МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА ФІНАНСІВ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

На тему: «Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу»

Виконала: здобувач гр. 292-21б-01
спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
ОПП «Міжнародна економіка»
Семенов В.В.
(прізвище та ініціали)
Керівник: Величко К.Ю
(прізвище та ініціали)

Харків – 2025

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економічних відносин та фінансів, денна форма навчання
Кафедра економіки та бізнесу
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
ОПП «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. В.А. Гросул
_____
«05» лютого 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Семенов Владислав Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу_____

Керівник Величко Катерина Юріївна, канд. екон. наук, доцент_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ДБТУ від «27» січня 2025 року № 02-02/142
Термін подання роботи « 13 » червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Етапи підготовки та захисту КРБ	Терміни виконання
1. Вибір студентом теми КРБ і подання заяви на кафедру; затвердження тем і призначення наукових керівників; складання і затвердження індивідуальних завдань на виконання КРБ	27 січня-14 лютого
2. Підготовка вступу і першого розділу КРБ	17 лютого-7 березня
3. Підготовка другого розділу КРБ	10 березня- 11 квітня
4. Підготовка третього розділу КРБ, висновків, додатків, переліку використаних джерел	14 квітня – 9 травня
5. Подання студентом завершеної КРБ науковому керівнику для перевірки на плагіат та оформлення відгуку	12 травня – 23 травня
6. Попередній розгляд КРБ на комісії від кафедри	24 травня – 30 травня
7. Доопрацювання роботи, прийняття кафедрою рішення про допуск роботи до захисту в ЕК, оформлення та рецензування	2 червня – 13 червня
8. Захист КРБ в ЕК і присвоєння випускникам кваліфікації	18 червня – 20 червня

Дата видачі завдання «27» січня 2025 р.

Здобувач _____ Семенко В.В
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Величко К.Ю
(підпис) (прізвище та ініціали)

ANNOTATION

Semenov Vladislav

"The influence of corporate culture on the effectiveness of personnel management of enterprises in the field of international business"

Quantitative characteristics of the work: volume: 58 pp., tables: 14; fig.: 9; list of sources used: 65 items on 5 pp., appendices -2.

Keywords: corporate culture; personnel; foreign economic activity; personnel management; international business.

Relevance. Corporate culture is a strategic factor in increasing the effectiveness of personnel management in the context of globalization, a multicultural environment and growing requirements for adaptability, cohesion and motivation of employees in international business. The formation of a strong corporate culture contributes to strengthening the competitiveness of enterprises, increasing their productivity and resilience to external challenges.

The first section reveals the essence, functions and typology of the corporate culture of the enterprise, as well as its role in forming an effective personnel management system in the international business environment. The second section analyzes the state of corporate culture and personnel management system using the example of LLC "UkrGazNafta". It is established that the enterprise is characterized by a developed corporate culture with elements of a partnership model of interaction focused on achieving results. The third section proposes directions for improving the corporate culture of LLC "UkrGazNafta" in order to increase the efficiency of personnel management, in particular, the implementation of internal communication platforms, the creation of a corporate mentoring program, the development of intercultural management competencies for international interaction, as well as strengthening corporate social responsibility. The economic justification confirmed the feasibility of implementing the proposed measures, in particular, an increase in labor productivity by 15% and a decrease in staff turnover by 20% are predicted.

Reality of the proposals. Recommendations are given on improving corporate culture for the efficiency of personnel management of enterprises in the field of international business, which are of an applied nature.

Approbation of the research results. Separate provisions of the bachelor's qualification work were published in a report on the topic: "Corporate culture of global companies in the digital environment" at the International Scientific and Practical Conference "Digital Society: International Economic Relations, Management, Finance and Society", Dnipro, University of Customs and Finance, May 25, 2025.

АНОТАЦІЯ

Семенов Владислав Віталійович

«Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу»

Кількісні характеристики роботи: обсяг: 58 стор., табл.: 14; рис.: 9; список використаних джерел: 65 найменувань на 5 стор., додатків -2.

Ключові слова: корпоративна культура; персонал; зовнішньоекономічна діяльність; управління персоналом; міжнародний бізнес.

Актуальність. Корпоративна культура виступає стратегічним чинником підвищення ефективності управління персоналом в умовах глобалізації, мультикультурного середовища та зростаючих вимог до адаптивності, згуртованості й мотивації працівників у міжнародному бізнесі. Формування сильної корпоративної культури сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємств, підвищенню їхньої продуктивності та стійкості до зовнішніх викликів.

У першому розділі розкрито сутність, функції та типологію корпоративної культури (КК) підприємства та її роль у формуванні ефективної системи управління персоналом в умовах міжнародного бізнес-середовища. У другому розділі проаналізовано стан корпоративної культури та системи управління персоналом на прикладі ТОВ «УкрГазНафта». Встановлено, що підприємство характеризується розвиненою корпоративною культурою з елементами партнерської моделі взаємодії, орієнтованої на досягнення результатів. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта» з метою підвищення ефективності управління персоналом, зокрема впровадження внутрішніх комунікаційних платформ, створення програми корпоративного наставництва, розвиток компетенцій інтеркультурного менеджменту для міжнародної взаємодії, а також посилення корпоративної соціальної відповідальності. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів, зокрема прогнозується зростання продуктивності праці на 15 % та зменшення плинності кадрів на 20 %.

Реальність пропозицій. Подано рекомендації щодо покращення корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу, які мають прикладний характер.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи бакалавра було оприлюднено у доповіді на тему: «Корпоративна культура глобальних компаній в цифровому середовищі» на Міжнародній науково-практичній конференції «*Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум*», м. Дніпро, Університет митної справи та фінансів, 25 травня 2025р.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ…….. 9
1.1 Сутність і типологія корпоративної культури підприємств…….. 9
1.2 Взаємозв'язок корпоративної культури та ефективності управління персоналом…… 16
1.3 Особливості формування корпоративної культури в умовах міжнародного бізнес-середовища…….. 20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРГАЗНАФТА»……. 27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УкрГазНафта»……. 27
2.2 Аналіз корпоративної культури та управління персоналом ТОВ «УкрГазНафта»…… 35
2.3 Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «УкрГазНафта» у міжнародному контексті……. 42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ……. 46
3.1 Оцінка та напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта» як інструменту управління персоналом……. 46
3.2 Економічне обґрунтування заходів удосконалення корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта»……..……..... 50
ВИСНОВКИ…….……... 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…… 58
ДОДАТКИ ……...……..… 65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках корпоративна культура стає вагомим чинником забезпечення ефективного управління персоналом. Вона визначає ціннісні орієнтири, моделі поведінки та стиль взаємодії у колективі, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію, лояльність співробітників і здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливої значущості набуває дослідження корпоративної культури (КК) у сфері міжнародного бізнесу, де врахування міжкультурних особливостей є запорукою успішного функціонування компаній на глобальному рівні. Значний науковий доробок у дослідженні проблематики формування корпоративної культури належить зарубіжним ученим, зокрема І. Ансоффу, М. Армстронгу, П. Вейлу, Г. Даулінгу, А. Маслоу, Б. Мільнеру, Р. Рюттенгеру, У. Оучі, а також Е. Шейну, який вважається одним із засновників сучасної теорії корпоративної культури, та Г. Хофстеде, який досліджував вплив національних культур на організаційні моделі поведінки.

Проблематику управління персоналом у транснаціональному контексті досліджували такі відомі вчені, як Д. Гест, Дж. Сторі, Д. Ульріх та П. Лоуренс, які розглядали HR-практики як стратегічний чинник ефективності міжнародного бізнесу.

Питання специфіки формування корпоративної культури та управління персоналом в умовах глобалізованої економіки також активно досліджуються вітчизняними науковцями: А. Колотом, С. Гливою, Х. Передало, Х. Стамбульскою, Г. Дмитренко, Л. Барановською, О. Бондаренко, Т. Немченко та Т. Чернишовою та іншими.

Тобто, аналіз впливу КК на управління персоналом є своєчасним та обґрунтованим напрямом наукових досліджень.

Метою дослідження є визначення особливостей впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері

міжнародного бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи передбачено вирішення таких *завдань:*

дослідити теоретичні підходи до визначення сутності КК та її ролі в системі управління персоналом підприємств міжнародного бізнесу;

проаналізувати основні фактори, що впливають на формування корпоративної культури в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії;

визначити взаємозв’язок між типом КК та ефективністю управління персоналом;

проаналізувати сучасний стан корпоративної культури на прикладі діяльності ТОВ «УкрГазНафта» як суб’єкта міжнародного бізнесу;

виявити проблемні аспекти КК, що впливають на ефективність управлінських процесів на досліджуваному підприємстві-суб’єкті міжнародного бізнесу;

надати практичні рекомендації щодо удосконалення КК з метою підвищення ефективності управління персоналом підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємств, що здійснюють діяльність у сфері міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є корпоративна культура як фактор впливу на ефективність управління персоналом у міжнародному бізнес-середовищі.

У кваліфікаційній роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*, зокрема: аналіз і синтез - для вивчення теоретичних підходів до формування КК та її впливу на управління персоналом; порівняльний аналіз - для виявлення особливостей КК в умовах міжнародного бізнесу; системний підхід - для комплексного дослідження взаємозв’язку між елементами КК та показниками ефективності управління персоналом; анкетування й експертне опитування - для оцінки стану КК на

прикладі конкретного підприємства; графічні методи - для візуалізації отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань корпоративної культури та управління персоналом, нормативно-правові акти України, статистичні дані, внутрішня документація підприємства ТОВ «УкрГазНафта», а також результати власного дослідження за темою: анкетування працівників цього підприємства.

Апробація окремих положень кваліфікаційної роботи було оприлюднено у доповіді на тему: «Корпоративна культура глобальних компаній в цифровому середовищі» на Міжнародній науково-практичній конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум», м. Дніпро, Університет митної справи та фінансів, 25 травня 2025р.

Структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 58 сторінках. Змістовно робота складається із вступу, 3-х розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел з 65 найменувань та 2-х додатків. Матеріали кваліфікаційної роботи місять 14 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У УМІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Сутність і типологія корпоративної культури підприємств

У сучасних умовах економічного розвитку більшість підприємств розглядаються як складна динамічна система, що функціонує в контексті взаємодії внутрішніх організаційних чинників, ключовим серед яких є корпоративна культура (КК). Корпоративна культура (від англ. *corporate culture*) 0 тобто «певна система спільних цінностей, норм, переконань, моделей поведінки, традицій, які поділяються членами організації та визначають її соціальне середовище, впливаючи на діяльність персоналу, стиль управління, стратегії розвитку та ефективність функціонування підприємства» [1].

Дефініція «корпоративна культура» сформувалося на стику організаційної поведінки, соціології, психології та менеджменту в другій половині XX століття, хоча його елементи простежуються ще у працях класиків: М. Вебер, який досліджував вплив культури та релігії на організацію праці в межах «протестантської етики»; Ч. Барнард [2] наголошував на важливості неформальних структур в організації; Г. Саймон [3] вивчав процес прийняття рішень у контексті організаційної поведінки.

Корпоративна культура підприємства (ККП) виступає сьогодні як специфічна форма інтеграції соціально-організаційних елементів, що ґрунтується на ієрархії цінностей, які об’єднують персонал і визначають моделі їхньої поведінки з метою досягнення стратегічних цілей компанії [4].

Формування корпоративної культури досліджувалося ще в працях класиків соціальної теорії, таких як М. Вебер [5], Е. Шейн [6], Т. Парсонс, К. Левін, Ч. Барнард, Г. Хофстеде [7], Т. Діл і А. Кеннеді, Г. Саймон [3] та ін. Наразі в науковій літературі немає єдиного універсального визначення КК, що

пояснюється її багатогранною природою. Морфологічний аналіз дефініції «корпоративна культура» подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Морфологічний аналіз дефініції «корпоративна культура»

(побудовано автором на основі 6-14)

Автор(и), джерело	*Визначення корпоративної культури*	*Ключова ознака*
1	*2*	*3*
Е. Шейн [6]	сукупність базових припущень, сформованих у процесі адаптації групи до зовнішнього середовища та внутрішнього, які ефективно працювали в минулому та вважаються такими, що мають передаватися новим членам організації як належна модель сприйняття, мислення та поведінки.	Адаптація
Г. Хофстеде [7]	«колективне програмування свідомості», що вирізняє членів однієї організації від іншої на основі спільних цінностей, норм і моделей поведінки.	Сприйняття
Ч. Хенді [8]	виокремлює чотири типи корпоративної культури: культуру влади, ролей, задач і особистості, кожна з яких характеризується власними підходами до управління, мотивації та взаємодії.	Типологія
Лі Г. Болман, Т. Діл [9]	специфічні, сталі способи ведення справ в організації, які базуються на спільних цінностях, ритуалах, символах, традиціях і нормативах, що поділяються більшістю співробітників.	Цінності
Х. Шварц, С. Девіс [10]	узагальнена система цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, яка поділяється персоналом організації та справляє істотний вплив на внутрішньоорганізаційні взаємини та продуктивність праці.	Норми й переконання
А. Колот [11, С.5-26]	розглядається крізь призму соціальної відповідальності бізнесу, включаючи етичні норми, соціальні очікування та взаємодію із зацікавленими сторонами.	Соціальна відповідальність

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Л. Барановська [11]	структурована система керівних переконань, принципів і технологій, що визначають усі аспекти життєдіяльності організації.	Система переконань
С. Глива, Х. Передало [12]	інтегральна складова функціонування будь-якої організації та охоплює систему цінностей, норм, ритуалів і вірувань, що об'єднують учасників організаційної системи у процесі досягнення цілей.	Взаємозв’язок
Т. Чернишова, Т. Немченко [13, С.328-330]	форма існування взаємозалежної системи, яка містить ієрархію цінностей, що є домінантними серед працівників, а також сукупність засобів їх реалізації у межах певного етапу розвитку організації	Ієрархія цінностей
О.Бондаренко [14, С.132-146]	увага на управлінських інструментах формування та трансформації корпоративної культури в умовах економічних змін, зокрема трансформаційної економіки.	Зміни (трансформація)

ККП має унікальний характер, зумовлений баченням його засновників, а також внутрішньою динамікою колективу. Її формування відбувається як еволюційний процес, що відображає складну взаємодію індивідуальних уявлень, культурних орієнтацій, професійних навичок і практичного досвіду працівників, об’єднаних спільною місією та ціннісними орієнтирами організації. Вагомим чинником у цьому процесі виступає трансформація запозичених організаційних моделей, норм, структур та механізмів взаємодії, адаптованих до конкретних соціокультурних та економічних умов функціонування підприємства [11].

Безумовно, ККП формується не лише як результат управлінських рішень, але й як продукт поступового розвитку організації в межах її життєвого циклу. На її становлення впливають такі чинники, як історія утворення підприємства, специфіка його організаційної структури, практика комунікації, що функціонує на підприємстві між керівництвом і працівниками, сформовані

традиції, а також неформальні соціальні норми поведінки [4]. Взаємодія цих елементів забезпечує формування внутрішнього мікроклімату підприємства, рівень соціальної згуртованості, що безпосередньо впливає на ефективність системи управління персоналом в умовах зростаючої конкуренції на глобальних ринках.

