

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИК  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

студентки 2-ого курсу магістратури денної форми навчання  
спеціальності «051 Економіка»  
освітньо-наукової програми «Економіка бізнесу»  
Михайлової Наталії Олександрівни

**Науковий керівник:**

д.е.н., проф. Грішнова Олена Антонівна

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК за рішенням кафедри економіки  
підприємства від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ-2022 р.**

**Анатоція**

дипломної роботи на тему «**Розвиток корпоративної культури як чинник конкурентоспроможності підприємства**»

**студентки 2 курсу магістратури**

**Михайлової Наталії Олександрівни**

Робота присвячена актуальній темі розвитку корпоративної культури на прикладі української філії міжнародної компанії. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів показана формування корпоративної культури, її важливість в реалізації стратегії компанії та вплив на конкурентоспроможність.

Дослідження господарської діяльності та корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» показало, що корпоративна культура займає важливе місце в реалізації бізнес-цілей, є інструментом, який допомагає досягти їх і на підприємстві їй приділяється належна увага, оскільки так вона підвищує конкурентоспроможність підприємства.

На основі аналізу корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» розроблені рекомендації з її удосконалення для підприємства, а саме підвищення ефективності роботи команди з використанням Agile-інструментів, оптимізація зовнішніх маркетингових комунікацій та розробка проекту післявоєнної відбудови України, що стане репутаційним заходом. Показано, що запропоновані заходи дозволять підприємству і надалі мати конкурентні лідерські позиції на ринку аудиторських та консалтингових послуг України та допоможуть досягати визначених глобальних цілей на українському ринку.

**Abstract**

**of the Master's Research Paper "The Development of Corporate Culture as a Factor of Enterprise's Competitiveness"**

The work is devoted to the topical issue of corporate culture development on the example of the Ukrainian branch of an international company. It is based on the generalization of theoretical and methodological approaches, how corporate culture is forming, its importance in implementing company strategy, and the impact on competitiveness.

A study of economic activity and corporate culture of LLC «Ernst & Young Audit Services» showed that corporate culture plays a vital role in achieving business goals. It is a tool that helps to gain a profit, and the company should pay attention to it, as it increases the company's competitiveness.

After analyzing the corporate culture of Ernst & Young Auditing Services, we developed recommendations for its improvement, namely increasing the efficiency of the team using Agile tools, optimizing external marketing communications, and developing a project for the post-war reconstruction of Ukraine. It is shown that the proposed measures will allow the company to continue to have a competitive leadership position in the market of audit and consulting services in Ukraine and will help achieve specific global goals in the Ukrainian market.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства	9
1.2. Моделі корпоративної культури підприємства та методи її оцінки	14
1.3. Вплив корпоративної культури на діяльність та конкурентоспроможність підприємства	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»</b>	<b>28</b>
2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»	28
2.2. Аналіз стану корпоративної культури підприємства	36
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»</b>	<b>47</b>
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності	47
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення корпоративної культури	56
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>69</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Поняття корпоративної культури в сучасних ринкових умовах має дуже важливе значення, оскільки вона є інструментом корпоративного управління, репутації підприємства, а тому впливає на реалізацію стратегії підприємства. В умовах високого рівня невизначеності, глобалізації, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та неузгодженості рішень всередині компанії, покращення корпоративної культури є важливим питанням. Тому напрями покращення корпоративної культури – це спосіб, за допомогою якого підприємство може досягти своїх цілей та конкурентоспроможності.

Корпоративну культуру як поняття глибоко досліджували вітчизняні та іноземні вчені. В сучасному світі дослідження в цьому напрямі здійснюють багато науковців, зокрема Акофф Р., Віддавський А., Воронкова А., Грінберг Дж., Діл Т. та А. Кеннеді А., П. Друкер П., Коул Д., Камерон К. та Куїнна Р., Погорадзе А., Харісон Р., Хофштед Г., Хенді Ч., А. Бурлакова, Л. Савчук, А. М. Виноградська, Й. С. Завадський, О. А. Грішнова, С. В. Ковалевський, І. Ф. Курас, Г. Л. Монастирський та ін. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з підходами до визначення сутності, структуризації корпоративної культури, аналізу та діагностики стану корпоративної культури організації, її впливу на конкурентоспроможність і загалом діяльність підприємства. Серед значних результатів цих досліджень можна виділити метод клінічного дослідження Е. Шейна, метод діагностики корпоративної культури організації, запропонований К. Камероном та Р. Куїнном, і також матрицю оцінки культурних ризиків С. Девіса та М. Шварца.

Кваліфікаційна магістерська робота виконувалась в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка України відповідно до

планів наукових досліджень кафедри економіки підприємства за темою «Розвиток корпоративної культури як чинник конкурентоспроможності підприємства». Роль автора полягає в наданні практичних рекомендацій задля покращення та розвитку корпоративної культури української філії міжнародної компанії.

*Метою* є проаналізувати стан корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», її вплив на конкурентоспроможність підприємства та запропонувати шляхи вдосконалення корпоративної культури в сучасних умовах конкуренції, невизначеності та які будуть правильною реакцією на зміни внаслідок кризових явищ.

*Об'єктом дослідження* є корпоративна культура ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти покращення корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» для зростання її конкурентоспроможності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні положення щодо формування корпоративної культури на підприємстві та її ролі у досягненні бізнесом конкурентоспроможності;
- показати зв'язок розвиненої корпоративної культури із реалізацією стратегії підприємства;
- показати вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства;
- зробити діагностику корпоративної культури за відомими методиками та оцінити її стан;
- з'ясувати основні проблеми розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства;

- запропонувати практичні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;

*Методи дослідження.* У дипломній роботі для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: метод порівняння, метод експертних оцінок, узагальнення, спостереження, статистичні методи, визначення типу корпоративної культури за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна, культурного ризику за матрицею оцінки культурних ризиків С. Девіса та М. Шварца, характеристика корпоративної культури за методом К. Грейвза; метод анкетування.

*Практичне значення одержаних результатів.* Дані заходи є актуальними для бізнесу та рекомендуються для застосування не тільки досліджуваним підприємством, а й загалом компаніям із сильною корпоративною культурою, які прагнуть підтримувати її в умовах конкуренції.

*Елементи наукової новизни.* Визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль та вплив на конкурентоспроможність підприємства;

- проаналізовано стан корпоративної культури філії міжнародної компанії за рядом методик;
- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури, серед яких ті, що є реакцією на російсько-українську війну.

*Апробація результатів.* За результатами кваліфікаційної магістерської роботи опублікована одна наукова стаття на тему «Значення корпоративної культури в умовах COVID-19» та були підготовлені тези для виступу на міжнародній студентській конференції «Шевченківська весна» у 2021 році.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаної літератури, що включає 57 найменувань, 2 додатків.

Зміст роботи висвітлено на 62 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал роботи містить 17 таблиць і 15 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1 Сутність, структура та функції корпоративної культури підприємства

Вплив корпоративної культури на управління діяльністю підприємства, і як наслідок результати його господарської діяльності сьогодні зростає. Це пов'язано з тим, що сучасне економічне середовище швидко змінюється, є нестабільним, динамічним, з одного боку, а також зростають рівні інформатизації суспільства та комунікації у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів. Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним і важливим процесом, і не існує єдиного підходу до управління нею та досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання топ-менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити адаптацію та розвиток організації, її готовність до впровадження змін, гнучкості. Корпоративна культура являє собою особливий соціальний матеріал, що з'єднує організацію із зовнішнім середовищем та людьми, які працюють в ній. Можна сказати, що корпоративна культура – це інструмент корпоративного управління організації, що регулює відносини між топ-менеджментом та працівниками, відносини між самими співробітниками, між власниками організації й органами управління, акціонерами, а також зовнішні відносини – з конкурентами, постачальниками, клієнтами, фінансовими організаціями, державними установами. Корпоративна культура є частиною управління організацією, необхідною для урегулювання

розбіжностей, встановлення принципів і визначення прав учасників, побудові відносин з усіма зацікавленими особами. Існує така залежність, що успішні компанії мають зазвичай високий рівень корпоративної культури. Компанії адаптуються до динамічного світу, але їхні цінності залишаються сильними та незмінними від самого початку.

Щоб оцінити вплив корпоративної компанії на конкурентоспроможність підприємства та її значення, важливо глибше зрозуміти саме поняття. Відомий дослідник Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження. Він зазначає, що лише цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення співробітників про самих себе і їх роль у розвитку підприємства. Підхід, запропонований вченим, передбачає виділення трьох рівнів корпоративної культури [25]:

- перший рівень – видимі артефакти;
- другий рівень – проголошені цінності, правила і норми поведінки;
- третій рівень – базові уявлення (тобто зовнішні прояви).

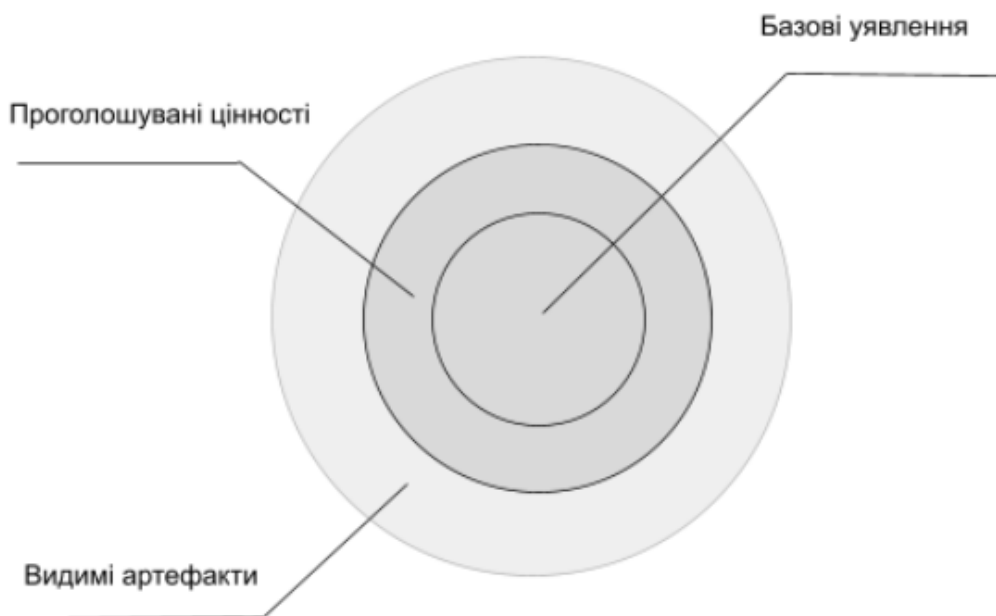


Рис. 1.1. Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна [29]

Аналіз цього підходу можна зобразити у вигляді еталону формування корпоративної культури компанії, що відображено на рис. 1.1. Базові уявлення, що лежать в основі зовнішніх проявів, на думку Е. Шейна, повинні визначати проголошені цінності, правила і норми поведінки в організації. У свою чергу, видимі артефакти, що закладають основи корпоративної культури підприємства, слід створювати на основі проголошених цінностей [29].

Науковець Л.Г. Хаєт наводить таке поняття корпоративної культури, яке визначається глибокою системою характеристик, куди входять моральні риси, освіта, духовність, те, як виглядає менеджер та його офіс, вміння поводитися тощо. Це так званий індикатор стану підприємства, регулятор відносин між працівниками, топ-менеджментом і підлеглими, клієнтами, партнерами. Тому, вчений вважає, що дослідити корпоративну культуру підприємства можна лише системно. Для цього необхідно проаналізувати систему чинників, які впливають на корпоративну культуру: історичний період розвитку суспільства (історичний час), етап розвитку підприємства, як змінюється ринок і як до цього адаптується підприємство. Не існує хорошої чи поганої корпоративної культури. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури і в цілому – різного управління.

За визначенням Г. Шварца та С. Девіса корпоративна культура – це переконання, норми поведінки, установки та цінності, що поділяються більшістю команди та є неписаними правилами, що визначають принципи роботи та поведінки співробітників різних рівнів [18].

Наведені визначення та інші підходи більш детально проаналізовані у Додатку А.

Для того, щоб розкрити зміст поняття корпоративної культури, важливо проаналізувати структуру корпоративної культури. Корпоративна культура – це завжди система. Певною мірою, вона ґрунтується на

сукупності складників, які формують місію організації. Залежно від основної мети організації традиційно виділяють такі елементи корпоративної культури [26]:

- місію;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі, етики);
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі, етики);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивації персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Щоб управління корпоративною культурою було результативним, необхідні відповідний рівень розвитку організації, усвідомлення менеджментом важливості управління корпоративною культурою як фактором підвищення його конкурентоспроможності та наявність відповідних спеціалістів.

Вартою уваги є структура корпоративною культури, яку можна сформуванати на основі досліджень вищезгаданих Г. Швартца та С. Девіса (рис. 1.2). Автори включають до її складу такі важливі елементи як місія, цінності, тип лідерства, механізм прийняття рішень, модель управління і навіть результати діяльності, включаючи господарську та ін.



Рис.1.2. Структура корпоративної культури за Г. Швартцем та С. Девісом [45]

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Так, Г. Л. Монастирський виділив такі групи щодо функцій корпоративної культури [22, с. 247-250]:

- ті, що визначаються внутрішнім станом механізму підприємства;
- ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища.



