекс поведінки і вкорінені ритуали, встановлені стандарти якості продукції, що випускається, манери вдягатися тощо. Розвиток корпоративної культури відіграє одну з ключових ролей у сфері формування системи управління талантами. На основі аналізу корпоративної культури автори показують, що отримання віддачі від талановитих співробітників неможливе саме по собі без взаємозв'язку управління талантами і стратегії розвитку бізнесу.

Хороший корпоративний клімат відносять до числа мотивувальних моментів для співробітників будь-якої організації. Етична та репутаційна сторони діяльності організації - елементи корпоративної культури, що сприяють натхненню й утриманню талановитих співробітників. Таким чином, розвинена корпоративна культура сприяє прийняттю "установки на талант" керівництвом і співробітниками організації, розвитку корпоративних традицій, етикету ділових відносин тощо. Пошук талантів поза компанією може вестися за багатьма напрямками. Найчастіше "полюванням за головами" займаються спеціально навчені люди - хедхантери. Але найчастіше вони не шукають саме таланти. Їхнє завдання - привести кандидата, який відповідає заявці клієнта, і не більше того. Критерієм відбору слугують його попередні успіхи. Таким чином, максимум, що хед-хантери можуть запропонувати клієнту, - кандидата, який

уже обіймав таку саму позицію і досяг певних результатів на попередньому місці роботи. Але зовсім не факт, що він демонструватиме їх у новій компанії.

Можна використовувати й інші прийоми, наприклад, залучити власних співробітників як агентів або пошукати в профільних вишах. Ще один хід - підбір фахівців в інших галузях із подальшим їхнім навчанням специфіки конкретного виробництва. Розвиток talent-менеджменту пов'язаний з тим, що конкурентна перевага у компанії з'являється в результаті наявності серед своїх співробітників так званих талантів і що управління цими талантами є критичним для ефективної HR-стратегії. HiPo-співробітники - співробітники з високим потенціалом розвитку, резерв талантів компанії.

Головними цілями управління талантами є залучення HiPo-співробітників і виховання майбутніх лідерів. Зарубіжні дослідження з управління талантами свідчать про те, що внутрішні програми розвитку співробітників, коучинг, а також ротация персоналу всередині компанії виявляються набагато ефективнішими за зовнішнє навчання. Можна наймати на роботу найкращих, однак це складно. Очевидно, що управління талантами спирається насамперед на внутрішні ресурси організації. Як уже підкреслювалося, попит на кваліфікованих фахівців зростає з кожним роком. У такій ситуації роботодавці використовують найочевидніший інструмент залучення нових співробітників - високу зарплату. Однак учасники ринку дедалі частіше говорять про те, що залучати співробітників високими зарплатами дедалі складніше і не вигідніше. Підвищення зарплат проковує зростання зарплатних очікувань кандидатів, і порочне коло замикається. Саме тому необхідно шукати таланти всередині своєї компанії.

Найголовніше, про що не варто забувати під час реалізації програми управління талантами, - це створення такого клімату в колективі, коли існують взаємна повага один до одного, лояльність до компанії, спільна довгострокова мета й усвідомлення того, що щоденний внесок кожного відчутно наближає всіх співробітників компанії до цієї мети. Важливо, коли в компанії є система цінностей, яка сама по собі є цінністю: люди отримують задоволення від

спілкування один з одним, хочуть працювати в компанії тривалий час, допомагають колегам професійно зростати, обмінюються знаннями і досвідом і готові зробити багато чого для того, щоб компанія зростала і розвивалася. У зв'язку з цим хороший керівник, націлений на довготривалий результат, розуміє: робота з талантами - це складний, але взаємовигідний процес, у ньому головне - отримати найбільшу користь від талантів своїх співробітників, а також допомогти самим талантам розвинутися і гармонійно влитися в команду однодумців.

Творчий підхід до вирішення завдань, який відповідає корпоративній культурі, завжди пов'язаний з ризиком помилки і невдачі. Тому керівнику доводиться розв'язувати одночасно два завдання: співробітники мають почуватися вільно, щоб пробувати нове, але вони не повинні ображатися, якщо політ їхньої фантазії не пройде тест на професійну придатність. Тобто основна мета створення творчих професійних спільнот полягає саме у формуванні конструктивного ставлення співробітників до спільного творчого процесу. І одним із суттєвих моментів для досягнення цієї мети є створення середовища, в якому кожен співробітник знає, що в нього є право на помилку.

