



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Mariupol State University

Заголовок

Тарасова на перевірку

Автор

Науковий керівник / Експерт

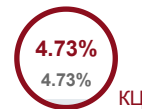
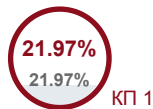
ТарасоваМарина Горбашевська

підрозділ

Навчально-науковий інститут управління

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**30**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

6846

Кількість слів

56043

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Б	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	49
Білі знаки	Б	0
Парафрази (SmartMarks)	a	43

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1006/1/20.pdf	138 2.02 %
2	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1006/1/20.pdf	84 1.23 %
3	https://delo.ua/business/renking-krashhix-iniciativ-v-hr-405132/	81 1.18 %

4	2022_KR_Antonov_NNIEUA.docx 12/6/2022 Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Myhailo Tugan-Baranovskyi)	72 1.05 %
5	https://delo.ua/business/renking-krashhix-iniciativ-v-hr-405132/	72 1.05 %
6	ФМВ_292_2023_Погребна_АР 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	62 0.91 %
7	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1006/1/20.pdf	61 0.89 %
8	2022_KR_Antonov_NNIEUA.docx 12/6/2022 Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Myhailo Tugan-Baranovskyi)	59 0.86 %
9	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42075/1/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%BE%D1%81.pdf	55 0.80 %
10	https://subj.ukr-lit.com/korporativne-upravlinnya-ignatyeva-i-a-9-1-ponyattya-i-sutnist-korporativno%D1%97-kulturi/	49 0.72 %
з домашньої бази даних (0.00 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
з програми обміну базами даних (6.97 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	ФМВ_292_2023_Погребна_АР 7/11/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	268 (10) 3.91 %
2	2022_KR_Antonov_NNIEUA.docx 12/6/2022 Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Myhailo Tugan-Baranovskyi)	131 (2) 1.91 %
3	Кваліфікаційна магістерська робота «Організаційна культура в системі управління підприємства» 1/2/2025 International European University (International European University)	44 (4) 0.64 %
4	«Напрями удосконалення процесу формування та реалізації корпоративної культури на підприємстві (на матеріалах приватного акціонерного товариства «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»)» 12/16/2019 National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Дипломні роботи)	18 (2) 0.26 %
5	Управління корпоративною культурою ТОВ «Дунапак-Україна» 5/17/2024 Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Кафедра Менеджменту)	11 (1) 0.16 %
6	2023_82320001_Lohvynenko_Vladyslav_Vitaliiiovych_206718 10/26/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	5 (1) 0.07 %
з Інтернету (15.00 %)		
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/1006/1/20.pdf	308 (5) 4.50 %

2	https://westudents.com.ua/glavy/43264-91-ponyattya-sutnst-korporativno-kulturi.html	174 (6) 2.54 %
3	https://subj.ukr-lit.com/korporativne-upravlinnya-ignatyeva-i-a-9-1-ponyattya-i-sutnist-korporativno%D1%97-kulturi/	173 (5) 2.53 %
4	https://delo.ua/business/renking-krashhix-iniciativ-v-hr-405132/	153 (2) 2.23 %
5	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42075/1/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D1%96%D0%B%D0%BE%D1%81.pdf	88 (2) 1.29 %
6	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41217/1/%D0%90%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%94%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%90%D0%BB%D0%BB%D0%B0%20%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B3%D1%96%D1%97%D0%B2%D0%BD%D0%B0.pdf	38 (1) 0.56 %
7	http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf	26 (3) 0.38 %
8	https://core.ac.uk/download/pdf/197225606.pdf	15 (2) 0.22 %
9	http://helpiks.org/4-103787.html	15 (2) 0.22 %
10	http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDFVpu_Ekon_2014_10_17.pdf	15 (2) 0.22 %
11	http://elar.kpnu.edu.ua:8081/xmlui/bitstream/handle/123456789/5126/Lavruk-O.S.-Problemni-aspekty-formuvannia-korporativnoi-kultury-pidpriemstva.pdf?sequence=1	10 (1) 0.15 %
12	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34817/1/Konf_Lutsk_18.02.21.pdf	6 (1) 0.09 %
13	http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/44894/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A3%D0%9F%D0%BC_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%28%D0%92%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%29.docx	6 (1) 0.09 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

52

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зміст і типологізація феномену «корпоративна культура» як економічної категорії

Досліджуючи сутність економічної категорії «корпоративна культура» варто, перш за все, звернутися до логічного міркування та розглянути дане поняття з точки зору словотворення - двох понять: «культура» та якісної ознаки «корпоративна» [1].

Природа зазначеного словосполучення дуже складна, над її вивченням трудилися представники різних наукових галузей, таких як: філософія, культурологія, психологія, менеджмент, соціологія.

Поняття «культура» вперше було досліджено римським оратором Марком Турлієм Цицероном в контексті філософського трактування «культура розуму». Загалом же поняття «культура» має латинське походження «*cultura*» котре в перекладі тлумачиться як: виховання, розвиток, освіта, догляд. Ще за часів ведення господарства у древньому Римі дане поняття розглядалося в значенні «земельного обробітку з метою підвищення родючості» [7].

Таким чином, духовне зростання особистості та її здатність до самовдосконалення древні дослідники розглядали в контексті аграрної культури та інших промислово-суспільних сфер. Тому Цицерон розкрив взаємозв'язок між землеробством - галуззю, котра сприяє обробітку мислення з метою кращого плодоношення - формуванню думок.

Варто окремо відзначити чіткий взаємозв'язок між поняттями «культура» та «культ». Останній термі в перекладі з латинської трактується як вирощування, планування чи обробіток.

Лінгводидактика розглядає поняття культура в розрізі двох основних складових: духовний та матеріальний.

Філософія розглядає культуру з точки зору універсальних суспільних властивостей. При цьому, представники філософії визначальними чинниками культури виділяють цінності. Основним недоліком такого підходу варто вважати надмірну зосередженість на духовні складові, при цьому абсолютній рівності було піддано матеріальну складову даного поняття [30; 21].

Захарчишин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. обґрунтовують доцільність розгляду культури з точки зору діяльнісного підходу, оскільки він втілює в собі продуктивний імпульс через те, що соціально-економічна сфера життя та розвитку суб'єкта охоплює ціленаправленість та активність, раціональна реалізація котрих під силу культури. Діяльнісний підхід до розуміння культури дає змогу досягнути та чітко усвідомити способи відтворення, регуляції та збереження сфери життєдіяльності суб'єкта. В контексті діяльнісного підходу культура фактично служить сполучником зв'язку суб'єкта з способом його входження до суспільного життя. Культура твориться особистістю, і, при цьому, людина являється фактичним творцем культури, мається на увазі, що саме культура є внутрішнім суб'єктивно-творчим актом [6, с. 11].

Під культурою варто розуміти наслідок та спосіб людської діяльності, котрий відтворює особисте та суспільне буття за усіма його проявами.