Рис. 1.3. Функції корпоративної культури за Г. Л. Монастирським [22]

Як бачимо, корпоративна культура виконує багато функцій, а саме тому є невід'ємною частиною життя організації. Вона не просто формує імідж підприємства, як зазвичай вузько визначають її місце, а впливає на якість продукту підприємства, впровадження змін, регулює партнерські відносини, а тому прибутковість та ін. Вивчення корпоративної культури дозволяє зрозуміти, чим живе організація, її фокус, основні уявлення, цінності, очікування та норми, що розділяють більшість працівників підприємства, а також допомагає виявити проблеми та точки росту для зростання позицій на ринку та зрозуміти, який вплив вона здійснює на конкурентоспроможність підприємства.

## 1.2. Моделі корпоративної культури підприємства та методи її оцінки

Як існує багато підходів до визначення корпоративної культури, так і багато є моделей корпоративних культур. Формування структури підприємства, стилю управління, стратегії підприємства – усі ці процеси відбуваються під впливом корпоративної культури. Кожна організація будь-якої форми власності, чисельності, діяльності має свою особливу філософію, правила й норми й володіє своєю унікальною культурою, характерною виключно для цієї організації. Але, незважаючи на це різноманіття й унікальність, корпоративну культуру організації можна класифікувати за різними ознаками. Ми проаналізуємо найбільш відомі дослідження.

К. Камерон та Р. Куїнн класифікують корпоративну культуру за організаційними формами й теорією управління. Вони створили відому модель діагностики корпоративної культури, яка називається OCAI. Цей інструмент допомагає оцінити важливі аспекти, які визначають фундамент існуючої культури і врешті прийти до тієї культури, яку прагнуть

побудувати. OSAI випробуваний на тисячах відомих організацій і за висновками допомагає передбачити діяльність компаній. Для того, щоб зрозуміти, як виглядає в результаті модель корпоративної культури за цією методикою розглянемо приклад усередненої моделі корпоративної культури виробничих підприємств (рис. 1.4 та рис. 1.5).

OSAI, заснований на матриці конкуруючих цінностей, відображає чотири ключові позиції – гнучкість, стабільність, диференціацію й інтеграцію, які представляють собою протилежні або конкуруючі припущення. Автори методики К. Камерон та Р. Куїнн визначають чотири основні види корпоративних культур:

- демократична;
- інноваційна;
- ринкова;
- ієрархічна;

Відмінною рисою запропонованої класифікації є можливість простежити еволюційний розвиток організації від культури адхократії до кланової культури, від кланової культури до ієрархічної і від ієрархічної культури до культури ринку. К. Камерон та Р. Куїнн ввели елемент культурної еволюції у формування корпоративної культури. Згідно з цією класифікацією культур простежується зв'язок між культурною еволюцією організації й цінностями, характерними для даного виду культури, які розділяються організацією. На ранніх стадіях життєвого циклу організації домінуючим типом культури буде культура адхократії, де немає формальної структури. Цей тип культури характеризується високими ризиками і харизматичним, яскравим лідером. В організації, що знаходиться на початковому етапі життєвого циклу, цінностями будуть ініціатива, новаторство, ризик – якості, притаманні поняттю підприємництва.

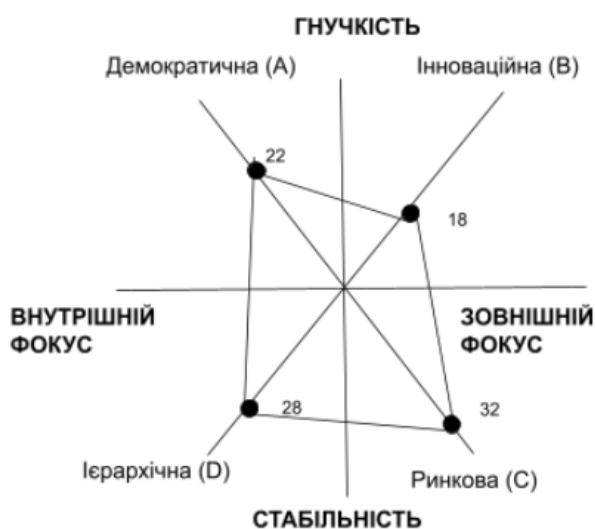


Рис.1.4. Діагностика типу корпоративної культури за методикою OCAI К. Камерона та Р. Куїнна на прикладі виробничих підприємств [15]



Рис. 1.5. Характеристика різних типів корпоративної культури за методом OCAI К. Камерона та Р. Куїнна [15]

У процесі життєдіяльності організації спостерігається зрушення від культури адхократії до кланової культури – другого квадранта матриці К. Камерона та Р. Куїнна. Тут на перший план виходить робота в команді, почуття приналежності й ототожнення себе з організацією. В організації

збільшується штат, що може викликати кризу управління, пов'язану з необхідністю систематизувати процеси всередині організації, упорядкувати її структуру, ввести правила, регламенти і процедури, а отже, здійснити перехід до ієрархічного типу культури. Лідери організації з домінуючим типом ієрархічної культури володіють якостями гарних координаторів, адміністраторів й організаторів процесів. Необхідність упорядкувати структуру й регламентувати процеси пов'язана з ростом організації та перетворенням її в зрілу стійку структуру, для якої буде важливим уже не генерація ідей, впровадження інновацій, наявність сильного, харизматичного лідера і натхненника, а орієнтація на ринок, жорстка конкурентна боротьба за досягнення результату. Культурна еволюція організації – термін введений К. Камероном та Р. Куїнном, це свого роду накопичення якостей, характерних для одного типу культури, які під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів трансформуються в нові якості, властиві іншому типу культури. Відповідно, при переході від одного типу культури до іншого спостерігається зміна характерних ціннісних орієнтацій в культурі організації, а також зміна лідерських рис та характеристик.

Відмінною рисою запропонованої класифікації є можливість простежити еволюційний розвиток організації від культури адхократії до кланової культури, від кланової культури до ієрархічної і від ієрархічної культури до культури ринку. К. Камерон та Р. Куїнн ввели елемент культурної еволюції у формування корпоративної культури. Згідно з цією класифікацією культур простежується зв'язок між культурною еволюцією організації й цінностями, характерними для даного виду культури, які розділяються організацією. На ранніх стадіях життєвого циклу організації домінуючим типом культури буде культура адхократії, де немає формальної структури. Цей тип культури характеризується високими ризиками і харизматичним, яскравим лідером. В організації, що

знаходиться на початковому етапі життєвого циклу, цінностями будуть ініціатива, новаторство, ризик – якості, притаманні поняттю підприємництва.



Рис. 1.6. Класифікація корпоративної культури по К. Камерону та Р. Куїнну [15]

Професор міжнародного університету розвитку менеджменту в Лозанні, доктор Д. Денісон, вперше описав свій досвід дослідження зв'язку між корпоративною культурою компанії та її ефективністю у рамках наукової статті в 1984 році. У 1990 році вийшла книга «Корпоративна культура та організаційна ефективність», де Денісон представив модель діагностики корпоративної культури в сучасному вигляді (рис. 1.7).

За допомогою моделі оцінюється вплив корпоративної культури на економічну ефективність компанії. Також як і модель Камерона-Куїнна вона розглядає культуру в двох вимірах:

- Напрямок активності: внутрішній-зовнішній фокус.
- Спосіб реагування на зміну зовнішнього середовища: гнучкість-стабільність.

Модель оформлена у вигляді кругової діаграми з чотирьох секторів. Кожен сектор відповідає одній із складових корпоративної культури: місія, адаптивність, залученість та узгодженість.

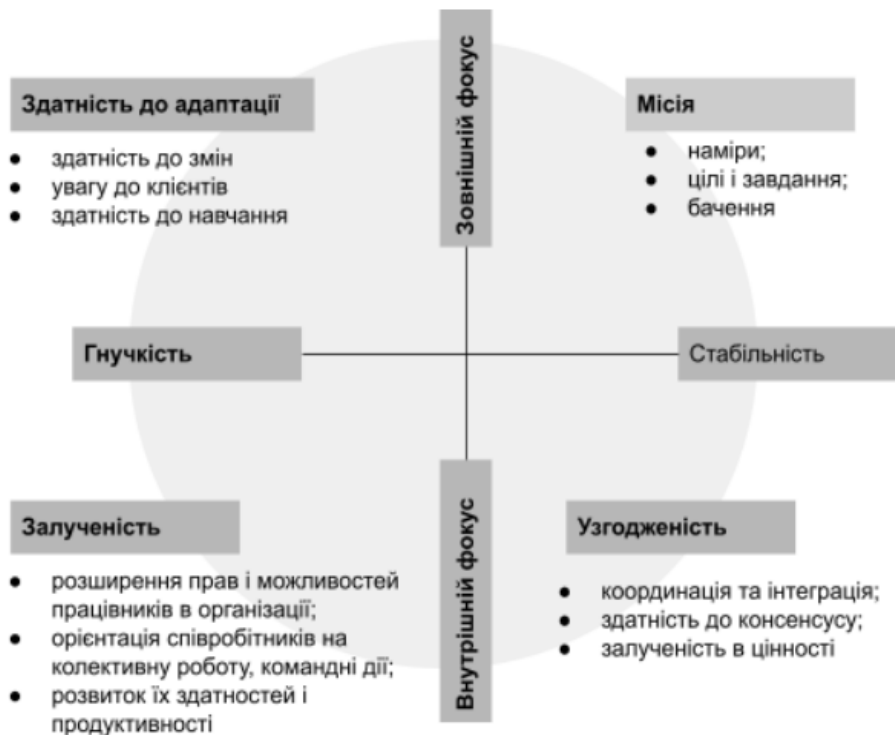


Рис. 1.7. Модель корпоративної культури Д. Денісона [16]

Кожну характеристику автор методики додатково розділяє на три індикатори, оцінюючи таким чином 12 параметрів.

Місія (стабільність і зовнішній фокус) — визначає ціль компанії, підтримує вибране управління розвитку. Її індикаторами є стратегічний намір і напрямок, цілі і задачі, а також бачення. Узгодженість (стабільність і внутрішній фокус) — основа сильної корпоративної культури, служить джерелом контролю та комунікації. Її індикаторами виступають координація та інтеграція, здатність до консенсусу, залученість в цінності.

Залученість (гнучкість і внутрішній фокус) — розвиток здатностей, почуття співучасті та відповідальності співробітників. Ступінь залученості можна оцінити за допомогою таких індикаторів:

- розширення прав і можливостей працівників в організації;

- орієнтація співробітників на колективну роботу, командні дії;
- розвиток їх здатностей і продуктивності.

Спіральна динаміка К. Грейвза			
Корпоративна культура розвивається по спіралі	Колір	Цінність	Лозунг
Культура гнучкості, змін	Бірюзовий	Глобалізм, рівновага, баланс, еволюція	“На благо команди і суспільства”
Культура творчості	Жовтий	Нове, самореалізація, можливості для інших	“Тому що”, “це відповідає нашій місії”
Культура згоди	Зелений	Відмінності, діалог	“Ми про це домовились”
Культура успіху	Оранжевий	Рекорди, досягнення	“Це дає результат”
Культура правил	Синій	Правильність, точність	“У нас такі правила”
Культура сили	Червоний	Влада, сила, автономія	“Я так сказав”
Культура належності	Фіолетовий	Спільність, відносини	“У нас так прийнято”
Культура виживання	Бежевий	Безпека, виживання	“Головне вижити”

Рис. 1.8. Корпоративна культура на основі цінностей за методикою К. Грейвза [37]

І останній сектор складових корпоративної культури визначається як адаптивність (гнучкість і зовнішній фокус), що визначається як здатність трансформувати запити робочої середовища в дії. Її індикаторами є здатність до змін, увага до клієнтів та здатність до навчання організації.

Спіральна модель К. Грейвза описує рівні культур організації (рис.1.8). К. Грейвз пропонує розглядати корпоративну культуру на основі проголошених цінностей організації. Залежно від того, на якій спіралі знаходиться компанія, стає зрозуміло, жим живе організація та які цінності розділяють її працівники. Коли компанія розвивається, то її цінності змінюються на інші, а старі перестають працювати. Якщо організація «застряє» на одному з етапів розвитку, то має тенденцію вирішувати нові

проблеми старими способами і таким чином рано чи пізно перестася розвиватися [56].

Таким чином, існують різні підходи до діагностики типу корпоративної культури. Залежно від того, як автори трактують структуру корпоративної культури, пріоритетність її елементів і визначається, який стан корпоративної культури в організації. Відштовхуючись від цього, визначається який вплив здійснює корпоративна культура на конкурентоспроможність та загалом діяльність компанії та пропонуються можливості для вдосконалення та покращення стану корпоративної культури.

### 1.3. Вплив корпоративної культури на діяльність та конкурентоспроможність підприємства

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які направлені на досягнення бізнес-мети, тобто на збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Головна роль корпоративної культури як інструменту корпоративного управління — ефективне досягнення бізнес-цілей та максимізація вартості підприємства. Вона є важливим фактором впливу на його репутацію. Окрім цього, корпоративна культура допомагає страхувати ризики, виступає інструментом формування бажаної поведінки і є фундаментом мотивації та залучення співробітників. Сильна корпоративна культура, що доповнює процес реалізації стратегії компанії, виступає ефективним інструментом управління, сприяє якісному управлінню та розвитку персоналу. В успішних організаціях корпоративна культура виступає як важливий стратегічний інструмент, що орієнтує структурні підрозділи на досягнення спільних цілей та реалізацію місії компанії. Тож організаціям необхідно періодично оцінювати відповідність стратегії розвитку бізнесу з існуючою

системою організаційних цінностей та пріоритетів. В ідеалі, вже на стадії формулювання стратегічних планів розвитку необхідно досягати балансу довгострокових цілей та сформованої сукупності внутрішньофірмових відносин. Далі, в ході реалізації стратегії менеджменту слід постійно оцінювати стан корпоративної культури щодо її відповідності місії фірми та системі планів, розрахованих тривалий час. Особливого значення процес гармонізації корпоративної культури та стратегії набуває на етапах реструктуризації бізнесу, коли керівництво під впливом бізнес-оточення вдається до заходів радикального оновлення та зміни довгострокових пріоритетів.

