

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»
Анна ГОРДІЄНКО

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор
Людмила МАТРОСОВА

Рецензент: Директор ТОВ
«Видавництво Ірис»
Руслан ТЄШЕВ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

«_____» _____ 2024__ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

_____ Гордієнко Анни Вікторівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення корпоративної культури організації» керівник роботи Матросова Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, професор.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року № 2101-5/3358 _____

2. Строк подання студентом роботи 06.12.2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: відокремити поняття корпоративної культури організації та дослідити її сутність; розглянути види та складові елементи корпоративної культури організації; здійснити аналіз зарубіжного досвіду вдосконалення корпоративної культури; провести дослідження корпоративної культури установи; охарактеризувати роль корпоративної культури в управлінні персоналом; висвітлити шляхи удосконалення управління корпоративної культури компанії ТОВ «Видавництво Ірис».

1. План роботи

№ з/П	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

2. Дата видачі завдання 05.09.2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анна ГОРДІЄНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Людмила МАТРОСОВА

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Поняття та сутність корпоративної культури організації	7
1.2. Види та складові елементи корпоративної культури організації.....	15
1.3. Принципи та функції корпоративної культури	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО ІРИС»	30
2.1. Сучасний розвиток корпоративної культури в організаціях України та світу.....	30
2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Видавництво Ірис»	37
2.3. Зарубіжний досвід вдосконалення корпоративної культури	41
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3 ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІЗ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	51
3.1. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом.....	51
3.2 Шляхи удосконалення корпоративної культури на прикладі успішних вітчизняних компаній.....	58
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день корпоративна культура є одним із найважливіших аспектів успішного функціонування будь-якої організації. Вона визначає її ідентичність, цінності, норми поведінки та взаємовідносини між співробітниками. Швидкі зміни на ринку, технологічні інновації та глобалізація вимагають від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися. Сильна корпоративна культура допомагає організаціям ефективніше реагувати на ці зміни. Саме тому тема корпоративної культури набуває все більшої актуальності в сучасному бізнес-середовищі.

Теоретичні та практичні аспекти формування та впровадження корпоративної культури в організації є предметом дослідження багатьох науковців. Серед них варто відзначити роботи вітчизняних вчених А. Карпова, В. Задихайла, І. Костенчука, та зарубіжних дослідників Ч. Хенді, К. Шольца та інших. Їхні праці стали вагомим внеском у розвиток теорії та практики управління корпоративною культурою.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів формування корпоративної культури та розробці на цій основі практичних рекомендацій для їх впровадження в організації.

З метою досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- відокремити поняття корпоративної культури організації та дослідити її сутність;
- розглянути види та складові елементи корпоративної культури організації;
- вивчити принципи та функції корпоративної культури;
- провести дослідження корпоративної культури установи;

- здійснити аналіз зарубіжного досвіду вдосконалення корпоративної культури;
- охарактеризувати роль корпоративної культури в управлінні персоналом;
- висвітлити шляхи удосконалення управління корпоративної культури компанії ТОВ «Видавництво Ірис».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предметом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано комплекс методів, що включають хронологічний аналіз, аналіз термінології, системний, структурно-функціональний, прогнозний, аналітичний та описовий підходи.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному дослідженні корпоративної культури: від теоретичних засад до практичної оцінки її стану в конкретній установі та розробки ефективних стратегій її формування.

Практичне значення отриманих результатів. Дослідження буде надавати цінну інформацію для всіх зацікавлених сторін щодо корпоративної культури на підприємстві. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій розвитку корпоративної культури в установі.

Основні результати проведеного дослідження висвітлено в тезах міжнародної конференції Світ наукових досліджень. Випуск 35 за темою «Вдосконалення корпоративної культури організації».

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 73 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі 5 таблиць, 7 рисунків, 50 джерела використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність корпоративної культури організації

Поняття "культура" у своєму філософському значенні вперше було введено в науковий обіг римським оратором і філософом Марком Тулієм Цицероном. Він ототожнював культуру з філософією, розглядаючи останню як процес "обробки" розуму, аналогічно тому, як землеробство обробляє землю для отримання врожаю. Термін "культура" походить від латинського слова "cultura", що буквально означає "обробіток", "догляд", "виховання". Ця етимологія відображає давньоримське розуміння культури як цілеспрямованого процесу вдосконалення, як інтелектуального, так і матеріального.

Античні мислителі, зокрема Цицерон, бачили глибокий зв'язок між духовним розвитком людини та розвитком суспільства. Вони вважали, що здатність до самовдосконалення, до пошуку істини і досягнення моральної досконалості є не менш важливою, ніж розвиток економіки та інших сфер суспільного життя. Таким чином, філософія, за Цицероном, є своєрідним "землеробством духу", яке має на меті вирощувати в людській свідомості мудрість, добродієність та інші цінності.

Поняття "культура" характеризується високою мірою полісемії та багатоаспектністю, що зумовлює існування в сучасній науці великої кількості його визначень. Різноманіття підходів до розуміння культури відображається у різноманітті типологій, що класифікують визначення за різними критеріями.

Серед найпоширеніших типологій можна виділити такі:

- описові визначення фокусуються на кількісному описі феноменів, що входять до сфери культури, прагнучи охопити її різноманітність;
- історичні визначення акцентують увагу на процесах спадкоємності, традицій та культурної трансмісії між поколіннями;

- нормативні визначення орієнтовані на ідеальні моделі культури, визначаючи її через систему цінностей, норм та ідеалів;
- психологічні визначення розглядають культуру як результат психологічних процесів адаптації, навчання та формування навичок;
- структурні визначення фокусуються на внутрішній організації культурних систем, виявляючи їхні структури та взаємозв'язки;
- генетичні визначення досліджують походження культури, її виникнення та розвиток.

Таким чином, дослідження культури як складного соціального феномену здійснюється за допомогою різних методологічних підходів.

Умовно всі ці підходи можна об'єднати у два основних напрямки.

Філософський напрямок розглядає культуру як універсальну властивість людського суспільства, акцентуючи увагу на її духовному вимірі. Цінності виступають тут як визначальний чинник культури. Однак, недоліком цього підходу є недостатня увага до матеріального аспекту культури.

Діяльнісний напрямок розробляє різноманітні моделі культури як цілісної системи, фокусуючись на активній діяльності людини як творця та носія культури [25, с.8-11].

Проблематика визначення сутності корпоративної культури була предметом дослідження численних науковців, серед яких можна назвати Е. Жака, В. Оучі, С. Мішон, П. Штерн, В. Сате, К. Шольц, Штейн Е. Н., А. Уільямс, П. Добсо, М. Уолтерс, Е. Браун, Б. Карлофф, Карпов А. В.

Корпоративна культура виконує важливу роль у сучасних організаціях, сприяючи формуванню єдиної ідентичності серед співробітників та забезпечуючи баланс між індивідуальними прагненнями та колективними цілями. Саме тому вивчення поняття корпоративної культури, включаючи її структуру, функції та механізми формування, є одним із ключових завдань сучасного менеджменту.

Можна знайти чимало визначень, Вчені, науковці по різному обґрунтовують поняття "корпоративна культура". Варто розглянути в таблиці 1.1 найбільш поширені з них.

Таблиця 1.1 - Обґрунтування поняття корпоративної культури із вуст різних вчених

№	Автори	Визначення
1	Е. Жак[12]	Корпоративна культура – це система цінностей, норм, переконань та припущень, яка передається від одного покоління працівників до іншого, формуючи характерні для організації поведінкові шаблони та підходи до вирішення проблем
2	В. Оучі[7]	Організаційна культура – це процес соціалізації нових членів організації та підтримки існуючих через систему символів, ритуалів та міфів, які передають ключові цінності та норми, формуючи спільну ментальність та поведінкові шаблони
3	С. Мішон, П. Штерн[27]	Організаційна культура – це система символів, які надають сенс досвіду членів організації. Через мову, артефакти, ритуали та міфи вона формує спільну інтерпретацію дійсності та сприяє інтеграції індивідів в колектив
4	В. Сате[34]	Культура є адаптивним механізмом, який дозволяє суспільствам виживати та розвиватися в мінливому середовищі. Вона забезпечує передачу знань, навичок та цінностей, необхідних для задоволення потреб та досягнення спільних цілей
5	К. Шольц[45]	Корпоративна культура є соціальним конструктором, що виникає в результаті спільного тлумачення ситуацій та подій всередині організації. Вона є неформальним кодексом поведінки, який передається від одного покоління працівників до іншого

Продовження табл.1.1

6	Штейн Е. Н. [46]	Корпоративна культура – це система знань, навичок та цінностей, що виявилися ефективними в минулому, формують основу для вирішення поточних і майбутніх проблем
7	А. Уільямс, П. Добсо, М. Уолтерс[40]	Корпоративна культура – це система неявних правил, які визначають, як люди повинні поводитися в організації
8	Е. Браун[3]	Корпоративна культура – це система неявних правил і норм, які формують поведінку членів організації та впливають на досягнення її цілей. Ці правила виникають в процесі вирішення організаційних проблем і закріплюються через повторення та підкріплення
9	Б. Карлофф[16]	Організаційна культура – знання, навички та цінності, що виявилися ефективними в минулому, формують основу для вирішення поточних і майбутніх проблем
10	Карпов А. В. [17]	Організаційна культура – це система норм, цінностей та поведінкових моделей, що формується під впливом суб'єктів організаційної влади і слугує інструментом управління персоналом, спрямованим на досягнення стратегічних цілей компанії

Джерело: створено автором на підставі [12;7;27;34;45;46;40;3;16;17]

Загалом, корпоративна культура являє собою конкурентну перевагу організації, що дозволяє їй виділитися на ринку, залучати та утримувати талановитих співробітників, а також досягати високих результатів. Національна культура, як фундамент, формує загальні цінності та уявлення про світ. Особистість лідера, як архітектор, вносить свої власні акценти. А в міжнародних компаніях ми спостерігаємо цікаве переплетення культур материнської компанії та дочірніх підприємств, що створює своєрідний культурний коктейль.

Найбільш значущими компонентами є цінності та норми корпоративної культури, які тісно пов'язані між собою. Цінності визначають, що є правильним і бажаним, а норми – як цього досягти. Разом вони формують систему координат, яка направляє поведінку співробітників і сприяє створенню позитивного іміджу компанії. Цінності задають напрямок, а норми – шлях. Разом вони створюють систему координат, яка допомагає нам орієнтуватися в складних ситуаціях і приймати правильні рішення. Цей тандем цінностей і норм проявляється у всіх сферах нашої діяльності, від розробки нових продуктів до взаємодії з партнерами [12, с. 31].

Особливу увагу в корпоративній культурі приділяється управлінському персоналу, який відповідає за формування стратегії. Проте дотримання цих стратегічних напрямів є обов'язковим для всіх співробітників. Такий підхід забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності, сприяючи соціальному порядку в організації. Корпоративна культура не лише об'єднує співробітників, але й слугує інструментом для вирішення проблем. При цьому слід пам'ятати, що на її формування впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що робить її гнучким інструментом управління [25, с. 34].

Ознаки, що характеризують корпоративну культуру та деталізують її сутність:

1. всепроникність – корпоративна культура пронизує всі сфери діяльності організації, від стратегічного планування до повсякденних операцій. Вона впливає на прийняття рішень, взаємодію між співробітниками, а також на взаємини з клієнтами та партнерами;

2. неформальний характер – корпоративна культура не обмежується лише офіційними документами та правилами. Вона охоплює неписані норми, цінності та переконання, які передаються від одного покоління співробітників до іншого.

3. стійкість і розвиток – корпоративна культура формується протягом тривалого часу і має тенденцію до збереження стійких традицій. Однак вона не є статичною, а постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Завдяки розвитку науки управління, корпоративна культура стала об'єктом більш детального та всебічного дослідження. Сьогодні ми розуміємо, наскільки важливу роль вона відіграє у формуванні цінностей організації, її системи управління та підходів до роботи з персоналом [28, с.548].

Корпоративна культура – це сукупність елементів, що формують унікальну ідентичність компанії. Вона включає в себе такі складники:

- культурні символи – організаційні ритуали, церемонії та мова, що відображають цінності компанії;
- спільні цінності – переконання, які об'єднують співробітників і визначають їхню приналежність до компанії;
- філософія бізнесу – світогляд компанії, що визначає її місце на ринку та відносини з клієнтами;
- неформальні правила спілкування – неписані норми, що регулюють взаємодію між співробітниками;
- публічний образ – сформований сприйняття компанії зовнішнім світом.

Культура формується з конкретних творінь спільноти. Її ядро складають успадковані звичаї, ідеї та принципи, які виникли й закріпилися в процесі культурного розвитку. Головними складовими культури виступають поняття, що формують наше розуміння світу, відношення, що визначають наші зв'язки з іншими, цінності, що відображають те, що для нас важливо, та норми, що регулюють нашу поведінку.

Корпоративна культура не є однорідною. Вона складається з загальних цінностей компанії та більш локальних культурних особливостей окремих підрозділів або груп співробітників. Міцність корпоративної культури залежить від того, наскільки чітко визначені її основні принципи та наскільки глибоко вони укорінені в свідомості працівників [28, с. 549].

Глибше зрозуміти корпоративну культуру можна, вивчивши систему кар'єрного зростання в організації та критерії, за якими працівники просуваються по службових сходах. Якщо в компанії працівники швидко отримують

підвищення, не завжди завдяки своїм індивідуальним досягненням, це може свідчити про наявність слабкої організаційної культури.

Ч. Хенді, американський соціолог, досліджуючи організаційні культури, визначив чотири ключові фактори, що впливають на їх формування: статусність посади, контроль над ресурсами, володіння знаннями та особистісні якості працівників. Американський соціолог виділив чотири основні типи організаційної культури, порівнюючи їх з міфами давньогрецьких богів зображено на рисунку 1.1.