Таким чином, культура демонструє власну сутність у всіх аспектах, котрі гарантують життєдіяльність людини. Даний аспект є найвагомішим за умов, коли суспільний характер людської діяльності набув специфічної універсальної форми. З чого слідує, що культуру варто віднести до найбільш універсальних характеристик світу відносно людини, та людини відносно світу.

Термін «корпоративна культура» озаменований XIX століттям.

В історичній площині перші згадки поняття «корпоративна культура» простежуються в працях фельдмаршала Мольтке у XIX ст. при визначення офіцерських відносин.

Наступним, кого можна вважати одним із фундаторів терміну, був засновник класичної школи управління Анрі Файоль. Він розробив принципи, наслідуючи які організація обов'язково досягне успіху. Останнім у його праці був принцип, який отримав назву «корпоративний дух». Саме цей вираз і спричинив появу терміну «корпоративна культура». Основний зміст, який був покладений в основу даного принципу, звучить так: «Союз - це сила. А вона є результатом гармонії персоналу» [4, с. 19].

Наступний рішучий крок на шляху становлення терміну та усвідомлення значення корпоративної культури зробив Дуглас Макгрегор. Саме його теорії Х та У дали вихідні положення до формулювання корпоративної культури. Постулати його теорії У містять такі думки: 1) витрати фізичних і розумових зусиль на роботі такі ж природні, як під час гри або відпочинку, - пересічному індивіду не притаманна відраза до праці; 2) зовнішній контроль і загроза покарання не є єдиним засобом примусити людей докладати зусиль, необхідних для досягнення цілей компанії; 3) відданість цілям залежить від заохочень, які пов'язані з досягненням цих цілей. Найважливішою із цих нагород є задоволення власного «я», і воно може бути прямим результатом зусиль, спрямованих на реалізацію прагнень організації; 4) пересічна людина за нормальних умов не лише вчиться брати на себе відповідальність, а й прагне її; 5) здатність виявляти порівняно високу міру уяви, винахідливості і творчості в розв'язанні проблем притаманна більшості людей. Ці ідеї вплинули на усвідомлення ролі корпоративної культури. І в теперішніх умовах вони використовуються для формування корпоративної культури та успішної діяльності підприємства [10, с. 21].

У XX столітті визначення поняття «корпоративна культура» було доповнено моральними цінностями та нормами, котрі були визнані домінуючими у відповідності до кодексу поведінки.

Зважаючи на багатогранність поняття «корпоративна культура», розглянемо основні підходи до його визначення за допомогою табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до трактування сутності поняття «корпоративна культура»

Автора Визначення досліджуваного поняття

1 2

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД

Е. Браун Під корпоративною культурою вбачає набір переконань, визначених способів та цінностей вирішення наявної проблематики, котра сформувалася на певному етапі функціонування організації та проявляється в різних матеріальних формах

В.А. Погребняк Під корпоративною культурою вбачає особливу сферу приналежну до організаційної складової, котра включає спеціально впорядковані ресурси та результативність праці трудового колективу, у тому числі система міжособистісних стосунків поєднаних взаємопов'язаними організаційними процесами, в основу котрих закладено трансформацію зазначених ресурсів та заключну результативність в узагальнений продукт системи діяльності в цілому.

Г. Морган Корпоративна культура (у метафізичному розумінні) - один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств

Є.А. Смірнов Корпоративна культура - це система суспільно-прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці і сумісності організації працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД

Є.Шейн Корпоративна культура - сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними

Р. Кричевський Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манери персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д

М. Мескон Корпоративна культура - клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації

ОПИСОВИЙ ПІДХІД

М.С. Злобін Корпоративна культура - це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на уречевленні цінностей, норм і традицій

Продовження табл. 1.1

1 2

Т.О. Соломанідіна Корпоративна культура - соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху

С.В. Шекшня Корпоративна культура - це цінності, стосунки, поведінкові норми, характерні для даної організації

В. Козлов, А. Козлова Корпоративна культура - система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємної співпраці, ідентифікації працівників з підприємством і перспективами його розвитку

В.Сате Корпоративна культура - набір важливих установок (часто не сформульованих), що розділяються членами того або іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань

3.Румянцева Корпоративна культура - це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи

Узагальнено автором на основі джерела: [24]

Отже, корпоративна культура - це правила і норми поведінки, які базуються на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства. Це один із ключових інструментів управління персоналом. Завдяки формуванню корпоративної культури, управлінці зможуть вивести діяльність корпорації на найвищий ступінь розвитку, а саме: підвищити конкурентоспроможність організації, підвищити ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників корпоративних прав, підвищити якість продукції та задовольнити вимоги споживачів. Ми вважаємо, що, зосереджуючи увагу на корпоративній культурі, а саме першочергово не на отриманні прибутку, а на максимальному задоволенні потреб та цінностей працівників, менеджерів, власників, партнерів та клієнтів підприємства, організація досягне високої ефективності у своїй діяльності.

1.2. Характеристика сучасних типів корпоративних культур

Встановлення впливу корпоративної культури на організацію чи підприємницьку структуру здійснюється через врахування приналежного типу. Розрізняють наступні типи корпоративної культури (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Типи корпоративних культур

Джерело: [1].

Джеффрі Зонненфельд виділив наступні чотири типи корпоративної культури (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Типи організаційних культур за Джеффрі Зонненфельд

«Бейсбольна команда» - тип корпоративної культури, основою якого є працівники, до безпосереднього залучення відбираються лише найкращі на ринку праці. При цьому, для їхнього пошуку використовуються самі інноваційні інструменти. Характерним недоліком даного виду корпоративної культури є те, що при умові допущення таким працівником помилки, співробітник підлягає звільненню, при цьому до уваги не береться його досвідченість та цінність для підприємства, навіть за умови суттєвого впливу на результативність підприємства.

«Клуб» - даний тип корпоративної культури вважається найбільш оптимальним, через лояльне ставлення між працівниками, дотриманням та підтримкою норм та принципів. Формування сприятливих стабільних умов праці, а також належного психологічного клімату - становлять основу прагнення працівників до синергічного розвитку разом з підприємством, самовдосконалення. Такий тип культури передбачає стабільний розвиток підприємства, без занепадів та зростань.

«Академія» - тип корпоративної культури з великою чисельністю молодих та амбітних працівників, котрі прагнуть тривалої співпраці з компанією. Основою мотивації служить хороша робота та професіоналізм працівників. Основним недоліком даного типу культури є ряд обмежень по широкому розвитку особистості співробітника та широкого спектру перепон внутрішньої організаційної кооперації.

«Фортиця» - для цього типу корпоративної культури характерною є стабільність відносно роботи та подальшого кар'єрного зростання працівника. Основною функціональною особливістю підприємств, котрі практикують даний тип корпоративної культури є численна кількість реструктуризацій, скорочення або звільнення працівників з метою оптимальної адаптації до зовнішніх умов. Даний тип корпоративної культури являється найменш прийнятним для персоналу, однак, позитивний момент даного типу полягає в розгалужених можливостях по відношенню до менеджерів, котрі люблять приймати виклики [16].