Корпоративна культура компанії визначає, як організація веде бізнес, як організація взаємодіє один з одним і як команда взаємодіє із зовнішнім світом, зокрема з клієнтами, співробітниками, партнерами, постачальниками, засобами масової інформації та всіма іншими зацікавленими сторонами. Корпоративна культура – це формула, ДНК, яка визначає вказівки, межі та очікування для персоналу та клієнтів, а також є основною платформою для розвитку та мотивації людей, найпотужнішим ресурсом, для залучення, найму, й утримання найкращих талантів.

Сила репутації бізнесу залежить корпоративної культури. В сучасному динамічному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства асоціюється з його репутацією, отож розвиток корпоративної культури — курс на довгострокову стратегію. Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

Стратегія підприємства виступає як засіб, набір правил мобілізації всіх наявних ресурсів та координації цілей та дій персоналу для досягнення спільної мети, що забезпечує добробут організації та кожного

її працівника. Тому з впевненістю можна сказати, що корпоративна культура та стратегія підприємства впливають один на одного, та цей вплив можна охарактеризувати як сильний, взаємний, одночасний [12, ст.185].

Добре відображає взаємозв'язок корпоративної культури, її репутації та успіху компанії на ринку модель RepTrak, розроблена репутаційним агентством RepTrak Company. В основі побудови моделі RepTrak лежать надійні дані та уявлення про корпоративну репутацію компанії та інші нематеріальні активи, вимірюючи, як зацікавлені сторони відчують, думають і діють щодо вашої компанії [60]. RepTrak надає дані про ефективність про те, як зацікавлені сторони оцінюють компанію, коли мова йде про корпоративну репутацію, бренд та ESG, використовуючи онлайн-опитування та ЗМІ.

Згідно з цією методологією, репутація компанії складається із елементів, що частково також є елементами структури корпоративної культури. Якщо їх розвивати, в результаті компанія вибудує кращі відносини зі стейкхолдерами. Вони купують, рекомендують, виступають амбасадорами, працюють і, що важливо, залишаються з компанією навіть, якщо приходять кризові часи (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Індекс RepTrak для визначення впливу корпоративної культури на відносини зі стейкхолдерами [56]

Як правило, компанії з сильною культурою, досягають кращих результатів у порівнянні з компаніями зі слабкою корпоративною культурою. Коли культура сильна, вона формує мотивованих співробітників і високоефективних менеджерів. А відповідно останні формують стратегію компанії і відповідають за результат у вигляді надання послуг чи товарів на ринку.

Можна виділити риси корпоративної культури, які сприяють успіху організації [14]:

- Вміння приймати рішення в умовах невизначеності
- Заохочення ініціативи і креативності
- Сприяння в самореалізації персоналу
- Соціальне спрямування діяльності
- Підтримка гуманістичних цінностей
- Побудова простої структури в організації
- Поєднання гнучкості і жорсткості в управлінні



Рис. 1.10. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором на основі [28]*

Як саме корпоративна культура через різні елементи впливає на конкурентоспроможність підприємства відображено на рис. 1.10. Успішна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності співробітників, якості створеної продукції або наданих послуг, збільшує прибуток через лояльність клієнтів та зростання виробництва в умовах втілення змін, сприяє загалом підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Розвиток ефективної корпоративної культури зараз важливіший, ніж будь-коли. Не тому, що корпоративна культура раніше не була важливою, але зараз, вона «необхідна» для досягнення сильних результатів, а не просто тому що повинна бути. Окрім фінансових результатів, корпоративна культура дає багато переваг для розвитку організації, наприклад:

- Прозоре відкрите спілкування, яке допомагає відділам і співробітникам краще співпрацювати для досягнення цілей компанії.
- Спільне бачення та чітка місія в усій організації, що веде до того, що співробітники працюють над досягненням спільних цілей.
- Створює підвищену взаємну довіру та співпрацю в бізнесі.
- Менше внутрішньої політики, більш ефективні процеси прийняття рішень та менше розбіжностей, оскільки спільне бачення узгоджується між лідерами.
- Швидше виконання рішень в рамках неформального механізму контролю, що веде до легшого досягнення бізнес-цілей.
- Сильне почуття ідентифікації в організації зі спільним розумінням.
- Знижений коефіцієнт плинності кадрів разом з фінансовими та операційними перевагами.

В умовах невизначеності, які склались сьогодні внаслідок COVID-19 та інших серйозних викликів, корпоративна культура потребує від підприємств швидких і глибоких змін - усвідомлення масштабності ролі людини на роботі, переосмислення підходів до роботи з персоналом, пошук нових підходів, які б врахували потреби працівників, їхні життєві обставини, стан здоров'я і цілі. Нові умови змінили підходи до розвитку корпоративної культури і вплинули на її формування. Те, що підхід до формування корпоративної культури змінився, показують дослідження вибору компаній для працевлаштування. Найважливішими ідентифікаторами, через які працівники обирають компанію для працевлаштування або ж залишаються в ній, це – фінансова стабільність, безпечне робоче середовище в умовах COVID-19, репутація компанії, безпека та кар'єрне просування.

Головний результат успішної роботи по розвитку корпоративної культури – це прихильність співробітників, їх залученість в роботу і життя підприємства, їхнє сприйняття місії і цілей організації, виховання у людей

ставлення до компанії, як до свого дому. Таке відношення прямо призводить до досягнення бізнес цілей, а також до того, що працівники залишаються в організації, а відтак до підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту серед споживачів, ділових партнерів, громадськості. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність. Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»**

### 2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Ernst & Young Global Limited (відома як EY) — одна з найбільших у світі міжнародних компаній, що надають професійні послуги, та одна з компаній «Великої четвірки» поряд з Deloitte, KPMG та PwC. EY надає аудиторські, консультаційні, податкові та юридичні послуги.

EY функціонує як мережа компаній-членів, зареєстрованих в різних країнах, кожна з яких є окремою юридичною особою. В EY працюють понад 190000 співробітників у понад 700 офісах у близько 150 країнах світу. Штаб-квартира компанії знаходиться в Лондоні. Офіс в Україні (м. Київ) нараховує 700 працівників.

До EY в Україні входять такі фірми-учасники мережі EYG, що зареєстровані в Україні:

- ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»;
- ТОВ «Ернст енд Янг»;
- ТОВ «Ернст енд Янг Юридичні послуги»;
- ТОВ «Ернст енд Янг Україна».

ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» зареєстровано в Україні у формі товариства з обмеженою відповідальністю та є фірмою-учасником мережі Ernst & Young Global Limited, юридичної особи, створеної відповідно до законодавства Великобританії та обмеженої відповідальністю її учасників.

Місією діяльності компанії є «Удосконалюючи бізнес, змінюємо світ на краще». Найважливішим завданням компанії EY є надання якісних послуг для бізнесу за чотирма основними напрямками: аудит,

оподаткування, консультаційний супровід угод і консультування з питань ведення бізнесу.

Компанія створила свою власну бізнес-модель, за якою працюють представництва в усіх країнах світу. Основою цієї моделі є орієнтацію на побудову відносин з усіма групами заінтересованих осіб, що можна простежити у місії компанії.

Оскільки основною цінністю компанії є люди, здійснюються багато інвестицій у розвиток співробітників, їхній професійних та особистісних якостей, збільшення кількості партнерів, та примноження партнерського капіталу, а також в запровадження у власних бізнес-процесах та рекомендаціях клієнтам новітніх технологій.

Основна діяльність компаній ЕУ в Україні пов'язана з наданням аудиторських та консультаційних послуг, а також оподаткування та юридичних послуг. Компанія здійснює аудит багатьох підприємств України, що мають стратегічне значення, зокрема АТ «Укрзалізниця», ПАТ «Державний Експортно-Імпортний Банк України», АТ КБ «Приватбанк», ПАТ «Укртелеком» та багатьох інших великих приватних підприємств.

Саме аудит підприємств, що становлять суспільний інтерес, є основною статтею доходів. Тоді як аудит інших юридичних осіб займає лише від 5% в 2019 році мінімально до 7% у 2018 році максимально (табл.1). Це можна пояснити тим, що компанія перемагає у великих тендерах на аудит важливих для країни підприємств.

ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є найбільш доходною компанією в мережі ЕУ в Україні. Доходи підприємства складають від 36,9% до 40,2% в період з 2018-2020 рр. у консолідованій звітності всіх підприємств ЕУ Україна. Доходи інших компаній відповідно становлять від 63,1% до 59,8% за досліджуваний період. Серед усіх послуг, які надаються ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» найбільшу питому вагу займають інші послуги з надання впевненості підприємств

(ініціативний аудит, огляд та ін.) та супутні послуги – 43% у 2018 році, 38% у 2019 році та лише 20% у 2020, що пов'язано з кризовим періодом для консалтингових аудиторських послуг, а не обов'язкових (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Обсяги надання послуг компаній ЕУ в Україні за період з 2018-2020 рр.

№п/п	Види продукції робіт, послуг	Рік			Частка у загальному обсязі, %		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
1	2	4	5	6	7	8	9
<b>Види продукції, робіт, послуг</b>							
1	Обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес	61745	68282	96477	23	23	30
2	Обов'язковий аудит фінансової звітності інших юридичних осіб	4570	14185	23098	2	5	7
3	Дозволені неаудиторські послуги підприємствам, що становлять суспільний інтерес	20410	6216	22881	8	2	7
4	Неаудиторські послуги іншим юридичним особам	-	58196	72482	-	20	22
5	Інші послуги з надання впевненості (ініціативний аудит, огляд та ін.) та супутні послуги	114552	101128 3	65625	43	38	20
6	Інші професійні послуги	66835	48479	45520	24	16	14
7	<b>Всього доходи ТОВ «Ернст энд Янг Аудиторські послуги»</b>	<b>268112</b>	296641	326083	100	100	100
8	Неаудиторські послуги, що надаються іншими компаніями ЕУ в Україні	479008	474707	485122			
9	<b>Всього доходи всіх компаній ЕУ в Україні</b>	<b>747120</b>	771348	811205			

*Джерело: фінансова звітність підприємства*

Доходи даного напрямку постійно зростають, адже до них входить не лише аудит великих приватних підприємств, а й консультаційні послуги в галузі сталого розвитку та інформаційного забезпечення та ІТ-ризиків. Це свідчить про популяризацію даних видів послуг серед українських

підприємств і тенденції до прагнення будувати сучасні бізнес-процеси і відповідно надання компанією конкурентоспроможних послуг. І сучасний перспективний та прибутковий вектор надання послуг підприємство активно розвиває.

Основні результати господарської діяльності представлені в табл.2 за період з 2019-2020 рр. У 2020 році відбулось зростання чистого доходу на 9,93% порівняно з 2019 роком (з 296641 тис. грн до 326083 тис. грн). Значно зріс валовий прибуток у 2,57 рази, що пов'язано зі зростанням чистого доходу. Операційний прибуток у 2019 році був від'ємний, оскільки дуже високими були операційні витрати, а його зростання у 2020 році становить 248,4%. Нарешті чистий прибуток за цей період набуває додатних значень, оскільки у 2019 році були високими інші фінансові доходи. Зростання чистого доходу становить 9,93% та чистого прибутку на 210,78% у 2020 році порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.2

Основні результати господарської діяльності ТОВ «Ернст енд Янг  
Аудиторські послуги»

тис.грн	2019	2020	Зміна показників	
			абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	296641	326083	29442	+9,93
Валовий прибуток	9082	32490	23408	+257,7
Операційний прибуток	(2628)	3899	-6527	+248,4
Чистий прибуток	2227	4694	2467	+210,78

*Джерело: фінансова звітність підприємства*

Важливо також розглянути показники рентабельності підприємства. Відбувається зростання усіх показників рентабельності в кожному досліджуваному періоді, зокрема через зростання чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу зросла на 10,15% не лише через зростання чистого прибутку, а і також через зменшення власного капіталу у 2020 р. порівняно з 2019 р. на 14,6% (з 0,0691 до 0,176). Рентабельність реалізації теж виросла на 0,0791 (із 0,0316 до 0,1107) у 2020 р. порівняно з 2019 р. Цей показник означає, що на кожну гривню реалізованих послуг підприємства припадає 0,11 грн чистого прибутку, що є досить позитивним показником.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за період з 2018-2020 рр.

Показники рентабельності	2019	2020	Зміна показників, абсол..
Рентабельність власного капіталу	0,0691	0,1706	+0,1015
Рентабельність активів	0,093	0,0218	+0,0125
Рентабельність реалізації	0,0316	0,1107	+0,0791

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 2.4

Частка витрат на оплату праці у структурі собівартості надання послуг ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

	Собівартість надання послуг		Витрати на оплату праці, тис.грн	Частка витрат на оплату праці у собівартості, %
	тис. грн	зміна відносно попереднього року, %		
2018	263460	-	161790	61,4
2019	287559	+9,14	188801	65,66
2020	293593	+2,1	202026	68,81

*Джерело: розраховано автором*

У структурі собівартості продукції найбільшою статтею витрат є витрати на оплату праці. Можемо зробити висновок, що собівартість у

2020 році незначно зросла на 2,1%, що пов'язано із зростанням масштабів надання послуг і зростанням валового доходу в результаті на 9,93% (табл.2.4).

Проаналізуємо ринок, на якому працює компанія і порівняємо її з конкурентами. Основними конкурентами є компанії Великої четвірки аудиторських компаній, саме тому порівнювати ми будемо з ними. Компанії «Великої четвірки» (Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PriceWaterhouseCoopers) вже довгий час існують на ринку аудиторських послуг і мають, відповідно, незрівнянну перевагу та репутацію серед інших компаній.