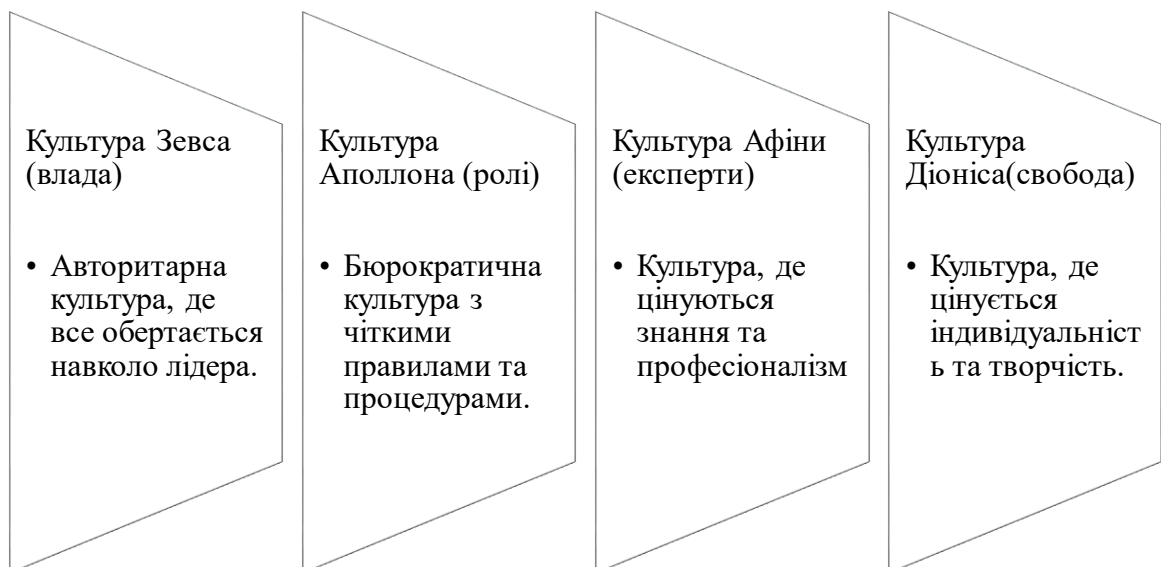


Рисунок 1.1 - Чотири основні типи організаційної культури

Джерело: складено автором на підставі [12, с. 45].

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій. Зокрема, вона об'єднує співробітників в єдину команду, підвищує ефективність управління, формує імідж компанії та допомагає їй адаптуватися до змін. Завдяки корпоративній культурі ми можемо краще зрозуміти цінності, норми та очікування, які поділяють співробітники компанії. Вона також дозволяє виявити існуючі традиції, правила та стереотипи, що впливають на поведінку

співробітників у різних ситуаціях, наприклад, при адаптації нових співробітників, вирішенні конфліктів, взаємодії з керівництвом та ставленні до результатів роботи [12, с. 46].

Етика відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури. Вона визначає моральні орієнтири для співробітників, створює атмосферу довіри та взаємоповаги, а також сприяє довгостроковому успіху компанії. Корпоративна етика – це не просто набір правил, а скоріше система цінностей, яка пронизує всі аспекти діяльності компанії. Вона виражається в кодексі етики, який містить загальні принципи поведінки для всіх співробітників.

Корпоративна культура є фундаментом, на якому формується поведінка кожного працівника та взаємовідносини між усіма членами організації. Саме вона визначає норми, цінності та правила, які регулюють поведінку як окремих індивідів, так і цілих груп. Філософія бізнесу, в свою чергу, визначає загальну візію компанії, її цінності та принципи, які знаходять своє відображення в корпоративній культурі. Таким чином, філософія бізнесу впливає на формування корпоративної культури, а остання – на поведінку працівників.

Ключовими характеристиками корпоративної культури є:

- активна участь працівників – високий рівень особистої ініціативи та залученості кожного співробітника до досягнення спільних цілей;
- взаєморозуміння та повага – формування атмосфери толерантності, що сприяє ефективній взаємодії між різними людьми;
- готовність до змін – здатність організації та її працівників швидко адаптуватися до нових умов та приймати нестандартні рішення;
- орієнтація на результат – чітке розуміння цілей і завдань, а також спрямованість на їх досягнення;
- командна робота – злагоджені дії всіх членів колективу для досягнення спільних цілей.;

- регламентація процесів – наявність чітких правил і процедур, що забезпечують ефективну координацію роботи;
- спільна ідентифікація – почуття єдності та приналежності до організації у всіх співробітників;
- стимулювання досягнень – система мотивації, яка спонукає працівників до високих результатів [11].

Отже, корпоративна культура формується під впливом багатьох факторів: формальних і неформальних правил, звичаїв, традицій, індивідуальних та групових інтересів, стилю керівництва тощо. Вона відображає рівень задоволеності працівників, ефективність взаємодії та перспективи розвитку організації. Корпоративна культура є предметом дослідження вже тривалий час. Різноманітні наукові підходи збагачують наше розуміння цього феномену, проте його суть залишається незмінною: це сукупність цінностей, норм та стандартів, що впливають на поведінку людей в організації. Корпоративна культура тісно пов'язана з загальнолюдянською культурою, оскільки використовує її базові елементи.

Отже, корпоративна культура – це не просто набір правил і норм, а живий організм, який дихає і розвивається разом з компанією. Від того, якою буде ця культура, залежить успіх всього бізнесу.

1.2. Види та складові елементи корпоративної культури організації

Формування корпоративної культури є складним, динамічним процесом, що вимагає індивідуального підходу, врахування специфіки організації та застосування комплексу засобів. Необхідно підкреслити, що ефективна корпоративна культура не може бути запозичена чи штучно імплементована. Авторитарні методи управління, як правило, призводять до створення

формальних, а не справжніх культурних цінностей, обмежуючись лише зовнішніми атрибутами корпоративної ідентичності.

Як зазначає В.О. Аніщенко, зовнішнє вираження корпоративної культури, таке як імідж, дизайн, традиції та ритуали, хоча й може створювати ілюзію єдності, не є достатнім для формування справжньої організаційної культури. Глибинні культурні норми та цінності, які визначають поведінку співробітників і взаємовідносини в організації, є унікальними для кожної компанії [1].

Корпоративна культура відіграє ключову роль у житті організації. Її головні завдання полягають у:

1. Створенні комфортного середовища для роботи. Це передбачає формування позитивних взаємин між співробітниками, відсутність конфліктів та напруження, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу.

2. Визначенні чіткої мети та цінностей компанії. Корпоративна філософія має бути ясно сформульована і доведена до кожного працівника. Вона має відображати місію організації, її стратегічні цілі, пріоритети та соціальну відповідальність. Така філософія допомагає співробітникам розуміти, чому вони працюють в компанії, і сприяє їхній мотивації.

3. Стимулюванні працівників до досягнення високих результатів. Корпоративна культура повинна забезпечувати систему мотивації, яка заохочує співробітників до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей.

4. Формуванні свідомого ставлення до роботи. Кожен працівник повинен розуміти свою роль у компанії та бачити, як його робота впливає на загальний результат. Це допомагає підвищити відповідальність та залученість співробітників [12, с. 22].

Створенні позитивного іміджу компанії. Корпоративна культура впливає на взаємини компанії з партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами. Етичні

принципи, прозорість і відповідальність є основою для побудови довіри та партнерських відносин.

Будь-які зміни у зовнішньому або внутрішньому контексті організації безпосередньо впливають на еволюцію її корпоративної культури. Аби сформулювати фундаментальні засади КК та розробити ефективні стратегії її формування і розвитку, необхідно провести всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на цей процес. Серед них можна виділити:

- макросоціокультурні фактори: глобалізаційні процеси, інтелектуалізація праці, соціально-економічні трансформації, пов'язані з концепціями людського капіталу та сталого розвитку;
- економічні умови: стан економіки, конкурентне середовище, технологічні зміни;
- політичні процеси: законодавча база, політична стабільність, державна політика щодо бізнесу;
- інноваційні процеси: рівень технологічного розвитку, швидкість змін, інноваційна активність;
- екологічні чинники: екологічні вимоги, соціальна відповідальність бізнесу;
- культурні тренди: зміни в культурних цінностях, стилях життя, споживчих перевагах;
- внутрішні фактори організації: структура управління, корпоративна стратегія, лідерство, кадровий склад, системи мотивації.

Системний аналіз взаємодії цих факторів дозволить розробити комплексний підхід до формування та розвитку корпоративної культури, адаптований до конкретних умов функціонування організації [12, с. 25-26].

Щоб краще зрозуміти, як побудована корпоративна культура, ми можемо розглянути її структуру з функціональної точки зору. Таблиця 1.2 демонструє основні функції, які виконує корпоративна культура в будь-якій організації.

Таблиця 1.2 – Ключові фактори успіху компанії

Категорії	Корпоративні символи
Символи	<ul style="list-style-type: none"> - Бренд, логотип - Прапор - Візуальні знаки, символи, слоган
Брендинг	<ul style="list-style-type: none"> - Місце в рейтингу - Унікальність - Стале зростання - Корпоративна мова - Конфіденційність інформації
Рівень кваліфікації співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - Професійний рівень - Інноваційність - Залученість - Організаційні здібності - Комунікативні навички
Традиції та звичаї	<ul style="list-style-type: none"> - Відзначення досягнень працівників - Святкування видатних подій - Інтеграція в колектив - Відзначення трудових заслуг - Кар'єрний ріст
Рівень сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - Виконання стандартів якості - Комплексне обслуговування - Оперативність обслуговування - Визнання якості послуг на найвищому рівні
Цінування спадщини	<ul style="list-style-type: none"> - Осередок історії - Історичні постаті - Легенди
Унікальний образ компанії	<ul style="list-style-type: none"> - Одяг для персоналу - Фасад, інтер'єр, декор

Джерело: складено автором на підставі [12, с. 29].

Корпоративна культура як феномен організаційного життя піддається типологізації за об'єктом впливу, виділяючи внутрішню, зовнішню та змішану складові.

Внутрішня корпоративна культура формується всередині організації та охоплює сукупність норм, цінностей, переконань та звичаїв, які впливають на поведінку її членів. Вона визначає внутрішнє середовище організації, сприяючи формуванню як загальноорганізаційної культури, так і субкультур окремих підрозділів.

Зовнішня корпоративна культура відображає взаємодію організації із зовнішнім середовищем, включаючи взаємини з клієнтами, постачальниками, конкурентами та іншими стейкхолдерами. Ця складова культури виходить за межі організації і проявляється в її іміджі, репутації та взаємодії з різними соціальними інститутами. Зовнішня корпоративна культура може мати різні рівні: від культури окремої компанії до національної та міжнародної корпоративної культури.

Змішана корпоративна культура поєднує в собі характеристики як внутрішньої, так і зовнішньої культури, проявляючись у поведінці організації та її іміджі. Її специфіка полягає в гетерогенності, тобто одночасному впливі внутрішніх і зовнішніх факторів на формування корпоративної культури.

Залежно від того, наскільки сильно на корпоративну культуру впливають конкретні люди, її можна поділити на два типи. Персоніфікована культура активно формується під впливом окремих лідерів та співробітників, які є її носіями. Неперсоніфікована культура є більш стабільною і менш залежною від індивідуальних особливостей [12, с. 31].

При формуванні корпоративної культури організації менеджмент повинен враховувати динаміку зовнішнього середовища та стратегічні цілі компанії. Існує чотири основних типи корпоративних культур, які відрізняються за рівнем

адаптивності до змін зовнішнього середовища та за стратегічною орієнтацією. Залежно від того, наскільки культура організації орієнтована на внутрішні процеси чи зовнішнє середовище, а також наскільки вона гнучка або стабільна, можна виділити такі типи: адаптивна, результативна, кланова та бюрократична.

Адаптивна корпоративна культура формується в динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та вимагає від організації швидкого реагування на зміни. Цей тип культури сприяє розвитку таких цінностей, як гнучкість, інноваційність та підприємливість. Співробітники в таких компаніях заохочуються до прояву ініціативи та самостійного прийняття рішень, що дозволяє організації швидко адаптуватися до нових умов.

Ключовими характеристиками адаптивної культури є:

- високий рівень готовності до змін, коли співробітники відкриті до нових ідей та технологій, готові до експериментів і виходу за межі звичних шаблонів;
- розподілення повноважень, коли рішення приймаються на децентралізованому рівні, що дозволяє швидко реагувати на зміни в локальному середовищі;
- орієнтація на клієнта – компанії з адаптивною культурою постійно моніторять потреби клієнтів та швидко адаптують свою продукцію та послуги відповідно до ринкових трендів;
- фокус на розвитку, коли співробітники заохочуються до постійного навчання та розвитку своїх компетенцій.

Результативна культура характерна для організацій, які працюють у стабільнішому середовищі та мають чітко визначені цілі. В таких компаніях пріоритетом є досягнення високих результатів та максимальна ефективність.

Ключовими характеристиками результатно-орієнтованої культури є:

- конкурентоспроможність – співробітники орієнтовані на досягнення високих показників та перемогу над конкурентами;
- індивідуальна відповідальність, саме як кожен співробітник несе персональну відповідальність за виконання поставлених завдань;
- орієнтація на завдання – основна увага приділяється досягненню конкретних цілей та результатів;
- високі стандарти виконання – компанії з такою культурою встановлюють високі стандарти якості та ефективності роботи.

Загалом, обидва типи культур мають свої переваги та недоліки. Адаптивна культура дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін, але може бути менш ефективною в стабільних умовах. Культура, орієнтована на результат, забезпечує високу ефективність, але може бути менш гнучкою та інноваційною.

Кланова культура характеризується сильною внутрішньою когезією та орієнтацією на задоволення потреб співробітників. Вона культивує атмосферу взаємодопомоги, лояльності та приналежності до спільної справи. Основні цінності кланової культури полягають у співпраці, командній роботі та створенні сприятливого психологічного клімату. Організації з клановою культурою прагнуть досягнення балансу між інтересами працівників та клієнтів, при цьому уникаючи жорсткої ієрархії та формальних процедур.

Ключові характеристики кланової культури:

- сильний акцент на спільних зусиллях та взаємодопомозі, тобто командна робота;
- задоволення потреб і розвитку співробітників;
- готовність до змін та адаптації до нових умов;
- відсутність жорстких ієрархічних бар'єрів.

Бюрократична культура характеризується високим рівнем формалізації, стандартизації та централізації. Основні цінності такої культури – це стабільність, порядок та дотримання правил. Організації з бюрократичною

культурою зазвичай мають чітко визначені ролі та обов'язки, детальні процедури та правила.

Ключові характеристики бюрократичної культури:

- чіткі правила та процедури, що регламентують усі аспекти діяльності.
- строга ієрархічна структура управління;
- орієнтація на стабільну підтримку існуючого порядку;
- прагнення до оптимізації процесів та мінімізації витрат, тобто до ефективного виробництва [36].

В сучасному динамічному бізнес-середовищі все більшої ваги набувають адаптивні культури, які дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни. Бюрократична культура, хоча і має свої переваги, все частіше виявляється неефективною в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін.