Терренс Діл і Аллан Кеннеді окреслили наступні чотири типи корпоративної культури - рис. 1.3.

Рис. 1.3. Типи організаційних культур за Терренс Діл і Аллан Кеннеді

«Культура жорстоких хлопців» орієнтована на підприємства, котрі функціонують на ринках, котрі піддаються частим змінам. Для даного виду корпоративної культури характерний високий ризик та потреба в оперативному прийнятті управлінських рішень. Коротку характеристику даного типу можна описати як «все або нічого». Працівники докладують зусиль з метою повноцінного досягнення підприємницьких цілей, проте, в індивідуальному порядку.

«Став на свою команду» - даний тип корпоративної культури являється характерним для підприємств, котрі функціонують в умовах високого ризику, при цьому основною характерною рисою даного типу є використання значно більшого об'єму часу. Даний тип корпоративної культури орієнтований довготривалу перспективу.

«Робота в задоволення» даний тип корпоративної культури характерний для торговельних підприємств, де робота не пов'язана з високим ступенем ризику для переважної більшості працівників, однак вони можуть швидко побачити результати власної діяльності.

«Процесна культура» - даний тип корпоративної культури являється характерним для державних підприємств та організацій, що володіють уповільненим зв'язком по відношенню до зовнішнього середовища, при цьому ризики є мінімальними.

Кім С. Камерон та Роберт Е. Куїн виділяють наступні види культури:

Кланова корпоративна культура передбачає зосередженість на турботі, безпеці та повазі до кожного працівника, котрий є індивідуальним. Основною цінністю підприємства є команда.

Адхократична корпоративна культура розглядає підприємство як динамічне і творче місце для роботи, коли працівники впевнено сприймають ризик, оперативно шукаючи альтернативні варіанти вирішення проблеми. Такий тип корпоративної культури здебільшого використовується для високотехнологічних компаній, котрі мають бути повсякчас готовими до різного роду змін [13].

Ринковий тип корпоративної культури зосереджений на зростанні і конкуренції, зміцненні ринкових позицій та забезпеченні плідної господарської діяльності підприємства. Основою ринкового типу корпоративної культури складає усвідомлення важливості квот, високих фінансових результатів та досягненні встановлених цілей.

Ієрархічний **тип корпоративної культури** зосереджений на **організаційній стабільності** та структурі, увазі до працівників та їх підтримці, підпорядкованості підприємницького середовища [17].

Француз М. Бурке розробив класифікацію змінних параметрів, котрі впливають на формування типу корпоративної культури: взаємодія із зовнішнім середовищем, структура та величина організації, мотивація персоналу.

У відповідності до зазначених параметрів відзначають наступні типи культури:

- «Оранжева» - по-факту основна на бюрократії підприємницька система, котра являється абсолютно байдужою до змін відносно зовнішнього середовища з дуже слабкою мотиваційною системою відносно персоналу. В переважній більшості випадків дана система орієнтована на державні організації та є спрямованою на забезпечення поточного стану організації.
- «Збирачі колосків» - передбачає тісну взаємодію із зовнішнім середовищем та носить випадковий характер. Дана корпоративна культура найбільш оптимальна відносно малих та середніх суб'єктів господарювання, котрі перебувають у скрутному становищі;
- «Город» - передбачає домінування за традиційним ринком, характеризується пірамідальною структурою та низькою системою мотивації. Дана культура є типовою для французьких суб'єктів підприємництва;
- «Французький сад» - націлена на охоплення домінуючих позицій на традиційному ринку; є орієнтованою на великі підприємства, для котрих характерним є ставлення до персоналу (людей), як до гвинтиків, котрі є життєво необхідними для функціональної складової системи;
- «Великі плантації» - на постійній основі орієнтована на стабільне пристосування до змін зовнішнього середовища. Основною характерною ознакою даної корпоративної культури є гнучкість персоналу, котрий належним чином мотивується;
- «Ліана» - характеризується цілеспрямованістю на кожного працівника у відповідності до вимог ринку, із застосуванням мінімальної кількості управлінців, належної системи мотивації персоналу, значним ступенем відповідальності за усіма рівнями;
- «Косяк риб» - для даної організаційної культури характерною є стала орієнтація на ринкові зміни, маневреність та гнучкість; мінливість поведінки та структури відносно ринкових змін; хороший рівень системи мотивації;
- «Кочівна орхідея» - характерною особливістю даного типу організаційної культури є перехід між ринками за умови повноцінного вичерпування ресурсів попереднього ринку. Практичне застосування даного типу корпоративної культури є характерним для неформальних організацій з притаманною їм мінливою структурою та низькою системою мотивації [31].

Наведені вище типи культури можуть як вдосконалити функціональну складову організації, так і погіршити її. Все залежить від цілей, поставлених управлінським апаратом підприємства. Менеджер має сформувати такі умови, за яких формування корпоративної культури буде здійснюватися в необхідному напрямку з урахуванням як політики, так і стратегії.

1.3. Особливості управління корпоративною культурою сучасних організацій

За кожною відзначається існування корпоративної культури. Основна відмінність полягає в фактичному життєвому етапі підприємства: в стані стартапу система корпоративного управління суб'єкту господарювання обмежена розумінням факторів виробництва та управлінських цінностей. Основою належного господарського процесу являється трудовий ресурс. Під впливом зазначених обставин відбувається формування корпоративної саме із створення належного соціально-психологічного клімату.

Мета корпоративної культури - забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення **управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва**, виховання у працівників **ставлення до підприємства як до свого** будинку. Характеристику етапів формування та реалізації стратегії управління корпоративною культурою розглянемо за допомогою рис. 1.3

Рис. 1.3. Послідовність формування та реалізації корпоративної культури організації
Джерело: [29]

Отже, процес управління формуванням та реалізації корпоративної культури підприємства передбачає:

1. На етапі формування концепції корпоративної культури, котрий відповідний процесу започаткування підприємницької діяльності, його ребрендингу чи реструктуризації, практичній реалізації підлягає: формування назви підприємства, встановлення бізнесового кредо, формування місії та символіки.
 2. На аналітичному етапі відбувається:
 - по-перше: формування внутрішніх та зовнішніх умов організації діяльності;
 - по-друге, відбувається аналіз наявної корпоративної культури, як попередній етап розробки стратегії управління корпоративною культурою;
 - по-третє: діагностика наявних відмінностей між поточною та бажаною корпоративною культурою.
 3. Обрання стратегії корпоративної культури у відповідності до особливостей господарської діяльності підприємства.
 4. Формування плану конкретних дій відносно реалізації обраної стратегії корпоративної культури підприємства.
 5. Реалізація стратегії зміни культури компанії. Варто відзначити, що зміни в культурі потребують часу: в середньому від п'яти до десяти років.
 6. На шостому етапі відбувається формування контролінгу реалізації корпоративної культури, котрий через цілеспрямований збір, обробку та альтернативну інтерпретацію допомагає у прийнятті управлінських рішень відносно узгодженості корпоративної культури та основної стратегії підприємства.
 7. Сьомий етап передбачає оцінку ефективності процесу управління корпоративною культурою через оцінку довгострокового впливу нової корпоративної культури на господарську діяльність підприємства та виправити хід реалізації стратегії, що визначив відхилення в основних показниках, які характеризують ефективність корпоративної культури підприємства [24].
- Варто також врахувати, що діяльність організації піддається частим змінам, актуальність та взаємозв'язок корпоративної культури в системі управління змінами визначається через:
1. успіх запровадження змін за суб'єктом господарювання в загальній структурі управління змінами, а також ресурсного елементу внутрішнього потенціалу підприємницьких змін, а також людського фактору котрий притаманний усім рівням управління;
 2. в аспекті підприємницьких змін саме підприємство розглядається під виглядом відкритої системи, основу якої складають людські цінності (споживачі кінцевої продукції та підприємницький персонал);
 3. концепція сталого розвитку або ухилення процесів стагнації, потребують розстановку акцентів від системи менеджменту на соціальних чинниках організаційного підприємницького дизайну, котрі формують успіх усіх змін та досягнення встановлених цілей;
 4. застосування підприємницьких стратегічних інструментів з ринковою орієнтацією за усіма функціональними та тактичними складовими;
 5. у процесі запровадження змін в підприємницькому середовищі акценти менеджменту підлягають зміщенню з матеріальних чинників на користь нематеріальних: мається на увазі сприйняття підприємства як соціально-культурної системи, від котрої залежить безпосередня

ефективність змін та їх економічний супровід;

6. розробка і запровадження змін пропорційно залежить від саморозвитку змін, поширення основних компетенцій, застосування нормативно-цілісного застосування ситуаційного і цілісного підходів управління змінами.

Встановимо місце корпоративної культури в системі управління - рис. 1.4.

Рис. 1.4 Місце корпоративної культури в системі управління підприємством

Таким чином, зв'язок корпоративної культури з процесом управління можна виразити через:

- характерні риси соціальної системи - існування корпоративної культури в межах соціальної системи, оскільки основним носієм самої культури є людський фактор;
- синергетичний підхід - означає релевантність корпоративної культури стратегічним цілям підприємства. Корпоративна культура підприємства в фокусі управлінського процесу має викликати синергію;
- чинник використання людського ресурсу проявляється через продуктивність праці та плинність кадрів;
- стратегічний ресурс - корпоративна культура в системі менеджменту проявляється як стратегічний інструмент, що спрямований на формування ефективних комунікацій поміж рівнями менеджменту та досягнення стратегічних цілей підприємства [20].

Висновки до розділу 1

Визначено, що корпоративна культура - **це правила і норми поведінки, які базуються на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства.**

Узагальнено **підходи до класифікації типів корпоративної культури**, що дозволило визначити, що існують такі підходи як «Бейсбольна команда, Клуб», Академія, Фортеця (за Джеффри Зонненфельдем); «Культура жорстких хлопців, Став на свою команду, Робота в задоволення, Процесна культура (Терренс Діл і Аллан Кеннеді); «кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна (Кім С. Камерон та Роберт Е. Куїнн); **«Оранжева, Збирачі колосків, Город, Французький сад, Великі плантації, Ліана, Косяк риб, Кочівна орхідея»** (М. Бурке, який розробив класифікацію змінних параметрів).

Розкрито характеристику послідовності **формування та реалізації корпоративної культури** підприємства: формування основних засад концепції корпоративної культури в системі управління: формування стратегії розвитку підприємства та започаткування підприємницької діяльності чи реструктуризації підприємства; взаємоузгодженість стратегії корпоративної культури та генеральної стратегії; обрання корпоративної стратегії; стратегія збереження корпоративної культури; стратегія планування основних складових елементів корпоративної культури, організація контролю за реалізацією стратегії корпоративної культури; оцінка ефективності управління корпоративною культурою. Визначено місце корпоративної культури в системі управління підприємством через існування в межах соціальної системи, спрямованість на синергетичний підхід, корпоративна культура в системі менеджменту проявляється як стратегічний інструмент.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» - суб'єкт господарської діяльності, абсолютно усі акції якого належать державі Україна. Корпоративне управління проводиться Міністерством інфраструктури України.

АТ «Укрпошта» провадить власну діяльність у відповідності до Статуту (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Характеристика основних видів діяльності АТ «Укрпошта» у відповідності до Статуту

Джерело: [15]

Організаційну структуру АТ «Укрпошта», що включає Наглядову раду і основні комітети наведена рис. 2.2.

Рис. 2.2. Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: [15; 2]

Згідно з статутом АТ «Укрпошта» до основних компетенцій головного директора віднесено:

- реалізація рішень наглядової ради та загальних зборів, організація процесу управління операційною діяльністю;
- розробка та реалізація стратегії розвитку компанії, попередньо ухвалена Наглядовою Радою;
- розпорядження фінансовими та майновими активами компанії, з безпосереднім врахуванням обмежень встановлених чинним законодавством;
- розробка інвестиційних програм, бюджетів та фінансових планів;
- попереднє вивчення питань, які підлягають обговоренню на загальних зборах і засіданнях Наглядової Ради;
- врегулювання управлінських питань відносно управлінських осіб, акціонерів, засновників та філій;
- регламентація внесення змін до положень про філії та представництва компанії;
- перегляд та модернізація Антикорупційної програми акціонерного товариства, моніторинг корупційних ризиків, формування, реалізація та контроль антикорупційних заходів;
- регламентація питань організації господарської та фінансової діяльності АТ.

Проведемо оцінку основних показників діяльності АТ «Укрпошта» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка і структура доходів АТ «Укрпошта», 2021-2023 р.р., тис.грн.

№ з/п Назва показників 2021 рік 2022 рік 2023 рік Темп зміни 2023 р. до 2021 р.

1 Надані послуги: 6144,3 5662,6 7468,4 121,6

1.1 письмова кореспонденція 2105,5 1714,8 2390,9 113,6

1.2 дрібні пакети 744,3 700,7 878,7 118,1

1.3 посилки 1556,9 1814,9 2605,7 167,4

1.4 періодичні видання за передплатою 429,0 333,2 330,3 77,0

1.5 доходи за міжнародний поштовий обмін 845,5 579,0 655,7 77,6

1.6	інші послуги	454,1	520,0	607,1	133,7
2	Фінансові послуги	4551,8	3925,9	4579,2	100,6
2.1	поштові перекази	258,6	154,5	194,5	75,2
2.2	приймання платежів	1266,2	1039,9	1260,9	99,6
2.3	пенсія та грошова допомога		2937,9	2640,5	3025,4 103,0
2.4	інші фінансові послуги	89,1	91,0	98,4	110,4
3	Торівля	351,4	516,7	641,7	182,6
4	Інші комерційні послуги	1,6	2,3	0	0,0
5	Разом	11146,0	10452,2	12832,6	115,1

Джерело: [15]

Із вище поданої таблиці варто зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. упродовж усього досліджуваного періоду загальна сума доходів досліджуваної компанії зросла на 115,1%;
2. найбільшу частку доходів компанія отримала від наданих послуг, а на другому місці - фінансові послуги.
3. Найбільш дохідною статтею є пересилка посилок, а найменш дохідною - інші комерційні послуги.