Винагорода і покарання: розробка системи заохочень за успішну поведінку і покарання за незадовільні дії. Звичайно, найпоширеніший механізм контролю цього параметра інтеграції - це система оплати. При цьому співробітнику необхідно оплачувати той обсяг виробничих функцій, які він готовий професійно забезпечувати. Але знову ж таки корпоративна культура може налаштовувати людину на розширення власних умінь, у тому числі поза рамками виробничого часу, може змушувати її педантично виконувати тільки своє завдання. Інтегративну функцію можна розглядати і як психотерапевтичну, коли люди, працюючи разом, створюють собі такі умови, за яких вони почувуються легко і комфортно.

Оскільки будь-яка корпоративна культура являє собою систему норм поведінки та цінностей, то завжди виникає питання, як це документально закріпити. І тут виникає одна серйозна проблема. Суть її полягає в тому, що

закріпити абсолютно всі побажання і вимоги роботодавця до персоналу як обов'язкову норму неможливо. Деякі з таких побажань можуть обмежувати права працівників, передбачені конституцією або трудовим законодавством. Керівники не завжди готові змінюватися самі. Але ж колектив завжди значною мірою копіює поведінку свого шефа. І якщо потрібен порядок у підрозділі, то спершу потрібно привести до ладу свій робочий стіл і кабінет. А якщо вимагаєте культури у спілкуванні з клієнтами - будьте культурні у спілкуванні зі своїми співробітниками. Керівник має бути лідером і своїм прикладом демонструвати людям бажану поведінку.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

3.1. Специфіка формування та розвитку корпоративної культури в умовах повоєнної відбудови країни

Післявоєнний період в історії характеризувався значними змінами в економіці та соціальній сфері. На багато підприємств вплинуло скорочення виробництва, інфляція, відсутність ресурсів і труднощів в управлінні бізнесом. У таких умовах розвиток корпоративної культури став одним із ключових чинників, що забезпечують стійкість підприємств та їхнє економічне зростання. Згідно з дослідженнями, підприємства з розвиненою корпоративною культурою демонструють вищий рівень продуктивності та ефективності, як порівняти з компаніями, які не звертають увагу на культуру організації. Такі підприємства більш успішно залучають та утримують талановитих співробітників, мають вищу лояльність клієнтів і, отже, забезпечують стабільне зростання прибутку [3].

Одним з основних елементів корпоративної культури є лідерство, яке повинно підтримувати єдність команди, залучати співробітників до процесу ухвалення рішень і стимулювати їх на досягнення спільних цілей. Організації, де лідерство ґрунтується на принципах довіри, відкритості та співробітництва, успішно вибудовують стосунки зі своїми співробітниками і створюють позитивну атмосферу в колективі. Розвиток корпоративної культури на підприємстві в післявоєнний період є важливим фактором для забезпечення його економічного зростання. Культура організації дає змогу створити єдину команду, підвищити продуктивність.

Важливо зазначити, що корпоративна культура не є єдиним фактором, що визначає економічне зростання підприємства, і її вплив може бути обмежений залежно від конкретних умов. Однак, багато досліджень показують, що

позитивна корпоративна культура є важливим фактором, який сприяє економічному зростанню підприємства в післявоєнний період.

Перетворення становлять одну з чільних ніш в економічному зростанні підприємств. Різноманітні зміни, що відбуваються з нововведення підприємства, називаються інноваціями або інноваційною діяльністю. На підприємстві, завдяки цьому процесу, здійснюється освоєння запроваджених технологічних процесів. Зрештою, підприємство розробляє і вводить нові одиниці продукції або ж удосконалює наявні. Як ми знаємо, будь-якій речі властивий процес старіння, і в зв'язку з цим підприємства змушені систематично оновлювати продукцію, що випускається, використовувати нові способи виробництва або вдосконалювати послуги, що надаються, і виконувати роботи.