ККП як комплекс цінностей, норм, уявлень і моделей поведінки, що поділяються членами організації, визначає стиль управління, внутрішню взаємодію та ефективність діяльності підприємства. У науковій літературі існує кілька типологій ККП, які дозволяють краще зрозуміти особливості організаційного середовища та обрати оптимальні моделі управління. Найбільш поширені класифікації запропоновані Ч. Хенді [8], Р. Кемероном і К. Куінном [15], а також Т. Ділом і А. Кеннеді [16, P. 37-40] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. - Типи корпоративної культури та їх ключові ознаки

(побудовано автором на основі 8;15;16)

Автор (модель)	Типи корпоративної культури	Основні характеристики
1	2	3
Ч. Хенді [8]	1. Культура влади	Централізоване управління, влада зосереджена в керівника
	2. Культура ролі	Бюрократія, чіткі посадові обов’язки, формалізовані процедури
	3. Культура задачі	Командна робота, проєктний підхід, орієнтація на результат
	4. Культура особистості	Пріоритет індивідуальних потреб та самореалізації
Р. Кемерон і К. Куїнн[15]	1. Кланова	Сімейна атмосфера, лояльність, менторство, згуртованість
	2. Адхократична	Гнучкість, інновації, креативність, ризиковані рішення
	3. Ієрархічна	Контроль, стабільність, формалізація, бюрократія

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	4. Ринкова	Конкуренція, продуктивність, результативність
Т. Діл і А. Кеннеді [16, P. 37-40]	1. Жорстка праця / ризик (tough-guy, macho)	Високий ризик, швидкий результат, індивідуалізм
	2. Робота на результат (work hard, play hard)	Активна динаміка, командна робота, низький ризик, швидкий результат
	3. Процесуальна культура (process culture)	Низький ризик, повільний зворотний зв'язок, домінує процедура
	4. Ставки на майбутнє (bet-your-company)	Високий ризик, повільний зворотний зв'язок, довгострокові проєкти (наприклад, R&D)

Доцільно також виокремити типи корпоративної культури підприємства, запропоновані Д. Едвардом і Кр. Коуєном [17], які розглядали її в контексті концепції спіральної динаміки та виділили шість основних типів, кожен з яких характеризується домінуванням певних ціннісних орієнтацій, моделей поведінки та організаційних взаємодій (рис. 1.1).

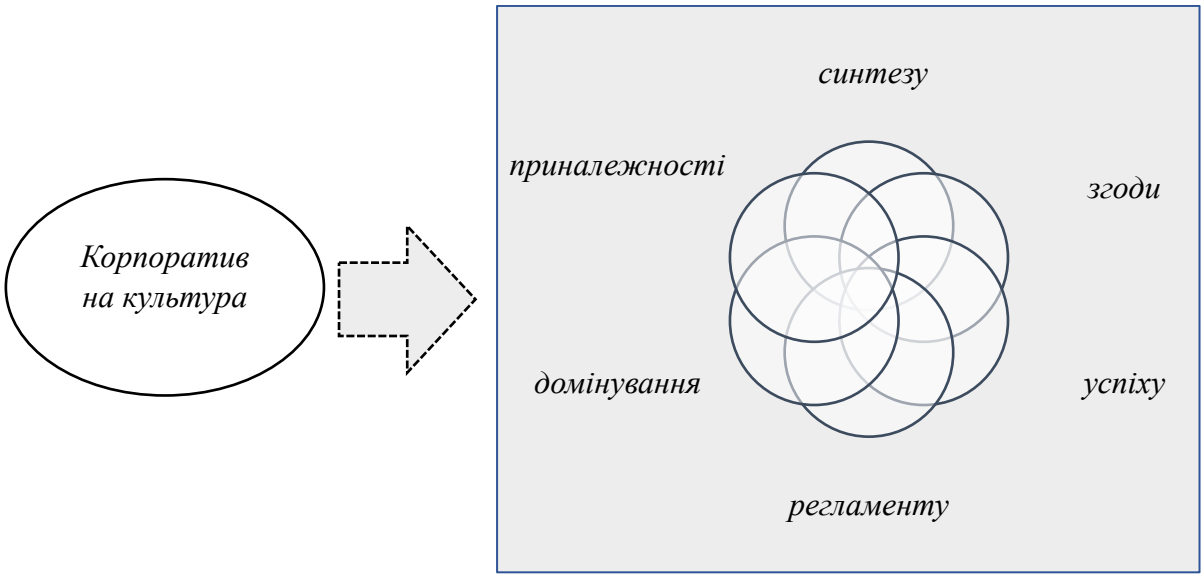

Рис 1.1. ККП за Д. Едвардом і Кр. Коуєном *(побудовано на основі 17)*

ККП виконує комплекс важливих функцій, що безпосередньо впливають як на формування внутрішнього її середовища, так і на характер її взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Фактично вона виступає не лише інструментом регулювання міжособистісних відносин та забезпечення організаційної цілісності, а й потужним чинником формування іміджу компанії, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення конкурентоспроможності. Класифікація функцій ККП подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Функції ККП та їх змістовна характеристика

(побудовано на основі 18. С.25-53)

Назва функції	*Зміст*
1	*2*
Ідентифікаційна	Формує почуття належності до організації, сприяє самоствердженню працівників через єдині цінності та символи.
Інтеграційна	Об’єднує працівників навколо спільних цілей, норм, традицій, сприяє згуртованості колективу.
Регулятивна	Встановлює стандарти поведінки, що забезпечують стабільність і передбачуваність у взаєминах між працівниками.
Комунікативна	Забезпечує ефективну взаємодію та обмін інформацією між усіма рівнями управління та підрозділами.
Мотиваційна	Підвищує внутрішню мотивацію працівників через визнання, залученість і підтримку спільних цінностей.
Адаптаційна	Полегшує пристосування нових працівників до умов роботи та прийняття організаційних норм.
Іміджева (репутаційна)	Формує позитивний образ підприємства як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів.
Інноваційна	Сприяє розвитку творчого підходу, підтримує зміни та впровадження нововведень в організації.
Контрольна (наглядова)	Дає змогу здійснювати неформальний контроль за поведінкою працівників через систему цінностей і норм.

ККП інтегрує індивідуальні цінності працівників у спільну систему організаційних норм і принципів, сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату, формує стратегічну ідентичність підприємства та підтримує реалізацію його довгострокових цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Таким чином, можна узагальнити основні елементи, що складають ККП та є цілісною системою, яка складається з низки взаємопов'язаних елементів, що забезпечують внутрішню єдність організації та визначають її соціальну динаміку:

1. *Цінності* - фундаментальні переконання, які розділяються працівниками і визначають прийнятні стандарти поведінки, орієнтири прийняття рішень та стратегічного розвитку

2. *Норми і правила поведінки* - формалізовані або неформальні очікування щодо того, як співробітники мають діяти у певних ситуаціях.

3. *Організаційні ритуали і традиції* - сталі практики, що підтримують відчуття приналежності, сприяють згуртованості колективу та збереженню організаційної спадщини.

4. *Символи* - візуальні або вербальні елементи, які репрезентують ідентичність організації (логотипи, корпоративні кольори, гасла, форма, просторовий дизайн офісів).

5. *Місія та візія* - декларації, що відображають стратегічну мету існування підприємства та очікуваний стан у майбутньому.

6. *Модель лідерства та стиль управління* - домінуючий підхід до прийняття рішень, взаємодії керівництва з персоналом і розподілу відповідальності.

7. *Корпоративна мова та комунікації* - характерні способи спілкування всередині організації, використання термінології, стилю звернень тощо.

8. *Неформальні взаємовідносини* - міжособистісні зв'язки, не регламентовані офіційними інструкціями, які часто мають вирішальний вплив на організаційний клімат.

9. *Система мотивації та визнання* - механізми стимулювання працівників, що базуються не лише на матеріальних заохоченнях, а й на моральному визнанні, соціальному статусі, кар'єрному зростанні.

Таким чином, корпоративна культура підприємства є багатовимірним поняттям, що інтегрує цінності, норми, переконання та моделі поведінки, які визначають не лише внутрішню взаємодію в організації, а й її стратегічні орієнтири. Розуміння сутності та типології корпоративної культури створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу її елементів, механізмів формування та ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Взаємозв'язок корпоративної культури та ефективності управління персоналом

ККП виступає важливою складовою стратегічного управління підприємством і безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом. Вона формується під впливом історії компанії, її місії, системи цінностей, стилю керівництва та внутрішніх комунікацій. На думку Н. Приймак та К. Авраменко ККП є «є елементом системи управління підприємством, ефективна система управління створює прогресивне середовище для діяльності сучасних організацій. Провідний розвиток економіки країни створюють передові корпорації - в цьому і проявляється взаємозв'язок КК в системі управління з економікою» [19, С.5-12].

У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції та динамічних змін на ринку, проблематика ролі ККП або культури організації в забезпеченні результативного управління персоналом набуває особливої актуальності.

П. Дркер зазначав, що КПП «визначається як сукупність спільних цінностей, норм, правил поведінки та традицій, які розділяють працівники організації» [20]. Вона формує очікувану поведінку персоналу, створює певні стандарти взаємодії між працівниками та менеджментом, а також впливає на мотивацію, задоволення працею і загальний соціально-психологічний клімат в колективі. Високий рівень розвитку КК сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню лояльності працівників до організації [21].

Важливим аспектом є тип ККП, яка превалює в організації. Згідно з моделлю Кемерона-Куїнні, виділяють чотири основні типи: кланова, адхократична, ієрархічна та ринкова. Кожен з них має свої особливості впливу на стиль управління персоналом. Наприклад, кланова культура підтримує командну роботу, гнучкий підхід до управління та орієнтацію на розвиток працівників. У таких організаціях менеджери виступають у ролі наставників, що сприяє високому рівню довіри та залученості персоналу [15].

У свою чергу, ієрархічна культура передбачає чітку структуру, регламентованість процесів і сувору дисципліну, що може забезпечувати ефективність у стабільному середовищі, але водночас стримувати креативність працівників і ініціативність. Ринкова культура фокусується на результаті, конкуренції, досягненні цілей, що часто супроводжується високими вимогами до продуктивності праці та постійною оцінкою ефективності.

Дослідження McKinsey & Company, підтверджують, що компанії з сильною корпоративною культурою мають на 20-30% вищі показники продуктивності та задоволення працівників порівняно з тими, у яких культура є слабо вираженою або неструктурованою [22]. Аналогічні висновки надає і дослідження Deloitte, згідно з яким 82% керівників вважають, що культура організації є конкурентною перевагою при управлінні персоналом [23].

Таким чином, взаємозв’язок між КК та ефективністю управління персоналом проявляється через вплив на поведінку працівників, їхню

мотивацію, рівень задоволеності та залученості, що, своєю чергою, відображається на загальних результатах діяльності підприємства.

Резюмуючи наукові джерела, можна заначити, що формування ККП є складним і тривалим процесом, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів, а у контексті управління персоналом кожен з них має значення як для організаційної ефективності. Залежно від специфіки підприємства та його розвитку, структура етапів може варіюватися, однак у науковій та управлінській практиці найчастіше виділяють такі ключові стадії (рис. 1.2)

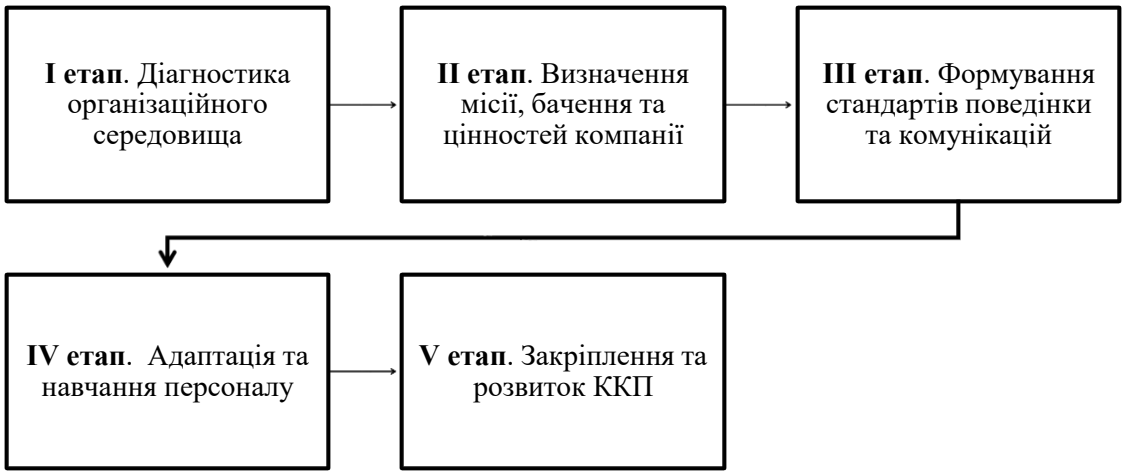

Рис. 1.2 Етапи формування (побудова) ККП в контексті управління персоналом *(побудовано автором на основі 15; 24;25)*

Етап I. Діагностика організаційного середовища. На цьому етапі проводиться аналіз поточного стану організації, цінностей, норм поведінки, взаємодії між співробітниками та менеджментом. Також вивчаються очікування персоналу, рівень мотивації, наявні конфлікти та стиль керівництва. Діагностика дозволяє виявити сильні й слабкі сторони існуючої організаційної культури, або її відсутність, і створити базу для подальших дій [24].

Етап II. Визначення місії, бачення та цінностей компанії. Цей етап є стратегічним, адже саме місія та бачення організації закладають фундамент майбутньої культури. Формування зрозумілих, прийнятних і надихаючих цінностей забезпечує орієнтири для поведінки персоналу, посилює їхню ідентифікацію з компанією і створює спільну систему координат [20]. Ключову роль тут відіграє топ-менеджмент, який має бути носієм цих цінностей і прикладом для працівників.

Етап III. Формування стандартів поведінки та комунікацій. На основі визначених цінностей формулюються правила, етичні кодекси, стандарти поведінки, що мають бути інтегровані в усі HR-процеси: добір, адаптацію, оцінювання, навчання та мотивацію персоналу. Важливо, щоб ці стандарти не залишались декларативними, а були інтегровані у щоденну практику управління персоналом [25].

Етап IV. Адаптація та навчання персоналу. Успішне впровадження корпоративної культури передбачає навчання співробітників, зокрема в контексті роз’яснення цінностей і бажаних моделей поведінки. Такі програми можуть включати тренінги, менторство, внутрішні комунікації. Під час адаптації нових працівників важливо знайомити їх з культурою компанії з перших днів роботи.

Етап V. Закріплення та розвиток культури. Цей етап передбачає впровадження систем оцінювання та зворотного зв’язку для відстеження відповідності поведінки працівників ціннісним орієнтирам організації. Крім того, важливо стимулювати розвиток корпоративної культури через визнання, нагородження, внутрішні ритуали, традиції, командоутворюючі заходи тощо. Постійне оновлення та коригування культури в умовах змін є запорукою її життєздатності [26; 27].