Узагальнимо динаміку основних показників вище наведеної таблиці за допомогою рис. 2.3

Рис. 2.3. Динаміка та структура доходів АТ «Укрпошта», 2021-2023 р.р.

Проведемо оцінку результативних показників АТ «Укрпошта» за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз результативних показників діяльності АТ «Укрпошта», 2021-2023 р.р.

№ з/п Назва показників 2021 рік 2022 рік 2023 рік Темп зміни 2023 р. до 2021 р.

1	2	3	4	5	6
1	Загальна сума доходів	11648	10878	13148,1	112,9
2	Загальна сума витрат	11444,5	11692,2	13117,8	114,6
3	Фінансовий результат до оподаткування		203,7	813,7	30,3 14,9
4	Витрати/доходи з податку на прибуток		-41,7	146,5	5,6 -13,4
5	Чистий фінансовий результат	162	-667,2	24,7	15,2
6	EBITDA	552,3	-209,6	683,4	

Джерело: [15]

Із вище наведеної таблиці, цілком очевидним є переважання витрат над доходами. Чистий фінансовий результат у 2022 році мав негативну тенденцію, проте в наступному періоді помірно вирівнявся.

EBITDA мала позитивну тенденцію у 2021 та 2023 роках.

Унаочнимо охарактеризовану тенденцію за допомогою рис. 2.4.

Рис. 2.4. Динаміка результативних показників діяльності АТ «Укрпошта», 2021-2023 р.р., тис.грн.

Із усього вище зазначеного, варто зробити наступні висновки: досліджувана компанія АТ «Укрпошта» користується популярністю серед населення як в Україні, так і за її межами.

2022 рік став черговим випробуванням для компанії, що продовжувала функціонувати в умовах військового стану, отримавши збиток.

Наполегливість дала змогу стабілізувати ситуацію та отримати прибуток в наступному звітному періоді.

Таким чином, АТ «Укрпошта» має усі завдання подальшого розвитку та процвітання.

2.2. Діагностування корпоративної культури АТ «Укрпошта»

Моніторинг корпоративної культури - це система емпіричних і теоретичних, методичних та методологічних, а також організаційно-технічних процедур, основною метою є встановлення достовірності поточного стану корпоративної культури суб'єкта господарювання, котрі сприятимуть отриманню нової інформації по вирішенню конкретних завдань для подальшого виконання [9, с. 190].

Основними принципами методології корпоративної культури варто визначити:

- визнання суб'єкта господарювання частиною суспільства;
- принцип науковості передбачає встановлення наукових дисциплін з орієнтацією на організацію, людину та працю;
- принцип системності у прийнятті об'єктів дослідження;
- принцип гуманізму ґрунтується на визнанні індивідуума найвищою цінністю [11, с. 246].

Сукупність елементів корпоративної культури АТ «Укрпошта» можна представити у вигляді цілісної системи (рис. 2.5.).

Рис. 2.5. Система складових елементів корпоративної культури АТ «Укрпошта»

Місія АТ «Укрпошта» полягає в наданні якісних, доступних та простих послуг, стираючи кордони між країнами, містами, селами та людьми.

Візія АТ «Укрпошта»: побудувати підприємство, що спрощує життя кожного із клієнтів та сприяє успіху ведення бізнесу; компанію, якою пишається уся Україна.

До основних цінностей АТ «Укрпошта» варто віднести:

1. успіх - це круто: кожен член команди повністю відповідальний за успіх: особистий, підприємницький чи успіх держави;
2. зміни - це необхідність. Компанія «Укрпошта» чітко усвідомлює важливість нововведень та готова до постійного розвитку у відповідності до вимог часу та клієнтів;
3. бути чесним - легко. Понад усе команда «Укрпошти» цінує довіру власних клієнтів та партнерів, а тому в роботі вважає неприйнятними

крадіжки та корупцію на усіх рівнях;

4. простота - оптимальний вибір. Команда «Укрпошти» прагне бути простою у спілкуванні, наданих послугах та продуктах, прибираючи з власної діяльності усе зайве, та залишаючи те, що потрібне клієнту.

5. команда АТ «Укрпошта» багаточисленна, різноманітна у діях, але кожен наслідує спільну ціль, діє поважаючи оточуючих, мотивуючи та підтримуючи власним прикладом [15].

При працевлаштування на підприємство АТ «Укрпошта» кандидатами на вакантну посаду відмічається важливість місії (рис. 2.6.).

Рис. 2.6. Важливість місії компанії для працівників під час пошуку роботи

Цінності служать основою для подальшого функціонування підприємства:

- Лідерство: сміливість формувати краще майбутнє;
- Співпраця: застосування колективної геніальності;
- Підзвітність: досягнення залежить від кожного співробітника;
- Пристрасть: відданість серцем та розумом;
- Якість це те, що робиться добре.

Характеризуючи соціально-психологічну культуру підприємства, варто відзначити: задоволення культурних потреб клієнтів АТ «Укрпошта» фактично є прерогативою маркетингу отримання глибоких знань про соціальні та культурні впливи клієнтів і детермінанти їх налаштованості на активну співпрацю з АТ «Укрпошта».

Отже, соціально-психологічну культуру АТ «Укрпошта» варто розглядати через потрібну призму:

- а) специфічна для бізнесу, котрий функціонує, контролюється та зосереджується на певних правилах ринку;
- б) особливості підприємства та його співробітників з різними індивідуальними культурними цінностями та переконаннями;
- в) індивідуалістичний рівень: культура індивідуально орієнтується на основну взаємодію з іншими.

Особливості підприємства та його співробітників з різними індивідуальними культурними цінностями та переконаннями фактично втілені в системі мотивації.

В основу методології мотиваційної складової АТ «Укрпошта» закладено орієнтація на розвиток та потреби кожного працівника. В загальному мотиваційний механізм зображено на рис. 2.7.

Із поданого рисунку, цілком зрозуміло, що основу мотиваційного механізму становлять два елементи: матеріальна мотивація, яка передбачає грошову винагороду за виконану працю, а також цілісний комплекс нематеріального стимулювання працівників. Розглянемо кожну із зазначених складових більш детально.

Рис. 2.7. Мотиваційний механізм АТ «Укрпошта»

Сформовано автором на основі джерела: [13; 18]

У Звіті зі сталого розвитку відзначено, що основу матеріальної мотивації працівників даного підприємства складає система оплати праці, як один із способів мотивації з метою забезпечення повноцінної та справедливої винагороди. Даним документом також відзначено, що система визначення розмірів заробітної плати та винагород, а також компенсацій підлягає регулярному перегляду та актуалізації управлінським апаратом.