Вплив розвитку корпоративної культури на економічне зростання підприємства в післявоєнний період може бути значним. Для успішного розвитку корпоративної культури необхідно створити систему управління, яка сприятиме її розвитку та підтримці, проводити регулярне оцінювання ефективності заходів із розвитку культури, і стимулювати співробітників на практиці цінностей і принципів компанії. Також важливо зазначити, що корпоративна культура є не тільки фактором економічного зростання компанії, а й засобом досягнення соціальних та екологічних цілей. Культура компанії може бути спрямована на формування свідомості та відповідальності серед співробітників, а також на зниження негативного впливу компанії на навколишнє середовище і суспільство загалом [2].

Для успішного розвитку корпоративної культури також важливо забезпечити прозорість і відкритість у комунікації між співробітниками і керівництвом компанії, щоб зміцнити довіру і підвищити ефективність взаємодії. Необхідно також приділити увагу навчанню та розвитку співробітників, щоб вони могли краще розуміти і приймати цінності та принципи компанії. Важливо зазначити, що корпоративна культура не є статичним поняттям, вона може змінюватися і розвиватися відповідно до зміни

цілей і завдань компанії, а також соціально-економічних умов у суспільстві. Тому регулярне оновлення та коригування корпоративної культури також є важливим елементом її розвитку. Насамкінець, можна сказати, що корпоративна культура є важливим чинником економічного зростання підприємства в післявоєнний період. Розвиток корпоративної культури дає змогу компаніям зміцнювати свою позицію на ринку, підвищувати прибутковість, знижувати витрати та покращувати якість продукції або послуг. Однак для успішного розвитку корпоративної культури необхідно забезпечити сприятливі умови для її розвитку, проводити регулярне оцінювання її ефективності та стимулювати співробітників на практиці цінностей і принципів компанії.

Однак не слід забувати, що розвиток корпоративної культури є складним процесом, який потребує не лише часу та ресурсів, а й глибокого розуміння цілей і завдань компанії, її цінностей та місії. Тому для ефективного розвитку корпоративної культури необхідно залучити кваліфікованих спеціалістів, які матимуть достатній рівень знань та досвіду в даній галузі. Розвиток корпоративної культури має значний вплив на економічне зростання підприємства в післявоєнний період.

3.2. Управління корпоративною культурою підприємства на основі збалансованих показників

Ідеальний тип корпоративної культури - філософія спільної долі. Використовуючи концепції та понятійний апарат основних шкіл управління, а також деякі інші (схему "ідеального типу" М. Вебера, прагматичний підхід Е. Шейна, концепцію оцінювання конкурентних цінностей К. Камерона та Р. Квінна), автор пропонує виокремити тип ідеальної корпоративної культури, центральним поняттям якого є "філософія спільної долі". Під "ідеальним типом" тут не мається на увазі повна відірваність від реальності. Мається на увазі, що ідеальний тип корпоративної культури абсорбує в собі елементи, які спостерігаються на практиці, але окремо. Філософія спільної долі орієнтована

на те, що інтереси працівників (персоналу) і споживачів (громадськості) настільки ж важливі, як і інтереси керівників. У рамках філософії "спільної долі" розв'язанням проблеми відчуження в дихотомії "керівники - керовані" стає модифікація внутрішніх рис праці, що формує характер самореалізації (активність, творчість, кар'єра) у "робочий" час. У результаті відбувається узгодження цінностей організації та працівників у межах трудового процесу і, частково, поза ним: продуктивна діяльність стає важливим джерелом розвитку особистості та пов'язана з максимізацією якісного поліпшення діяльності організації в цілому. Орієнтація на виробничі процеси доповнюється урахуванням мотивації, стимулів і комунікації працівників: успіху досягають ті організації, філософія спільної долі яких очевидна як персоналу, так і громадськості (споживачам).

Але насамперед філософія спільної долі все-таки спрямована на надання роботі людини сенсу: "Людині властиво шукати сенс у всякій організації. Для більшості людей гонитва за прибутком навряд чи здатна прищепити любов до свого підприємства або стати сенсом життя, якщо, звісно, не йдеться про виживання підприємства, але навіть і в цьому разі таких закликів може виявитися недостатньо. Сенс має міститися в роботі".