Сучасні дослідження в галузі менеджменту однозначно підтверджують ключову роль корпоративних комунікацій у досягненні організаційних цілей. Згідно з даними досліджень, переважна більшість управлінців (91%) вважає, що ефективні комунікації сприяють формуванню нематеріальних активів компанії, таких як корпоративна культура, бренд та репутація. Крім того, 94% респондентів впевнені, що корпоративні комунікації позитивно впливають на ефективність бізнес-процесів, зокрема на мотивацію персоналу, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також на підвищення впізнаваності компанії. Важливість комунікацій також підкреслюється їхнім внеском у стратегічне управління (71%) та ефективне подолання кризових ситуацій (81%) [33].

Перехід до цифрової економіки сприяє трансформації традиційних моделей організації праці та формуванню нових типів корпоративної культури. Особливістю сучасних організацій є високий рівень розподіленості та віртуалізації трудових процесів. В таких умовах загальноорганізаційні цінності набувають визначальної ролі, об'єднуючи віддалених співробітників у єдине ціле та забезпечуючи досягнення стратегічних цілей компанії.

Однак, в умовах віртуальної роботи традиційні механізми передачі корпоративної культури, засновані на безпосередній взаємодії та соціальній інтеракції, виявляються неефективними. Тому в сучасних організаціях особливого значення набувають процеси відбору та соціалізації персоналу, спрямовані на формування у співробітників глибокого розуміння та прихильності до корпоративних цінностей.

Отже, у динамічному бізнес-середовищі формування та підтримка стійкої адаптивної культури організації є складним завданням. У цих умовах значно зростає роль лідерів, які своїми діями та поведінкою втілюють у життя корпоративні цінності, слугуючи для співробітників яскравим прикладом бажаної культури.

1.3. Принципи та функції корпоративної культури

Ефективне управління корпоративною культурою передбачає дотримання чітких принципів, які визначають напрямок її розвитку та безпосередньо впливають на результати діяльності організації [12, с. 25].

Корпоративна культура може бути класифікована за кількома типами, кожен з яких має свої характерні риси та визначається пріоритетами організації.

1. Культура влади – характеризується сильною централізацією влади в руках лідера. Ієрархічна структура, особиста лояльність та швидкість прийняття рішень є ключовими ознаками такого типу культури. Компанії з культурою влади ефективні в динамічному середовищі, де необхідна оперативність.

2. Рольова культура – відрізняється чітким розподілом ролей та функцій, а також домінуванням формальних правил і процедур. Стабільність та передбачуваність є основними перевагами такого типу культури.

3. Культура завдання – орієнтована на досягнення конкретних результатів та вирішення завдань. Професіоналізм співробітників та їхня здатність до командної роботи є ключовими факторами успіху.

4. Культура особистості – характеризується високим рівнем автономії співробітників та їхньою орієнтацією на власні цілі. Влада в таких компаніях розподілена децентралізовано, а взаємодія ґрунтується на взаємній угоді [35].

Вибір того чи іншого типу корпоративної культури залежить від специфіки діяльності організації, її стратегічних цілей та зовнішнього середовища. Кожен з розглянутих типів має свої переваги та недоліки. Культура влади забезпечує швидку адаптацію до змін, але може бути неефективною в умовах високої невизначеності. Рольова культура забезпечує стабільність, але може стримувати інновації. Культура завдання сприяє досягненню високих результатів, але вимагає високого рівня професіоналізму співробітників. Культура особистості забезпечує високий рівень мотивації, але може ускладнювати координацію зусиль.

Аналіз наукових досліджень, зокрема праць Г. М. Захарчин, дозволяє виділити комплекс принципів, що лежать в основі формування корпоративної культури. Серед них можна назвати:

1) принцип всеохопності (передбачає системний підхід до управління змінами в організації, який враховує як стратегічні цілі, так і сприйняття цих змін співробітниками);

2) принцип ціннісної детермінації (підкреслює важливість чітко визначених цінностей, мети та напрямів розвитку організації як фундаменту корпоративної культури);

3) принцип транспарентності (передбачає забезпечення відкритості та доступності інформації про корпоративні стандарти, норми та правила поведінки для всіх членів організації);

4) принцип системності (підкреслює необхідність розробки цілісної системи заходів, спрямованих на формування та розвиток корпоративної культури);

5) принцип гармонізації інтересів (передбачає узгодження індивідуальних та колективних інтересів у процесі формування корпоративної культури);

6) принцип історичної обумовленості (підкреслює вплив зовнішнього середовища та історичних особливостей організації на формування її культури);

7) принцип пріоритетності цінностей (підкреслює необхідність визначення базових цінностей організації як першого кроку у формуванні її культури);

8) принцип комплексного підходу (передбачає врахування множини взаємопов'язаних факторів, що впливають на формування та розвиток корпоративної культури) [12, с. 26].

Корпоративна культура, подібно до національних та етнічних культур, є динамічною системою, що формується і розвивається з часом. Її фундаментом виступають принципи, які визначають цінності, норми поведінки та традиції організації. Специфіка цих принципів залежить від багатьох факторів, зокрема виду діяльності підприємства, національних особливостей та обраного стилю управління.

Незважаючи на значну кількість досліджень, досі не існує єдиної, універсальної класифікації принципів корпоративної культури. Однак, О. Бала пропонує власну типологію, поділяючи принципи на дві основні групи розглянуто в таблиці 1.3. Цей підхід дозволяє систематизувати знання про різноманітність принципів, що визначають корпоративну культуру [2].

Отже, принципи корпоративної культури є основою для побудови будь-якої організації. Якщо загальні принципи є обов'язковими для всіх, то специфічні обираються керівництвом свідомо, з метою формування унікальної

корпоративної ідентичності. Саме через призму цих принципів формується поведінка співробітників у різноманітних ситуаціях, які виникають в організації.

Таблиця 1.3 - Принципи корпоративної культури

Базові принципи	Характерні принципи
<ul style="list-style-type: none"> • еволюційного розвитку; • структурної організованості; • гнучкості; • узгодженості дій; • необхідності; • заохочення; • продуктивності; • нормативно-правового регулювання. 	<ul style="list-style-type: none"> • взаємодії між керівником та підлеглим; • свободи вибору; • розвитку потенціалу працівників; • конкретності; • стандарту; • оригінальності; • гармонійності.

Джерело: створено автором на основі [2].

Попри різноманіття форм прояву корпоративної культури, її функціональна роль є досить стабільною та охоплює широкий спектр аспектів організаційного життя. К. М. Гнезділова виділяє наступні ключові функції корпоративної культури:

1) захисна функція, виконує роль бар'єра, захищаючи організацію від зовнішніх загроз та сприяючи збереженню внутрішньої стабільності. Цей аспект пов'язаний з формуванням лояльності співробітників та створенням унікального організаційного іміджу;

2) інтеграційна функція, сприяє об'єднанню співробітників навколо спільних цінностей та цілей, формуючи відчуття приналежності до організації;

3) регулятивна функція – завдяки корпоративній культурі встановлюються норми та правила поведінки, які регулюють взаємодію співробітників як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. Ця функція забезпечує стабільність та передбачуваність організаційних процесів;

4) цілепокладаюча функція, спрямовує зусилля співробітників на досягнення спільних цілей, формуючи єдиний вектор розвитку організації;

5) мотиваційна функція – через систему цінностей, норм та символів корпоративна культура мотивує співробітників до ефективної роботи та досягнення високих результатів;

6) пізнавальна функція, формує систему знань та умінь, необхідних для успішної діяльності в організації;

7) комунікативна функція: через символи, ритуали та інші елементи корпоративної культури здійснюється ефективна комунікація між співробітниками, що сприяє розвитку організаційної культури;

8) адаптаційна функція, полегшує процес соціалізації нових співробітників та адаптації до організаційного середовища;

9) іміджева функція, формує позитивний імідж організації в зовнішньому середовищі, підвищуючи її конкурентоспроможність [6].

Таким чином, корпоративна культура виконує широкий спектр функцій, які забезпечують ефективне функціонування організації та її адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливою особливістю корпоративної культури є її відносна автономність від законодавства, що дозволяє організаціям формувати унікальні культурні середовища, які відповідають їх специфічним потребам.

Проаналізувавши представлені шість основних функцій корпоративної культури, можна зробити висновок про її багатогранний вплив на організаційне життя.

1. Когезивна функція, тоді коли корпоративна культура сприяє консолідації колективу шляхом формування спільних цінностей та переконань, що, в свою чергу, стимулює співпрацю та взаємодопомогу серед співробітників.

2. Децизійна функція, завдяки наявності спільних засад корпоративна культура спрощує процес прийняття рішень, оскільки співробітники орієнтуються на загальні цінності та принципи, що мінімізує розбіжності у поглядах.

3. Комунікативна функція оптимізує комунікаційні процеси в організації за рахунок створення спільного коду спілкування, що дозволяє учасникам ефективно інтерпретувати інформацію та уникати непорозумінь.

4. Ідентифікаційна функція, коли сильна корпоративна культура сприяє формуванню міцної ідентифікації співробітників з організацією, що виявляється у високій лояльності та відданості.

5. Перцептивна функція впливає на сприйняття дійсності співробітниками, формуючи спільні інтерпретаційні рамки та створюючи єдине бачення організаційних процесів.

6. Нормативна функція надає легітимність певним видам поведінки, надаючи співробітникам пояснення та обґрунтування своїх дій [11].

Наведені функції свідчать про те, що корпоративна культура є складним механізмом, який впливає на всі аспекти організаційного життя. Вона виступає інструментом соціалізації нових співробітників, стимулює їхню активність та лояльність, сприяє ефективному вирішенню завдань і досягненню стратегічних цілей організації. Таким чином, корпоративна культура є важливим ресурсом, який необхідно формувати та розвивати для забезпечення довгострокового успіху організації.

Висновки до розділу 1

У сучасних українських компаніях ефективними є комбінації культури влади та культури завдання. Культура влади фокусується на ієрархії, лояльності та швидкій реакції на зміни. Культура завдання орієнтована на професіоналізм, командну роботу та адаптацію до ринку. Філософія компанії, що включає етичні принципи та місію, є основою для формування обох типів культур та створення позитивного іміджу компанії. Кредо компанії, яке відображає ці принципи, об'єднує співробітників та визначає напрямок розвитку.

Корпоративна культура є потужним рушієм організації, який не лише забезпечує її ефективне функціонування, але й допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Завдяки відносній автономності від законодавства, кожна компанія має можливість створити власну, унікальну культурну атмосферу, яка відповідає її стратегічним цілям.

Розуміння теоретичних аспектів корпоративної культури дозволяє діагностувати стан корпоративної культури в організації, розробити стратегію формування та розвитку бажаної культури, впроваджувати зміни, спрямовані на зміцнення корпоративної культури, оцінювати ефективність заходів, спрямованих на зміну корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «ВИДАВНИЦТВО ІРИС»

2.1. Сучасний розвиток корпоративної культури в організаціях України та світу

Корпоративна культура виступає новою для нашого суспільства і ще недостатньо вивченою темою. Наукове розуміння цього явища є складним, оскільки існують різні теоретичні підходи до визначення його суті, а також різні погляди на низку пов'язаних питань. Однією з основних проблем є визначення змісту цього поняття. Це зумовлено тим, що корпоративна культура знаходиться на «стику» таких дисциплін, як психологія, культурологія, педагогіка, менеджмент, соціологія, філософія, економіка та інші, що вимагає комплексного дослідження з участю фахівців з різних галузей [31].

Тема є актуальною, оскільки останнім часом питання корпоративної культури набуває значної важливості та привертає увагу як теоретиків, так і практиків управління. В умовах розвитку ринкових відносин, зростання конкуренції, глобалізації та інтеграції України в ЄС, підприємства повинні постійно адаптуватися і швидко реагувати на зміни. Корпоративна культура є ключовим фактором у цих процесах, оскільки вона об'єднує підприємство і працівників навколо спільної місії, філософії, стратегії, принципів і цінностей, формує репутацію в бізнес-середовищі, підвищує імідж і конкурентоспроможність організації, забезпечуючи їй перевагу на ринку [30].

Важливу роль відіграє взаємозв'язок між корпоративною культурою та управлінням на підприємстві. До основних аспектів цього взаємозв'язку належать тип менеджменту, організаційна структура, методи комунікації та прийняття рішень, система мотивації, кадрова політика та навчання персоналу.

Всі ці елементи дуже тісно пов'язані з корпоративною культурою, тому їх майже не можливо розглядати окремо. Серед них особливе значення має тип управління, або парадигма менеджменту, яка інтегрує концептуальні характеристики основних управлінських методів. Водночас варто пам'ятати, що головними цінностями корпоративної культури залишаються люди та інформація.

Потрібно розуміти що корпоративна культура в інших куточках світу різна, вона йде як від менталітету так і від поведінки в цілому в суспільстві, тобто деякі люди вважають нормою бути більш закритими на роботі – інтроверти, а інші навпаки – екстраверти, хочуть будувати спілкування з колегами як з близькими людьми. Тому далі розглянемо корпоративну культуру різних країн світу. Ось наприклад, взяти до уваги корпоративну культуру в Канаді та США, Канадці надають перевагу збереженню дистанції на роботі, тоді як для американців поняття «друг» і «колега» майже тотожні. Це можна помітити у їхніх фільмах, де колеги після роботи збираються в затишному барі, щоб випити кілька кувалів пива. Якщо американці охоче святкують дні народження колег із тортом і кавою чи чаєм, то для канадців це не характерно. У Канаді день народження взагалі вважається особистою інформацією. Таким чином, дві сусідні країни, хоч і обидві успішні економічно, значно різняться за ментальністю та поглядами на життя.

Британці дуже пунктуальні, тому вони відзначаються педантичністю в усьому. Вони приділяють велику увагу деталям і очікують того ж від своїх колег. Якщо плануєте працювати в англійській компанії, будьте готові до зустрічі з британським консерватизмом на всіх рівнях. Правила спілкування і дрес-код суворі, тому дотримання всіх рекомендацій — ключ до успішної співпраці.

Пунктуальність є обов'язковою навичкою для тих, хто хоче працювати з англійськими партнерами. Запізнення в діловій сфері вважається неприпустимим, і вас можуть перестати сприймати серйозно, якщо ви не можете вчасно з'явитися на зустріч. Це правило, яке варто впровадити і в нашому бізнесі:

будь пунктуальним, дотримуйся обіцянок, і довіряй партнеру. Просто, але водночас складно.

Схожі і за своїми манерами поведінки корпоративної культури на англійців і німці. Вони також педанти та суворо ставляться до спізень, чи то на роботу, чи на ділову зустріч. Їх можна назвати людьми, які люблять точність і уважність до деталей. Якщо ви бажаєте приєднатись до німецької компанії, будьте готові до того, що ваші німецькі колеги та керівники будуть досить стриманими на роботі. Цікаво, що в такій педантичній культурі бюрократія часто працює повільно. Німці ретельно обмірковують кожне робоче питання, заздалегідь плануючи свої дії. Якщо німець на вашу пропозицію відповідає, що йому потрібно подумати, це не означає відмову – йому просто справді хочеться все добре зважити.

