

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

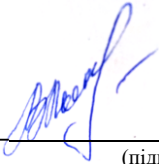
**ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. каф. менеджменту та  
публічного адміністрування  
доц. Світлана ПЛОТНІЧЕНКО  
“ 2 ” лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування корпоративної культури підприємств»

Здобувач вищої освіти:   
(підпис)

Валентина ЛИТАШ  
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.держ.упр., доцент Борис БЕЗЗУБКО  
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

ННІ Загальноуніверситетської підготовки  
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування  
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр  
Спеціальність 073 “Менеджмент”  
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

**ПОГОДЖЕНО**  
Гарант освітньо-професійної  
програми

\_\_\_Ірина АГЕСВА  
« 26 » листопада 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедрою менеджменту та  
публічного адміністрування

\_\_\_\_\_Світлана ПОТНІЧЕНКО  
« 27 » листопада \_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

здобувач вищої освіти Литаш Валентина Юріївна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування корпоративної культури підприємств»

керівник роботи Беззубко Борис Ігорович, к. держ.упр., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «24» листопада 2025 р. № 596-3

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 30 січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність ПрАТ «Київстар», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури

Розділ 2. Оцінка корпоративної культури на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу 8 таблиць, 8 рисунків

6. Дата видачі завдання 26.11.25 р.

## Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури.	22.12.25р.	Виконано
3	Розділ 2. Оцінка корпоративної культури на підприємстві	22.01.26р.	Виконано
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	Виконано
5	Перевірка на плагіат	30.01.26 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Валентина ЛИТАШ

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Борис БЕЗЗУБКО

(власне ім'я та прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** Формування корпоративної культури підприємств.

**Структура й обсяг роботи бакалавра.** Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 33 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 45 с., у тому числі 8 таблиць, 8 рисунків.

**Мета роботи:** дослідження формування КК на підприємстві.

**Задачами дослідження є:**

- охарактеризувати теоретичні аспекти формування КК на підприємствах;
- проаналізувати види і форми КК;
- охарактеризувати діяльність підприємства ПрАТ «Київстар»;
- оцінити стан впровадження КК на підприємстві ПрАТ «Київстар»;
- визначити напрями вдосконалення формування КК на підприємствах в Україні.

**Об'єктом дослідження** є розвиток процесу корпоративної культури на підприємствах в Україні.

**Предметом роботи** є дослідження процесів формування КК на підприємствах у країні.

**Методи дослідження.** У роботі використані методи: аналізу, синтезу, дедукції і індукції, економічний аналіз.

У першому розділі охарактеризовані теоретичні аспекти формування КК.

У другому розділі здійснена оцінка КК на підприємстві ПрАТ «Київстар», розроблені напрями вдосконалення заходів щодо розвитку КК в Україні

**Ключові слова:** КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	7
1.1. Визначення теоретичних підходів до формування корпоративної культури.....	7
1.2. Характеристика основних форм та видів корпоративної культури.....	13
1.3. Особливості процесу формування корпоративної культури.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	23
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київстар».....	23
2.2. Аналіз проблем формування корпоративної культури на ПрАТ «Київстар».....	31
2.3. Напрями вдосконалення заходів щодо розвитку КК в Україні.....	35
Висновки до розділу 2.....	41
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

## ВСТУП

Сучасний стан розвитку економіки, вимоги європейської інтеграції зробили актуальним необхідність розвитку корпоративної культури (КК) на українських підприємствах. КК є трендом на сучасних підприємствах, частиною іміджу підприємства, ефективним засобом консолідації зусиль всіх працівників. У сучасних умовах ефективна КК є важливим інструментом, який забезпечує конкурентні переваги і стимулює стійкий розвиток підприємств.

КК є складним, комплексним явищем, яке має свій понятійний апарат, свої класифікації форм та видів. Особливу актуальність набувають теоретичні питання, які пов'язані з розумінням сутності і ролі КК в соціально-економічній системі підприємства. В Україні впровадження складових та форм КК стає поступово масовим явищем. Необхідність вирішення практичних проблем впровадження КК викликає потребу у подальшому проведенні досліджень.

Теоретичними та практичними питаннями розвитку КК активно займалися зарубіжні дослідники (Кемерон К., Квинн Р. [1]; В.Ф. Котлер, Лі Н. [2]; М. Портер [3], Коттер Дж., Хескет Дж. [4], Денісон Д. [5] та інші). Особливостям розвитку КК присвячені праці українських вчених (Смольницька А. [6], Сікорська Л.В., Лесько О.Й. [7], Мирошніченко Ю. [8]; Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. [9] та інші).

Метою роботи є дослідження формування КК на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були розв'язані такі завдання:

- охарактеризувати теоретичні аспекти формування КК на підприємствах;
- проаналізувати види і форми КК;
- охарактеризувати діяльність підприємства ПрАТ «Київстар»;

- оцінити стан впровадження КК на підприємстві ПрАТ «Київстар»;
- визначити напрями вдосконалення формування КК на підприємствах в Україні.

Об'єктом дослідження є розвиток процесу корпоративної культури на підприємствах в Україні.

Предметом роботи є дослідження процесів формування КК на підприємствах у країні.

Теоретичною базою для проведення дослідження є праці відомих українських та зарубіжних вчених, нормативно-законодавчі документи різних країн.

У роботі використовувалися наступні методи і підходи:

- загальні методи (аналізу і синтезу, дедукції і індукції) – при дослідженні понятійного апарату формування КК на підприємствах;
- економічний аналіз – при оцінці діяльності підприємства;
- системний підхід при розробці напрямів вдосконалення процесів формування КК на підприємствах в Україні.

При написанні роботи використовувалися праці вітчизняних і закордонних вчених, матеріали звітності підприємства.

До елементів наукової новизни слід віднести розробку конкретних заходів стосовно вдосконалення КК на підприємстві. Практична значущість роботи визначається можливістю впровадження запропонованих рекомендацій на інших підприємствах в Україні.

Робота складається із вступу, 2 розділів, висновків, які містяться на 45 стор. У роботі міститься список використаних джерел літератури у кількості 33 од, 8 табл., 8 рис.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Визначення теоретичних підходів до формування корпоративної культури

Корпоративна культура (КК) є ключовим компонентом індивідуальності будь-якої організації, що впливає на поведінку її робітників і загальну продуктивність. Зараз вона виступає необхідною умовою ефективної діяльності підприємства. Формування КК приносить зростання соціального та економічного ефекту, що корисне і підприємствам, і суспільству, і окремим працівникам.