Якщо порівнювати компанії «Великої четвірки» в галузі аудиту та консалтингу, то слід, насамперед, зазначити, що вони є лідерами і гарантами високої якості. Але кожна консалтингова компанія з вищеперерахованих має свою спеціалізацію, яку ми постараємось показати у цифрах нижче. Буде помітною і спеціалізація EY, а також на основі методу порівняння стан її господарської діяльності. Вважається, що Deloitte&Touche проводить процеси банкрутства підприємств, Ernst&Young спеціалізується на веденні бухгалтерського обліку для підприємств та аудиті, KPMG, завдяки агресивній стратегії, зайняла ключові позиції на українському ринку банківського аудиту, напрацювала довгий список клієнтів з числа енергетичних компаній, цементних заводів, пивних компаній тощо, а PriceWaterhouseCoopers більш орієнтована на державні проекти та консалтинг держструктур.

Для цього проаналізуємо структуру доходів компаній — від аудиторських чи не аудиторських послуг, що допоможе зрозуміти їх спеціалізацію.

Найбільше аудиторських послуг надавали КПМГ (78,02% від усіх доходів у 2020 році), найменше PwC — 16,85%. EY близько 50,8% своїх

доходів отримує від консалтингової, податкової та юридичної складових надання професійних послуг.

Таблиця 2.5

## Результати фінансової діяльності компаній Великої четвірки

Показники	Значення показників за фінансовими роками		Зміна показників, + / -	
	2019	2020	абсол.	відн., %
<b>Чистий дохід (тис.грн)</b>				
<b>ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»</b>	<b>296641</b>	<b>326083</b>	<b>29442</b>	<b>+9,93</b>
ТОВ «Делойт і Туш»	300926	390454	89528	+29,75
ПАТ «КПМГ Аудит»	233286	201253	-32033	-13,73
ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс Ешуренс»	23994	50135	26141	+208,95
<b>Чистий прибуток (тис.грн)</b>				
<b>ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»</b>	<b>2227</b>	<b>4694</b>	<b>2467</b>	<b>+210,78</b>
ТОВ «Делойт і Туш»	5753	18574	12821	+322,86
ПАТ «КПМГ Аудит»	-	-	-	-
ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс Ешуренс»	-	-	-	-

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 2.6

## Структура надання послуг в доходах компаній Великої четвірки

Компанія	Доходи від аудиторських послуг		Доходи від неаудиторських послуг	
	2020 р.	Частка від усіх доходів, %	2020 р.	Частка від усіх доходів, %
ЕУ в Україні	326083	40,20	485122	59,80
ТОВ «Делойт і Туш»	230476	59,03	159978	40,97
ПАТ «КПМГ Аудит»	157024	78,02	44229	21,98
Мережа PwC в Україні	144349	16,85	712368	83,15

*Джерело: розраховано автором*

Тепер порівняємо прибутковість компаній. Оскільки немає консолідованої звітності всіх компаній мереж, достатньо складно зробити висновок, яка ж компанія була в абсолютному вимірі найбільш прибутковою. Саме тому порівнявши відносні показники зростання і можемо зробити висновок, щонайбільше чистий дохід зріс у ТОВ «ПрайсвотерхаусКуперс Ешуренс» (майже у 2,1 рази) та в ТОВ «Делойт і Туш» (на 29,75%) у 2020 році порівняно з 2019 роком. Тоді як ПАТ «КПМГ Аудит» зменшила свою дохідність і їх чистий дохід зменшився на 13,75% у 2020р. (табл.2.5).

Ми проаналізували ринок, в якому основними гравцями виступають фірми Великої четвірки, проте в самій галузі надання професійних послуг існує багато організацій, які відрізняються розмірами, тривалістю роботи на ринку, обсягами надання послуг та іншими ознаками. Кількість фірм у галузі постійно зростає, адже відбувається зростання кількості бізнесів і відповідно до нового законодавства обов'язковий аудит щороку повинні робити не лише великі компанії, які готуються до ІРО як це було раніше, а й середні організації. Загалом щодо українських компаній можна сказати, що їм достатньо важко змагатись поряд із міжнародними компаніями Великої четвірки, які представлені в Україні.

Проаналізуємо також показники руху персоналу ЕУ в Україні. Станом на 31.12.2020 року на підприємстві працювало 656 осіб (табл.2.7). Плинність кадрів за 2020 рік на підприємстві становила 19%, що порівняно менше з попередніми роками, оскільки вплинув на ситуацію на ринку праці COVID-19.

Показник плинності кадрів знаходиться в діапазоні 19-27% протягом досліджуваних років, що є вищим за галузеву норму (17-20%). Це є ознакою точок зростання та покращення у сфері управління персоналом та компанією в цілому.

Таблиця 2.7

Показники руху персоналу компанії ЕУ за період з 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	576	614	656
Чисельність прийнятих, осіб	142	138	93
Чисельність звільнених, осіб	139	143	120
<b>Коефіцієнти руху персоналу</b>			
Плинність кадрів	24%	27%	19%

*Джерело: розраховано автором на основі звіту про прозорість*

Можна зробити висновки, що компанія набирає персоналу більше, ніж вивільняється внаслідок плинності. Винятком є 2020 рік, адже саме внаслідок COVID-19 компанія змушена було на 4 місяці призупинити найм персоналу. Таким чином, за рахунок нових кадрів покривається втрата досвідчених працівників. Це, з одного боку, є позитивною тенденцією, адже компанія не втрачає продуктивності через вакантні робочі позиції, а з іншого боку компанія несе додаткові витрати на навчання персоналу при постійному оновленні кадрів.

Проаналізувавши стан господарської діяльності підприємства, можемо сказати про позитивну динаміку змін основних фінансових показників у період 2019-2020 років та зростання прибутковості, незважаючи на кризу спричинену COVID-19. Це свідчить про добре налагоджений механізм антикризового управління та адаптації як господарської діяльності, так і корпоративної культури, що теж впливає на неї.

## 2.2. Аналіз стану корпоративної культури підприємства

Не можна отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожен метод описує її з різних сторін. Для діагностики корпоративної культури ТОВ

«Ернст енд Янг Аудиторські послуги» ми використаємо декілька інструментів оцінки корпоративної культури. Будуть використані наступні методи:

- метод опитування (анкетування) працівників для визначення рівня задоволеності корпоративною культурою;
- характеристика корпоративної культури за методом OCAI (за К. Камероном та Р. Куїнном);
- визначення типу корпоративної культури за спіральною методикою рівнів корпоративної культури К. Грейвза;
- побудова матриці оцінки культурного ризику Г. Шварца і С. Девіса.

Перш ніж розпочати з аналізу отриманих результатів анкетування працівників, що проводилось восени 2021 року всередині компанії, розглянемо цінності компанії та кодекс її корпоративної етики. На рис. 2.1 відображена структура Глобального кодексу корпоративної поведінки ЕУ, що складається із 5 категорій.



Рис. 2.1. Структура Глобального кодексу корпоративної поведінки

ЕУ

Дані принципи, обгрунтовані в Кодексі корпоративної етики, це інструмент створення відповідального згуртованого робочого середовища, що впливає на здійснення стратегії бізнесу.

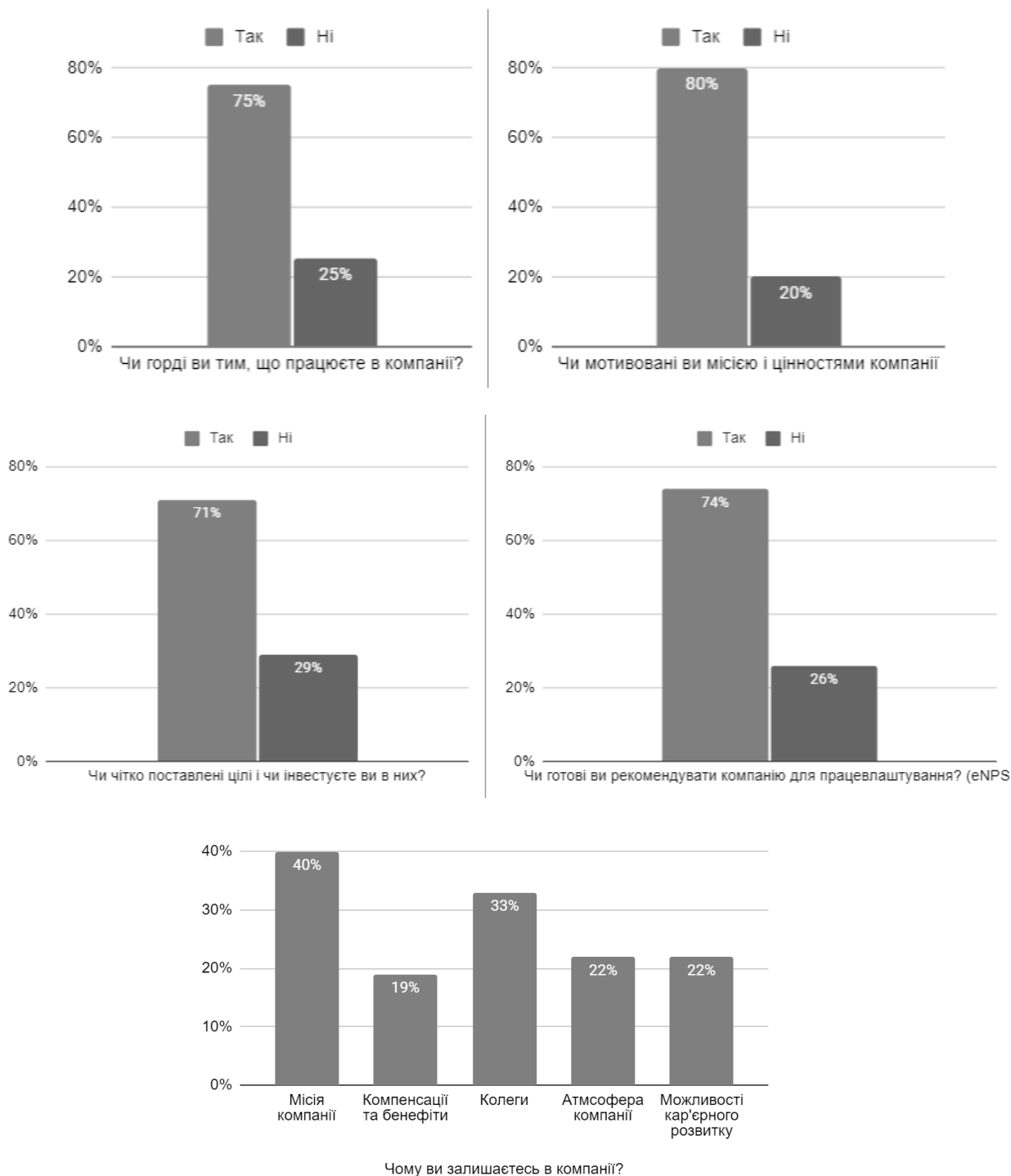


Рис. 2.2. Результати опитування персоналу щодо задоволеності корпоративною культурою ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Тепер розглянемо результати опитування персоналу. За допомогою анонімної форми, відправленої кожному працівнику на пошту, було зібрано близько 300 анкет (296). Працівники відповідали на запитання, що стосуються їхньої задоволеності роботою в компанії та корпоративної культури. Результати відображено на рис. 2.2.

Таблиця 2.8

Значущість цінностей ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» для персоналу станом на осінь 2021 року

Яка із наведених цінностей компанії є найбільш значущою для вас?	
Транспарентність та інтегрованість	25%
Робота в команді та результативність	42%
Інноваційність	3%
Залученість в роботу	5%
Різноманіття та інклюзивність	25%

*Джерело: побудовано на основі опитування співробітників*

Загалом працівники на високому рівні оцінюють свою залученість в місію компанії, вони відчують свій вклад. І головне близько 74% співробітників готові рекомендувати компанію для працевлаштування. Щодо цінностей компанії, то найбільш значущою для працівників є командна робота та те, які результати вдається досягти через це. Це свідчить про те, що є висока залученість людей в спільний результат, і що ми пізніше побачимо в побудові різних моделей діагностики, цілком логічно для типу корпоративної культури підприємства.

Почнемо аналіз корпоративної культури компанії за різними методиками. Спершу використаємо метод OCAI. Цим інструментом ми оцінимо шість ключових параметрів корпоративної культури, які демонструють як працює організація і які у неї цінності.

Для початку необхідно побудувати рамкову конструкцію конкуруючих цінностей. Вона будується на основі двох вимірів: перший —

гнучкість, дискретність, порядок і контроль, другий — стабільність, порядок і контроль.

Основою їх складання і є оцінювання шести ключових параметрів корпоративної культури власником або ж топ-менеджментом бізнесу. Кожне із шести запитань передбачає чотири альтернативи відповідей. За методикою потрібно розділити 100 балів у тому співвідношенні, яке найбільше відповідає організації і найбільш характерно їй. На запитання про те, яка організація зараз і якою вона повинна бути в стратегічних планах через 5 років відповідав керуючий партнер ЕУ в Україні Богдан Ярмоленко.

Таким чином, ми отримуємо певну конструкцію, яка дає уявлення про чотири домінуючі типи корпоративної культури, які вимальовуються на підставі цієї рамкової конструкції.

Далі ми прорахуємо оцінки керуючого партнера по кожній із альтернатив, підсумувавши всі бали по кожній і поділивши на 6 (табл. 2.9). Кожна з цих оцінок-альтернатив відноситься до певного типу організаційної культури, і ці оцінки можна подати графічно, тобто намалювати своєрідну картину культури організації. Цей графік є профілем організаційної культури, і його складання — важливий початковий етап стратегії зміни культури.

