НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Розвиток системи корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізаці»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студента VI курсу групи 19.07/1 _____ Ільясова О.Р.

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Лазоренко Л.В.

Робота допущена до захисту _____ д.е.н., професор Лазоренко Л.В.

Київ 2025

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Магістерська робота 2

Науковий керівник / Експерт
Автор **Лазоренко Л.В.**

підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

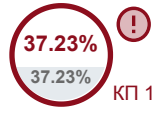
Тривога

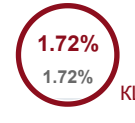
У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам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

Заміна букв	ß	7
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	378

Обсяг знайдених подібностей

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





25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

18995
Кількість слів

151081
Кількість символів

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – **магістр**
Галузь знань - **07 «Управління та адміністрування»**
Спеціальність - **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **– Міжнародний менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н., професор Лазоренко Л.В.
_____

“____” _____2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Ільсова Олексія Равільовича

1. Тема роботи: Розвиток системи корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізації
керівник проєкту (роботи): доктор економічних наук, професор Лазоренко Лариса Віталіївна

затверджені наказом НАСОА від “21”_10_2024 року № 399
2. Строк подання студентом роботи 07.01.2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних учених з корпоративної культури, періодичні видання, статистичні дані, нормативно-правові акти, матеріали АТ «Укртелеком».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
– визначити поняття й особливості корпоративної культури;
– проаналізувати складові корпоративної культури;
– надати комплексну характеристику основних показників діяльності АТ «Укртелеком»;
– дослідити сучасні тенденції розвитку корпоративної культури;
– визначити шляхи вдосконалення системи управління корпоративною культурою.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
таблиці за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Ільясов О.Р.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	21.10.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	2.11.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	29.11.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	26.12.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	5.01.2025
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	6.01.2025
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	7.01.2025
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	8.01.2025-19.01.2025
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	20.01.2025-30.01.2025

РЕФЕРАТ

Ільсов О.Р. «Розвиток системи корпоративної культури міжнародних компаній в умовах цифровізації»

У роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти корпоративної культутри. Зокрема:

– у *розділі I* проведений аналіз сучасних підходів визначення поняття корпоративної культури, складових корпоративної культури, представлений огляд особливостей корпоративної культури;

– у *розділі II* здійснено аналіз діяльності АТ «Укртелеком». Охарактеризовано основні засади діяльності товариства. Проведено оцінку основних показників ефективності діяльності та зроблено оцінку корпоративної культури підприємства в розрізі системи управління персоналом;

– *у розділі III* визначено шляхи покращення корпоративної культури підприємства та досліджено особливості розвитку діяльності АТ «Укртелеком» в умовах цифровізації.

Ключові слова: корпоративна культура, АТ «Укртелеком», управління персоналом, управлінська структура, підприємство.

ЗМІСТ

Вступ 3

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження корпоративної культури як елемента управління 5

1.1. Аналіз основних теоретичних підходів до визначення сутності корпоративної культури 5

1.2. Основні структурні елементи корпоративної культури та їх характеристика 14

1.3. Підходи до класифікації корпоративної культури організацій 19

Висновки до розділу 1 34

Розділ 2. Аналіз корпоративної культури АТ «Укртелеком» 35

2.1. Загальна характеристика АТ «Укртелеком» 35

2.2 Аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності організації 40

2.3. Оцінка системи управління персоналом як складової корпоративної культури АТ «Укртелеком» 46

Висновки до розділу 2 50

Розділ 3. Напрями покращення корпоративної культури в АТ «Укртелеком» 51

3.1. Удосконалення механізму управління корпоративною культурою на підприємстві 51

3.2. . Напрями розвитку АТ «Укртелеком» 58

Висновки до розділу 3 70

Висновки 71

Список використаних джерел 75

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку управління ефективністю діяльності організацій, підприємств, установ багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. Передові вітчизняні організації лише розпочали формувати власну корпоративну культуру в системі управління, яка ґрунтується на кодексах етичної та корпоративної поведінки Проблематика корпоративної культури особливо актуальна сьогодні в Україні.

Корпоративна культура є необхідним інструментом формування позитивного іміджу організації у суспільстві, досягненням високого рівня психологічної включеності працівників у трудову діяльність та забезпечує підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Корпоративна культура виступає перевагою підприємства тією мірою, якою вона є прийнятою, консенсуальною, цілою системою підходів, визначень та цінностей колективом підприємства.

Теоретичне обґрунтування різноманітних аспектів корпоративної культури має велике значення для розуміння цього феномену і пояснення механізмів його формування. Даною проблемою займались як вітчизняні, так і зарубіжні психологи, соціологи, економісти та представники інших наукових галузей (Д. Елдрідж, А. Кромбі, К. Голд, О.С. Віханський, Є. Шейн, Н. Армстронг, Д. Мацумото, Р.А. Кричевський, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавльов, Т.О. Соломанідіна, В.А. Погребняк).

Останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного та корпоративного управління. Проте феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном.

Метою роботи є дослідження сутності корпоративної культури як елементу успішного управління організацію.

Завдання :

1. Визначити зміст та поняття корпоративної культури.
2. Дослідити феномен корпоративної культури та визначити вплив корпоративної культури на управління організацією.
3. Надати характеристику корпоративної культурі АТ «Укртелеком» та запропонувати шляхи підвищення її рівня.

Об'єкт дослідження – АТ «Укртелеком».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів корпоративної культури як складової управління організацією на прикладі АТ «Укртелеком»

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань та підтвердження гіпотези застосовувався комплекс методів дослідження, що включав: методи підготовки та організації дослідження (аналіз та систематизація теоретичних підходів та емпіричних результатів з досліджуваної проблеми; методи збору та аналізу емпіричних даних (бесіда, тестування).

Наукова новизна. Дослідження обраної теми є однією із спроб вивчення феномену корпоративної культури в телекомунікаційній галузі, що визначає професійність, успішність трудової діяльності, рівень сформованості системи цінностей працівників.

Практична значущість роботи полягає в тому, що теоретичні матеріали та розрахункові результати можуть бути використані в управлінні організаціями менеджерами та керівниками організацій для оптимізації та покращення психологічного клімату в колективі і відповідно покращення та розвитку корпоративної культури організації.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТА УПРАВЛІННЯ

1.1. Аналіз основних теоретичних підходів до визначення сутності корпоративної культури

Корпоративна культура належить до кола управлінських наук і є новою галуззю знань. Вона виокремлюється з науки про правління та організаційної науки, які вивчають закономірності принципи та загальні підходи в таких напрямках:

1) особистість в організації;
2) колективна поведінка в організації;
3) підвищення організаційної ефективності в діяльності організації;
4) адаптація організації до внутрішнього і зовнішнього середовища;
5) поведінка керівника в організації [41].

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства.

Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення, різні варіанти визначення, що, на перший погляд, надають їй різного сутнісного характеру. Корпоративна культура є одним із складних матеріально–духовних явищ, системних за своєю сутністю, тому вона має розглядатися всебічно. У зв’язку з тим, що вона формується та сприймається на рівні свідомості людини, впливає на її

поведінку, тому і розглядати її необхідно на соціально–психологічному рівні. Феномен корпоративної культури потребує усвідомлення та прийняття певної позиції з цілого ряду проблем. Однією з найважливіших є визначення змісту цього поняття. Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, складній взаємодії та взаємовпливах усіх свідомих і підсвідомих елементів. Вузьке значення – це тільки духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, корпоративні міфи, що є регуляторами поведінки особистості. Другою проблемою є суб'єктивізм сприйняття культури і суб'єктивізм оцінок рівня та стану корпоративної культури. Іншою проблемою є досягнення гармонії культури, оскільки в будь–якій установі завжди спостерігається нерівномірність впливу окремих елементів, що є основою для розвитку системи та її вдосконалення. Сама пособі гармонія не може бути достатнім критерієм рівня розвитку культури, але потяг до неї потребує вдосконалення недостатньо розвинених елементів.

Поняття «корпоративна культура» є предметом вивчення таких галузей знань, як менеджмент, філософія, психологія, соціологія, культурологія організаційна поведінка. Тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Для того щоб дати визначення поняття «корпоративна культура», необхідно почати з визначення «культура», оскільки воно є первинним у словосполученні «корпоративна культура» Поняття культура вперше було запропоноване римським оратором Цицероном для визначення філософії, як "культури ума". Сам термін "культура" – походить від латинського "cultura", що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток [63].

У сучасній науці існує декілька сотень підходів до визначення поняття «культура». До широко відомих визначення поняття належать, культура це:

– це сукупність досягнень людства;

– це все багатство матеріальних і духовних цінностей;

– це сукупність засвоєних форм поведінки.

В українських джерелах термін «культура» трактується як сукупність матеріальних і духовних надбань людства[54].

Проаналізувавши визначення поняття «культура», можна зробити висновок, що розкриття сутності корпоративної культури базується на визначенні поняття "культура". Як і будь–яка культура, корпоративна культура має свої цінності, правила, стандарти, формується і сприймається людською свідомістю та впливає на поведінку людини. В сучасній літературі міститься велика кількість визначень корпоративної культури, їх налічується більш ніж 50 трактувань. Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення, але найбільш повне з них належить американському психологу Едгару Шейну. Він характеризує її як «сукупність основних положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона навчається вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції – які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам у ролі правильного способу сприйняття, мислення та ставлення до конкретних проблем» [72].

Умовно можна виділити наступні етапи розвитку концепції корпоративної культури:

I етап. до 1970 р. поняття культури організації введене не було, але згадувалось небезпосередньо. (М. Шеріф, К. Левін, К. Арджиріс, Д. Мак–Грегор)

II етап. 1970 – 1980 рр. Поняття «культура» використовувалось стосовно організації, було продемонстровано як можуть застосовуватись терміни антропології в організаційному аналізі (П. Тернер, А. Петтігру, К. Гертц)

III етап. з 80–х рр. Концепція корпоративної культури міцно завоювала одне з провідних місць у літературі по теорії організації . (Е. Шейн, Т. Діл і А. Кеннеді, Л. Смірчич, Дж. Мартін та ін.) [58, с. 70-73].

У пострадянському просторі концепція корпоративної культури почала розвиватись приблизно з 1992 р., коли з'явились дисертаційні роботи, монографії, статті тощо з цієї проблематики (В.А. Співак, В.В. Щербіна, Ю.Д. Красовський, А.І. Наумов, А.І. Кравченко).

Як зазначалося, проблематика корпоративної культури більш ґрунтовно досліджувалась на Заході. Радянський устрій не передбачав розвиток та вдосконалення організацій. У більшості країн пострадянського простору протягом тривалого періоду часу не існувало ринку праці, культура всіх організацій уніфікувалась. До кінця 1980–х років соціотехнічна система була ідеологічно жорстко детермінована. Поняття корпоративної культури історично виникло саме у капіталістичних західних країнах, де теорія прагне в першу чергу прояснити для суб'єктів корпоративного управління способи їх власної поведінки. Проте, і в працях зарубіжних дослідників, при великій кількості теоретичних публікацій, нажаль порівняно мало емпіричних досліджень.

Тому протягом тривалого часу проблематика корпоративної культури в соціальній роботі в цілому не розглядалась, а аналізувались лише окремі аспекти, пов'язані з нею. Загалом можна виокремити наступні причини виникнення інтересу до корпоративної культури в соціальній роботі за кордоном на початку 1980–х років:

1. Відбулись зміни у зовнішньому середовищі організацій, екологічне середовище, забруднення навколишнього середовища, науково–технічне оточення: обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, ростом безробіття тощо, соціальне середовище: мотиваційна криза і втрата змісту життя.

2. Вищеперераховані зміни у зовнішньому середовищі призвели до відповідних змін у внутрішньому середовищі організацій. А саме нестача ідентифікації працівника з організацією та установою, синдром недовіри між керівником і підлеглим.

В результаті були сформульовані наступні завдання для корпоративного управління:

– відповідальність перед суспільством, у тому числі й етична;

– формування «Ми – відчуття»;

– врахування в соціальному управлінні якісних психологічних складових.

Вирішення даних завдань викликало формування концепції корпоративних культур і зростання інтересу до даного феномену.

Подальші дослідження у цій галузі продемонстрували, що політика всіх успішних установ обов'язково включає в себе уявлення про корпоративну культуру як запоруку успіху організації [58, с. 71].

У пострадянському просторі інтерес до корпоративної культури з'явився значно пізніше і був зумовлений наступними чинниками :

– корпоративної культури окремих організацій та установ не було, акцент радянською владою робився на уніфіковані, формалізовані форми культури для всіх організацій незалежно від сфери і галузі діяльності;

– прийняття ринкових форм господарства зовні здійснилось, але не відбулось процесу накопичення і прийняття життєвих цінностей і установок, стратегій поведінки, які сприяють ефективному соціальному управлінню;

– більшість країн пострадянського простору розвиваються шляхом так званого «перервного розвитку», який вирізняється окремим розвитком культурних і економічних феноменів;

– необхідність перенесення організаційного досвіду, накопиченого у межах одних країн, для їх використання у інших [18].

Специфіка формування корпоративної культури в рамках українського суспільства обумовлена перш за все позасистемним перенасаджуванням на вітчизняний ґрунт елементів західної корпоративної культури без урахування особливостей національної культури, в результаті чого в більшості випадків корпоративна культура формується як неусвідомлене явище з переважанням форми над змістом [96, с. 56–57].

При дослідження феномену корпоративної культури можна виділити наступні підходи:

1. Діяльність, в якій корпоративна культура аналізується з точки зору її природи, функцій, логіки формування, її виявлень і впливу на різноманітні сторони діяльності організації. У цьому напрямку виділяється два підходи:

– Прагматичний – розглядає корпоративну культуру як атрибут організації і аспект, яким можна керувати. У ньому також є два напрямки: праці, де дослідники будують модель ідеальних цінностей і роботи, у яких підтверджується необхідність побудови моделі унікальних цінностей, що притаманні лише окремій організації (М. Альвессон, Е. Шейн, Т. Пітерс, Ю.Д. Красовський, Є.А. Кузнєцова, М.А. Павлова та ін.).

– Феноменологічний – в його рамках корпоративна культура розглядається як суть організації, що важко піддається цілеспрямованим змінам (М. Луіс, Г. Морган, А. Петтигрю, І.В. Катерний, С.В. Щербіна та ін.).

2. Праці вчених, що займаються проблемами національної і змішаної ділової культури, у яких проводиться, по–перше, аналіз національних складових корпоративної культури і їх впливу на організаційні моделі, і, по–друге, розглядається концепція кроскультурної теорії управління, що базується на порівняльних дослідженнях (Г. Хофстеде, М. Бонд, Д. Велш, Н.Н. Зарубіна, В.В. Кочеткова, А.І. Наумова та ін.).

К. Левін вважає, що в цілому формування корпоративної культури, як процес стратегічних змін, проходить послідовно кілька етапів:

– «Розморожування» існуючої корпоративної культури – діагностика, дослідження;

– «Переведення в рідкий стан» – планування і проведення необхідних змін;

– «Заморожування» – закріплення результату.

Спираючись на це, виділяють три етапи формування корпоративної культури:

– Виявлення образу, корпоративних цінностей і норм успішної корпоративної культури, максимально відповідній наступним факторам: можливостями і обмеженнями зовнішнього середовища, рівнем професіоналізму співробітників установи і особливостями національного менталітету;

– Формування корпоративних цінностей і норм та корпоративної культури організації в цілому;

– Закріплення виявлених корпоративних цінностей і норм на рівні співробітників, на основі оновлення змісту функцій корпоративного управління з позиції культурно–організаційної складової. [21, с. 121].

Словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у XIX сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Р. Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Із розвитком виробничих відносин, удосконалювалось і соціальне управління. Уже наприкінці XIX століття вивченням впливу людських взаємин усередині організації почали займатись представники Школи людських відносин менеджменту. Дослідженню впливу організаційної поведінки на діяльність установи сприяв Хотторнський експеримент. Його провела на початку 30–х років XX сторіччя у Чиказькій компанії «Вестерн електрік» (Western Electric) група американських вчених, очолювана Е. Мейо. Метою роботи було дослідження діяльності організації у культурному аспекті. Висновки Е. Мейо, щодо необхідності «осмисленого життя для індивідуума у організації», розвитку «почуття групової причетності» на основі загальних цінностей стали своєрідним поштовхом до подальших спроб дослідження потреб і поведінки працівників з точи зору культури їх організації.

У другій половині XX сторіччя почали з'являтись перші більш–менш чіткі визначення корпоративної культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки,

ритуали та ін. Концепція цього явища не має єдиного трактування. Російські науковці Є.М. Коротков і А.Н. Сіліна відібрали найцікавіші і найвідоміші визначення поняття «корпоративна культура» . Вони визначають корпоративну культуру як один з типів або етапів організаційної культури [34, с. 67].

На думку вчених Д. Елдрідж і А. Кромбі корпоративна культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань. К. Голд вважає, що корпоративна культура це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі. Г. Морган визначає корпоративну культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. Вчений М. Мескон трактує корпоративну культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації. Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками установи і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [9].

Своє визначення пропонують О.С. Віханський і О.І. Наумов: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій [9].

На думку Е. Шейна корпоративна культура – система загальноприйнятих передумов, засвоєна групою під час вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, яка за результатами роботи визнана дієвою, а потім передається новим членам як правильний спосіб бачення, осмислення чи сприйняття таких проблем [9].

Вчені В. Вільсон і Р. Розенфельд визначають корпоративну культуру як базові цінності, ідеологію і умови, які спрямовують і формують індивідуальну поведінку і спосіб ведення корпоративного управління. Ці цінності пізнаються у відчутніших проявах, таких як, наприклад, легенди, ритуали, мова і жаргон, оформлення і планування офісу, переважаючий стиль одягу персоналу.

Л. Хоман вважає, що корпоративна культура – це історично сформовані притаманні даній організації стійкі базові приклади вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції [10].

За позицією Т.Ю. Базарова корпоративна культура є складним комплексом припущень, які бездоказово приймаються усіма членами конкретної організації й задають загальні рамки поведінки, які приймаються більшою частиною організації. Проявляється в філософії й ідеології корпоративного управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини й дає можливість прогнозувати її поведінку в критичних ситуаціях.

Що стосується вітчизняних вчених, І.Г. Самойлова і Є.Н. Хандурова розглядають корпоративну культуру як інтегральну характеристику організації (її цінностей, зразків поведінки, способів оцінки результатів діяльності, представленої в образі організації).

За Е.А. Смірновим корпоративна культура – це система суспільно–прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами роботи, рівня взаємної співпраці і сумісності організації між собою і з організацією, перспектив розвитку.

А.А. Максименко тлумачить корпоративну культуру організації як відношення, норми і цінності, стилі поведінки, які відтворюються між людьми, вважаючи ознаку відтворення ключовим в аналізі і функціонуванні корпоративної культури [45].

Таким чином, поняття «корпоративна культура» відноситься до класу таких понять управлінських дисциплін, які не мають єдиного вірного тлумачення.

1.2 Основні структурні елементи корпоративної культури та їх характеристика

Корпоративна культура сучасного підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною й неповторною, їй притаманні різні особливості. У світі не існує підприємств з однаковою корпоративною культурою, про це доводять дослідження провідних фахівців з даного питання, але на підприємствах можуть використовуватися подібні засади, способи, методи для розвитку корпоративної культури. Принципи корпоративної культури та їх використання на підприємствах сприяють розвитку корпоративної структури, є провідним шляхом до ефективного прийняття управлінських рішень, результативності діяльності працівників.

Корпоративна культура є особливим продуктом, взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, тому будь–який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури підприємства. Для ефективного процесу створення корпоративної культури та подальшого її розвитку необхідно відстежити всі фактори формування корпоративної культури підприємства [3, с. 224–233].

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь – який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоб виробити базові положення корпоративної культури і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури [17, с.25].

Такими факторами є:

– фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація,

інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші;

– економічні процеси;

– політичні процеси;

– інноваційні процеси;

– екологічний стан;

– посилення культурологічних тенденцій у суспільстві в цілому і економіці зокрема;

– внутрішній стан організації.

Якщо розглядати структуру власне корпоративної культури, то відомі науковці, зокрема, Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури: поверхневий (артефакти), підповерхневий (аксіологічний), глибинний.

Артефакти (від лат. "artifact" – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви корпоративної культури, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу. Цей рівень корпоративної культури є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально–етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

У будь-якій організації є формальні та неформальні групи. Виділяти

культуру групи в самостійний рівень ієрархії корпоративної культури недоцільно, оскільки формальна група – це структурний підрозділ організації, який створюється і регламентується керівництвом і офіційними правилами. Таким чином культура формальної групи і культура підрозділу тотожні. Культуру неформальної групи регламентувати складно, оскільки такі групи формуються за іншими правилами, серед яких виділяють: спільні інтереси, симпатії, уподобання, спосіб мислення, захоплення та ін.

Неформальні групи обов'язково треба брати до уваги, але для процесу управління формуванням і розвитком корпоративної культури вони не мають особливого значення.

Відповідно до того, які з вказаних рівнів вивчаються, доцільно поділяти корпоративну культуру на суб'єктивну і об'єктивну.

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Сюди відносять деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалень рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Загальна структура корпоративної культури відображена на рис. 1.1.

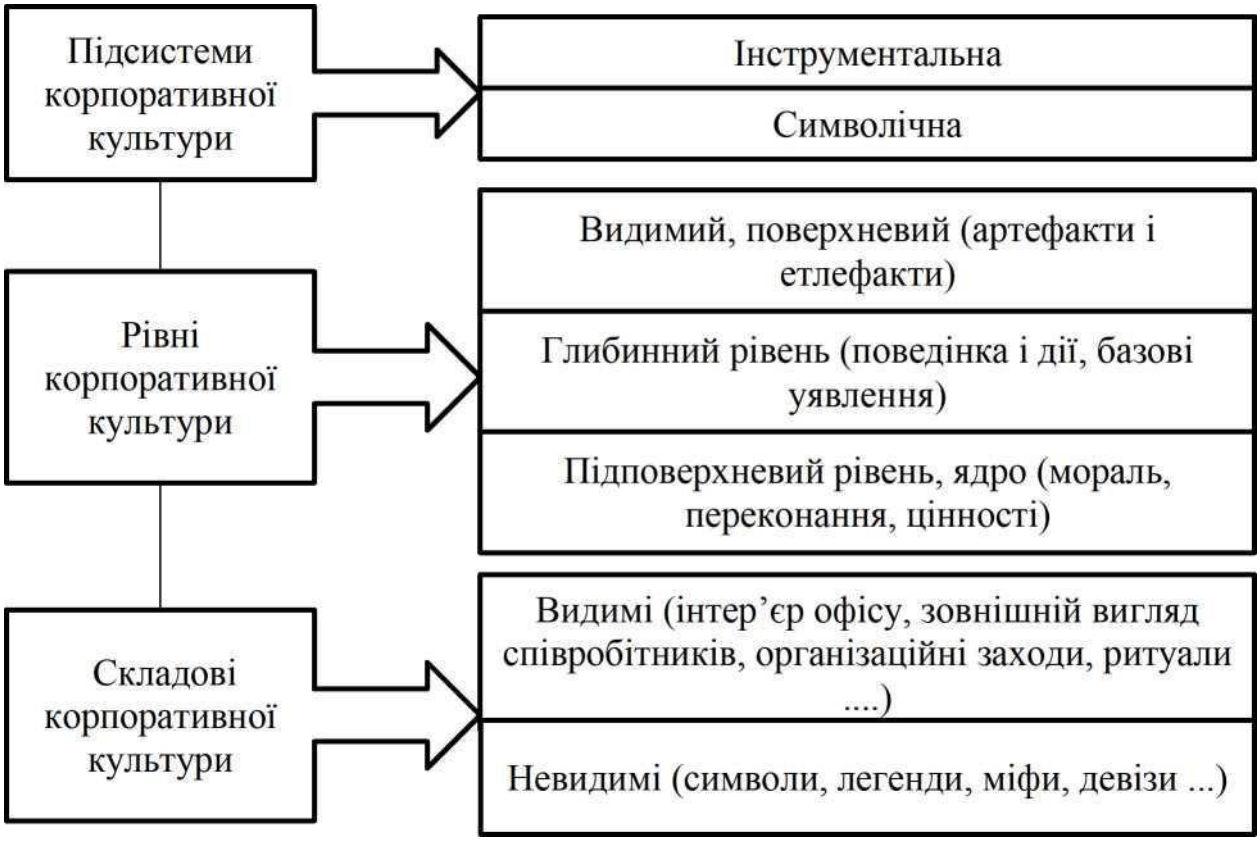


Рис. 1.1. Структура корпоративної культури

Корпоративна культура як цілісна і досить складна система складається з наступних підсистем:

Ціннісно–нормативна структура корпоративної культури:

– основні цінності, що поділяються в організації;

– корпоративні традиції;

– корпоративні правила (взаємовідносини з клієнтами).

Загалом, всі цінності можна розділити на три основні групи:

– смисложиттєві (уявлення про добро, зло, щастя, цілі і зміст життя);

– універсальні;

– вітальні (життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, сім'я, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок тощо);

– суспільного визнання (працелюбність, соціальний статус тощо);

– міжособистісного спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість);

– демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет).

– партикулярні:

– прив’язаність до родини, сім’ї;

– фетишизми (віра в Бога, прагнення до абсолюту) [48].

Форма і зміст цих цінностей створюються під впливом багатьох факторів – «реального змісту конкретного виду діяльності, освіти, політичних і соціальних традицій тієї країни, у якій знаходиться організація, а також поглядів людей, що працюють у цій установі. Багатоманітність всіх цих факторів створює, на перший погляд, невирішені протиріччя на шляху вироблення єдиних для будь–якої організації принципів. Разом з тим практика успішних західних установ демонструє чимало спільних рис у системі цінностей і правилах поведінки, продиктованих абсолютно різними корпоративними культурами організацій.

На сьогодні намітився процес виникнення загальної, зручної і підходящої з людської точки зору корпоративної культури, що включає наступні компоненти:

– виконання своїх обов’язків на високому рівні компетентності;

– ініціативність і схильність до ризику;

– уміння пристосовуватись до змін;

– здатність приймати рішення;

– уміння працювати в команді;

– відкритість для інформації про майбутні чи актуальні проблеми;

– довіра до людей;

– вміння поважати інших (клієнтів, постачальників, колег), а також самого себе;

– вміння відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;

– необхідна відповідність винагороди результатам роботи [14].

Перші п’ять цінностей являють собою цінності, особливо важливі для організації, власне роботи і способів її виконання. Останні п’ять – являються

загальнолюдськими чеснотами, простими і зрозумілими, необхідними для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві. Хоча розробка цінностей не породжує корпоративної культури, знаходження вірних принципів веде до успіху [14].

1.3 Підходи до класифікації корпоративної культури організацій

За допомогою ефективної корпоративної культури підприємство може своєчасно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, бути лідером на ринку та мати високу конкурентоспроможність. Для цього потрібно зрозуміти процес формування корпоративної культури підприємства, його цінності, чинники впливу та цілі. Зважаючи на дослідження у сфері корпоративної культури, варто зазначити, що специфіка формування корпоративної культури підприємств раніше не розглядалася вченими, однак має свої особливості, які варто враховувати під час її формування. Досі стоїть питання щодо забезпечення моральної та матеріальної зацікавленості працівників в Україні в закріпленні професійного кадрового складу та його розвитку, підвищенні ефективності діяльності та якості роботи, закріпленні професійного кадрового складу та його розвитку, стимулюванні безперервної трудової діяльності працівників.

Корпоративна культура організацій створюється за допомогою управління, а саме системи стимулювання, мотивації до діяльності, сприятливого корпоративного клімату. Безумовно, сьогодні є необхідним залучення до управління творчо обдарованих людей, які завдяки своєму інтелекту і творчого потенціалу, здатні створити умови для виконання головної мети суспільства – підвищення якості життя його громадян. Тому для корпоративної культури є головним не тільки досягнення цілей, а й підтримка цілісності будь-якої складної соціальної системи і спонукання її до саморозвитку [24, с. 36].

При розгляді проблематики корпоративної культури у дослідників

неминуче виникає потреба в якійсь «об'єднуючій» теоретичній схемі, у якій би укладалися основні підходи до вивчення феномена корпоративної культури. Причому така схема ні в якому разі не повинна підривати цілісність кожної позиції, підштовхувати до її асиміляції. У книзі американських учених Кіма Камерона і Роберта Куінна висвітлюється метод діагностики і методики змін корпоративної культури. Автори виділяють чотири типи корпоративних культур: кланову, адхократичну, ринкову і бюрократичну (ієрархічну).



Рис. 1.2. Чотири типи корпоративних культур по К. Камерону і Р. Куінну

Це місце визначається під час розгляду зміни особливостей організації в двох напрямках: 1) ліворуч праворуч – від внутрішнього фокуса й інтеграції до зовнішнього фокуса і диференціації; 2) знизу нагору – від стабільності і контролю до гнучкості і дискретності.

При описі кожного типу корпоративної культури акцент робиться в основному на позитивні сторони цього типу.

1. Кланова культура. Дуже дружнє місце роботи, де в людей маса загального. Організації схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості і традиції. Висока обов'язковість організації. Вона наголошує на довгостроковій вигоді удосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному кліматові. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу,

участь людей у бізнесі і згода.

У клановій культурі виділяють два типи лідерів:

– пособник – орієнтований на людей і процеси. Особистість, що улагоджує конфлікти і зайнята пошуком консенсусу. У підставі його впливу лежить залучення людей до прийняття рішень і вирішення проблем. Активно заохочуються участь у бізнесі і відкритість.

– наставник – турботливий і який проявляє участь. Особистість, що усвідомлює інших і виявляє турботу про недоліки окремих осіб. У підставі його впливу лежать взаємна повага і довіра. Активно заохочуються проходження моральним принципам і відданість справі.

2. Адхократична культура. Динамічне підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню і новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація наголошує на рості і знаходженні нових ресурсів. Успіх означає проведення– представлення унікальних і нових продуктів або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і волю.

В адхократичній культурі лідер – це новатор, талановитий і творчий. Особистість, здатна передбачати зміни. У підставі його впливу лежить передбачення кращого майбутнього і підпитка надіями інших. Активно заохочуються новаторство і пристосовність. Або ж провидець — орієнтований промислами в майбутнє. Особистість, заклопотана тим, куди йде організація, що робить акцент на можливостях і оцінює імовірності. Ознака цього стилю лідерства – стратегічний напрямок і безперервне поліпшення поточної діяльності.

3. Ієрархічна культура. Дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори й організатори. Організацію

поєднують формальні правила й офіційна політика. Довгострокові турботи організації складаються в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіків і низьких витрат. Управління найманими робітниками стурбовано гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ролі лідерів в ієрархічній культурі:

– інструктор – технічний, добре інформований експерт. Особистість, що відслідковує деталі і знає справу. В основі його впливу лежить управління організацією. Активно заохочуються документування й інформаційний менеджмент;

– координатор – заслуговує довіри і надійний. Особистість, що підтримує структуру і робітничій потік. В основі його впливу лежать інжиніринг по ситуації, управління календарними графіками, розподіл призначень, розміщення ресурсів і т.ін. Активно заохочуються стабільність і контроль.