Таким чином, етапи створення корпоративної культури є системною частиною управління персоналом. Вони забезпечують внутрішню узгодженість організації, підвищують рівень залученості працівників та

створюють передумови для стабільного розвитку підприємства. Управління цим процесом вимагає стратегічного підходу, лідерських якостей та чіткого бачення з боку керівництва. А формування сильної, позитивно орієнтованої корпоративної культури повинно стати стратегічним завданням керівництва, оскільки саме вона визначає успішність реалізації функцій управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Отже, корпоративна ККП виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, але й стратегічним інструментом, що формує конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Вона створює організаційне середовище, здатне адаптуватися до змін, стимулювати інноваційність, зміцнювати емоційний зв'язок працівника з компанією та знижувати витрати на управління персоналом. Успішне формування ККП потребує системного підходу, інтеграції в HR-стратегії та підтримки з боку лідерів організації. Таким чином, ККП слугує невід'ємною умовою ефективного функціонування підприємства в умовах турбулентного середовища та глобалізованого ринку.

1.3 Особливості формування корпоративної культури в умовах міжнародного бізнес-середовища

Формування ККП в умовах міжнародного бізнес-середовища є складним, динамічним процесом, що супроводжується впливом міжкультурних чинників, відмінностей у законодавстві, управлінських практиках і соціально-культурних нормах різних країн. У глобальному контексті ККП повинна одночасно забезпечувати єдність організації та гнучкість адаптації до локальних умов [7].

Однією з ключових особливостей формування ККП в міжнародних компаніях є необхідність міжкультурного менеджменту. Кожна країна має

власну систему цінностей, стиль комунікації, очікування щодо лідерства та етичних норм, що впливають на поведінку працівників. Наприклад, в країнах із високим рівнем колективізму (Китай, Японія) акцент робиться на гармонії в команді, ієрархії та уникненні конфліктів, тоді як у країнах з індивідуалістичною культурою (США, Велика Британія) - на ініціативі, особистій відповідальності та відкритій дискусії [7; 28].

У цьому контексті глобальна КК часто має форму гібридної моделі, яка поєднує універсальні цінності (відкритість, інноваційність, відповідальність) з адаптацією до місцевих культурних особливостей. Це зумовлює потребу у створенні системи внутрішньої комунікації, яка б сприяла культурній інтеграції, зменшенню міжкультурних конфліктів і підтримці командної роботи [29]. Ще однією характерною рисою є логічність міжнародного управління, що полягає в умінні керівника адаптувати управлінські стилі до культурного контексту. Менеджмент міжнародних компаній має бути чутливим до культурних відмінностей та здатним до міжкультурної комунікації і створення єдиного ціннісного поля (формування команди) [30].

Крім того, у процесі транснаціонального управління людськими ресурсами важливо забезпечувати поєднання уніфікації корпоративних стандартів (зокрема, етичних кодексів, процедур рекрутингу, моделей оцінювання та мотивації персоналу) з водночас децентралізацією певних HR-функцій на локальному рівні. Такий підхід сприяє досягненню оптимального балансу між збереженням глобальної організаційної ідентичності компанії та адаптивністю до особливостей національних ринків праці, культурних норм і соціально-економічних умов [31].

Н. Філіпова, досліджуючи специфіку формування корпоративної культури у країнах Європейського Союзу, зазначає, що «її зміст, механізми трансляції та поведінкові прояви можуть суттєво варіюватися залежно від конкретної організації. Вона акцентує, що корпоративна культура виступає не лише засобом внутрішньої інтеграції працівників, а й ключовим стратегічним

ресурсом, який визначає здатність підприємства залучати та утримувати висококваліфікований персонал, будувати довгострокові відносини з клієнтами й партнерами, а також формувати позитивний імідж бренду серед внутрішніх і зовнішніх стейкголдерів» [32].

Отже, КК виконує не лише інтегративну, але й стратегічну функцію, безпосередньо впливаючи на рівень інституційної сталості та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. У цьому контексті доцільно виокремити відмінності у підходах до формування КК в компаніях, що орієнтуються винятково на національний ринок (локалізований сегмент), та тих, що функціонують у багатонаціональному середовищі та здійснюють міжнародну бізнесову діяльність (глобалізований сегмент) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Відмінності ККП та управління персоналом у компаніях, національних та міжнародних компаній *(побудовано автором на основі 32-39)*

Критерій	*Компанії, орієнтовані на внутрішній ринок*	*Міжнародні компанії*
1	2	3
Культурна орієнтація	Відображає національні цінності, традиції, менталітет	Орієнтація на міжкультурну взаємодію, толерантність, інклюзивність
Мова ділового спілкування	Національна мова	Англійська (часто як корпоративна), мультимовне середовище
Стиль управління	Часто централізований, ієрархічний	Гнучкий, децентралізований, з орієнтацією на результат та команду
HR-політика	Стандартизована відповідно до локального законодавства	Адаптована до вимог кількох юрисдикцій та міжкультурного середовища
Політика щодо найму	Орієнтація на місцеві кадри	Орієнтація на міжнародну мобільність, різноманіття персоналу

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Комунікаційна культура	Формальна або неформальна, залежно від країни	Високий рівень формалізації, міжкультурна компетентність є обов'язковою
Оцінювання ефективності персоналу	Часто раз на рік, фокус на лояльність	Постійне оцінювання, KPI, OKR, фокус на результативність
Підходи до мотивації	Грошові винагороди, соціальні пакети	Комбінована система: фінансові та нематеріальні стимули (гнучкий графік, розвиток)
Навчання та розвиток персоналу	Внутрішні тренінги, періодичні курси	Безперервне навчання, програми мобільності, міжнародні обміни
Роль корпоративної культури	Підтримка ідентичності, стабільності	Засіб інтеграції різних культур, інструмент глобального позиціонування

Варто також наголосити на впливі цифрових інструментів та платформ у забезпеченні єдності корпоративної культури: системи внутрішнього навчання, комунікаційні платформи (Slack, Microsoft Teams), корпоративні соціальні мережі (Workplace from Meta) дозволяють підтримувати організаційні цінності в розподілених командах, формувати відчуття причетності, взаємної підтримки та прозорості, навіть за умов фізичної віддаленості. Особливо це стало актуальним сьогодні - в умовах поширення гібридних і дистанційних форматів праці. Наприклад, у компанії Salesforce активно використовується платформа Trailhead - внутрішня освітня система, що не лише сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, а й транслює ключові цінності організації (довіра, клієнтоорієнтованість, інноваційність) [41]. Такий підхід дозволяє підтримувати цілісну корпоративну ідентичність незалежно від фізичного розташування персоналу.

Провідні міжнародні корпорації, зокрема транснаціональні компанії, активно формують і впроваджують унікальні моделі КК, які слугують

орієнтирами для багатьох підприємств у різних країнах світу. Такі моделі ґрунтуються на поєднанні глобальних цінностей, корпоративної етики, інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та врахування культурного різноманіття [42, С.84-90]. Завдяки цілеспрямованому розвитку ККП, що відображає стратегічні пріоритети організації, ці компанії досягають високих результатів у формуванні привабливого бренду роботодавця, ефективному залученні та утриманні талантів, зростанні продуктивності праці, підвищенні рівня лояльності працівників і забезпеченні стійкості бізнес-моделі в умовах динамічного глобального середовища. У таблиці 1.5 наведено порівняльну характеристику ключових елементів КК низки провідних міжнародних компаній, що дозволяє ідентифікувати спільні риси та специфічні особливості підходів до управління персоналом.

Таблиця 1.5 - Характеристику ККП міжнародних компаній

(побудовано автором на основі 43-48)

Компанія	*Ключові цінності*	*Особливості корпоративної культури*	*Вплив на управління персоналом*
1	2	3	4
Google (Alphabet Inc.)	Інновації, відкритість, гнучкість, інклюзивність	Децентралізована структура, культивування креативності, горизонтальні комунікації	Сприяє розвитку талантів, командній роботі, високій мотивації та збереженню персоналу
Apple Inc.	Досконалість, секретність, інноваційність, контроль якості	Орієнтація на результат, чітка ієрархія, висока вимогливість до персоналу	Забезпечує продуктивність, але передбачає високий рівень стресу та внутрішньої конкуренції

Продовження таблиці 1.5

1	*2*	*3*	*4*
Microsoft	Співпраця, адаптивність, навчання, різноманіття	Поєднання традиційних і гнучких практик, фокус на професійному розвитку	Створює умови для кар'єрного росту та інноваційного мислення
Toyota	Повагу, командну роботу, безперервне вдосконалення (кайзен)	Японська модель корпоративної культури: дисципліна, стабільність, увага до деталей	Забезпечує високу якість, але менш гнучка для творчих рішень
Unilever	Стійкість, етика, відповідальність, інклюзивність	Орієнтація на соціальну відповідальність, дотримання ESG-принципів, повага до культурного контексту	Стимулює лояльність персоналу, приваблює таланти, підтримує сталість
IKEA	Простота, рівність, турбота про людей	Шведська модель: неформальність, рівноправність, баланс роботи й життя	Підтримує мотивацію, зменшує плинність кадрів, сприяє кращому залученню персоналу
Netflix	Свобода, відповідальність, прозорість, інноваційність	Культура «свободи та відповідальності», висока автономність, орієнтація на результат без мікроменеджменту	Заохочує ініціативність, швидке прийняття рішень, притягує висококваліфіковані кадри

Як видно з таблиці, успішні міжнародні компанії активно формують ціннісну основу корпоративної культури підприємства, фактично більшість проаналізованих компаній (Google, Netflix, Microsoft) ставлять в основу своєї культури цінності інновацій, гнучкості, відкритості та свободи прийняття рішень, що сприяє залученню творчих і кваліфікованих фахівців. Крім того, культура компанії тісно пов'язана з її країною походження (тобто прослідковується вплив національної специфіки). Наприклад, корпоративна культура Toyota відображає японські цінності дисципліни й безперервного

вдосконалення, тоді як IKEA - шведську модель рівності та балансу між роботою й життям.

Сучасна корпоративна культура спрямована на підтримку персоналу і компанії, які пропонують автономність, прозорість, розвиток (Netflix, Microsoft), отримують переваги у вигляді вищої лояльності та мотивації співробітників. Збільшився акцент ККП на соціальну відповідальність та інклюзію, що підпадає під глобальні тренди та зміцнює позиції компаній на глобальному ринку. Наприклад, Unilever, IKEA та Google інтегрують принципи сталого розвитку, інклюзії та етики у свою культуру, що робить їх привабливими не лише для споживачів, а й для персоналу. Також можна констатувати, що різні підходи до корпоративної культури дають різні результати в управлінні персоналом.

Наприклад, жорстка ієрархія Apple забезпечує високу продуктивність, але може знижувати рівень задоволеності персоналу, тоді як культура свободи в Netflix - сприяє гнучкості, але потребує високого рівня самодисципліни.

Важливо зазначити, що КК таких організацій не є універсальною, а адаптується до конкретного контексту функціонування компанії, зберігаючи водночас цілісну систему цінностей, норм і стандартів поведінки, які транслюються через усі рівні управління. Саме ця гнучка, але водночас структурована модель дає змогу підтримувати корпоративну ідентичність, забезпечуючи послідовність у реалізації стратегічних цілей на міжнародному рівні.

Отже, формування корпоративна культура в умовах міжнародного бізнес-середовища передбачає врахування міжкультурних відмінностей, застосування гнучкого управління, розвиток інтеркультурної компетентності лідерів та створення умов для ціннісної інтеграції працівників у рамках єдиного корпоративного простору. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРГАЗНАФТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «УкрГазНафта»

ТОВ «УкрГазНафта» - українське підприємство, яке згідно КВЕД ТОВ «УкрГаз Нафта» здійснює такі види діяльності:

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням;

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткованням;

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

ТОВ «УкрГазНафта» - це українська компанія, що здійснює діяльність у сфері посередництва, оптової торгівлі промисловим обладнанням, консалтингу та управління нерухомістю. Компанія виступає посередником у внутрішній і зовнішній торгівлі машинами та обладнанням, забезпечує професійне консультування бізнес-структур щодо стратегічного управління, а також пропонує в оренду комерційні площі.

ТОВ «УкрГазНафта» - це товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке діє відповідно до чинного законодавства України та Уставу підприємства. Як організаційно-правова форма, ТОВ передбачає, що учасники підприємства не відповідають за його боргами понад свої внески до статутного капіталу, що обмежує їхню фінансову відповідальність. Це є популярною формою організації бізнесу в Україні, зокрема у сферах, пов'язаних із енергетикою та газовою індустрією.

Підприємство має чітку організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління ключовими напрямками діяльності: постачанням, розвитком бізнесу, продажами та маркетингом, логістикою (у тому числі і міжнародною. Зовнішньоекономічна діяльність реалізується через відділ ЗЕД, що функціонує у складі логістичного відділу. Організаційні структура підприємства представлена на рис. 2.1.

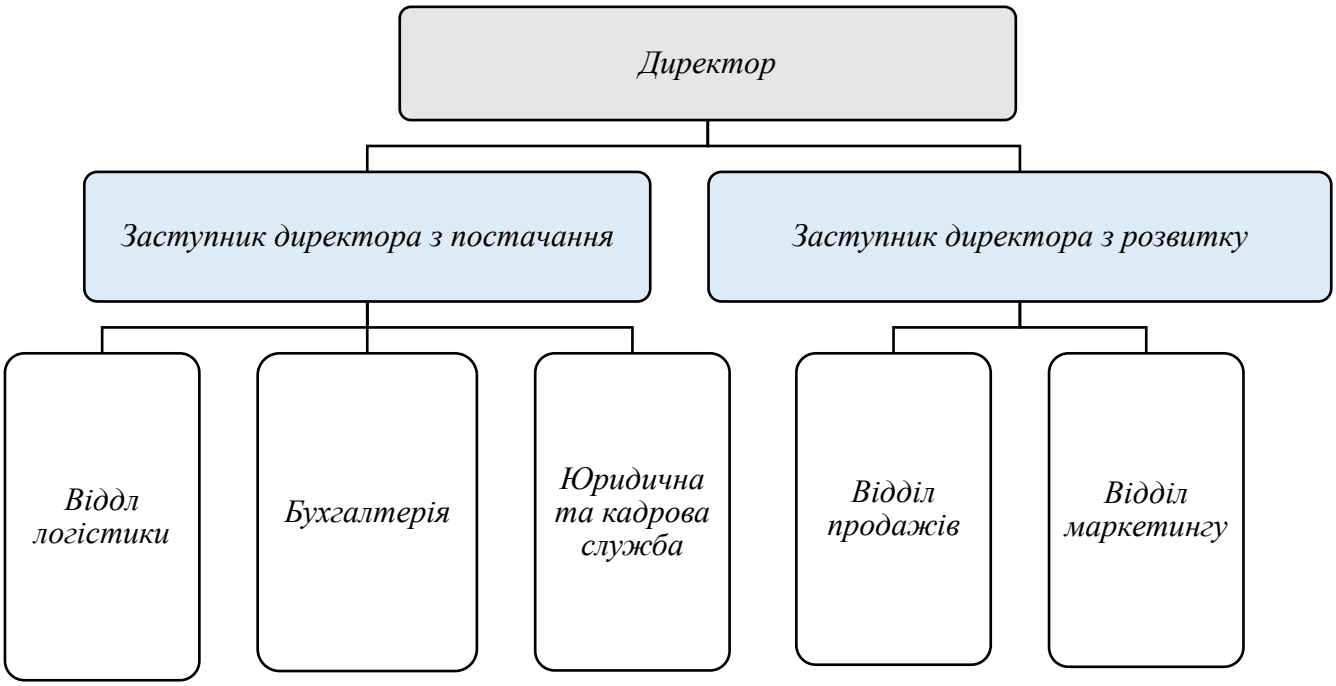

Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «УкрГазНафта»

Найвища керівна посада у ТОВ «УкрГазНафта» - директор, який забезпечує загальне управління підприємством та стратегічний розвиток. Директор координує діяльність всіх підрозділів і приймає ключові рішення щодо розвитку та функціонування компанії.