У той же час слід зазначити, що серед підприємців не завжди існує правильне розуміння ролі і сутності КК, Так, зустрічаються такі типові думки у деяких підприємців і вищого керівництва організацій:

1. КК існує тільки на тих підприємствах, де працівники сумлінно здійснюють свої обов'язки і працюють на досягнення спільних цілей. Це неправильна думка, тому що КК присутня обов'язкова у кожній організації, тільки її характерні ознаки можуть бути абсолютно різними: в одній організації це впровадження волонтерства, в другій – висока культура, у третій – відсутність поваги до клієнтів та ін.

2. КК на підприємстві з виникає тільки після того, як виробляється звід правил, підписаний кожним працівником. Це також помилкова думка. КК не обмежується тільки посадовими інструкціями або нормами роботи з замовниками. Навіть якщо не здійснювати зусилля по її створенню, вона буде формуватися самостійно, стихійно.

3. КК – це тільки соціальне явище, яке не може оказати вплив на ефективність здійснення бізнесу, тому і витрачати на його розвиток кошти неефективно..

Існування таких помилкових думок у керівників викликає необхідність більш детально розглянути сутність КК.

Термін «корпоративний» походить від латинського виразу «corporatio» – суспільство, об'єднання. Вперше виникло поняття «корпоративний дух» ще в 19 столітті. За словами французького дослідника А. Файоля, формування створення і зростання колективного духу становлять основу для керування на будь-якому підприємстві.

Сучасне значення термін «КК» набуває в 70-80-х рр. ХХ століття. Термін «КК» в теорії менеджменту з'явилося в 1982 році, коли Т. Діл і А. Кеннеді почали досліджувати чинники впливу на успішність роботи транснаціональних корпорацій. Так, в 1984 році ці автори [10] вперше припустили, що ефективність лідерства, а також довготривалий успіх організації пов'язані з наявністю здорової корпоративної культури. З цього моменту почалося систематичне вивчення проблеми корпоративної культури. Однак досі єдиного поняття «КК» не існує.

Деякі дослідники в спеціалізованій літературі об'єднують корпоративну та організаційну культури. Зарубіжні дослідники в більшості дотримуються думки щодо однаковості досліджуваних понять і схильні відноситися до них понять як до синонімічних (Шольц С. [11]; Томсон К., Лютенс Ф. [12]). Представники іншої точки зору розглядають організаційну і корпоративну культури як самостійні поняття.

Що стосується співвідношення понять «КК» і «організаційна культура», то при наявності істотних відмінностей у дослідницьких визначеннях цих понять, можна підкреслити деякі загальні, характерні для обох термінів суттєві ознаки:

1) багато формулювання понять КК та організаційної культури мають схожість у тому, що формами їх вираження є моральні цінності, відносини, етичні переконання, вірування, норми взаємодії і т.п.;

2) досліджувані види культур характеризуються в існуючих моделях поведінки, формах комунікації між членами трудового колективу;

3) розглянуті ознаки культур розповсюджуються на членів колективу організації, за їх допомогою регулюються їх дії та вчинки.

Так, в організаціях поступово відбувається проектування, розробка і впровадження корпоративної культури, а організаційна культура, може формуватися спонтанно, по мірі розвитку організації.

Зародження організаційної культури зумовлене впливом зовнішніх чинників, особливостями етнічного характеру Концепція формування КК ґрунтується на стратегічних цілях розвитку бізнесу.

Організаційна культура має потенціал стати сполучною ланкою для різних спільнот — соціальних, професійних, релігійних. КК притаманна об'єднанням, заснованим за професійною ознакою

Від організаційної культури КК відрізняється включенням в неї корпоративного духу, корпоративної філософії «загальної долі» і колективних начал. Корпоративний дух є тим об'єднуючим початком, що принижує все існування організації і регулює всі сфери її діяльності. Він є потужним фактором, що впливає на життєдіяльність організації, від наповнення якого залежить внутрішній «робочий» клімат і його прояви в зовнішньому середовищі.

КК висловлює ідею згуртування, психологічної спільності і корпоративної ідентичності членів організації сильніше, ніж організаційна. КК володіє більш потужним мотиваційним потенціалом для розвитку організації в порівнянні з організаційною культурою. Але для більш точної характеристики даних понять, необхідно розглядати організаційну та корпоративну культури окремо.

Так, Д. Елдрідж і А. Кромбі визначали КК як унікальні характеристики сприйняття членами колективу особливостей організації, того, що розрізняє її між іншими у галузевій сфері діяльності [13].

Деякі визначення українських науковців систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Характеристика визначень КК в працях українських науковців

Автори	Характерні риси визначення
Апостоюк О. [14]	1) «Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів»; 2) «формується і приймається більшістю колективу».
Шевченко В.С. [15]	1) «Інструмент управлінської дії, прищеплює певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки»; 2) «наслідок: організаційна єдність та створення фірмового стилю підприємства».
Полянська А.С., Дюк О.М. [17]	1) Складова сучасної моделі управління підприємством; 2) Результат – максимально реалізує його потенціал та створює сприятливе для досягнення цілей розвитку середовище.

*Джерело: авторські дослідження*

КК можливо розглядати як комплекс основних уявлень, норм поведінки і цінностей, які характерні для конкретного підприємства і розвиваються під час співпраці для досягнення загальних цілей.

Формування КК відбувається за певними принципами. Корпоративна культура також в будь-якій організації виконує безліч важливих функцій, що визначають ефективну роботу компанії (рис.1.1).



Рис. 1.1. Принципи та функції КК

*Джерело: складено з урахуванням [16]*

КК в організації має такі ознаки:

1) вона має цінність. КК повинна приносити до організації цінність у вигляді: зростання продажів підвищення лояльності співробітників, скорочення витрат, поліпшення іміджу фірми і т.п;

2) є унікальною. У КК повинні бути характеристики, які невластиві іншим фірмам.

3) її складовим необхідно бути такими, щоб конкуренти, які будуть копіювати їх, все одно не могли зрівнятися за якістю обслуговування і виробництва.

Головна ціль формування КК – отримання більш високих результатів шляхом поліпшення управління колективом на підприємстві, забезпечення залученості працівників до прийнятих рішень, лояльності до самої компанії.

Однією з найбільш репрезентативних і часто використовуваних методик вивчення корпоративної культури є модель Денісона [5]. Дана модель заснована на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури: місії, узгодженості, залученості та здатності до адаптації у взаємозв'язку з ключовими бізнес-показниками організації. Так, рентабельність інвестицій, продажів і активів визначається парою «місія» і «узгодженість»; новизна продукту залежить від пари «здатність до адаптації» і «залученість» організації.

Корпоративна культура є набором важливих положень, які розділяють члени колективу організації, існуючі моральні цінності орієнтують їх на певні дії та поведінку.