4. Ринкова культура. Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленої задачі. Люди цілеспрямовані і суперничають між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагнення перемагати. Репутація й успіх є загальною турботою. Фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених задач і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і ринкову частку. Важливо конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоздатність.

У ринковій культурі лідер – це боєць – агресивний і рішучий. Особистість, що активно переслідує рішення задач і досягнення цілей, що одержує заряд енергії в конкурентних ситуаціях. Досягнення перемоги – домінантна мета, фокус уваги – на зовнішніх конкурентах і позиції на ринку.

Можливий і тип Постановника, що орієнтований на рішення задач і

прийняття рішень. Особистість, що домагається результатів завзятою працею. У підставі його впливу лежить наполеглива і розумна аргументація на користь доведення справи до кінця. Активно заохочується продуктивність. Принципово важливо відзначити: К. Камерон і Р. Куінн виходять з того, що в більшості організацій у тому або іншому ступені використовуються риси всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінуючої [34, с. 93].

Переважно виділяють три рівні корпоративної культури**.** При цьому кожен наступний є все менш видимим.

Перший рівень. Охоплює видимі об'єкти, артефакти корпоративної культури: манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів. Так, працівник має справляти приємне враження зовнішнім виглядом, старанністю у створенні умов для поліпшення самопочуття інших людей [12].

Другий рівень. До нього відносять загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються. Так, показником професіоналізму працівника є не тільки високий рівень знань, умінь і навичок, але і дотримання власного етичного кодексу. Професійні цінності працівника формуються на основі матеріальних, соціально–політичних і духовних цінностей. Допомога, підтримка, опіка, захист особистості неможливі без гуманного, добродійного, співчутливого, емпатійного ставлення до людини, її особистісних потреб і проблем, світосприймання.

Західні організації все частіше зі своїх систем цінностей вилучають такі, як: дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація та ін. Їх заступають: самовизначення, участь, колективізм, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізація тощо, тобто цінності, орієнтовані на якість людських ресурсів.

Третій рівень. Це базові, основоположні переконання, які є сутністю корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. Наприклад, якщо в тій чи іншій організації ставлення

керівників до підлеглих ґрунтується на переконанні, що всі люди мають глибоку антипатію до праці, а значить, за будь–якої нагоди ухилитимуться від її виконання, то тут панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих організаціях, де керівництво переконане, що кожна людина прагне бути відповідальною, соціальні працівники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові посилання, як правило, мають у своїй основі глибокі переконання засновників установи чи її перших керівників [12].

Відповідно до того, які із зазначених рівнів вивчаються, існує розподіл корпоративної культури на об'єктивну й суб'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура включає визнання всіма соціальними працівниками цінностей, переконань, очікувань, етичних норм, сприйняття організаційного оточення. Сюди входить ряд елементів духовної частини “символіки” культури: героїв організації, міфи, історії про організацію і її лідерах, організаційні обряди, ритуали й табу, сприйняття мови спілкування та гасел [56].

Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування управлінської корпоративної культури, тобто стилів керівництва і вирішення керівниками проблем, їхньої поведінки в цілому. Це створює розбіжності між схожими корпоративними культурами.

Об'єктивну корпоративну культуру звичайно пов'язують із фізичним оточенням: будинок організації і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, застосовувані технології, кольори та обсяг простору, зручності, кафетерій, стоянки для автомобілів і самих автомобілів, уніформа, інформаційні стенди, брошури, тощо. Все це в тій або іншій мірі відображає цінності, яких дотримується організація.

Хоча обидва аспекти корпоративної культури важливі, однак суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження як спільних, так і відмінних рис між людьми та організаціями [25].

Важливо вміти розрізняти поняття декларованої і реальної корпоративної культури. Перша існує тільки на папері у вигляді річних звітів, офіційної місії організації, висунутих нею гасел і являє собою бажаний стан речей. Реальна культура, може бути близькою за духом декларованій, так і мати свої певні особливості. В кінцевому результаті це може закінчитися найгострішим конфліктом і як наслідок – повним крахом організації [7].

В організаціях можна виділити домінуючі корпоративні культури і субкультури. Домінуюча корпоративна культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макропідхід до корпоративної культури, який виражає визначальну характеристику організації.

Необхідно розрізняти сильну і слабку корпоративну культуру. Сильна корпоративна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями установи, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені і широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці основні цінності, признають ступінь їх важливості і прихильні до них, тим сильніша корпоративна культура. Щойно створені організації чи компанії, що характеризуються постійною ротацією понять серед своїх працівників, мають слабку корпоративну культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей. Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною корпоративною культурою: головні цінності установи повинні постійно підтримуватись.

Сильна корпоративна культура визначає послідовність поведінки співробітників. Вони чітко знають, якої поведінки вони повинні дотримуватись. Передбачуваність, впорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Сильна корпоративна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації чи розподілів. Більше того, сильна корпоративна культура може виявитись ефективнішою за формальний структурний контроль. Чим

сильніша корпоративна культура організації, тим менше управлінню потрібно приділяти уваги розвиткові формальних правил і положень для управління поведінкою соціального працівника. Це все буде у підсвідомості працівника, який приймає корпоративну культуру організації.

Залежно від основних завдань установи у західному корпоративному управлінні найчастіше виділяють такі типи корпоративних культур**:** «бейсбольна команда», «клуб», «академія» і «фортеця», кожна з яких має певний потенціал для розвитку організації і по–своєму впливає на задоволення потреб і кар'єру працівників[72].

Корпоративна культура «бейсбольна команда» формується в організаціях, що працюють у динаміці і майбутнє яких визначається рівнем новизни послуги, проекту. Цінуються (і винагороджуються) талант, новаторство і продуктивна праця. Найефективніші співробітники стають «вільними агентами», за їхні послуги борються різні організації. Така корпоративна культура також притаманна багатьом успішним українським організаціям, що працюють у рекламному та інформаційному бізнесі .

«Клубна» корпоративна культура характеризується вірністю, відданістю і бажанням працівників належати до певної групи. У стабільному і захищеному середовищі цінуються вік і досвід. Співробітники з великим стажем роботи в організації одержують більшу винагороду, ніж «новачки». Стимулювання в «клубі» носить внутрішній характер. Від працівників очікують повільного, поступового прогресу: на кожному рівні ієрархії вони мусять набиратися знань і досвіду. Як правило, індивіди стають фахівцями загального профілю і здобувають досвід у різних функціональних сферах. «Клубна» корпоративна культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, однак у зовнішньому середовищі вона має славу «закритої, нездатної до змін». За принципами цієї корпоративної культури працює переважна більшість японських організацій.

«Академічна» корпоративна культура передбачає довгострокове співробітництво і повільне, стабільне просування по службі. Проте, на відміну від «клубної» корпоративної культури, працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший. Кожен стає фахівцем у своїй сфері. Основою для винагороди і просування по службі є працьовитість і професіоналізм. «Академічні» корпоративні культури також характерні для багатьох «вікових» організацій: університетів, державних установ. Спеціалізація формує у співробітника почуття впевненості у власній необхідності для організації. Однак така корпоративна культура обмежує розвиток працівників і взаємодію між відділами і підрозділами організації. Ефективна вона у стабільних середовищах

Корпоративна культура «фортеці» що формується переважно в кризовій для організації ситуації, коли йдеться про її виживання. «Фортеця» не може гарантувати співробітникам збереження робочих місць чи професійне зростання у періоди реструктуризації і скорочення організації, коли вона пристосовується до умов зовнішнього середовища. Така культура небезпечна для рядових працівників, але відкриває хороші можливості впевненим у собі управлінцям. Ті, хто досягає успіху в таких ситуаціях, стають відомими особистостями. Притаманна багатьом великим, колись успішним вітчизняним установам, які в нових умовах ледве зводять кінці з кінцями, намагаючись знайти свою нішу. Але в тих організаціях, керівники яких зуміли згуртувати колектив, довести, що труднощі слід долати разом, корпоративна культура «фортеці» допомогла мобілізувати сили і налаштуватись на роботу в нових умовах. Про це свідчать їхні успіхи, в тому числі і на зовнішньому ринку.

Особливості корпоративної культури часто визначаються сферою діяльності. Наприклад, у фінансовій сфері вона більш визначена, строга, поведінка працівників чітко розписана, стиль спілкування – більш формальний. Корпоративна культура у торговій сфері досить різноманітна, самобутня; як правило – вона менш визначена, допускає більше варіацій у

поведінці, спілкуванні, стиль спілкування менш формальний, демократичніший; вітається енергійність, комунікабельність. В умовах залежності корпоративної культури від конкретного виду діяльності вона визначається співвідношенням швидкості зворотнього зв'язку і ступеню ризику. Відповідно до цього фактору вчені Т. Діл і А. Кенеді розрізняють наступні типи корпоративної культури:

– «Мачо (крутий хлопець)» – характеризується високим ступенем ризику і швидким зворотнім зв'язком. Переваги – відсутня дискримінація. Недоліки – погана керованість. Така корпоративна культура також поширена у брокерських конторах, у відділах продажів.

– «Добре попрацював – добре відпочив» – характеризується швидкістю зворотного зв'язку і середнім ризиком, оптимальний тип корпоративної культури. Тут ризикує вся команда, а не конкретний працівник. Недоліки – працівники не звикли брати на себе велику відповідальність; крім того, якщо не ставити конкретних швидких завдань, то працівник перестає відчувати зворотній зв'язок і даний тип корпоративної культури може перетворитись на «культуру процесу».

– «Ставка на свою компанію» – характеризується повільним зворотнім зв'язком і високим ризиком. Відрізняється низькою соціальною захищеністю працівника при підвищеному індивідуальному ризику. Цей тип корпоративної культури може бути успішним лише за умови створення хорошої команди. Саме цей тип корпоративної культури в цілому найбільш поширений у країнах пострадянського простору [49].

Вчений А. Радугін виділяє наступні види корпоративної культури:

– «Корпоративна культура влади» – у даній корпоративній культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особистісні якості і здібності. У якості джерела влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по східцях ієрархічної драбини здійснюється досить

часто за критеріями особистої відданості. Даний тип корпоративної культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення і організовувати їх виконання.

– «Рольова корпоративна культура» – характеризується строгим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Тип організацій, у яких існує дана корпоративна культура, функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особистісні якості, а посада в ієрархічній структурі. Така організація може успішно працювати у стабільному оточуючому середовищі.

– «Корпоративна культура завдання» – даний вид корпоративної культури зорієнтований в першу чергу на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з корпоративною культурою завдання визначається високим професіоналізмом працівників і корпоративним груповим ефектом. Великими повноваженнями наділені працівники, які на даний момент є експертами у провідних галузях діяльності і володіють максимальною кількістю інформації. Ця корпоративна культура ефективна у тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними у діяльності організації.

– «Корпоративна культура особистості» – організація об’єднує людей не для вирішення поставлених завдань, а для того, щоб вони могли досягти власних цілей. Влада базується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятись. Влада та контроль мають координуючий характер [62].

Одна з найпопулярніших типологій запропонована К. Камероном і Р. Куінном. У її основу покладені чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації:

- гнучкість і дискретність;
- стабільність і контроль;
- внутрішній фокус та інтеграція;

- зовнішній фокус і диференціація.

Відповідно до цих цінностей і визначається тип корпоративної культури – кланова, адхократична, бюрократична та ринкова (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типологія корпоративних культур за К. Камероном і Р. Куінном

Кланова корпоративна культура – надзвичайно дружне місце для роботи, де у людей багато спільного. Організації (підрозділи) схожі на великі сім'ї. Лідери чи керівники організацій сприймаються як вихователі чи навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки вірності і традиціям. Керівники роблять акцент на довгостроковій користі удосконалення особистості, надає великого значення згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається як хороше відношення до споживачів і турбота про людей. За умов даного типу корпоративної культури керівництво заохочує роботу в команді.

Адхократична корпоративна культура (від лат. ad hoc – «відповідно до випадку») – динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Заради

загального успіху працівники готові на особисті жертви і ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими до ризику. Пов'язуючою ланкою всередині організації стає відданість експериментуванню і новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому фронті. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на розширенні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виготовлення та надання унікальних і нових продуктів і/чи послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції чи послуг. Організація заохочує особисту ініціативу, творчість та свободу.

Бюрократична корпоративна культура – дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори і організатори. Цінується підтримання основного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика.

Ринкова культура – цей тип корпоративної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головне завдання – виконання поставленої задачі. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує в одне ціле акцент на прагненні перемагати. Стиль організації – жорстка політика конкурентоздатності [23].

Отже, корпоративна культура установ – це один із засобів впливу на сукупність переконань, відношень, норм поведінки і цінностей, що є спільними для всіх соціальних працівників певної організації. І від того який тип корпоративної культури домінує в тій чи іншій організації залежить її корпоративний клімат, тобто та атмосфера, в якій працює кожен її член, система організаційних цінностей (декларованих і реальних) та суб'єктивна привабливість роботи в організації для працівників.

Важливим завданням корпоративної культури є підтримка цілісності управлінських та організаційних відносин, завдяки чому сама корпоративна культура стає ефективнішою, а досягнення цілей організацій швидким і своєчасним.

Аналіз механізмів формування, способів управління корпоративною культурою передбачає сприйняття організації не тільки як економічної, але і як соціальної системи. Розуміння ролі і значення корпоративної культури для реалізації як короткострокових, так і довгострокових стратегічних цілей і вміння формувати бажану корпоративну культуру є одним з головних умов конкурентоспроможності та ефективної діяльності організації.

Варто зазначити, що людина в будь-якій організації виступає в двох якостях – як «людина економічна», коли керується лише власним інтересом і максимізує власний добробут, та як «людина суспільна», коли працівник більш схильний до дотримання встановлених правил та норм, які відповідають його ролі і статусу. На поведінку «людини соціальної» впливають не стільки економічні чинники, скільки санкції та заохочення. В результаті «суспільний початок» сприяє інтеграції в корпоративній культурі, її прийняття особистістю, «економічний» – при можливості ігнорувати норми і цінності корпоративної культури.

Специфіка розвитку корпоративної культури полягає у важливості переважання у співробітників авіаційної сфери особистої та соціальної відповідальності у зв'язку з особливістю їх діяльності. Саме корпоративна культура визначає професійність, успішність трудової діяльності та рівень сформованості системи цінностей працівників. Для авіаційної галузі професійними є цінності гуманізму, відповідальності, емоційно–вольової стійкості, готовності до подолання труднощів, та ін.

Корпоративна культура в авіаційній галузі є усвідомленням необхідності того, щоб дії членів одного колективу установи були підпорядковані спільній меті – забезпеченню безпеки та комфорту пасажирів. Так, яскравим прикладом елементу корпоративної культури в авіаційній галузі і є правила етичної поведінки працівників «Міжнародного аеропорту «Бориспіль», правила етичної поведінки працівників комунального підприємства «Аеропорт Вінниця», кодекс етичної поведінки працівників «Міжнародного аеропорту «Київ», Керівництво по регулюванню

міжнародного повітряного транспорту, Міжнародний Кодекс етики і службової поведінки державіаслужби.