Таблиця 2.9

Середні оцінки по різних альтернативах (модель ОСАІ  
К. Камерона та Р. Куїнна)

Альтернативи	Середні оцінки
	Зараз
А	38
В	12
С	15

D	35
---	----

*Джерело: розраховано автором*

Побудуємо рамкову конструкцію конкуруючих цінностей. Вона будується на основі двох вимірів: перший — гнучкість, дискретність, порядок і контроль, другий — стабільність, порядок і контроль. Таким чином використовуючи дані відповідей різних альтернатив ми можемо побудувати рамкову конструкцію моделі ОСАІ, яка виглядає наступним чином для досліджуваного підприємства на теперішній момент (рис.2.3).

Можемо зробити висновок, що корпоративна культура на теперішній момент за методикою ОСАІ є найбільш демократичною, майже такою ж мірою ієрархічною, менше ринковою і найменше інноваційною. Для неї характерні більше стабільність і внутрішній фокус, що відображає комунікативна політика, але водночас гнучкість, оскільки компанія запроваджує зміни і відповідає технологічним вимогам на ринку.

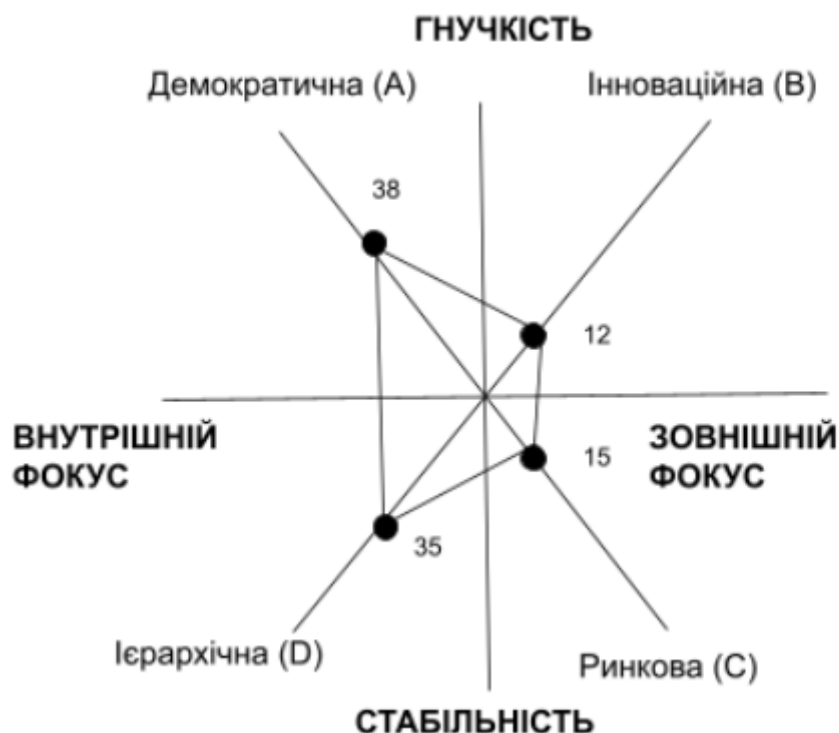


Рис.2.3. Діагностика типу корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за методикою ОСАІ

*Джерело: розраховано автором*

Таким чином, корпоративну культуру ЕУ за методикою ОСАІ ми можемо охарактеризувати як:

- Місце роботи, в якому у людей багато спільного, але одночасно яке є структурованим і формалізованим.
- Лідери вважаються як вихователі, які є прикладом, раціонально мислять і координують роботу.
- Організація тримається завдяки відданості і традиції, люди згуртовані і націлені на розвиток організації і свій власний розвиток.
- В компанії важлива турбота про людей і клієнтів, але не менш важлива стабільність і показники успішності виконання основної діяльності.
- Організація заохочує людей до командної роботи.
- Довгострокова стратегія направлена на забезпечення гарантії зайнятості і такої ж якісної передбаченої процедурами і політиками передбачливості у виконанні операцій.

Таблиця 2.10

Характеристика типу корпоративної культури за певними критеріями ОСАІ (за К. Камероном та Р. Куїнном)

Тип культури (домінуючий)	Демократично-ієрархічна
Тип лідера	Помічник, вихователь, організатор, координатор
Критерії ефективності	Згуртованість Моральний клімат Розвиток людських ресурсів Своєчасність Плавне функціонування Рентабельність
Теорія менеджменту	Участь кожного зміцнює відданість справі Контроль сприяє рентабельності

*Джерело: складено автором*

Щоб розвиватися в потрібному напрямку, компанії важливо розуміти спіраль розвитку корпоративної культури, на якій вона знаходиться. Так вона зможе швидше переходити на нові рівні. Розуміння основ спіральної динаміки Грейвза, яку ми охарактеризували раніше, дозволяє якісніше формувати корпоративну культуру компанії і зрозуміти як перейти на більш високий рівень. Спробуємо відобразити стан корпоративної культури підприємства, спираючись на внутрішнє сердовище за моделлю К. Грейвза в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання рівня корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за спіральною за методикою К. Грейвза

<b>Тип культури</b>	Культура гнучкості, змін
<b>Колір</b>	Бірюзовий
<b>Цінності</b>	Глобалізм, рівновага, баланс, еволюція
<b>Уявлення про розвиток</b>	Здатність мислити глобально, динамічно розвиватися, оцінювати попередні рівні і шукати порядок у хаосі.
<b>Лозунг і місія</b>	На благо команди і суспільства Лозунг компанії ЕУ “Змінюючи бізнес, змінюємо світ на краще”

*Джерело: складено автором*

І нарешті побудуємо матрицю оцінки культурного ризику, запропоновану Г. Шварцем та С. Девісом. Ця методика, проілюстрована на рис. 11 дозволяє ідентифікувати ступінь відповідності корпоративної культури та реалізованої компанією стратегії. Сутність полягає в тому, щоб розглядати стратегію як сукупність взаємозалежних завдань, які умовно поділяють їх за рівнем невеликої, середньої та високої важливості та відкладають по одній з осей матриці. Інший вісню матриці виступають високий, середній і низький ступеня сумісності корпоративної культури та стратегії організації. В результаті цих побудов утворюються три зони ризику реалізації стратегії компанії в умовах існуючої корпоративної

культури: незначного, керованого та недопустимого ризику. Застосування матриці дозволяє керівництву на основі експертних оцінок позиціонувати складові стратегію завдання та робити висновки щодо можливості їх вирішення в рамках досягнення стратегії. Так, перебування компанії у зоні незначного ризику свідчить про високої сумісності стратегії та корпоративної культури та можливості спокійно та безболісно приймати управлінські рішення, які не виходять межі стратегічного курсу. Навпаки, низька сумісність між стратегією і корпоративною культурою, що склалася, вимагає уважного ставлення до втілення в життя радикальних управлінських рішень. Це пояснюється тим, що персонал в умовах розбалансованої корпоративної культури, зіткнувшись із рішеннями, що мають велике значення для реалізації довгострокових планів може проявити неготовність їх реалізувати, що створить, у свою чергу, перешкоди для розвитку компанії.

Таблиця 2.12

Відповідність стратегічних цілей ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» його корпоративній культурі

Стратегічна задача	Важливість задачі для стратегічного успіху компанії	Рівень сумісності стратегії і культури
Створення довгострокової цінності для працівників (інклюзивне робоче середовище)	9	8
Створення довгострокової цінності для клієнтів (технології, трансформація, зміцненню довіри і впевненості на ринках капіталу)	10	9
Створення довгострокової цінності для суспільства (сталий розвиток)	8	7
<b>Фінансовий успіх</b>	<b>10</b>	<b>6</b>

*Джерело: складено автором*

Побудуємо таку матрицю для основних заявлених чотирьох глобальних стратегічних цілей підприємства (табл.2.12 та рис. 2.4).

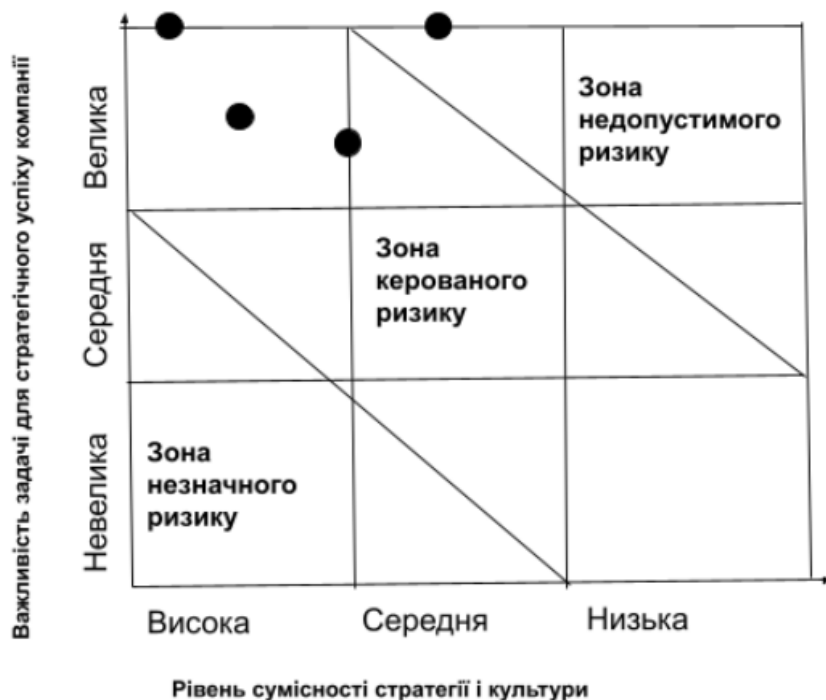


Рис. 2.4. Матриця оцінки культурного ризику Г. Шварца і С. Девіса для ЕУ в Україні

*Джерело: складено автором на основі*

Проаналізуємо отримані результати. Загалом стратегічні цілі підприємства лежать в зоні керованого ризику, оскільки вони всі є важливими і основними, а тому потребують особливої уваги і сумісності з корпоративною культурою. Але зважаючи на те, що компанія хоч і є прибутковою, але порівняно з деякими конкурентами зростає фінансово не так швидко і має не такі високі показники рентабельності, фінансовий успіх як стратегічна ціль знаходиться на стику двох зон і потрапляє в зону недопустимого ризику. А, отже, потребує особливої уваги і покращення в позиціонуванні корпоративної культури, аби збільшити прибутковість за рахунок корпоративної культури, що цілком можливо.

На основі наведеної матриці згідно із теорією керівництво компанії може сформулювати чотири позиції до усунення проблеми дисбалансу стратегії та корпоративної культури:

- Позиція ігнорування культури, коли концептуальні управлінські рішення втілюються в життя всупереч корпоративній культурі, що склалася, що призводить до опору персоналу змінам, організаційним конфліктам та кризам.
- Позиція адаптації стратегії, що полягає у визнанні існуючих створеної корпоративної культурою бар'єрів для реалізації прийнятих управлінських рішень та пошуку альтернативних заходів без істотної корекції стратегії.
- Позиція зміни культури, що ґрунтується на радикальній зміні параметрів внутрішньокорпоративної системи цінностей під існуючу стратегію, що є трудомістким та ресурсозатратним заходом, потребує значних зусиль усього колективу та багато часу, але іноді є єдино можливим сценарієм подальшого розвитку компанії.
- Позиція зміни стратегії, що виражається у формулюванні нової стратегії під параметри внутрішньофірмових відносин, що склалися в компанії.

Пізніше у розробленні рекомендацій ми врахуємо ці сценарії і оберемо в рамках надання рекомендацій один із них, а саме сценарій адаптації стратегії. У компанії склалась міцна і корпоративна культура протягом більше 100 років існування корпорації. Тому краще не вдаватися до істотної корекції стратегії, знайти точки росту в корпоративній культурі і усунути бар'єри.

Ми проаналізували корпоративну культуру ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за різними методиками, а також проаналізували результати анкетування співробітниками на рівень їх залученості у корпоративну культуру підприємства. Можемо зробити висновок, що корпоративна культура компанія розвинута, сучасна та тісно вплетена у стратегію компанії. Навіть більше, вона є інструментом, що допомагає реалізувати стратегію, що свідчить про її ефективність.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»**

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства для підвищення його конкурентоспроможності

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують корпоративні цінності, кодекс, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують певні речі, які необхідно удосконалити. Тепер спробуємо узагальнити отримані результати і знайти шляхи для покращення та підвищення його конкурентоспроможності.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» полягають у наступному:

- покращити мотивованість працівників і рівень задоволеності фактором компенсацій в Employee Value Proposition;
- укріпити сильне брендове ім'я через покращення комунікації зі стейкхолдерами та найм спеціаліста із зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- розробити один із проектів відновлення інфраструктури України після війни;
- підвищити ефективність роботи команд через впровадження нового програмного забезпечення;
- адаптувати корпоративну культуру під стратегію після аналізу корпоративного ризику за моделлю С. Девіса та Г. Шварца.

На фоні конкуренції та кризових явищ, які відбуваються прямо зараз, в період 2020-2022 років, експертами висловлюється все більше думок

щодо зростаючої ролі корпоративної культури в таких умовах і її адаптивності. Удосконалення бізнес-процесів компанії через удосконалення її корпоративної культури дасть змогу компанії в кризовий час не лише не втратити свої лідерські позиції, втілювати стратегію бізнесу, а й реалізувати нові точки росту.

