

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Т. КОСТИШИНА
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
(за матеріалами ТОВ «Баранівський молокозавод»)**

*зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»
ступеня магістра*

Виконавець роботи: Гринішак Світлана Вікторівна
_____ «_____» _____ 2025 р.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна
_____ «_____» _____ 2025 р.

Полтава 2025

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Сутність, зміст і роль корпоративної культури в управлінні персоналом	7
1.2. Типи, рівні, методи корпоративної культури підприємства	12
1.3. Вплив корпоративної культури на мотивацію, поведінку та ефективність персоналу	15
1.4.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз трудових показників та системи управління персоналом	37
2.3. Оцінка стану корпоративної культури та соціально- психологічного клімату в колективі	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	52
3.1. Обґрунтування напрямів розвитку корпоративної культури на підприємстві	52
3.2. Розробка комплексу заходів із формування та розвитку корпоративної культури	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції, глобалізаційними процесами та постійними змінами умов господарювання. У цих умовах ключовим фактором успішного функціонування підприємства стає не лише ефективне використання матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а передусім раціональне управління людським капіталом. Персонал розглядається як стратегічний ресурс організації, від професійних, мотиваційних та поведінкових характеристик якого безпосередньо залежить результативність діяльності підприємства в цілому.

Одним із найважливіших чинників, що формує поведінку працівників, визначає їх ставлення до праці, рівень залученості та лояльності до організації, є корпоративна культура. Саме вона виступає своєрідним «соціальним клеєм», який об'єднує працівників навколо спільних цінностей, норм і цілей, забезпечує узгодженість дій та сприяє підвищенню ефективності управління персоналом. У сучасних умовах корпоративна культура перетворюється з допоміжного елементу управління на один із ключових інструментів впливу на соціально-психологічний клімат, мотивацію та продуктивність праці.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що багато вітчизняних підприємств досі недооцінюють роль корпоративної культури в системі управління персоналом. Нерідко вона формується стихійно, без чіткого стратегічного бачення та цілеспрямованих управлінських дій, що призводить до зниження мотивації працівників, зростання конфліктності, плинності кадрів і, як наслідок, до погіршення результатів діяльності підприємства. Водночас світовий і вітчизняний досвід свідчить, що підприємства з розвиненою корпоративною культурою демонструють вищий рівень ефективності управління персоналом, стабільність трудових колективів та конкурентоспроможність на ринку.

Особливої значущості проблема розвитку корпоративної культури набуває в умовах трансформації економіки України, коли підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, змін у трудових відносинах, зростання ролі нематеріальних чинників мотивації та потреби у формуванні довгострокових партнерських відносин між роботодавцем і працівниками. У цьому контексті корпоративна культура виступає ефективним інструментом узгодження інтересів персоналу та організації, формування відповідального ставлення до праці та досягнення стратегічних цілей.

Теоретичні основи корпоративної культури, її сутність, структуру та вплив на управління персоналом досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, значний внесок у розвиток теорії корпоративної культури зробили Е. Шейн, Г. Хофстеде, Т. Діл та А. Кеннеді, які розглядали культуру як систему базових цінностей, норм і переконань, що визначають поведінку працівників в організації. В працях українських учених корпоративна культура аналізується переважно в контексті управління персоналом, мотивації, формування соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності діяльності підприємства. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання практичного розвитку корпоративної культури як чинника ефективного управління персоналом потребують подальшого вивчення та систематизації.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів розвитку корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві, а також обґрунтування напрямів і розробка комплексу заходів щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, зміст і роль корпоративної культури в системі управління персоналом;

- узагальнити наукові підходи до класифікації типів, рівнів і методів формування корпоративної культури підприємства;

дослідити вплив корпоративної культури на мотивацію, поведінку та ефективність персоналу;

надати організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізувати систему управління персоналом;

оцінити стан корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;

обґрунтувати напрями розвитку корпоративної культури на підприємстві;

розробити комплекс заходів із формування та розвитку корпоративної культури з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є корпоративна культура як чинник ефективного управління персоналом.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, методи порівняння, узагальнення, соціологічного опитування та статистичного аналізу. У процесі дослідження також використовувалися праці вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-правові акти, внутрішні документи підприємства та аналітичні матеріали.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств з метою вдосконалення корпоративної культури, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом.

Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи корпоративної культури в системі управління персоналом. Другий розділ присвячений аналізу корпоративної культури та ефективності управління персоналом на підприємстві. У третьому розділі обґрунтовуються напрями розвитку

корпоративної культури та розробляється комплекс практичних заходів щодо її формування і вдосконалення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність, зміст і роль корпоративної культури в управлінні персоналом

Формування корпоративної культури на підприємстві відбувається впродовж усього періоду його функціонування та розвитку й ґрунтується на постійній взаємодії працівників, усталенні формальних і неформальних правил, норм і стандартів поведінки. Вона виникає як результат спільної діяльності персоналу, управлінських рішень керівництва, впливу зовнішнього середовища та історичного розвитку організації. Водночас цей процес потребує чіткого усвідомлення спільних цінностей, цілей і принципів діяльності, а також цілеспрямованого управління трудовою поведінкою персоналу з метою забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах корпоративна культура дедалі частіше розглядається не лише як сукупність традицій і норм поведінки, а як стратегічний ресурс управління персоналом. Саме через корпоративну культуру відбувається узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями організації, формується лояльність персоналу, забезпечується стабільність соціально-трудових відносин та знижується рівень внутрішніх конфліктів. Вона створює ціннісне підґрунтя для прийняття управлінських рішень і виступає важливим чинником підвищення ефективності використання людського капіталу.

З метою глибшого розуміння сутності корпоративної культури доцільно звернутися до історії виникнення й еволюції цього поняття, а також до аналізу його основних складових, функцій і напрямів удосконалення в системі управління персоналом. Історичний розвиток концепції корпоративної культури відображає зміну уявлень про роль людини в організації – від розгляду працівника як елемента виробничого процесу до усвідомлення його як

носія знань, цінностей, творчого потенціалу та ключового ресурсу розвитку підприємства.

Корпоративна культура як об'єкт наукового дослідження є яскравим прикладом того, як розвиток науково-технічного прогресу та ускладнення соціально-економічних відносин зумовлюють усвідомлення зростаючої ролі духовних, етичних і ціннісних чинників у трудовій діяльності. У період індустріального розвитку акцент робився переважно на технічних і організаційних аспектах управління, тоді як у постіндустріальній економіці визначальним стає людський фактор, зокрема система цінностей, мотивів і переконань працівників. У сучасних умовах вимоги культури, етики та соціальної відповідальності дедалі частіше стають пріоритетними порівняно з суто економічними орієнтирами.

Термін «корпоративна культура» вперше був використаний у XIX ст. німецьким військовим теоретиком Х. фон Мольке для характеристики особливостей взаємовідносин між офіцерами та формування специфічного духу військового середовища. Однак наукове осмислення цього поняття в управлінському контексті розпочалося значно пізніше. У другій половині XX ст., з розвитком теорії організацій і менеджменту, корпоративна культура стала розглядатися як важливий чинник ефективності діяльності організацій, їх здатності до адаптації та інноваційного розвитку.

У цей період з'являються численні підходи до трактування корпоративної культури, які відрізняються залежно від наукової школи, дисциплінарної належності дослідників і специфіки об'єкта дослідження. Менеджери акцентують увагу на управлінському потенціалі корпоративної культури, соціологи – на її соціальній природі та ролі у формуванні групових норм, психологи – на впливі культури на поведінку та мотивацію персоналу, а культурологи – на символічному та ціннісному вимірах цього явища.

У сучасному трактуванні корпоративна культура охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних елементів трудового життя працівників, зокрема домінуючі цінності, переконання, моральні норми, принципи ділової етики,

стандарти поведінки, ритуали, традиції та символи. До матеріальних проявів корпоративної культури належать організаційна символіка, стиль оформлення робочого простору, корпоративний одяг, атрибутика та інші зовнішні ознаки. Нематеріальні елементи включають систему цінностей, вірувань, уявлень і норм, які визначають зміст і характер поведінки персоналу.

Водночас у науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «корпоративна культура», що зумовлено його міждисциплінарним характером і багатовимірністю. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що корпоративна культура є інтегративним явищем, яке поєднує індивідуальні та колективні цінності, формальні й неформальні елементи управління та виступає важливим регулятором трудової поведінки.

В Україні активний науковий інтерес до проблем корпоративної культури сформувався у 90-х роках ХХ ст. Це було зумовлено трансформаційними процесами в економіці, переходом до ринкових відносин і необхідністю пошуку нових підходів до управління персоналом. Представники менеджменту, соціології, психології, культурології та інших галузей знань досліджували вплив культурних чинників на результати діяльності підприємств, формування організаційної ідентичності та адаптацію персоналу до умов змін. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили наукові колективи вітчизняних закладів вищої освіти, а також практики управління персоналом на промислових і комерційних підприємствах.

Аналіз наукових підходів дає змогу дійти висновку, що корпоративну культуру доцільно розглядати як цілісну систему вірувань, очікувань, цінностей, уявлень, норм і принципів трудової поведінки, які сформувалися на підприємстві в процесі його діяльності та поділяються більшістю працівників. Саме ця система визначає особливості внутрішніх комунікацій, стиль управління, характер соціально-трудових відносин, рівень залученості персоналу та його готовність підтримувати стратегічні цілі організації.

Важливою роллю корпоративної культури в управлінні персоналом є її здатність виступати неформальним механізмом регулювання поведінки. На

відміну від формальних інструкцій і регламентів, культура впливає на працівників опосередковано, формуючи у них уявлення про бажану та небажану поведінку, прийнятні способи взаємодії та критерії професійного успіху. Це дозволяє знизити потребу в жорсткому контролі та сприяє саморегуляції поведінки персоналу.

Формування корпоративної культури набуває особливої актуальності для українських підприємств в умовах трансформації економіки та суспільства, коли зростає потреба у зміцненні довіри, розвитку партнерських відносин, дотриманні етичних стандартів і збереженні національних традицій управління. У нестабільному зовнішньому середовищі саме корпоративна культура може виступати фактором внутрішньої стабільності, що забезпечує згуртованість колективу та підвищує його стійкість до кризових явищ.

Корпоративна культура переважно має нематеріальний характер, однак це не зменшує, а навпаки, підсилює її вплив на поведінку персоналу та результати діяльності підприємства. Складність її дослідження й управління зумовлена тим, що вона може бути як формалізованою у вигляді внутрішніх документів, кодексів корпоративної етики, стандартів поведінки та корпоративних політик, так і існувати на рівні неписаних правил і неформальних норм, що передаються в процесі соціалізації працівників.

У системі управління персоналом корпоративна культура виконує низку важливих функцій: інтеграційну, мотиваційну, регулятивну, комунікативну та адаптаційну.

Інтеграційна функція забезпечує згуртування працівників навколо спільних цінностей і цілей;

мотиваційна – стимулює до ефективної праці через формування внутрішньої зацікавленості;

регулятивна – визначає стандарти поведінки;

комунікативна – сприяє налагодженню взаєморозуміння між членами колективу;

адаптаційна – полегшує входження нових працівників у корпоративне середовище.

Таким чином, корпоративна культура є складним міждисциплінарним феноменом, тісно пов'язаним із менеджментом, соціологією, психологією, культурологією та маркетингом. З одного боку, це ускладнює її дослідження та вимірювання, а з іншого – відкриває широкі можливості використання корпоративної культури як ефективного інструменту управління персоналом і розвитку підприємства в умовах постійних змін. Саме цілеспрямоване формування та розвиток корпоративної культури здатні забезпечити довгострокову ефективність управління персоналом і стійкі конкурентні переваги організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнювальна таблиця підходів до визначення корпоративної культури

<i>Автор / наукова школа</i>	<i>Ключовий акцент визначення</i>	<i>Значення для управління персоналом</i>
В. Савченко	Корпоративна культура як система спільних цінностей, норм і традицій організації	Формує єдині стандарти трудової поведінки та підвищує керованість персоналу
О. Грішнова	Корпоративна культура як соціально-економічний феномен управління людським капіталом	Забезпечує узгодження економічних і соціальних інтересів працівників та роботодавця
А. Колот	Корпоративна культура як елемент соціально-трудових відносин	Сприяє розвитку соціального партнерства та підвищенню мотивації персоналу
Л. Балабанова	Корпоративна культура як інструмент стратегічного управління персоналом	Підсилює лояльність, залученість і орієнтацію персоналу на стратегічні цілі
Н. Діденко	Корпоративна культура як чинник організаційної поведінки	Регулює поведінкові моделі та знижує рівень конфліктності в колективі
Е. Шейн	Корпоративна культура як багаторівнева система артефактів, цінностей і базових уявлень	Дозволяє глибоко діагностувати та цілеспрямовано змінювати поведінку персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі наукових джерел [1–7].

1.2. Типи, рівні, методи корпоративної культури підприємства

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність підвищення адаптивності вітчизняних підприємств. У таких умовах ефективність функціонування організацій та забезпечення їх сталого розвитку значною мірою залежать від здатності корпоративної культури забезпечувати внутрішню інтеграцію персоналу й ефективну адаптацію до зовнішніх змін. Корпоративна культура виступає важливим нематеріальним активом підприємства, що формує єдність колективу, визначає характер соціально-трудових відносин та впливає на результати діяльності [1; 2].

Корпоративна культура формується під впливом комплексу чинників, серед яких ключову роль відіграють національна культура, система суспільних цінностей, історичний досвід розвитку підприємства, стиль управління, кадрова політика та індивідуальні особливості персоналу.

Для українських підприємств характерним є поєднання елементів традиційної, пострадянської та західної управлінської культури, що нерідко зумовлює суперечливість корпоративних норм і цінностей. Така багатошаровість корпоративної культури ускладнює процес її формування, проте водночас відкриває можливості для синтезу найефективніших управлінських практик [3; 4].

З метою глибшого аналізу процесів формування корпоративної культури доцільно розглядати чинники її розвитку на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Макрорівень охоплює загальносуспільні умови функціонування підприємств, національний менталітет, правову систему, соціально-економічну ситуацію та культурні традиції. Саме на цьому рівні формуються базові уявлення про працю, відповідальність, ієрархію та взаємовідносини в колективі [1].

Мезорівень пов'язаний з особливостями конкретного підприємства: галуззю діяльності, формою власності, масштабами, стадією життєвого циклу,

стратегією розвитку та системою корпоративного управління. На цьому рівні визначається характер внутрішніх комунікацій, стиль керівництва та підходи до мотивації персоналу. Мікрорівень відображає індивідуальні характеристики працівників, рівень їх професійної підготовки, мотиваційні установки, ціннісні орієнтації та ступінь залученості до корпоративного життя організації [2; 5].

Взаємодія зазначених рівнів формує різноманітність типів корпоративної культури, що зумовлює унікальність кожного підприємства. У науковій літературі існує значна кількість підходів до типологізації корпоративної культури. Найпоширенішою є класифікація, що ґрунтується на домінуванні певних цінностей і управлінських орієнтацій. Зокрема, виділяють кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну корпоративні культури [6].