Колектив працівників державіаслужби складається з людей різного віку і статі, людей з різним освітнім рівнем і життєвим досвідом, різними інтересами, поглядами і переконаннями, характерами і моральними настановами. Проте вони об'єднані цілями, яких досягають спільно. Всі суперечності, які виникають у процесі повсякденної практичної діяльності, повинні вирішуватися в інтересах досягнення загальних цілей і на основі єдиних моральних принципів і системи цінностей. Турбота про єдність і цілісність колективу як вирішального суб'єкта діяльності пов'язана з організацією злагодженої, цілеспрямованої корпоративної культури та сприятливого корпоративного клімату.

Отже, корпоративна культура на рівні одного колективу проявляється як доброзичливе відношення співробітників дин до одного, обмін досвідом, узгодженість дій, підтримка кращих традицій і розумна критика в адресу як рядових працівників, так і керівника.

Корпоративна культура створюється працівників авіаційної сфери строюється за допомогою стратегічного управління, а саме системи стимулювання, мотивації до діяльності, сприятливого корпоративного клімату. Для корпоративної культури авіаційної галузі є головним не тільки досягнення цілей, а й підтримка цілісності будь-якої складної авіаційної системи і спонукання її до саморозвитку.

Якщо будь-яка організація не займається процесом формування корпоративної культури, не надає їй належного значення, то в результаті така організація приречена на провал, так як вижити в сучасних ринкових умовах ком компанія, організація чи установа може тільки з сильною, згуртованою командою всього персоналу, тобто з ефективною корпоративною культурою.

Висновки до розділу 1

Корпоративна культура організацій – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих чи вироблених колективом працівників, пов’язаних з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією. Нових членів колективу навчають цим правилам як єдиному правильному способу розуміти, думати і відчувати у ситуаціях, пов’язаних з вирішенням схожих проблем.

Феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Проте останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного управління, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення професіоналізму працівників, сприяє уникненню стресових ситуацій та конфліктів, забезпечує визначеність і стабільність діяльності організацій та установ.

Процес формування корпоративної культури знаходиться у взаємозв'язку з проблемами розвитку глобального культурного середовища, творчих, інтелектуальних і моральних якостей особистості і всього людства.

У другій половині XX сторіччя почали з'являтись перші більш–менш чіткі визначення корпоративної культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін.

Корпоративна культура являє собою складне багатогранне соціокультурне явище, засноване на цінностях професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, «співучасті» особистості в діяльності сучасної організації та суспільства.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Загальна характеристика АТ «Укртелеком»

У зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій та постійним зростанням вимог до телекомунікаційних послуг, АТ "Укртелеком" займає значне місце на ринку телекомунікаційних послуг в Україні.

Підприємство має велику мережу філій, відділень та сервісних центрів, що охоплюють різні регіони країни. Це дозволяє АТ "Укртелеком" забезпечувати швидкий та надійний доступ до телекомунікаційних послуг у всіх куточках України.

Організаційна культура в АТ "Укртелеком" ґрунтується на принципах ефективності, інноваційності та якості обслуговування. Компанія має команду висококваліфікованих спеціалістів, які працюють у співпраці для досягнення спільних цілей.

Основні завдання АТ "Укртелеком" включають:

1. Надання послуг зв'язку: АТ "Укртелеком" забезпечує надання різноманітних послуг зв'язку, включаючи телефонну зв'язок, Інтернет, цифрове телебачення, хмарні сервіси та інші телекомунікаційні послуги для приватних та корпоративних клієнтів.
2. Розвиток і управління мережею зв'язку: Компанія займається розробкою, будівництвом, розгортанням та управлінням мережею зв'язку, зокрема телефонними лініями, кабельними мережами, оптичними волокнами, бездротовими технологіями та іншими інфраструктурними рішеннями.
3. Інноваційні технології та рішення: АТ "Укртелеком" зосереджується на впровадженні інноваційних технологій та рішень, таких як швидкісний Інтернет, 5G, хмарні сервіси, інтернет речей (IoT) тощо, для задоволення потреб клієнтів та покращення якості послуг.
4. Розробка стратегій розвитку: Компанія розробляє стратегії розвитку, які

враховують технологічні та ринкові тенденції, зміни в споживацьких уподобаннях та конкурентне середовище. Це включає планування розширення мережі, вдосконалення послуг, розвиток нових ринків та партнерство з іншими компаніями.

5. Забезпечення якості та надійності послуг: Одним із головних завдань АТ "Укртелеком" є забезпечення високої якості та надійності послуг для своїх клієнтів. Це включає постійний моніторинг мережі, вирішення технічних проблем, підтримку клієнтів та вдосконалення процесів обслуговування.
6. Взаємодія зі спільнотою: АТ "Укртелеком" активно співпрацює зі спільнотою, громадськими організаціями та владними структурами для вирішення соціально-економічних питань, розвитку телекомунікаційної інфраструктури в регіонах та підтримки соціальних проектів.
7. Забезпечення високого рівня безпеки: Компанія приділяє велику увагу захисту інформації своїх клієнтів, забезпеченню кібербезпеки та виконанню вимог законодавства щодо захисту персональних даних.

Ці завдання спрямовані на підтримку стійкого розвитку компанії, задоволення потреб клієнтів та впровадження новітніх рішень у сфері телекомунікацій.

Повноваження, функції та діяльність АТ "Укртелеком" визначаються наступними аспектами:

1. Установчий документ: Повноваження компанії визначаються її установчим документом, зокрема статутом або установчим договором. Установчий документ встановлює права та обов'язки АТ "Укртелеком", а також його органів управління.
2. Законодавство: Діяльність АТ "Укртелеком" регулюється законодавством України, зокрема законами, постановами уряду та іншими нормативно-правовими актами, що стосуються телекомунікаційного сектору.
3. Ліцензії та дозволи: АТ "Укртелеком" повинен мати відповідні ліцензії та дозволи від регуляторних органів, які дозволяють провадити різні види діяльності в галузі телекомунікацій, такі як надання послуг зв'язку, будівництво та експлуатація мережі тощо.

4. Корпоративна політика: Повноваження та функції АТ "Укртелеком" визначаються його корпоративною політикою, яка може включати стратегічні цілі, принципи управління, положення про органи управління та виконавчий персонал, процедури прийняття рішень, управління ризиками тощо.
5. Ринкові умови: Діяльність АТ "Укртелеком" також визначається ринковими умовами телекомунікаційного сектору, включаючи конкуренцію, технологічний розвиток, вимоги споживачів та зміни в попиті на послуги зв'язку.

Загалом, АТ "Укртелеком" має повноваження для забезпечення надання послуг зв'язку, розвитку та підтримки мережі зв'язку, виконання умов ліцензій, забезпечення якості послуг, розробки та впровадження стратегій розвитку, ведення бухгалтерського обліку та фінансової діяльності, управління персоналом, взаємодії з регуляторними органами тощо.

Діяльність АТ "Укртелеком" регулюється законодавством та нормативними актами, що діють на території України. Основними правовими актами, які стосуються телекомунікаційної галузі, є:

1. Закон України "Про телекомунікації" - цей закон встановлює загальні принципи та правила функціонування телекомунікаційного ринку, визначає права та обов'язки учасників цього ринку, а також встановлює механізми регулювання телекомунікаційної діяльності.
2. Постанови та рішення Національної комісії з питань регулювання зв'язку (НКРЗ) - НКРЗ є органом, відповідальним за регулювання та контроль у сфері телекомунікацій. Вони встановлюють тарифи на послуги зв'язку, видають ліцензії та надають дозволи операторам зв'язку, контролюють дотримання вимог щодо якості послуг та безпеки мережі.
3. Законодавство про захист персональних даних - у зв'язку зі збільшенням обсягів обробки та передачі персональних даних, АТ "Укртелеком" зобов'язаний дотримуватися вимог законодавства

щодо захисту приватності та конфіденційності даних своїх клієнтів.

4. Антимонопольне законодавство - АТ "Укртелеком" також підлягає вимогам антимонопольного законодавства, що має на меті забезпечення конкуренції на телекомунікаційному ринку та запобігання недобросовісним практикам.

Крім того, АТ "Укртелеком" також дотримується внутрішніх політик, процедур та стандартів, які регулюють його внутрішню діяльність. Ці політики і стандарти спрямовані на забезпечення якості обслуговування, ефективного використання ресурсів, забезпечення безпеки мережі та інформації.

Усі ці нормативні акти та політики забезпечують регуляторну рамку, в межах якої здійснюється діяльність АТ "Укртелеком". Дотримання цих правил та вимог є важливою складовою успішної та відповідальної роботи компанії.

АТ "Укртелеком" є акціонерним товариством, організованим згідно з законодавством України і діє відповідно до свого установчого документа, який включає статут компанії.

Структура та організація АТ "Укртелеком" включає такі складові:

1. Верховне керівництво:
    - Генеральний директор: є найвищим керівником компанії і відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування та прийняття стратегічних рішень.
    - Правління: складається з керівників ключових відділів та підрозділів, відповідає за оперативне управління компанією, реалізацію стратегічних завдань та контроль за виконанням планів.
2. Функціональні підрозділи та департаменти:
    - Відділ мережевого планування та розгортання: займається плануванням, розробкою та розгортанням мережі зв'язку.
    - Відділ обслуговування клієнтів: надає підтримку та консультації клієнтам, вирішує їхні запити та займається управлінням контрактами.
    - Відділ маркетингу та реклами: розробляє та впроваджує

маркетингові стратегії, проводить рекламні кампанії та аналізує ринок.

- Відділ технічної підтримки: забезпечує технічну підтримку мережі та послуг, відповідає за діагностику та усунення несправностей.

3. Регіональні структури:
    - АТ "Укртелеком" має регіональні філії або підрозділи, розташовані в різних регіонах України. Кожна регіональна філія має свою структуру з місцевим керівництвом та підрозділами, що виконують регіональні функції.
4. Підтримуючі служби:
    - Юридична служба: забезпечує юридичну підтримку компанії та ведення юридичних питань.
    - Фінансово-економічна служба: відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік та контроль витрат.
    - ІТ-служба: забезпечує розробку, управління та підтримку інформаційних систем та технологій в організації.

Більш конкретні деталі структури та організації АТ "Укртелеком" можуть змінюватися з часом, залежно від потреб компанії та стратегічних напрямків розвитку.

У АТ "Укртелеком" здійснюються різні практики контролю, що спрямовані на забезпечення ефективності, дотримання правил і стандартів, а також зниження ризиків.

Деякі приклади практик контролю у АТ "Укртелеком" включають:

- Внутрішні аудити: Проведення регулярних внутрішніх аудитів, які оцінюють ефективність внутрішнього контролю, виявляють потенційні проблеми та рекомендації щодо поліпшення процесів управління.
- Фінансовий контроль: Контроль за фінансовою діяльністю, включаючи бухгалтерський облік, звітність та внутрішні контролі, щоб забезпечити точність фінансової інформації і відповідність нормам та правилам.

- Контроль якості послуг: Системи контролю якості послуг зв'язку, які включають моніторинг та аналіз якості зв'язку, вирішення скарг та запитів клієнтів, проведення тестувань та впровадження заходів для покращення якості обслуговування.
- Контроль безпеки: Реалізація практик контролю безпеки, таких як застосування заходів кібербезпеки, захист інформації, контроль доступу до систем та заходи щодо запобігання витоку даних.
- Моніторинг роботи мережі: Постійний моніторинг та аналіз роботи телекомунікаційної мережі з метою виявлення та усунення відхилень, забезпечення належного функціонування мережі та надання якісних послуг.
- Дотримання регуляторних вимог: Контроль та виконання вимог регуляторних органів, включаючи дотримання ліцензійних умов, стандартів безпеки, конфіденційності даних, а також норм і правил телекомунікаційного ринку.

Ці практики контролю допомагають АТ "Укртелеком" забезпечувати ефективну роботу, якість послуг та дотримання вимог регуляторних органів.

2.2 Аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності організації

У зв’язку з відмовою від використання аналогових АТС, які раніше використовувались для підтримки стаціонарного телефонного зв’язку в «Укртелекому» з’явився великий пакет надлишкового нерухомого майна, яке розташоване по всій території України. Також чимало площ звільнилось завдяки технічному переоснащенню компанії. Загальний портфель нерухомості компанії становить 2,8 млн кв. м, з яких під комерційні цілі використовується лише близько 30% нерухомості. У 2020 році компанія виставила на майданчик Prozorro 1500 нових об'єктів комерційної нерухомості загальною площею 260 000 кв. м., серед яких і невеликі офіси, і приміщення на 3000 кв.м. Щорічно в залежності від темпів модернізації компанія пропонує ринку майже 70 000 кв. м

нових площ.

У 2020 році надходження від комерційної оренди майна, незадіяного у виробничих процесах, збільшилися у порівнянні з попереднім роком на 14% і становили 332 млн грн

Новим напрямком діяльності «Укртелекому» стало відкриття станцій зарядки електромобілів у співпраці з мережею електричних зарядних станцій «IONITY». Проєкт стартував у 2020 році, коли на майданчиках Укртелекому було встановлено 17 зарядних станцій.

З 1 січня 2021 року Укртелеком розпочав власний проєкт з надання послуги заряджання електротранспорту на власних зарядних станціях UTrecharge.

Аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності АТ "Укртелеком" показує, що компанія займає провідну позицію на ринку телекомунікаційних послуг в Україні. Її мережева інфраструктура є розгалуженою і має високий рівень надійності та швидкості передачі даних. Мережеве покриття ПАТ "Укртелеком" охоплює значну територію країни, що дозволяє забезпечувати доступ до послуг майже всім користувачам.

Телекомунікаційні послуги, що надаються АТ "Укртелеком", відповідають високим стандартам якості та доступності. Швидкість передачі даних, якість голосового зв'язку та рівень задоволеності клієнтів цими послугами є на високому рівні. Компанія постійно вдосконалює свої технології та впроваджує інноваційні рішення для задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Інтернет-послуги, надані АТ "Укртелеком", також відповідають високим стандартам якості. Компанія пропонує широкий вибір швидкостей Інтернету та надійність з'єднання. Рівень покриття Інтернетом в різних регіонах країни є задовільним, а клієнти високо оцінюють якість цих послуг.

Мобільні комунікації, що надаються АТ "Укртелеком", мають велику зону покриття та забезпечують стабільний голосовий зв'язок. Компанія активно розвиває свою мережу та впроваджує нові технології для покращення якості мобільних послуг. Додаткові послуги, такі як мобільний Інтернет та передача даних, також доступні та відповідають потребам сучасних користувачів.

АТ "Укртелеком" активно працює над впровадженням корпоративних рішень, які включають в себе послуги хостингу, відеоконференцій, VPN-з'єднання та інші. Ці послуги сприяють підвищенню ефективності роботи бізнес-клієнтів та забезпечують безпеку та зручність у роботі з даними та комунікаціями.

Аналізуючи якість надання послуг АТ "Укртелеком", можна відзначити декілька ключових аспектів:

1. Надійність зв'язку: АТ "Укртелеком" забезпечує стабільну та надійну роботу своїх мереж і інфраструктури, що дозволяє забезпечити постійний доступ до зв'язку для своїх клієнтів. Вони вкладають значні зусилля у підтримку оптимального функціонування мережі та забезпечення мінімальної кількості перебоїв у зв'язку.
2. Швидкість та пропускна здатність: АТ "Укртелеком" надає широкий спектр послуг, які включають в себе високошвидкісний Інтернет, передачу даних, голосовий зв'язок тощо. Компанія прагне забезпечити стабільну та швидку швидкість передачі даних, щоб задовольнити потреби клієнтів у швидкому та ефективному зв'язку.
3. Якість обслуговування: АТ "Укртелеком" надає професійне обслуговування своїм клієнтам, включаючи консультації, технічну підтримку та розробку індивідуальних рішень. Компанія активно працює над поліпшенням взаємодії з клієнтами, шляхом впровадження нових технологій, вдосконалення процесів обслуговування та відповіді на запити клієнтів.
4. Інноваційність та розвиток: АТ "Укртелеком" продовжує впроваджувати нові технології та інновації для покращення якості своїх послуг. Вони вкладають зусилля у розвиток оптоволоконної інфраструктури, впровадження швидкого мобільного зв'язку, розширення хмарних та клауд-сервісів, а також впровадження "розумного дому". Це дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів.