Заступник директора з постачання - відповідає за управління постачанням товарів, ресурсів та необхідних матеріалів для безперебійної роботи підприємства. Під його підпорядкуванням працює:

відділ логістики, який здійснює контроль над усіма процесами транспортування та складування товарів, у тому числі і поставка продукції за міжнародними контрактами;

бухгалтерія - відповідає за фінансовий облік на підприємстві, включаючи ведення бухгалтерських та податкових звітів;

юридична та кадрова служба підприємства здійснює правове забезпечення діяльності підприємства, включаючи питання кадрової політики, підготовку юридичних документів та вирішення правових питань.

Заступник директора з розвитку забезпечує стратегічний розвиток компанії, вивчає нові можливості для росту та вдосконалення бізнес-процесів. Під його підпорядкуванням знаходяться наступні відділи:

відділ продажів - відповідає за реалізацію продукції підприємства, пошук нових клієнтів та укладення угод.

відділ маркетингу - забезпечує маркетингову стратегію, рекламні кампанії та аналіз ринкових тенденцій для розвитку бізнесу.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «УкрГазНафта» (табл. 2.1), який дозволить нам оцінити динаміку змін фінансових результатів за останні три роки, виявити позитивні та негативні тенденції, а також зробити висновки щодо загального стану підприємства та напрямів його подальшого розвитку.

З таблиці 2.1 видно позитивну динаміку більшості ключових фінансових показників підприємства. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,5 у 2022 р. до 2,0 вже у 2024р. Це свідчить про зростання здатності своєчасно погашати короткострокові зобов’язання за рахунок обігових активів, що є ознакою зміцнення платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також підвищився з 1,2 до 1,6, що вказує на покращення структури обігових активів та зростання можливості погашення поточних зобов’язань без необхідності реалізації запасів.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «УкрГазНафта» за 2022–2024 рр.

Показник	*2022*	*2023*	*2024*	*Ланцюгові зміни (2023/2022)*	*Ланцюгові зміни (2024/2023)*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,7	2,0	+0,2	+0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	1,4	1,6	+0,2	+0,2
Коефіцієнт автономії	0,4	0,45	0,48	+0,05	+0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	2,5	2,2	2,1	-0,3	-0,1
Рентабельність активів (ROA), %	5	6	7	+1	+1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	10	12	15	+2	+3
Коефіцієнт оборотності активів	0,5	0,6	0,7	+0,1	+0,1
Операційний грошовий потік, тис. грн.	500	600	700	+100 тис. грн	+100 тис. грн

Показник коефіцієнта автономії зріс з 0,4 до 0,48, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства. Водночас Кфін. залежності впав з 2,5 до 2,1, що є підтвердженням зниження залучення позикового капіталу та зниження фінансових ризиків.

ROA зросла з 5% до 7%, а ROE - з 10% до 15%, що свідчить про підвищення ефективності використання як активів, так і власного капіталу підприємства для отримання прибутку.

Збільшення коеф. оборотності активів з 0,5 до 0,7 вказує на більш ефективне використання ресурсів підприємства. Також простежується стабільне зростання операційного грошового потоку - щороку на 100 тис. грн, що свідчить про здатність підприємства генерувати кошти для забезпечення операційної діяльності, погашення зобов'язань та фінансування інвестицій.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «УкрГазНафта» у 2022–2024 рр. загалом характеризується позитивними тенденціями за основними показниками ліквідності, прибутковості та ділової активності.

Охарактеризуємо показники прибутку та рентабельності ТОВ «УкрГазНафта» за 2022–2024 рр. (табл.2.2 та табл. 2.3).

Таблиця 2.2 - Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «УкрГазНафта» за 2023–2024 рр.

Показник	2023	2024	Абсолютна зміна (2024/2022), тис. грн	Темп приросту, %
Виручка від реалізації, тис. грн	17 865,4	11 682,2	–6 183,2	–34,6
Чистий прибуток, тис. грн	863,7	607,2	–256,5	–29,7

Графічна інтерпретація динаміки виручки та ЧП подана на рис.2.1

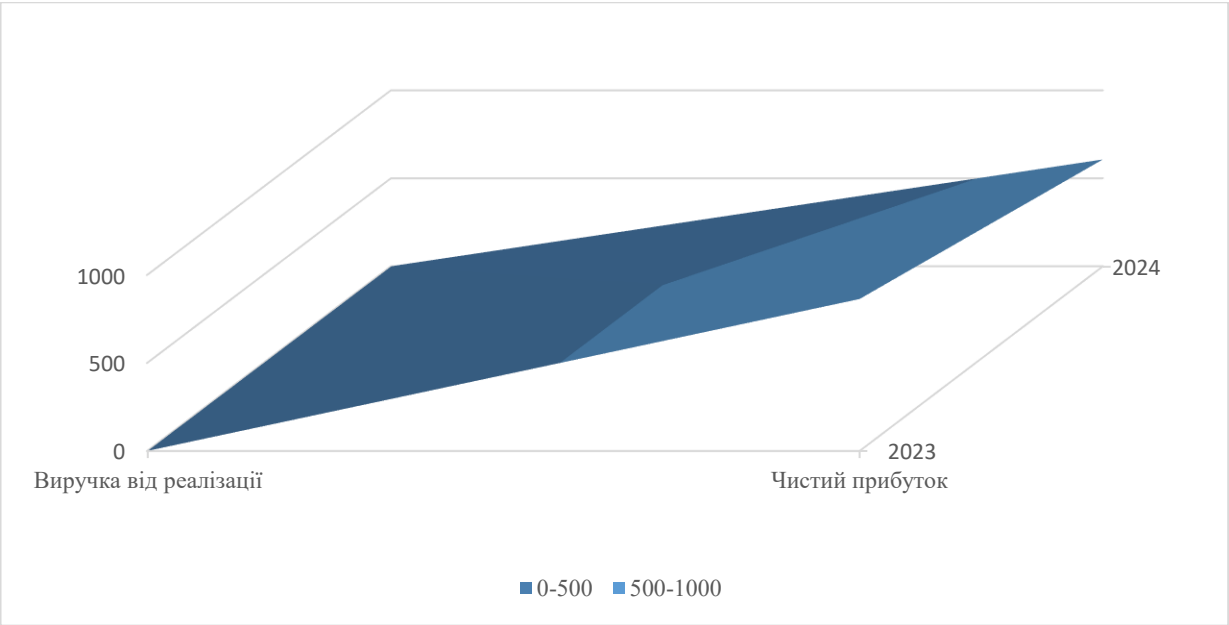

Рис. 2.2. Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «УкрГазНафта» за 2023-2024рр., тис. грн.

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «УкрГазНафта» за 2022–2024 рр

Показник	*2022*	*2023*	*2024*	*Динаміка*
Рентабельність активів (ROA)	0,0025	0,0036	0,039	+0,0365
Рентабельність вироб. діяльності	0,005	0,0066	0,0532	+0,0466
Рентабельність продажів (ROS)	0,0045	0,0052	0,0408	+0,0363

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про позитивну динаміку показників рентабельності ТОВ «УкрГазНафта» упродовж 2022-2024 рр. Зокрема, стрімке зростання коефіцієнта рентабельності активів (ROA) у 2024 році на +0,0365 порівняно з попереднім роком вказує на суттєве підвищення ефективності використання активів підприємства.

Значне збільшення рентабельності виробничої діяльності (+0,0466) є свідченням оптимізації витратної частини або зростання продуктивності операційної діяльності. Позитивна динаміка коефіцієнта рентабельності продажів (ROS) (+0,0363) свідчить про підвищення прибутковості реалізованої продукції, що, ймовірно, стало результатом удосконалення цінової політики підприємства, запровадження індивідуального підходу до споживачів та політики лояльності щодо контрагентів

ТОВ «УкрГазНафта» здійснює зовнішньоекономічну діяльність, географічна структура експорту підприємства зазнала змін після 2022р., розширивши свою присутність на ринку ЄС. Аналіз змін обсягів експорту за 2023-2024рр. по країнах (абсолютні зміни та темпи зростання) подано в таблиці 2.4.

З таблиці 2.4 видно, що загальний обсяг експорту збільшився на 17 044тис. грн або на 5,77%, що свідчить про позитивну динаміку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Найбільше зростання експорту за відносними показниками відбулося по таких експортних напрямках: Польща – темп

зростання склав 232,7% (приріст +132,7%); Естонія -158,66% (приріст +58,66%); Німеччини - 126,93% (приріст +26,93%). В абсолютних значеннях зростання по цим країнам становило: Польща +19 587,44 тис. грн; Естонія +13 853,68 тис. грн; Німеччина +7 949,48 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Географічна структура обсягів експорту ТОВ «УкрГазНафта» за 2023-2024 рр.

Країна	Обсяг експорту 2023 р, тис. грн	Обсяг експорту 2024 р, тис. грн	Абсолютні зміни, тис. грн	Темпи зростання, %	Темпи приросту, %
Угорщина	59 042	68 695,88	9 653,88	116,35	16,35
Казахстан	26 568,9	31 225,4	4 656,5	117,53	17,53
Латвія	20 664,7	24 980,32	4 315,62	120,88	20,88
Чехія	47 233,6	53 083,18	5 849,58	112,38	12,38
Німеччина	29 521	37 470,48	7 949,48	126,93	26,93
Естонія	23 616,8	37 470,48	13 853,68	158,66	58,66
Польща	14 760,5	34 347,94	19 587,44	232,70	132,70
Литва	14 760,5	3 122,54	-11 637,96	21,15	-78,85
Словаччина	14 760,5	3 122,54	-11 637,96	21,15	-78,85
Молдова	8 856,3	3 122,54	-5 733,76	35,26	-64,74
Азербайджан	8 856,3	4 683,81	-4 172,49	52,89	-47,11
Туреччина	8 856,3	3 122,54	-5 733,76	35,26	-64,74
Разом	295 210	312 254	17 044	105,77	5,77

Проте, є напрямки за якими відбувалося скорочення обсягів експорту, а саме: ринки Литви та Словаччини зменшення на 11 637,96 тис. грн (-78,85%); Туреччини та Молдови падіння на 5 733,76 тис. грн (- 64,74%); Азербайджану зниження на 4 172,49 тис. грн (- 47,11%). Причини скорочення експорту пов’язані з геополітичною ситуацією через війну в Україні та погіршення міжнародної логістики, зростання закупівельних цін та ін., змінами у попиті, та конкуренцією на відповідних ринках. Проте, перспективними ринками з

високими темпами зростання є на сьогодні Польща, Естонія, Німеччина).

Товарна структура експорту ТОВ «УкрГазНафта» подана в табл. 2.5 та на рис 2.3.

Таблиця 2.5 - Товарна структура експорту ТОВ «УкрГазНафта» за 2023-2024 рр.

Товарна група	Обсяг експорту 2023р., тис. грн.	Обсяг експорту 2024р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Мастила та технічні масла	159413,4	168617,2	9203,8	5,77
Бітум нафтовий	29521	31225,4	1704,4	5,77
Промислове обладнання	64946,2	68695,88	3749,68	5,77
Сервісні та запасні матеріали	67898,3	71818,42	3920,12	5,77
Разом	295210	312254	17044	5,77

Відповідно до даних в таблиці 2.5, можна констатувати, що сумарний обсяг експорту збільшився з 295 210 тис. грн у 2023р. до 312 254 тис. грн вже у 2024р., що свідчить про загальний приріст на 5,77% (або на 17 044 тис. грн). Це свідчить про стабільне зростання експортної активності підприємства. Всі чотири представлені товарні групи демонструють однаковий темп зростання - 5,77%. Мастила та технічні масла залишаються основною експортною товарною групою з найбільшими обсягами у 2023р, 2024р. (понад 50% у структурі). Вони забезпечили найбільший абсолютний приріст - 9203,8 тис. грн, що підкреслює їхню ключову роль у формуванні експортного доходу.

Промислове обладнання та сервісні/запасні матеріали займають другу і третю позицію за обсягами експорту, також демонструючи стабільне зростання. Це вказує на різноманітність експортного портфеля, що знижує ризики залежності від одного ринку або товару.

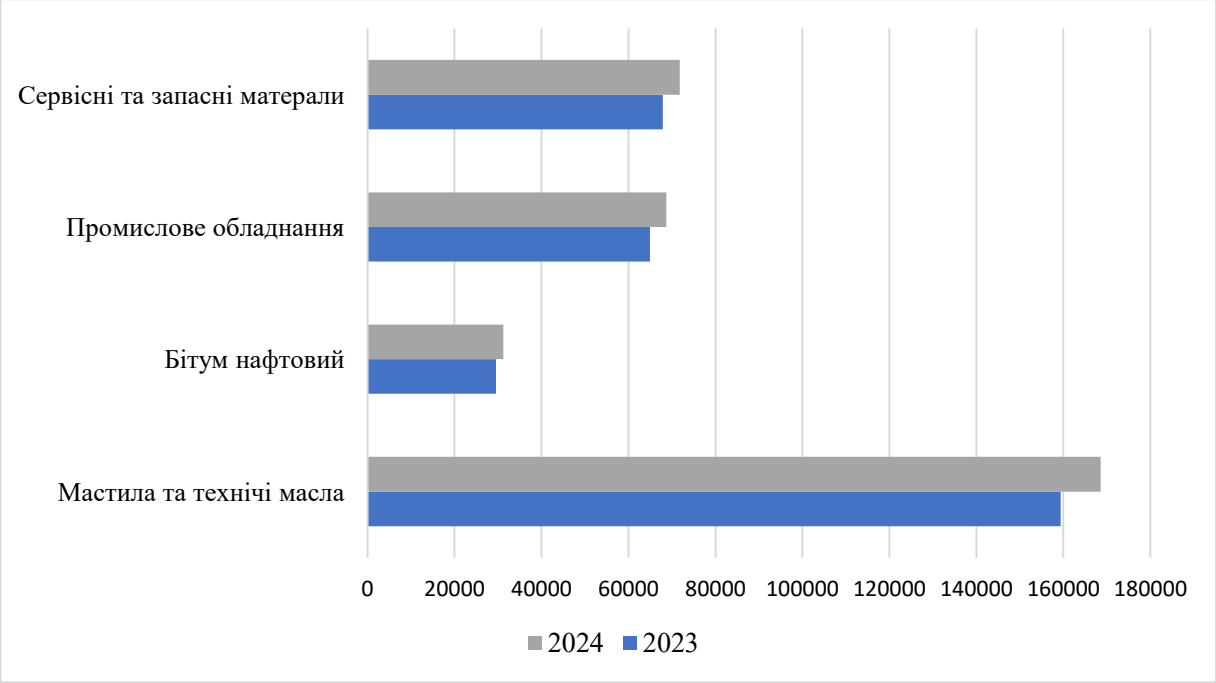

Рис. 2.3 Динаміка товарної структури експорту ТОВ «УкрГазНафта» за 2023-2024 рр.