Кланова корпоративна культура орієнтована на розвиток міжособистісних відносин, командну роботу, довіру та підтримку. У таких організаціях значна увага приділяється розвитку персоналу, формуванню лояльності та сприятливого соціально-психологічного клімату. Адхократична культура, навпаки, зосереджена на інноваціях, творчості та гнучкості. Вона характерна для підприємств, що працюють у динамічних галузях і потребують постійного оновлення знань та компетенцій персоналу.

Ринкова корпоративна культура базується на орієнтації на результат, досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності. У таких організаціях домінують показники продуктивності, фінансові результати та система стимулювання, спрямована на досягнення конкретних цілей. Ієрархічна культура характеризується високим рівнем формалізації, чітким розподілом повноважень і стабільністю внутрішніх процесів. Вона забезпечує передбачуваність і контроль, однак може стримувати ініціативність персоналу [3; 7].

Окремі науковці пропонують поділ корпоративної культури за рівнем її впливу на поведінку персоналу, виділяючи сильну та слабку культуру. Сильна корпоративна культура характеризується високим рівнем поділу цінностей між працівниками, чіткістю норм і стандартів поведінки, що позитивно впливає на

мотивацію та продуктивність праці. Слабка культура, навпаки, не забезпечує єдності колективу та може спричиняти зниження ефективності управління персоналом [4].

Важливе місце в дослідженні корпоративної культури займає концепція рівнів, запропонована Е. Шейном. Згідно з цим підходом корпоративна культура включає три взаємопов'язані рівні: артефакти, задекларовані цінності та базові уявлення. Артефакти є зовнішніми проявами культури й охоплюють символіку, традиції, мову спілкування та поведінкові стандарти. Задекларовані цінності відображають офіційно проголошені принципи діяльності підприємства, закріплені в корпоративних документах. Базові уявлення формують глибинний рівень культури та визначають неусвідомлені установки працівників щодо праці, влади та взаємовідносин [7].

З позицій управління персоналом найбільше значення має саме глибинний рівень корпоративної культури, оскільки він безпосередньо впливає на трудову мотивацію та поведінку працівників. Разом із тим зміна базових уявлень є складним і тривалим процесом, що потребує послідовної реалізації управлінських рішень і узгодженості дій керівництва.

Для оцінювання та діагностики корпоративної культури використовуються різноманітні методи, серед яких провідне місце посідають анкетування, інтерв'ю, спостереження, соціометрія, аналіз внутрішніх документів і тестування. Анкетування дозволяє отримати кількісні показники щодо домінуючих цінностей і норм, тоді як якісні методи забезпечують глибше розуміння неформальних аспектів корпоративної культури [5; 6].

У практиці управління персоналом особливого значення набувають методи цілеспрямованого формування та розвитку корпоративної культури. До них належать розроблення місії та корпоративних цінностей, упровадження кодексів корпоративної етики, система адаптації нових працівників, навчання й розвиток персоналу, формування корпоративних традицій і ритуалів. Важливу роль відіграє приклад керівників, який значною мірою визначає реальне сприйняття задекларованих цінностей працівниками [1; 4].

Таким чином, типи, рівні та методи корпоративної культури утворюють складну й багатовимірну систему, що визначає характер взаємодії персоналу та ефективність управління людськими ресурсами. Усвідомлене й системне управління корпоративною культурою створює передумови для підвищення мотивації персоналу, зміцнення конкурентних переваг підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах трансформаційної економіки України [1–7].

1.3. Вплив корпоративної культури на мотивацію, поведінку та ефективність персоналу

Корпоративна культура стає одним із ключових чинників успіху сучасних підприємств, оскільки саме вона визначає норми поведінки працівників, їхню мотивацію, стиль взаємодії та загальну продуктивність. В умовах конкурентного середовища корпоративна культура значною мірою впливає на ефективність управління персоналом і здатність організації до адаптації та інновацій. Саме тому важливо досліджувати механізми, через які корпоративна культура впливає на мотивацію, поведінку та ефективність персоналу, а також які складові цієї культури сприяють сталому розвитку підприємства.

Корпоративна культура – це складна система цінностей, норм поведінки, стандартів взаємодії та символів, що формуються в організації й стають невід’ємною частиною її ідентичності. Вона не лише віддзеркалює історію і цілі підприємства, але й транслює очікування щодо поведінки співробітників. Корпоративна культура є частиною управління кадрами, яка ґрунтується на чітко визначених цінностях і нормах, що поділяються працівниками на всіх рівнях організації.

Важливо зазначити, що корпоративна культура спрямовує поведінку працівників не лише через офіційні правила та політики, але й через неписані норми, що складаються всередині колективу. Такі норми можуть бути настільки потужними, що навіть перевищують офіційні корпоративні вимоги.

Це суттєво впливає на спосіб виконання праці, ставлення до неї та рівень відповідальності.

Мотивація працівників – це сукупність процесів, спрямованих на стимулювання трудової діяльності для досягнення цілей організації. Корпоративна культура впливає на мотивацію здебільшого через створення сприятливого соціально-психологічного клімату, визначення цінностей, які поділяються співробітниками, та формування системи стимулювання (як матеріального, так і нематеріального характеру). [21]

За умови, коли корпоративна культура інтегрує місію, цінності та цілі компанії в повсякденну практику, мотиваційний ефект посилюється: працівники розуміють свою роль, відчують причетність до організації та відповідальність за результат. [21]

Дослідження свідчать, що корпоративна культура впливає на мотивацію через кілька основних механізмів:

1) ціннісна ідентифікація – працівники мотивовані працювати ефективно, коли вони поділяють цінності організації та ідентифікують себе з її місією;

2) підтримка та заохочення – компанії з розвиненою культурою залучення, що сприяє професійному розвитку, навчанню, кар'єрному зростанню, мають вищий рівень внутрішньої мотивації персоналу;

3) соціальна підтримка та командний дух – корпоративні цінності, що підкреслюють співпрацю та підтримку, сприяють підвищенню мотивації завдяки створенню відчуття «команди».

Емпіричні дослідження в Україні підтверджують, що корпоративна культура має суттєвий вплив на мотивацію досягнень працівників. Рівень корпоративної культури прямо пов'язаний із розвитком мотиваційної активності персоналу на підприємствах, а також визначає ефективність реалізації мотиваційних програм. [36]

Корпоративна культура формує поведінку працівників через встановлення норм та правил, які визначають, що вважається прийнятним, а що – неприйнятним. Це відбувається на двох рівнях:

- 1) офіційні норми (посадові обов'язки, політики, кодекси етики);
- 2) неформальні норми (неписані правила у взаємодії між працівниками, стилі поведінки під час виконання завдань, способи комунікації).

Корпоративна культура впливає на поведінку персоналу через:

стандарти комунікації – сприяє прозорому обміну інформацією, що знижує ризики конфліктів і сприяє довірі;

етичні норми та стиль управління – чітко визначена корпоративна етика формує відповідальну поведінку та знижує рівень девіантних практик;

соціальна взаємодія – норми взаємної підтримки та співпраці стимулюють колективну поведінку, яка спрямована на досягнення спільних цілей.

Таким чином, корпоративна культура опосередковано формує поведінкові моделі працівників, які в свою чергу впливають на організаційну ефективність.

Ефективність персоналу – це рівень результативності працівників у досягненні стратегічних цілей організації. Корпоративна культура прямо пов'язана з продуктивністю та якістю виконання завдань.

Корпоративна культура, що спрямована на інновації, довіру та підтримку, створює середовище, де працівники відчувають себе мотивованими та залученими до процесу. Це призводить до зростання продуктивності, оскільки працівники готові брати на себе відповідальність за результати своєї роботи.

Наукові дослідження свідчать, що позитивний соціальний клімат, створений завдяки культурі цінностей і норм співпраці, сприяє кращій адаптації нових працівників до умов праці, зниженню плинності кадрів та збільшенню рівня залученості.

Для того щоб корпоративна культура була ефективним інструментом впливу на мотивацію, поведінку та ефективність персоналу, необхідно таке.

1. Чітко визначити та популяризувати цінності організації.
2. Інтегрувати корпоративні цінності в систему мотивації та оцінювання ефективності.
3. Підтримувати культуру відкритого діалогу та взаємної поваги.
4. Розвивати програми наставництва та корпоративного розвитку персоналу.
5. Регулярно оцінювати корпоративну культуру та її вплив на показники HR.

Отже, корпоративна культура суттєво впливає на мотивацію, поведінку та ефективність персоналу. Вона виступає важливим інструментом управління людськими ресурсами, що формує поведінкові моделі, підсилює мотивацію досягнень, сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищенню продуктивності праці. Для досягнення позитивних результатів підприємствам необхідно цілеспрямовано розвивати та підтримувати культуру, яка відповідає їх стратегічним цілям і ціннісним орієнтирам.

1.4. Зарубіжний і вітчизняний досвід формування та розвитку корпоративної культури

Формування та розвиток корпоративної культури є важливим аспектом управління сучасними організаціями. Цей процес має різні особливості в залежності від історичного, культурного й економічного контексту країни, впливу національних традицій та рівня розвитку ринку праці.

Зарубіжний досвід корпоративної культури починається з класичних праць західних учених і практиків менеджменту, які досліджували не лише структуру й роль корпоративної культури, а й механізми її формування та вплив на ефективність організації. Так, у працях таких авторів, як Е. Шейн, детально розглянутий трирівневий підхід до корпоративної культури – від

видимих артефактів до базових цінностей, що формують поведінкові моделі працівників. Цей підхід став важливим орієнтиром для подальших досліджень у багатьох країнах світу.

Одним із ключових аспектів зарубіжної практики є інтеграція корпоративної культури в загальну стратегію управління людськими ресурсами. На Заході корпоративну культуру розглядають як стратегічний ресурс, що забезпечує внутрішню згуртованість організації, адаптацію до змін середовища і підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. У країнах з високим рівнем інституційного розвитку (США, Німеччина, Японія та скандинавські країни) корпоративна культура часто використовується як інструмент формування довіри, залучення персоналу до цінностей компанії, а також як фактор підвищення інноваційності й продуктивності.

Наприклад, у США корпоративні цінності закладаються з моменту найму персоналу й активно підтримуються за допомогою системи наставництва, внутрішніх комунікацій і програм розвитку. У таких компаніях, як Google та Netflix, культура інновацій та свободи прийняття рішень стала ключовою для їх конкурентоспроможності. Підприємства Японії, в свою чергу, відомі своєю системою «кайдзен» – постійного вдосконалення, що тісно пов'язано з принципами корпоративної культури довгострокового планування і колективної відповідальності. У Німеччині корпоративна культура часто поєднує суворе дотримання стандартів якості з високим рівнем професійної освіти та тренінгових програм для персоналу.

Ще один аспект зарубіжної практики – врахування крос-культурних відмінностей у багатонаціональних корпораціях. У глобальних корпораціях корпоративну культуру будують так, щоб забезпечити гармонізацію цінностей працівників різних країн і національностей. Це може бути досягнуто через стандартизовані корпоративні цінності, але з адаптацією до місцевого контексту, наприклад, через комунікаційні практики, ритуали чи символи. [45]

Дослідження зарубіжних компаній також показують значну увагу до діджиталізації корпоративної культури. У сучасних умовах інформатизації та

цифровізації організації все частіше впроваджують внутрішні платформи комунікацій, системи зворотного зв'язку та інструменти визнання та нагородження, які сприяють зміцненню ціннісних орієнтацій персоналу та формуванню спільних норм поведінки. [46]

Загалом зарубіжний досвід формування корпоративної культури вирізняється:

- 1) стратегічним підходом до управління корпоративною культурою як складовою HRM-політики;
- 2) акцентом на цінності та лідерство, що формують поведінку персоналу;
- 3) урахуванням крос-культурних відмінностей на міжнародному рівні;
- 4) інноваційними практиками комунікацій і мотивації, що підтримують культуру змін.

В Україні процес формування та розвитку корпоративної культури має власну специфіку, що зумовлена історичною та соціально-економічною трансформацією, а також особливостями національної ментальності. Протягом 1990-х та 2000-х років українські підприємства поступово переймали західні підходи до корпоративної культури, але на практиці цей процес відбувався переважно фрагментарно. У багатьох українських компаніях корпоративна культура спочатку формувалася під впливом традицій, особистого стилю керівництва або неформальних правил, а вже потім – через офіційні документи та програми.

За даними дослідження, лише близько половини українських підприємств застосовують чітко сформовані інструменти корпоративної культури як частину HR-стратегії. Це показує, що корпоративна культура для багатьох компаній залишається недостатньо структурованою, а її вплив на продуктивність, мотивацію та залучення персоналу не завжди усвідомлюється менеджментом.

Вітчизняні науковці відзначають, що українська корпоративна культура формується під впливом західних, східних та національних традицій, і її

розвиток повинен враховувати не лише економічні, але й ціннісні аспекти, пов'язані з національною ідентичністю та соціальними очікуваннями працівників. Це дає змогу створювати ефективні моделі корпоративної культури, які поєднують міжнародні практики з локальними особливостями.

У практичній площині багато українських підприємств, зокрема у сфері ІТ, логістики, виробництва та торгівлі, успішно впроваджують елементи корпоративної культури, що сприяють підвищенню лояльності працівників, покращенню внутрішніх комунікацій і зниженню плинності кадрів. Наприклад, корпоративні кодекси, програми наставництва, системи винагород та внутрішні комунікаційні платформи стають все більш поширеними. [72]

Окремо українські дослідники підкреслюють, що нематеріальні аспекти корпоративної культури – довіра, командний дух, почуття приналежності – відіграють критичну роль для сталого розвитку організації в умовах нестабільної економіки. Це особливо актуально для підприємств середнього й малого бізнесу, де формальна структура корпоративної культури може бути слабкою, але сильний неформальний соціальний капітал компенсує ці прогалини. [45]

Порівнюючи зарубіжний і вітчизняний досвід, можна виділити низку ключових відмінностей:

- системність підходу: західні компанії найчастіше розробляють корпоративну культуру як частину стратегії HR, тоді як українські – у відповідь на внутрішні потреби або виклики ринку праці;
- стандартність практик: міжнародні корпорації опираються на перевірені моделі й стандарти, українські – частіше формують власні підходи, що адаптовані до локального контексту;
- рівень формалізації: у світі корпоративна культура, як правило, документується та вимірюється (кодекси етики, KPI, оцінювання клімату), тоді як в Україні частина підприємств використовує неформальні практики без формальної фіксації.

Водночас обидві практики спрямовані на підвищення корпоративної ефективності, хоча методи досягають цього різними шляхами: зарубіжні – через системні HR-процеси та стандарти, вітчизняні – через адаптацію традиційних цінностей до сучасних вимог управління персоналом.