Корпоративна культура в Китаї значно відрізняється від європейського та американського бізнес-етикету. Однією з ключових особливостей є глибоко вкорінений принцип поваги до старших. Незважаючи на стрімку модернізацію Китаю, деякі риси менталітету залишилися незмінними. Зокрема, вираження дружніх почуттів через фізичний контакт, наприклад, похлопування по плечу чи спині, є неприйнятним і може сприйматися як образа. Обійми також не відповідають нормам етикету. Рукоштовання дозволене, проте традиційним жестом привітання і прощання залишається уклін. Керівництво в Китаї для підлеглих є взірцем, тому прийнято вставати і робити легкий уклін при вході керівника. При цьому прямий зоровий контакт з начальством вважається некоректним і розцінюється як прояв невихованості.

Корпоративна культура Японії на відміну від всіх перерахованих, суттєво відрізняється. Японці суворо дотримуються правил, навіть якщо це може негативно вплинути на робочі процеси. На відміну від американців, канадців, британців або німців, які можуть адаптувати або змінити застаріле правило відповідно до обставин, японці не відступають від встановлених норм. У відносинах з керівництвом японська корпоративна культура подібна до китайської. Дружні або фамільярні стосунки з начальством не схвалюються, а повага до старших за

посадою є обов'язковою. Японці вважають, що якщо людина обіймає керівну посаду, то вона заслуговує на це завдяки своїм професійним якостям і заслугам, а не через вплив або протекцію.

Японські працівники також відомі своєю схильністю до перепрацювання. У багатьох офісах звичайним є наявність подушок і ковдр для короткого відпочинку. Крім того, сон у транспорті або на робочому місці розглядається як ознака старанності та працьовитості.

Японський корпоративний етикет вирізняється своїми особливостями, як і етикет інших країн [38].

Економіка України вже майже третій рік зазнає значних втрат через жорстоку війну, яку росія веде проти нашої країни. Протягом цього часу український бізнес намагається виживати в складних умовах. За підсумками перших п'яти місяців 2023 року, 21% підприємств були змушені повністю або частково припинити свою діяльність. На рисунку 2.1 розглянемо кількість підприємств, які українці заснували в різних країнах світу.

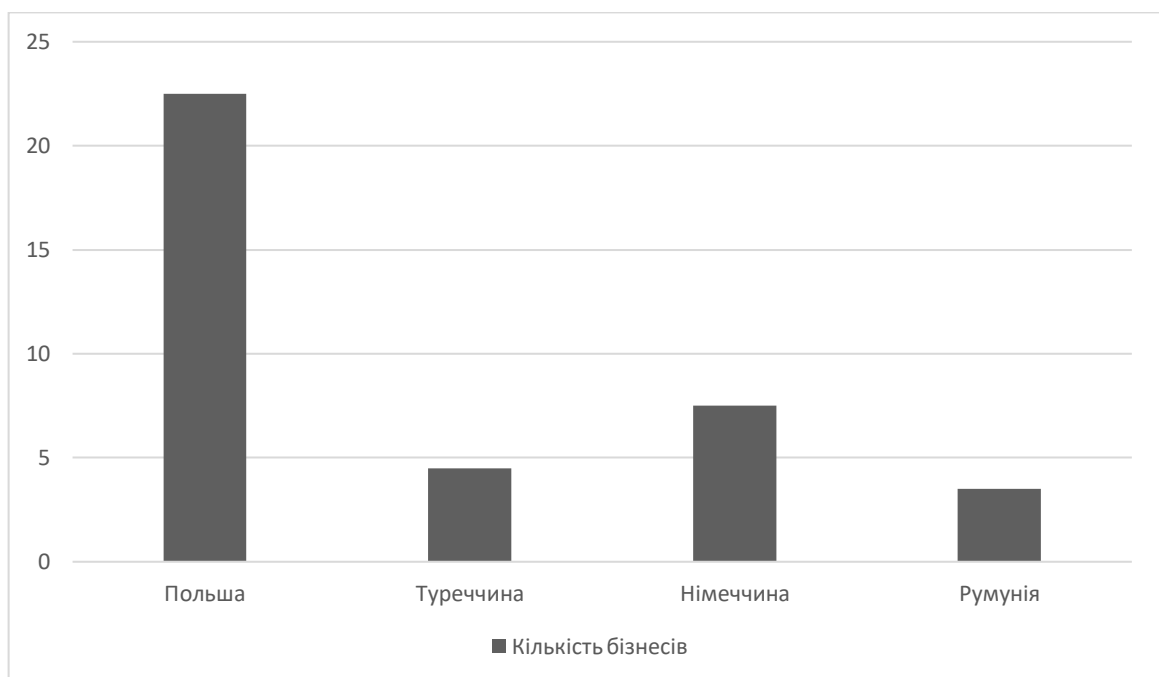


Рисунок 2.1 Кількість бізнесів відкрита українцями на початку 2023 року
Джерело: складено на підставі [20].

Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році українці заснували понад 50 тисяч нових бізнесів у 50 країнах світу. Велика кількість підприємств була відкрита в сусідніх країнах, яких як Польща — 22,5 тис., Туреччині — 4,5 тис., Німеччині — 7,5 тис., Румунії — 3,5 тис. та Іспанії — 2,5 тис. Найбільше бізнесів зосередились в сусідній країні, і не дивно, бо наші цінності, менталітет та погляди на життя співпадають. Основні галузі, в яких українці найчастіше розпочинають свою діяльність за кордоном, включають ІТ, ресторанний бізнес, торгівлю, фінансові послуги, виробництво та логістику (рис. 2. 1) [20;42].

Якщо порівнювати корпоративну культуру Польщі та України, то можна дійти до значних відмінностей і в той же час мають велику схожість.

Серед спільних рис можна виділити такі: обидві культури цінують ефективність та результативність, а також підтримують командну роботу та співпрацю. Водночас є й відмінності: поляки більше цінують стабільність, тоді як українці відкриті до змін; українці більш творчі й схильні до новаторства, а поляки зберігають консервативний підхід; українці надають велику увагу гуманізму та соціальній справедливості, в той час як поляки частіше орієнтуються на прагматичні цінності. Корпоративна культура на польських та українських підприємствах має свої сильні та слабкі сторони. Польська культура більше акцентується на порядку, дисципліні та ефективності, тоді як українська — на гнучкості, креативності та ініціативності. З точки зору підвищення ефективності, польський підхід може бути більш результативним у короткостроковій перспективі, оскільки сприяє зростанню продуктивності та покращенню якості.

Українська культура може виявитися більш ефективною в довгостроковій перспективі, оскільки сприяє розвитку компанії та її здатності адаптуватися до

нових умов. Водночас ці риси є загальними й можуть змінюватися в залежності від конкретної компанії. Для отримання успіху важливо знайти баланс між перевагами та недоліками кожної культури.

Щоб бути конкурентоспроможними на світовому ринку, польським і українським компаніям варто поєднувати свої сильні сторони. Польські підприємства можуть стати більш інноваційними та гнучкими, а українські — зосередитися на клієнтоорієнтованості та набутті досвіду на міжнародних ринках. У таблиці 2.1 розглянемо спільні риси та відмінні польської та української корпоративної культури.

Таблиця 2.1 - Спільні та відмінні риси польської та української корпоративної культури

Категорія	Спільні риси	Відмінні риси
Основні цінності	Відповідальність, клієнтоорієнтованість, інноваційність, прагнення до успіху, гнучкість, працьовитість, лояльність до підприємства, ефективність роботи, амбіційність.	Робота в команді, дисципліна, ієрархія, демократія, зосередженість на роботі, командна робота, кількість досвіду, рівень розвитку, цінність працівників, стабільність, атмосфера в команді, відповідальність керівників, пристосування до змін або коректив, сприйняття ризиків, орієнтованість на клієнтах.

Джерело: складено на підставі [20;21].

Вагомим прикладом в корпоративній культурі для України є Франція. У Франції чітко виражена ієрархічна структура управління. Керівники займають

важливу роль у прийнятті рішень, і підлеглі, як правило, дотримуються встановлених правил та поважають авторитет начальства. Хоча в Україні також існує ієрархія в управлінні, вона менш виражена, ніж у Франції. Керівники можуть бути більш відкритими до спілкування з працівниками на різних рівнях. Французи надають великого значення детальному аналізу й довгостроковому плануванню. Прийняття рішень часто супроводжується ретельними обговореннями і аналітичними дослідженнями. І що є важливим для нас, то французька культура підкреслює важливість дотримання балансу між роботою і особистим життям. Зокрема, велику увагу приділяють відпусткам, праву на відпочинок і сімейним цінностям. Франція славиться своєю культурою творчості та новаторства. Важливим є не лише досягнення результатів, але й оригінальність підходу до вирішення проблем [22;32]. На рисунку 2.2 коротко продемонстровано порівняння рис корпоративної культури в Україні та Франції.

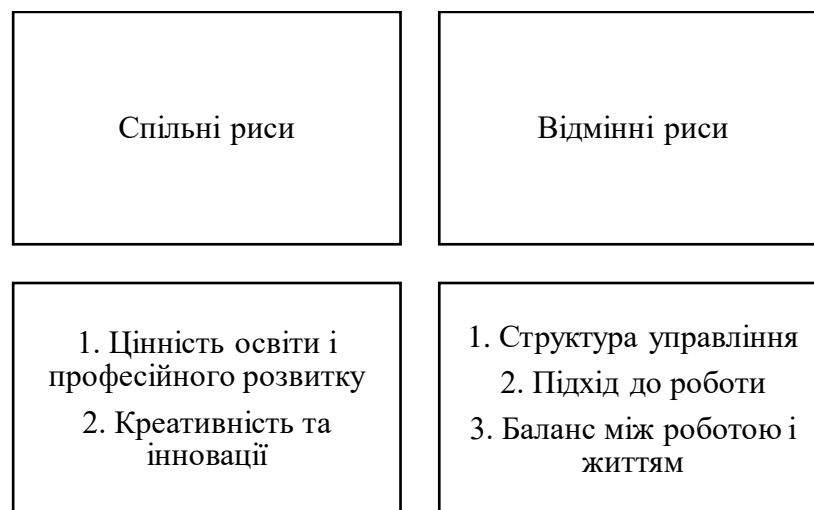


Рисунок 2.2 - Спільні та відмінні риси корпоративної культури в Україні та Франції

Джерело: складено автором на підставі [22;32]

Загалом, обидві корпоративні культури мають свої сильні сторони, і кожна з них відображає особливості національного менталітету та економічних умов.

Можна сказати, що корпоративна культура Франції та України має як спільні риси, так і відмінності. Розуміння цих особливостей є важливим для успішної співпраці між підприємствами двох країн.

2.2. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Видавництво Ірис»

Видавництво «Ірис» розпочало свою діяльність у 2015 році та спеціалізується на виданні дитячої літератури, яка сприяє не лише цікавому дозвіллю для дітей, а й розвитку їхніх творчих здібностей.

Місто реєстрації компанії є Харків, уповноваженою особою компанії виступає Тешев Руслан Ігорович, статний фонд якого становить 423 350,00 грн. Основним видом діяльності є видання книг, також товариство має купу інших видів діяльності, такі як, надання поліграфічних послуг, друкування газет, спеціалізована діяльність з дизайнерських послуг, виробництво іграшок так ігор, виготовлення друкарських форм, брошурувально-палітурна діяльність, оптова та роздрібна торгівля тощо [5;8].

Переглянемо та проаналізуємо в таблиці 3.1 фінансову звітність видавництва «Ірис».

Таблиця 3.1 - Фінансова звітність ТОВ «Видавництво Ірис»

	2023	2022	2021
Дохід	190 000	196 800	1 577 400
Чистий прибуток	35 600	-105 300	907 900
Активи	1 191 600	-	1 279 600

Джерело: складено автором на підставі [5;8]

Аналізуючи фінансові дані компанії за 2021–2023 роки, можна побачити певні важливі тенденції:

1. Доходи:

За 2021 рік компанія має найвищий дохід – 1 577 400 одиниць. За 2022 рік дохід суттєво знижується до 196 800 одиниць, що вказує на падіння на 87.5% порівняно з попереднім роком. За 2023 рік дохід залишається приблизно на рівні 2022 року, лише незначно знизившись до 190 000 одиниць.

Компанія зазнала значного скорочення доходів у 2022 році та, ймовірно, зіштовхнулася з викликами, які не вдалося повністю подолати й у 2023 році.

2. Чистий прибуток:

Високий чистий прибуток нам показує 2021 рік у розмірі 907 900 одиниць, що корелює з високим доходом. За 2022 рік спостерігається чистий збиток у розмірі -105 300 одиниць, що, ймовірно, є наслідком значного падіння доходів. За 2023 рік прибуток знову повертається на позитивний рівень – 35 600 одиниць, хоч і залишається значно нижчим, ніж у 2021 році.

Компанія показала ознаки відновлення у 2023 році, досягнувши позитивного результату. Це свідчить про ефективність заходів, вжитих для стабілізації фінансової ситуації, але рівень прибутку залишається далеким від успіхів 2021 року.

3. Активи:

За 2021 рік активи становили 1 279 600 одиниць. За 2023 рік активи знизилися до 1 191 600 одиниць, що вказує на скорочення на 6.9% від рівня 2021 року.

Зменшення активів може вказувати на використання ресурсів для підтримки операційної діяльності в умовах низького доходу або на продаж активів для покриття збитків 2022 року.

Компанія зазнала серйозних фінансових труднощів після успішного 2021 року, зокрема, значного падіння доходів і чистого прибутку у 2022 році. Потрібно розуміти, що значних збитків компанія зазнала з початком повномасштабної війни, це обумовлюється тим, що велика кількість шкіл, дитсадків закрились, або взагалі припинили своє існування, тобто розвиваючі книги, ігри, мозаїки тощо. Були головними навчальними ресурсами в освіті, коли освітні заклади перейшли на онлайн навчання, то друковані книги припинили своє існування на теренах освітніх закладів. З початком 2023 року деякі школи та дитсадки почали відновлювати офлайн навчання, тим самим допомагають розвиватися видавничому бізнесу. Проте у 2023 році компанії вдалося стабілізуватися, що видно з повернення до позитивного прибутку, хоча доходи залишаються низькими. Для подальшого зростання компанії може знадобитися залучення додаткових інвестицій чи оптимізація витрат.

Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Видавництво Ірис» включає аналіз структури управління, виробничих процесів, ринкових позицій, а також фінансових та економічних показників. Основні елементи організаційно-економічної характеристики такого видавництва розглянемо далі.

1. Організаційна структура та управління:

ТОВ «Видавництво Ірис» має чітко визначену організаційну структуру, яка включає такі основні відділи – редакційний відділ – відповідає за розробку контенту, редакцію і підготовку матеріалів до друку, відділ маркетингу та продажів – займається просуванням продукції, дослідженням ринку, рекламою та комунікацією з клієнтами, фінансовий відділ – контролює фінансові операції, веде бухгалтерію та звітність, виробничий відділ – забезпечує безпосередній друк продукції, включаючи співпрацю з друкарнями та іншими виробничими партнерами.

2. Виробничі процеси та послуги:

Основними видами продукції, які випускає видавництво, є: книги для дітей і підлітків – включають художню та навчальну літературу, освітні матеріали та зошити – продукція, орієнтована на освітні установи та самостійне навчання, періодичні видання – можуть охоплювати журнали або брошури для різних вікових категорій.

Процес видавництва включає кілька етапів: розробку концепції, підготовку макета, редагування, друк і розповсюдження. Це часто вимагає співпраці з фахівцями (редакторами, дизайнерами, маркетологами) та партнерами (друкарнями, логістичними компаніями).

3. Фінансово-економічні показники:

Оцінка економічної діяльності видавництва проводиться за такими основними показниками, як дохід від продажів – загальний обсяг виручки від реалізації друкованої продукції, чистий прибуток – доходи після сплати податків, які показують рентабельність видавництва, собівартість продукції – витрати на виробництво одиниці друкованого матеріалу, включаючи витрати на папір, друк та оплату праці, рентабельність продажів – співвідношення прибутку до обсягу продажів, що показує ефективність комерційної діяльності.

4. Маркетингова діяльність та ринкові позиції:

«Видавництво Ірис» може використовувати різні маркетингові інструменти для просування своєї продукції:

- реклама у соціальних мережах та на веб-платформах для охоплення широкої аудиторії;
- співпраця з освітніми установами для поширення навчальної літератури;
- участь у виставках та ярмарках для розширення контактів та укладення нових договорів з партнерами [5;8;41].

Важливими аспектами для успіху на ринку є конкурентоспроможні ціни, висока якість продукції, зручні умови співпраці з постачальниками та надійна

логістика. Ці елементи забезпечують стабільність роботи та розширення ринкових позицій компанії.

Переглядаючи веб-сторінки з продукцією компанії, можна зробити висновок що видавництво своєю продукцією намагається покращити дитячий світогляд та зменшити використання смартфонів, мультиків та інших гаджетів, за рахунок великої кількості розвиваючих ігор, розмальовок, іграшок, наліпок, виробів із штучних кристалів, цей асортимент розвиваючих ігор таким чином не впливає на дитячу психіку та не створює згубний вплив на малюків. Таким чином розвиваючі іграшки та дитячі книги відіграють важливу роль у розвитку дітей, забезпечуючи навчання та стимулюючи різні навички, такі як розвиток моторики та координації, створення мовних та когнітивних навичок, соціальний та емоційний розвиток, креативність та уява, заохочення самостійності та впевненості. Адже розвиваючі іграшки та дитячі книги є важливими інструментами, які допомагають дитині гармонійно розвиватися, забезпечуючи не лише цікаве дозвілля, а й підготовку до життя та навчання. Незважаючи на те що компанія понесла значних збитків в 2022 році через повномасштабну війну, зазнавши значного скорочення попиту на їх продукцію. Видавництво «Ірис» працює на ринку дитячої літератури та має стабільний попит на свою продукцію завдяки акценту на якісні матеріали для дітей. Однак компанія також може зазнавати впливу загальних економічних умов в Україні, зокрема коливань купівельної спроможності населення та вартості друкарських матеріалів. [9].

2.3. Зарубіжний досвід вдосконалення корпоративної культури

Пропоную розглянути корпоративну культуру найбільш впливової у світі країни – США.

Вплив корпоративної культури США на глобальний рівень є значним, оскільки країна виступає провідним експортером ціннісних орієнтирів. До того

ж Сполучені Штати сформували одну з найсильніших економік світу, з обсягом ВВП у 22,7 трлн доларів, що дозволяє їм утримувати друге місце за розміром світової економіки.

Основні характеристики корпоративної культури США включають:

1. Співробітники розглядаються передусім як інструмент для досягнення цілей організації, головна з яких — отримання прибутку.
2. Індивідуалізм – акцент на особистих досягненнях і автономії працівників.
3. Змагання та конкуренція – заохочення духу конкуренції для підвищення продуктивності.
4. Короткостроковий найм і швидке кар'єрне просування – працівники швидко рухаються службовими сходами.
5. Висока спеціалізація та формалізація контролю – управління орієнтоване на кількісні показники, а відносини часто носять формальний характер, з уникненням публічної критики.

Ці риси допомагають США зберігати лідерство у світовій економіці та впливати на корпоративні культури інших країн.

Американська модель корпоративної культури орієнтована на створення згуртованого колективу, де співробітники відчують себе частиною «другої сім'ї» – разом відзначають важливі події, святкують підвищення та нові призначення. Однак, на відміну від японської моделі, акцент робиться на особистісний розвиток, побудову успішної кар'єри та максимізацію прибутку шляхом залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Важливою особливістю американської корпоративної культури є підтримка внутрішньої конкуренції. Ця модель спрямована на створення умов, за яких кожен працівник може максимально розкрити свій потенціал, змагаючись із

колегами. Такий підхід стимулює професійний розвиток і підвищує ефективність роботи команди [15].

У США ефективність підприємств оцінюється не лише за зростанням прибутків чи стійкістю позицій на ринку, а й за вартістю акцій. Тому американські компанії створюють умови для досягнення максимальної прибутковості за короткий період. Корпоративна культура тут налаштована на гнучку і швидку реакцію на зовнішні зміни, що дозволяє отримувати прибуток навіть за несприятливих обставин. Особистий ентузіазм і дух конкуренції спонукають працівників до розробки нових продуктів і підтримки високих стандартів обслуговування.

Американські підприємці вважають, що кожна справа має бути вигідною, приносячи не лише фінансову вигоду, але й економію часу та задоволення. Це пояснює їхнє прагнення ретельно вивчати всі аспекти діяльності, методи та засоби, стежити за новими розробками і переймати досвід інших країн[15].

Варто зазначити, що корпоративній культурі США притаманні унікальні риси, зображені на рисунку 2.3, що відображають американські цінності, прагнення до результативності та відкритість до змін.

Корпоративна культура в США має свої унікальні риси, що відображають американські цінності, прагнення до результативності та відкритість до змін:

- досягнення цілі – у США корпоративна культура фокусується на досягненні високих результатів. Компанії прагнуть до підвищення ефективності та продуктивності, заохочуючи працівників досягати конкретних цілей і показників. Основними критеріями успіху є прибутковість, якість виконаної роботи та виконання поставлених завдань;

- прагматизм – уважний підхід до роботи, проєкту, прагнення до матеріального достатку;

- час, як найважливіший ресурс – раціональне використання часу на роботі, тобто не накладати себе роботою в великій кількості за короткий проміжок часу, щоб не трапилось «вигорання»;

- індивідуальність – цінується творчий підхід і готовність до експериментів. Компанії заохочують працівників генерувати нові ідеї та підходи, а також створюють середовище, де співробітники можуть безпечно втілювати свої ідеї. Це сприяє розвитку інновацій та дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними;

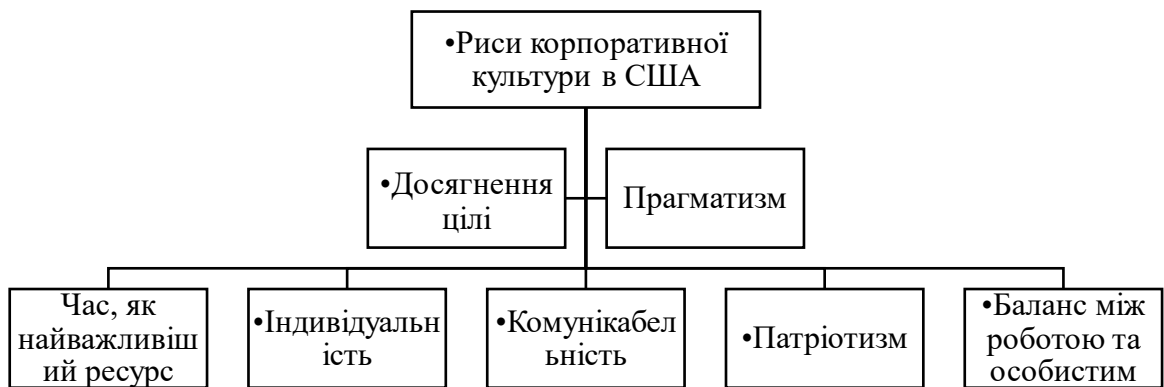


Рисунок 2.3 - Риси корпоративної культури в США

Джерело: складено автором на підставі [30].

- комунікабельність – вітається комунікація, співробітники очікують відкритих розмов із керівництвом і чесних зворотних відгуків. Це допомагає створювати довіру між керівництвом та працівниками і сприяє здоровій атмосфері в колективі;

- патріотизм – з боку етноцентризму, незважаючи на те що це може здатись егоїстично, але це дає можливість розглядати свої роботи та працю на високому рівні;

- баланс між роботою та особистим – хоча результативність має велике значення, багато американських компаній дбають про добробут своїх співробітників. Культура «work-life balance» підтримується через гнучкі графіки, можливість працювати дистанційно, оплачувані відпустки та програми для підтримки фізичного і психічного здоров'я.

У США ефективність підприємств оцінюється не лише за зростанням прибутків чи стійкістю позицій на ринку, а й за вартістю акцій. Тому американські компанії створюють умови для досягнення максимальної прибутковості за короткий період. Корпоративна культура тут налаштована на гнучку і швидку реакцію на зовнішні зміни, що дозволяє отримувати прибуток навіть за несприятливих обставин. Особистий ентузіазм і дух конкуренції спонукають працівників до розробки нових продуктів і підтримки високих стандартів обслуговування [15].

Американські підприємці вважають, що кожна справа має бути вигідною, приносячи не лише фінансову вигоду, але й економію часу та задоволення. Це пояснює їхнє прагнення ретельно вивчати всі аспекти діяльності, методи та засоби, стежити за новими розробками і переймати досвід інших країн.

Отже, американська корпоративна культура відображає високу орієнтацію на досягнення результатів і гнучкість, заохочує ініціативність та інновації, водночас підтримуючи різноманітність і здоровий баланс між роботою та особистим життям. Це створює середовище, яке сприяє професійному розвитку, успіху та комфорту працівників.

У США є чимало компаній, відомих своєю сильною корпоративною культурою, що сприяє залученню талановитих працівників, підвищенню мотивації та задоволеності роботою. Ось деякі з провідних компаній, які вирізняються позитивним робочим середовищем і підтримкою працівників:

1. Salesforce – відома своєю культурою взаємної підтримки, прозорості та інклюзивності. Компанія надає великого значення соціальній відповідальності та заохочує працівників до волонтерства.

2. Google – славиться своїм інноваційним середовищем, де працівники отримують багато можливостей для розвитку та кар'єрного росту. Компанія пропонує великий набір пільг, включаючи медичне обслуговування, заняття спортом і психологічну підтримку.

3. HubSpot – ця компанія надає особливу увагу розвитку культури довіри і відкритості. HubSpot пропонує гнучкий графік роботи, підтримує баланс між роботою та особистим життям і цінує кожного працівника.

4. Adobe – підтримує культуру творчості, інновацій та свободи дій. Працівники отримують багато можливостей для самовираження і професійного розвитку. Компанія також активно просуває політику рівності та інклюзивності.

5. Microsoft – з відновленням корпоративної культури під керівництвом Сатї Наделли, Microsoft стала більше орієнтованою на співпрацю, інклюзивність та соціальну відповідальність. Компанія активно інвестує у розвиток талантів і надає можливості для особистого та професійного зростання.

6. Netflix – відома своєю унікальною культурою «свободи та відповідальності», де працівники мають велику автономію у прийнятті рішень, але водночас очікується висока продуктивність та відповідальність.

7. Apple – у компанії культивується прагнення до досконалості, інновацій та уваги до деталей. Хоча темп роботи тут високий, компанія пропонує хороші умови праці і сприяє професійному розвитку своїх працівників.

8. Zappos – ця компанія (інтернет-магазин взуття та одягу) стала відомою завдяки своїй орієнтації на клієнта і підтримці позитивної корпоративної культури, що базується на цінностях доброзичливості та турботи про працівників.

9. LinkedIn – активно просуває культуру співпраці та зростання. Працівники мають доступ до численних ресурсів для навчання і професійного розвитку, а також можливість працювати у гнучкому форматі.

10. Patagonia – відомий виробник одягу для активного відпочинку, має потужну корпоративну культуру, орієнтовану на екологічну відповідальність та соціальну справедливість. Компанія також підтримує баланс між роботою та особистим життям працівників [38].

Ці компанії відомі тим, що інвестують у розвиток здорової корпоративної культури, спрямованої на підтримку працівників, збереження балансу між роботою та особистим життям, інклюзивність та постійне навчання. Такий підхід дозволяє їм залучати і утримувати кращі таланти, а також досягати високих результатів на ринку.

Пропоную детальніше розглянути компанію HubSpot. Корпоративна культура компанії HubSpot стала прикладом успішного поєднання гнучкості, підтримки працівників та орієнтованості на результат. HubSpot відома своєю унікальною культурою, що ґрунтується на принципах прозорості, довіри, підтримки особистого зростання і балансу між роботою та особистим життям. Компанія активно впроваджує політику відкритих можливостей для всіх працівників, де кожен може брати участь у важливих рішеннях і має можливість доносити свої ідеї.

HubSpot показує стійке фінансове зростання та розширення. У 2023 році компанія досягла загального річного доходу в розмірі 2,17 мільярда доларів, що на 25% більше, ніж у 2022 році. Основним джерелом доходу є підписки на продукти компанії, які становили приблизно 2,12 мільярда доларів. Компанія також значно інвестує в розвиток своєї діяльності: на маркетинг було витрачено 1,07 мільярда доларів, а на дослідження та розробки – понад 617 мільйонів доларів, що демонструє її орієнтацію на інновації та масштабування послуг.