Таким чином, ТОВ «УкрГазНафта» демонструє помірне, але стійке зростання експорту по всіх ключових товарних напрямах. Структура експорту є диверсифікованою, з домінуванням мастил і технічних олив, що дозволяє підприємству підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку та формувати стійкі джерела валютної виручки.

2.2. Аналіз корпоративної культури та управління персоналом ТОВ «УкрГазНафта»

У процесі аналізу системи управління персоналом доцільно здійснити оцінку динаміки кількісних показників кадрового складу підприємства протягом 2022–2024 років (табл. 2.6). Такий підхід дозволяє виявити ключові тенденції в зміні чисельності працівників, інтенсивності кадрових потоків та рівня плинності кадрів, що в комплексі є важливими індикаторами

ефективності кадрової політики підприємства та стану його внутрішнього організаційного середовища.

Таблиця 2.6 - Оцінка динаміки персоналу ТОВ «УкрГазНафта»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2023/2022, %	Відносне відхилення 2024/2023, %
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	72	69	67	-3	-2	-4,17	-2,90
Прийнято (прибуло) робітників, осіб	7	2	2	-5	0	-71,43	0,00
Звільнено робітників, осіб	9	6	7	-3	+1	-33,33	+16,67
з них: за власним бажанням	4	4	7	0	+3	0,00	+75,0
з них: за скороченням штатів	1	2	0	+1	-2	+100,0	-100,0
Коефіцієнт обороту з прийому	0,24	0,29	0,32	+0,05	+0,03	+20,83	+10,34
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,29	0,31	0,37	+0,02	+0,06	+6,90	+19,35
Коефіцієнт плинності кадрів	0,27	0,30	0,34	+0,03	+0,04	+11,11	+13,33

Дані таблиці 2.6 свідчать про поступове скорочення середньооблікової чисельності робітників: з 72 осіб у 2022 році до 67 у 2024 році. Це може бути інтерпретовано як результат реалізації політики оптимізації чисельності персоналу або ж як свідчення існуючих проблем зі збереженням кадрів, що, у свою чергу, потребує глибшого аналізу причин плинності.

Особливої уваги заслуговує показник прийому працівників, який у 2023 році зменшився в 3,5 рази порівняно з попереднім роком (з 7 до 2 осіб) і

залишився на тому ж рівні у 2024 році. Така ситуація пояснюється не лише загальним скороченням кадрового поповнення, а й зовнішніми факторами — насамперед мобілізацією працездатного населення та активною трудовою міграцією, що викликані тривалими воєнними діями в Україні. Зазначені обставини обмежують можливості підприємства в оперативному залученні нових фахівців, що може негативно позначатися на його виробничій гнучкості та здатності до адаптації в умовах змін.

Показник звільнення працівників у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком на 1 особу (+16,67%), а кількість звільнень за власним бажанням збільшилася на 75%. Це може свідчити про зниження рівня задоволеності працівників умовами праці, погіршення психологічного клімату в колективі або дефіцит ефективних інструментів мотивації персоналу. Однак, беручи до уваги контекст воєнного стану, вказаний показник також може бути частково зумовлений примусовими змінами місця проживання чи мобілізаційними процесами.

Значним є також зниження показника звільнення за скороченням штату у 2024 році до нуля, що вказує на завершення реструктуризаційних процесів і стабілізацію структури персоналу. Проте, як видно з аналізу коефіцієнтів обороту та плинності кадрів, спостерігається їх неухильне зростання протягом досліджуваного періоду. Так, коефіцієнт обороту зі звільнення збільшився із 0,29 у 2022р. і становив 0,37 (+27,59%) у 2024р., а коефіцієнт плинності кадрів – з 0,27 до 0,34 (+25,93%). Це свідчить про збільшення нестабільності кадрового складу та зростання ризиків втрати кваліфікованих працівників.

Загалом, представлена в таблиці 2.6 динаміка кількісних характеристик персоналу свідчить про наявність низки проблем в системі кадрової політики ТОВ «УкрГазНафта», що проявляються у високому рівні плинності кадрів, зниженні привабливості роботодавця та можливій демотивації персоналу. Всі ці аспекти прямо впливають на стан корпоративної культури підприємства, оскільки саме культура організації є тим середовищем, яке або утримує персонал, або сприяє його відтоку.

Для комплексної оцінки поточного стану корпоративної культури підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу, результати якого узагальнено у таблиці 2.7. Аналіз враховує як кількісні кадрові показники, так і якісні характеристики внутрішнього середовища підприємства. SWOT-аналіз КК ТОВ «УкрГазНафта», був побудований на основі типових характеристик організацій подібного типу, а також з урахуванням даних табл. 2.6 (плинність кадрів, скорочення, звільнення за власним бажанням тощо).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ККП ТОВ «УкрГазНафта»

Сильні сторони (Strengths)	*Слабкі сторони (Weaknesses)*
Наявність досвідченого персоналу з тривалим стажем роботи. Дотримання формальних стандартів ділового етикету та внутрішньої дисципліни. Наявність процедур адаптації нових працівників (менторство) Підтримка корпоративної ідентичності через бренд компанії.	Високий рівень плинності кадрів (особливо за власним бажанням). Низька кількість робітників молодого віку. Недостатня ефективність внутрішньої комунікації. Формальний підхід до мотивації та розвитку персоналу.
Можливості (Opportunities)	*Загрози (Threats)*
Удосконалення внутрішньої HR-політики та програм мотивації. Залучення інноваційних практик (наприклад, гнучкий графік, система наставництва). Розвиток корпоративного навчання і тімбілдінгу. Формування позитивного іміджу роботодавця.	Втрата кваліфікованих кадрів через продовження війни в Україні (мобілізація, міграція) та через конкуренцію з боку інших компаній. Внутрішній опір змінам серед персоналу. Погіршення соціально-психологічного клімату. Виснаження персоналу через навантаження в умовах скорочень.

Як видно зі SWOT-аналізу ККП є важливим елементом внутрішнього середовища ТОВ «УкрГазНафта», що визначає норми поведінки, систему цінностей, стиль комунікації та ставлення до праці.

Для оцінки типу корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта» доцільно застосувати модель Кемерона-Куїнна (Competing Values Framework), яка є однією з найпоширеніших у світовій практиці. Вона ґрунтується на виділенні чотирьох базових типів організаційної культури (рис. 2.4).

Рис. 2.4 Чотири типи ККП за моделлю Кемерона-Куїнні

На основі аналізу внутрішніх документів, кадрових показників, стилю управління та спостережень за комунікацією в колективі можна зробити обґрунтовані висновки щодо домінуючого типу корпоративної культури в ТОВ «УкрГазНафта» (табл. 2.7). Для цього було застосовано модель Конкурентних цінностей (Competing Values Framework) Кемерона–Куїнна, яка дозволяє всебічно оцінити культурне середовище організації шляхом виділення

чотирьох основних типів: кланового, адхократичного, ієрархічного та ринкового.

Таблиця 2.7 - Оцінки домінуючого типу ККП ТОВ «УкрГазНафта» за моделлю Кемерона–Куїнна (Competing Values Framework)

Тип культури	*Оцінка (1–10)*	*Коротка характеристика в контексті підприємства*
Кланова	6	У підприємстві підтримується командна робота, однак комунікація між підрозділами частково формалізована.
Адхократична	3	Ініціативність співробітників обмежується ієрархією, нові ідеї реалізуються повільно.
Ієрархічна	8	Спостерігається жорстка регламентація процесів, підпорядкування, контроль.
Ринкова	6	Орієнтація на результат, зростання обсягів експорту, конкурентоспроможність продукції – у пріоритеті.

Аналіз показав, що підприємству притаманні риси кількох типів культури, проте найвиразніше виявлена ієрархічна культура, що отримала найвищу оцінку (8 балів із 10 можливих). Це свідчить про високий рівень формалізації внутрішніх процесів, жорстку вертикаль управління, чітке дотримання посадових інструкцій і нормативно-правових вимог. Подібна структура управління характерна для організацій, які функціонують у високоризикових або стратегічно важливих галузях, до яких належить і нафтогазовий сектор. Наявність чіткої ієрархії, визначених процедур та орієнтації на контроль і стабільність забезпечує надійність виконання технологічних процесів та мінімізує імовірність помилок, що є критично важливим для забезпечення безперервної діяльності підприємства.

Одночасно виявлені елементи кланової культури (6 балів) свідчать про прагнення підприємства підтримувати колективізм, командну роботу та взаємодопомогу. Проте обмеженість горизонтальної комунікації між

структурними підрозділами та недостатній розвиток неформальних лідерських практик вказують на певні бар'єри в розвитку даного типу культури.

Адхократична культура отримала найнижчий бал (3), що свідчить про низький рівень гнучкості, недостатню підтримку інновацій та ініціатив з боку персоналу. Це може негативно впливати на здатність підприємства адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, особливо в умовах нестабільності, пов'язаної з воєнними діями та економічною трансформацією. Низький рівень адхократії також обмежує впровадження новітніх підходів до управління, цифрових рішень та сучасних технологій, що є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Натомість ринковий тип культури (6 балів) засвідчує наявність орієнтації на результативність, досягнення виробничих цілей і конкурентоспроможність. Такий фокус є типовим для підприємств, які діють в умовах жорсткої конкуренції та прагнуть утримувати або розширювати свою частку ринку, зокрема на зовнішніх ринках. Це підтверджує стратегічну спрямованість ТОВ «УкрГазНафта» на підвищення операційної ефективності, управління витратами та зміцнення позицій у ключових галузях.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «УкрГазНафта» є багатовимірною, проте переважає ієрархічний тип. Його домінування зумовлене не лише специфікою галузі, в якій функціонує підприємство, а й організаційною структурою, що зорієнтована на стабільність, контроль та ефективність функціонування у складних виробничих і зовнішньоекономічних умовах. Водночас, з метою підвищення адаптивності та інноваційної спроможності, доцільним є поступове впровадження елементів адхократичної культури. Це передбачає стимулювання ініціативності працівників, розвиток корпоративного навчання, а також заохочення експериментування в межах стратегічних завдань підприємства.

2.3 Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «УкрГазНафта» у міжнародному контексті

Для ТОВ «УкрГазНафта», яке функціонує у сфері нафтогазової промисловості та здійснює зовнішньоекономічну діяльність, питання ефективної ККП та управління персоналом є стратегічно важливими. У сучасних умовах високої конкуренції, технічної складності виробництва та зростаючих вимог до енергоефективності, безпеки та дотримання міжнародних стандартів, саме корпоративна культура стає основою для забезпечення внутрішньої стабільності, гнучкості адаптації до змін і підтримки стійкої зовнішньоекономічної діяльності. ККП формувалася під впливом низки ключових факторів: галузевої специфіки (високий рівень регламентування та ризикованість виробничих процесів), міжнародної спрямованості бізнесу, високотехнологічного середовища та необхідності суворого дотримання стандартів якості й екологічної безпеки. У результаті сформувалась система внутрішніх цінностей і норм, що включає такі домінантні характеристики [49, С. 132-140]:

Орієнтація на результат: досягнення виробничих, фінансових та експортних показників виступає основною цінністю, яка визначає поведінкові моделі та основні чинники ефективності (KPI).

Технократизм: домінування технічної раціональності, стандартизованих процедур та чіткої регламентації процесів, що відображає прагнення до мінімізації виробничих ризиків.

Ієрархічність: наявність жорстко структурованої системи управління, в якій повноваження і відповідальність строго розмежовані за рівнями організаційної вертикалі.

Низька толерантність до ризику: обумовлена специфікою галузі, де навіть незначні помилки можуть призвести до серйозних техногенних або економічних наслідків.

Повага до досвіду та експертності: особлива роль відводиться працівникам із багаторічним досвідом роботи, знання яких визнаються як критичний актив організації..

У межах внутрішніх комунікацій переважає формальний стиль спілкування, що, з одного боку, забезпечує дисципліну, з іншого - обмежує прояви креативності та ініціативності.

Управління персоналом на підприємстві ТОВ «УкрГазНафта» впроваджує комплексну систему управління персоналом, яка включає наступні елементи (рис 2.5).

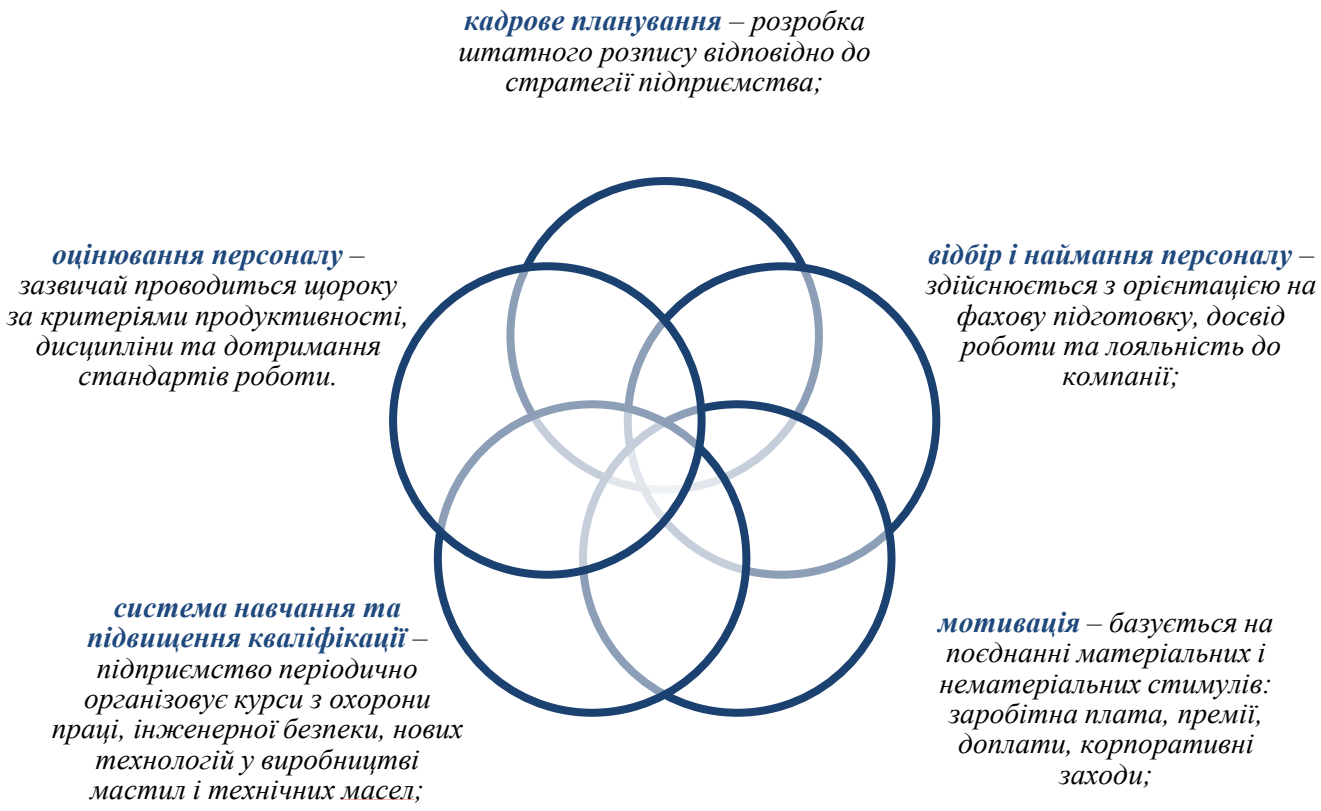

Рис. 2.5. Елементи системи управління персоналом ТОВ «УкрГазНафта»

У сфері внутрішніх комунікацій переважає формалізований стиль спілкування, що з одного боку сприяє дотриманню дисципліни й відповідальності, але з іншого - створює бар'єри для проявів креативності, неформальної ініціативності та взаємодії між підрозділами підприємства.