Досягнення сформованих цілей дає змогу пов'язати винагороду працівників з корпоративною стратегією. Так, на шляху до досягнення однієї із цілей - підвищення рівня задоволеності клієнтів, підприємство встановлює цільову норму роботи відносно власного персоналу. Виплата винагороди працівникам відбувається за умови, що вони виконують повністю цільову норму, одночасно максимізуючи прибуток та задоволеність клієнтів через виробництво та реалізацію високоякісної продукції вмотивованим персоналом.

Таким чином, матеріальна мотивація передбачає грошову винагороду для працюючих працівників у вигляді основної заробітної плати та премій, підвищення до заробітної плати, авіаквитки, стипендії для дітей працівників.

Проведемо оцінку нематеріальної мотивації працівників АТ «Укрпошта» є:

- медичне страхування, а також страхування життя;
- безкоштовне харчування працівників;
- стовідсоткова доплата зарплатні до лікарняних;
- трансферт до та з місця роботи;
- матеріальну допомогу за сімейними обставинами;
- три дні оплачуваної відпустки в особисті особливі дати;
- безоплатна продукція;
- безкоштовна техніка для роботи;
- компенсація оренди житла під час переїзду.

Проведемо SWOT - аналіз АТ «Укрпошта» за допомогою табл.

Таблиця 2.3

SWOT - аналіз АТ «Укрпошта»

Сильні сторони: - популярність бренду поштового підприємства в національному просторі; - тривалий розвиток підприємства; - наявність добре розвинутої інфраструктури; - близьке розташування до клієнтів; - високий відсоток завантаженості поштових відділень клієнтами.

Слабкі сторони: - важке становище підприємства обумовлене політичною нестабільністю, значною кількістю зовнішніх та внутрішніх ризиків та військовим станом; - нерациональність формування інфраструктури; - відсутність належних компетенцій у працівників в розвитку нових послуг; - низький відсоток застосування інновацій та технологій.

Перспективи: - формування та запровадження нових послуг; - ймовірність розвитку у кур'єрській та фінансовій нішах; - ймовірність налагодження співпраці з торговельними посередниками та організаціями. Загрози: - високий рівень конкурентоспроможності інших поштових операторів; - пряма залежність фінансової результативності від якості послуг.

Таким чином, формування та розвиток корпоративної культури АТ «Укрпошта» відбувалося паралельно з розвитком системою управління та

вдосконаленням господарського процесу по підприємству. Управлінським апаратом здійснено наголос на центральному місці працівників, споживачів та постачальників в системі корпоративної культури АТ «Укрпошта».

2.3. Особливості управління корпоративною культурою АТ «Укрпошта» як складової стратегічного управління

Зазвичай вважається, що стратегічне управління має фінансові та нефінансові переваги. Процес стратегічного управління допомагає організації та її керівництву думати про своє майбутнє існування та планувати його, виконуючи головний обов'язок ради директорів. Стратегічне управління визначає напрям для організації та її співробітників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління постійно планує, контролює та перевіряє діяльність організації, що призводить до підвищення операційної ефективності, частки ринку та прибутковості [25].

Стратегічне управління корпоративною культурою АТ «Укрпошта» базується на чіткому розумінні організацією своєї місії. Його бачення того, де він хоче бути в майбутньому, і цінності, якими керуватимуться його дії. Процес вимагає відданості стратегічному плануванню, підгрупі управління бізнесом, яка передбачає здатність організації встановлювати як короткострокові, так і довгострокові цілі. Стратегічне планування також включає планування стратегічних рішень, діяльності та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Наявність визначеного процесу управління стратегіями, установи, дає змогу приймати логічні рішення та швидко розробляти нові цілі, щоб йти в ногу з розвитком технологій, ринку та умовами бізнесу.

Варто пам'ятати, що управління не має властивості набувати універсальних характеристик відносно певних ситуацій чи задач, оскільки йому притаманні наступні обмеження:

1. Стратегічне управління не володіє здатністю детального опису поточного стану суб'єкта підприємництва. Тут мається на увазі сукупність якісних характеристик суб'єкта господарської діяльності, котрі орієнтовані на оцінку майбутнього стану та його конкурентного становища, ймовірного потенціалу для виживання.
 2. Під системою стратегічного управління варто розуміти поєднання певних елементів ідеології або філософії організації бізнесу, що має зводитись до набору певних процедур та правил, а також схем. За умови розробки стратегії доцільним є поєднання мистецтва та відчуття, творчого мислення та професіоналізму, прагнення максимального залучення працівників до реалізації стратегії.
 3. В частині реалізації системи стратегічного управління варто орієнтуватися на значні затрати ресурсів і часу, варто також сформувати спеціальний підрозділ, котрий відповідатиме на усі запитання, що будуть безпосередньо пов'язаними із стратегічним аналізом та простим моніторингом зовнішнього середовища, реалізацією сформованої стратегії.
 4. За сучасних ринкових умов відсутня можливість виправлення помилки жодним із ймовірних прийомів оперативного аналізу, оскільки основним наслідком стане поразка у складній конкурентній боротьбі.
 5. При запровадженні стратегічного управління значна увага приділяється стратегічному плануванню. Однак, розробка стратегічного плану не має суттєвої ролі та значення в умовах сьогодення, оскільки основним елементом є безпосередня реалізація стратегічного плану, що породжує негативне явище у вигляді опору персоналу та відбувається з певними труднощами [8].
- Нещодавно управлінський апарат АТ «Укрпошта» оголосив про запровадження до управлінського процесу VBM підходу - це концепція стратегічного управління спрямована на якісну оптимізацію оперативних і стратегічних рішень за усіма підприємницькими рівнями за рахунок концепції зусиль.

Система VBM керується ринковою теорією справедливості та передбачає:

- активну участь у виробничому та управлінському процесах як працівника, так і власника компанії;
- одержання справедливого розподілу на основі того, яким є вклад у компанію працівника та власника;
- гуртування з іншими учасниками з метою усунення недоліків та проблем.

Основне завдання VBM - формування такої системи стратегічного управління на підприємстві, котра б давала змогу повноцінно досягати поставленої мети - розвивати корпоративну культуру підприємства та максимізувати його ринкову вартість. В основі VBM існує припущення: для того, щоб досягти мети максимізації, необхідно:

- по-перше, зрозуміти, завдяки чому можливо повноцінно досягнути мети (чим саме необхідно управляти);
- по-друге, навчитися проектувати та вимірювати результат, враховувати чинники, котрі сприяють його оптимізації;
- по-третє, націлити менеджерів підприємства на вартісне корпоративне мислення - розуміння того, що всі дії повинні бути спрямованими на зростання вартості підприємства;
- по-четверте, залучати усіх співробітників, а не лише управлінський апарат для досягнення загальної мети.