Якщо порівнювати з 2021 роком, то HubSpot досягла загального річного доходу у розмірі \$1,3 мільярда, що на 47% більше порівняно з 2020 роком. Основним джерелом доходу стали підписки, які принесли \$1,26 мільярда. Витрати на маркетинг склали \$649,7 мільйона, а на дослідження і розробки – \$301,9 мільйона.

2022 рік: Загальний дохід виріс до \$1,73 мільярда, зокрема \$1,69 мільярда отримано від підписок (на 34% більше, ніж у 2021 році). Маркетингові витрати зросли до \$886 мільйонів, а на розробки було витрачено \$442 мільйони [47;48;49].

Порівнявши дохід за три роки, ми можемо спостерігати, що компанія вибудувала фундамент праці, та стрімко рухається в гору, збільшуючи потік, попит та розуміється дохід. Дивлячись на діаграму (рисунок 2.4), можна помітити що дохід значно збільшився.

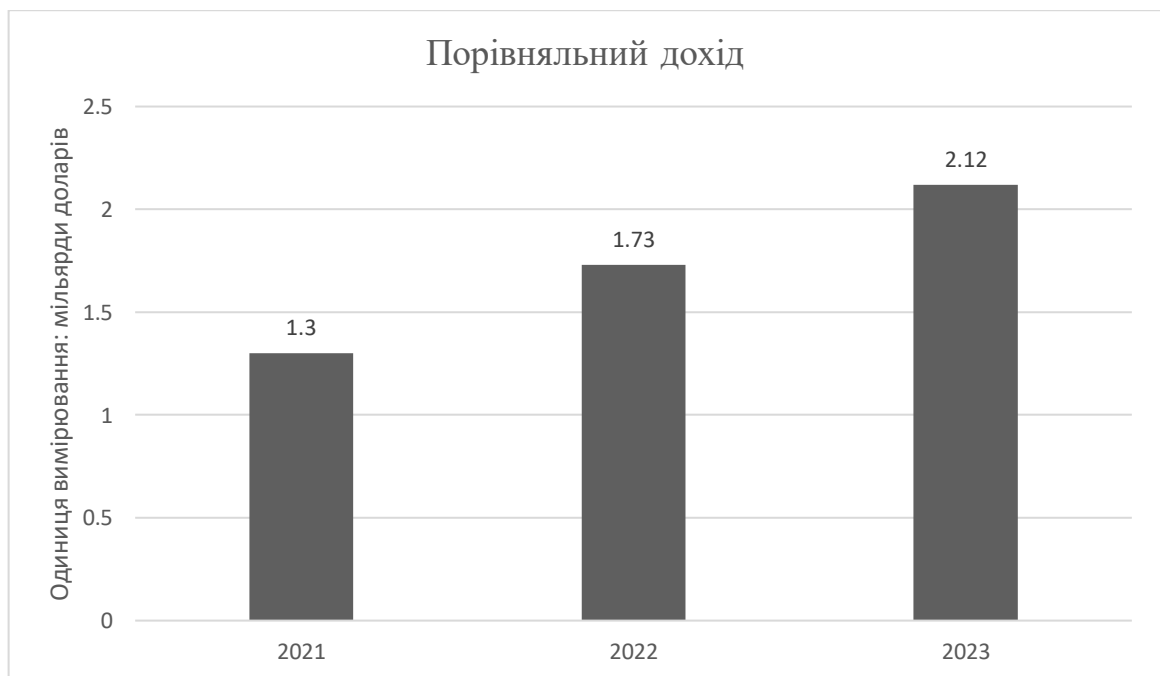


Рисунок 2.4 - Дохід компанії впродовж 2021-2023 років

Джерело: складено автором на підставі [47;48;49]

Кількість співробітників також зросла – наприкінці 2023 року в HubSpot працювало близько 7,663 осіб, порівняно з 7,433 у 2022 році. Основна частина персоналу молодша за 35 років, і компанія підтримує різноманітність у складі команди: 14,7% працівників ідентифікують себе як представники ЛГБТ+ спільноти, і 27% є батьками. Завдяки цьому HubSpot забезпечує інклюзивну корпоративну культуру, що відповідає її місії підтримувати гнучкі умови праці для різних категорій працівників.

Також HubSpot є вагомим гравцем у сфері автоматизації маркетингу, контролюючи близько 5,28% цього ринку, поступаючись лише найбільшим конкурентам. З такими показниками компанія активно утримує позиції на ринку, інвестуючи в стратегічні придбання та розширення присутності у різних країнах, наразі працюючи у понад 135 державах світу [47].

Такі показники свідчать про стійке зростання HubSpot і її прагнення до розширення клієнтської бази, а також про інвестування у розробку інноваційних рішень для ринку CRM та маркетингу, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на світовому ринку.

Корпоративна культура компанії HubSpot стала прикладом успішного поєднання гнучкості, підтримки працівників та орієнтованості на результат. HubSpot відома своєю унікальною культурою, що ґрунтується на принципах прозорості, довіри, підтримки особистого зростання і балансу між роботою та особистим життям. Компанія активно впроваджує політику відкритих можливостей для всіх працівників, де кожен може брати участь у важливих рішеннях і має можливість доносити свої ідеї [50].

Висновки до розділу 2

Для досягнення світового успіху українським компаніям необхідно об'єднати свої сильні сторони разом з країнами партнерами, такі як Польща. Польські підприємства можуть посилити свою інноваційність та гнучкість за рахунок української креативності та адаптивності. З іншого боку, українські компанії можуть скористатися польським досвідом роботи на міжнародних ринках та клієнтоорієнтованістю, щоб розширити свою присутність на глобальному ринку."

Проаналізувавши, компанію, яка понесла значних збитків в 2022 році через повномасштабну війну, зазнавши значного скорочення попиту на їх продукцію. Видавництво «Ірис» працює на ринку дитячої літератури та має стабільний попит на свою продукцію завдяки акценту на якісні матеріали для дітей. Однак компанія також може зазнавати впливу загальних економічних умов в Україні, зокрема коливань купівельної спроможності населення та вартості друкарських матеріалів.

Корпоративна культура в американських компаніях орієнтована на результативність, інноваційність та гнучкість. Вона заохочує працівників до особистої відповідальності, ініціативності та постійного вдосконалення. Сильний акцент на прозорості, рівних можливостях і балансу між роботою та особистим життям сприяє формуванню робочого середовища, де працівники можуть максимально розкрити свій потенціал. Завдяки підтримці командної роботи, відкритої комунікації та інклюзивності, американські компанії зберігають конкурентоспроможність і адаптивність, що дозволяє їм ефективно реагувати на виклики ринку та досягати високих результатів.

РОЗДІЛ 3

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ІЗ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом

Корпоративна культура виступає диференційною ознакою організацій, впливаючи на їхню конкурентоспроможність та стабільність на ринку. Вона формується під впливом таких компонентів, як організаційна атмосфера, філософія, ціннісні орієнтації, норми поведінки та стереотипи, які в сукупності визначають характер внутрішнього середовища організації. Працівники є одночасно як носіями, так і продуктом корпоративної культури, оскільки їхня поведінка формується під її впливом і водночас сприяє її розвитку. Існує тісний взаємозв'язок між корпоративною культурою та функціями управління персоналом, оскільки останні спрямовані на формування, підтримку та розвиток бажаної культури в організації.

Управління персоналом – це систематичний процес цілеспрямованого впливу на людські ресурси організації з метою оптимізації їх використання для досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація функцій управління персоналом здійснюється за допомогою сукупності інструментів, які охоплюють як формалізовані процедури (наприклад, оцінка персоналу, розробка систем оплати праці), так і неформальні механізми (корпоративна культура, лідерство) [12, с. 172].

Стратегія управління персоналом має бути довгостроковою, інтегрованою у загальну стратегію організації та адаптованою до її специфічного контексту, включаючи корпоративну культуру. Розробка такої стратегії є комплексним процесом, що передбачає проходження кількох послідовних етапів, детально представлених на рисунку 3.1.

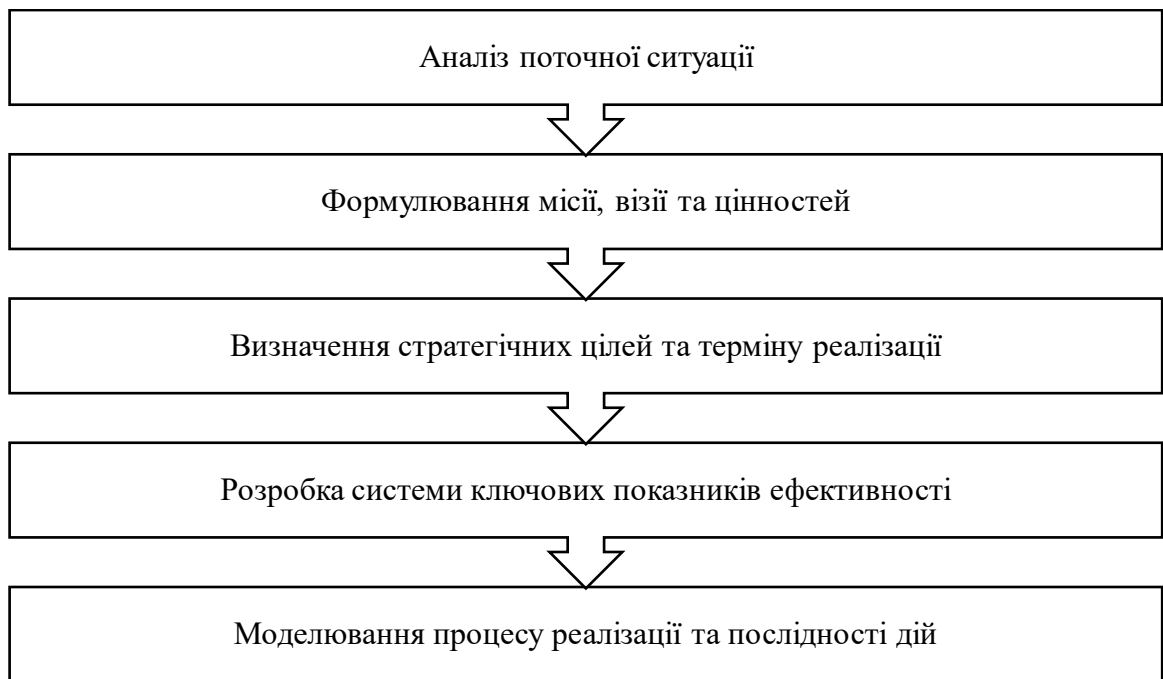


Рисунок 3.1 - Алгоритм створення стратегічного плану розвитку персоналу

Джерело: складено автором на підставі [12, с. 173]

Стратегія управління персоналом, будучи невід'ємною частиною загальної стратегії, повинна бути синхронізована з корпоративною культурою. Несумісність між ними може призвести до внутрішніх конфліктів, зниження ефективності та дестабілізації організаційного середовища. Взаємодія корпоративної культури та стратегії підприємства є складним і багатогранним процесом, який може породжувати значні ризики для досягнення стратегічних цілей. Оцінка цих ризиків на етапі формування стратегії є необхідною умовою для успішної її реалізації. Наукові дослідження однозначно вказують на те, що саме розбіжності між культурою та стратегією є одним з основних факторів, які можуть негативно вплинути на результати діяльності організації.

Стратегічні цілі організації та її корпоративна культура визначають критерії відбору персоналу. При позитивній та стійкій корпоративній культурі, вимоги до кандидатів формуються не лише на основі професійних компетенцій,

але й з урахуванням особистісних якостей та цінностей, які резонують з існуючою культурою організації. Такий підхід мінімізує ризик найму співробітників, які можуть дестабілізувати внутрішнє середовище.

Процес підбору персоналу в організації з розвиненою корпоративною культурою передбачає:

1. Менеджери з управління персоналом оцінюють не лише професійні навички кандидата, а й його здатність адаптуватися до існуючого організаційного клімату та поділяти цінності компанії.

2. Кандидат повинен мати повну інформацію про організацію для усвідомленого прийняття рішення про працевлаштування.

Відбір кандидатів, які відповідають культурним нормам організації: Це дозволяє зберегти і зміцнити існуючу корпоративну культуру.

Ефективний підбір персоналу, заснований на принципах відповідності корпоративній культурі, сприяє: збільшенню лояльності співробітників, поліпшенню ефективності роботи, зменшенню плинності кадрів[12, с. 174-176].

Таким чином, корпоративна культура є важливим фактором, який впливає на процес підбору персоналу та, як наслідок, на успішність діяльності організації в цілому. Корпоративна культура є визначальним фактором при формуванні кадрового резерву та визначенні шляхів кар'єрного розвитку співробітників. Крім професійних навичок та досвіду, важливо враховувати відповідність кандидатів до існуючої системи цінностей та норм організації. Лідери майбутнього повинні не лише володіти високим рівнем компетентності, але й бути носіями корпоративної культури, здатними мотивувати та вести за собою команду. З метою збереження та зміцнення корпоративної культури організація може вдаватися до таких заходів, як припинення трудових відносин зі співробітниками, які не відповідають встановленим нормам поведінки.

Компанії, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, прагнуть досягти сталого розвитку шляхом задоволення потреб теперішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Як показано на рисунку 3.2, існують певні критерії, для оцінки рівня соціальної відповідальності організацій. Ці критерії охоплюють різноманітні сфери діяльності компанії, від взаємовідносин з працівниками до впливу на навколишнє середовище[12, с. 177].



Рисунок 3.2 - Виміри соціально відповідальної організації

Джерело: складено автором на підставі [12, с. 178]

Розвиток персоналу в інформаційному аспекті передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників, спрямоване на оптимізацію робочих процесів та підвищення продуктивності. Соціально-психологічний блок розвитку фокусується на індивідуальних особливостях працівника та адаптації

до змін в організаційному середовищі. Динамічний блок пов'язаний із кар'єрним зростанням та зміною ролі працівника в організації та на ринку праці.

Процес соціалізації сприяє інтерналізації корпоративних цінностей, що формує у працівників стійку психологічну прив'язаність до організації та підвищує рівень їхньої залученості. Організаційна соціалізація є необхідною умовою інтеграції нового працівника в колектив. В процесі соціалізації працівник освоює норми, цінності та правила поведінки, характерні для організації. Ідентифікація з корпоративними цінностями сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу, а також забезпечує стабільність та ефективність організації.

Аналіз сучасних досліджень виявляє ряд бар'єрів, що перешкоджають ефективному розвитку систем внутрішніх комунікацій в організаціях:

1. Низький пріоритет внутрішніх комунікацій – керівництво часто недооцінює стратегічну роль внутрішніх комунікацій у досягненні бізнес-цілей, що призводить до недостатнього фінансування та ресурсного забезпечення цього напрямку діяльності.