Управління персоналом на підприємстві реалізується через комплексну систему HR-менеджменту, яка включає такі елементи, як планування кадрових потреб, добір персоналу, оцінювання результативності, розвиток і навчання, мотивація, а також соціальні програми. Серед основних викликів у сфері КК та управління персоналом можна виділити такі: недостатній рівень розвитку горизонтальних комунікацій між структурними підрозділами; обмежені можливості для професійного та кар'єрного зростання молодих фахівців; недостатній рівень цифровізації HR-процесів; низька залученість персоналу до прийняття управлінських рішень.

З урахуванням зростаючого впливу міжнародних вимог до корпоративного управління, зокрема стандартів SHRM, ISO 30400 та принципів ESG (Environmental, Social, Governance), КК ТОВ «УкрГазНафта» потребує поступової адаптації до глобального бізнес-середовища. Сучасні підходи наголошують на необхідності розвитку: гнучкості в організаційних процесах; цифрової зрілості HR-сервісів; міжкультурної компетентності персоналу; відкритості до інновацій та інклюзивного лідерства.

Особливої актуальності набуває формування міжкультурної компетентності, з огляду на активну зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Її недостатній розвиток може ускладнювати ефективну взаємодію з іноземними партнерами, послаблюючи позиції підприємства в міжнародних переговорах і проектах [50; 51, С.140-142].

Крім того, сучасні тенденції сталого розвитку вимагають формування культури корпоративної соціальної відповідальності. Запровадження принципів етичного лідерства, екологічної свідомості та соціальної відповідальності дозволить не лише підвищити довіру з боку партнерів,

інвесторів та клієнтів, а й забезпечити відповідність вимогам європейських ринків [53, С.395-397; 54]. Таким чином, КК ТОВ «УкрГазНафта» характеризується стабільною ієрархічною структурою з акцентом на технічну компетентність, дотримання стандартів і безпеку. Управління персоналом здійснюється системно й професійно, проте є потенціал для трансформації. Перехід до більш гібридної моделі КК, що інтегрує елементи кланової підтримки (колективізм, командна робота) та адхократичної культури (інноваційність, гнучкість), дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції в умовах глобалізації, цифрової трансформації та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Оцінка та напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта» як інструменту управління персоналом

З метою формування рекомендацій щодо удосконалення корпоративної культури персоналу (ККП) ТОВ «УкрГазНафта» доцільно враховувати результати організаційно-економічного та фінансового аналізу діяльності підприємства (розділ 2, підрозділ 2.1), особливості формування його КК та показники плинності кадрів (розділ 2, підрозділ 2.2), а також вплив міжнародного середовища на функціонування ККП.

Водночас, важливою передумовою для обґрунтованої розробки рекомендацій є вивчення внутрішньої оцінки корпоративної культури безпосередніми учасниками виробничого процесу - працівниками підприємства. Зокрема, доцільним є збирання емпіричних даних щодо їх ставлення до стилю керівництва, умов праці, корпоративних цінностей, системи комунікацій, рівня командної взаємодії тощо.

З цією метою було розроблено анкету (Додаток А), результати якої дозволяють провести комплексний аналіз чинників, що впливають на ефективність ККП.

Результати анкетування наступні:

Кількість респондентів (загальна): 65 осіб

Склад респондентів:

працівники виробничого та технічного підрозділу – 37 осіб (56,9%)

керівники середньої ланки – 20 осіб (30,8%)

представники вищого керівництва (директор, заступники, власники) – 8 осіб (12,3%)

Гендерна структура:

Жінки - 58%

Чоловіки - 42%

Результати опитування представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Результати анкетування внутрішній стейкголдерів (працівників) ТОВ «УкрГазНафта» щодо якості ККП та процесу управління персоналом підприємства

№	*Питання*	*Варіант відповіді*	*Кількість*	*Відсоток, %*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1	Чи знайомі ви з історією підприємства?	Добре знайомий	22	33,8
		Недостатньо знайомий	29	44,6
		Не знайомий	14	21,5
2	Причини роботи на підприємстві *(множинний вибір)*	Оплата праці	38	58,5
		Робота поруч із житлом	29	44,6
		Мікроклімат у колективі	35	53,8
		Цікава робота	24	36,9
		Можливості розвитку та самореалізації	19	29,2
		Друзі на підприємстві	11	16,9
		Кар’єрне зростання	17	26,1
		Визнання з боку керівництва	14	21,5
		Немає іншої роботи	9	13,8
3	Задоволеність умовами праці	Повністю задоволений	20	30,8
		Скоріше задоволений	31	47,7
		Скоріше не задоволений	10	15,4
		Не задоволений	4	6,2
4	Рівень задоволеності роботою	Високий	25	38,5
		Середній	33	50,8
		Низький	7	10,7
5	Важливі форми стимулювання *(множинний вибір)*	Зарплата	52	80
		Цікава робота	30	46,2
		Стабільність та зростання	44	67,7
		Участь у прийнятті рішень	21	32,3
		Справедлива оцінка	40	61,5
6	Важливість взаємодії у колективі	Дуже важлива	56	86,2
		Не дуже важлива	9	13,8
7	Відносини у колективі	Злагоджена команда	39	60
		Іноді непорозуміння	20	30,8
		Конфлікти і ворожнеча	6	9,2
8	Причини звільнень *(множинний вибір)*	Війна, економічна криза	36	55,4

Продовження таблиці 3.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Причини звільнень *(множинний вибір)*	Низька зарплата	33	50,8
		Завантаженість	22	33,8
		Стосунки з керівництвом	17	26,2
		Погані умови праці	14	21,5
		Психологічний мікроклімат	19	29,2
9	Відчуття належності до корпоративної культури	Повністю	21	32,3
		Скоріше так	28	43,1
		Скоріше ні	10	15,4
		Зовсім ні	6	9,2

За результатами анкетування, що наведено в табл. 3.2 лише 33,8% добре знайомі з історією підприємства, а більшість - 66,2% або недостатньо обізнані, або зовсім не знають історії компанії. Нажаль, це свідчить про слабку внутрішню комунікацію та недостатнє інформування щодо корпоративної ідентичності.

При оцінці мотивації щодо роботи на підприємстві (рис.3.1) більшість респондентів у якості факторів назвали: оплату праці (58,5%), добрий мікроклімат (53,8%), близькість до місця проживання (44,6%).

Рис. 3.1. Результати анкетування респондентів щодо мотивації залишатися на підприємстві, %

Мотивації, пов’язані з розвитком і визнанням, відзначили лише близько 20-30% респондентів. Тобто, переважає зовнішня (матеріальна) мотивація, тоді як внутрішня мотивація (розвиток, самореалізація) залишається на другому плані, що може ускладнювати формування сталих цінностей ККП.

Задоволеність умовами праці становить 78,5% позитивних відповідей проти 21,5% незадоволених, тобто більшість працівників скоріше або повністю задоволені умовами праці. 38,5% респондентів мають високий рівень задоволення (рис 3.2), 50,8% - середній, лише 10,7% - низький. Хоча більшість не відчуває дискомфорту, а лише третина повністю задоволена - це вказує на резерви для покращення корпоративної культури.

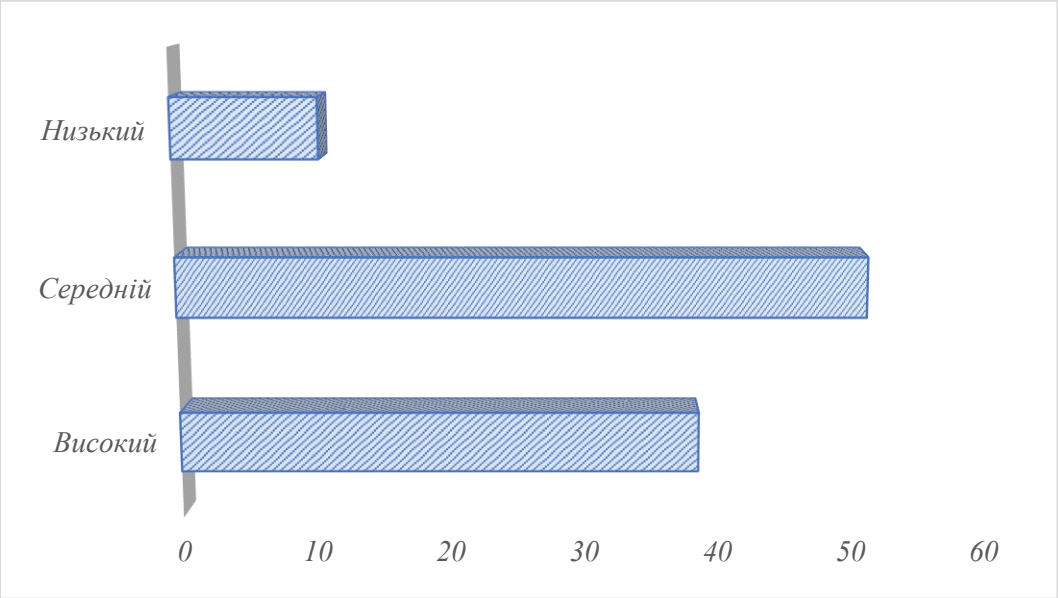

Рис.3.2. Результати опитування респондентів щодо задоволення роботою, %

Серед респондентів переважають матеріальні та адміністративні стимули (найважливішими стимулами респонденти назвали: зарплата (80%), стабільність і розвиток (67,7%), справедлива оцінка праці (61,5%), що вказує на ієрархічну модель управління з обмеженою участю працівників (можливість участі у прийнятті рішень - лише 32,3%).

Лише 32,3% респондентів повністю відчувають приналежність до ККП, ще 43,1% - частково, а 24,6% - не відчувають цього зовсім або майже не відчувають. Це свідчить про те, що ККП або недостатньо чітко сформована.

Отже, результати анкетування дозволяють зробити висновок про наявність сформованих базових елементів КК, таких як командна взаємодія, задовільні умови праці та орієнтація на матеріальну мотивацію. Водночас, спостерігається недостатня ідентифікація персоналу з цінностями компанії, слабкий розвиток внутрішньої мотивації та обмежена участь у прийнятті управлінських рішень. Це вказує на потребу у комплексному удосконаленні КК ТОВ «УкрГазНафта» як чинника підвищення ефективності управління персоналом. У наступному підрозділі буде сформовано практичні рекомендації щодо цього процесу з урахуванням виявлених проблемних зон.

3.2 Економічне обґрунтування заходів удосконалення ККП ТОВ «УкрГазНафта»

Успішна реалізація зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від зовнішніх чинників (кон'юнктура ринку, валютна політика, митно-тарифне регулювання тощо), а й від внутрішнього організаційного середовища, зокрема рівня сформованості ефективної корпоративної культури [55, С.304-306; 56, С.50-21; 57, с.114-123].

Результати внутрішнього опитування працівників ТОВ «УкрГазНафта» (Р.3, п.3.1) засвідчили потребу у посиленні ідентифікації персоналу з цінностями компанії, формуванні відкритого комунікаційного середовища та створенні умов для професійного зростання працівників у міжнародному контексті.

З метою удосконалення корпоративної культури в умовах активної участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності доцільним є

впровадження комплексу організаційно-комунікаційних, мотиваційних та освітніх заходів. У табл. 3.2 представлено цілісну модель вдосконалення ККП на основі впровадження п'яти стратегічно важливих напрямів.

Таблиця 3.2 – Напрямки покращення ККП ТОВ «УкрГазНафта»

№	*Напрям заходу*	*Мета*	*Короткий опис заходу*	*Очікуваний ефект*	*Критерії оцінки ефективності*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1	Система індукції та наставництва	Формування первинної ідентифікації працівників із корпоративною культурою	Розробка електронного гіда, призначення наставника	Швидша адаптація нових працівників, зменшення витрат на помилки	Рівень обізнаності працівників із цінностями компанії (анкетування до/після)
2	Town Hall Meetings	Підвищення довіри до керівництва, зниження організаційної дистанції	Щоквартальні відкриті сесії «запитання-відповідь»	Зростання лояльності, зміцнення вертикальної комунікації	Частка працівників, задоволених комунікацією (опитування)
3	Програма нематеріа-льного визнання	Підвищення внутрішньої мотивації	Відзначення працівників у номінаціях з корпоративним и бонусами	Посилення емоційної прив’язаності до компанії	Частка працівників, які відчувають себе частиною компанії
4	Онлайн-платформа ідей працівників	Демократизація управління, залучення персоналу	Створення платформи для подання ініціатив	Інноваційність, зменшення опору змінам	Кількість реалізованих ініціатив, задоволеність умовами праці
5	Програма розвитку персоналу	Зменшення плинності, розвиток компетенцій для ЗЕД	Тренінги з лідерства, soft skills, доступ до онлайн-курсів	Формування навичок, необхідних у міжнародному середовищі	Зниження плинності, участь у навчальних заходах

З огляду на потребу в підвищенні ефективності управлінських рішень у сфері HR-менеджменту, кожен із запропонованих заходів доповнено економічним обґрунтуванням його доцільності та потенційними показниками ефективності. Безумовно, удосконалення корпоративної культури є

стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, особливо за умов його залученості до зовнішньоекономічної діяльності. На основі результатів внутрішнього опитування працівників ТОВ «УкрГазНафта» було визначено низку організаційно-комунікаційних, мотиваційних та освітніх заходів, спрямованих на зміцнення корпоративної ідентичності, підвищення залученості персоналу та зниження плинності кадрів.

Крім того, доцільно зауважити, що збройна агресія Росії проти України, яка триває з 2022 року, суттєво трансформувала соціально-економічний контекст функціонування українського бізнесу [58, С.96-99; 59; 60;61]. Зокрема, істотних змін зазнало управління людськими ресурсами, оскільки підприємства були змушені оперативно адаптуватися до нових реалій. Для ТОВ «УкрГазНафта», яке, незважаючи на складні зовнішні умови, продовжує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, це означало необхідність гнучкої трансформації корпоративної культури у відповідь на кризові виклики.

Серед ключових змін можна виділити:

зростання психологічного навантаження на персонал, що обумовлено тривожністю, невизначеністю та емоційним вигоранням;

дестабілізацію звичних трудових процесів, пов'язану з релокацією працівників, порушенням логістичних ланцюгів і загрозами безпеці;

вимушений перехід частини персоналу на дистанційний або гібридний режим роботи, що потребувало нових підходів до комунікації, мотивації та управління результативністю;

необхідність підтримки командної єдності, ціннісної згуртованості та почуття причетності до організації попри географічну роз’єднаність.