Загалом, АТ "Укртелеком" прагне забезпечити високу якість надання послуг, шляхом надійності зв'язку, швидкості передачі даних, професійного обслуговування та використання інноваційних технологій. Це допомагає компанії підтримувати свою позицію на ринку телекомунікацій та задовольняти потреби своїх клієнтів.

АТ "Укртелеком" приділяє велику увагу зворотному зв'язку з суспільством, оскільки він вважає його важливим елементом успішної діяльності та розвитку. Компанія використовує різні канали та механізми для взаємодії зі своїми клієнтами, партнерами та громадськістю загалом. Ось деякі приклади зворотного зв'язку, які здійснює АТ "Укртелеком":

- Колл-центр та онлайн-підтримка: АТ "Укртелеком" забезпечує наявність колл-центру, де клієнти можуть звернутися зі своїми питаннями, скаргами або пропозиціями. Також компанія надає онлайн-підтримку через свій веб-сайт або електронну пошту. Це дозволяє клієнтам отримати оперативну відповідь на свої запитання та висловити свої думки.
- Соціальні мережі: АТ "Укртелеком" активно присутній у соціальних мережах, де він взаємодіє зі своїми клієнтами та відповідає на їх запитання. Це створює можливість для широкого загалу користувачів висловити свої думки, поділитися враженнями та отримати зворотній зв'язок від компанії.
- Опитування та дослідження задоволеності клієнтів: АТ "Укртелеком" проводить опитування та дослідження серед своїх клієнтів для збору важливої інформації про їхню задоволеність послугами та отримання пропозицій щодо покращення. Це дозволяє компанії зрозуміти потреби своїх клієнтів та прийняти відповідні заходи.
- Публічні слухання та консультації: АТ "Укртелеком" бере участь у публічних слуханнях та консультаціях, що стосуються телекомунікаційного сектора та інтересів суспільства. Це дає можливість висловити свою позицію, обмінятися думками та побачити погляди інших сторін.
- Зворотний зв'язок з суспільством допомагає АТ "Укртелеком" зрозуміти

потреби та очікування своїх клієнтів, покращити якість своїх послуг та впровадити необхідні зміни. Він дозволяє компанії будувати відносини зі своїми клієнтами на основі взаєморозуміння та довіри.

Ці механізми співпраці та взаємодії дозволяють АТ "Укртелеком" ефективно співпрацювати з користувачами та респондентами, забезпечуючи їм доступ до необхідної статистичної інформації, консультаційну підтримку, можливість висловлювати свої пропозиції та зауваження, а також отримувати навчання і підтримку у використанні статистичних методів.

АТ "Укртелеком" активно сприяє взаємодії з користувачами та респондентами, орієнтуючись на їх потреби і забезпечуючи доступ до статистичних даних і ресурсів. Постійне вдосконалення комунікаційних каналів, проведення навчальних заходів та зворотній зв'язок дозволяють їм покращувати якість своїх послуг і відповідати вимогам користувачів та респондентів.

Аналіз стану та результатів окремих напрямів діяльності компанії свідчить про її успішність і прогрес у різних сферах.

У сфері технологічного розвитку, АТ "Укртелеком" впроваджує інноваційні рішення, такі як швидкий мобільний зв'язок, розширення хмарних та клауд-сервісів та впровадження "розумного дому". Це дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

У фінансовій сфері, АТ "Укртелеком" продемонстрував стабільні результати та позитивну фінансову динаміку. Зростання доходів, покращення фінансових показників та оптимізація витрат свідчать про ефективне управління компанією.

Якість надання послуг є пріоритетом для АТ "Укртелеком". Застосування сучасних технологій, надійність зв'язку та професійне обслуговування сприяють задоволенню потреб клієнтів. Компанія активно залучає зворотний зв'язок від клієнтів, що допомагає удосконалювати свої послуги та вирішувати виявлені проблеми.

Загалом, АТ "Укртелеком" продемонстрував стійкий розвиток та успішну

діяльність в різних напрямах. Його інноваційні рішення, фінансова стійкість та висока якість послуг свідчать про його конкурентоспроможність на ринку телекомунікаційних послуг. АТ "Укртелеком" залишається важливим гравцем в галузі та відповідає на зростаючі потреби клієнтів у сучасних телекомунікаційних рішеннях.

За результатами 2022 року дохід компанії склав 5,6 млрд грн. EBITDA склала понад 1,2 млрд грн. Маржа EBITDA — 22,4%. Капітальні інвестиції за 2022 рік — 530 млн грн. Через повномасштабний напад Росії на Україну додаткові операційні та інвестиційні витрати склали понад 140 млн грн. 2022 року було сплачено податків і зборів на суму 1,4 млрд грн.

Під час повного масштабу війни було пошкоджено майже 230 об'єктів компанії "Укртелеком", при цьому близько 50 з них були повністю зруйновані. Найбільш значних руйнувань було завдано вузлам, що знаходяться на територіях, що перебувають під контролем Донецької та Луганської областей, а також Харківської, Запорізької та Херсонської областей. Згідно з оцінками, втрати компанії "Укртелеком" на тимчасово окупованих територіях складають понад 600 млн грн. у грошовому еквіваленті.

2.3. Оцінка системи управління персоналом як складової корпоративної культури АТ «Укртелеком»

Діяльність АТ Укртелеком упродовж 2021 року була досить активною і було здійснено ряд важливих заходів, серед яких:

1. Розширення мережі та модернізація інфраструктури: Укртелеком продовжував розширювати свою телекомунікаційну мережу та проводити модернізацію інфраструктури з метою поліпшення якості послуг. Це включає встановлення нового обладнання, розгортання високошвидкісних мереж, розвиток оптичних магістралей та покращення доступності послуг у регіонах.
2. Розвиток послуг зв'язку: Укртелеком працював над розширенням

свого портфоліо послуг, включаючи телефонію, Інтернет, цифрове телебачення та інші комунікаційні сервіси. Компанія може зосереджуватися на підвищенні швидкості передачі даних, забезпеченні стабільного зв'язку та запровадженні інноваційних рішень для задоволення потреб клієнтів.

3. Цифрова трансформація: Укртелеком активно працював над цифровою трансформацією своїх послуг та бізнес-процесів. Це включає впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів, розробку мобільних додатків та платформ для зручного доступу до послуг.
4. Інвестиції в інновації та дослідження: Укртелеком може здійснювати інвестиції у дослідження та розробку нових технологій, які можуть вплинути на майбутнє телекомунікаційної галузі. Це включає роботу над 5G мережами, розробку розумних міст та інших інноваційних проектів.
5. Стратегічні партнерства та співпраця: Укртелеком може вести співпрацю з іншими компаніями, провайдерами послуг та урядовими органами для реалізації спільних проектів, покращення послуг та розвитку телекомунікаційного ринку.

Проаналізувавши офіційні дані, ми зробили висновок, що протягом 2022 р. Укртелеком впроваджував в свою роботу сучасні технології та реалізовував «пілотні» проєкти:

- Виконав власними силами і впровадив науково-технічну роботу з розробки «Оновленої архітектури ядра мережі АТ "Укртелеком" для послуг Інтернет в умовах воєнного часу»;
- Ємність магістральної транспортної мережі збільшено на 1 400 Гбіт/с. На мережі було організовано дванадцять 100 Гбіт/с DWDM каналів, зокрема два канали в рамках підключення ключових бізнес абонентів;
- Продовжував здійснювати інвестиції в розвиток волоконно-оптичних мереж доступу за технологіями GPON та Ethernet, встановив 214 оптичних

лінійних терміналів (OLT) загальної ємністю майже 167 тисяч портів, побудував 5,6 тис км волоконно-оптичних ліній на мережах доступу;

- Продовжив виконання та дослідив результати низки «пілотних» проєктів, зокрема: дистанційний моніторинг доступу до оглядових пристроїв ККЕ; моніторинг пасивної оптичної інфраструктури мереж доступу на основі технології PON.

Протягом 2022 р. представники Укртелекому приймали активну участь в науково-технічній роботі:

- Приймали участь у розробці міжнародних, національних та корпоративних нормативно-технічних документів. Зокрема, прийняли участь в роботі двох Державних Технічних комітетів зі стандартизації: ТК 155 «Радіотехнології» та ТК 157 «Телекомунікації»;
- Приймали участь у шістьох профільних міжнародних науково-технічних конференціях, де виступали з науковими доповідями;
- Представник Укртелекому приймав участь у роботі Міжнародного Союзу Електрозв'язку (підрозділ ООН) та є координатором напряму стандартизації волоконно-оптичної інфраструктури;
- Розробки АТ «Укртелеком» стосовно вимог до оптичних кабелів зв'язку увійшли як внесок України до міжнародного стандарту МСЕ L.109.1 «Оптичні/електричні гібридні кабелі типу II для точок доступу та іншого термінального обладнання»;
- АТ «Укртелеком» прийняв участь у розробці та затвердженні офіційного Технічного документу МСЕ: Технічний звіт «Оптичне волокно, кабель і компоненти для передачі з просторовим мультиплексуванням (space division multiplexing – SDM)», де вперше в світовій практиці регламентовано технологію SDM.

Одним із головних здобутків Укртелекому в 2022 році, є збереження свого функціоналу та продовження роботи під час війни. Що є важливим для підтримання функціоналу держави в цілому, адже забезпечення зв'язком всієї України є дуже важливим для підтримання економіки, ефективної роботи у

багатьох сферах діяльності й підтримки морального духу населення. Головним здобутком є стабільність роботи, тому що, навіть, не дивлячись на складні обставини відключень світла та інших людських факторів, Укртелеком продовжує розвиток і функціонування в таких умовах.

Укртелеком – найбільший роботодавець в телекомунікаційній галузі України. Щоб проаналізувати основні показники по управлінню персоналом ми скористались щорічною звітністю Укртелекому.

Станом на 31 грудня 2021 року структура персоналу компанії нараховує 10983 працівника. З цієї кількості людей, 69% тобто 7578 людини є спеціалістами компанії та іншими службовцями. 10% - 1097 людини є робітниками. Більше п’ятої частини всієї кількості персоналу є керівництво компанії, а саме 21%, що налічує 2308 людини.

Гендерна структура працівників на кінець 2021 р. є наступною: 7249 чоловіків, що є 66% персоналу й 3734 жінки, тобто решта 34%. Серед керівників компанії, що налічує 2308 людини, статистика змінюється зі збільшенням показника працюючих чоловіків, 71%, що нараховує 1639 особи й 29% жіночого персоналу, тобто 669 особи.

Станом на 31 грудня 2022 року структура персоналу компанії нараховує 9377 співробітників. З цієї кількості людей, 70% тобто 6564 людини є спеціалістами компанії та іншими службовцями. 11% - 1031 людини є робітниками. Майже п’яту частину всієї кількості персоналу є керівництво компанії, а саме 19%, що налічує 1782 людини.

Гендерна структура працівників на кінець 2022 р. є наступною: 5908 чоловіків, що є 63% персоналу й 3469 жінки, тобто решта 37%. Серед керівників компанії статистика змінюється зі збільшенням показника працюючих чоловіків, майже 70%, що нараховує 1240 особи й 30% жіночого персоналу, тобто 542 особи.

У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році частка фактичного персоналу компанії Укртелекому зменшилась з 10983 на 9377 особи, що складає 14,6%. Зменшилась відсоткова частина керівників організації, але трохи збільшилась

частка робітників, спеціалістів та інших службовців. Гендерна структура працівників також зазнала змін, відсоткова частка працюючих чоловіків зменшилась, а жінок, навпаки, збільшилась. На нашу думку, така статистика високої плинності персоналу пов’язана з виїздом за кордон або переміщення в середині країни, через війну. А також скороченням бюджету та зменшенням чисельності персоналу. Незважаючи на складні умови війни, Укртелеком забезпечує стабільну й ефективну роботу з надання послуг й сервісу зв’язку по всій території України, окрім тимчасово окупованих територій.

Акціонерне товариство «Укртелеком» тісно співпрацює з профспілками, тому також є ще новини з приводу управління персоналу у компанії, а саме:

- В АТ «Укртелеком» діє профспілкова організація, що входить до складу профспілки працівників зв‘язку України. Профспілка працівників зв'язку України (ППЗУ) є професійною організацією, яка об'єднує працівників зв'язку України з метою захисту їхніх прав і інтересів. Основні завдання та функції ППЗУ включають: Захист прав працівників, Представництво інтересів, Колективні переговори, Соціальний захист та Професійний розвиток. Профспілка працівників зв'язку України є важливим соціально-професійним об'єднанням, яке діє на користь працівників зв'язку та сприяє поліпшенню їхніх трудових умов та соціального статусу.
- Адміністрація АТ «Укртелеком» та Об’єднана профспілкова організація належним чином звітують про виконання умов колективного договору, який у 2022 році виконаний в повному обсязі.

Об'єднана профспілкова організація (ОПО) є формою об'єднання профспілок різних підприємств, галузей або регіонів з метою спільної діяльності і захисту інтересів працівників. ОПО виступає вищим рівнем профспілкової структури, яка об'єднує окремі профспілки з різних підприємств або галузей для спільних дій. Основні завдання та функції Об'єднаної профспілкової організації включають: Координація діяльності, Представництво інтересів, Колективні переговори, Соціальний захист, Освіта та підтримка. Об'єднана профспілкова організація має більшу силу і вплив, ніж окремі профспілки, і дозволяє

працівникам об'єднуватися і захищати свої права та інтереси спільно.

Висновки до розділу 2

Одним із головних здобутків Укртелекому в 2022 році, є збереження свого функціоналу та продовження роботи під час війни. Що є важливим для підтримання функціоналу держави в цілому, адже забезпечення зв’язком всієї України є дуже важливим для підтримання економіки, ефективної роботи у багатьох сферах діяльності й підтримки морального духу населення. Головним здобутком є стабільність роботи, тому що, навіть, не дивлячись на складні обставини відключень світла та інших людських факторів, Укртелеком продовжує розвиток і функціонування в таких умовах.

Укртелеком – найбільший роботодавець в телекомунікаційній галузі України. Щоб проаналізувати основні показники по управлінню персоналом ми скористались щорічною звітністю Укртелекому.