2. Недостатня залученість середнього та лінійного менеджменту – відсутність у середнього та лінійного менеджменту відповідальності за комунікаційні процеси та недостатні комунікативні навички є серйозною перешкодою для ефективної передачі інформації.

3. Низький рівень довіри співробітників – недовіра співробітників до керівництва та скептичне ставлення до ініціатив у сфері внутрішніх комунікацій знижують ефективність комунікаційних заходів.

4. Організаційні та технологічні обмеження – територіальна розподіленість компаній, специфіка окремих підрозділів та недосконалість інформаційних систем створюють додаткові труднощі для ефективної комунікації.

5. Відсутність стандартів – невизначеність щодо стандартів та процедур у сфері внутрішніх комунікацій ускладнює їх планування та реалізацію [37, с.22-23].

Вищезазначені фактори свідчать про необхідність комплексного підходу до розвитку систем внутрішніх комунікацій в організаціях, що включає в себе: підвищення розуміння важливості внутрішніх комунікацій серед топ-менеджменту; залучення середнього та лінійного менеджменту до процесу комунікацій; створення довіри між керівництвом та співробітниками; оптимізацію організаційних процесів та інформаційних систем; розробку та впровадження чітких стандартів внутрішніх комунікацій.

Таким чином, ефективна система внутрішніх комунікацій є важливою умовою успішного функціонування будь-якої організації. Усунення вищезазначених бар'єрів дозволить забезпечити своєчасну та точну передачу інформації, підвищити залученість співробітників та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Корпоративні комунікації охоплюють комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ефективну взаємодію організації з внутрішньою та зовнішньою аудиторією. У сучасній практиці можна виділити три основні напрями корпоративних комунікацій:

1. Управлінське спілкування передбачає взаємодію керівництва з різними стейкхолдерами організації. Для забезпечення ефективної комунікації на цьому рівні залучаються фахівці з маркетингу та організаційних комунікацій, які розробляють та реалізують стратегії комунікації, спрямовані на досягнення бізнес-цілей компанії.

2. Маркетингова комунікація фокусується на просуванні продукції або послуг на ринку за допомогою різноманітних інструментів, таких як реклама, прямий маркетинг, спонсорство тощо. Маркетингові комунікації є невід'ємною

частиною загальної стратегії просування бренду та формування позитивного іміджу компанії.

3. Організаційні комунікації охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на побудову ефективних комунікацій всередині організації та з зовнішнім середовищем. Фахівці з організаційних комунікацій займаються питаннями корпоративної соціальної відповідальності, взаємодії з інвесторами, відносин з громадськістю та внутрішніми комунікаціями [10, с.18].

Всі три напрями корпоративних комунікацій тісно взаємопов'язані та доповнюють один одного. Для забезпечення ефективної комунікації більшість організацій розробляють комплексні плани комунікацій, які дозволяють узгоджено діяти всім підрозділам компанії та досягати поставлених комунікаційних цілей.

Ефективна комунікація є невід'ємною частиною успішної корпоративної культури. Вона допомагає створити єдину команду, підвищити задоволеність співробітників та досягти стратегічних цілей компанії. Комунікація дуже важлива складова, тому що завдяки цьому створюється довіра в колективі, підвищується продуктивність. Співробітники є обличчям компанії, і їхня задоволеність безпосередньо впливає на репутацію організації.

Загалом, формування та розвиток корпоративної культури є стратегічним завданням для будь-якої організації. Ефективне управління персоналом передбачає врахування цінностей компанії та створення такого робочого середовища, яке б задовольняло потреби та очікування співробітників.

Для побудови здорової корпоративної культури необхідно забезпечити єдність зусиль керівництва на всіх рівнях та залучення всіх зацікавлених сторін. Корпоративна культура повинна стимулювати особистісний та професійний розвиток співробітників, сприяючи формуванню високоморальної команди. Керівництво повинно бути готовим до коригування фундаментальних цінностей та принципів компанії з метою їх актуалізації. Особливу увагу слід приділяти

практичній реалізації корпоративних цінностей. Інноваційність, як один з ключових аспектів сучасної бізнес-моделі, повинна знаходити своє відображення у всіх сферах діяльності організації, від процесів адаптації нових співробітників до формування бренду компанії.

Систематичний моніторинг стану корпоративної культури є необхідною умовою її ефективного управління. Проактивний підхід до виявлення та вирішення проблем дозволяє мінімізувати негативні наслідки для організації та забезпечити стійкий розвиток.

3.2 Шляхи удосконалення корпоративної культури на прикладі успішних вітчизняних компаній

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, переконань та поведінки, які об'єднують працівників компанії та впливають на її успіх. Вона є своєрідним "ДНК" організації, яке визначає її унікальність та конкурентні переваги [43].

Корпоративна культура в Україні активно розвивається, адаптуючись до викликів сучасного бізнес-середовища, європейських стандартів і глобальних трендів. Українські компанії почали приділяти більше уваги створенню комфортного середовища для працівників, їх мотивації та розвитку. Водночас на корпоративну культуру впливають локальні традиції, менталітет і соціально-економічні умови.

Створення та підтримка позитивної корпоративної культури – стратегічний крок, який дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити її стійкий розвиток [30].

Удосконалення корпоративної культури – це постійний процес, який спрямований на створення позитивної та продуктивної атмосфери в компанії. Такий сучасний тренд є інвестицією в майбутнє вашого бізнесу. Звісно це на

стільки важливо, тому що сильна корпоративна культура приваблює та утримує найкращих спеціалістів, спільні цінності та мотивація ведуть до кращих результатів, позитивна репутація компанії приваблює клієнтів та інвесторів, та гнучка культура допомагає компанії швидко реагувати на виклики ринку [44].

Український бізнес демонструє дивовижну стійкість та здатність до адаптації, особливо в складні часи. Багато українських компаній досягли значних успіхів на внутрішньому та міжнародному ринках. Давайте розглянемо кілька успішних кейсів.

Monobank – мобільний банк, який змінив підхід до банківських послуг в Україні. Monobank став популярним завдяки зручному інтерфейсу та інноваційним продуктам. У monobank працює система відкритої комунікації: регулярно проводяться анонімні опитування та зустрічі для обговорення проблем і пропозицій; у компанії цінується ініціативність працівників, і вони можуть напругу звертатися до керівництва. Тому, відкрита комунікація сприяє підвищенню довіри між працівниками та керівництвом [37].

Rozetka – один з найбільших українських онлайн-магазинів, який успішно конкурує з міжнародними гігантами. Rozetka створює мотиваційну систему, що враховує різні потреби працівників: окрім матеріальних заохочень, впроваджено програми соціального забезпечення: страхування, підтримка здоров'я та психологічні консультації; організуються спільні заходи для працівників, що сприяє формуванню згуртованої команди. Успішна мотивація включає не лише фінансові бонуси, а й підтримку благополуччя працівників [24].

Завдяки прозорій системі комунікації та можливості впливати на розвиток компанії, співробітники "Нової Пошти" відчують себе справжніми партнерами. Саме така залученість і є запорукою високої продуктивності та досягнення амбітних цілей. Щоб створити сильну команду, необхідно не тільки визначити цінності, але й постійно нагадувати про них співробітникам. Ключем до успіху є відкритий діалог та залученість кожного працівника до життя компанії [19].

Корпоративна культура в Monobank, Rozetka та Нова пошта має свої особливості, але всі три компанії об'єднує одне – орієнтація на клієнта, динамічний розвиток та інноваційність. Ці компанії є прикладом того, як правильно побудована корпоративна культура може стати одним з ключових факторів успіху.

Роль засновників у формуванні корпоративної культури неоціненна. Саме вони визначають, якою компанія буде, і формують перші команди. Однак культура є динамічною системою, яка постійно розвивається під впливом різних факторів: від системи оцінювання працівників до способів вирішення криз. Ефективна корпоративна культура не тільки допомагає компанії вижити, але й сприяє її процвітанню, об'єднуючи співробітників на всіх рівнях [18, с. 67].

Прикладом вітчизняних компаній та їх славнозвісних корпоративних культур є: Google (США), Microsoft (США), Tesla (США), Amazon (США).

Google давно стала синонімом інновацій, креативності та нестандартного підходу до роботи. Їхня корпоративна культура, яка сформувалася протягом багатьох років, стала предметом досліджень і наслідування для багатьох компаній світу. Корпоративна культура Google тримає фокус на співробітниках, заохочує своїх співробітників до експериментів і нових ідей, компанії пропонує для своїх працівників різноманітні програми для відпочинку і розваг, Google активно займається благодійністю і соціальними проектами.

Основні пункти, які можна повчити у Google:

- співробітники – найцінніший актив компанії;
- інновації – рушійна сила бізнесу;
- відкритість і прозорість – основа довіри;
- баланс між роботою і життям – запорука успіху;
- соціальна відповідальність – не просто слова, а діла.

Корпоративна культура Google – це не просто набір правил, а спосіб життя. Ця культура дозволила компанії досягти великих успіхів і стати одним з найпопулярніших роботодавців у світі [44].

Microsoft – справжній технологічний гігант, який протягом багатьох років формував обличчя сучасних технологій. Корпоративна культура Microsoft – це результат довгої історії, постійних змін і прагнення до інновацій. Розглянемо такі ключові аспекти компанії. Сьогодні Microsoft – компанія, яка постійно шукає нові ідеї і технології, задовольняє потреби клієнтів, велика увага приділяється командній роботі, різноманітні програми навчання, також активно займається благодійністю і соціальними проектами.

Вивчаючи компанію Microsoft та її корпоративну культуру, потрібно звернути увагу на такі риси, як різноманітний розвиток співробітників, адаптуватися до нових умов, задоволення клієнтів, та постійний пошук нових ідей [23].

Tesla – автовиробник, справжній символ інновацій і майбутнього електротранспорту. Корпоративна культура компанії є однією з найобговорюваніших і найсуперечливіших у технологічному світі.

Tesla відома своїми стислими термінами та амбітними цілями. Компанія очікує від своїх співробітників максимальної віддачі та готовності працювати понаднормово, компанія прагне до постійного вдосконалення своїх продуктів та технологій, у компанії достатньо високі вимоги до співробітників, вони шукають талановитих та мотивованих, також співробітники Tesla мотивовані не лише зарплатою, а й можливістю внести свій вклад у створення більш сталого майбутнього.

Основні критерії яким потрібно повчитись у компанії: лідерство, тому що лідер відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури, баланс між інноваціями та стійкістю, та важливість поставленої місії, яка може мотивувати співробітників на високі досягнення.

Корпоративна культура Tesla викликає багато дискусій. З одного боку, вона дозволила компанії досягти вражаючих результатів, з іншого боку, викликає питання про її стійкість та вплив на співробітників [29].

Amazon – глобальний технологічний гігант, який змінив спосіб, яким ми здійснюємо покупки. Корпоративна культура Amazon, хоча й викликає багато дискусій, є однією з найвпливовіших у світі бізнесу.

Amazon завжди ставила клієнта на перше місце. Компанія відома своїми амбітними проектами та постійним пошуком нових рішень. Адже Amazon очікує від своїх співробітників високої продуктивності та готовності працювати довгі години. Перевагою компанії є швидка адаптація до змін на ринку. Кожен проект в Amazon має одного відповідального, що забезпечує швидке прийняття рішень. В компанії існує високий рівень конкуренції між командами та співробітниками.

Такі пункти можна розглянути стосовно своєї компанії для покращення корпоративної культури дивлячись на компанію Amazon: задоволення потреб клієнта має бути пріоритетом для будь-якого бізнесу, постійний пошук нових рішень, аналітика та статистика даних.

Корпоративна культура Amazon – це компанія, яка постійно розвивається. Компанія балансує між інноваціями, орієнтацією на клієнта та високими вимогами до співробітників. Цей баланс дозволяє Amazon залишатися лідером на ринку, але також викликає багато дискусій [5].

Проаналізувавши корпоративні культури Google, Microsoft, Tesla та Amazon, можна виокремити як спільні риси, так і суттєві відмінності. Всі чотири компанії є лідерами у своїх галузях завдяки постійному пошуку нових рішень та впровадженню інновацій. Компанії очікують від своїх працівників високої кваліфікації, готовності до навчання та здатності працювати в динамічному середовищі. Незважаючи на різні підходи, всі компанії прагнуть задовольнити потреби своїх клієнтів та створити для них найкращий досвід взаємодії. Це великі міжнародні компанії, які мають значний вплив на світову економіку. Tesla

та Amazon відомі своїми швидкими темпами зростання та динамічними змінами, тоді як Google та Microsoft, хоча й є інноваційними, мають більш стабільний розвиток. В Tesla та Amazon часто використовується прямий і відкритий стиль комунікації, тоді як в Google та Microsoft можуть бути більш формалізовані процеси. Хоча всі компанії займаються благодійністю, Google та Microsoft, можливо, більше акцентують на соціальній відповідальності у своїй корпоративній культурі.

Створення сильної корпоративної культури починається з лідерів компанії, які встановлюють цінності та створюють атмосферу, яка підтримує ці цінності. Немає єдиного правильного підходу, успіх кожної компанії залежить від її специфіки, ринку та лідерства. У міру того, як компанії ростуть та змінюються, повинна змінюватися і їхня культура. Загалом, корпоративні культури цих компаній є прикладами того, як різні підходи можуть призвести до успіху. Вибір того, яка культура є кращою, залежить від конкретних цілей та стратегії компанії.

Розглянемо основні особливості корпоративної культури в Україні:

1. Гнучкість та адаптивність – українські компанії часто демонструють високу здатність до адаптації до змін, що пов'язано з нестабільністю економічної ситуації в країні.

2. Орієнтація на результат – багато українських компаній ставлять перед собою амбітні цілі та готові докладати значних зусиль для їх досягнення.

3. Командна робота – українці часто працюють в командах, що сприяє розвитку взаємодопомоги та підтримки.

4. Неформальні відносини – у багатьох українських компаніях дотримуються неформального стилю спілкування, що сприяє створенню дружньої атмосфери.

5. Соціальна відповідальність – все більше українських компаній усвідомлюють важливість соціальної відповідальності та беруть участь у благодійних проектах.

Незважаючи на плани, проекти, цілі, завжди є те що буде заважати йти до успішності, можна сформулювати такі виклики для корпоративної культури в Україні:

1. Нестабільність економіки – політичні та економічні кризи можуть негативно впливати на моральний дух співробітників.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів – конкуренція за таланти змушує компанії шукати нові способи залучення та утримання співробітників.