У відповідь на ці виклики підприємство впровадило низку антикризових заходів у сфері HR-менеджменту та соціальної підтримки. Зокрема, працівникам, які залишилися в зоні бойових дій або міграції були змушені працювати віддалено, надавалися продуктові набори, фінансова

допомога для покриття витрат на мобільний зв’язок і інтернет, а також послуги психолога для зменшення рівня стресу та профілактики емоційного вигорання.

Ці дії не лише сприяли збереженню працездатності колективу, а й заклали підґрунтя для формування нової організаційної культури, що базується на принципах адаптивності, соціальної відповідальності та турботи про персонал. У перспективі такий підхід може зміцнити довіру до компанії як з боку внутрішніх стейкголдерів, так і міжнародних партнерів. У таких умовах особливого значення набули довіра до керівництва, регулярна комунікація, моральна підтримка працівників, прозорість прийняття рішень та формування єдності навколо цінностей компанії. Це обумовило необхідність цільових заходів із підтримки корпоративної ідентичності та створення умов для професійного зростання і мотивації персоналу навіть в умовах невизначеності.

Крім зазначеного, слід врахувати, що формування сильної КК позитивно корелює з показниками довгострокової продуктивності працівників, зниженням витрат на підбір і навчання персоналу та підвищенням стійкості компанії до зовнішніх шоків [6; 62]. Дослідження також підтверджують, що у компаніях із високим рівнем залученості персоналу до формування внутрішнього середовища спостерігається зростання фінансових показників, зокрема прибутковості та операційної ефективності [63].

У контексті глобалізації та інтеграції українських підприємств у міжнародний економічний простір, впровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління персоналом сприяє не лише зростанню репутаційного капіталу компанії, але й формує довгострокову конкурентну перевагу [63;64].

В умовах нестабільного середовища, зумовленого як зовнішніми ризиками (збройний конфлікт, зміна торговельних режимів), так і внутрішніми викликами (міграція кадрів, дистанційна робота), значення корпоративної культури як механізму підтримки цілісності та орієнтації працівників лише зростає [65].

Для обґрунтування доцільності їх впровадження проведено попередню економічну оцінку потенційних витрат і вигоди, що представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Економічне обґрунтування заходів удосконалення корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта»

№	*Назва заходу*	*Очікуваний результат*	*Орієнтовні витрати, грн/рік*	*Орієнтовна економія/ вигода, грн/рік*	*Коефіцієнт ефективності*
1	Система індукції та наставництва	Підвищення швидкості адаптації нових працівників	30 000	80 000	2,67
2	Town Hall Meetings з керівництвом	Зростання довіри до керівництва	20 000	50 000	2,50
3	Програма нематеріальног о визнання	Зниження рівня плинності персоналу	15 000	60 000	4,00
4	Онлайн-платформа ідей працівників	Залучення працівників до покращення процесів	25 000	70 000	2,80
5	Програма особистісного розвитку	Підвищення кваліфікації та лояльності персоналу	40 000	100 000	2,50

Як видно з таблиці впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним та забезпечує позитивний ефект шляхом зростання лояльності, зниження плинності кадрів та підвищення залученості персоналу, але й мають прямий економічний ефект: середній коефіцієнт ефективності запропонованих заходів становить понад 2,5, що свідчить високу окупність. Покращення ККП сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу для реалізації цілей ЗЕД, підвищує імідж компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, а також відповідає принципам ESG, що дедалі активніше застосовуються міжнародними партнерами при оцінці надійності й відповідальності бізнесу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи досліджено проблематику впливу корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу на прикладі ТОВ «УкрГазНафта» та зроблено наступні висновки:

1. Досліджено сутність, функції та принципи корпоративної культури підприємства. З'ясовано, що термін «корпоративна культура» в наукових джерелах визначається як система спільних цінностей, норм, переконань, моделей поведінки та традицій, які поділяються членами організації та визначають її соціальне середовище, впливаючи на діяльність персоналу, стиль управління, стратегії розвитку та загальну ефективність функціонування підприємства.

2. Встановлено, що саме КК є вкрай важливою при формуванні ефективної системи управління персоналом, оскільки визначає основні поведінкові моделі працівників, стиль лідерства, рівень мотивування та організаційну згуртованість.

3. Виявлено, що в умовах міжнародного бізнес-середовища особливу значущість набувають такі чинники, як мультикультурна взаємодія, адаптивність, прозорість комунікацій та етичні норми, які сприяють формуванню репутаційного капіталу компанії.

4. Проведено організаційно-економічний та фінансовий аналіз, а також оцінку стану корпоративної культури та системи управління персоналом на прикладі ТОВ «УкрГазНафта». Виявлено, що підприємство має розвинену корпоративну культуру з елементами партнерської моделі взаємодії, орієнтованої на результат. Однак в умовах воєнного стану спостерігаються зміни в мотивації працівників, психологічному кліматі та потребі у внутрішній згуртованості.

5. Здійснено оцінку домінуючого типу корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта» на основі моделі конкурентних цінностей Кемерона–Куїнна.

Аналіз показав, що найбільш вираженим типом ККП є ієрархічна культура, що характеризується високим рівнем формалізації, суворим дотриманням нормативно-правових вимог, чіткою вертикальною структурою управління та орієнтацією на стабільність і контроль. Така домінантна модель культури є логічно обґрунтованою з огляду на галузеву специфіку нафтогазової промисловості, яка передбачає високу технологічну складність виробництва, критичні вимоги до безпеки, а також необхідність дотримання національних і міжнародних стандартів у процесі зовнішньоекономічної діяльності.

6. Визначено, що ККП має суттєвий вплив на ефективність управління персоналом, зокрема на адаптацію працівників до змін, збереження продуктивності, міжнародну репутацію компанії та готовність персоналу працювати в умовах ризику. Спостерігається позитивна динаміка підвищення залученості працівників, однак є проблеми з рівнем внутрішньої комунікації, ідентифікацією з місією підприємства та розвитком гнучкого лідерства.

7. Для комплексної оцінки ККП проведено анкетування працівників, результати якого дозволили виділити фактори, що впливають на ефективність КК ТОВ «УкрГазНафта». Виявлено, що переважає матеріальна мотивація, а задоволеність умовами праці серед працівників є високою (78,5% позитивних відповідей).

8. За результатами організаційно-економічного та фінансового аналізу, оцінки особливостей формування КК, показників плинності кадрів, впливу міжнародного середовища на функціонування ККП та проведеного опитування запропоновано напрями вдосконалення КК ТОВ «УкрГазНафта» для підвищення ефективності управління персоналом. Серед запропонованих заходів: впровадження програм корпоративного наставництва, розвиток компетенцій інтеркультурного менеджменту для міжнародних партнерств та посилення корпоративної соціальної відповідальності.

9. Підкреслено, що запропоновані заходи мають на меті зміцнення морально-психологічного клімату в умовах війни, підвищення продуктивності

праці та збереження кадрового потенціалу. Економічне обґрунтування показало доцільність реалізації цих заходів, зокрема прогнозоване зростання продуктивності праці на 15% та зменшення плинності кадрів на 20%.

10. Зроблено загальний висновок, що сформована стратегія удосконалення КК ТОВ «УкрГазНафта» відповідає сучасним викликам міжнародного бізнес-середовища та сприяє формуванню цілісної і ефективної системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Корпоративна культура. URL: https://surl.lu/hqavmn (дата звернення 10.05.2025)

2. Barnard, Chester I. (1948). Organization and Management. Harvard University Press. 260 p

3. Саймон, Г.А. (2001). А поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують а функції. К. : АртЕк. 392 с.

4. Стамбульська, Х., Передало, Х. (2022). Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204

5. Вебер М. (1998). Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ. 534с.

6. Schein E. H. Three Cultures of Management: The Key to178. Organizational Learning Sloan Management Review. 1996. Vol. 38., Issue 1.P. 9-20.

7. Hofstede, G. (2011). National Cultures, Organizational Cultures, and the Role of Management. F. Gonzelez (Ed.): Values and Ethics for the 21st Century. Madrid. 459 P.

8. Handy Ch. Understanding Organizations. Renguin. URL: https://surl.li/njqtdq (дата звернення 10.05.2025)

9. Lee G. Bolman, Terrence E. Deal. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. John Wiley and Sons Ltd . 2021 554p.

10. Schwartz H., Davis S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*.

11. Колот, А.М. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 4. С. 5–26.

12. *Управління персоналом* : підручник. (2011). За ред. Л.В. Барабанова, О.В. Сардак. К. : Центр учбової літератури. 468 с.

13. Глива, С., Передало, Х. (2024). Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*, (61). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-137

14. Чернишова, Т.О., Немченко, Т.А. (2010). Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. Вип. 17. С. 328–330.

15. Kim, S. Cameron Robert E. Quinn. 2011. DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE The Jossey-Bass Business & Management Series 234p.

16. Deal, T. Kennedy AA Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books, 1982. P. 37-40.

17. Don Edward; Cowan, Christopher C.(2006). Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change THE BOOK BROTHERS, CHATHAM, ON, Canada 343p.

18. Захарчин, Г.М., Любомудрова, Н.П., Винничук, Р.О., Смолінська, Н.В. (2011). Корпоративна культура . Навчальний посібник. НУ «Львівська політехніка». Львів. 320с.

19. Приймак, Н., Авраменко, К. (2024). Роль корпоративної культури в системі управління підприємством. *Society. Economy. Digitalization*. 1(1). С. 5–12. DOI: https://doi.org/10.31379/sed.1.1.2024.4

20. Drucker P. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness

21. Robbins S.P., Judge T.A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.

22. McKinsey & Company. (2020). *Organizational Health Index survey results*.

23. Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends Report*.

24. Denison D.R. (2000). Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving Organizational Change?

25. Robbins S.P., Judge T.A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.

26. Kotter J.P. (2012). Corporate Culture and Performance. Free Press.

27. Кравченко О.О. (2020). Роль корпоративної культури в управлінні персоналом організації. *Менеджмент та підприємництво*, 3. URL: https://surl.li/ijljza (дата звернення 11.05.2025).

28. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. Nicholas Brealey Publishing

29. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). International Dimensions of Organizational Behavior. Cengage Learning.

30. House, R. J. et al. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publications

31. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business Review Press.

32. Філіпова, Н.В. (2023). Особливості корпоративної культури європейських країн. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (10). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-02

33. Луцик, І.В. (2024). Управління корпоративною культурою міжнародної компанії : дипломна робота бакалавра : 073 «Менеджмент». Київ, 70 с.

34. Голуб, Р., Ігнатьєва, І. ., Сербенівська, А., Сидоренко, Т. (2021). Корпоративна культура компаній в умовах трансформацій. Financial and Credit *Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 541–549. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241441

35. Андрущенко, А.О. (2014). Вплив культури на менеджмент у різних країнах. *Європейські перспективи*. 5. С. 173–180.

36. Носач Л. Л., Величко К. Ю., Гринько П. Л., Печенка О. І. Крос-функціональна взаємодія в корпораціях. *Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі:* колективна монографія; за заг. ред. Н. Л. Савицької. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2018. С. 114-123.

37. Литовченко, І.М. (2017). *Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки: теорія і практика:* монографія. НАН України, Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих. Київ: Б.А. Сладкевич. 399 с.

38. Ніскан Н.І., Знайда І.А.(2022). Роль корпоративної культури в міжнародній компанії. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-4086/(дата звернення 16.05.2025).

39. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2 (62). С.92-99. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99

40. Марченко Р. (2023). Культура інновацій Netflix: як міжнародні технологічні гіганти впливають на український бізнес. URL: https://dou.ua/forums/topic/45570/ (дата звернення 16.05.2025).

41. Шалева, Ю. (2019). Що таке Salesforce і чим вона цікава для досвідчених розробників https://dou.ua/lenta/articles/what-salesforce-is/

42. Тєшева Л., Унгур'ян К. (2022). Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 210. С. 84-90. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-17

43. Смігунова, О., Миколенко, І., Романашенко, М. (2022). Роль корпоративної культури в успішному розвиткові системи управління персоналом підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 310 (5(1), 37-42. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-6

44. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

45. Гордєєва-Герасимова, Л. (2023). Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, 12 (124), 163-167. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30

46. Єлецьких, С.Я., Брижниченко, В.Є. (2021). Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу.* 3 (65). С. 206-215.

47. Пшик-Ковальська, О.О., Ковальський, О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2 (8), С. 88-92.

48. Ачкасов, Л. О., Величко, К. Ю. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу як фактор міжнародної конкурентоспроможності. *Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація*: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і молодих вчених, 14 квітня 2023 р. Харків: ДБТУ. С. 153-155.

49. Velychko, K., Shapoval, G. (2018). Agency problems as a threat for investment attractiveness of Ukrainian corporations under conditions of eurointegration. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 1(27). С. 132-140.

50. Міжнародна переговори та конфліктологія: навчально-методичний посіб. з дисц. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спец. 292 Міжнародні економічні відносини ОПП Міжнародна економіка; уклад. К. Ю. Величко. Харків: ДБТУ, 2024. 112 с.

51. Ушакова, Н.Г., Величко, К.Ю., Тесленко, С.О. (2024). Комунікації підприємства у воєнний час: важливість, результативність, специфіка реалізації. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи*: матеріали Міжнар. науково-практичної конф., 07 червня 2024 р. ДБТУ. Харків. С. 140-142.

52. Печенка, О.І., Величко, К.Ю., Боюнець, Ю.О. (2012). Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 1(15), Ч. 2. С. 188-194.

53. Голікова, Є.К., Величко, К.Ю. (2024). Впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. Харків: ДБТУ. С. 395-397.

54. Величко, К., Тимохова, Г. (2024). Роль бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентної позиції суб'єктів господарювання на міжнародному ринку. *Економіка та суспільство,* (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-40

55. Ушакова, Н.Г., Величко, К.Ю., Фатюшина, А.Ю. (2023). До питання формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку:* тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. ДБТУ. Харків. С. 304-306.

56. Величко, К.Ю., Бурлаков, А.В. (2024). Підходи до формування міжнародної стратегії підприємства в умовах євроінтеграційного спрямування. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи*: матеріали Міжнар. науково-практичної конф., 07 червня 2024 р. ДБТУ. Харків,. С. 50-52.

57. Носач, Л.Л., Величко, К. Ю., Гринько, П.Л., Печенка, О.І. (2018). *Крос-функціональна взаємодія в корпораціях*. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: колективна монографія; за заг. ред. Н. Л. Савицької. Харків: Вид-во Іванченка І. С. С. 114-123.

58. Бакланов, М.Г., Іванова, О.А., Величко, К.Ю. (2024). Проблематика формування конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід:* матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р. Харків: ДБТУ. С. 96-99.

59. Kozub, V., Velychko, K., Kozub, S. (2024). Features of the formation of business processes of international companies in the conditions of digital transformations. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». 3. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9754

60. Продіус, О., Капран, А. (2024). Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131

61. Дворник, І., Дворник, О., Гарафонова, О. (2023)Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2. С. 144–152.

62. Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? Academy of Management Review, 11(3), 656–665. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261

63. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

64. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

65. Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. Journal of Financial Economics, 101(3), 621–640. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗРАЗОК АНКЕТИ
для оцінки корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта»

1. Загальна інформація:
1.1. Стать: ☐ Ч / ☐ Ж
1.2. Вік: ☐ до 30 ☐ 31-45 ☐ 46-60 ☐ понад 60
1.3. Стаж роботи на підприємстві: ☐ до 1 року ☐ 1-5 років ☐ понад 5 років
1.4. Посада: ☐ Робітник ☐ Спеціаліст ☐ Керівник середньої ланки ☐ Топ-керівник

2. Чи знайомі Ви з історією успіху та розвитком підприємства?
Добре знайомий
Частково знайомий
Не знайомий

3. Оберіть причини, через які Ви працюєте на цьому підприємстві ***(можна обрати кілька варіантів):***
Влаштовує рівень оплати праці
Відсутність альтернативи
Зручне розташування
Хороший мікроклімат у колективі
Наявність друзів на підприємстві
Цікава робота
Можливості розвитку і самореалізації
Повага з боку колег і керівництва
Перспективи професійного росту

4. Оцініть, наскільки Ви задоволені умовами роботи (робоче місце, засоби виробництва тощо):
Повністю задоволений
Скоріше задоволений
Скоріше не задоволений
Не задоволений

5. Який Ваш рівень задоволеності тим, що Ви працюєте на цьому підприємстві?
Високий
Середній
Низький

6. Оберіть найбільш важливі для Вас форми стимулювання ***(до 3-х варіантів):***

Цікава робота
Справедлива оцінка ефективності
Участь у прийнятті рішень
Можливості кар'єрного зростання
Стабільність зайнятості
Конкурентна заробітна плата

7. Наскільки важливою для Вас є взаємодія з колегами під час роботи?
Дуже важлива
Скоріше важлива
Не дуже важлива
Не важлива

8. Як би Ви охарактеризували відносини у колективі?
Ми - злагоджена команда
В колективі іноді трапляються конфлікти
Переважає розбрат та напруга

9. Оберіть причини, які найчастіше призводять до звільнення *(можна обрати кілька варіантів):*
Війна, криза
Психологічна напруга
Перевантаження непритаманною роботою
Конфлікти з керівництвом
Низька заробітна плата
Незадовільні умови праці

10. Наскільки Ви відчуваєте себе частиною колективу та корпоративної культури підприємства?
Повністю відчуваю себе частиною колективу
Скоріше відчуваю, ніж ні
Скоріше не відчуваю
Зовсім не відчуваю

ДОДАТОК Б

Публікації до кваліфікаційної роботи

Величко К.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри економіки та бізнесу
Державного біотехнологічного університету
Семенов В. В., здобувач
Державного біотехнологічного університету

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасному глобалізованому світі корпоративна культура набуває нового змісту й значення. Особливо в умовах постійної нестабільності та викликів цифрової трансформації міжнародного бізнесу, корпоративна культура виступає не лише як система стабільних цінностей, норм і принципів, але й як гнучкий інструмент адаптації до цифрового середовища. Для міжнародних компаній це означає формування таких поведінкових моделей і управлінських практик, які дозволяють ефективно взаємодіяти в умовах цифрових бізнес-платформ, віртуальних команд і розподіленого управління. Важливо зазначити, що концепція корпоративної культури розвивалася паралельно з еволюцією менеджменту, що відображає поступову зміну управлінських підходів від суто управлінських до соціально-орієнтованих [1-3]:

1. Науковий менеджмент (Scientific Management) - 1890-1935рр. (раціоналізація праці, стандартизація процесів, підхід Тейлора, Файоля, Вебер);
2. Класична школа менеджменту (Classical Management Theory) – 1900-1950рр. (чітка ієрархія, поділ праці, адміністративні принципи управління);
3. Школа людських відносин і поведінкових наук (Human Relations & Behavioral Science School) – 1936-1955рр. (мотивація персоналу, соціальна поведінка, експерименти Мейо (Хоторнські дослідження));

4. Кількісний і системний підходи (Quantitative & Systems Approaches) – 1956-1970 рр. (застосування математичних методів, системний аналіз, кібернетика);

5. Ситуаційний підхід (Contingency Approach) – 1971-1985рр. (адаптивність управління, відмова від універсальних підходів);

6. Нові підходи та теорія змін (New Management Approaches & Change Theory) – 1986-1990-ті рр. (стратегічне управління, управління змінами, корпоративна культура як ключовий фактор успіху);

7. Етичний, соціально-орієнтований менеджмент (Ethical & Socially Responsible Management) – середина XXI століття (сталий розвиток, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), бізнес-етика, ESG-критерії).

Розширене розуміння корпоративної культури та її впливу на бізнес-процеси дозволяє ефективно адаптувати компанії до трансформаційних викликів глобального ринку, зокрема в умовах цифровізації економіки. Корпоративна культура дедалі частіше розглядається як стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості, підвищення гнучкості управлінських рішень та формування конкурентних переваг у цифровому середовищі. Так, корпоративна культура компанії Google ґрунтується на цінностях інноваційності, відкритості, креативності та децентралізованого ухвалення рішень.

В умовах цифрової економіки Google активно впроваджує моделі гнучкої організації праці, зокрема віддалену роботу, цифрові платформи для обміну знаннями та ідеями, а також інструменти для онлайн-колаборації. Значну увагу приділено балансу між професійною діяльністю та особистим життям, що підтримується через корпоративні ініціативи соціального, культурного та оздоровчого спрямування. Apple демонструє приклад жорстко структурованої, але водночас інноваційно-орієнтованої корпоративної культури, яка поєднує високі стандарти якості продукції, естетичний мінімалізм та прихильність до технологічного вдосконалення.

У цифровому контексті компанія стимулює використання хмарних сервісів, аналітичних інструментів та платформ для внутрішнього цифрового навчання й професійного розвитку персоналу. Patagonia вважається зразком корпоративної культури, інтегрованої зі стратегією сталого розвитку. У своїй діяльності компанія гармонійно поєднує цифрові рішення (електронна комерція, прозорі цифрові ланцюги постачання, краудсорсингові екологічні ініціативи) з етичним менеджментом. Вона активно залучає працівників до цифрових волонтерських платформ та екологічних цифрових кампаній, спрямованих на збереження навколишнього середовища. Компанія Zappos, у свою чергу, демонструє ефективність корпоративної культури, орієнтованої на клієнта в умовах цифрової трансформації сервісів. Основні цінності компанії - довіра, емпатія, клієнтоцентричність та «безумовна доброта» - реалізуються через цифрові канали обслуговування клієнтів, використання чат-ботів, CRM-систем і аналітичних інструментів для персоналізації клієнтського досвіду. Особлива увага приділяється залученню співробітників до прийняття рішень через цифрові внутрішньокорпоративні платформи.

Таким чином, приклади діяльності провідних міжнародних компаній засвідчують, що корпоративна культура в умовах цифровізації набуває нових форм, виступаючи не лише регулятором внутрішньоорганізаційної взаємодії, а й важливим інструментом стратегічного управління інноваціями, цифровими змінами та соціальною відповідальністю бізнесу.

Список використаних джерел

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів 2011. 317с.
2. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. Journal of Applied Corporate Finance, 2022. 34. 22-41. URL: https://doi.org/10.1111/jacf.12528 (дата звернення 10.04.2025).
3. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403с.

Завідувачці кафедри економіки та бізнесу
Гросул В.А
(прізвище, ініціали)
здобувача першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти факультету економічних
відносин та фінансів спеціальності
292 Міжнародні економічні відносини
ОПП Міжнародна економіка,
4 курсу, групи __гр. 292-21б-01_
(номер групи)
Семенова Владислава Віталійовича
(прізвище ім'я по батькові)

ЗАЯВА

З правилами «Положення про систему запобігання плагіату в академічних текстах працівників та здобувачів вищої освіти ДБТУ» ознайомлений. Про використання Системи виявлення збігів/ідентичності/схожості в кваліфікаційних роботах здобувачів вищої освіти оповіщений.

Надаю свою згоду на обробку, збереження та оприлюднення Університетом моєї роботи в Електронному архіві ДБТУ.

Надаю Університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в Системі виявлення збігів/ідентичності/схожості та використання роботи для виявлення плагіату в інших роботах, які завантажувалися/завантажуються для перевірки Системою виявлення збігів/ідентичності/схожості та користувачами, які мають доступ до цієї Системи, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт. Робота виконана мною самостійно та надається для перевірки Університетом на плагіат.

26.05.2025 Владислав Семенов

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач Семенов Владислав Віталійович
(прізвище, ім'я по-батькові)

до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 292 Міжнародні економічні відносини ОПП Міжнародна економіка на тему: *«Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу»*

Кваліфікаційна робота і рецензії додаються.

Декан факультету економічних відносин
та фінансів

(підпис) Ларіна Т.Ф
(прізвище та ініціали)

Довідка про успішність

Здобувач Семенов Владислав Віталійович за період
(прізвище, ім'я по батькові)

навчання на факультеті економічних відносин та фінансів повністю виконав навчальний план за спеціальністю з таким середнім балом: 8 0 , 8 4 .

Провідний фахівець

(підпис) Лактіонова О.А.
(прізвище та ініціали)

В І Д Г У К

на кваліфікаційну роботу
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
ОПП Міжнародна економіка
Семенова Владислава Віталійовича
на тему: « Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу»

Загальна характеристика роботи. Кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі, що стосується ролі корпоративної культури як чинника підвищення ефективності управління персоналом у міжнародному бізнес-середовищі. В роботі узагальнено наукові підходи до визначення сутності, функцій та типології корпоративної культури; проведено всебічну оцінку корпоративної культури та практики управління персоналом на підприємстві ТОВ «УкрГазНафта»; надано обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства, що мають прикладне значення та представлено їх економічне обґрунтування.

Позитивні сторони роботи: актуальності обраної теми; чітка структура та грамотний виклад матеріалу кваліфікаційної роботи; практична спрямованість рекомендацій та їх економічне обґрунтування; наявність апробації результатів дослідження на міжнародній науково-практичній конференції.

Рекомендація. За результатами перевірки кваліфікаційної роботи в антиплагіатній системі Strike Plagiarism встановлено, що рівень текстових збігів не перевищує допустимі межі. Робота визнана оригінальною. Скан звіт про перевірку додається. Кваліфікаційна робота рекомендується до захисту.

Загальний висновок. Представлена кваліфікаційна робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, виконана на високому науково-методичному рівні, що свідчить про фахову компетентність здобувача, його здатність до самостійного аналізу та вирішення прикладних завдань у сфері міжнародної економіки.

Представлений матеріал є практично значущим і може бути використаний у діяльності підприємств міжнародного бізнесу.

Науковий керівник науковий ступінь,
к.е.н.., доцент,
доцент кафедри економіки та бізнесу Величко К.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«14» червня 2025 р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу за темою:
«Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу»
Здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти факультету економічних відносин та фінансів
спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини ОПП Міжнародна економіка
Владислава СЕМЕНОВА

1. Актуальнсть теми. Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки корпоративна культура набуває все більшого значення як стратегічний чинник формування конкурентоспроможності підприємств у сфері міжнародного бізнесу. В умовах глобалізації, транснаціональної взаємодії та високого рівня міжкультурної комунікації ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні цілей організації. Корпоративна культура не лише координує внутрішню взаємодію працівників, але й формує спільні цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії у багатонаціональному середовищі. Це зумовлює необхідність ґрунтовного дослідження її впливу на результативність HR-процесів, мотивацію персоналу, рівень залученості й організаційну ефективність.

2. *Коротка характеристика роботи по розділах.* У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади дослідження корпоративної культури як чинника ефективного управління персоналом у міжнародному бізнесі. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності, типології корпоративної культури та проаналізовано її вплив на ключові HR-процеси з урахуванням міжкультурної специфіки. У другому розділі проведено аналіз корпоративної культури ТОВ «УкрГазНафта» за моделлю Кемерона-Куїнна (Competing Values Framework). Оцінено складові системи управління персоналом, виявлено основні проблеми та вузькі місця, що стримують ефективність реалізації корпоративної культури в міжнародному контексті. У третьому розділі, на основі анкетування внутрішніх стейкголдерів підприємства, сформульовано напрями вдосконалення корпоративної культури. Пропозиції систематизовано у п'ять груп і супроводжено економічним обґрунтуванням. Стратегія вдосконалення відповідає сучасним викликам міжнародного бізнес-середовища та сприяє посиленню ефективності системи управління персоналом.

3. Показовість даних, на яких ґрунтується робота. Кваліфікаційна робота супроводжується схемами, таблицями, рисунками, обґрунтованими розрахунками та відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних робіт..

4. Використання сучасних форм і методів досліджень і обробки матеріалів. У процесі дослідження автор використав сучасні наукові методи: аналізу та синтезу, індукції й дедукції, теоретичного узагальнення, системного аналізу, експертний і графічний методи. Це забезпечило комплексність та наукову обґрунтованість результатів.

5. Аргументованість висновків і обґрунтованість пропозицій. Висновки роботи є логічними та обґрунтованими, повністю відповідають поставленим завданням і меті дослідження. Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури мають практичну спрямованість і можуть бути реалізовані на підприємствах міжнародного бізнесу.

6. Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані для вдосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах, що працюють у міжнародному середовищі.

7. Зауваження, недоліки. До недоліків роботи можна віднести обмежене використання статистичних та соціологічних даних для підтвердження взаємозв'язку між типом корпоративної культури та ефективністю управління персоналом у міжнародному бізнесі. Разом із тим, зазначене зауваження не знижує загальної позитивної оцінки роботи.

8. Загальна оцінка виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена науковою мовою, логічно та послідовно розкриває поставлену мету і завдання. Вона відповідає вимогам, що висуваються до бакалаврських робіт зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» (ОПП «Міжнародна економіка»), має практичне значення і може бути рекомендована до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент:

Професорка кафедри міжнародної економіки
та менеджменту Навчально-наукового
інституту Міжнародних відносин
Харківського національного
економічного університету імені С. Кузнеця,
канд. екон. наук, доцент Вікторія КОЗУБ

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 6/9/2025

Дата редагування ---

Документ прийнятий

Звіт подібності

метадані

Назва організації

State Biotechnological University

Заголовок

Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємств у сфері міжнародного бізнесу

Автор Науковий керівник / Експерт

Семенов В.В.Величко К.Ю.

підрозділ

Кафедра економіки та бізнесу

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 плаґіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

1.69% 1.88% КП 1

2.19% 2.18% КЦ

25	12230	100702
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2	Кількість слів	Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		11
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		1
Парафрази (SmartMarks)		7

Подібності за списком джерел

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

10 найдовших фраз | Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ІА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ПРАЦЕНТІВ)
1	Управління конкурентними перевагами підприємства [redacted] 9/27/2024 State Biotechnological University (Кафедра економіки та бізнесу)	24 0.20 %
2	Управління конкурентними перевагами підприємства [redacted] 9/27/2024 State Biotechnological University (Кафедра економіки та бізнесу)	16 0.13 %
3	https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/132/176	14 0.11 %