Філософія спільної долі дає працівникові можливість відчувати себе частиною чогось більшого, спільного цілого. Вона складається з таких параметрів:

- адекватний зміст праці (робота дає можливість якнайповніше використовувати свої здібності та вміння, приваблює своїм творчим змістом);
- задовільна оплата праці;
- можливість професійно-кваліфікаційного просування;
- позитивна атмосфера у стосунках із колегами;
- рівні, задовільні стосунки з керівниками колективу;
- високий рівень санітарно-гігієнічних умов праці, зручний режим праці;
- турбота про соціальні потреби працівників (надання медичного обслуговування, рекреаційних зон; дитячих садочків/ шкіл дітям) [6];

- залучення до процесів планування та ухвалення управлінських рішень (участь у власності та прибутках; колективні договори та спільні рішення; комітети (комісії) на підприємствах та спільні консультації).

Таким чином, корпоративна культура, заснована на філософії спільної долі, покликана виконувати в організації такі функції:

- формування морально-етичних цінностей і настанов, що посилюють реалізацію потенціалу інтелектуальної та духовної енергії співробітників (визнання цінності працівника як особистості, його самореалізація, цінність хорошого колективу, діяльність на користь суспільству);
- посилення зв'язку (соціального партнерства) працівників із керівництвом організації, почуття спільності (солідарності) всіх рівнів працівників навколо цінностей, норм, традицій (що підвищує їхню відповідальність за якість діяльності);
- забезпечення високої задоволеності працівника своєю працею, надання його діяльності смислу (не тільки в матеріальному або ціледосяжному плані, а й також у плані моральному, духовному);
- потреба в афіліації - почутті "співпричетності" організації та колективу.

Знаходження компанії в зоні незначного ризику свідчить про високу сумісність стратегії та корпоративної культури і можливість спокійно та безболісно приймати управлінські рішення, що не виходять за межі стратегічного курсу. Навпаки, низька сумісність між реалізованою стратегією і сформованою корпоративною культурою вимагає уважного ставлення до втілення в життя радикальних управлінських рішень. Це пояснюється тим, що персонал в умовах розбалансованої корпоративної культури, зіткнувшись із рішеннями, що мають велике значення для реалізації довгострокових планів, може виявити неготовність їх реалізувати, що створить, у свою чергу, перешкоди для розвитку компанії.

Ґрунтуючись на наведеній матриці, керівництво компанії може сформулювати чотири позиції до усунення проблеми дисбалансу стратегії та корпоративної культури:

- позиція ігнорування культури, коли концептуальні управлінські рішення втілюються в життя всупереч корпоративній культурі, що склалася, що призводить до опору персоналу змінам, організаційних конфліктів і криз;
- позиція адаптації стратегії, що полягає у визнанні наявних бар'єрів, які створює створювана корпоративною культурою, для реалізації ухвалених управлінських рішень і пошуку альтернативних заходів без істотної корекції стратегії;
- позиція зміни культури, що ґрунтується на радикальній зміні параметрів внутрішньокорпоративної системи цінностей під наявну стратегію, що є трудомістким і ресурсовитратним заходом, потребує значних зусиль усього колективу та багато часу, але іноді є єдиною можливим сценарієм подальшого розвитку компанії;
- позиція зміни стратегії, що виражається у формулюванні нової стратегії під сформовані в компанії параметри внутрішньофірмових відносин.

У будь-якому разі діяльність керівництва компанії має бути спрямована на мінімізацію культурного ризику, оскільки в результаті балансу корпоративної культури і стратегії організація отримує потужний інструмент впливу на персонал. Відсутність культурних ризиків формує єдиний соціально-інформаційний простір фірми, що сприяє зниженню комунікаційних бар'єрів та економії часу в процесі ділового спілкування персоналу на основі цінностей, що їх поділяють і схвалюють працівники, і норм поведінки. Корпоративна культура, що доповнює і підтримує стратегію, окрім забезпечення лояльності співробітників та їхньої залученості в трудовий процес, сприяє перетворенню роботи на спосіб життя, націлений на досягнення довгострокових цілей.

Розпочинаючи формування узгодженої та несуперечливої корпоративної культури, необхідно, насамперед, домогтися єдиного розуміння філософії компанії. Коли філософія стає сполучним елементом корпоративної культури і стратегії, в організації починає складатися струнка послідовність морально-етичних і ділових правил, норм і принципів, що регулюють поведінку персоналу і знаходять своє відображення, насамперед, у місії фірми. Грамотно

сформульована і чітко артикульована місія фірми в стислій, лаконічній і зручній для сприйняття формі відображає стратегічну мету і задає вектор формування основних параметрів корпоративної культури. З письмової фіксації місії мають починатися всі локальні внутрішньофірмові нормативні акти, що формалізують корпоративну культуру.