3. Зміни поколінь – молодше покоління працівників має інші цінності та очікування від роботи, що вимагає від компаній адаптації до нових реалій.

Тепер дійшовши до головного аспекту, це – як покращити корпоративну культуру в українській компанії? Саме перше і головне – сформулювати чіткі та зрозумілі цінності компанії, які будуть відображати її місію і бачення. Заохочувати відкриту комунікацію та співпрацю між співробітниками. Не менше значне це – інвестиція в розвиток співробітників, тобто проводити тренінги, семінари та надавати можливості для професійного зростання. Забезпечити баланс між роботою та особистим життям – створити гнучкий графік роботи, надавати додаткові відпустки та підтримувати здоров'я співробітників. Дати співробітникам можливість впливати на процеси, що відбуваються в компанії. Збирати зворотній зв'язок від співробітників і вносити необхідні зміни.

Корпоративна культура є одним з найважливіших активів компанії. Вона впливає на продуктивність, лояльність співробітників і репутацію компанії на ринку. Інвестуючи в розвиток корпоративної культури, українські компанії можуть досягти більших успіхів і стати більш конкурентоспроможними [11].

Порівняння української корпоративної культури з культурою таких технологічних гігантів, як Google, Microsoft, Tesla та Amazon, є цікавим та актуальним завданням. Хоча українські компанії мають свої унікальні особливості, загалом можна виділити декілька ключових відмінностей та висновків. Українські компанії, як правило, мають менші масштаби та меншу кількість співробітників, що впливає на структуру управління та культуру. Багато українських компаній більше зосереджені на забезпеченні стабільності бізнесу, ніж на постійних інноваціях, як це характерно для американських гігантів. Поняття корпоративної соціальної відповідальності в Україні ще розвивається, і не всі компанії надають їй достатньо уваги. Системи мотивації в українських компаніях часто відрізняються від американських, з більшим акцентом на матеріальну винагороду та меншим – на нематеріальні стимули.

Сформуємо такі кроки, які можуть допомогти українським компаніям в розробці успішної корпоративної культури:

- створити відділи досліджень та розробок, підтримувати стартапи та заохочувати співробітників до генерації нових ідей;
- сформувати чіткі цінності компанії, заохочувати командну роботу та створювати позитивну атмосферу;
- інвестувати в навчання та розвиток співробітників, забезпечити їм можливості для кар'єрного зростання;
- зосередитися на задоволенні потреб клієнтів та створенні довгострокових партнерств;
- впроваджувати екологічні та соціальні ініціативи, зменшувати свій вплив на навколишнє середовище.

Слід вирішити таке питання, як розробити стратегію покращення корпоративної культури в компанії "Видавництво Ірис". Для цього необхідно провести аналіз існуючої ситуації, визначити сильні та слабкі сторони, а також розробити конкретні кроки для досягнення бажаних результатів. Взагалі

керівникам та персоналу потрібно пройти великий шлях, щоб розробити стратегію для компанії. Починаючи від цінностей, які цінності декларує компанія, які існують канали комунікації, чи присутні ознаки вигорання в працівників, чи вони всім задоволені, які існують традиції в середині компанії. Для подальшого удосконалення потрібно провести опитування серед лідерів та співробітників, виявити сильні та слабкі сторони, бесіди з лідерами думок допоможуть зрозуміти глибинні причини існуючих проблем, вивчення політик компанії, посадових інструкцій, корпоративного кодексу допоможе визначити, наскільки вони відповідають реальній практиці. Далі сформувані бачення ідеальної корпоративної культури, визначити цінності, розробити місію та візію компанії, які будуть відображати бажане майбутнє, залучивши до цього процесу як керівництво, так і співробітників

Висновки до розділу 3

Отже, українська корпоративна культура має великий потенціал для розвитку. Вивчення досвіду провідних світових компаній може допомогти українським підприємствам визначити свої сильні сторони та напрямки для вдосконалення. Однак, важливо пам'ятати, що кожна компанія унікальна і має свої особливості, тому універсального рецепту успіху не існує. Розробивши план заходів, такі як : визначити конкретні кроки для впровадження нової культури, створити систему мотивації, яка буде сприяти досягненню бажаних результатів, розробити програми навчання та розвитку співробітників. Одним із головних критеріїв, який потрібно закарбувати це відкрита комунікація: регулярно інформувати співробітників про зміни, що відбуваються в компанії, створити відкриту атмосферу для обговорення проблем і пошуку рішень. Надати лідерам компанії необхідні знання та навички для формування нової культури. Організувати корпоративні заходи для зміцнення командного духу, відзначати успіхи співробітників.

Реалізувавши ці рекомендації, ТОВ "Видавництво Ірис" зможе створити сильну корпоративну культуру, яка сприятиме підвищенню ефективності роботи, залученню та утриманню талановитих співробітників, а також досягненню стратегічних цілей компанії.

Важливо пам'ятати, що корпоративна культура – це живий організм, який потребує постійного догляду та розвитку.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура виконує важливу роль у сучасних організаціях, сприяючи формуванню єдиної ідентичності серед співробітників та забезпечуючи баланс між індивідуальними прагненнями та колективними цілями.

Проблема визначення корпоративної культури в сучасній організаційній науці є надзвичайно актуальною. Різноманітність існуючих визначень свідчить про складність та багатогранність цього феномену. У спробі систематизувати це поняття, автори пропонують наступне авторське визначення: корпоративна культура – це динамічна система спільних цінностей, переконань, норм поведінки та символів, що формуються і розвиваються в межах організації. Ця система не лише відображає ідентичність організації, а й виступає потужним інструментом її розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Корпоративна культура охоплює широкий спектр проявів – від філософії та місії організації до повсякденних ритуалів і неформальних комунікацій. Вона є сукупністю як формальних елементів (кодекси поведінки, політики компанії), так і неформальних (традиції, звичаї, лідерські стилі). Саме поєднання цих елементів створює унікальну атмосферу всередині організації та визначає її конкурентні переваги.

Результати проведених досліджень однозначно свідчать про те, що корпоративна культура відіграє ключову роль у досягненні організаційних цілей. Вона впливає на мотивацію працівників, їхню лояльність до компанії, ефективність командної роботи та загальну продуктивність. Сильна корпоративна культура сприяє створенню позитивного іміджу організації на ринку, залученню та утриманню талановитих співробітників.

Важливою особливістю корпоративної культури є її саморегулятивний характер. Вона не потребує постійного зовнішнього контролю, оскільки внутрішні норми та цінності слугують потужним мотиватором для

співробітників. Однак, це не означає, що корпоративна культура формується сама по собі. Свідома та цілеспрямована робота керівництва з формування бажаної культури є необхідною умовою успіху будь-якої організації.

Корпоративна культура виконує широкий спектр функцій у межах організації, серед яких дослідники виділяють: ціннісну, інтеграційну, інформаційну, соціалізаційну, мотиваційну, стабілізуючу, адаптивну, селективну, інноваційну, комунікативну, маркетингову та економічну. Ця багатогранна система впливає на всі аспекти організаційного життя, формуючи його якісну специфіку.

Будучи якісною характеристикою організаційного середовища, корпоративна культура безпосередньо впливає на якість виконання працівниками своїх функціональних обов'язків. Вона задає стандарти поведінки, визначає мотивацію, сприяє формуванню командного духу та сприяє загальному успіху організації.

Аналізуючи видавництво «Ірис» працює на ринку дитячої літератури та має стабільний попит на свою продукцію завдяки акценту на якісні матеріали для дітей. Однак компанія також може зазнавати впливу загальних економічних умов в Україні, зокрема коливань купівельної спроможності населення та вартості друкарських матеріалів. Підійшли до таких підсумків: у 2022 році компанія зіштовхнулася з різким падінням доходів та прибутків через повномасштабну війну в Україні. Перехід освітнього процесу в онлайн-формат призвів до зниження попиту на друковані навчальні матеріали, які традиційно були основним продуктом компанії. Незважаючи на часткове відновлення офлайн-навчання у 2023 році, компанії вдалося лише стабілізувати фінансовий стан. Для подальшого розвитку необхідні додаткові інвестиції або ретельна оптимізація витрат.

Формування позитивної корпоративної культури передбачає систематичний підхід, який виходить за межі встановлення формальних правил,

таких як дрес-код, використання бейджів та розробки кодексів етики. Хоча ці елементи є важливими компонентами корпоративної культури, вони не вичерпують її сутності.

Корпоративна культура є динамічною системою, яка формується під впливом багатьох факторів, включаючи лідерство, комунікацію, цінності та поведінку співробітників. Тому для ефективного управління корпоративною культурою необхідно розробити цілеспрямовану стратегію, яка враховує специфіку організації та її стратегічні цілі.

Впровадження посади спеціаліста з корпоративної культури може значно сприяти успішній реалізації такої стратегії. Цей фахівець відповідатиме за розробку та впровадження програм розвитку корпоративної культури, моніторинг її стану та внесення необхідних коректив.

Таким чином, корпоративна культура є стратегічним активом організації, який вимагає постійної уваги та інвестицій. Ефективно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності співробітників, залученню та утриманню талантів, зміцненню позитивного іміджу організації на ринку та, як наслідок, – досягненню її стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. 7 с.
2. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств. Автореф. дис. канд. економічних наук. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів, 2009. 20 с.
3. Браун Е. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37.
4. Веб-сторінка компанії на платформі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/iris.books/>
5. Всесвітній день корпоративної культури. URL: <https://nordbess-news.cv.ua/vsesvitnij-den-korporatyvnoji-kultury>
6. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч.-метод. посіб. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.
7. Дж. Оучи В. Теорія "Z": Як американський бізнес може задовольняти японський виклик . Аддисон-Веслейн, 1981. С. 23.
8. Досьє ТОВ "Видавництво "Ірис". URL: <https://opendatabot.ua/c/39627235>
9. Досьє ТОВ "Видавництво "Ірис". URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/39627235/>
10. Дяченко Т. О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посіб. Київ: Освіта. Україна, 2011. 18 с.
11. Задохайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків, 2003. 15 с.
12. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів, 2011. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>
13. Жак Е. Зміна культури заводу. Нью-Йорк: Драйден, 1952. С. 251.
14. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.

15. Імперія Amazon: історія та особливості компанії. URL: <https://bazilik.media/imperiia-amazon-istoriia-ta-osoblyvosti-kompanii/>
16. Карлофф Б. Концепція сучасної організаційної культури управління виробничих підприємств: навч. посібн. Київ: ВІЕМ, 1997. 150 с.
17. Карпов А. В. Організаційна культура в теорії і практиці вітчизняного менеджменту. *Журнал практичного психолога*. 2007. № 4. С. 36.
18. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник. Біла Церква: КОПОПК, 2013. 104 с.
19. Кодекс корпоративної етики. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
20. Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/17-Chernukh.pdf>
21. Корпоративна культура підприємства: аналіз головних понять. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19216/1/676-678.pdf>
22. Корпоративна культура у різних країнах світу. URL: <https://jobs.ua/articles/korporativna-kultura-u-rznih-kranah-svtu-14679>
23. Корпоративні цінності компанії Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/about/corporate-values>
24. Книга Rozetka про речі, в які ми віримо. URL: <https://book.rozetka.ua/part1/>
25. Листаун Т. Управління персоналом. Варшава, 2002.
26. Міжнародна конференція "Сучасні та глобальні методи розвитку науки". URL: <https://books.google.com.ua/books?id=yU6ZEAAAQBAJ>
27. Мішон С., Штерн П. Соціальна динаміка організації. *Адміністративні щоквартальні науки*. 1985. С. 78.
28. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: Ліра-К, 2016. С. 549–551.
29. Надихаючі зразки корпоративної культури, яких варто наслідувати у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/samples-of-company-culture/>

30. Немченко А. Б. Методологія системного підходу в управлінні організацією. *Наукові записки: зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2010. Вип. 10, ч. 1. С. 275-279.
31. Наукові концепти становлення корпоративної культури в історії економічної думки. URL: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2018/3_61_2018/11.pdf
32. Особливості корпоративної культури європейських країн. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/04_02_10_2023_Filipova%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/04_02_10_2023_Filipova%20(2).pdf)
33. Пономаренко В. С., Назарова Г. В., Наумік К. Г. Формування професійних компетентностей в умовах інформаційної економіки: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 219 с.
34. Сате В. Культура і пов'язані з нею юридичні реалії. Нью-Йорк: Корпорація Ірвін, 1985. С. 123.
35. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. С. 92.
36. Типи корпоративної культури. URL: https://pidru4niki.com/12090810/menedzhment/tipi_korporativnoyi_kulturi
37. Тихомирова Є. та ін. Корпоративні комунікації: посібник для студентів вищого навчального закладу. Луцьк: ФОП Захарчук В. М., 2013. С. 15–216.
38. Топ-100 компаній 2021 року з найкращою корпоративною культурою. URL: https://24tv.ua/business/nazvano-top-100-kompaniy-2021-roku-naykrashhoyu-korporativnoyu_n1819524
39. У Monobank з'явилася інноваційна функція, якої не було раніше. URL: <https://itechua.com/news/266863>
40. Уільямс А., Добсон П., Уолтерс М. Образи організацій. Беверлі-Хіллз, Каліфорнія, 1986. С. 78.
41. Удосконалення управління виробничою діяльністю аграрного підприємства. URL: <https://dSPACE.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7169/1/%D0%9B%D0%B0%D0%BF%D0%B0%20%D0%84.%20%D0%92..pdf>

- 42.Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>
- 43.Цінності компанії: як зрозуміти, що є важливим для вашої команди. URL: <https://hurma.work/blog/czinnosti-kompaniyi/>
- 44.Як побудована корпоративна культура Google. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/yak-pobudovana-korporatyvna-kultura-google>
- 45.Шольц К. Управління для успіху: порівняння приватного та державного секторів. *Державне управління*. 1982. С. 134.
- 46.Штейн Е. Н. Поняття культури та організаційного аналізу. *Адміністративні щоквартальні науки*. 1983. С. 12.
- 47.HubSpot Reports Q2 2023 Results. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20230802523196/en/HubSpot-Reports-Q2-2023-Results>
- 48.HubSpot Reports Q4 and Full Year 2021 Results. URL: <https://ir.hubspot.com/node/6786/pdf>
- 49.HubSpot Reports Q4 and Full Year 2022 Results. URL: <https://ir.hubspot.com/node/6616/pdf>
- 50.International Scientific and practical conference "Modern and global methods of the development of scientific". URL: <https://books.google.com.ua/books?id=yU6ZEAAAQBAJ&pg=PA131>