Слід зазначити, що принципи КК забезпечують єдині стандарти роботи і допомагають працівникам зрозуміти, чи відповідає дана культура їх моральним цінностям. Значення виділення основних функцій корпоративної культури для розвитку компанії полягають у наступному:

1. Створення стабільності шляхом введення цінностей і норм для трудового колективу. Це здійснюється для того, щоб створити культурну ідентичність. У співробітників це викликає почуття надійності, як в самій компанії, так і власного становища в ній.

2. Знання принципів та функцій КК допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися в компанії, зрозуміти її цінності і цілі.

3. Прищеплює співробітникам почуття відповідальності при вирішенні поставлених завдань. У той же час відбувається стимулювання працівників працювати продуктивно в рамках встановлених норм і цінностей.

## 1.2. Визначення основних форм та видів корпоративної культури

Попри різні підходи до поняття корпоративної культури, її дослідники одноставні в єдиному: КК — це складне утворення з певною структурою. У цій структурі вагому роль мають види. форми, через які корпоративна культура втілюється у практичній діяльності підприємства.

Дослідники Кемерон та Квінн розробили класифікацію видів КК залежно від відселених ознак (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика видів КК

Вид	Ознаки	Особливості	Переваги	Ризики
1	2	3	4	5
Кланова (Southwest Airlines)	Орієнтованість на командну працю, взаємодопомогу, є наставництва	Значний рівень лояльності у людських взаєминах; гнучке управління	Залученість працівників висока, низька плинність кадрів. Зниження плинності кадрів. Гнучкість готовність допомагати одному. Сприятливе середовище для обміну знаннями та командного навчання. Ризики:	Уповільнення прийняття рішень, впровадження швидких змін і дисциплінарних заходів. Труднощі з адаптацією нових співробітників.

Адхокар- тична ( Google, Tesla)	Інновацій- ний, креативний підхід; швидка адаптація до змін	Підтримує- ться ініціатива, креативність мислення	Швидке реагування на зміни ситуації. Залучення талановитих і амбітних співробітників. Гнучкість і можливість адаптації до змін ринку.	Бракує стабільності, структуро- ваності; відсутні чіткі процедури. Можливі конфлікти через різницю в підходах. Немає чіткої стратегії.
Ринкова (Procter & Gamble)	спрямована на результат- тивність, конкурент- цію, досягнення чітких цілей.	Висока вимогли- вість, чітка орієнтація на ефектив- ність і прибуток	Зростання продуктивності, орієнтація на зовнішні результати. Швидка адаптація до змін ринкових умов. Зростання конкуренто- спроможності.	Можливий стрес та емоційне вигорання персоналу. Зниження лояльності співробітників. Плинність Креативних фахівців.
Ієрархіч- на (держав- ні установи)	Формаліза- ція процесів, система підпорядкув- ання та контролю. Чіткий розподіл ролей і обов'язків. Упорядкова- ність і контроль на всіх рівнях.	стабільність, суворе дотримання норм. Надійність і стійкість навіть у кризових умовах	Надійність процесів. Зниження помилок за рахунок і суворих регламентів.	Низька гнучкість та інноваційність. Повільна реакція на зміни. Демотивація талановитих фахівців. Ризик програвати більш динамічним конкурентам

Джерело: складено з урахуванням [1]

Основні форми КК представлені на рис. 1.2.

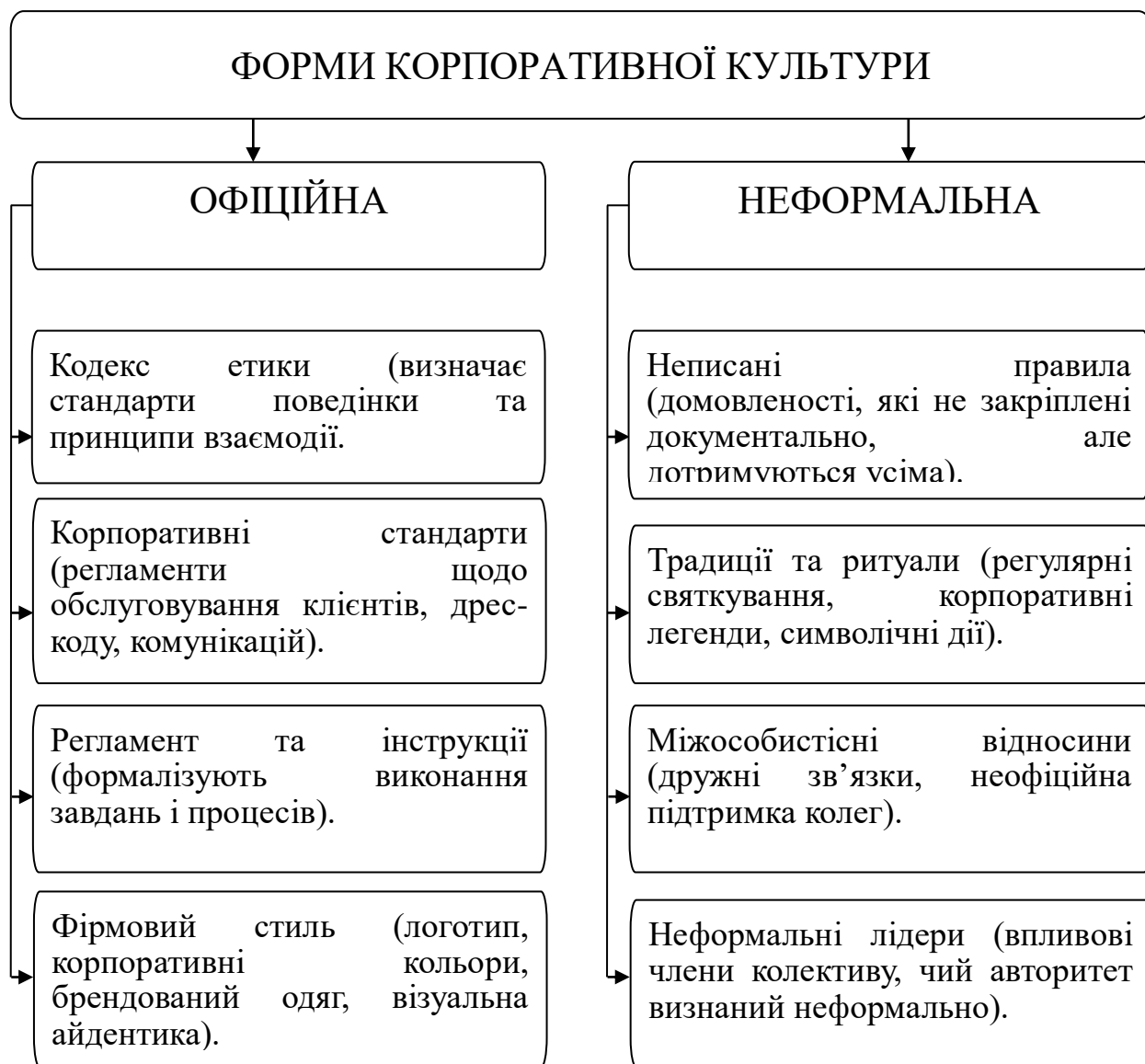


Рис. 1.2. Форми корпоративної культури підприємств

Джерело: [17]

Корпоративна культура також буває внутрішньою, зовнішньою і прихованою. Внутрішній тип властивий організаціям, в яких корпоративні цінності відображаються через поведінкові норми персоналу. Зовнішня культура націлена на формування лояльного сприйняття компанії з боку споживачів і суспільства. Прихована культура визначається пріоритетами, встановленими трудовим колективом.