Розглянемо приклади компаній із розвиненою корпоративною культурою, які широко використовуються як практичні кейси у зарубіжних дослідженнях з менеджменту персоналу й корпоративної культури.

1. Google (Alphabet Inc.) – культура інновацій і відкритості

Одна з найбільш відомих у світі корпоративних культур належить компанії Google. Основні елементи її культури включають свободу висловлювань, підтримку інновацій та створення комфортного робочого середовища для співробітників. Працівникам надаються гнучкі умови, можливості для самовираження та участі у розвитку компанії, що сприяє високому рівню мотивації та творчості. Такий підхід став важливим чинником успіху Google як роботодавця і інноваційного лідера. (reposit.nuppp.edu.ua)

2. Zappos – клієнтоорієнтована культура

Компанія Zappos відома своєю унікальною корпоративною культурою, яка ставить у центр уваги цінності та досвід не лише клієнтів, а й співробітників. Zappos активно використовує принцип «культурної сумісності» при наймі, тобто відбирає співробітників не лише за професійними якостями, а й за відповідністю корпоративним цінностям. Працівникам надається свобода приймати рішення в інтересах клієнтів, що сприяє високій якості обслуговування та згуртованості команди.

3. Netflix – культура відповідальності та результативності

Корпоративна культура Netflix базується на принципі «Свобода і Відповідальність» (Freedom and Responsibility). Співробітники мають значну свободу у прийнятті рішень, але при цьому високі очікування щодо результатів їхньої роботи. Такий підхід сприяє формуванню високопродуктивних команд і забезпечує оперативність прийняття рішень у динамічному середовищі цифрових медіа.

4. Southwest Airlines – культура служіння та командної взаємодії

У Southwest Airlines корпоративна культура спрямована на залучення співробітників і створення позитивного клієнтського досвіду. Компанія цінує відкритість, почуття гумору й дух командності, що створює дружню атмосферу та підвищує лояльність як працівників, так і клієнтів. Працівники заохочуються бути ініціативними та креативними у вирішенні робочих завдань.

5. SAS Institute – культура добробуту працівників

SAS Institute неодноразово входив до рейтингів найкращих компаній для роботи. Компанія створила корпоративну культуру, яка робить акцент на добробуті своїх працівників, включно з програмами підтримки здоров'я, гнучким графіком і можливостями професійного розвитку. Такі практики сприяють високому рівню лояльності та низькій плинності кадрів.

6. Toyota – філософія «Кайдзен»

Toyota є прикладом компанії, де корпоративна культура тісно пов'язана з операційною досконалістю через філософію «Кайдзен» – постійного вдосконалення. Співробітники залучені до безперервного аналізу і покращення процесів, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва та якість продукції.

7. Adobe Systems – культура підтримки та розвитку

Adobe відома своєю підтримувальною корпоративною культурою, яка концентрується на розвитку і взаємній довірі. Компанія відмовилась від традиційної системи оцінки продуктивності на користь регулярних обговорень між менеджерами та співробітниками, що сприяє професійному зростанню та кращому розумінню очікувань.

8. Salesforce – культура довіри та соціальної відповідальності

Корпоративна культура Salesforce базується на цінностях довіри, рівності та соціальної відповідальності. Компанія просуває модель 1-1-1 (виділення 1 % акцій, часу та продуктів на благодійні цілі), що допомагає привернути працівників, які хочуть працювати в компанії, що робить позитивний внесок у суспільство.

Отже, корпоративна культура виступає важливим елементом управління персоналом, формуючи загальні цінності, норми та поведінкові орієнтири, що впливають на ефективність роботи організації та внутрішню мотивацію працівників. Вона визначає особливості взаємодії між співробітниками, керівництвом і клієнтами та слугує основою для формування іміджу компанії.

У першому розділі виявлено, що корпоративна культура проявляється на різних рівнях: видимому (матеріальні символи, ритуали, правила), ціннісно-нормативному та глибинному (основні переконання та цінності). Залежно від цілей та характеру організації виділяють такі типи культури, як орієнтована на людину, на результат, на процес або на владу, що дозволяє керівництву обирати ефективні стратегії управління персоналом.

Для розвитку корпоративної культури використовуються різноманітні методи, зокрема соціалізація працівників, навчання, внутрішні комунікації, мотиваційні та стимулюючі програми. Важливим є поєднання формальних і неформальних методів, що забезпечує гнучкість і адаптивність організаційної системи управління персоналом.

Дослідження показують, що ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності та продуктивності працівників, зменшенню плинності кадрів та покращенню комунікації всередині організації. Вона є інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що дозволяє інтегрувати інтереси працівників і цілі компанії.

Аналіз досвіду провідних компаній підтверджує, що системне впровадження корпоративної культури підвищує конкурентоспроможність підприємства. Водночас українські організації стикаються з потребою адаптації міжнародних підходів до національних умов, що робить дослідження корпоративної культури особливо актуальним.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Баранівський молокозавод» розташоване за адресою: Україна, 12700, Житомирська обл., м. Баранівка. Підприємство є потужним виробником масложирової продукції в Україні та входить до складу групи компаній «ТРН FOOD». Виробничий потенціал заводу становить 50 тонн готової продукції на добу.

Продукція випускається під торговими марками «Молочный Фермер», «FARM LAND» та «COW LAND». Крім того, підприємство здатне виробляти продукцію під торговими марками партнерів («private label») та за індивідуальними рецептурами, враховуючи особливості ринку країн-імпортерів.

У 2020 році на заводі було проведено модернізацію обладнання відповідно до світових стандартів, що дозволило випускати продукцію в новій упаковці. Процес виробництва відповідає високим стандартам якості: контроль здійснюється на всіх етапах – від сировини та допоміжних матеріалів до упаковки, готової продукції та її транспортування. Для збереження якості продукція утримується в камерах охолодження з дотриманням необхідних температурних режимів та рівня вологості повітря, що передбачені для кожного виду продукції.

У досліджуваний період понад 50% продукції ТОВ «Баранівський молокозавод» експортувалося до країн Близького Сходу, Азії, Західної та Центральної Африки, а також на Балканський півострів.

Матеріально-технічна база є основою функціонування підприємства та забезпечує його виробничі потужності. За допомогою даних, представлених у таблиці 2.1, можна проаналізувати наявність та придатність основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» у період 2018–2020 рр.

Таблиця 2.1

**Показників стану та придатності основних засобів
ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення, (+,-) 2020 р. від:		Темп росту 2020 р. у % до:	
	2018	2019	2020				
				2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Первісна вартість	75287	86929	105853	18924,0	30566,0	121,8	140,6
Залишкова вартість	53585	54774	65782	11008,0	12197,0	120,1	122,8
Знос	21702	32155	40071	7916,0	18369,0	124,6	184,6
Коефіцієнт зносу	0,29	0,37	0,38	0,01	0,09	X	X
Коефіцієнт придатності	0,71	0,63	0,62	-0,01	-0,09	X	X

За даними табл. 2.1 у досліджуваному періоді вартість основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» зросла у досліджуваному періоді зросла на 30566,0 тис. грн (або на 40,6 %).

Водночас коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,71 – у 2018 р. до 0,6214 – у 2020 р.

Таким чином, у 2018–2020 рр. ТОВ «Баранівський молокозавод» активно нарощувало первісну та залишкову вартість основних засобів, що свідчить про модернізацію та розширення виробничого потенціалу.

Разом із зростанням вартості спостерігається збільшення зносу обладнання, що вказує на часткове старіння парку машин та необхідність його подальшого оновлення.

Коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності показують, що хоча більшість основних засобів залишаються придатними до експлуатації, частина обладнання вже потребує технічного обслуговування або заміни.

Підприємство має позитивну динаміку розвитку матеріально-технічної бази, проте для підтримки високого рівня виробництва та якості продукції слід системно планувати оновлення та модернізацію основних засобів.

За допомогою табл. 2.2 проаналізуємо показники функціональної структури ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

**Показники функціональної структури основних виробничих засобів
ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:						Відхилення, (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	по сумі	по пито мій вазі	по сумі, тис. грн	по пито мій вазі
Пасивні основні засоби	11860	15,8	18704	21,5	21731	20,5	9871	4,78	3027	-0,99
Активні основні засоби	63427	84,2	68225	78,5	84122	79,5	20695	-4,78	15897	0,99
Разом	75287	100	86929	100	105853	100,0	30566	-	18924	-

За даними табл. 2.2 у досліджуваному періоді у ТОВ «Баранівський молокозавод» у складі основних засобів переважала активна частина, що є характерним для активно діючого виробничого підприємства.

В 2020 р. питома вага активної частини основних засобів складала 79,5 % проти 84,2 % – у 2018 р. та 78,5 % – у 2019 р. Порівняно з початком періоду питома вага активної частини основних засобів зменшилася на 4,78 %.

Отже, у 2018–2020 рр. ТОВ «Баранівський молокозавод» демонструє стійке зростання загальної вартості основних засобів, що свідчить про розвиток та модернізацію підприємства.

Активні основні засоби залишаються основою виробництва, займаючи близько 80% у структурі, що забезпечує високий рівень виробничих потужностей.

Пасивні основні засоби зросли як у сумі, так і питомій вазі (з невеликим коливанням у 2020 р.), що відображає інвестиції в будівлі та інфраструктуру.

Зміни у структурі показують збалансований розвиток матеріально-технічної бази, де модернізація виробничого обладнання поєднується з розширенням інфраструктури.

Склад основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. більш детально проаналізуємо за допомогою даних табл. 2.3.

За даними табл. 2.3 у структурі основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. переважали машини та обладнання. У 2019 р. питома вага цих основних засобів склала 73,2 % загальної вартості основних засобів.

Таблиця 2.3

**Структура основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:						Відхилення (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	по сумі	по пито мій вазі	по сумі, тис. грн	по пито мій вазі
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	11860	15,8	18704	21,5	21731	20,5	9871	4,78	3027	-0,99
Машини та обладнання	57686	76,6	61799	71,1	77433	73,2	19747	-3,47	15634	2,06
Транспортні засоби	5433	7,2	5812	6,7	5970	5,6	537	-1,58	158	-1,06
Інструменти, прилади, інвентар	308	0,4	614	0,7	719	0,7	411	0,27	105	-0,03
Разом	75287	100	86929	100	105853	100,0	30566	-	18924	-

Питома вага будівель, споруд, передавальних пристроїв у 2020 р. склала 20,5 %, що нижче показника 2019 р. на 0,99 %, вище показника 2018 р. (15,8 %).

Таким чином, структура основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» характеризується стабільним пріоритетом виробничого обладнання при поступовому нарощуванні інфраструктурної бази.

Така структура дозволяє підтримувати високу ефективність виробництва та одночасно забезпечувати модернізацію підприємства для подальшого розвитку.

Проаналізуємо зміни показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання основних засобів
ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення, (+;-) 2020 р. від:		Темп росту 2019 р. у % до:	
	2018	2019	2020	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	331202	608713	638865	277663	152	183,8	100,0
Чистий прибуток, тис. грн	9086	20223	7951	-1135	-12272	87,5	39,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	75719,5	79608	96391	20671,5	16783	127,3	121,1
Фондовіддача, грн	4,37	7,65	6,62	2.25	-1,03	151,49	86,54
Фондоємність, грн	0,23	0,13	0,16	-0,07	0,03	69,2	121,1
Фондорентабельність,%	12,0	25,4	8,25	-3,75	-17,15	68,7	32,5
Інтегральний показник ефективності викорис-тання основних засобів	7,24	13,94	7,39	-0,15	-6,55	102,07	53,01

За даними таблиці 2.4 у досліджуваному періоду у ТОВ «Баранівський молокозавод» фондовіддача у 2020 р. склала 6,62 грн на кожну гривну задіяних основних засобів. Даний показник вище показника 2018 р. на 51,49 %, однак менше показника попереднього року на 13,46 %.

Відповідно змінилися також показники фондоємності. У 2020 р. він склав 0,16 грн проти 0,23 грн – у 2018 р, та 0,13 – у 2019 р.

Узагальнюючий інтегральний показник ефективності використання основних засобів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2020 р. склав 7,39, що більше показника 2018 р. на 0,15, однак менше показника попереднього року на 6,55.

За 2018–2020 рр. підприємство значно збільшило виручку, що свідчить про динамічний розвиток виробництва та розширення реалізації продукції.

Чистий прибуток та фондорентабельність демонструють високу волатильність: після зростання у 2019 р. у 2020 р. спостерігається зниження, що вказує на збільшення витрат або великих інвестицій у модернізацію.

Середньорічна вартість основних засобів зростає, що підтверджує активне оновлення матеріально-технічної бази та інвестування в модернізацію виробництва.

Ефективність використання основних засобів (фондовіддача, інтегральний показник) у 2020 р. дещо знизилася порівняно з 2019 р., але залишилася на рівні 2018 р., що свідчить про необхідність оптимізації використання активів.

В цілому, структура та використання основних засобів підприємства є ефективними, але для підвищення прибутковості слід приділяти увагу контролю витрат та підвищенню рентабельності виробничих активів.

Проаналізуємо динаміку активів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

За даними табл. 2.5 вартість необоротних активів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2020 р. склала 70628 тис. грн, що на 18,58 % більше показника 2018 р. та на 16,70 % – показника 2019 р., зокрема у досліджуваному періоді збільшилася вартість незавершеного будівництва.

Таблиця 2.5

Динаміка активів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки:			Відхилення, (+;-) 2020 р. від:		Темп росту 2020 р. у % до:	
	2018	2019	2020	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Необоротні активи	59560	60521	70628	11068	10107	118,58	116,70
у т. ч.							
незавершене будівництво	1898	1392	4458	2560	3066	2,34 р.	3,20
основні засоби	53585	54774	65782	12197	11008	122,76	120,10
Оборотні активи	46610	111564	190734	144124	79170	4,09 р.	170,96
у т.ч.							
виробничі запаси	6339	22510	9710	3371	-12800	153,18	43,14
незавершене виробництво	319	307	1128	809	821	3,53 р.	3,67 р.

готова продукція	7625	872	36741	29116	35869	4,81 р.	42,1 р.
товари	931	1237	1537	606	300	165,09	124,25
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	29764	1440	1379	-28385	-61	4,63	95,76

Вартість оборотних активів у 2020 р. склала 190734 тис. грн, що у 4,09 р. більше показника 2018 р. та на 70,96 % більше показника 2019 р. У досліджуваному періоді значно збільшилася вартість незавершеного виробництва, а також готової продукції та товарів. З одного боку у досліджуваному періоді більше коштів підприємства знаходилося у обороті, з іншого, із значна частина акумулювалася у готовій продукції та товарах.

У 2018–2020 рр. ТОВ «Баранівський молокозавод» демонструє динамічне збільшення загальної суми активів, що свідчить про розвиток виробничого потенціалу та інвестиції в модернізацію.

Необоротні активи ростуть стабільно, основну частку становлять основні засоби, що підкреслює увагу підприємства до розвитку довгострокових виробничих потужностей.