Наступним етапом роботи із синхронізації корпоративної культури і стратегії є визначення цінностей компанії, якими виступають стійкі переконання про перевагу однієї морально-етичної норми стосовно іншої. Однак, щоб цінності не залишалися порожніми деклараціями, їх слід переводити в принципи, під якими розуміють основні правила життєдіяльності організації. Саме принципи наповнюють сформульовані цінності конкретним змістом, сприяють їх реалізації в практичній діяльності та формують норми поведінки персоналу.

На завершальному етапі поєднання основних параметрів стратегії та корпоративної культури необхідно провести роботу з формування певних поведінкових ритуалів, організаційних церемоній, встановити правила використання зовнішньої атрибутики тощо. Подібна робота може включати показові заходи щодо трансформації культури через створення зразків організаційно-схвалюваної поведінки, заохочення працівників, чия діяльність відповідає сформульованим нормам і стандартам взаємодії.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура - це система знань, поглядів, принципів і практик, які характеризують організацію і визначають її унікальний стиль взаємодії та взаємодії із зовнішнім світом. Вона охоплює норми і значення, встановлені в організації, і визначає, як співробітники мають поводитися всередині і поза організацією. Корпоративна культура важлива, тому що вона впливає на задоволеність співробітників, їхню лояльність до компанії та їхню продуктивність. Вона також впливає на імідж компанії в очах клієнтів, партнерів і суспільства загалом. Отже, управління корпоративною культурою та її розвиток є важливими завданнями для будь-якої успішної організації.

В умовах повоєнного відновлення економіки розвиток корпоративної культури в Україні має кілька особливостей. Створення нових підприємств: в умовах відновлення економіки України створюється велика кількість нових підприємств, які мають відсутність корпоративної культури.

Потреба в підтримці економічної стабільності: в умовах повоєнного відновлення економіки є велика потреба в підтримці стабільності підприємств, а тому існує потреба в розвитку корпоративної культури.

Потреба в конкурентних перевагах: в умовах конкурентної економіки є велика потреба в конкурентних перевагах, які можуть бути досягнуті через розвиток корпоративної культури. Після війни, Україна буде переживати епоху післявоєнного відновлення економіки. У цей час розвиток корпоративної культури буде визначено кількома особливостями:

Наголос на ефективність: Під час періоду відновлення економіки компанії прагнули максимальної ефективності у використанні ресурсів і виконанні завдань. Це призвело до розвитку культури, яка поєднувала в собі ефективність та оперативність.

Стресостійкість: В умовах відновлення економіки компанії стали шукати способи стійкості до стресу і переживань, щоб зберігати продуктивність. Це вплинуло на розвиток культури, яка надавала великого значення вмінню компаній та їхніх співробітників виносити стрес.

Розвиток корпоративної культури в умовах повоєнного відновлення економіки України виконує важливу роль у підвищенні ефективності та стійкості економічного розвитку країни. Важливими факторами, що впливають на розвиток корпоративної культури, є:

- встановлення правових та економічних умов;
- підвищення рівня освіти співробітників;
- поліпшення якості управління, підвищення рівня довіри співробітників і клієнтів до компанії.

Одним з ефективних способів розвитку корпоративної культури є впровадження системи управління якістю, створення прозорих процедур і правил, а також впровадження системи навчання та розвитку співробітників.

Ми розробили невеликий план розвитку корпоративної культури в умовах післявоєнного відновлення економіки України:

Дослідження: Проведення детального дослідження поточної ситуації з корпоративною культурою в компаніях України.

Цілепокладання: Визначення цілей і завдань для поліпшення корпоративної культури, враховуючи поточну економічну ситуацію в країні.

Розроблення стратегії: Розроблення детальної стратегії для досягнення встановлених цілей, включно з виокремленням основних напрямів діяльності та ресурсів.

Навчання і розвиток: Організація навчання і розвитку для співробітників, спрямованого на поліпшення корпоративної культури і зміцнення її цінностей.

Участь співробітників: Важливо, щоб співробітники були включені в процес впровадження корпоративної культури, оскільки вони є її невід'ємною частиною.