Згідно з рівнем стабільності виокремлюють 2 форми – стабільну та нестабільну. Перший варіант характерний для великих організацій, така

система вирізняється консерватизмом і жорстким регулюванням норм поведінки. Недолік цього формату розвитку ціннісних орієнтирів – труднощі адаптації ділових засад компанії до зміни зовнішніх умов. Нестабільній корпоративній культурі властиві ознаки хаотичності, поведінкові принципи регулярно оновлюються, присутній ризик появи подвійних стандартів при оцінці дій різних працівників.

Корпоративна культура – це реальне середовище, яке визначає, як співробітники будуть працювати, а організація досягати результатів. Розуміння її типу допомагає керівникам вибудовувати стратегію і управляти змінами, а співробітникам – усвідомлювати свої можливості для розвитку і залученості.

У кожної культури є сильні сторони і обмеження, тому важливо не тільки розпізнати її особливості, але і задуматися, які елементи варто розвивати для досягнення довгострокових цілей організації.

Підводячи підсумок, потрібно відзначити, що вивчення структури КК має особливе значення для керівників підприємства. Знання принципів формування та особливостей ефективної КК може допомогти покращити показники діяльності, впливає на лояльність працівників і поліпшує репутацію, імідж та бренд.

### **1.3. Особливості процесу формування корпоративної культури**

Формування КК – це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає часу. За результатами систематизації існуючих фахових досліджень (складено з урахуванням [6; 7; 17]) можливо виділити фактори, які здійснюють суттєвий вплив на стан даного процесу:

- 1) особливості створення компанії, її передісторія; розмір компанії, її вік; форма власності;
- 2) моральні цінності засновників компанії (керівників компанії), у неформальних лідерів організації;

### 3) Існування критеріїв:

- відбору нових працівників;
- стимулювання або просування по кар'єрних сходах; рівень стимулювання (моральне, матеріальне);
- 4) контроль керівників за умовами праці;
- 5) управління ймовірними ризиками (це може позначатися на ступіні ініціативності співробітників);
- 6) структура управління підприємством;
- 7) система управління конфліктами (наявність у колективі медіаторів і існування профілактика конфліктів).

КК може сформуватися в компанії стихійно. Однак вона підлягає корегуванню і подальшому розвитку в необхідному напрямку. Керуючу роль у формуванні КК повинні виконувати керівники.

Процес формування КК включає декілька етапів (рис. 1.3).

Виходячи з результатів діагностики, керівництво розробляє бачення майбутньої культури. Після визначення бажаної культури формується план її імплементації. Задля цього доцільно застосовувати agile-підходи, які дають змогу ефективно керувати змінами та гнучко відгукуватися на нові виклики. Суть їх полягає у формуванні гнучкого, адаптивного та орієнтованого на працівників середовища, яке стимулює інновації, швидке реагування на зміни та зростання ефективності організації. В основі Agile-культури покладені: самоорганізація, прозорість і відкритість, інформаційна доступність, ітеративність (циклічність), клієнтоорієнтованість, колективна відповідальність. На етапі впровадження здійснюється активне формування нових цінностей і норм. Цифрові платформи та інструменти (наприклад, корпоративні соціальні мережі та онлайн-тренінги) значно полегшують процес впровадження змін. В умовах гібридної роботи необхідно створювати віртуальні простори для розвитку корпоративної культури [19].