Оборотні активи зростають більш інтенсивно, переважно за рахунок готової продукції та незавершеного виробництва, що відображає збільшення обсягів виробництва та готовності до реалізації продукції на ринку.

Підприємство забезпечує стабільний контроль за дебіторською заборгованістю, що підтримує фінансову стійкість.

Загальна структура активів свідчить про збалансоване поєднання довгострокових інвестицій і оборотних ресурсів, необхідних для стабільного функціонування та розвитку виробництва.

Проаналізуємо показники оборотності капіталу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

За даними табл. 2.6 у 2020 р. середній розмір капіталу підприємства склав 268486 тис. грн, що у 2,52 р. більше показника 2018 р. та на 49,96 % – показника 2019 р. Зокрема вартість власного капіталу у 2020 р. склала 25,79 % від загальної вартості капіталу.

У досліджуваному періоді пришвидшилася оборотність капіталу (2020 р. – 182 дні, у 2018 р. – 139 днів, у 2019 р. – 128 днів). Слід відмітити, що оборотність власного капіталу уповільнилася, однак значно швидше обертався позиковий капітал.

Таблиця 2.6

**Показники оборотності капіталу ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення, (+;-) 2020 р. від:		Темп росту 2020 р. у % до:	
	2018	2019	2020	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
Середній розмір капіталу, тис. грн	106195	179036	268486	162291	89450	252,82	149,96
у т. ч.:							
власного капіталу	41062	61282	69233	28171	7951	168,61	112,97
позикового капіталу	65133	117754	199253	134120	81499	305,92	169,21
Виручка від реалізації, тис. грн	331202	608713	638865	307663	30152	192,89	104,95
Одноденна чиста виручка від реалізації, тис. грн	764,75	1401,31	1474,5	709,71	73,15	192,80	105,22
Оборотність капіталу, дні	139	128	182	43	54	131,13	142,52
у т. ч.:							
власного капіталу	54	44	47	-7	3	87,45	107,37
позикового капіталу	85	84	135	50	51	158,67	160,82

ТОВ «Баранівський молокозавод» демонструє динамічне збільшення середнього капіталу та виручки у 2018–2020 рр., що підтверджує розвиток і масштабування підприємства.

Власний капітал використовується ефективно, що видно зі скорочення днів оборотності, тоді як позиковий капітал обертається повільніше, що потребує контролю за ефективністю його використання.

Збільшення загальної оборотності капіталу (до 182 днів у 2020 р.) показує, що підприємство нарощує запаси та інвестиції в оборотні активи, але це може впливати на ліквідність та швидкість обігу коштів.

Підприємству слід оптимізувати структуру капіталу та оборотні активи, щоб підвищити швидкість обігу залучених ресурсів і підтримувати фінансову стійкість.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2012-2019 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові результати ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020рр.

Показники	Роки:			Відхилення, (+;-) 2020 р. від:		Темп росту 2020 р. у % до:	
	2018	2019	2020				
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.			
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	331202	608713	638865	307663	30152	192,89	104,95
Податок на додану вартість	55121	101452	106478	51357	5026	193,17	104,95
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	275311	504471	530804	255493	26333	192,80	105,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	228572	422263	460081	231509	37818	201,28	108,96
Валовий:							
прибуток	46739	82208	70723	23984	-11485	151,31	86,03
Інші операційні доходи	1255	1571	27530	26275	25959	2193,6	1752,4
Адміністративні витрати	4711	5631	15883	11172	10252	337,15	282,06
Витрати на збут	13980	22722	27412	13432	4690	196,08	120,64
Інші операційні витрати	4292	7437	31797	27505	24360	740,84	427,55
Фінансові результати від операційної діяльності:							
прибуток	25011	47989	23161	-1850	-24828	92,60	48,26
Інші доходи	31	209	4785	4754	4576	15435,5	2289,5
Фінансові витрати	13603	17059	15632	2029	-1427	114,92	91,63
Інші витрати	153	3596	4181	4028	585,00	2732,7	116,27

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
прибуток	11291	27552	10158	-1133	-17394	89,97	36,87
Фінансові результати від звичайної діяльності:							
прибуток	9087	20223	7951	-1136	-12272	87,50	39,32
Чистий:							
прибуток	9086	20223	7951	-1135	-12272	87,51	39,32

За даними табл. 2.7 у 2020 р. ТОВ «Баранівський молокозавод» отримав дохід (виручку) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у розмірі 638865 тис. грн, що у на 92,89 % більше показника 2018 р. та на 4,95 % більше показника 2019 р.

Одночасно змінилися показники собівартості продукції та інших витрат підприємства. Собівартість продукції у 2020 р. склала 460081 тис. грн, що у 2,01 р. більше показника 2018 р. та на 8,96 % більше показника 2019 р.

Значно зросли адміністративні витрати: у 3,37 р. порівняно з 2018 р. та у 2,82 р. – порівняно з 2019 р. Також зросли витрати на збут, інші операційні витрати та ін.

Зміни, що відбулися, призвели до отримання у 2020 р. чистого прибутку 7951 тис. грн, що складає лише 87,51 % показника 2012 р. Та 39,32 % – показника попереднього року.

Розглянемо зміну структури операційних витрат ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2012-2019 рр. (табл. 2.8).

За даними табл. 2. 8 питома вага матеріальних витрат ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2020 р. становила 78,95 %, що на 2,9 % більше показника 2018 р. та на 2,55 % менше показника попереднього року.

У досліджуваному періоді у структурі операційних витрат зменшилася частка витрат на оплату праці. У 2018 р. цей показник складав 9,74 %, у 2019 р. – 8,04 %, 2020 р. – 6,99 %.

**Структура операційних витрат ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:						Відхилення (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	по сумі	по пито мій вазі	по сумі, тис. грн	по пито мій вазі
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Мате-ріальні витрати	178100	76,0	328962	81,49	379209	78,95	201109	2,90	50247	-2,55
Витрати на оплату праці	22809	9,74	32468	8,04	33570	6,99	10761	-2,75	1102	-1,05
Відрахування на соціальні заходи	7543	3,22	10192	2,52	10709	2,23	3166	-0,99	517,00	-0,30
Амортизація	8583	3,66	10720	2,66	8439	1,76	-144	-1,91	-2281	-0,90
Інші операційні витрати	17175	7,33	21320	5,28	48402	10,08	31227	2,74	27082	4,80
Разом	234210	100	403662	100	480329	100	246119	-	76667	-

Збільшилася частка інших операційних витрат: з 7,33 % – 2018 р. до 10,08 % – 2020 р.

Загальна сума операційних витрат ТОВ «Баранівський молокозавод» 2020 р. становила 480329 тис. грн, що на 246119 тис. грн більше показника 2018 р. та на 76667 тис. грн більше показника 2019 р.

Отже, загальні операційні витрати ТОВ «Баранівський молокозавод» майже подвоїлися за 2018–2020 рр., що відповідає зростанню виробництва та масштабів діяльності.

Матеріальні витрати залишаються основною статтею витрат, проте їхня питома вага у 2020 р. трохи знизилася, що відображає диверсифікацію витрат.

Витрати на оплату праці та соціальні відрахування зросли, але їхня питома вага зменшилася через більш швидке зростання матеріальних витрат.

Інші операційні витрати зросли значно, що потребує контролю для підвищення ефективності управління фінансами.

У структурі витрат спостерігається збалансованість основних статей, при цьому необхідно приділяти увагу оптимізації адміністративних та операційних витрат для підвищення рентабельності підприємства.

Дамо оцінку показників рентабельності ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. (табл. 2.9).

За даними табл. 2.9 рентабельність продажів у 2020 р. становила 0,012 проти 0,027 – у 2018 р. та 0,033 – у 2019 р.

Рентабельність активів у 2020 р перевищила рентабельність активів у 2018 р. на 1,09 р., однак склала лише 37,29 % показника 2019 р.

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення, (+;-) 2020 р. від:		Темп росту 2020 р. у % до:	
	2018	2019	2020	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Чистий прибуток	9086	20223	7951	-1135	-12272	87,51	39,32
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)	331202	608713	638865	307663	30152	192,89	104,95
Середньорічна вартість активів	265354	218843	229700	-35654	10856	86,56	104,96
Середньорічна вартість власного капіталу	41062	61281	69233	28171	7952	168,61	112,98
Собівартість реалізованої продукції	228572	422263	460081	231509	37818	201,29	108,96
Рентабельність продажів	0,027	0,033	0,012	-0,015	-0,021	45,37	36,36
Рентабельність активів	0,068	0,185	0,069	0,001	-0,116	101,09	37,29
Рентабельність капіталу	0,443	0,660	0,230	-0,213	-0,430	51,90	34,80
Рентабельність продукції	0,040	0,048	0,017	-0,022	-0,031	43,475	36,09

У 2020 р. знизилась також рентабельність капіталу. Рентабельність продукції у 2020 р. становила 0,017, що нижче показників попередніх досліджуваних років.

За 2018–2020 рр. ТОВ «Баранівський молокозавод» демонструє зростання виручки, але падіння прибутковості, що вказує на збільшення витрат та зниження маржинальності продукції.

Рентабельність продажів, активів, капіталу та продукції у 2020 р. істотно знизилася порівняно з 2019 р., що свідчить про неоптимальне співвідношення доходів і витрат.

Зростання активів і власного капіталу не супроводжується пропорційним збільшенням прибутку, що вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для підвищення рентабельності підприємству слід звернути увагу на:
контроль за собівартістю продукції;
оптимізацію операційних витрат;
підвищення ефективності використання активів та власного капіталу.

Отже, у 2018-2020 рр. підприємство здійснювало ефективну фінансово-господарську діяльність, результатом якої є отримання чистого прибутку та виконувало місію з забезпечення споживачів високоякісною молочно-жировою продукцією.

2.2. Аналіз трудових показників та системи управління персоналом

Охарактеризуємо основні показники з праці ТОВ «Баранівський молокозавод».

З метою отримання інформації для формування ефективного механізму управління персоналом ТОВ «Баранівський молокозавод» слід дослідити кількісний та якісний склад персоналу.

Проаналізуємо функціональну структуру персоналу заводу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Функціональна структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у
2018-2020 рр.**

Категорії персоналу	Роки:						Відхилення (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	по пито мій вазі	осіб	по пито мій вазі
Управлінський персонал	85	10,4	87	10,65	84	10,27	-1	-0,15	-3	-0,38
Робітники основного виробництва	426	52,2	435	53,24	440	53,79	14	1,58	5	0,55
Допоміжні робітники	305	37,4	295	36,11	294	35,94	-11	-1,44	-1	-0,17
Разом	816	100	817	100	818	100	2	-	1	-

За даними табл. 2.10 2020 р. питома вага працівників основного виробництва становила 53,79 % проти 52,2 % у 2018 р. та 53, 24 % – у 2019 р.

Допоміжний персонал у 2020 р. становив 35,94 %, що на 1,44 % менше показника 2018 р. та на 0,17 % – показника 2019 р.

Питома вага управлінського персоналу у 2020 р. становила 10,27 %, у 2018 р. – 10,40 %, у 2019 р. – 10,65 %.

Загалом функціональна структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. є раціональною та орієнтованою на виробничі потреби підприємства. Зростання питомої ваги основних виробничих працівників при одночасному скороченні управлінського та допоміжного персоналу свідчить про прагнення підприємства до підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізації управлінських витрат і зміцнення виробничого потенціалу.

Проведемо дослідження змін персоналу за ознакою «стать» у 2018-2020 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. за ознакою «стать»

Категорії персоналу	Роки:						Відхилення (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	по питомих вазі	осіб	по питомих вазі
чоловіки	530	64,9	525	64,26	507	61,98	-23,00	-18	-2,97	-2,28
жінки	286	35,0	292	35,74	311	38,02	25,00	19	2,97	2,28
Разом	816	100	817	100	818	100	2,00	-	1	-

Аналіз статевої структури персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» за 2018–2020 рр. свідчить про поступові, але помітні структурні зміни у співвідношенні чоловіків і жінок при загальній стабільності чисельності персоналу. Загальна кількість працівників підприємства зросла незначно — з 816 осіб у 2018 р. до 818 осіб у 2020 р., що вказує на стабільний кадровий склад.

Упродовж аналізованого періоду чоловіки залишалися домінуючою категорією персоналу, однак їх частка поступово скорочувалася. Якщо у 2018 р. чисельність чоловіків становила 530 осіб (64,9%), то у 2020 р. — 507 осіб (61,98%), що означає зменшення на 23 особи та скорочення питомої ваги на 2,97 в.п. порівняно з 2018 р. Аналогічна тенденція спостерігається й порівняно з 2019 р.

Водночас чисельність жінок за аналізований період зросла з 286 осіб у 2018 р. до 311 осіб у 2020 р., тобто на 25 осіб, а їх питома вага збільшилася з 35,0% до 38,02%. Це свідчить про посилення ролі жіночої праці в діяльності підприємства та розширення залучення жінок до виробничих і управлінських процесів.

Загалом статеву структуру персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. характеризується тенденцією до вирівнювання гендерного складу, хоча підприємство залишається переважно чоловічим за складом

працівників. Виявлені зміни можуть бути пов'язані зі змінами в технології виробництва, умовах праці та кадровій політиці, що сприяють розширенню можливостей працевлаштування жінок. Така динаміка є позитивною з позицій соціальної відповідальності та сучасних підходів до управління персоналом.

За допомогою даних табл. 2.12 проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. за ознакою «освіта».

Таблиця 2.12

**Освітня структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Категорії персоналу	Роки:						Відхилення (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	по питомих вазі	осіб	по питомих вазі
Неповна та базова вища освіта	23	2,8	28	3,4	32	3,9	9	4	1,09	0,48
Повна вища освіта	67	8,2	69	8,4	66	8,1	-1	-3	-0,14	-0,38
Середня та середня спеціальна освіта	726	88,9	720	88,1	720	88,0	-6	0	-0,95	-0,11
Разом	816	100	817	100	818	100	2	1	0	0

У цілому освітня структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. залишається орієнтованою переважно на працівників із середньою та середньою спеціальною освітою, що відповідає виробничому профілю підприємства. Водночас зростання частки працівників із базовою та неповною вищою освітою свідчить про поступове оновлення та підвищення якісних характеристик трудового потенціалу, що створює передумови для впровадження сучасних технологій та підвищення ефективності управління персоналом.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу заводу у досліджуваному періоді за допомогою табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Вікова структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Категорії персоналу	Роки:						Відхилення (+;-) 2020 р. від:			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	по питомих вазі	осіб	по питомих вазі
15-25 років	105	12,8	100	12,2	96	11,7	-9	-1,13	-4	-0,50
26-35 років	117	14,3	74	9,05	85	10,3	-32	-3,94	11	1,33
36-50 років	387	47,4	425	52,01	409	50	22	2,57	-16	-2,01
51-60 років	107	13,1	96	11,7	101	12,3	-6	-0,76	5	0,59
Більше 60 років	100	12,2	122	14,9	127	15,5	27	3,2	5	0,59
Разом	816	100	817	100	818	100	2	0	1	0

У 2020 р. найбільшу частку персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» складали працівники у віці 36-50 років (50,0 %). Цей показник на 2,1 % менше показника 2019 р., більше показника 2018 р. на 2,6 %.