Розроблення концепції: розробіть концепцію корпоративної культури, що містить цінності, принципи та практики.

Комунікація: обговоріть концепцію корпоративної культури співробітникам і зовнішнім партнерам.

Впровадження успішної корпоративної культури вимагає попереднього планування і координованих зусиль співробітників на всіх рівнях організації. Впровадження успішної корпоративної культури є ключовим фактором для досягнення успіху в бізнесі. Вона визначає цінності, принципи та поведінку співробітників компанії і впливає на їхню взаємодію один з одним і з клієнтами. Успішна корпоративна культура може поліпшити мотивацію, задоволеність роботою і продуктивність співробітників, збільшити лояльність клієнтів і поліпшити репутацію компанії.

Останніми роками Україна продовжує працювати над поліпшенням економічної ситуації в країні. Відновлення економіки України та формування корпоративної культури є важливими пріоритетами для розвитку країни. Щоб відновити економіку, може бути необхідно вдосконалювати бізнес-клімат, покращувати інфраструктуру, підвищувати кваліфікацію робочої сили та підтримувати інноваційні проекти. Також може бути корисним зміцнення економічних зв'язків з іншими країнами та регіонами. Формування корпоративної культури також важливе для успішного розвитку економіки. Це передбачає створення чітких цінностей і принципів, яких дотримуватимуться всі члени організації, а також поліпшення комунікацій, управління персоналом і взаємодії з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балика О. Г. Нові підходи до класифікації корпоративної культури в контексті УУ впливу на соціально-трудові відносини. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1 (56). 2013. С. 82-87.
2. Безземельная Т. А. Особенности формирования корпоративной культуры украинских предприятий. Вестник государственного и муниципального управления. 2013. № 2. С. 167-172.
3. Владимир О. М. Бізнес-культура: конспект лекцій для студентів галузі знань 24 «Сфера обслуговування» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопіль. 2020. 144 с.
4. Владимир О. М., Капаць К. М. Корпоративна соціальна відповідальність у час війни. Матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». С.27-28. 2022.
5. Волянська-Савчук Л. В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 25. С. 116–122.
6. Григор'єва О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності державної служби зайнятості. Ефективна економіка. 2012. № 3.
7. Дергачова В.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2018. №15. С. 272-279. Бібліогр.: 5 назв.
8. Дмитрів В.І. Ризики дефіциту державного бюджету для економіки України. Вестник Херсонского национального технического университета. 2020. №3.
9. Жук В. П. Формування корпоративної культури в Україні. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління». 2015. Вип. 3–4. С. 56–62

10. Карамушка Л.М. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія. За ред. Л.М. Карамушки. О.В. Креденцер, К.В. Терещенко К.: Педагогічна думка, 2015. 288 с.
11. Колосова, В. Особливості формування корпоративної культури в умовах кризового менеджменту. Економіка підприємства. 2016. № 2 (74). С. 83-88.
12. Крамаренко, І. Особливості формування корпоративної культури в умовах економічних трансформацій. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 31-34.
13. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 4.
14. Левчунь Г.Я., Чихира О.В. Проблеми та перспективи регіонального розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. №8.
15. Луговий В. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду з підвищення дослідницької спроможності університетів України в умовах війни та повоєнного відновлення у контексті імплементації концепції «Відкрита наука»: препринт (аналітичні матеріали) / В. Луговий, І. Драч, О. Петроє, В. Зінченко, Ю. Мелков, І. Жилияєв, І. Регейло, В. Камишин, Н. Базелюк; за ред. В. Лугового, О. Петроє. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 147 с.
16. Мартиненко, Н. Корпоративна культура як інструмент формування ефективної організаційної культури в умовах відновлення економіки України. ред. О. Шевчук. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, агробізнес, право. 2020. Т. 269, № 1. С. 182-191.
17. Мокій А.І., Небрат В.В., Король М.М., Флейчук М.І. Трансформаційні процеси в Україні в повоєнний період: міждисциплінарні оцінки. Економіка України. 2023. № 1. С. 74—88.
18. Молчанова, А. Формування корпоративної культури як фактор сталого розвитку підприємства в умовах відновлення економіки України. ред. О. Лисенко. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5 .С. 107-112.