Аналіз корпоративної культури за методикою побудови матриці оцінки культурного ризику Г. Шварца і С. Девіса показав, що ми можемо запропонувати незначні зміни до стратегії для того, аби корпоративна культура і стратегія були більше сумісні, а корпоративна культура підсилювала позиції реалізації стратегічних цілей. Ми допускаємо теорію того, що компанія здатна буде виконати свою стратегію, не змінюючи культуру, яка склалась протягом десятків років. Система управління підлаштовується під існуючу в організації культуру, і такий підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, створюваних культурою для виконання бажаної стратегії, та вироблення альтернатив щодо «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін до самої стратегії.

Відповідно до отриманих результатів ми можемо побудувати карту адаптації стратегії під корпоративну культуру компанії в таблиці 3.1.

Наступним кроком для удосконалення ефективності корпоративного управління є розвиток взаємодії зі стейкхолдерами. Конкуренція, світ, який швидко змінюється, COVID-19, а в 2022 війна поставив компанії у надзвичайно складні умови. В цей час компанії змушені кардинально змінювати не лише підходи до своєї роботи, а й способи взаємодії з ринком. Найважливіше для бізнесу стало не мовчати, а комунікувати. І ця тенденція буде лише розвиватися. Той, хто буде різними способами продовжувати спілкування із основними стейкхолдерами буде попереду і заслужить їх довіру надовго. Такий, лише на перший погляд, простий підхід корпоративного управління буде створювати додаткову цінність в довгостроковій перспективі. Будь-якому бізнесу важливо знаходити

рішення, втілювати їх в життя, виразити свою готовність підставити плече, як би важко не було самим і шукати для цього резерви. Насправді, сформувати систему комунікацій, яка буде працювати з різними групами осіб і транслювати місію компанії – це складний процес. Важливо узгоджувати усі бізнес-цілі із наявною корпоративною культурою та доносити працівникам, що кожен із робить вклад у це.

Таблиця 3.1

Адаптація корпоративної культури під стратегію ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Зміни в стратегії	Бар'єри в культурі	Альтернативні рішення
Розвиток нових послуг	Менший фокус на ризиковість, ніж на стабільність, обережність у введенні нових планів	Вивільнення співробітників для цікавої стратегічної роботи через оптимізацію рутинних процесів, пошук інноваційних ідей та аналіз ринку, навчання співробітників
Діджиталізація бізнес-процесів	Ієрархичність, бюрократизм	Реформація старих підходів, залучення підрядників ІТ-спеціалістів для налагодження технологічних процесів
Просування ідеї креативності у бізнес-процесах, адже це не ворог якості чіткості і структуризації	Лідер компанії - координатор, вихователь	Зменшення мікроменеджменту, більше довіри працівникам, проведення зустрічей one-to-one

*Джерело: складено автором*

Розглянемо більш детально методи удосконалення взаємодії з окремими стейкхолдерами. ТОВ «Ернст енд Янг», враховуючи специфіку його бізнесу та експертизу, важливо проявляти ще більше турботи про клієнтів і вкладатися в ці відносини. Важливо не лише надавати ще якісніші послуги, а й показати, що компанія стурбована успіхом клієнтів і ділитися з ними дослідженнями та своїми напрацюваннями, за які їм

необов'язково платити. Важливо зробити дослідження, які будуть корисні загалом для бізнесу і поділитися цими стратегіями, дайджестами рішень для бізнес-процесів, даними у відкритих ресурсах, де представлена офіційно компанія – Facebook, Instagram та LinkedIn. Враховуючи той факт, що клієнтами підприємства є стратегічно-важливі підприємства України, необхідно створювати нові ідеї для них і йти їм на зустріч.

Однією із пропозицій справді показати виконання своєї глобальної місії може бути участь у розробці планів для відбудовування України після війни. Це є свідченням для всіх стейкхолдерів цінностей організації, укріпить її репутацію та корпоративну культуру.

Способом інформування може бути співпраця з медіа, для яких основною місією є доносити настрої бізнесу та населення загалом. Важливо розвивати цю співпрацю, щоб стати першопрохідцями у тому, що говорить бізнес надалі і цим задавати тон. Просте спілкування із клієнтами – можливість укріпити лояльність клієнтів, які уже існують, а також здобути нових клієнтів, яким будуть потрібні інноваційні послуги підприємства в майбутньому. Бізнес буде розвиватися і клієнти прийдуть до того, хто вміє в час кризи та конкуренції показати, що він здатний працювати в будь-яких умовах і продукувати рішення та ідеї. А це дуже важливо для довгострокової перспективи і фінансового успіху компанії.

Розвиток Employee Value Proposition надзвичайно важливий в кожній сучасній організації. В його основі лежить п'ять основних елементів: фінансова винагорода, соціальний пакет, кар'єрне зростання, робоче середовище та культура компанії. Як було видно з опитування, працівники цінують робочим середовищем, атмосферою компанії та її культурою, але незадоволені фінансовою компенсацією. Матеріальна складова мотивації працівників дуже висока, і згідно із дослідженнями Universum, посідає друге місце серед факторів, що впливають на вибір місця роботи та факторів, що змушують залишатись працювати в компанії. Заробітна плата

є частою причиною, чому з ЕУ звільняються люди, а тому підвищення заробітної плати може вплинути на покращення клімату в компанії та стабільність персоналу. Проте враховуючи ситуацію в Україні внаслідок війни, стратегічне підвищення заробітних плат навряд можливе в 2022 році, але необхідне в близькій перспективі, щоб утримати людей, коли ринок праці стане ще більш глобалізованим для українців. Саме тому ми пропонуємо, проаналізувавши досвід айті-компаній України, виплатити співробітникам фінансову підтримку в розмірі 500 доларів тим, хто переїхав в межах країни та 800 доларів тим, хто переїхав за кордон протягом перших трьох місяців (табл.3.2). Це дозволить підвищити рівень мотивації в колективі, і підтримати працівників в складний час, які і є носієм і творцем корпоративної культури.

Таблиця 3.2

Фінансова підтримка працівників внаслідок повномасштабного  
вторгнення Росії

Компенсація працівникам	дол.
внутрішньо переміщеним	500
тим, хто переїхав за кордон	800

*Джерело: складено автором*

Важливо також просувати цінності позиціонування себе як роботодавця в сучасних каналах, зокрема соціальні медіа, залучаючи представників бренду. Компанія ЕУ входить до усіх рейтингових роботодавців України, а також за висновками Universum є найкращим роботодавцем у своєму основному профілі. Проте, в умовах конкуренції важливо не тільки розвивати свій бренд роботодавця та вивести його в найкращі позиції, а й доносити ці цінності до заінтересованих осіб, щоб приваблювати ще більше хороших працівників. З урахуванням показників плинності компанії це дуже важливо. Продуктові компанії використовують

у своїх комунікаціях «інфлюенсерів», тоді як трендом для компаній, що надають послуги є співпраця з представниками бренду. В сучасному світі довіряють живим людям і важливо знайти тих людей, які будуть максимально відображати цінності компанії та перспективи роботи у ній. Саме тому пропозицією, яка допоможе ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» побудувати міцні відносини із заінтересованими групами, удосконалити якість трудових ресурсів є побудова відносин із представниками бренду – студентами, які будуть писати про компанію, її заходи та ініціативи.

В корпоративних комунікаціях повинні брати участь внутрішні співробітники від секретаря до партнера, адже це можливість для них не лише знати позицію компанії, а й брати участь у трансформації і удосконаленні бачення компанії, її корпоративної культури, на яку неминуче матимуть вплив зміни в суспільстві. Таким чином, ми пропонуємо найняти спеціаліста із внутрішніх та зовнішніх комунікацій компанії, який буде відповідати за формування, а враховуючи останні воєнні події це необхідність. До того ж, зовнішні комунікації компанії в останній час показують свої неефективність, не завжди є вчасними. Наприклад, публікації позиції компанії щодо війни Росії в Україні викликала низку негативних коментарів у соцмережах, адже хоч і позиція чітка і проукраїнська, слова, які були підібрані, викликали конфуз. Саме тому необхідність спеціаліста у сфері PR є необхідністю для брендового іміджу. Для цього також необхідно переглянути роботу маркетингового відділу, його структуру та обов'язки.

Сучасні технології стирають кордони і відкривають можливості для бізнесу. Сьогодні надзвичайно трансформуються бізнес-процеси і за висновками експертів світ не буде уже колишнім, тому компаніям потрібно шукати шляхи адаптації і новий перспективний підхід до управління. У світі вже багато компаній, зокрема і величезні корпорації почали

практикувати такий спосіб організації роботи як «віддалена робота». Результати їх роботи стають навіть ефективнішими, ніж при традиційній організації робочого процесу. До того ж перехід співробітників компанії на роботу вдома допомагає оптимізувати витрати.

Корпоративне управління та корпоративна культура глобальної компанії EY вибудовувалася ще з початку її історії, коли окремо існували дві фірми, а потім об'єднались в одну у 1988 році. Працівники компанії в кожній країні працюють в офісному режимі, проте насправді комунікація часто відбувається із колегами з різних країн. Завдяки цьому працівники EY вміють комунікувати та приймати рішення на відстані, спілкуючись не в офісі, а з використанням сучасних технологій. Стратегія управління трудовими ресурсами ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» направлена на те, щоб виховувати у працівників самостійність, дисциплінованість, адаптивність, відповідальність та вміння будувати комунікацію. Саме такі риси працівників допомагають сучасним компаніям застосовувати режим віддаленої роботи, адже вона вимагає в першу чергу самодисципліни. В ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» з початку 2019 року працівники почали практикувати роботу з дому. Першими це стали робити працівники відділу управління людськими ресурсами. Проте після 2020 року уся компанія почала працювати віддалено, а в 2022 році це стало вимушено і ніяк інакше задля безпеки. Як виявилось, компанія може функціонувати в такому режимі і показувати ті ж самі результати, і навіть покращувати показники роботи. Потрібно ще краще адаптовувати роботу до таких умов і надати можливості для цього без шкоди для основної господарської діяльності. При цьому важливо зберегти корпоративну культуру компанії.

Виходячи з усього вищесказаного, наступною рекомендацією для удосконалення корпоративного управління, є удосконалення віддаленого режиму роботи. Для ефективної комфортної віддаленої роботи не вистачає

певних елементів. Необхідно створити спільний інформаційний простір, іншими словами інструмент для планування задач кожного відділу. Це допоможе кожному співробітнику розуміти свої завдання, вимоги до них та відстежувати продуктивність як керівникам, так і індивідуально, не спілкуючись з ними в офісі. Така практика існує в айті-компаніях обов'язково. Існує багато систем планування та управління проектами – Jira, Asana, Wrike та ін. В кожній із платформ є як переваги, так і недоліки. Ми пропонуємо використувувати платформу Wrike, оскільки ця платформа дає можливість не лише реалізувати методика Agile, але й має багато інших функцій, які представлені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

## Можливості платформи Wrike для управління проектами

Функція	Які процеси оптимізує
Управління завданнями	Розподіл цілей і делегування в команді та інші відділи
Діаграми Ганта	Складання розкладу і візуалізація планів проекту
Звіти в реальному часі та шаблони звітів	Візуалізація даних по проекту і можливість налаштовувати сповіщення про регулярні оновлення
Календар	Планування, перегляд і спільне виконання завдань і відстеження часу
Форми запитів	Впорядкування робочих процесів і вихід всієї необхідної інформації
Тайм менеджмент	Можливість відстежувати кількість витраченого часу працівника на певне завдання
Групи користувачів	Групування учасників по командах і використання розширені настройки безпеки, щоб спростити управління і контроль користувачів
Розширені можливості	Інтеграція з MS Project, Excel, RSS

*Джерело: сайт продукту Wrike*

Дана система допомагає втілити такі основні цілі команди:

- визначити можливості команди;

- розподілити робочі завдання між співробітниками;
- гнучко керувати їх виконанням;
- відстежувати продуктивність.

Також особливості Wrike є те, що програма оптимізує роботу команди за методикою Agile, коли частини проекту розбиваються, плануються, пріоритизуються, а також можна переглянути за ними звіти. Великим сучасним плюсом цієї програми є можливість відстеження ефективності маркетингових кампаній, зокрема для компанії ЕУ це актуально для компаній в соціальних мережах.

Специфічними перевагами, які роблять цю платформу комфортною саме для ТОВ «Ернст енд Янг» в першу чергу інтеграція з Excel, оскільки це робочий інструмент, з яким кожного дня працюють проектні команди аудиторів, спеціалістів оцінки бізнесу, фінансистів, аудиторів та ін. По-друге, візуалізація планів проекту для того, щоб зробити зрозумілим терміни для кожного співробітника як по його ділянці проекту, так і загалом для завершення проекту для клієнта в перспективі. Також політикою компанії важливо не допустити витоку даних, а даний інструмент надає розширені можливості безпеки. Також таким способом можна відстежувати рівень work-life balance, що є справжньою проблемою для аудиторських компаній і в негативному світлі показується на ринку праці.

Таким чином, корпоративна культура ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» потребує покращення для підвищення ефективності в умовах конкуренції. Основні рішення, запропоновані нами, направлені на покращення корпоративної культури в нових умовах. Ми запропонували покращити мотивованість працівників і рівень задоволеності фактором компенсацій в Employee Value Proposition і навели цифри, на скільки заробітні плати варто підвищити. Окрім цього, враховуючи війну Україні важливою є професійність зовнішніх комунікацій, чого не вистачає ЕУ.

Саме тому ми пропонуємо укріпити сильне брендове ім'я через покращення комунікації зі стейкхолдерами та найм спеціаліста із зовнішніх та внутрішніх комунікацій, а також розробка одного із проектів відновлення України після війни. Окрім цього, після аналізу корпоративної культури вважаємо доцільним зменшити тиск бюрократизму через адаптацію стратегії під корпоративну культуру за моделлю С. Девіса та Г. Шварца. І нарешті, пропонуємо підвищити ефективність роботи команд через впровадження нового програмного забезпечення. Це сприятиме зростанню прозорості, інноваційності, відкритості та покращення якості корпоративної культури.