Ефективне стратегічне управління неможливе без виокремлення чинників формування з метою встановлення їх підпорядкованості, цілеспрямованості та впливу на прийняття управлінських рішень.

Встановлення чинників є вагомим з огляду на наступні обставини: підприємство не має змоги працювати безпосередньо з вартістю; визначені чинники допомагають менеджерам управлінського рівня зрозуміти що відбувається за іншими управлінськими системами та повідомити їх про стратегічні плани і наміри.

Однак, процес виявлення чинників являється дуже трудомістким оскільки в останні роки відслідковується стійкий розрив між вартістю суб'єкта господарювання, визначеною їх вартістю у фінансовій звітності та оцінкою вказаної вартості з точки зору інвесторів підприємства.

Для належного застосування досліджуваної системи VBM повністю забезпечується через залучення співробітників, а не тільки управлінців вищого рангу. Дана умова є найбільш вагомою, адже ймовірно досить добре знати ціль, визначити шляхи її оптимального досягнення, однак не мати провідників, котрі втілюють зазначені ідеї. За сучасних умов організації господарських процесів значна кількість прийняття управлінських рішень перетворюється у формальну процедуру через свідомий чи несвідомий бойкот з боку персоналу суб'єкта господарювання. Тому, з ціллі блокування стратегічних рішень, варто домогтися, щоб управління було розширене за рамки управлінського апарату та охоплювало суб'єкт господарювання загалом.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи викладене в частині аналізу особливостей корпоративної культури та її впливу на стратегічне управління підприємством, встановлено:

Організаційна структура компанії АТ «Укрпошта» є лінійною організаційною структурою. Формальна структура організації побудована на принципах залучення до управлінського процесу висококваліфікованих кадрів, які володіють вузькою спеціалізацією. Зазначена

структура характеризується високим ступенем вертикальної диференціації.

До основних елементів корпоративної культури АТ «Укрпошта» віднесено: місію, цінності, стратегію, соціально-психологічну культуру. Дані елементи сформовано належним чином та повністю відповідають заявленим стандартам.

При оцінці соціально-економічної ефективності корпоративної культури компанії, було визначено: відповідність управлінського процесу діючим правовим нормам; максимальну орієнтацію на належне дотримання прав людини; взаємодію з організаціями по працевлаштуванню осіб з інвалідністю; дотримання політики гігієни праці; формування належного рівня матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу; організація навчання та розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ АТ «УКРПОШТА»

3.1. Підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури

Оптимальність **вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури** АТ «Укрпошта» залежить від синергетичності та чіткої послідовності. В контексті зазначеного, ми пропонуємо наступний алгоритм:

1. Уточнення та зміцнення місії та бачення АТ «Укрпошта»

Ключ до того, щоб змусити співробітників прийняти і бути охоронцями культури організації, полягає в чіткому визначенні, регулярному вдосконаленні та постійному зміцненні місії та бачення організації.

Місія та бачення служать основою для основних цінностей, що закладені в основу культури. Коли працівники розуміють місію та окремі ролі, які вони відіграють у допомозі досягати бачення організації, це надає роботі, яку вони виконують, більшої мети, що, у свою чергу, підтримуватиме їхню зацікавленість і мотивацію.

Будучи переплетеною з усіма аспектами стратегії компанії, включаючи політику, процедури, пільги та пільги, культура відображатиме усвідомлення потреб працівників і пов'язуватиме точки між основними цінностями організації та роботою, яку виконують працівники [10].

2. Послідовність моделювання основних цінностей.

Уявлення та цінності лідера відіграють важливу роль у визначенні та розвитку корпоративної культури. Через це сильне лідерство є ключовим для управління корпоративною культурою та постійного зміцнення цих основних цінностей серед співробітників.

Оскільки організаційна культура закладена в негласній поведінці, та соціальних моделях, важливо скеровувати співробітників до поведінки, умонастроїв і соціальних моделей, щоб бачити у своїй організації, моделюючи основні цінності.

Культура має не тільки розвиватися автентично, але й необхідно управляти нею автентично, щоб отримати довгострокові позитивні результати. Тому, для лідерів поштового зв'язку, як АТ «Укрпошта» важливо постійно задавати тон культурі, яку вони хочуть мати у своїй організації, демонструючи свою відданість цінностям, на яких побудована культура.

Коли вище керівництво демонструє відданість основним цінностям, моделюючи поведінку, яка відповідає цим цінностям, це спрямовує співробітників до подібної поведінки. Ця відданість має бути сильною та спостерігатися працівниками щодня - під час зустрічей, електронних листів чи особистих зустрічей.

Подання співробітникам прикладу для наслідування та регулярне підкріплення основних цінностей дозволить співробітникам завжди пам'ятати про культуру та те, як їхня поведінка відповідає культурі організації [1].

3. Встановлення чітких, досяжних цілей

Встановлюючи цілі для організації, варто враховувати окремі ролі, які члени команди АТ «Укрпошта» відіграватимуть у досягненні цих цілей, і надавати вказівки, які допоможуть їм визначити власні цілі.

Встановлення чітких вимірюваних цілей, які узгоджуються з основними цінностями, і сприяння підзвітності допомагають співробітникам працювати на вищому рівні, краще керувати своїми робочими навантаженнями та допомагають їм визначити, де їм потрібно зробити вдосконалення.

Постановка цілей також допомагає працівникам краще зрозуміти важливу роль, яку вони відіграють в організації, і те, наскільки важливою є їхня робота, щоб допомогти організації реалізувати її бачення. Це ще один спосіб зміцнити культуру команд, а також підвищити продуктивність.

4. Демонстрація турботи про персонал.

Найважливішим аспектом культури є рівень турботи, який вона постійно демонструє для працівників.

Коли лідери піклуються про співробітників, вони відчувають, що їх більше цінують і можуть працювати краще. Забезпечення благополуччя співробітників є частиною вашої культури і має важливе значення для їх успіху.

Дуже важливо розуміти мінливі потреби співробітників, особливо в цю епоху постійних змін, і усвідомлювати їхню потребу в балансі між роботою та особистим життям, який підтримує їх психічне та фізичне здоров'я.

5. Оперативне усунення негараздів.

Незважаючи на всі зусилля, щоб уникнути їх, можуть виникати токсичні ситуації, які можуть негативно вплинути на залученість співробітників, продуктивність і добробут АТ «Укрпошта».

Найвище керівництво може гарантувати, що корпоративна культура залишається вірною місії, баченню та цінностям компанії, вирішуючи токсичні ситуації, як тільки вони виникають, щоб вони не вплинули на моральний стан і не завдали непоправної шкоди позитивній культурі, над створенням якої працювали лідери та їхні команди.

Токсичні ситуації можуть включати переслідування, мікроагресію, нерівне ставлення до співробітників або поведінку вищого керівництва, яка знецінює працівників і змушує їх почуватися непотрібними. Ці проблеми можуть завдати значної шкоди корпоративній культурі.