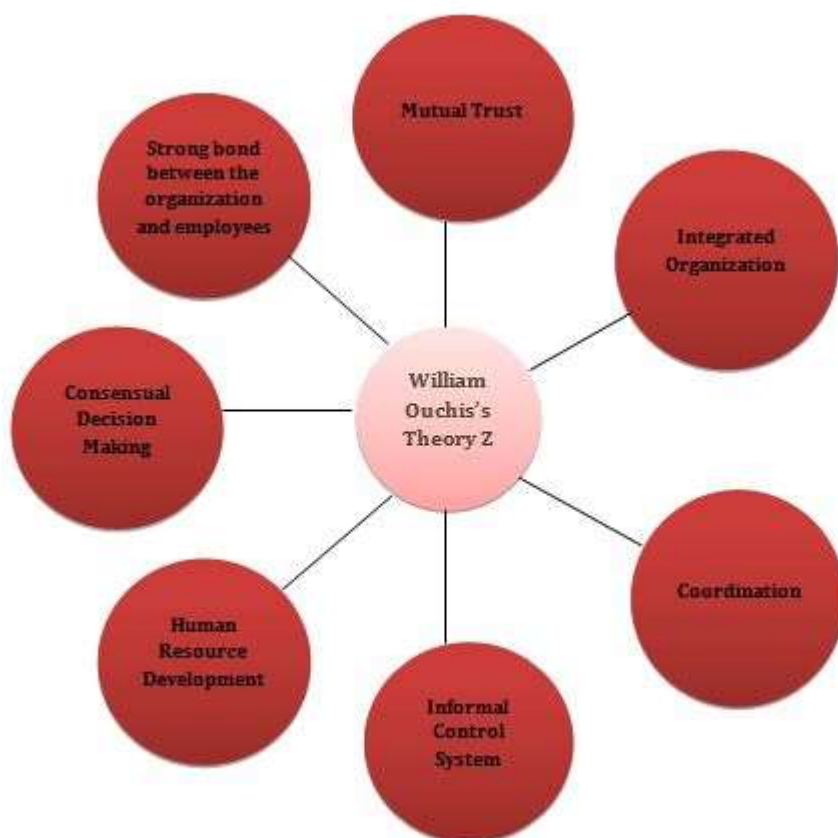
- 19.Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
- 20.Рижикова, І. Розвиток корпоративної культури як інструмент зміцнення позицій підприємства на ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 231-239.
- 21.Саченко, М.В. ; Шкуренко, О.В. Організаційна культура в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2020. — С. 95-111.
- 22.Серкова, Ю. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку бізнесу в умовах економічної нестабільності. Економіка та управління підприємствами: зб. наук. пр. 2020. № 1. С. 43-48.
- 23.Семенютіна Т. В. Корпоративна культура управління ризиками як невід'ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 297-302.
- 24.Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. Донецьк: ІЕП НАНУ, 2013. С. 343-353.
- 25.Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57). С. 123-136.
- 26.Ткаченко, В. Формування корпоративної культури як фактор успішного розвитку бізнесу в умовах кризи.ред. В. Гусєва. Економічний часопис-XXI. 2020. № 3-4 (1-2). С. 105-110.
- 27.Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
- 28.Ходаківська, О. Формування корпоративної культури в умовах кризи: досвід країн Європейського Союзу. ред. О. Краснова. Економіка регіону. 2019. № 1. С. 135-143.

29.Офіційний сайт TEDIS Ukraine. URL: <http://tedis-ukraine.com.ua>(дата звернення: 10.01.2019).

30.9 компаній із приголомшливою корпоративною культурою. URL: <https://ubr.ua/labor-market/life-at-work/9-kompanii-s-potriasaushei-korporativnoi-kulturoi-352276> (дата звернення: 09.12.2018).