Головним пріоритетом АТ «Укретелеком» є якість надання послуг. Застосування сучасних технологій, надійність зв'язку та професійне обслуговування сприяють задоволенню потреб клієнтів. Компанія активно залучає зворотний зв'язок від клієнтів, що допомагає удосконалювати свої послуги та вирішувати виявлені проблеми.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

3.1. Удосконалення механізму управління корпоративною культурою на підприємстві

За даними діагностики кадрового складу та системи управління персоналом на АТ «Укртелеком», було встановлено, що компанія має певні проблеми, перелік яких представлений нижче:

− на сьогоднішній день спостерігається значне зменшення кількості персоналу підприємства, причому, у порівнянні з попередніми роками, спостерігається збільшення кількості звільнень за власним бажанням;

− високе значення показника плинності кадрів;

− було визначено, що на ПАТ «Укртелеком» надзвичайно низькою є частка молодих спеціалістів, на основі чого можна зробити висновок, що оператор не є привабливим роботодавцем для молоді;

− відсутність певних складових у системі управління персоналом, таких як планування кар'єри, що також має негативний вплив на загальну систему управління персоналом на ПАТ «Укртелеком»;

− наявність неефективної системи мотивації та розвитку персоналу, які повною мірою побудовані на використанні традиційних методів, що у сьогоднішніх реаліях не здатні повною мірою забезпечувати той рівень розвитку, який диктується швидкоплинними умовами зовнішнього середовища. Питання розвитку та збереження персоналу на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі компанії намагають надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги. Саме тому основним завданням HR-спеціалістів стає не лише забезпечення високого рівня умов праці на

підприємстві, але й налагодження постійного процесу розвитку та навчання персоналу, що призводить до підвищення задоволеності робітників і, так чи інакше, забезпечує їх збереження та відданість компанії, у якій вони працюють. Організаційно-економічний механізм управління персоналом є важливим елементом безпосередньо системи управління персоналом (СУП) на підприємстві. Його складові можуть варіюватися в залежності від потреб підприємства, проте є основні елементи, без яких його функціонування є неможливим. Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління персоналом ПАТ «Укртелеком», основна увага приділятиметься таким елементам механізму, як покращення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу. Одним з найбільш пріоритетних напрямків, з якого доцільно розпочати роботу на ПАТ «Укртелеком» є удосконалення такої складової як покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Отже, на сьогоднішній день, компаній працюють у бізнес-середовищі, яке має назву VUCA-світ [55]. Даний термін являється акронімом, який утворений початковими буквами чотирьох слів: Volatility (мінливість), Uncertainty (невідомість), Complexity (складність), Ambiguity (багатозначність) і характеризує середовище, у якому доводиться діяти сучасним підприємствам. Виходячи з цього, використовувати лише традиційні методи розвитку персоналу, такі як курси з підвищення кваліфікації, тренінги, курси, майстер-класи є недоцільним. Необхідно доповнювати зазначені вище методики більш сучасними технологіями, які набувають все більшої популярності останнім часом.

Провідні західні вчені, теоретики та практики, які безпосередньо працюють у сфері управління персоналом, виходячи з власного досвіду, схиляються до того, що створення ефективної системи управління персоналом та сприятливих умов праці можливе лише за умови врахування індивідуальних особливостей колективу загалом та кожного, окремо взятого, працівника.

Виявивши ряд особистісних характеристик співробітників можливо не тільки налагодити ефективне керування підлеглими, виконання ними завдань, але й розробити спеціальні програми розвитку, які б якомога доцільніше спрямовували та розвивали працівників, удосконалити систему мотивації та поліпшити атмосферу у колективі. Перераховані заходи сприяли б зменшенню кількості звільнень за власним бажанням через невдоволення працівників, а також стимулювали б до ефективнішого виконання поставлених завдань. Американські вчені зазначають, що неможливо застосовувати одну модель чи методику розвитку персоналу для всіх співробітників. Для забезпечення найбільш ефективного процесу навчання необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника, для якого розробляється програма. Такий підхід дозволить не лише ефективно використовувати час, відведений для навчання, але й розвивати окрім професійних навичок, ще й індивідуальні характеристики. Крім того, зважаючи на VUCA-світ, у якому доводиться працювати сучасним організаціям, компанії потребують удосконалення моделі компетенцій персоналу.

АТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність на території всієї України, стикаючись при цьому з рядом викликів та збільшенням кількості конкурентів. Зважаючи на це, окрім традиційних компетенцій, таких як логічне та структуроване мислення, лідерство, уміння брати на себе відповідальність, комунікаційні навички, уміння працювати в команді, підпорядкування керівництву, у сучасному VUCA-світі необхідні сучасні VUCA-компетенції, відповідно до яких доцільно удосконалити модель компетенцій для запровадження на АТ «Укртелеком». VUCA-компетенції доцільно структурувати у чотири блоки.

Розпочнемо з такої компетенції як бачення, на сьогоднішній день наявність такої якості у працівників і, що важливіше, у керівництва, є, якщо не запорукою успіху, то важливою його складовою. У сучасних умовах досить важко робити навіть короткострокові прогнози, не кажучи вже про довгострокові. З урахуванням бачення, для забезпечення ефективного функціонування компанії

необхідно поєднувати короткострокове планування на період не більше одного року з постійним переглядом прогнозних значень та дій у залежності від змін у навколишньому середовищі, а також довгострокове планування на тривалий період, але не більше 15 років, з можливість відслідковування циклічних процесів, криз, зростання, занепаду та інших тенденцій, що дозволить визначити вектор розвитку та діяльності підприємства на найближче майбутнє. Даний блок включає розвиток у персоналу таких компетенцій, як:

1) навички проведення швидкої діагностики ринку і уміння гнучко управляти змінами бізнес-моделі компанії в залежності від нових умов бізнессередовища та у відповідності до змін або чинників, що впливають на компаній у даний період часу; Vision (бачення) Understanding (розуміння) Creativity/Clarity (креативність/ ясність) Agility (рішучість)

2) володіння математичними і статистичними моделями та показниками коротко-, середньо- та довгострокового прогнозування і планування, визначення вектору розвитку компанії з урахуванням умов середовища;

3) наявність навичок користування відповідним ІТ-інструментарієм та програмним забезпеченням для планування, прогнозування та моделювання діяльності компанії у майбутньому.

Поряд з цим, важливо у розробці програм навчання побудувати процес таким чином, аби забезпечувати у працівників необхідність застосовувати знання з різних дисциплін та областей, що так чи інакше дозволить розвивати міждисциплінарні навички та дасть змогу розширювати кругозір й інтуїтивне мислення співробітників. Саме це дозволяє працівникам помічати різні фактори та чинники, навіть незначні на перший погляд, що впливають на діяльність компанії загалом.

Наступним блоком компетенцій, який набуває надзвичайної важливості у сьогоднішніх умовах є розуміння. Основна мета цього напрямку полягає у виробленні у працівників різнобічного бачення ситуації, розуміння найменших деталей, орієнтування не лише у своїй області діяльності чи роботі департаменту, але й у суміжних областях чи сферах діяльності партнерів або клієнтів. Головним

у цьому блоці є донесення до працівників того факту, що не можна повністю концентруватися лише на своїй області діяльності, оскільки це звужує бачення тих чи інших факторів і проблем. В умовах непередбачуваності та постійної мінливості важливим є розуміння у різних сферах та сміливість до ризику й роботи у кризових ситуаціях. Отже, у блоці розуміння основна увага концентрується на виробленні та розвитку у працівників підприємства наступних компетенцій:

1) уміння співпрацювати, що проявляється у здатності сформувати команду для вирішення певних завдань та проблем, створювати певні бізнескоманди чи альянси між підприємствами з метою підвищення конкурентоспроможності кожного з них й збільшення прибутковості, співпрацювати та знаходити спільну мову з різними людьми та членами команди;

2) розвиток комунікативних навичок, що проявляються не лише умінні правильно та грамотно формулювати та доносити до аудиторії свою думку, але слухати та чути свого опонента, колегу, партнера або клієнта. Крім того, дана компетенція покликана розвити у працівників уміння налагоджувати контакт з колегами/партнерами/клієнтами з різних культурних середовищ або поколінь. Важливо навчити персонал вчитися один у одного, цікавитися тим, що на даному етапі є новим для них, вивчати іноземні мови та культурні особливості, розвити уміння співпрацювати та комунікувати з різними людьми;

3) підвищення рівня володіння цифровими технологіями серед працівників компанії різного віку. Зважаючи на динамічні умови сьогодення, важливим є уміння персоналу користуватися сучасним обладнання та наявність навичок роботи з інформаційними технологіями, такими як Microsoft Office, HTML, засоби програмування, фото- чи відеоредактори та ряд інших програм в залежності від специфіки діяльності підприємства. Тобто, представлений вище блок компетенцій покликаний розвивати навички працівників у більш широкому розумінні, спрямовуючи основну увагу на те, що всі люди є різними і важливо уміти знайти спільну мову з кожним з них.

Третій блок VUCA-компетенцій має назву креативність/ясність. На сьогоднішній день така компетенція як креативність є поширеною у багатьох професіях найрізноманітніших сфер діяльності. Проте з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища даний блок компетенцій та вимог до них було дещо модифіковано. Отже, блок креативність/ясність покликаний розвивати у працівників ряд компетенцій, представлених нижче:

1) уміння працівників розробляти та пропонувати нестандартні рішення при виконанні буденних завдань чи вирішенні традиційних проблем. Крім того, особлива увага приділяється виробленню у співробітників навичок, що дозволили б їм вирішувати одну й ту ж проблему різними шляхами та методами, умінні виявити множину можливих варіантів вирішення нових проблем, можливість застосування власних знань з одного напряму у абсолютно іншій сфері діяльності;

2) розвиток у співробітників візуального мислення та уміння подачі результатів вирішення поставлених задач шляхом використання ілюстративного матеріалу (інфографіка, діаграми, графіки, презентації), цифрових засобів (проектори, цифрові дошки), що робить сприйняття матеріалу простішим та цікавішим;

3) відкритість до інновацій, що полягає у зменшенні страху у працівників перед невідомим і новим. Необхідно спонукати співробітників сміливо братися за нові завдання та бути націленим на використання новинок у області своєї діяльності, не боятися застосовувати нові методики, технології та засоби. Щодо ясності, то основна її сутність полягає у тому, аби з величезного потоку інформації, який підприємство отримує щоденно (новини, моніторинги, відгуки клієнтів, фальшиві повідомлення, згадування у ЗМІ, зміни до законодавства, укази Уряду, інформація про політичне та економічне становище, вплив міжнародного середовища) виокремити лише ту частину, яка дійсно є важливою та може прямо чи опосередковано чинити вплив на діяльність ПАТ «Укртелеком».

Четвертий блок, який входить до моделі компетенцій, модифікованої з

урахуванням особливостей VUCA-світу, має назву рішучість. Основна його сутність полягає у виробленні у співробітників ПАТ «Укртелеком» гнучкості, стресостійкості та готовності до змін. На сьогоднішній день перелічені вище навички набувають надзвичайної важливості, оскільки інколи неможливо спрогнозувати навіть свої власні кроки у майбутньому періоді, не кажучи вже про оцінки та прогнозування ситуації по відношенню до конкурентів, партнерів, клієнтів та інших гравців на ринку. Згідно з цим, працівники не повинні боятися чогось нового та невідомого, а, навпаки, цікавитися та бачити у цьому нові можливості й перспективи створення чогось нового.

Відповідно до перелічених вище характеристик даного блоку, компанія має приділити увагу організації такого навчання, яке б забезпечило вироблення у працівників ряду компетенцій, представлених нижче:

1) розвиток психологічної стійкості та готовності до змін і роботи в умовах невизначеності;

2) сфокусованість на результаті – працівники мають знати та розуміти яких результатів хочуть досягнути і в залежності від умов, що створюються зовнішнім середовищем, обирати та генерувати кращі шляхи досягнення мети;

3) впевненість у власних силах – співробітники повинні розуміти свої сильні сторони, бути впевненими у своїх знаннях та уміти навчатися, засвоювати нову інформацію й отримувати досвід безпосередньо у процесі виконання завдання чи вирішення певної проблеми;

4) оптимізм під час роботи, який полягає у баченні позитивних сторін будь-якої ситуації, пошуку прихованих можливостей у вирішення проблем. Говорячи по рішучість загалом, то вона полягає у готовності приймати й адекватно реагувати на нові виклики, не сприймаючи це як проблему, а, навпаки, як додаткові можливості та розширення та удосконалення діяльності компанії. Отже, представлена вище модель компетенцій, які є актуальними у VUCA середовищі та забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу і, відповідно, діяльності підприємства у загальному.

3.2. Напрями розвитку АТ «Укртелеком»

Сучасні процеси змін на світовому ринку, бурхливий розвиток телекомунікаційних засобів, зростання їх доступності, процеси перетворення економіки у цифрову економіку вимагають аналізу і розробки підходів до вдосконалення процесів управління на підприємстві. Вже сьогодні підприємство вимушене діяти під впливом та у рамках цифрової світової економіки. Отже, пошук напрямків інноваційного розвитку та управління підприємств у сфері послуг має реалізовуватися за допомогою аналізу сучасних тенденцій світового ринку, який характеризується значною конкуренцією. Удосконалення інноваційної діяльності підприємств сфери послуг обумовлюються перспективними напрямками надання інноваційних послуг та інновацій в управлінні такими підприємствами. При цьому інновації виступають як основа підвищення ефективності виробництва, якості та конкурентоспроможності послуг та продукції, що веде до зниження витрат. Отже стратегічною лінією розвитку сучасних підприємств є використання інновацій. Слід трактувати поняття «інновація» в трьох напрямках:

– по-перше, інновація у вузькому сенсі – результат наукової думки, нова ідея, нововведення, досвід, що не має ще товарної форми;

– по-друге, інноваційний продукт – призначене для продажу нововведення, інноваційний продукт як послуга або товар на ринку;

– по-третє, як нововведення, тобто впроваджена інновація в виробництво.

Нововведення є результатом інноваційного процесу. Інноваційний процес можна уявити як сукупність науково-технологічних і організаційних змін, що відбуваються в реалізації нововведень. Таким чином, інноваційний розвиток економічної системи – це об'єктивний процес становлення, вдосконалення і зміни технологічних укладів в результаті науково-технічного прогресу, який прискорює зворотні зв'язки між інноваціями та їх використанням через механізм комерціалізації. Крім того, інноваційний процес розглядається як частина інноваційної активності. Він складається з трьох підпроцесів:

– виробництва знань;

– трансформації знань в процеси, продукти, системи, послуги;

– безперервного зіставлення отриманих знань з потребами ринку.

Як інновації в сфері послуг можна розглядати результат інноваційної діяльності – сервісний продукт, технологія або нова організація управління, яка здатна більш ефективно задовольняти потреби споживачів. Необхідність впровадження інновацій стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими споживчими запитами і вимогами споживачів.

Сьогодні прогресивні підприємства мають такі риси:

– усвідомлення, що постійні інновації це ключ до виживання і розвитку, тоді, як разові і епізодичні зміни малокорисні;

– розуміння того, що потрібні лише ті інновації, які створюють нову цінність для нинішніх і потенційних споживачів.

Інноваційний процес зароджується на етапі розробки нової ідеї активним підприємцем або працівником сфери послуг. Далі ця ідея поглиблюється і конкретизується в ході створення проекту послуги. Далі інноваційний процес триває шляхом впровадження нововведення, та в ході його поширення в сервісній діяльності. В ситуації невизначеності, характерній для сучасної економіки, ефективна прибуткова діяльність підприємств можлива тільки за умови їх інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на конкретному ринку і задовольнити запити споживачів як на основі вдосконалення вже наявних послуг, так і впроваджуючи на ринок нові, сучасні послуги. На сучасному етапі розвитку можна виділити три основні групи причин, що вимагають інновацій у сфері послуг:

– зміна ринків (зміна ролі держави і ступеня її втручання);

– зміни виробничих систем (гнучкість і інтеграція в процесі виробництва товарів і послуг);

– зміни в ресурсах (технологічні зміни, людський капітал), структура і

якість трудових ресурсів.