Працівники у віці 26-35 років 2020 р. складали 10,3 %, що менше показника 2018 р., на 1,33 % більше показника 2019 р.

Працівники передпенсійного та пенсійного віку 2020 р. становили 27,8 % загальної чисельності персоналу заводу. Питома вага молоді у віці до 25 років у 2020 р. складала 11,7 % і даний показник був нижчим аналогічних показників попередніх років досліджуваного періоду.

Загалом вікова структура персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. характеризується зміщенням у бік старших вікових груп при скороченні частки молодих працівників. Така тенденція може призвести до дефіциту кадрового оновлення у середньостроковій перспективі, що зумовлює доцільність активізації молодіжної кадрової політики, розвитку системи

наставництва та формування внутрішнього кадрового резерву з метою забезпечення безперервності виробничих процесів і збереження трудового потенціалу підприємства.

Проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018-2020 рр. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Показники руху персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод»
у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2020 р. від:	
	2018	2019	2020		
				2018 р.	2019 р.
Прийнято працівників, осіб	22	26	25	3	-1
Вибуло працівників, осіб	16	19	22	6	3
у тому числі					
з причин скорочення штату	0	0	0	0	0
за власним бажанням, звільнено за прогул та інше	16	19	22	6	3
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,027	0,032	0,031	0,0036	-0,0013
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,020	0,023	0,027	0,0073	0,00364
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,047	0,055	0,057	0,0109	0,00238
Коефіцієнт плинності персоналу	0,020	0,023	0,027	0,0072	0,00361
Середньооблікова чисель- ність працівників, осіб	816	817	818	2	1

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» за 2018–2020 рр. свідчить про відносну кадрову стабільність підприємства на тлі помірного зростання обороту персоналу. Середньооблікова чисельність працівників упродовж досліджуваного періоду зросла незначно – з 816 осіб у 2018 р. до 818 осіб у 2020 р., що вказує на відсутність різких змін у масштабах діяльності підприємства.

Кількість прийнятих працівників у 2020 р. становила 25 осіб, що на 3 особи більше, ніж у 2018 р., але на 1 особу менше, ніж у 2019 р. Це свідчить

про відносно стабільну кадрову політику, орієнтовану радше на заміщення вибулих працівників, ніж на активне розширення штату.

Водночас чисельність звільнених працівників у 2020 р. зросла до 22 осіб, що на 6 осіб більше, ніж у 2018 р., та на 3 особи більше, ніж у 2019 р. При цьому всі випадки вибуття відбувалися не з причин скорочення штату, а переважно за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни або з інших причин, що може свідчити про наявність внутрішніх проблем мотиваційного або організаційного характеру.

Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2020 р. становив 0,031, що дещо перевищує рівень 2018 р. (+0,0036), однак є трохи нижчим порівняно з 2019 р. (–0,0013). Натомість коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу зріс до 0,027, що на 0,0073 більше, ніж у 2018 р., і на 0,00364 більше, ніж у 2019 р., що є негативною тенденцією.

Зростання показників прийняття та звільнення зумовило підвищення коефіцієнта загального обороту персоналу, який у 2020 р. досяг 0,057, перевищивши рівень 2018 р. на 0,0109, а рівень 2019 р. – на 0,00238. Аналогічну динаміку демонструє і коефіцієнт плинності персоналу, що зріс до 0,027, що свідчить про певне посилення нестабільності кадрового складу.

У цілому рух персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. характеризується помірним зростанням плинності кадрів за відсутності скорочень штату, що вказує на необхідність посилення заходів з утримання персоналу. Актуальними напрямками кадрової політики підприємства мають стати удосконалення системи мотивації, поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури та програм адаптації персоналу, що сприятиме зниженню рівня добровільних звільнень і підвищенню кадрової стабільності.

2.3. Оцінка стану корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі

ТОВ «Баранівський молокозавод» має формальні елементи корпоративної культури, що представлені:

місією та цінностями підприємства, які закріплені у внутрішніх документах і спрямовані на якість продукції, безпеку виробництва, професійний розвиток працівників;

правилами внутрішнього трудового розпорядку, що регламентують трудові відносини, обов'язки та відповідальність;

стандартами якості та сертифікацією, що відповідають вимогам сучасного харчового виробництва;

корпоративними процедурами адаптації, що дозволяють новим працівникам інтегруватися до колективу.

Елементи формальної корпоративної культури спрямовані на створення структурованої системи роботи, але вони мають переважно нормативно-організаційний характер.

Неформальні елементи включають ділові традиції, ритуали, взаємини між працівниками, стилі спілкування, що формуються не стільки документально, скільки в процесі спільної діяльності.

За результатами внутрішніх опитувань персоналу заводу (анкетування, бесіди, спостереження за міжособистісними відносинами) виявлено таке:

працівники характеризують колектив як дружній та підтримуючий;

жінки і чоловіки у колективі демонструють високий рівень взаємодопомоги, готовність підтримати колег;

працівники основного виробництва мають міцні професійні зв'язки, що сприяє ефективній командній роботі.

Однак неформальні правила іноді можуть протистояти формальним – наприклад, практики «неформального узгодження графіків» чи «внутрішнього розподілу додаткових обов'язків», що не завжди відповідає офіційним нормам.

Корпоративні цінності ТОВ «Баранівський молокозавод» формально включають:

- якість продукції;
- безпеку праці;
- професіоналізм;
- відповідальність за результати.

Проте, за даними опитувань, частина працівників розуміє ці цінності як «обов'язкові вимоги» адміністрації, а не як власні (внутрішньо прийняті) цінності. Це може свідчити про розрив між формальною та реальною корпоративною культурою.

- Комунікаційні процеси мають такі характеристики:
- відкриті міжрядкові комунікації між працівниками одного рівня;
 - ієрархічна структура передачі інформації зверху вниз;
 - обмежена горизонтальна комунікація між відділами.

Це створює ситуації, коли інформація не завжди доходить до всіх членів колективу, що впливає на почуття залученості та довіри.

У ході дослідження проводилося Анкетування серед працівників ТОВ «Баранівський молокозавод». У дослідженні взяли участь 120 респондентів, що становить близько 15% середньооблікової чисельності персоналу. Опитування було анонімним і охоплювало працівників основного виробництва, допоміжного та управлінського персоналу.

Використовувалася п'ятибальна шкала оцінювання:

- 1 – повністю не згоден;
- 2 – скоріше не згоден;
- 3 – важко відповісти;
- 4 – скоріше згоден;
- 5 – повністю згоден.

Результати оцінювання подані у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Оцінка ключових елементів корпоративної культури
ТОВ «Баранівський молокозавод»**

Показник	Середній бал	Частка позитивних оцінок (4–5), %
Чіткість корпоративних цінностей	3,6	62
Дотримання правил і стандартів	4,2	78
Орієнтація на якість продукції	4,5	86
Відповідальність працівників	4,0	74
Підтримка ініціатив з боку керівництва	3,3	48

За даними табл. 2.15 найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з якістю продукції та дотриманням стандартів, що свідчить про виробничу спрямованість корпоративної культури. Найнижчою є оцінка підтримки ініціатив, що вказує на недостатню інноваційну складову культури.

У табл. 2.16 представлені результати оцінювання рівня поінформованості працівників щодо корпоративних цілей і рішень керівництва заводу.

Таблиця 2.16

**Рівень поінформованості працівників щодо корпоративних цілей і рішень
керівництва ТОВ «Баранівський молокозавод»**

Варіант відповіді	Частка респондентів, %
Повністю поінформований	18
Частково поінформований	46
Отримую інформацію епізодично	24
Практично не поінформований	12

За даними табл. 2.16 більшість працівників отримують інформацію лише частково або епізодично, що свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій.

Соціально-психологічний клімат визначається такими параметрами, як ступінь довіри, взаємоповага, рівень конфліктності, мотивація, задоволеність роботою.

Опитування показали:

більшість працівників відчують певний рівень довіри до безпосередніх керівників;

водночас рівень довіри до вищого менеджменту нижчий, що пов'язано з відчуттям віддаленості і обмеженою відкритістю комунікацій.

У табл. 2.17 представлені результати оцінки соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 2.17

Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі

ТОВ «Баранівський молокозавод»

Показник	Середній бал	Позитивні оцінки (4–5), %
Взаємодопомога між працівниками	4,3	82
Довіра між колегами	4,1	76
Взаємини з безпосереднім керівником	3,9	69
Довіра до вищого керівництва	3,2	44
Загальна психологічна атмосфера	4,0	73

Отже, за даними табл. 2.17 соціально-психологічний клімат у колективі загалом сприятливий, однак простежується знижений рівень довіри до вищого керівництва.

У табл. 2.18 показані основні джерела напруженості та конфліктів (за оцінками працівників).

Можна зробити висновок, що основними чинниками напруженості є матеріальні та організаційні аспекти, що підтверджує необхідність комплексного підходу до управління персоналом.

Таблиця 2.18

Основні джерела напруженості та конфліктів (за оцінками працівників)

Чинник	Частка респондентів, %
Нерівномірне навантаження	38
Недостатній рівень оплати праці	42
Недостатня участь у прийнятті рішень	31
Проблеми комунікації	27
Конфлікти між підрозділами	18

Рівень конфліктів на підприємстві оцінюється як середній, що є типовим для виробничих колективів. Основними джерелами напруги є:

- нерівномірний розподіл навантаження;
- недостатня участь працівників у прийнятті рішень;
- невисока прозорість мотиваційних систем.

Це свідчить про потребу в удосконаленні механізмів зворотного зв'язку та конструктивної комунікації.

У табл. 2.19 представлені результати оцінювання рівня задоволеності працівників роботою на підприємстві.

Таблиця 2.19

**Рівень задоволеності працівників роботою на підприємстві
у ТОВ «Баранівський молокозавод»**

Рівень задоволеності	Частка працівників, %
Повністю задоволені	26
Скоріше задоволені	41
Частково задоволені	21
Скоріше не задоволені	9
Повністю не задоволені	3

За даними табл. 2.19 більшість працівників (67%) задоволені роботою на підприємстві, однак наявність групи незадоволених свідчить про резерви покращення корпоративної культури та соціально-психологічного клімату.

Результати анкетування підтверджують, що на ТОВ «Баранівський молокозавод» сформовано загалом позитивний соціально-психологічний клімат і виробничо орієнтовану корпоративну культуру. Водночас виявлено проблемні зони: недостатня комунікаційна відкритість, обмежена підтримка ініціатив працівників та знижений рівень довіри до вищого керівництва. Усунення зазначених недоліків створить умови для підвищення залученості персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Це означає, що співробітники більш схильні довіряти тим, з ким вони мають щоденний контакт, ніж тим, хто приймає стратегічні рішення.

У колективі простежуються високий рівень взаємодопомоги і сильні внутрішньогрупові зв'язки, особливо серед працівників виробництва. Така атмосфера сприяє вирішенню поточних завдань, але водночас може формувати «закриті групи», що впливає на інноваційні процеси.

Задоволеність роботою переважно середня або дещо вища середньої. Працівники позитивно оцінюють умови праці, стабільність зайнятості, колективну атмосферу, але водночас висловлюють бажання щодо:

- збільшення рівня участі у прийнятті рішень;
- поліпшення системи стимулювання;
- більшої відкритості керівництва.

За період 2018–2020 рр. у ТОВ «Баранівський молокозавод» спостерігається поступове зміцнення деяких елементів корпоративної культури:

- збільшення кількості ініціатив щодо покращення стандартів виробництва;
- початкові спроби впровадження корпоративних тренінгів;
- розширення внутрішніх комунікацій (оголошення, наради, робочі групи).

Однак адаптація цінностей досі носить частково декларативний характер, а не повністю інтегрована до щоденної практики працівників.

Соціально-психологічний клімат на заводі має такі тенденції:

- зростання рівня довіри серед працівників одного рівня управління;
- певне покращення розуміння корпоративних цілей;
- продовження викликів у сфері довіри до вищого керівництва;

незначне збільшення конфліктних ситуацій, пов'язаних із навантаженням і мотивацією.

Ці зміни вказують на потребу глибшої роботи з комунікаціями та мотиваційними механізмами.

Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат мають прямий вплив на такі показники:

«продуктивність праці», оскільки сильні міжособистісні зв'язки сприяють ефективному вирішенню робочих завдань;

«плинність кадрів», яка у 2020 р. була вищою, ніж у 2018 р., що вказує на потребу в кращому утриманні персоналу;

«якість продукції», оскільки культура якості стає невід'ємною частиною виробничої діяльності;

«залученість працівників», яка прямо впливає на інноваційність і адаптивність підприємства.

У результаті дослідження виявлені сильні і слабкі сторони корпоративної культури та соціально-психологічного клімату у ТОВ «Баранівський молокозавод».

Сильні сторони:

дружня атмосфера та високий рівень взаємодопомоги;

стабільна загальна чисельність персоналу;

відчутний рівень професійної ідентичності серед основних виробничих працівників;

наявність формальних стандартів і норм.

Слабкі сторони:

обмежена довіра до вищого керівництва;

недостатня мотивація участі працівників у прийнятті рішень;

недостатня комунікаційна прозорість;

конфлікти, пов'язані з навантаженням і організацією праці;

наявність розриву між формальною і реальною корпоративною культурою.

Дослідження стану корпоративної культури та соціально-психологічного клімату на ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. показало, що підприємство має значний потенціал, стабільний персонал і дружній колектив. Попри це, існують певні виклики, пов'язані з довірою до керівництва, мотивацією працівників, комунікаціями та участю у прийнятті рішень.

Формальна культура має міцну нормативну основу, але потребує глибшої інтеграції з неформальними практиками та потребами персоналу. Соціально-психологічний клімат, хоча й характеризується загалом позитивними тенденціями, вимагає продовження роботи щодо зміцнення довіри, підвищення рівня залученості та зниження конфліктності.

Розроблений комплекс заходів із формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод» передбачає системний підхід до вдосконалення всіх рівнів корпоративної культури – від цінностей і місії до поведінкових стандартів та міжособистісних відносин. Реалізація зазначених програм дозволить:

- підвищити ефективність роботи підприємства;
- зменшити плинність персоналу;
- сформувати згуртований та мотивований колектив;
- покращити корпоративний імідж підприємства;
- забезпечити передачу корпоративних цінностей новому поколінню працівників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Обґрунтування напрямів розвитку корпоративної культури на підприємстві

Плануючи трансформацію корпоративної культури, необхідно враховувати, що вирішальна роль у процесі її вдосконалення належить вищому керівництву підприємства. Саме керівники мають сформулювати чіткі та конкретні завдання, які відображають бажаний і цільовий стан корпоративної культури організації. Водночас спеціально створена робоча група, до складу якої доцільно включити представників кадрової служби та інших структурних підрозділів, повинна визначити оптимальні шляхи досягнення поставлених цілей. Важливо, щоб управлінські завдання були взаємоузгодженими між собою та реалістичними з огляду на наявні ресурси й особливості управлінської системи підприємства.