ДОДАТКИ

Додаток 1. Елементи "Теорії Z" В. Оучі



Додаток 2. Корпоративна культура майбутнього



Додаток 3. Структура корпоративної культури

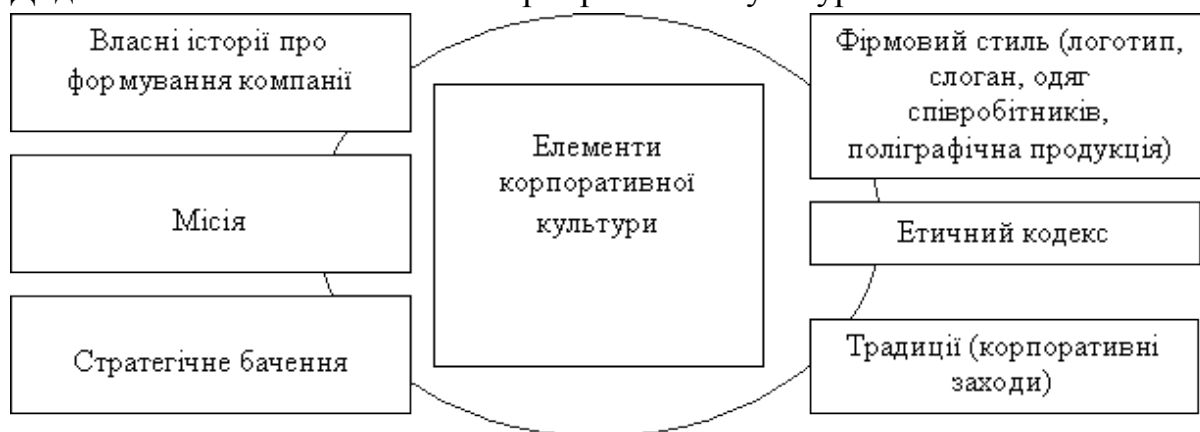


Додаток 4. Типи корпоративної культури

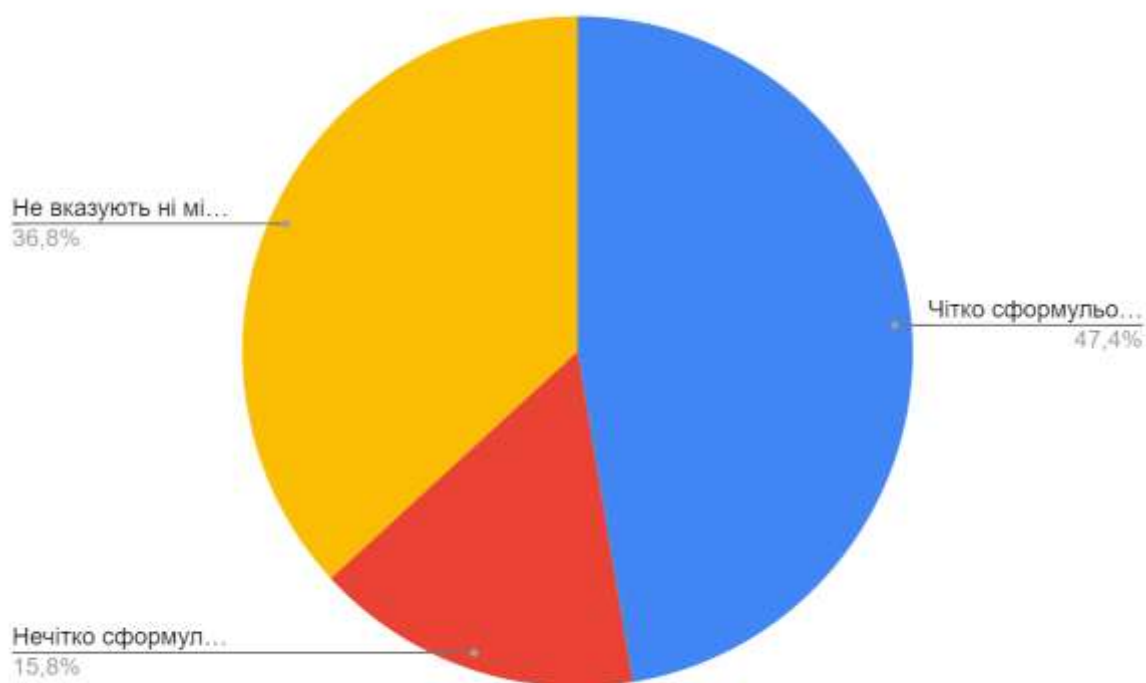
Типи корпоративної культури



Додаток 5. Основні елементи корпоративної культури



Додаток 6. Аналіз місій і цінностей як головних складових корпоративної культури



Додаток 7. Корпоративні цінності великих компаній