Роль сфери послуг на сучасному етапі розвитку економіки обумовлена тим, що саме завдяки цій сфері формуються ключові фактори економічного зростання – сучасні інформаційні технології і мережі зв’язку, розвиток інтелектуальних ресурсів, створення нових цифрових секторів економіки, послуги фінансового сектора). До тенденцій і процесів розвитку сфери послуг, що обумовлюють необхідність інновацій, відносяться:

– зростаючий попит на нові високотехнологічні послуги (зв'язок, інформаційно-телекомунікаційні) і підвищення рівня вимог до якості надання традиційних послуг (побутові та сервісні);

– організаційна інтеграція, комбінування поєднаннях послуг з різних галузей і секторів господарства (банківська і передачі даних);

– трансформація, злиття в рамках одного підприємства кількох спеціалізованих видів діяльності (послуг), надання послуг суб'єктам господарської діяльності і населенню (передача даних та додаткові сервіси зберігання даних, інтерактивне ТБ) ;

– сфера послуг стає наукомістким сектором економіки, що генерує інновації (інтелектуальна обробка даних, мережеві сервіси, пошта, вебхостинг);

– використання складних IT систем та комп'ютерних програм, телекомунікацій та соціальних мереж для ведення електронного бізнесу;

– подвійність ролі споживача на ринку послуг, що обумовлено певними змінами.

Особливістю інновацій на підприємствах сфери послуг є не тільки безпосередньо склад послуги, а й спосіб її надання та просування. Тобто надання послуг має на увазі інновації переважно в процесах, а не в об'єктах. Таким чином, управління інноваційною діяльністю в сфері послуг може бути більш складним завданням, ніж в сфері виробництва. Необхідність впровадження інновацій для галузей сфери послуг визначається технологічним рівнем підприємств: чим вище рівень, тим більше необхідними стають інновації. Сьогодні, за даними наукових джерел, існує широкий спектр інновацій, властивих управлінню.

Для управління підприємств сфери послуг найбільше значення мають інновації:

– процесні, що змінюють всі процеси функціонування організації;

– інновації продуктові, що визначають матеріальний результат управління;

– інновації реорганізаційні, пов'язані з перерозподілом ресурсів.

Найбільш доступними і оперативними є процесні нововведення. Процесні інновації орієнтовані на економію всіх видів витрат, економію часу, підвищення якості роботи. Особливостями процесних інновацій є короткостроковість їх окупності, доступність в проектуванні і реалізації.

Процесні інновації в управлінні підприємств сфери послуг включають нововведення щодо:

– розробки послуги;

– взаємодії функцій, персоналу, цільових груп споживачів;

– взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової і закупівельної діяльності, схеми співпраці, вибір партнерів);

– управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні інновації);

– інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність даних про послуги).

Продуктові інновації в процесах управління завжди вимагають вибору найбільш прийнятних послуг в конкретних умовах функціонування підприємства, його положення на ринку, конкурентоспроможності та ресурсоємності. При цьому, керівництву необхідно оцінити, чи необхідно розробити нові технології, або придбати будь-які нові технічні рішення, або отримати права на їх реалізацію. У сучасних умовах низької доступності фінансових ресурсів підприємство повинно вибирати такі продуктові нововведення, які йому максимально «зручно» освоювати, мінімізуючи потребу в додаткових інвестиціях, спираючись на наявні спеціальні матеріальні і нематеріальні активи. Підприємство повинно прагнути до максимально швидкої окупності різко обмежених власних коштів, виділених для інвестування.

Інновації, що пов'язані з перерозподілом ресурсів не приносять додаткових прибутків, але є необхідною умовою реалізації інноваційних проектів і включають:

– реорганізацію підприємства у сферах управління, організації виробництва, роботи з персоналом;

– перерозподіл або реструктуризацію матеріальних і нематеріальних ресурсів;

– перерозподіл відповідальності і повноважень менеджерів різних рівнів, зміцнення дисципліни, організація чіткості роботи всіх ланок управління.

При цьому, управління сервісних підприємств має будуватися на основі інновацій у таких напрямках:

– оперативне і гнучке реагування на мінливий попит споживачів;

– раціональна оцінка видів послуг на основі комплексного обліку їх специфіки;

– підвищення якості послуг та впровадження клієнтоорієнтованості;

– формування організаційної культури;

– стратегічний розвиток людського капіталу, розкриття і включення інтелектуального потенціалу персоналу;

– відкритість для зовнішніх науково-технічних і організаційно-управлінських нововведень;

– створення системи управління знаннями персоналу;

– стимулювання творчої ініціативи, креативності співробітників для генерації інновацій.

Успішне функціонування підприємства сфери послуг в значній мірі зумовлюється відкритістю до інновацій і здатністю керівництва виявляти нові потреби в послугах, враховувати нові тенденції, що зароджуються та запити споживачів, що з’являються. Важливим є вміння керівників і фахівців вловлювати слабкі зміни ринкових потреб, володіння навичками аналізу та інтерпретації інформації економічного, фінансового, організаційно-правового, соціального, суспільно-політичному характеру.

Важливим на нашу думку є те, що при аналізі процесів інновації управління при створенні новітніх послуг слід враховувати таку характеристику як життєвий цикл продукту, що враховує ринкову реакцію на послугу, тобто еволюцію попиту на послугу протягом часу. Концепція життєвого циклу орієнтує інноваційний менеджмент підприємства на обов’язкове обгрунтування пріоритетних цілей і стратегій виробництва, маркетингу і фінансів на кожному етапі життєвого циклу послуги відповідно до змін економічної кон'юнктури на ринку.

Для забезпечення своєї конкурентоспроможності та прибутковості підприємство має бути зацікавлене в скороченні тривалості стадій впровадження та спаду життєвого циклу послуги і в збільшенні стадій зростання і зрілості надання послуги. Тривалість стадій життєвого циклу послуг зв'язку визначається інтенсивністю зусиль підприємства в напрямку виробництва і якості послуг і їх просування на ринок. Високі темпи розвитку світового ринку інформаційно-комунікаційних послуг і еволюції використовуваних технологій, посилення конкурентної боротьби, насичення базових потреб у послугах передачі «голосу» обумовлюють необхідність забезпечення зусиль менеджменту підприємства у напрямку інновацій в управлінні і, особливо, інновацій у впровадженні послуг нового покоління відео-сервісів, сервісів інтелектуальної обробки даних, сервісного обслуговування споживачів, які будуть мати тривалі стадії зростання і зрілості надання у їх життєвому циклі.

Галузі інфокомунікацій притаманні специфічні риси, що випливають з її технологічних особливостей:

– продукція галузі не має речової форми, а являє собою корисний ефект від процесу передачі повідомлень між абонентами;

– послуга не має власне товарної форми, в якій існують звичайні продукти між остаточним виробництвом і реалізацією;

– в інфокомунікаціях процеси виробництва і споживання послуг нероздільні в часі на відміну від промисловості, де процес відтворення включає чотири фази (виробництво, розподіл, обмін, споживання), розділені в часі і

просторі;

– всеохопний характер споживання послуг; їх взаємозамінність і взаємодоповнюваність.

Особливості використовуваних технологій і виробленого продукту безпосередньо позначаються на життєвому циклі попиту на інфокомунікаційні послуги і сервіси. Стосовно до інфокомунікаційних послуг найбільший інтерес представляють два підходи до їх класифікації. Виходячи з природи нових ідей інновації ділять на технологічні, пов'язані з фізичними характеристика нового продукту, і організаційно-комерційні, які передбачають зміни способів організації, збуту або просування товару, або послуги. Згідно з цим критерієм, всі основні послуги зв’язку відносяться до класу технологічних, а організаційно-комерційні інновації галузевих компаній стосуються додаткових послуг. З точки зору походження інновації можна розділити на інновації, що викликані попитом, тобто безпосередньо відповідають новим потребам ринку, і інновації, викликані науково-технічним прогресом. У першому випадку пріоритетною метою компанії є розвиток існуючого попиту (маркетинг «відгуку»), у другому – створення попиту (маркетинг «пропозиції»).

Інфокомунікації відносяться до високотехнологічної галузі, тому пропоновані ринку інноваційні основні послуги, обумовлені науково-технічним прогресом і еволюцією мереж, тобто відносяться до викликаних інноваціями технологічного характеру. Додаткові послуги рухомого зв'язку в більшості своїй слід віднести до інновацій, що викликані попитом. Наприклад, додаткові мережеві послуги, такі як визначник і антивизначник номера, голосова пошта тощо, аналогічні до додаткових послуг стаціонарних телефонних мереж, широко відомі і затребувані користувачами і їх впровадження в стільникових мережах, обумовлено, в першу чергу вимогами ринку. Розвиток додаткових сервісних послуг також продиктовано ринком і конкуренцією. Для компанії вигідно скорочення стадії впровадження нових послуг, тривалість якої залежить від ряду факторів, таких як:

– ступінь сприйнятливості до нових послуг споживачами, які визначаються

як «ранні послідовники»;

– ефективність вирішення технічних і організаційних проблем, пов'язаних з наданням нових послуг;

– маркетингова активність підприємства.

Пріоритетною метою інноваційного управління на стадії впровадження є формування ринку (створення первинного попиту) за допомогою:

– оцінки потенціалу ринку і можливих сфер застосування послуги;

– забезпечення поінформованості про нову послугу і її переваги;

– стимулювання пробних продажів;

– підвищення якості послуг.

Ще один напрямок інновацій, на які має звернути увагу менеджмент підприємства сфери телекомунікації пов’язаний з тим, що як показує аналіз, сьогодні зарубіжні фірми, які спеціалізуються на виробництві тієї чи іншої продукції (побутових товарів, техніки), і відповідні торговельні мережі переходять від звичайної їх продажі до пропозиції різноманітних послуг, не тільки передпродажного та післяпродажного сервісу, але і супроводжують цю продукцію в процесі всього її життєвого циклу. При цьому продукція (наприклад, обладнання, електронні прилади) виступає як інтегральна частина послуг, а в основі її цінності лежать саме послуги (лізингові, кредитні, страхові, навчальні, діагностичні, аналітичні, ремонтно-профілактичні, консультаційні).

Зарубіжні дослідники акцентують увагу на тому, що «цінність зміщується від продуктів до сервісних рішень і взаємодії» аналізуючи такі ініціативи, що пов'язані з сервісними напрямками (маркетингом, логістикою, інжинірингом, послугами впровадження) за образним висловом, «продукти треба перетворити в послуги». На нашу думку у цьому є великий резерв інноваційного розвитку для вітчизняних підприємств сфери послуг телелекомунікацій. Вони могли б розвивати успішну співпрацю з виробниками продукції, які, як правило, не мають достатніх знань саме у інфокомунікаційній сфері, і така співпраця у створенні відповідних інформаційних і організаційних сервісів підтримки такої продукції була б взаємовигідною, що однак вимагає забезпечення інновацій в

управлінні. Як вказувалося вище одним з факторів, що обумовлюють необхідність інновацій є подвійність ролі споживача на ринку послуг, що обумовлено певними змінами. Якщо раніше споживач був тільки об'єктом в процесі надання послуги, то сьогодні він вступає у взаємини як з виробниками, так і з посередниками, по суті контролює і направляє їх діяльність, і навіть здійснює оцінку якості результатів діяльності через реакцію, наприклад, у соціальних мережах.

Сьогодні багато говориться про важливість і необхідність інновацій, однак, не береться до уваги, що інновації самі по собі без цінності для споживача не принесуть прибутку. Тому вони повинні бути тісно пов'язані з тією корисністю, привабливістю і ціновою доступністю для конкретних категорій клієнтів, на яких розраховані ті чи інші інноваційні послуги. Вміння обслуговувати окремих споживачів, тобто персоналізувати послугу і залучати до її створення, вимагає тісної взаємодії зі споживачами. Крім того, заслуговує увагу тенденція розвитку нової системи: виконання масовим виробництвом індивідуалізованих замовлень конкретних споживачів (покупців, клієнтів) певної послуги чи товару відповідно до вимог (наприклад, за розмірами, кольором, додатковим деталям) споживача. Таке функціонування системи «масове виробництво на замовлення» стало можливим і економічно виправданим в умовах розвитку глобалізації ринків, електронних комунікацій, створення гнучких виробництв і технологій, розширення асортименту послуг і товарів, спектра інформаційних, маркетингових, логістичних послуг. У зв'язку з таким розвитком масового виробництва товарів на замовлення в логістичній ланці з'явилися певні сервісні можливості для інфокомунікаційних сервісних підприємств щодо інформаційних, аналітичних та інших функцій, які можуть стати ще одною інноваційною послугою для цих підприємств.

Проведений аналіз наукової літератури також показав, що сьогодні існує тенденція до розуміння важливості інтелектуального капіталу у процесі запровадження інновацій. Сьогодні до основних факторів інновацій відносять і людський інтелектуальний ресурс. Якщо раніше головними були праця і капітал,

то сьогодні у рамках сучасної економіки не менш важливим стає інтелектуальний капітал. Економісти П. Ромер і Р. Солоу відзначали, що в цілому тільки 50% приросту ВВП може бути пояснено зростанням трудових ресурсів і фізичного капіталу, а інші 50% припадають на інтелектуальний капітал.

Складовими частинами інтелектуального капіталу є:

– людські активи;

– інтелектуальна власність;

– інфраструктурні та ринкові активи.

Інтелектуальний капітал підприємства визначає якість його системи управління та визначає впровадження інновацій у технології виробництва і послуг, і потім стає їх головною складовою. Носіями інтелектуального капіталу є як професіонали з унікальними і важко замінними здібностями, так і перспективні творчі кадри з нестандартним інноваційним мисленням. Можна сказати, що інтелектуальним капіталом володіють люди будь-яких професій і спеціальностей, а їх капіталом стає здатність до створення інноваційних ідей і пропозицій. Адже саме унікальні здібності талановитих співробітників, включаючи творчість, адаптивність, інноваційність, співпрацю, креативність при виконані робіт і послуг стають вирішальним фактором розвитку сервісних підприємств.

Сьогодні конкурентоспроможним може бути підприємство, головним принципом діяльності якого є використання знань для забезпечення свого зростання і розвитку. Інновації, що базуються на використанні інтелектуального потенціалу, стають основним джерелом економічного розвитку підприємства.

Отже, завдання інновацій в управлінні людськими ресурсами – це не тільки відбір компетентних і зацікавлених працівників, а й уміння їх утримувати, розвивати їх професійну компетентність. В цьому випадку людські ресурси виступають не тільки основним елементом надання послуг чи виробництва нової продукції, але і основою розвитку підприємства. Фахівець – це не тільки сума витрат, але і фактор, що збільшує прибуток, продуктивність і інтенсивність праці. Тому очевидна економічна необхідність капіталовкладень у становлення

творчого потенціалу будь-якого співробітника підприємства, а також створення критеріїв для повного виявлення здібностей і можливостей персоналу при втіленні інновацій.

Формування інновацій пов'язане з розвитком додаткових і супутніх послуг, освоєнням і впровадженням нових форм надання послуг і методів обслуговування клієнтів, в тому числі шляхом розширення видів інтернет послуг, Інтернет торгівлі, експрес-обслуговування, дистанційного обслуговування, режиму on-line.

Інноваційній економіці знань притаманні:

– дискретність знань як продукту і їх набагато більша доступність практично для всіх фізичних осіб і організацій;

– інформаційна природа виробленого продукту;

– формування у більшості працівників специфічної економічної поведінки, яке спонукає до безперервного підвищення рівня знань і кваліфікації.

Важливо, що здатність компанії підвищувати свої конкурентоспроможні позиції на ринку визначається її інноваційним потенціалом. Він визначає готовність організації досягти поставленої інноваційної мети, тобто її прагнення і можливості до реалізації інноваційного проекту, проведення інноваційних перетворень і впровадження інновацій в виробничий процес.

Можна виділити три основні підходи до визначення інноваційного потенціалу компанії:

– ресурсний;

– результативний підхід;

– змістовний або структурний.

Перший основний підхід – ресурсний, що представляє суму ресурсних складових. З такої точки зору виділяють різну кількість складових, наприклад, матеріальні та нематеріальні ресурси, або ж ще трудові і фінансові ресурси.