Слід наголосити, що неможливо забезпечити високий рівень ініціативності та самостійності працівників за умов жорсткої регламентації діяльності, надмірної кількості інструкцій та домінування авторитарного стилю управління. Так само складно досягти атмосфери взаємодопомоги, партнерства та командної роботи в колективі, якщо водночас культивується індивідуальна конкуренція, суперництво та орієнтація виключно на особисті результати. Отже, суттєві зміни корпоративної культури потребують розроблення комплексної, багатоетапної програми, яка реалізується за активної участі працівників підприємства, провідних фахівців, представників кадрової служби та топменеджменту.

На нашу думку, формування пропозицій щодо оптимізації корпоративної культури доцільно здійснювати на основі поелементного підходу, який передбачає поетапний аналіз окремих складових корпоративної культури та

відповідних заходів її вдосконалення. При цьому доцільно розпочинати не з поверхневих, а з глибинних рівнів корпоративної культури, насамперед – із системи цінностей. Саме цінності є фундаментом корпоративної культури, оскільки вони визначають моральні орієнтири працівників, їхню трудову поведінку, норми міжособистісного спілкування та ставлення до виконання професійних обов’язків. Підприємство, яке прагне забезпечити стабільний та ефективний розвиток, повинно мати чітко сформульовану систему цінностей, узгоджену зі специфікою його діяльності, місією та стратегічними цілями.

Формуючи систему корпоративних цінностей, важливо враховувати не лише професійні орієнтири працівників, а й ті цінності, які мають значення в їхньому житті загалом. Проєкт системи цінностей (яких не повинно бути надмірно багато) має обов’язково виноситися на обговорення трудового колективу як за змістом, так і за формою. Це необхідно, по-перше, для того, щоб більшість працівників поділяла задекларовані цінності, а по-друге – щоб персонал відчував свою причетність до формування основ корпоративної культури підприємства.

Водночас важливо не обмежуватися формальним визначенням ключових цінностей, а забезпечити їх реальне впровадження в повсякденну діяльність підприємства. Схвалена система цінностей повинна перебувати в центрі уваги всіх заходів щодо розвитку корпоративної культури. Доцільним є ознайомлення з корпоративними цінностями під час прийняття працівників на роботу, а також у процесі навчання, підвищення кваліфікації та проведення тренінгів.

Місія підприємства у стислій і концентрованій формі відображає його основне призначення, сенс існування та напрями діяльності. Вона формує колективну свідомість, встановлює нормативні засади взаємодії у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підкреслює соціальну роль підприємства, відображає базові цінності, принципи функціонування та стратегічні орієнтири розвитку. До процесу формулювання місії доцільно залучати досвідчених працівників, які добре розуміють специфіку діяльності підприємства та його потенціал.

Принципи діяльності підприємства можуть бути складовою місією або формулюватися окремо, однак у будь-якому разі вони мають відповідати системі корпоративних цінностей і логічно з нею поєднуватися. Стратегія розвитку підприємства визначає бачення його майбутнього стану та окреслює перспективи зростання. Під час її формування необхідно дотримуватися чіткості, конкретності та реалістичності викладу, а також визначати такі результати, які здатні мотивувати персонал до їх досягнення. Стратегія має бути зрозумілою як для трудового колективу, так і для партнерів підприємства. При цьому її не слід ототожнювати з коротко- чи середньостроковими планами, оскільки стратегічне бачення завжди орієнтоване на якісні зміни та прориви. Стратегічні орієнтири можуть диференціюватися за окремими напрямками, зокрема у сфері розвитку персоналу, економічної діяльності, партнерських відносин та взаємодії з органами влади. У розробленні стратегії, як і інших глибинних елементів корпоративної культури, ключову роль мають відігравати топменеджери підприємства.

Кожне підприємство має власну історію становлення та розвитку, яка є важливою складовою корпоративної культури. У колективах зі сформованою корпоративною культурою прийнято знати та шанувати історію підприємства, передавати традиції з покоління в покоління, виявляти повагу до ветеранів праці. У процесі вдосконалення корпоративної культури доцільно звертатися до тих історичних подій і фактів, які підсилюють та підтримують запроваджені цінності й норми поведінки. Ритуали й традиції виконують об'єднувальну функцію, сприяють ідентифікації працівників з колективом, професією та підприємством загалом.

Через систему ритуалів і традицій підприємство транслиє свої цінності, забезпечуючи стабільність колективного життя та спадковість норм і установок. Під час корпоративних свят і заходів відбувається передача культурних традицій, що сприяє формуванню почуття належності до колективу. Тому, організовуючи як регулярні, так і разові заходи, необхідно

орієнтуватися на культивування саме тих цінностей, які визнані ключовими для підприємства.

На нашу думку, про корпоративну культуру та її розвиток доречно говорити лише за умови забезпечення належних умов праці персоналу. Задоволеність працівників роботою, умовами праці, міжособистісними відносинами та результатами діяльності є необхідною передумовою формування позитивної корпоративної культури. Поліпшення умов праці має здійснюватися на постійній основі, оскільки саме через увагу до життєдіяльності колективу можна ефективно прищеплювати відповідні цінності та принципи роботи.

Хоча поверхневий рівень корпоративної культури є більш помітним і доступним для сприйняття, він є похідним від глибинних елементів. Недооцінка ролі місії, цінностей, принципів і стратегії може призвести до формального підходу, коли корпоративна культура зводиться лише до організації заходів або використання наочної символіки без чіткої ідеологічної основи.

Корпоративна культура повинна проявлятися також у зовнішньому вигляді підприємства, стані будівель, приміщень та прилеглих територій. Оформлення фасадів, приймалень і робочих зон має формувати позитивний діловий імідж підприємства. Важливо, щоб працівники на своїх робочих місцях відчували вплив корпоративної естетики. За наявності офіційно затверджених місії, цінностей і стратегії доцільно забезпечити їх доступне розміщення та використовувати наочну агітацію для формування відповідних норм поведінки.

Зовнішній вигляд працівників також є важливим проявом корпоративної культури. Підприємство з чітко сформованим іміджем може встановлювати вимоги щодо дотримання дрес-коду, зокрема використання уніформи з логотипом для виробничого персоналу та фірмових аксесуарів для офісних працівників. Доцільним є використання бейджів для працівників, які контактують із відвідувачами, що підвищує рівень відкритості та довіри.

Елементи фірмового стилю варто застосовувати в оформленні будівель, приміщень, документації, сувенірної продукції та інформаційних матеріалів. Важливим зовнішнім проявом корпоративної культури є реальна поведінка працівників, яка відображає їх ставлення до праці, взаємини в колективі та принципи взаємодії з партнерами. Для формування єдиних стандартів поведінки доцільно розробити кодекс корпоративної етики або правила корпоративної поведінки із залученням досвідчених працівників.

Важливою складовою корпоративної культури є система внутрішніх комунікацій. Керівництву доцільно проаналізувати ефективність інформаційного обміну та визначити напрями його вдосконалення, оскільки без належного інформування персоналу будь-які зміни не матимуть очікуваного ефекту. Необхідна системна та послідовна робота з упровадження елементів корпоративної культури за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Підприємству доцільно офіційно закріпити базові елементи корпоративної культури у вигляді відповідних документів: цінностей, принципів діяльності, місії, стратегії, кодексу поведінки, а також історичного нарису. Загалом робота з оптимізації корпоративної культури є складною, багатогранною та довготривалою і потребує постійної уваги з боку керівництва. Саме тому необхідною є розробка Програми розвитку корпоративної культури, яка має містити цілі та завдання змін, відповідальних осіб, конкретні заходи з термінами реалізації, а також організаційне, фінансове й інформаційне забезпечення їх упровадження.

У сучасних умовах господарювання корпоративна культура розглядається як один із ключових нематеріальних активів підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, рівень конкурентоспроможності, стабільність розвитку та соціальну стійкість організації. Для підприємств харчової промисловості, зокрема молокопереробних, значення корпоративної культури зростає в умовах посилення конкуренції, зростання вимог до якості продукції, дотримання стандартів безпеки та необхідності збереження кваліфікованих кадрів.

Результати аналізу фінансово-економічних показників, руху персоналу, а також оцінки стану корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Баранівський молокозавод» у 2018–2020 рр. свідчать про наявність низки проблем, що зумовлюють потребу в цілеспрямованому розвитку корпоративної культури. Зокрема, було виявлено зниження показників рентабельності у 2020 р., зростання плинності персоналу, підвищення частки працівників старших вікових груп, а також зменшення мотиваційної привабливості підприємства для молодих фахівців.

Анкетування працівників показало, що хоча на підприємстві сформовані базові елементи корпоративної культури (трудова дисципліна, дотримання технологічних вимог, орієнтація на якість продукції), водночас недостатньо розвиненими залишаються такі складові, як внутрішні комунікації, залученість персоналу до прийняття управлінських рішень, система нематеріального стимулювання, підтримка корпоративних цінностей і командної взаємодії. Це негативно позначається на соціально-психологічному кліматі, рівні задоволеності працею та лояльності персоналу.

У зв'язку з цим розвиток корпоративної культури на ТОВ «Баранівський молокозавод» має розглядатися як стратегічний напрям управління персоналом, спрямований на формування згуртованого, мотивованого та професійного трудового колективу, здатного забезпечити стале функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Обґрунтування напрямів розвитку корпоративної культури доцільно здійснювати з урахуванням стратегічних цілей діяльності підприємства, його організаційних особливостей, кадрового потенціалу та результатів проведеного аналізу. Основною стратегічною метою розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод» є підвищення ефективності використання людського капіталу шляхом формування спільних цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії, що відповідають місії та довгостроковим інтересам підприємства.

До ключових цілей розвитку корпоративної культури можна віднести:

підвищення рівня мотивації та залученості персоналу до досягнення виробничих і соціально-економічних цілей підприємства;

зниження плинності кадрів та закріплення кваліфікованих працівників; - покращення соціально-психологічного клімату в колективі;

формування позитивного іміджу роботодавця на регіональному ринку праці;

забезпечення наступності корпоративних цінностей і стандартів поведінки.

Реалізація зазначених цілей має ґрунтуватися на таких принципах: системності, відповідності стратегії підприємства, відкритості та прозорості управління, соціального партнерства, орієнтації на розвиток персоналу та безперервного вдосконалення.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод» є формалізація та актуалізація корпоративних цінностей. На практиці це передбачає чітке визначення ключових цінностей підприємства, таких як відповідальність за якість продукції, командна робота, взаємоповага, безпека праці, професіоналізм і орієнтація на розвиток.

Доцільним є розроблення та впровадження Кодексу корпоративної етики, який би регламентував стандарти поведінки працівників, норми ділового спілкування, принципи взаємодії між керівниками та підлеглими, а також механізми вирішення конфліктних ситуацій. Наявність такого документа сприятиме зниженню рівня внутрішніх конфліктів і підвищенню дисципліни праці.

Важливу роль у формуванні корпоративних цінностей відіграє приклад керівництва. Саме управлінський персонал має бути носієм і транслятором корпоративної культури, демонструючи дотримання задекларованих принципів у щоденній управлінській практиці.

Результати опитування персоналу свідчать про наявність проблем у сфері внутрішніх комунікацій, зокрема недостатній рівень інформованості працівників про цілі та результати діяльності підприємства, обмежений

зворотний зв'язок із керівництвом, низьку участь персоналу в обговоренні управлінських рішень.

У зв'язку з цим одним із напрямів розвитку корпоративної культури є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій шляхом:

- проведення регулярних виробничих нарад і зустрічей керівництва з трудовим колективом;

- запровадження інформаційних стендів, внутрішніх бюлетенів або електронних каналів комунікації;

- розвитку механізмів зворотного зв'язку (анонімні опитування, скриньки пропозицій);

- залучення працівників до обговорення питань удосконалення виробничих процесів і умов праці.

Покращення комунікацій сприятиме підвищенню довіри до керівництва, формуванню відчуття причетності працівників до діяльності підприємства та зміцненню корпоративної єдності.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є вдосконалення системи мотивації персоналу з акцентом на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Аналіз показав, що на підприємстві домінують матеріальні форми стимулювання, тоді як нематеріальні використовуються недостатньо.

Доцільним є впровадження таких заходів:

- визнання професійних досягнень працівників (подяки, грамоти, відзнаки);

- формування системи кар'єрного зростання та професійного розвитку;

- організація корпоративних заходів, спрямованих на розвиток командної взаємодії;

- підтримка ініціативності та інноваційної активності персоналу.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню задоволеності працею, лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

З огляду на результати аналізу вікової та професійної структури персоналу, важливим напрямом розвитку корпоративної культури є

формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Для цього доцільно розвивати командні форми організації праці, наставництво для молодих працівників, а також програми соціальної підтримки.

Особливу увагу слід приділяти профілактиці професійного вигорання, управлінню конфліктами та розвитку культури взаємної підтримки в колективі. Це сприятиме підвищенню психологічного комфорту працівників і продуктивності праці.

Реалізація запропонованих напрямів розвитку корпоративної культури на ТОВ «Баранівський молокозавод» дасть змогу досягти таких результатів: підвищення ефективності управління персоналом, покращення соціально-психологічного клімату, зниження плинності кадрів, зростання мотивації та залученості працівників, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, розвиток корпоративної культури має стати невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку підприємства та основою його сталого соціально-економічного зростання.

В умовах посилення конкуренції на ринку молочної продукції та зростання ролі людського капіталу особливого значення набуває формування ціннісно-орієнтованої корпоративної культури. Для ТОВ «Баранівський молокозавод» така модель повинна базуватися на поєднанні виробничої дисципліни, орієнтації на якість продукції, соціальної відповідальності та поваги до працівника.

Ключовими корпоративними цінностями доцільно визначити: відповідальність за результат праці, командну взаємодію, дотримання стандартів якості та безпеки харчових продуктів, професійний розвиток і лояльність до підприємства. Закріплення цих цінностей можливе через внутрішні регламенти, корпоративний кодекс поведінки, стандарти комунікації між керівництвом і персоналом.

Результати попереднього аналізу соціально-психологічного клімату свідчать про потребу підвищення прозорості управлінських рішень і якості

внутрішніх комунікацій. Ефективна корпоративна культура неможлива без налагодженого інформаційного обміну між рівнями управління та структурними підрозділами.

Для ТОВ «Баранівський молокозавод» доцільним є впровадження регулярних виробничих нарад, внутрішніх інформаційних бюлетенів, а також використання цифрових каналів комунікації (корпоративні чати, електронні дошки оголошень). Це сприятиме зниженню соціальної напруженості, підвищенню довіри до керівництва та формуванню відчуття залученості працівників до загальних цілей підприємства.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури є узгодження системи матеріальної та нематеріальної мотивації з корпоративними цінностями. Аналіз показників плинності персоналу свідчить, що основними причинами звільнень є власне бажання працівників, що може бути наслідком недостатньої мотивації та обмежених можливостей кар'єрного зростання.