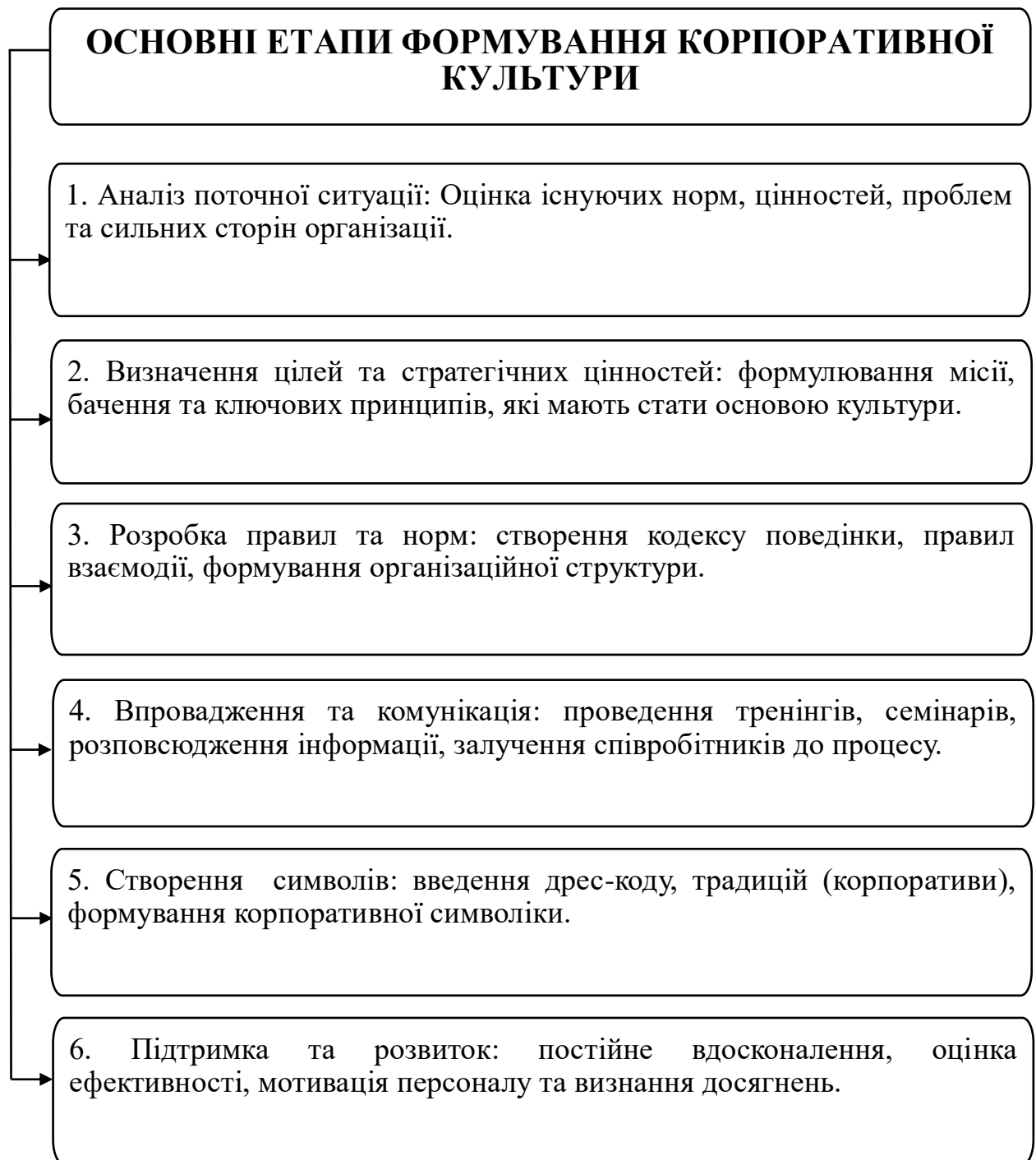


Рис. 1.3. Характеристика етапів формування КК

*Джерело: складено з урахуванням [7; 17; 18]*

На завершальному етапі нова культура закріплюється через регулярні практики. Наразі для залучення співробітників все більшого поширення здобувають методи гейміфікації, а також інтерактивні методи.

Формування КК необхідно визначити як системний процес, в який входить комплекс взаємодіючих інструментів (організаційні, економічні, соціальні та інформаційно-комунікаційні). Ці інструменти можуть забезпечувати узгодженість дій працівників з цілями організації

Науковці Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. [20] виділили наступні особливості формування КК: багаторівневність (в організації може бути декілько рівнів управління); багатопотоковість (розгалуженність процесів в діяльності підприємства); масштабність (наявність і великої кількості методів управління); синергетизм.

Основним завданням керівника організації є доведення через КК до кожного співробітника сенсу існування і функціонування організації, а саме – місії.

Усвідомлюючи і приймаючи КК, співробітник починає брати безпосередню участь у досягненні цілей організації, несе відповідальність за виконувану роботу. Тому потрібне системне застосування методів підтримки корпоративної культури, наприклад, через наявність корпоративної символіки, одягу, логотипів, гасел, наявності історій і міфів, еталонних образів поведінки тощо. Вибір типу КК – це завдання діяльності для керівника підприємства.

Існують деякі загальні рекомендації щодо підвищення рівня КК та поліпшення мікроклімату в організації. У зв'язку з цим доцільно здійснювати такі заходи:

- застосовувати ненав'язливе лідерство, тобто створювати образ харизматичного лідера;
- фокусувати зусилля на формуванні організаційних цінностей і норм взаємодії;
- привертати членів команди до створення іміджу організації;
- скеровувати поведінку співробітників шляхом розробки системи мотивації;
- формувати сприятливий внутрішній клімат у колективі.

Для розвитку та формування КК проводяться заходи в наступних напрямках:

1) донести інформацію до працівників про цілі діяльності компанії, її місії, а також поставлених завдань;

2) сформувати середовище неформального спілкування, де співробітники могли обмінюватися думками щодо процесів, що проходять, які протікають всередині компанії;

3) необхідна прихильність до корпоративної атрибутики, символіки, розробка певного стилю в одязі;

4) інформувати співробітників про історію створення та розвитку компанії. Даний захід дозволить працівникам глибше зрозуміти цілі і поставлені завдання перед компанією, визначити роль її в суспільстві;

5) інформувати співробітників про структуру компанії – корпоративної структурі, керівниках різних напрямків діяльності. Працівник, який більше знає про компанію, буде легше виконувати свої функціональні обов'язки.

Відомі вчені Т. Пітерс і Р. Уотерман [21] провели аналіз 43 американських компаній і виділили найпоширеніші погляди і цінності культури КК, що привели ці компанії до успіху:

- віра в дію. Приймати рішення слід негайно, і навіть за умови неповної інформації;

- контакт із клієнтами. Першочерговим пріоритетом у діяльності успішної компанії є споживач і його задоволення продуктом або послугою;

- самодостатність і підприємливість. З метою викорінення зайвої бюрократії та спрощення спроб впровадження нових технологій, потрібно надати фахівцям можливість приймати рішення;

- продуктивність на особу. За цим показником люди є основним і найбільшим цінним ресурсом компанії, а їх рівень задоволеності робочими умовами є показником дієвості компанії;

- будьте обізнані в своїй компанії. Менеджери не просто сидять у своїх офісах, а регулярно відвідують свої підприємства, аж до найменших філій, спілкуючись із працівниками на всіх рівнях;

- не втручайтеся в те, чого не знаєте. Успішні компанії не погоджуються на диверсифікацію, що віддаляє їх від свого основного бізнесу;

- спрощена структура та обмежена кількість керівників. Кількість управлінських рівнів має бути мінімальною. Значення керівника вимірюється не розміром його персоналу, а внеском у загальну ефективність. Такий підхід застосовується спеціально для того, аби менеджери прагнули не розширювати штат підлеглих, а підвищувати ефективність свого персоналу;

- організація має бути одночасно жорсткою та гнучкою. Високий рівень організації забезпечується вірою співробітників у цінності КК — це сильна об'єднувальна мотивація для всіх. Гнучкість досягається за рахунок якнайменшого втручання менеджменту та зменшення кількості заборон і регуляторних процедур. Це стимулює інновації та надає структурі адміністративного контролю необхідну гнучкість.

При створенні корпоративної культури на засадах вищезазначених цінностей її ефективність може бути гарантована за умовами правильної організації всіх компонентів структури КК.

## **Висновки до розділу 1**

Під час дослідження теоретичних аспектів формування КК встановлено, що вона є найпотужнішим фактором, який впливає на організаційну поведінку співробітників, тобто на їх мотивацію і ефективність її діяльності.

При характеристиці теоретичних підходів до формування КК виділені різниця і подібність у термінах організаційна і корпоративна культура.

КК виступає своєрідним зразком або ідеалом трудової поведінки персоналу, що ґрунтується на визначених базових принципах і цінностях, на які

спирається весь колектив організації — від рядових співробітників до топ-менеджменту. Відповідно, культура повинна виступати основою для формування системи управління в організації.

На основі порівняння визначень КК в працях науковців запропоновано її розглядати як сукупність базових уявлень, норм поведінки і цінностей, властивих конкретній організації і формуються в ході співпраці для досягнення загальних цілей.