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів з покращення корпоративної культури

Основними заходами, які ми запропонували для підвищення ефективності корпоративної культури є покращити Employee Value Proposition, а саме підтримати працівників фінансово через воєнні дії, а в майбутньому підвищити заробітні плати, найняти на роботу PR-спеціаліста та покращити комунікації компанії, зробити їх професійними, особливо у воєнні часи, застосувати систему управління проектами Wrike для підвищення ефективності роботи команд та розробити один із проектів відновлення України після війни на волонтерських засадах. Ефект, який можуть дати заходи з удосконалення корпоративного управління, можна розділити на чотири основні категорії.

- економічна;
- соціальна;
- екологічна;
- організаційна.

Критеріями економічної ефективності є досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою корисності від управління ресурсами. Критеріями соціальної ефективності є функціонування на основі системи вибраних та призначених органів, кожен з визначеним функціональним навантаженням, та урегульованою діяльністю щодо зацікавлених сторін (стейкхолдерів) з метою виявлення соціальної відповідальності перед суспільством. Елементами екологічної ефективності є забезпечення балансу інтересів розвитку підприємства та охорони природного середовища. Організаційною ефективністю є рівень відкритості й прозорості відносин між акціонерами, радою директорів та управлінцями, який в інтересах акціонерів стимулюватиме правління підприємством та менеджмент до реалізації цілей з найраціональнішою витратою ресурсів.

Основний економічний ефект наших рекомендацій пов'язаний з оптимізацією витрат, притоком клієнтів однодумців, які націлені розвивати довгострокові відносини з компанією, що впроваджує інноваційні рішення та удосконалює якість своїх послуг та роботу в командах, що працюють над проектами та надають послуги. Також це означає оптимізацію різних відділів та їх роботи.

Організаційні ефекти пов'язані з оптимізацією комунікаційної стратегії, що націлена на розбудову відносин із заінтересованими особами в умовах конкуренції та кризових змін, розвиток персоналу та реалізацію стратегії компанії через покращення корпоративної культури.

Соціальні ефекти покращення корпоративного управління є створення робочого середовища, де працюють щасливі люди, які розвиваються.

Для того, щоб проаналізувати ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» необхідно розрахувати витрати на їх запровадження, додатковий прогностичний фінансовий та репутаційний прибуток, який вони можуть принести.

Економічна ефективність запропонованих заходів може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат. Найпростішою формулою для визначення річного економічного ефекту від запропонованих заходів є:

$$E\phi = П - С, \text{ де } - \text{річний економічний ефект;}$$

$$П - \text{додатковий прибуток від запропонованих заходів; (3.1)}$$

$$С - \text{витрати на впровадження заходів}$$

Спробуємо розрахувати витрати на запропоновані заходи в табл. 3.4. і пояснити їх нижче.

Таблиця 3.4

Витрати на здійснення запропонованих заходів щодо покращення  
корпоративної культури

	тис.грн
Витрати на придбання продукту Wrike (Пакет підприємство з необмеженою кількістю користувачів)	10.08
Витрати на заробітну плату спеціаліста з внутрішніх та зовнішніх комунікацій	300
Фінансова підтримка працівників через військові дії (за винятком переїзду до родичів)	4030
Проект відновлення України після війни на волонтерських засадах	450
<b>Разом</b>	<b>4790,18</b>

*Джерело: розраховано автором*

Проведемо деякі розрахунки. Витрати на заробітну плату PR-спеціаліста будуть за рік:

$$ЗП = 12 * 25000 = 300000 \text{ грн}$$

Враховуючи середню статистику виїзду за кордон та переміщення всередині країни, а також те, що більшість працівників працювали в Києві

близько 30% працівникам необхідно буде сплатити такий рівень фінансової підтримки:

$\Phi_{п} = (689 * 0,3) * 650 * 30 = 4030$  тис. грн, де 650 – середній рівень фінансової допомоги, 30 – курс долара на травень 2022.

Середня вартість консалтингового проекту такого рівня може бути близько 15000 тис.дол, оскільки може тривати місяці і залучати великі групи спеціалістів. Таким чином, загальні витрати будуть:

Витрати (С) = 10,08 + 300 + 4030 + 450 = 4790,08 тис. грн.

В собівартості наданих послуг за наприклад 2020 рік ці витрати становлять 1,6%.

Частка запланованих витрат у собівартості =  
 $4790,08 / 293593 * 100\% = 1,6\%$

Врахувавши все вищесказане, розрахуємо економічний ефект від введення заходів на основі даних, поділивши додатковий прибуток від проведення заходів на витрати щодо їх впровадження. Припустимо, що близько 15% росту валового прибутку порівняно з 2020 згенерували запропоновані заходи, оскільки через позиції компанії, репутації прийшли міжнародні клієнти.

Додатковий прибуток =  $32490 * 0,15 = 4873,5$  тис. грн

Так економічний ефект відповідно до формули 3.1. становить:

$E_{ф} = 4873,5 - 4790,08 = 83,42$  тис. грн.

Отримане значення означає, що економічний ефект від запропонованих заходів очікується і він буде позитивний.

Спрогнозувати те, який саме фінансовий додатковий прибуток дадуть ці заходи важко. Фінансовий ефект від них може розтягнутися у часі. Можна сказати, що наведені заходи можуть оптимізувати роботу команд і як наслідок вивільнити людські ресурси для нових проектів. Це

дозволить підвищити рентабельність за рахунок можливості брати дорожчі проекти та зменшити собівартість.

Дослідження ефективності впровадження системи управління проектами Wrike проводимо на основі даних компаній, які вже досягли певних результатів від використання і відстежували цю результативність. Дані про ефективність цих рішень були надані працівниками цих компаній для реклами продукту на його сайті (табл.3.5).

Дані показники інших компанії можуть означати такі зміни в компанії ЕУ, що покращить її корпоративну культуру та стратегію бізнесу:

- оптимізація документообігу та процесу делегування завдань;
- підвищення ефективності роботи команд та зменшення мікроменеджменту
- розуміння вкладу працівника в загальний результат, що допоможе при складанні планів Performance Review;
- оптимізація роботи відділу маркетингу та комунікацій і можливість ними збільшити кількість реалізованих проектів.

Таблиця 3.5.

#### Ефективність використання продукту Wrike відомими компаніями

Компанія	Основна діяльність	Результат впровадження Wrike
Unbounce	Створення сайтів для бізнесу	Команда маркетингу збільшила кількість виконаних проектів у 3 рази
F5	Маркетингове та івент-менеджеве агентство	Збільшили на 77% прихід учасників на свої заходи – онлайн та оффлайн
Framtiden	Агентство з підбору професіоналів	Перевиконали план по набору персоналу на 90%
Elite-studios	Дизайн інтер'єрів	На 90% збільшили вчасне завершення проектів
Dare	Навчальна програма уряду, спрямована на уникнення	Оптимізували адміністративні задачі

	розповсюдження наркотиків та інших злочинів	
OSF Healthcare	Фармацевтична корпорація	Збільшили кількість креативних рішень завдяки інтеграції з Adobe Creative (Photoshop, InDesign, Illustrator)

*Джерело: сайт продукту Wrike*

Таблиця 3.6.

Показники діяльності, на які впливають запропоновані заходи

Показник	2020	Після введення заходів	Абсолютне відхилення
Собівартість на 1 грн наданих послуг, грн	9,04	8,19	+0,85
Кількість клієнтів, які становлять суспільний інтерес	22	26	4
Кількість міжнародних клієнтів	+		
Оцінка послуг компанії клієнтами	8,7 із 10	9	0,3
Відсоток працівників, які будуть рекомендувати компанію для працевлаштування, %	74	79	+4
Час, інвестований в навчання одного працівника (год)	45	54	+9
Позиція у рейтингах роботодавців	Завжди входить до ТОП-25 різних агентств	Підтримка позицій	

*Джерело: розраховано автором*

Для оцінки ефекту від впровадження заходів може також бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після змін. Оберемо декілька характерних для компанії показників, які можуть показувати покращення в корпоративній культурі:

зростання рентабельності;

- реакція аудиторії на комунікаційні рішення (кількість підписників на дайджест розроблених рекомендацій для бізнесу, кількість їх поширень в соцмережах, кількість підписників в соціальних мережах);
- приріст нових клієнтів, які й будуть генерувати додатковий прибуток;
- час на виконання проекту і чітке дотримання кінцевих термінів клієнта;
- відсоток працівників, які будуть рекомендувати компанію для працевлаштування;
- економія ресурсів;
- зростання позицій у рейтингу найкращих роботодавців України;
- досягнення стратегічних цілей компанії.

Обґрунтуємо зміни в показниках внаслідок запропонованих заходів. Бізнес потерпів кризові часи, проте підприємства, які є клієнтами досліджуваної компанії залишаться з нею, тому що це важливі стратегічні підприємства та стратегічні бізнеси, аудит яких є вимогою законодавства. Можливе деяке зменшення чистого прибутку внаслідок того, що економіка буде переживати кризові часи, проте зробимо припущення, що запропоновані заходи можуть призвести нових міжнародних клієнтів, які шукатимуть рішення для оптимізації свого бізнесу. Такі заходи допоможуть компанії триматися обраного курсу зростання і виконувати свої стратегічні цілі та цілі сталого розвитку. Відповідно внаслідок деякої оптимізації витрат, собівартість на 1 одиницю продукції також зменшується на 0,85 грн (із 9,04 до 8,19 грн). Відповідно і зросте коефіцієнт рентабельності реалізації.

Завдяки стратегії у комунікаціях, компанія буде притримуватися головних тенденцій сучасності. Клієнти будуть цінувати в майбутньому це

особливо. Також прогнозуємо покращення показників виконання по проектах завдяки системі Wrike. Тому можна очікувати підвищення оцінки надання послуг від клієнтів із 8,7 до 9 із 10 максимально.

Завдяки таким заходам покращиться не лише робота, а й будуть інвестуватися додаткові ресурси у набуття навичок сучасності – роботи в будь-яких умовах і удосконалення якості роботи з клієнтом, роботи в команді та особистого менеджменту.

Отже, що в запропонованих нами заходах присутні чотири види ефектів: економічний, соціальний, організаційний та екологічний. Запропоновані заходи покращення корпоративної культури допоможуть досягнути як фінансових, так і нефінансових цілей та покращать репутацію компанії в довгостроковій перспективі. Розрахувавши всі витрати, економію витрат та очікувані доходи за рік, можемо сказати, що економічний ефект складає 83,42 тис. грн, що означає, що компанія отримує приріст прибутку, якщо запровадить запропоновані нами заходи. Очікується, що завдяки ним відбудеться покращення репутації компанії, її стабільності і вихід за межі українського ринку та деяких фінансових показників, зменшення собівартості внаслідок підвищення ефективності роботи команд.

## ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти дослідження сутності корпоративної культури, методи її діагностики, проаналізовано стан корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», обґрунтовано практичні рекомендації щодо покращення корпоративної культури досліджуваного підприємства.

1. У зв'язку з тим, що сучасне економічне середовище є динамічним вплив корпоративної культури на управління діяльністю підприємств зростає. Корпоративна культура є частиною управління організацією, необхідною для урегулювання розбіжностей, встановлення принципів і визначення прав учасників, побудови гармонійних з усіма зацікавленими особами. Узагальнивши різні підходи до визначення сутності поняття корпоративної культури можемо сказати, що корпоративна культура – це переконання, норми поведінки, установки та цінності, що поділяються більшістю команди та є неписаними правилами, що визначають принципи роботи та поведінки співробітників усіх рівнів.
2. Основними елементами корпоративної культури є місія, базові цінності й етичні норми (кодекс честі, етики), стандарти якості, система свят, ритуалів, церемоній, взаємовідносини між людьми, базові цінності й етичні норми (кодекс честі, етики), стандарти якості, можливості організації, система мотивації персоналу, артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);
3. Корпоративна культура виконує різноманітні функції, а тому є невід'ємною частиною життя організації і її стратегічним інструментом. Вона не просто формує репутацію підприємства, як зазвичай вузько визначають її місце, а впливає на якість продукту

підприємства, впровадження змін, регулює партнерські відносини, а відтак – помітно впливає на прибутковість та конкурентоспроможність.

4. Існують різні підходи до діагностики корпоративної культури підприємства. Вони дозволяють структурувати всі наявні елементи корпоративної культури, визначити її тип, а тому характеристики, виявити сильні та слабкі сторони, а також оцінити вплив корпоративної культури на господарську діяльність компанії.
5. Сила репутації бізнесу пов'язана з корпоративною культурою. В сучасному динамічному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства асоціюється з його репутацією, оскільки розвиток корпоративної культури — курс на довгострокову стратегію. Зазвичай компанії з сильною культурою, досягають кращих результатів у порівнянні з компаніями зі слабкою корпоративною культурою.
6. Було проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» та методом порівняння проаналізовано її з основними конкурентами Великої четвірки. Ми можемо сказати про зростання основних фінансових показників за період 2018-2020 рр., особливо чистого прибутку в 2,78 рази у 2020 р. порівняно з 2019, показників рентабельності, незважаючи на кризу спричинену COVID-19, зростає чисельність персоналу. Це свідчить про добре налагоджений механізм антикризового управління та адаптації як господарської діяльності, так і корпоративної культури, що теж впливає на неї. У порівнянні з конкурентами досліджуване підприємство займає другу позицію за зростанням прибутковості після Deloitte.
7. Корпоративну культуру підприємства ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» ми досліджували такими методами: метод

опитування (анкетування) працівників для визначення рівня задоволеності корпоративною культурою, характеристика корпоративної культури за методом ОСАІ (за К. Камероном та Р. Куїнном), визначення типу корпоративної культури за спіральною методикою рівнів корпоративної культури К. Грейвза, побудова матриці оцінки культурного ризику Г. Шварца і С. Девіса.