Якщо не керувати належним чином, культура компанії може зробити її менш адаптованою до змін, і це може відштовхнути працівників.

Щоб прогнозувати майбутнє, лідерам важливо плекати розвиток культури, яка постійно демонструє співробітникам, що їх цінують і мають життєво важливе значення для успіху організації.

6. Ефективна організація зворотного зв'язку.

Зворотній зв'язок важливий для підтримки високоефективної команди зацікавлених працівників і є чудовим способом зміцнення культурних цінностей.

Незалежно від того, чи є ваш відгук похвалою за досягнення працівника чи конструктивною критикою його роботи, працівники потребують зворотного зв'язку.

У культурі багатого зворотного зв'язку співробітники отримують регулярні корисні відгуки від прямих керівників. У свою чергу, вони мають

повноваження та заохочуються надавати змістовний зворотний зв'язок колегам і керівництву [31]

Це може підтримувати здорову культуру на шляху або допомогти лідерам побачити, де можна зробити покращення.

Хоча всі форми зворотного зв'язку важливі для управління корпоративною культурою, визнання є особливо важливим, оскільки воно відповідає основним людським потребам як для працівника, так і для керівника.

Задоволення цієї потреби є ключовим аспектом сильної корпоративної культури та має важливе значення для успішного управління, оскільки це підвищує задоволеність роботою, залученість та утримання працівників, а також якість роботи.

7. Встановлення консенсусного зв'язку.

Керівники повинні постійно вдосконалювати культуру. Це означає надання співробітникам того, що потрібно для успіху, а також усунення невідповідностей між культурною філософією та повсякденною практикою, які можуть створити не дуже привабливе середовище для працівників.

Робота керівника як лідера полягає в тому, щоб забезпечити ідеальні умови праці для процвітання співробітників. Але роль керівництва також полягає у виявленні та усуненні суперечностей між культурною філософією та повсякденною практикою, які можуть створити токсичне середовище для працівників.

Необхідно регулярно переглядати політику та процедури, щоб забезпечити узгодженість між запровадженими системами та основними цінностями.

Організація, яка не має культури, яка достовірно демонструє основні цінності шляхом щоденного застосування цих цінностей на практиці, матиме високу плинність кадрів, недостатню залученість співробітників, активну незалученість співробітників і низьку продуктивність.

Подібні невідповідності можуть призвести до токсичного робочого середовища, яке підриває будь-які зусилля вищого керівництва підтримувати культуру, орієнтовану на людей.

8. Формування належних умов для навчання та розвитку.

Оскільки навчання має важливе значення для того, щоб працівники розвивали нові навички та знаходили задоволення у своїй роботі, компанії, які пропонують своїм співробітникам можливості для навчання та розвитку, закладають основу для довгострокового успіху за допомогою команди зацікавлених працівників, які добре виконують свою роботу та мають культурний підхід.

Навчання є особливо важливим елементом стабільної бізнес-культури, оскільки воно позитивно впливає на стратегію, інновації, залучення працівників, утримання працівників і багато інших елементів організації.

Незалежно від того, чи то навчання на місці, онлайн-курси чи просто перегляд поточних процесів і минулих помилок у спробі зміцнити мислення про постійне вдосконалення, засноване на основних цінностях, цінність надання цих унікальних можливостей навчання для росту та розвитку співробітників є незмірною [1].

Врахування та дотримання вище зазначеного, дасть змогу оптимізувати корпоративну культуру АТ «Укрпошта».

3.2. Моделювання культурного контексту проекту корпоративної культури в процесі управління АТ «Укрпошта»

Важлива роль у формуванні сильної корпоративної культури і подальшому її розвитку належить керівництву підприємства.

Керівники, закладаючи основи майбутньої культури ще на стадії створення нового бізнесу, згодом транслюють культурні цінності й уявлення членам організації за допомогою цілого ряду механізмів. АТ «Укрпошта» пропонуємо використовувати механізми передачі корпоративної культури, що наведені на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Механізми передачі корпоративної культури

Дослідивши корпоративну культуру АТ «Укрпошта», визначено основні недоліки їх моделі: 1. Повільне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. 2. Повноваження підтримуються централізовано, делегування здійснюється на низькому рівні. 3. Вирішення завдань є довготривалим, цьому витрачаючи час і ресурси. 4. Більшість працівників не бажають брати участі в процесах прийняття рішень та генерування ідей, тим самим обмежуючи потенціал для швидких змін та адаптації. 5. Організація функціонує не так добре, як би мала чи могла. Однією з найбільших перешкод на шляху позитивних змін культури є випадки опору працівників. Протидія змінам може мати різну силу й інтенсивність. Вона проявляється у пасивній та активній формі. У пасивній формі виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання змінити роботу, а в активній формі - відкритого виступу проти змін (наприклад, у вигляді страйку, явної відмови від впровадження нововведень). Основні перешкоди на шляху впровадження корпоративної культури наведено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Перешкоди на шляху передачі корпоративної культури
Побудовано за даними [6].

Зважаючи на особливості бізнес-процесів та функціональну складову АТ «Укрпошта», основним раціональним елементом вдосконалення корпоративної культури вважаємо ренкінг. Ренкінг **HR-ініціатив** - це підбірка кращих кейсів від найбільших компаній по впровадженню новітніх технологій по управлінню корпоративною культурою. Саме після низки економічних та політичних криз, а згодом війни стало зрозуміло, що фахівці - це не просто ядро бізнесу будь-якої компанії, а найцінніший актив, з яким треба прощатися в останню чергу. Особливо втрати людського капіталу відчули ті компанії, які вкладали у розвиток своєї команди справжні інвестиції. Тепер сотні тисяч таких кваліфікованих професіоналів шукають (та й успішно знаходять) робочі за фахом поза межами України. Дефіцит професійних кадрів, необхідність універсалізувати навички тих фахівців, які залишилися в Україні та початок підготовки нових кадрів - все це стане пакетом нових викликів під та після нашої перемоги для найбільших компаній країни. Ренкінг складається з кількох частин. Перша частина - це набір профайлів, коротких візитівок, у яких повідомляється про ключові проекти тієї чи іншої компанії. Друга частина - дайджест кейсів або інтерв'ю, де кадрові управлінці розкажуть більш детально - про свій досвід впровадження передових HR-технологій.

Висновки до розділу 3

В частині розробки підходів **оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури**

наведено послідовний алгоритм, що включає: уточнення та зміцнення місії та бачення; послідовність моделювання основних цілей; встановлення чітких та досяжних цілей; демонстрація турботи про персонал; оперативне усунення негараздів; встановлення консенсусного зв'язку; формування належних умов для навчання та розвитку персоналу.

В частині **моделювання культурного контексту корпоративної культури в процесі стратегічного управління підприємств** розкрито доцільність запровадження ранкінгу, який виступає інструментом аналізу, контролю, мотивації та стратегічного прийняття рішень.