У роботі були виділені основні принципи і функції КК.

Формування КК – це тривалий і трудомісткий процес, що вимагає часу.

У результаті розгляду особливості процесу формування КК визначені етапи формування КК. Охарактеризовані фактори, які роблять істотний вплив на формування КК.

Для розвитку та формування КК визначена необхідність проведення певних заходів.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» (далі товариство) почала діяльність в Україні з 1994 р. Це одне з найвеликих компаній галузі (обслуговує 24,4 млн. споживачів (48,8% від загальної кількості абонентів країни), надає фіксований широкосмуговий зв'язок (більш 1,1 млн. осіб) [21].

Через початок військових дій, значну міграцію, кількість абонентів ПрАТ скоротилася на 1,4 млн осіб. Сьогодні абонентська база включає 24,1 млн. осіб [22].

До основних напрямів діяльності товариства належить: телекомунікаційні послуги (у тому числі безпроводні послуги, кабельний зв'язок); виконання ремонту побутової техніки та електронних приладів, продаж обладнання, проведення досліджень [23].

Капітальні вкладення товариства постійно зростають. Вони спрямовані на побудову нових і модернізацію діючих базових станції 4G, приєднання до послуг 4G-зв'язку нових населених пунктів. Структура управління організацією наведена на рис. 2.1.

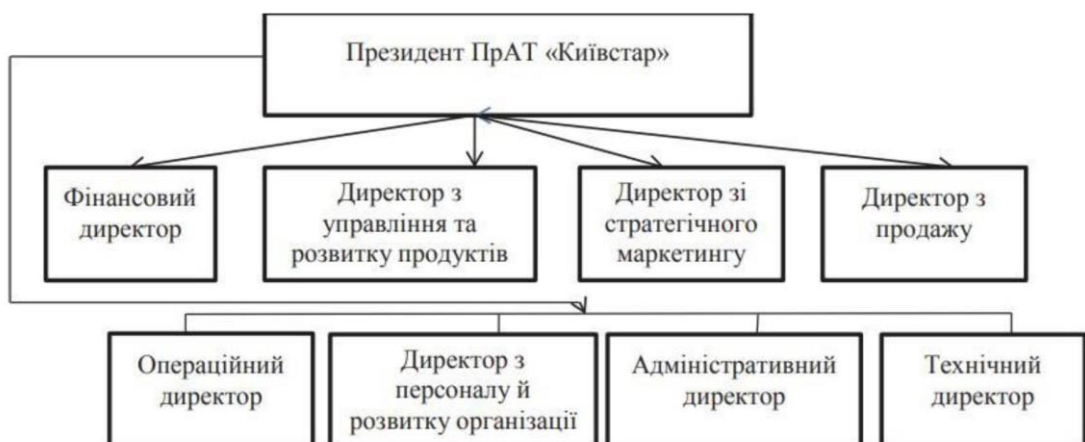


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Київстар»

*Джерело: [22]*

Загальна характеристика результатів роботи товариства представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Динаміка фінансових показників товариства, тис. грн

Назва показників	За 2022 р.	За 2021 р.	За 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (РП)	30 900 973.00	28 559 150.00	25 001 45.00
Собівартість РП	12 112 812.00	9 646 440.00	8 468 288.00
Валовий прибуток	18 788 161.00	18 912 710.00	16532 957.00
Інші операційні доходи	252 484.00	217 437.00	347 299.00
Витрати на збут	2 556 755.00	2362 458.00	1 967 033.00
Інші операційні витрати	247 660.00	115 856.00	84 802.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13 878 318.00	14 786 480.00	13152 381.00
Інші фінансові доходи	155 497.00	48 828.00	80 459.00
Інші доходи	236 812.00	235 778.00	48 668.00
Фінансові витрати	1 121 738.00	967 025.00	427 797.00
Інші витрати	1 352 309.00	166 264.00	240 323.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	11 796 580.00	13 937 797.00	10628 126.00
Витрати (дохід) з податку на	-2 198 911.00	-2 670 871.00	-1666 906.00

Назва показників	За 2022 р.	За 2021 р.	За 2020 р.
прибуток			
Чистий фінансовий результат: прибуток	9 597 669.00	11 266 926.00	8 961 220.00

Джерело: [24]

Найбільш доходні напрями діяльності товариства показано на рис. 2.2.

Характеристика основних витрат товариства міститься на рис. 2.3.

Значна вагу серед операційних витрат приходиться на амортизацію і на оплату праці. Горизонтальна оцінка активів товариства приведено у табл. 2.2.

Спостерігалось скорочення необоротних активів товариства на 2,5%. Це відбулося на фоні втрат майна. Первісна вартість основних засобів зросла на 14,8 %. Основні фонди збільшилися на 25%. Виробничий потенціал забезпечує всі потреби товариства.

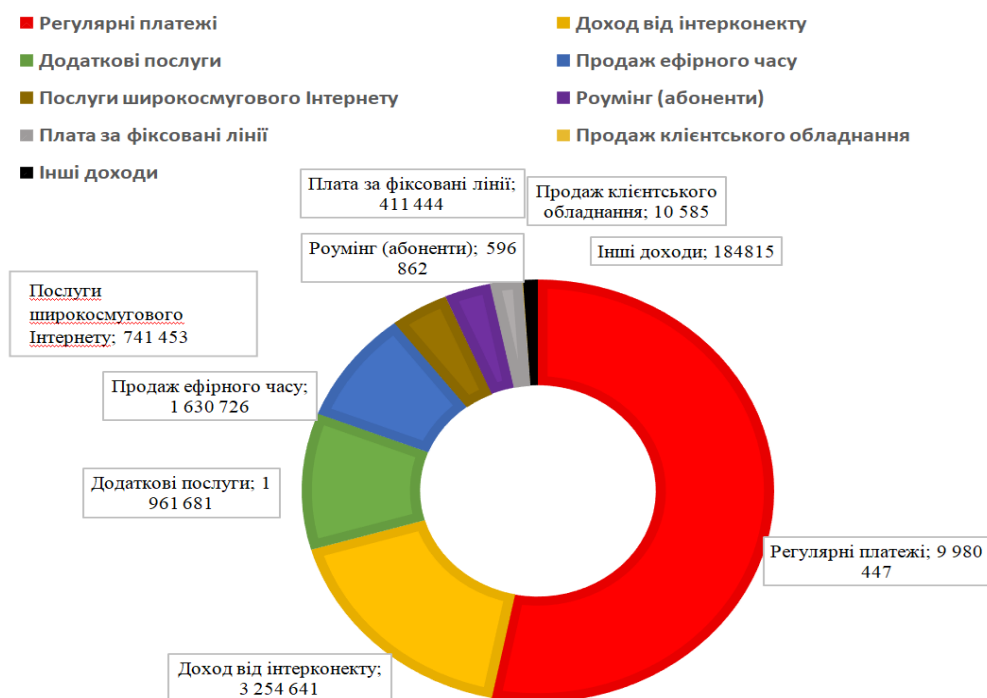


Рис. 2.2. Структура доходів ПрАТ «Київстар»у 2024 р., тис. грн

Джерело: [22; 23;25]