8. Анкетування працівників показало, що працівники говорять, що їх мотивує місія компанії (80%), вони відчують свій вклад в неї. Близько 74% співробітників готові рекомендувати компанію для працевлаштування. Найбільш вагомими цінностями для працівників є командна робота та те, які результати вдається досягти через це.
9. Побудова профілю корпоративної культури за моделлю К. Камерона та Р. Куїнна показала, що корпоративна культура ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є найбільш демократичною (38), майже такою ж мірою ієрархічною (35), менше ринковою (15) і найменше інноваційною (12). Для неї характерні стабільність і внутрішній фокус, але водночас гнучкість, оскільки компанія запроваджує зміни і відповідає технологічним вимогам на ринку. Основними характеристиками за цією моделлю є: у працівників багато спільного, лідери є координаторами та вихователями, організація тримається завдяки відданості і традиції, робоче середовище є структурованим і формалізованим.
10. За методикою К. Грейвза корпоративній культурі підприємства відповідає рівень культури гнучкості, змін оскільки її місія направлена на благо команди і суспільства. Побудувавши матрицю оцінки культурного ризику Г. Шварца і С. Девіса для ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» можемо сказати, що стратегічні цілі підприємства лежать в зоні керованого ризику, оскільки вони всі є важливими і основними, а тому потребують особливої уваги і

сумісності з корпоративною культурою. Проте потребує уваги зростання конкурентоспроможності компанії за рахунок корпоративної культури.

11. Загалом корпоративна культура компанії розвинута, сучасна та тісно вплетена у стратегію компанії. Вона є інструментом, що допомагає реалізувати стратегію, що свідчить про її ефективність. Необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури немає, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують корпоративні цінності, кодекс, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують певні речі, які можна покращити.
12. Нашими основними рекомендаціями для покращення корпоративної культури ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є: фінансова підтримка працівників внаслідок воєнних дій в Україні у 2022 році, підвищення заробітної плати в перспективі, найм спеціаліста із зовнішніх та внутрішніх комунікацій, розробка одного із проектів відновлення України після війни, впровадження нового програмного забезпечення для оптимізації роботи команд. Ці заходи спрямовані на те, щоб у кризові часи компанія прийняла такі рішення, які допоможуть зберегти у довгостроковій перспективі її репутацію, оптимізувати роботу з людьми, аби бути конкурентоспроможною на ринку.
13. Були розраховані витрати на впровадження заходів та наведено основні вигоди як в додатковому прибутку, так і показано вплив на інші фінансові та нефінансові показники. Підрахунки показали, що економічний ефект складає 83,42 тис. грн, що означає, що компанія отримує приріст прибутку. Очікується, що завдяки запропонованим заходам відбудеться покращення репутації компанії, її

конкурентоспроможність та деякі фінансові показники, зменшиться собівартість внаслідок підвищення ефективності роботи команд.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень / В. О. Аніщенко // Актуальні Проблеми економіки. – 2009. – № 3 (93). – С. 64–72.
2. Бала О. Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. Л. Бала, О. В. Мукан, Р. Д. Бала // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2010. – № 682. – С. 11–15
3. Башук Т.О., Жолудева А.М.. Доцільність заснування корпоративної культури на підприємстві / Т.О Башук, А.М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2.
4. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин [текст] : дис. к.-та екон. наук : 08.00.07 / Беляк Тетяна Олексіївна. – Кіровоград. – 2016.– с. 269.
5. Брустинов Д. М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів / Д. М. Брустинов, Т. І. Калініченко // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 31–33.
6. Белоусова О. С. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України / О. С. Белоусова, Н. А. Пашенко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2011. – № 3. – С. 199–202.
7. Галушка З. Вплив соціальних інновацій на модернізацію економічних відносин / З. Галушка // Вісн. Київ. ун-ту. Економіка. – 2019. – № 2(203). – С. 6–11
8. Гандапас Р. Корпоративная культура. Огнем и мечом / Р. Гандапас //Антикризис. менеджмент. – 2007. – № 12. – С. 23–26.
9. Грішнова О. А. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв'язок та взаємообумовленість / О. А. Грішнова, О. М. Голяка

// Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2007. – Т. 2, Ч. I. – С. 186.

10. Грішнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // *Економіка и управление*. – 2010. – №2. – С.33–38
11. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред. : Г. М. Захарчин. Львів: Новий світ-2000, 2011
12. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2017. № 6. С. 21–25.
13. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічні проблеми сталого розвитку економіки*. 2018. № 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694> (дата звернення: 04.01.2019).
14. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>
15. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»)
16. Колесников А.В. Стратегия построения корпоративной культуры / *Интерактивная наука*. — 2017. — № 12.
17. Копитко М.І., Михаліцької Н.Я. та Вересклі М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – №2 (62). – 2021. – с.92-99

18. Кузнецова С.А., Кузнецов А.А. Формування корпоративної культури в залежності від специфіки підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 4. URL: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-4\\_0-pages-91\\_94.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-91_94.pdf) (дата звернення: 04.01.2019)
19. Магура М . И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М . И. Магура // Управление персоналом. — 2002. — № 1. — С. 24-29
20. Маляр Д.В. Застосування теорії організації в корпоративному управлінні Д. Маляр// Ефективна економіка. – 2015. № 12
21. Мартинюк Л.А. Экономика предприятия. Практикум // Л.А. Мартинюк, Г.М. Филюк, Н.В. Андреюк // К. : Издательско-полиграфический центр «Киевский университет», 2017. 402 с.
22. Монастирський Г.Л. Теорія організації: Навч. посібник / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
23. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449>
24. Новак І.М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу / І.М. Новак // Демографія та соціальна економіка. – 2010. – № 2.
25. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
26. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.
27. Холодницька А., Молибога К. Корпоративна культура та

- корпоративне управління: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2019. — № 3 (19). — С. —106-112.
28. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». 2016. №10. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)
29. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
30. Ярошенко Н.В. Класифікація корпоративних культур на корпоративних підприємствах / СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, випуск 56, 2018.
31. Бурма О. Лучшие способы мотивации сотрудников / О. Бурма [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/luchshie\\_sposobi\\_motivacii\\_sotrudnikov](http://www.rynok.biz/article/2010/5/24/luchshie_sposobi_motivacii_sotrudnikov)
32. Звітність ЕУ в Україні за 2018-2020 рік [Електронний ресурс] // ЕУ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.eu.com/uk\\_ua/eu-ukraine-s-reporting](https://www.eu.com/uk_ua/eu-ukraine-s-reporting)
33. Звіт про прозорість Deloitte в Україні за 2018-2020 рік [Електронний ресурс] // ЕУ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/financial-statements.html>
34. Звіт про прозорість KPMG в Україні за 2018-2020 рік [Електронний ресурс] // ЕУ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2021/04/2020-transparency-report.html>

- 35.Звіт про прозорість PwC в Україні за 2018-2020 рік [Електронний ресурс] // ЕУ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/transparency-report.html>
- 36.Інфографіка дня: рейтинг найбільших аудиторських компаній України. – Режим доступу до ресурсу: <https://businessviews.com.ua/ru/ratings/id/rejting-auditorskih-kompanij-u-krajini-2178/>
- 37.Спіральна динаміка Грейвза: Чому вона корисна HR-фахівцям [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/spiralna-dinamika-greivza-chomu-vona-korisna-dlya-hr-fahivcziv/>
- 38.Исследование корпоративной культуры компаний: Aviasales, Skyeng, «Сбер» и другие[Електронний ресурс] // – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://vc.ru/hr/162214-issledovanie-korporativnoy-kultury-kompaniy-aviasales-skyeng-sber-i-drugie>
- 39.Фінансова звітність ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://go.eu.com/3yobrET>
- 40.Burchardt, C., and Maisch, B. (2019) “Digitalization needs a cultural change—examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation”. *Procedia CIRP*, 84, 112-117
- 41.Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. — London: Allen&Unwin, 1974.
- 42.Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // *Public Administration Review*. — 1982. — Nov.-Dec.
- 43.Cichosz, M., Wallenburg, C. M., and Knemeyer, A. M. (2020) “Digital transformation at logistics service providers: barriers , success factors and leading practices”. *The International Journal of Logistics Management*, 31(2):209–238.

44. Morgan G. Images of Organization. — Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
45. Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
46. Ernst & Young (EY) Mission, Vision & Values [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.comparably.com/companies/ey/mission>
47. Best ways to improve your company culture [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.businessnewsdaily.com/5935-improve-company-culture.html>
48. Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company» авторів Veera Tuukkanen, Emma Wolgsjö та Lazar Rusu // «Procedia Computer Science». – № 196. – 2022
49. Corporate governance [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.nec.co.jp/profile/en/governance.html>
50. Corporate governance and firm performance: The sequel [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119919300628>
51. Culture as a Product: References Library. – Режим доступа до ресурсу: <https://medium.com/culture-as-a-product/culture-as-a-product-references-library-2f468057ee90>
52. Daum D. L., Mastrangelo P. M. 2020 Global Workplace Culture Survey: The impact of COVID19 in the United States working population. *CultureIQ*. 2020. URL: <http://go.cultureiq.com/gwcsreport-2020-download> (Last accessed: 02.10.2021)
53. Global Human Capital Trends: Special report of Deloitte URL 2021: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/hc-trends-covid-19.html>

54. Global Talent Trends Study 2021. URL:  
<https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hrtrends.html>  
(Last accessed: 01.10.2021).
55. Randstad Employer Brand Research Global Report 2021 URL:  
<https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2021>
56. Reputation blog Reprtrak [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<https://www.reprtrak.com/>
57. The Digital Culture Challenge [Электронный ресурс] // . – 2018. –  
Режим доступа до ресурсу:  
[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf)

# ДОДАТКИ

## Підходи до визначення корпоративної культури

Автор	Трактування сутності поняття корпоративної культури
Д. Елдрідж і А. Кромбі	Унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі
Г. Морган	Засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
Е. Шейн	Перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації
М. Мескон	Клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації
В. Сатє	Культура представляє собою набір важливих установок (часто таких, які неможливо усвідомити та сформулювати), що поділяють члени того чи того суспільства
Е. Браун	Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися під час життя організації і мають тенденцію виявлятися в різних матеріальних формах і поведінці членів організації
О. С. Віханський, О. І. Наумов	Набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження в цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
П. Добсон, А. Уільямс, М. Уолтерс	Культура – це спільні для всіх і відносно стійкі переконання, відносини й цінності, що існують всередині організації
П. Вейлл	Культура – це система відносин, дій та артефактів, що витримує іспит часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію
О. Бурма	Набір елементів, покликаних забезпечити мотивацію співробітників без будь-яких додаткових грошових виплат, створюючи сприятливий мікроклімат для роботи
М. Магура	Система переконань, норм поведінки, установок і цінностей,

	які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконаннях і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації
С. Ліпатов	Одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід

## Додаток Б

## Діагностика корпоративної культури ЕУ в Україні за методом ОСАІ

## К. Камерона та Р. Куїнна (опитувальник)

Найважливіші характеристики		Поточний стан
A	Організація унікальна своїми особливостями. Схожа на велику сім'ю, люди мають багато спільного.	25
B	Організація динамічна і має підприємницьку атмосферу. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.	10
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота - досягти виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої цілі.	30
D	Організація жорстко структурована і суворо контролюється. Дії людей зазвичай визначаються формальними процедурами.	35
	Всього	100
<b>Загальний стиль лідерства в організації</b>		<b>Зараз</b>
A	Приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	30
B	Приклад підприємництва, новаторства і схильності до ризику	10
C	Приклад діловитості, агресивності, орієнтації на результати	25
D	Приклад координації, чіткої організації або ж плавного ведення справ з метою рентабельності	35
<b>Управління найманими співробітниками</b>		<b>Зараз</b>
A	Характеризується заохоченням до командної роботи,	40

	спільності і участі в прийнятті рішень	
B	Характеризується заохоченням до індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності	10
C	Характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням до досягнень	25
D	Характеризується гарантією зайнятості, чітким підпорядкуванням, стабільністю у відносинах і передбачливістю	25
	Всього	100
<b>Зв'язна сутність організації</b>		<b>Зараз</b>
A	Організацію поєднує відданість справі та взаємна довіра. Відповідальність на високому рівні	35
B	Організацію поєднує новаторство та прагнення до вдосконалення. Акцент на необхідності бути лідерами і першими на ринку	10
C	Організацію поєднує прагнення досягати цілі і виконання завдань. Загальноприйняті теми - агресивність та перемога	30
D	Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Важливою є підтримка плавного ходу діяльності організації	25
<b>Стратегічні цілі</b>		<b>Зараз</b>
A	Увага до гуманного розвитку, наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість і співучасть	25
B	Отримання нових ресурсів і вирішення нових проблем. Ціняться апробація нового і пошук можливостей	20
C	Конкретні дії і досягнення. Домінує цілеспрямованість і прагнення до перемог на ринку	35
D	Найважливішими є стабільність, рентабельність, контроль і плавність всіх операцій	20
<b>Критерії успіху (як організація визначає успіх)</b>		<b>Зараз</b>
A	Розвиток людських ресурсів, залученість працівників успільний результат, турбота про людей	45
B	Унікальність і новаторство в продукції, послугах, лідерство	15
C	Перемога на ринку і випередження конкурентів	20
D	Рентабельність, надійність партнерів, низька собівартість і витрати	20