На підприємстві доцільно розширити практику нематеріального стимулювання, зокрема: визнання досягнень працівників, відзначення кращих працівників місяця, розвиток наставництва для молодих спеціалістів. Матеріальна мотивація має бути тісно пов'язана з показниками якості продукції, дотриманням технологічних стандартів і результатами командної роботи.

Керівники середньої та вищої ланки відіграють ключову роль у трансляції корпоративних цінностей і норм поведінки. Саме через управлінські рішення, стиль керівництва та особистий приклад формується реальне сприйняття корпоративної культури працівниками.

Для ТОВ «Баранівський молокозавод» доцільно запровадити систему навчання керівників з питань лідерства, управління персоналом і корпоративної етики. Це дозволить забезпечити єдність управлінських підходів, підвищити авторитет керівництва та зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціальна орієнтованість корпоративної культури є важливою умовою довгострокової стабільності підприємства. З урахуванням вікової структури

персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод», де значну частку становлять працівники старших вікових груп, актуальним є розвиток програм соціальної підтримки та охорони праці.

До таких заходів належать: покращення умов праці, профілактика професійного вигорання, підтримка здоров'я працівників, організація корпоративних заходів, спрямованих на згуртування колективу. Реалізація соціальних програм сприятиме підвищенню лояльності персоналу та зміцненню позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Корпоративна культура має розглядатися не як другорядний елемент управління, а як складова стратегічного розвитку підприємства. Для ТОВ «Баранівський молокозавод» важливо інтегрувати цілі розвитку корпоративної культури в загальну стратегію управління персоналом і виробничого розвитку. Це передбачає встановлення чітких показників оцінки стану корпоративної культури, регулярне проведення соціологічних опитувань, моніторинг задоволеності працівників умовами праці та стилем управління. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти та коригувати управлінські рішення.

Реалізація запропонованих напрямів розвитку корпоративної культури на ТОВ «Баранівський молокозавод» сприятиме формуванню згуртованого, мотивованого та професійного колективу. Очікується зниження рівня плинності персоналу, підвищення продуктивності праці, покращення соціально-психологічного клімату та зростання загальної ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, обґрунтовані напрями розвитку корпоративної культури є необхідною передумовою забезпечення сталого розвитку ТОВ «Баранівський молокозавод» в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючих вимог до якості управління персоналом.

3.2. Розробка комплексу заходів із формування та розвитку корпоративної культури

Після аналізу проблем у корпоративній культурі ТОВ «Баранівський молокозавод» можна запропонувати нові підходи та методи її реорганізації, що перетворять існуючу культуру на ефективну та сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для покращення корпоративної культури на підприємстві пропонується реалізувати такі програми:

1. Програма удосконалення системи мотивування персоналу. Матеріальне заохочення залишається важливим інструментом стимулювання, але не менш ефективними є нематеріальні методи мотивації, які підвищують залученість працівників у виробничі процеси. Для вдосконалення системи мотивування пропонується:

Мотиваційна система підприємства є ключовим елементом корпоративної культури, оскільки впливає на продуктивність, зацікавленість та лояльність працівників. На ТОВ «Баранівський молокозавод» матеріальне стимулювання залишається ефективним, але водночас слід приділяти увагу нематеріальним методам, які сприяють розвитку самостійності, креативності та ініціативності працівників.

Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи:

- Оптимізація підбору основних робітників і провідних фахівців шляхом створення єдиної системи відбору, яка включає професійну та психологічну оцінку, результати тестових випробувань і оцінку попередніх досягнень у молокопереробній галузі.
- Запровадження регулярних оцінок ефективності персоналу з урахуванням досягнень, результатів праці та відповідності корпоративним цінностям.

- Введення системи нематеріального заохочення, яка включає публічне визнання досягнень, нагородження грамотами та похвальними листами, а також надання можливостей для професійного розвитку та навчання.

2. Програма підвищення мотивації через соціальне забезпечення. Забезпечення охорони здоров'я та профілактики професійних захворювань має стати пріоритетом. Для працівників із високими показниками результативності можливе часткове або повне покриття витрат на лікувально-профілактичні заходи, санаторно-курортне оздоровлення, а також організацію дозвілля для працівників та членів їхніх сімей.

Забезпечення соціальної захищеності працівників та профілактика професійних захворювань мають стати пріоритетами. Для ТОВ «Баранівський молокозавод» це передбачає:

- Організацію профілактичних медичних оглядів та лікувально-оздоровчих процедур для працівників.
- Часткове або повне фінансування санаторно-курортного відпочинку для працівників із високими показниками ефективності.
- Забезпечення дозвілля та оздоровлення для працівників та членів їхніх сімей.
- Впровадження програм психологічної підтримки, консультацій із психотерапевтами та корпоративних тренінгів із профілактики стресу.

3. Програма вдосконалення корпоративних заходів. Організація рекреаційної та культурно-масової діяльності сприятиме формуванню корпоративного духу та згуртованої команди, а також забезпечить передумови для розвитку міжособистісних навичок.

До таких заходів можна віднести:

- Корпоративні свята, що відзначають досягнення підприємства та його працівників.
- Тімбілдінги для підрозділів підприємства для покращення взаємодії та комунікації.

- Тематичні освітні семінари, тренінги та майстер-класи для розвитку професійних навичок.
- Спортивні ігри та змагання, що сприяють зміцненню фізичного та психологічного здоров'я працівників.

Впровадження таких заходів формує відчуття єдності та відповідальності за результати діяльності підприємства.

4. Програма підтримки молодих спеціалістів.

Корпоративна культура ТОВ «Баранівський молокозавод» має сприяти розвитку ініціативності працівників, а також передачі знань та досвіду молодому поколінню. Для швидкої адаптації нових працівників доцільно використовувати наставництво та надавати інституційну підтримку їхнім творчим ініціативам. Реалізація таких заходів забезпечить ефективну інтеграцію молодих фахівців та сприятиме передачі корпоративних цінностей.

Формування корпоративної культури неможливе без підтримки нових працівників та молодих спеціалістів. Програма передбачає:

- Впровадження системи наставництва, коли досвідчені працівники допомагають молодим адаптуватися до умов роботи.
- Підтримку творчих ініціатив молодих співробітників, надання можливостей реалізації проєктів, що зміцнюють корпоративний дух.
- Організацію спеціальних тренінгів і навчальних програм для швидкої інтеграції новачків.
- Створення механізму регулярного зворотного зв'язку для обговорення труднощів та успіхів.

Такі дії сприяють передачі корпоративних цінностей новому поколінню, підвищують мотивацію та залученість молодих спеціалістів.

5. Програма розвитку міжособистісних відносин.

Програма передбачає встановлення ефективних відносин не лише всередині колективу, а й із зовнішніми партнерами та громадськими організаціями. Для цього можна організувати тренінги з розвитку комунікаційних навичок і надання психологічної підтримки у випадках

конфліктних ситуацій. Такий підхід підвищує значущість кожного працівника, зміцнює довіру до підприємства та покращує його імідж.

Міжособистісні відносини у колективі визначають психологічний клімат і здатність працівників ефективно взаємодіяти. Програма включає:

- Організацію тренінгів з комунікації та командної роботи.
- Забезпечення психологічної підтримки у випадках конфліктних ситуацій.
- Розробку правил внутрішньокорпоративної етики та стандартів поведінки.
- Залучення працівників до колективних обговорень, формування рекомендацій для підвищення ефективності співпраці.

Це дозволяє не лише покращити стосунки всередині колективу, а й зміцнити відносини з партнерами та громадськими організаціями.

6. Програма зниження плинності персоналу.

Реалізація попередніх програм сприятиме зменшенню плинності кадрів. У колективі зі сформованою корпоративною культурою працівники відчують соціальну захищеність, цінність своєї праці, реалізацію професійного потенціалу та задоволеність результатами роботи.

Високий рівень корпоративної культури безпосередньо впливає на стабільність кадрів. Для зниження плинності слід:

- Забезпечити умови соціальної захищеності та комфортності праці.
- Підтримувати розвиток професійного потенціалу працівників через навчання та підвищення кваліфікації.
- Створювати можливості кар'єрного зростання.
- Реалізувати заходи мотиваційного та нематеріального стимулювання.

Працівники, які відчують свою значущість і цінність для підприємства, менше залишають робочі місця і демонструють високу продуктивність.

Для реалізації зазначених програм доцільно впровадити Кодекс корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод», а також

запровадити елементи демократичного стилю управління. При такому стилі керівник делегує частину своїх повноважень, консультується з підлеглими та стимулює їхню ініціативу.

Запровадження формалізованого Кодексу корпоративної культури дозволяє:

- Систематизувати корпоративні цінності, місію, принципи діяльності та стратегічні орієнтири.
- Встановити стандарти поведінки та взаємодії між працівниками.
- Забезпечити єдину внутрішньокорпоративну мову та систему комунікацій.
- Підвищити ефективність управління та організаційного розвитку.

Кодекс має бути доступним для всіх працівників та використовуватися як орієнтир при прийнятті рішень і оцінці ефективності роботи.

Важливо впроваджувати елементи демократичного управління, що передбачає:

- Делегування частини повноважень підлеглим.
- Консультації та участь працівників у виробленні рішень.
- Стимулювання ініціативи та креативності на всіх рівнях управління.
- Встановлення системи зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.

Такий стиль управління підвищує рівень довіри та залученості персоналу.

Кадрова служба підприємства має стати ключовим ресурсом розвитку корпоративної культури. Вона повинна забезпечувати залучення працівників із високим потенціалом, створення кадрового резерву, формування мотивованого і творчого колективу, а також оцінку ефективності заходів щодо корпоративної культури через регулярний кадровий аудит. Це дозволяє:

- юридично грамотно будувати відносини з персоналом;
- мінімізувати ризики трудових спорів;
- оптимізувати взаємодію між підрозділами;
- підвищувати рівень корпоративної культури.

Кадрова служба є ключовим ресурсом розвитку корпоративної культури.

Її функції включають:

- Підбір та адаптацію персоналу із високим потенціалом.
- Створення кадрового резерву.
- Проведення регулярного кадрового аудиту для оцінки ефективності корпоративних заходів.
- Оптимізацію внутрішніх комунікацій та взаємодії між підрозділами.

Кадрова служба забезпечує юридичну грамотність у взаємовідносинах із персоналом, мінімізує ризики трудових спорів і підвищує рівень корпоративної культури.

Особливу увагу слід приділяти розвитку системи нематеріальної мотивації праці. За результатами анкетування персоналу ТОВ «Баранівський молокозавод» виявлено такі ключові мотивуючі фактори:

- високий рівень заробітної плати;
 - можливості професійного та кар'єрного зростання;
 - сприятливий психологічний клімат у колективі.
- Водночас працівники висловили невдоволення:
- низьким рівнем заробітної плати;
 - незадовільними санітарно-гігієнічними умовами;
 - недостатньою технічною оснащеністю;
 - наявністю монотонної праці;
 - проявами авторитарного стилю керівництва.

Анкетування персоналу показало, що найбільш мотивуючими факторами є:

- Високий рівень заробітної плати;
- Можливості кар'єрного зростання;
- Позитивний психологічний клімат у колективі.

Водночас працівники висловили невдоволення такими аспектами:

- Недостатнім рівнем зарплати;
- Незадовільними санітарно-гігієнічними умовами;

- Монотонністю праці;
- Проявами авторитарного стилю керівництва;
- Недостатньою технічною оснащеністю.

Вдосконалення системи нематеріальної мотивації включає:

- Публічне визнання досягнень працівників.
- Надання можливостей навчання та професійного розвитку.
- Запровадження внутрішньої системи нагород і похвали.

У табл. 3.1 представлений план заходів розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод»

Таблиця 3.1

**План заходів розвитку корпоративної культури
ТОВ «Баранівський молокозавод»**

Захід	Тривалість застосування
Визначення потреб у нововведеннях, затвердження посадової інструкції фахівця з корпоративної культури, підбір та адаптація спеціаліста	3 місяці
Ознайомлення персоналу з нововведеннями у кадровій роботі	1 місяць
Розробка та затвердження навчальних планів і програм адаптації молодих спеціалістів	2 місяці
Розробка заходів щодо нематеріального мотивування персоналу	2 місяці

Для реалізації зазначених заходів необхідне введення нової посади – фахівця з корпоративної культури,

Для координації реалізації всіх програм необхідно створити нову посаду – фахівця з корпоративної культури, яка наразі відсутня в структурі кадрової служби ТОВ «Баранівський молокозавод». Основні завдання цього фахівця:

- Контроль за дотриманням корпоративних стандартів та цінностей.
- Координація тренінгів та освітніх програм.
- Аналіз ефективності корпоративних заходів.
- Розробка нових ініціатив для розвитку корпоративного духу

Для ефективного впровадження комплексних заходів пропонується створити детальний графік і паспорт проєкту розвитку корпоративної культури, який включає:

- Назву та мету проєкту;
- Конкретні завдання та терміни реалізації;
- Об'єкти та відповідальних за виконання;
- Очікувані результати.

Також доцільно передбачити бюджет на заходи, необхідні ресурси та систему моніторингу виконання.

Таблиця 3.2

**Паспорт проєкту розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський
молокозавод» на 2026 р.**

Показник	Характеристика
Найменування	Проект розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод» на 2026 р.
Мета	Розвиток корпоративної культури з метою підвищення ефективності праці
Завдання	Затвердження корпоративних цінностей Вдосконалення етичних принципів ділового спілкування Підвищення лояльності персоналу Поліпшення міжособистісної комунікації Вдосконалення системи управління персоналом Впровадження елементів демократичного стилю управління
Термін реалізації	2026 рік
Очікувані результати	Підвищення якості управління та розвитку компетенцій персоналу Виявлення факторів, що сприяють або гальмують розвиток Опрацювання проблем трудової поведінки та підвищення лояльності Формування кадрового резерву та виявлення лідерів Розробка рекомендацій керівництву щодо оптимального використання потенціалу працівників Формування єдиної внутрішньокорпоративної мови та взаєморозуміння

На рис. 3.1 показаний механізм формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод».



Рис. 3.1 Механізм формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод»

На рис. 3.2 показаний умовний графік реалізації заходів розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод».

Розроблений комплекс заходів із формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод» передбачає системний підхід до вдосконалення всіх рівнів корпоративної культури – від цінностей і місії до поведінкових стандартів та міжособистісних відносин.

Реалізація зазначених програм дозволить:

- підвищити ефективність роботи підприємства;
- зменшити плинність персоналу;
- сформувати згуртований та мотивований колектив;
- покращити корпоративний імідж підприємства;

забезпечити передачу корпоративних цінностей новому поколінню працівників.