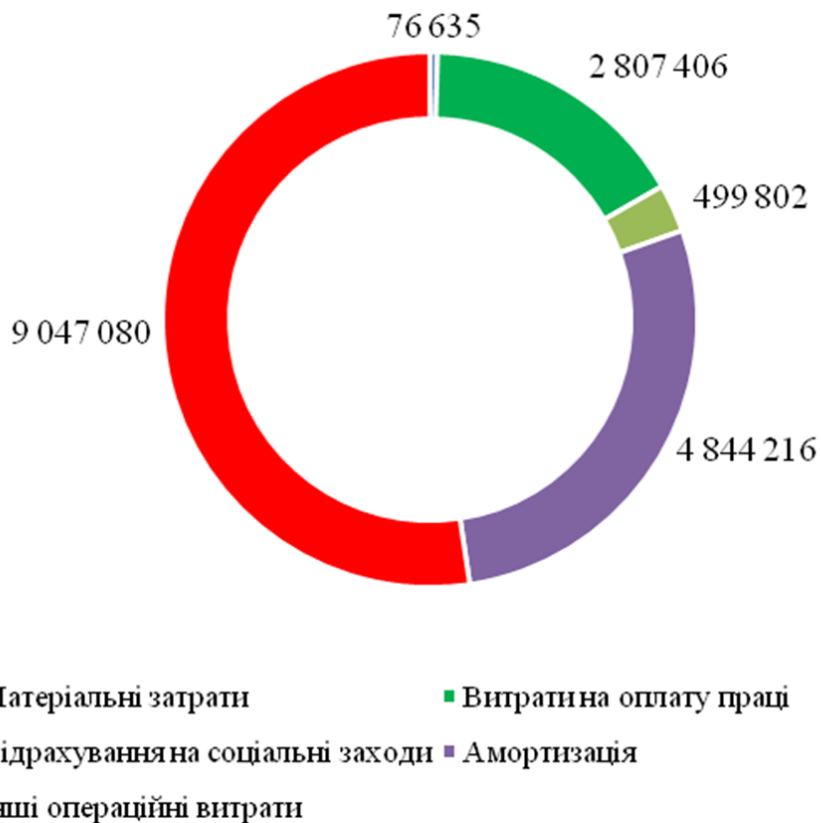


Рис. 2.3. Напрями операційних витрат товариства за 2024 р.

Джерело: [22; 24; 25]

Таблиця 2.2

Горизонтальна оцінка активів підприємства у 2023 р., тис. грн

Показники	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.	Абсолютне Відхилення; +-	Відносне відхилення, у %
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	8 585 356.00	8 372 277.00	-213079	97,5
первісна вартість	15 66015.00	15 99130.00	14425285	97

Показники	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.	Абсолютне Відхилення; +-	Відносне відхилення, у %
накопичена амортизація	7 075 159.00	7 619 023.00	543864	92
Основні засоби	16291426.00	20429 519.00	4 138 093	125
первісна вартість	34575168.00	39865 823.00	5 290655.00	114.0
Знос	18283742.00	19436 304.00	1 152563.00	94,07
інші фінансові інвестиції	110 102.00	699 734.00	589632.00	635.53
Відстрочені податкові активи	139 587.00	159 033.00	19446.00	113.93
Інші необоротні активи	1568479.00	3 207 648.00	1639169.00	204.50
Усього	26694950.00	32868 211.00	6173261.00	123.12

*Джерело: складено за [26]*

Оцінка динаміки оборотних активів товариства наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка оборотних активів товариства у 2023 р.

Назва показника	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.	Абсолютне відхилення +-	Відносне відхилення , у %
Оборотні активи	37 506.00	65 107.00	27601	173.59
Запаси				
Виробничі запаси	37 476.00	65 104.00	27628.00	173.72
Товари	30.00	3.00	-27.00	1.0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	872 641.00	2 815 721.00	1943080.00	322.66
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	150 458.00	241 180.00	90692.00	160.29
з бюджетом	73 795.00	62 335.00	-11460.00	84.47
з нарахованих доходів	5 327.00	26 174.00	20847.00	491.34
Гроші та їх еквіваленти	1 707 773.00	4 684 591.00	2976818.00	274.31
Витрати майбутніх періодів	195 217.00	189 282.00	-5935.00	96.95
Інші оборотні активи	2 271.00	481 670.00	479399.00	21209.5
Усього за розділом II	3 044 988.00	8 566 060.00	5521072.00	281.31

Джерело: [26]

За рік істотно збільшилися оборотні активи через зростання виробничих запасів. Ця обставина забезпечить у виробничому процесі безперервність. Може виникнути загроза надлишкового накопичення. Зростання дебіторської заборгованості викликає також необхідність контролю. Горизонтальна оцінка пасивів товариства наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Горизонтальна оцінка пасивів товариства 2023 р., тис. грн.

Назва показника	На початок 2023р.	На кінець 2023 р.	Абсолютне Відхилення +-	Відносне відхилення, у %
I. Власний капітал	654 763.00	654 763.001	0	100.0
Додатковий капітал	258 294.00	261 260.00	2966.00	101.14
Емісійний дохід	102 338.00	102 338.00	0	100.0
Резервний капітал	132 933.00	132 933.00	0	100.0
Нерозподілений прибуток	11419172.00	21016841.00	9597669.00	184.048
Усього	12465162.00	22065797.00	9600635.00	177.01
Пенсійні зобов'язання	24 277.0	29 735.0	5458.00	122.48
Довгострокові кредити банків	6 934 336.00	2 171 880.00	-4762456.00	31.32
Інші довгострокові зобов'язання	3 681 646.00	7 376 257.00	3694611.00	200.35
Довгострокові забезпечення	315 052.00	236 277.00	-78775.00	74.99
Усього	10 955 311.0	9 814 149.00	-1141162.00	89.58

Джерело: [26]

Загальні дані свідчать, що фінансовий стан підприємства задовільний.