Другий сучасний підхід – результативний. Він представляє інноваційний потенціал як аналіз «виходу» інноваційної діяльності. Тут вирішальним фактором виступає показник ефективності його використання, а не його

складові. Основна ідея полягає в зіставленні інноваційного потенціалу нововведень і підприємства. Виходячи з такого підходу, бізнес-потенціал компанії являє собою інноваційний потенціал компанії, що накопичився в процесі її розвитку до моменту реалізації інновації на практиці. Результативний підхід є досить популярним у використанні, так як він дозволяє вибрати найбільш успішний проект серед альтернативних, залучати фінансові кошти, адекватно оцінювати бізнес, а також він може бути використаний не тільки керівництвом підприємства або розробником проекту, але і зовнішніми особами, такими як інвестори і покупці.

Змістовний (структурний) підхід є третім основним підходом до визначення терміна «інноваційний потенціал». Його перевага, порівняно з попереднім підходом, полягає в тому, що він надає дослідникам інформацію про сутність і механізми управління реалізацією інноваційного потенціалу. Змістовний підхід представляє собою взаємозв'язок ресурсного та процесного підходу до визначення інноваційного потенціалу. Оцінка інноваційного потенціалу дуже важлива, оскільки якби підприємство розпочало реалізацію базисної технології без попереднього розгляду свого інноваційного потенціалу, то, воно не змогло б завершити проект через брак фінансових коштів. В результаті організація відчула б нестачу коштів на здійснення поточної виробничо-господарської діяльності, або ж їй би довелося тимчасово призупинити і заморозити інноваційний проект на ранній стадії. Коли новинка буде готова до виходу на ринок, вона може виявитися вже застарілою. Сьогодні внаслідок необхідності впровадження інновацій управління наявними інтелектуальним потенціалом стає стратегічним завданням керівників вищого рівня управління для забезпечення високих конкурентних переваг на ринку.

Висновки до розділу 3

Можна вказати особливості впливу інтелектуального капіталу на інновації:

– формування інтелектуального капіталу здійснюється через накопичення знань, навичок, досвіду;

– інвестиції в інтелектуальний капітал повинні забезпечувати його власнику отримання більш високого доходу;

– характер і види інвестицій в інтелектуальний капітал обумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями;

– вкладення в інтелектуальний капітал дають досить значні за обсягом, тривалі за часом і інтегральні за характером економічний і соціальний ефекти. Інвестиційний період у інтелектуального капіталу значно довший, ніж у фізичного і становить в середньому від одного року до п'яти років, а у такої форми вкладення в інтелект, як освіта, інвестиційний період може досягати 12-20 років, продовжуючись у подальшому все трудове життя.

Отже, на нашу думку, розглянуті складові забезпечать ефективне впровадження інновацій як в управлінні підприємством сфери послуг, так і напрямків його діяльності у цілому.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура організацій – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих чи вироблених колективом працівників, пов’язаних з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією. Нових членів колективу навчають цим правилам як єдиному правильному способу розуміти, думати і відчувати у ситуаціях, пов’язаних з вирішенням схожих проблем.

Феномен корпоративної культури є відносно новим і недостатньо висвітленим з наукової точки зору як у нашій країні, так і за кордоном. Проте останнім часом питання корпоративної культури дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків корпоративного управління, оскільки допомагає вирішити практичні проблеми адаптації персоналу, підвищення професіоналізму працівників, сприяє уникненню стресових ситуацій та конфліктів, забезпечує визначеність і стабільність діяльності організацій та установ.

Головні складники корпоративної культури можуть сприйматися працівниками на підсвідомому рівні та переходити в категорію свідомого крізь величини соціально–психологічних умов, аналіз яких допускає проводити оцінку на адекватність за допомогою напуття, цінностей, регламентів, мір тощо. Об’єднуючи принципи, традиції, бажання робітників, корпоративна культура створює ціннісно-орієнтаційну одностайність членів колективу, їх спонукання до зусиль, визначає манери поведінки працівників та стиль управління, впливає на мікроклімат працівників. Значимість корпоративної культури може розглядатися з погляду її впливу на успішність практики управління компанією.

Корпоративна культура – незрима частка організації. Це в жодному разі не зменшує її вплив на дії працівників, а навпаки вона може спростити або ускладнити процес управління нею.

Метою розвитку корпоративної культури на підприємствах виступає забезпечення високої вигідності підприємства за рахунок максимізації

результативності управління, а також якісного вдосконалення практики підприємства на засадах системного підходу.

Корпоративна культура підприємств створює вплив на колектив підприємства на всіх рівнях управління та виконує чітку функцію в діяльності та бутті кожного працівника. Зокрема, для власника підприємства вона може виступати одним із засобів реалізації. Якщо це адміністративний персонал – це основний поштовх до самоорганізації і маркер для дотримання установленого порядку. Для штату підприємства авіаційного транспорту вона формує належні умови праці.

2. Питання корпоративної культури, відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору, але, не зважаючи на це, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. В багатьох розвинутих країнах корпоративна культура є продуктом багатовікової історії управління і незримо пронизує та надихає всі основні механізми корпоративного контролю.

Первісне формування корпоративної культури як безпосередньої окремої категорії і поняття загального управління було здійснене світовими класиками теорії управління.

Термін «управління» – це поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, до яких входять процеси планування, оцінки, реалізації і контролю.

Порівняно новим елементом управління вважають корпоративну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Здійснюючи вплив на всі структурні елементи організації через вибудувану систему цінностей, норм і правил, корпоративна культура регулює міжособистісні і робочі відносини працівників і може розглядатися як найважливіший об'єкт управлінської діяльності.

Для внесення змін чи подальшого розвитку корпоративної культури компанії чи організації необхідно провести її діагностику, виявити основні проблеми в її управлінні та внести відповідні зміни щодо усунення даних проблем, щоб компанія була на усіх рівнях організації.

Метою розвитку корпоративної культури на підприємстві є: модернізація управління людськими резервами, виховання у працівників ставлення до компанії як до свого ще одного дому, розвиток здатності як у ділових, так і в приватних відносинах, опора на установлені правила поведінки, вирішення будь-яких питань без конфліктів

На сьогоднішній день існує безліч інструментів і методик для дослідження корпоративної культури, внаслідок були обрані методика для оцінки корпоративної культури К. Камерона і Р. Куінна (OCAI); тестування за анкетою Р. Куінна «Рівень задоволеністю працею»; авторська анкета, що орієнтована на дослідження соціально–психологічного клімату та факторів, які сприяють або заважають ефективній роботі організації.

В роботі було виявлено, що задоволеність працею безпосередньо залежить від корпоративної культури. Для перевірки даного висновку було проведено опитування серед працівників для оцінки задоволеності працею. Значення корпоративної культури на підприємство високе, так як вона дозволяє керівнику і працівникам краще розуміти один одного і внаслідок цього ефективно досягати спільних цілей.

Крім того корпоративна культура дозволяє:

– оптимізувати функціонування компанії;

– забезпечити особистісне зростання;

– врахувати недоліки менеджменту та управління.

3. Для підвищення рівня корпоративної культури ми запропонували наступні заходи:

- підготовка працівників до кар’єрного росту;
- створення неформальної обстановки для спілкування працівників і керівників на одному рівні, а також створення умов для зближення і спілкування працівників різних підрозділів;
- зворотній зв'язок керівника і працівника, як на професійному рівні, так і на особистому;
- впевненість у тому, що всередині кожного підрозділу приділяється

достатня увага, виконанням завдань і міжособистісним взаємозв'язкам;

- інформування працівників про намічених цілях компанії та завданнях, які потрібно вирішити;
- забезпечення працівників необхідними ресурсами для виконання роботи та реалізації новаторських ідей.

Виходячи з проведеного дослідження, можна констатувати, що формування корпоративної культури АТ «Укртелеком» – тривалий та складний процес, в основі якого лежить узагальнений механізм. Наявність специфічних галузевих чинників впливу, притаманних підприємствам телекомунікаційної сфери, вносить свої коригування до традиційних технологій формування корпоративної культури на підприємствах. Дотримання основних фаз формування корпоративної культури в АТ «Укртелеком» забезпечить чітку покрокову побудову корпоративної культури на підприємстві.

Сьогодні підприємства постійно знаходяться в пошуку інших інструментів управління для забезпечення підвищеної конкурентоспроможності. У наявних умовах інтеграції України до економічного світового простору корпоративна культура є ефективним стратегічним методом управління, а також має дуже вагомий вплив на частини установи. Забезпечення найбільш ефективної діяльності установи та реалізації цілей підприємства, його стратегії, а також досягнення мети вимагає адекватного та своєчасного оцінювання тих або інших показників діяльності на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"* 2016. № 682. С. 11–15.

2. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 2. С. 179–184.

3. Балабанова Л. В. Конфліктологія: [навч. посіб]. Л Київ: ВД «Професіонал», 2009. 280 с.

4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: [навчальний посібник]. Київ: ВД "Професіонал", 2004. 304 с.

5. Банєва І.О. Організаційна поведінка. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2020. 58 с.

6. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 52–58.

7. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу Київ; МАУП, 2019. С. 478 –482.

8. Виходець О. М. Соціальні комунікації в культурі української організації Одеса. : Олтех, 2019. 285 с.

9. Власова А. М. Організаційна поведінка: [навч.посіб]. Київ: КНЕУ, 2013. 96 с.

10. Гірняк О. М. Менеджмент: [теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. закл. освіти] К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2020.

11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. [підручник для студентів вищих закладів освіти]. Львів: "Магнолія плюс", 2014. 352 с.

12. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент: [навчальний посібник]. Київ: "ЕксОб", 2012. 384 с.

13. Дудар Т. Г. Менеджмент: [навч. посіб.] К.: ЦУЛ, 2013. 336 с.

14. Дудкін П.Д., Мосій О.Б., Владимир О.М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

15. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія Київ: Політехніка, 2014. С. 38–43.

16. Дончева О. В., Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі Київ: Знання. 2001. С. 84 – 90.

17. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: [навч. посіб]. Київ: ЦНЛ, 2005. 456 с.

18. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія Харків: ІНЖЕК, 2016. 284 с.

19. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.

20. Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. Управління трудовими ресурсами. Київ: Видав. дім «Юридична книга», 2018. 258 с.

21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: [навч. посібник]. Київ.: КНЕУ, 2018. 341 с.

22. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. [навч. посібник]. Київ: КНЕУ, 2014. 243 с.

23. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2012. 324 с.

24. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. Київ.: КНЕУ 2013. 207 с.

25. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації Київ: ІНФРА–К, 2017. С. 201.

26. Кривошей В. В. Мотивация как инструментарий эффективного управления персоналом на предприятиях питания. *Прогресивні ресурсозберігаючі технології та їх економічне обґрунтування у підприємствах харчування. Економічні проблеми торгівлі: Зб. наук. праць. - Харк. держ. акад. техн. і орг. харчування*. 2016. № 28. С. 357- 361.

27. Кривошей В. В. Побудова моделі продуктивності праці підприємств харчування Харкова на основі її факторів. *Вестник Международного славянского университета. Серия экономика. т.5*. 2017. №5. С. 44-46.

28. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: [навчальний посібник]. Київ.: МАУП, 2012. 224 с.

29. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: [навчальний посібник]. Київ.: Кондор, 2013. 296 с.

30. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: [навч-метод посіб]. Київ., 2012. 182с.

31. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навчальний посібник]. Київ. : Кондор, 2013. 296 с.

32. Кузьмін О. Є Основи менеджменту: [підручник]. Київ.: Академвидав, 2013. 416 с.

33. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник Київ: КНЕУ, 2010. 248 с.

34. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: [навчальний посібник]. К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2016. 512 с.

35. Мельник Л. П. Психологія управління : Курс лекцій. Київ, 2019. С. 15 – 24.

36. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: [навчально-практичний посібник]. Київ.: Т-во "Знання", КОО, 2015. 311 с.

37. Менеджмент персоналу: [навч. посіб]. За ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ.: КНЕУ, 2014. 327 с.

38. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: [навчальний посібник]. Київ.: Центр навчальної літератури, 2014. 272 с.

39. Музиченко С. А. Продуктивність праці, соціально-економічна сутність категорії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №6. С. 24-28.

40. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: [навчальний посібник]. Київ.: Центр навчальної літератури, 2016. 348 с.

41. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник]. Київ.: Кондор, 2013. 498 с.

42. Орбан-Лембирк Л.Е. Психологія управління. Київ.: Академвидав, 2016. 568 с.

43. Осипенко К.В. Організаційна поведінка як метод управління діяльністю сучасних туристичних підприємствю. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип 53. С. 43-49

44. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навчальний посібникК. Київ: «Кондор» 2016. 664 с.

45. Петюх В.М. Управління персоналом: [навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни]. Київ.: КНЕУ, 2020. 469 с.

46. Пірен М. І. Конфліктологія: [підручник]. Київ.: МАУП, 2018. 360 с.

47. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ : Вид–во Європ. ун–ту, 2012. 337 с.

48. Психологічний словник за ред. Войтка В. І. Київ: Вища школа, 2017.

49. Романюк І.А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 24–27.

50. Руденко П.О., Романенко В.П. Системи технологій: [конспект лекцій]. Чернігів. 2012. 155 с.

51. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: [навч. посіб]. Київ.: Ельга; Ніка-Центр, 2016. 336 с.

52. Румянцева З. П., Саломатін Н. А. Менеджмент організації./ Київ: Інфра–К, 2018. С. 245.

53. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації *Проблеми науки.* 2018. № 9. С. 23 – 27.

54. Савельєва В. С. Організаційна поведінка: [навч. посіб Київ.: ЦУЛ, 2012. 240 с.

55. Свєженцева Ю. Лояльність до організації та організаційна поведінка *Соціальна психологія*. 2018. № 3. С. 103–117.

56. Сологуб О. Оцінка сукупної продуктивності підприємства на основі факторного аналізу *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. №4. С..54 - 57.

57. Скібіцька Л. І. Менеджмент : навч. посібник Київ: Центр учбової літ., 2017. 416 с.

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

59. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент : практ. рекомендації/ Київ : КНТ, 2017. 476 с.

60. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: [навчально-методичний посібник]. Київ.: МАУП, 2019. 112 с.

61. Фінанси підприємств: [навчальний посібник]. Херсон: Олді-плюс, 2014. 480 с.

62. Фінанси підприємств: [навч. посібник]. Г.О. Партин, А.Г. Загородній Київ., 2013. 265 с.

63. Федоренко В. Г. Інвестознавство: [підручник]. Київ.: МАУП, 2014. 480 с.

64. Шіковець К.О. Економіко-математичне забезпечення виробничих систем, що прагнуть до ідеалу. *Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України: Зб. наук. пр.* 2013. Вип.3. С.57-63.

65. Шіковець К.О. Моделювання управління економічним розвитком підприємств (на прикладі легкої промисловості) / дис... канд. Ек. Наук: 08.06.01: захищена 4.02.06: затв.14.05.06/ К., 2006. 235 с.

66. Щекин Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: [монография/]. Київ.: МАУП, 2005. 672 с.

67. Ясинский В.Л. Нетрадиционные системы материального стимулирования труда. Одесса: 2016.–308 с.

68. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich S. D. The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance., Harvard Business School Press. Boston Mass., 2001. 98 p.

69. Conrad L., Darren L. Organization Behavior for Leisure Services. R.: Elsevier Ltd, 2003. 253 p.

70. Giaoutzi M. Tourism and Regional Development. New Pathways. London, 2017. URL: https://doi.org/10.4324/ 9781315235967

71. Nadler D. A. «The Effective Management of Organigational change», Handbook of Organigational Behavior (N.j.: Prentice Hall, 1987), 48 p.