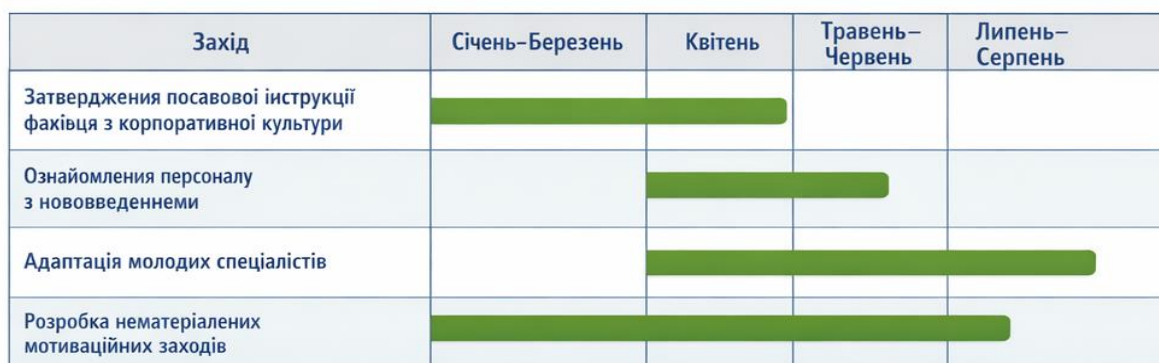


Рис. 3.2. Графік реалізації заходів розвитку корпоративної культури ТОВ «Баранівський молокозавод»

Отже, впровадження зазначених практичних рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності праці, зміцненню корпоративного духу та формуванню позитивного іміджу ТОВ «Баранівський молокозавод».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти розвитку корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом, а також здійснено аналіз стану корпоративної культури та системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Баранівський молокозавод». Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнені висновки та практичні пропозиції.

1. Корпоративна культура є важливим елементом системи управління персоналом, який впливає на мотивацію, поведінку, рівень залученості працівників та ефективність їхньої праці. Вона формується під впливом цінностей керівництва, традицій підприємства, стилю управління та особливостей організаційного середовища. Розвинена корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, зниженню конфліктності та підвищенню продуктивності праці.

2. Аналіз наукових підходів дозволив встановити, **що** корпоративна культура має багаторівневу структуру, яка включає поверхневий (символи, ритуали, традиції), ціннісний (норми, правила поведінки) та глибинний (переконання, установки) рівні. Для ефективного управління персоналом важливо забезпечити узгодженість між цими рівнями, а також відповідність корпоративної культури стратегічним цілям підприємства.

3. У ході дослідження було з'ясовано, що корпоративна культура безпосередньо впливає на мотивацію та поведінку персоналу, визначає ставлення працівників до праці, рівень відповідальності, ініціативності та лояльності до підприємства. Позитивна корпоративна культура сприяє зростанню задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів, тоді як слабо сформована культура може бути джерелом конфліктів і зниження ефективності управління персоналом.

4. Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Баранівський молокозавод» показав, що підприємство функціонує у складних умовах

конкурентного середовища та має стабільну виробничу базу. Водночас ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від якості управління персоналом і стану соціально-психологічного клімату в колективі.

5. Дослідження трудових показників та системи управління персоналом на підприємстві свідчить, що кадрова робота на ТОВ «Баранівський молокозавод» зосереджена переважно на адміністративних функціях, тоді як питання розвитку корпоративної культури, нематеріальної мотивації та внутрішніх комунікацій потребують подальшого вдосконалення.

6. Оцінка стану корпоративної культури та соціально-психологічного клімату в колективі показала, що на підприємстві сформовані базові елементи корпоративної культури, однак вони мають фрагментарний характер. Працівники не завжди чітко ідентифікують корпоративні цінності, недостатньо розвинені командна взаємодія та внутрішні комунікації, що негативно впливає на мотивацію та ефективність персоналу.

7. Проведене дослідження підтвердило, що розвиток корпоративної культури є дієвим інструментом підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Баранівський молокозавод», за умови системного та цілеспрямованого впровадження відповідних заходів.

З метою підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Баранівський молокозавод» доцільно реалізувати комплекс практичних заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури.

1. Формування чіткої системи корпоративних цінностей. Рекомендується розробити та офіційно закріпити місію, бачення та ключові цінності підприємства, які мають бути зрозумілими та прийнятними для всіх працівників. Це сприятиме формуванню єдиного ціннісного простору та підвищенню лояльності персоналу.

2. Удосконалення внутрішніх комунікацій. Доцільно запровадити регулярні інформаційні зустрічі, внутрішні збори, корпоративні інформаційні бюлетені або електронні канали комунікації. Це дозволить підвищити

поінформованість працівників, зменшити рівень чуток і непорозумінь, а також сприятиме формуванню довіри між керівництвом і персоналом.

3. Розвиток нематеріальної мотивації персоналу. Рекомендується доповнити існуючу систему оплати праці інструментами нематеріального стимулювання: визнання досягнень працівників, подяки, грамоти, участь у прийнятті управлінських рішень, можливості професійного розвитку. Це сприятиме підвищенню залученості та ініціативності персоналу.

4. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Доцільно проводити заходи з командоутворення, тренінги з ефективної комунікації та управління конфліктами, що дозволить знизити рівень напруженості в колективі та підвищити ефективність спільної роботи.

5. Удосконалення процесу адаптації нових працівників. Рекомендується впровадити програму адаптації нових співробітників, яка включатиме ознайомлення з корпоративними цінностями, правилами поведінки, традиціями підприємства. Це сприятиме швидшій інтеграції нових працівників у колектив та зменшенню плинності кадрів.

6. Підвищення ролі керівників середньої ланки у формуванні корпоративної культури. Керівникам підрозділів доцільно надати методичну підтримку та провести навчання з питань розвитку корпоративної культури, лідерства та мотивації персоналу, оскільки саме вони безпосередньо впливають на поведінку працівників.

7. Оцінка ефективності впроваджених заходів. Рекомендується здійснювати регулярний моніторинг стану корпоративної культури та соціально-психологічного клімату шляхом анкетування працівників, аналізу плинності кадрів і продуктивності праці. Це дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та підвищувати ефективність кадрової політики.

Загалом, реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Баранівський молокозавод» сприятиме формуванню сильної корпоративної культури, підвищенню мотивації та залученості персоналу, покращенню соціально-

психологічного клімату та, як наслідок, зростанню ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2012.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, 2014.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2016.
4. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2015.
5. Діденко Н. В. Корпоративна культура як чинник ефективності управління персоналом // *Економіка та управління підприємствами*. – 2019.
6. Мельник Л. Г. Менеджмент організацій. – Суми: Університетська книга, 2018.
7. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. – К.: Наш формат, 2020.
8. Данюк В. М. Управління персоналом: сучасні підходи. – К.: КНЕУ, 2017.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2015.
10. Анісімова О. М. Корпоративне управління як основа формування стабільної системи менеджменту підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3(1). С. 64–68.
11. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О.Б. Бабич ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2005. – 22 с. – укр. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=DOC/2005/05bobvkk.zip

12. Батичко Г. І. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» / Г. І. Батичко, В.О. Кудлай // Інтелект ХХІ. – 2013. – № ½. – С. 29-41.
13. Баюра Д. О. Корпоративна реформа в Україні: системний підхід до формування ринкової соціально-орієнтованої моделі корпоративного управління. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2016. Вип. 1. С. 15–22.
14. Беляк Т. А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т. А. Беляк // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3. – С. 10-12.
15. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. – К., 2005. – № 5. – С. 86-89
16. Бутенко Н. В. Організаційно-економічний механізм управління партнерсько-корпоративними відносинами. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 248–254.
17. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–39.
18. Группа «МЕТИНВЕСТ»: победитель в специальной номинации «Корпоративная культура» в рейтинге журнала Leadership Journey [Электронный ресурс] URL: <http://www.leadership.name/nominacija-korporativnajakultura-gruppa-metinvest/>
19. Гудзь О. Є. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2014. 123 с.
20. Давиденко Н. М. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: монографія. Київ: [б. в.], 2011. 355 с.
21. Дєєва Н. Е. Корпоративне управління і фінансовий ринок: проблеми теорії та практики: монографія. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2011. 523 с.
22. Дослідження корпоративної культури: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.tns-global.com.ua>

23. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури // Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2009. – Вип. 2. С. 107-110.
24. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. – 348 с.
25. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учб. л-ри», 2013. 600 с.
26. Інституціональний вектор економічного розвитку. 2014. Вип. 4 (2). URL: http://inst-vector.com.ua/wp-content/uploads/2014/05/3_21-28.pdf
27. Ковалевский С.В. Развитие культуры организации: гуманизация, качество деятельности, успех: Методы изучения культуры и ценности организации / С.В. Ковалевский, О.А. Медведева, Г.Л. Хае. – Краматорск: ДГМА, 2007. – Кн. 1. – 195 с.
28. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Збірник наукових праць / С.В. Ковалевський. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – 219 с.
29. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / Н. А. Хрущ та ін.; за ред. Н. А. Хрущ; Київ: Кафедра, 2012. 299 с.
30. Корпоративне управління: навч. посібник / О. А. Гавриш та ін.; відп. ред. Н. О. Сімченко. Київ: НТУУ «КПІ», 2012. 444 с.
31. Котова Н. І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств [Електронний ресурс] / Н. І. Котова // Управління економікою: теорія та практика. – 2013. – № 21. – С. 270-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_21
32. Курас І.Ф. Інноваційна культура української гуманістики: [Електронний ресурс]. URL:<http://www.rius.kiev.ua>

33. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
34. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика: підручник. Київ: Центр навч. л-ри, 2012. 360 с.
35. Молодецька О. М., Дикий І. А. Поняття та детермінанти корпоративного управління. Економіка та держава. 2015. No 5. С. 104–106.
36. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
37. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
38. Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2012 р., м. Суми). – Суми : ТОВ «ДД Папірус», 2012. – С. 191–193.
39. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>
40. Офіційний сайт групи «МЕТІНВЕСТ» [Електронний ресурс] Режим доступу: URL: <https://metinvestholding.com/ua/about/value>
41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
42. Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua>
43. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>
44. Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php>

45. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
46. Підвищення рівня інноваційної культури: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.foresight.nas.gov.ua>
47. Прушківська Е. В. Соціокультурні аспекти економічної свідомості українців / Е. В. Прушківська, Г. М. Пилипенко, Н. І. Литвиненко // Економічний вісник НГУ. – 2013. – №1. – С. 34-44.
48. Пуртов В. Ф., Третьак В. П., Кудінова М. М. Корпоративне управління: підручник Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2011. 364 с.
49. Радєва М. М. Розвиток корпоративних підприємств в Україні: інституціональний підхід: монографія. Запоріжжя: Класичн. Приватний ун-т, 2010. 335 с.
50. Сбитнев А. Структура и мотивы формирования корпоративной культуры / А. Сбитнев // Менеджмент и менеджер. – К., 2007. – № 9. – С. 9-19.
51. Сердюков К. Г. Організація стратегічного управління акціонерним товариством в умовах трансформації корпоративного контролю. Управління розвитком. 2017. № 1–2. С. 89–94.
52. Сучасні соціальні теорії управління: Навч. посібник. Туленков М. В. – К.: Каравела, 2021. – 492 с.
53. Социокультурные факторы экономического развития: монография / под общ. ред. А. Н. Пилипенко; М-во образования и науки Украины, Нац. горн. ун-т. – Днепр : НГУ, 2017. – 182 с.
54. Спасибо-Фатєєва І. В. Корпоративне управління: монографія. Харків: Право, 2007. 498 с.
55. Степанова Л. В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження / Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 167-172.

56. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / А. П. Наливайко та ін.; за ред. А. П. Наливайка. – Київ: КНЕУ, 2013. 454 с.
57. Ущатовський К. В. Системи корпоративного управління: аналіз теоретико-методологічних підходів. Проблеми науки. 2014. № 10. С. 2–8.
58. Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2015. N 22. С. 134–138.
59. Хаст Г. Л. Корпоративна культура: Навч. посібник / Г. Л. Хаст, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
60. Черпак А. Є., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів. Бізнес Інформ. 2015. № 6. С. 215–222.
61. Шевчук О. А. Формування інноваційної корпоративної культури підприємства для досягнення стратегічних цілей розвитку / О. А. Шевчук // Науковий вісник НГУ. – 2015. – № 1. – С. 132-137.
62. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012 [Electronic resource] Access mode: URL: http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
63. Armstrong M. (2006) A handbook of Human resource management practice. – 10th ed. London and Philadelphia, 957 p.
64. Brown, A. (1995), “Organisational Culture”, Journal of Management and Organisation, Volume 1, Issue 1, pp.57.
65. Carter McNamara Organizational culture. Published by Authenticity Consulting, LLC, 2000 URL: <http://managementhelp.org/organizations/culture.htm#anchor1428305>
66. Cole M., Scribner S. Culture and Thought: A Psychological Introduction. NewYork: John Wiley & Sons, 1974.

67. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture [Electronic resource] / J. Coleman // Harvard business review. – 2013. – № 6. Access mode: URL: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
68. Corporate Culture [Електронний ресурс] Режим доступу: URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-culture.html>.
69. Gruppo METINVEST: pobeditel v specialnoj nominacii «Korporativnaja kultura» v rejtinge zhurnala Leadership Journey. URL: <http://www.leadership.name/nominacija-korporativnajakultura-gruppa-metinvest>
- Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen&Unwin, 1974.
70. Hofstede Geert. Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007.
71. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. – 1982. – Nov.-Dec. – P. 568-575.
72. Harper, D. Employee / Organizational Climate Assessment / D. Harper. – New York: Presentation, 1998. – P. 87-89
73. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York: Dryden Press, 1952. URL: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>
74. Kilmann H.R., Mary J. Saxton J.M, and Serpa R. (1985), Gaining control of the corporate culture, San Francisco: Jossey-Bass, USA.
75. Kilmann, R.H., Saxton, M.J. and Serpa, R. (1986) Issues in Understanding and Changing Culture. California Management Review, 28, 87-94. URL: <https://doi.org/10.2307/41165186>
76. Mescon M. H., Albert M. Khedouri F. (1988) Management. Harper & Row, 1988 – p. 777/
77. Matsumoto D., Juang L. (2012) Culture and Psychology, 5th ed. Cengage Learning. 524 p.
78. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. – P.: Ed. d'organisation, 1985.
79. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.

80. Newstrom J. W. Organizational behavior: human behavior at work / JohnW. Newstrom, Keith Davis. 10th ed. Boston, Mass. : McGraw-Hill Companies, 1997. 611 p.
81. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985), "Organizational culture", Annul Review of Sociology, vol.1, pp.457-83.
82. Sathe. V. Implications of Corporate Culture. – 1983. – №12.
83. Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit. Long Range Planning, 26, (4) 79-85.
84. Shein E. H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. – San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. – 437 c.
85. Vaill Peter V, Managing as a Performing Act (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), Chapter 1 and 10.