У табл. 2.5 наведено у динаміці характеристику розвитку підприємства за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.5

## Характеристика розвитку підприємства за 2023-2025 рр.

Основні показники розвитку підприємства	2024 р. ( у порівнянні з 2023 р.)	2025 р. ( у порівнянні з 2024 р.)
Доходи загальні	+ 11%; (+ 37,27 млрд. грн.)	+20%
ЕВІТДА	У грн. +5,8%; (20,9 млрд. грн.); у дол. США – 4,2% ( до 518 млн дол. США)	+20%
Стратегічні проблеми	Скорочення: - кількості абонентів (до 23 млн.).	Скорочення: - кількості абонентів.
Стратегічні здобутки	Збільшення кількості користувачів мультиплейсервісів на 50,2% (6,1 млн. осіб) та платформ Helsi (28 мленю пацієнтів, 1,6 тис. закладів, 39 тис. мед.фахівців)	1.Придбання Uklon (збільшення частки користувачів пакетних послуг). 2. інвестування у розвиток мережі для забезпечення стабільності зв'язку в Україні
Стратегічні перспективи	1.Підготовка до виходу на американську фондову біржу в рамках стратегії VEON	1.Розширення цифрових споживчих послуг. 2.Підготовка до виходу на американську фондову біржу (поява нових перспектив для залучення інвестицій і капіталу).

*Джерело: авторські дослідження на основі [27; 28]*

Спостерігається збільшення податків до бюджету (сплачено до бюджету в 1 кварталі 2025 року на 65% більше, ніж за налогічний період 2024 р.)ці.

У подальшій перспективі розвитку;

- поліпшення сталості мережі та розповсюдження 4G;
- відновлення мережі на де окупованих територіях;
- підготовка до впровадження технологій 5G;
- реалізація соціальних проектів, розвиток КК.

## **2.2. Аналіз формування корпоративної культури на ПрАТ «Київстар»**

Здійснимо аналіз КК ПрАТ «Київстар» на основі виділених основних складових (з урахуванням [29])

1. Місією товариства є «поліпшення життя людей через надання високоякісних телекомунікаційних послуг, керуємось такими цінностями як простота, іноваційність та покращення» [21].

2. Відношення керівництва до працівників товариства.

«Київстар» позиціонує себе як роботодавець, що входить до «ТОП-25 роботодавців, відкритих для талантів до 25 років». Компанія займала постійно високі місця в рейтингу найкращих роботодавців України у галузі телекомунікаційних технологій.

Товариство "Київстар" здійснює постійне підвищення кваліфікації персоналу, його навчання на робочих місцях, здійснює тренінги, семінари, курси та майстер-класи. ПрАТ «Київстар» гарантує медичне страхування для співробітників, є бонуси, пільги (надійний соціальний захист); відбувається пенсійне накопичувальне страхування; отримується цільова допомога робітникам.

Надається мобільний службовий телефон, послуга «Мобільна сім'я», Працівники мають можливість здійснювати деяку роботу дистанційно завдяки системі «Віртуальний офіс»; більш 40% співробітників працюють за гнучким графіком.

На підприємстві створено зону взаємної поваги до захисту прав; між

співробітниками існує довірчі відносини співпраця; здійснюється відкрите спілкування.

На підприємстві існує розвинута система стимулювання працівників. Керівництво дбає про високий рівень заробітної плати. Робочі місця відповідають нормам охорони праці.

Кар'єрне зростання співробітників відбувається завдяки програмі стажувань «Returnship» (кар'єрного повернення); програма «STARt Yourself»); впровадження проектів щодо зовнішнього і внутрішнього навчання; здійснення корпоративних конкурсів.

Керівний апарат товариства "Київстар" успішно управляє кадрами, розуміючи, що від ефективного управління кадрами залежить прибутковість та конкурентоспроможність компанії. Кожен співробітник є соціальним і інтелектуальним капіталом організації. Діють спеціальні програми щодо розвитку креативності, проект IVC (спрямовано на стимулювання креативності працівників, їх участь у стратегічному розвитку компанії).

3. Етичний кодекс [30] («співробітники, які працюють у компаніях Групи VEON діють шанобливо, морально та етично»).

4. Боротьба з корупцією і хабарництвом. У звітах компанії є розділи: «Етика та комплаєнс», в яких зазначається боротьба з хабарництвом та корупцією.

В товаристві діють спеціальні Кодекси поведінки («Загальний Кодекс для Групи VEON»; Кодекс для бізнес-партнерів корпорації»).

Значна увага приділяється запобіганню виникненню конфліктів інтересів; здійсненню Антикорупційної програма ««Київстар»».

5. Компанія несе відповідальність за обмеження доступу неповнолітніх до нелегального й «дорослого» контенту. Підприємство відмовилося від розміщення й продажу «дорослого» контенту на власних war- і webресурсах.

6. Існують певні Правила мобільної культури ( під час роботи, у театрах, закладах відпочинку – телефон у режимі «зустріч» або «вібро», «без звуку»).

7. Волонтерська діяльність отримала значний розвиток (15% співробітників).

#### 8. Відповідальне ставлення до екології

Проводилися акції «Відмовимося від паперових квитанцій, врятуємо дерева»; Програма «Зелений офіс», існує «Положення про захист навколишнього середовища».

У питаннях екологічної відповідальності компанія орієнтується на зменшення свого негативного впливу на довкілля шляхом використання більш дружніх до навколишнього середовища технологій та заходів з енергозбереження. Також компанія запровадила програму збирання та утилізації електронних відходів, яка дозволяє зменшити обсяги сміття та підтримати збереження природоресурсів. «Київстар» звертає увагу на вжиття екологічних технологій та процесів у своїй роботі. Серед екологічних технологій, що застосовуються компанією, можна виділити: використання енергоефективного обладнання та електроенергії з відновлюваних джерел; підтримка встановлення метеостанцій та систем контролю якості повітря; переробка відходів.

#### 9. Культура у корпоративному управлінні

На підприємстві розроблені механізми корпоративного управління в рамках нової операційної моделі VEON (2020 р.). Модель характеризується значною операційною автономією на рівні цифрових операторів, формуванням місцевої ради директорів. Ще у 2020 р. затверджена локальна стратегія компанії з КСВ (2020-2023 рр.), основні напрями «Цифрова грамотність та підприємництво», «Безпека в Інтернеті», «Корпоративне волонтерство», «Партнерства»; «Люди та культура»; «Залучення клієнтів»; «Технологічне

лідерство»; «нові напрямки бізнесу»; «Диджитал-трансформація». «Лідерство в мережах FTТВ».

#### 10. Відношення до клієнтів.

До основних корпоративних цінностей входить турбота про клієнтів. Тільки на початку війни ПрАТ «Київстар» спрямувала 130 млн. грн допомоги до спеціальних фондів. Ці кошти пішли на вирішення гуманітарних проблем населення. Підприємство надає безкоштовні послуги та бонуси своїм клієнтам на суму більш 577 млн. грн.

КК «Київстар» у 2025 році була зосереджена на проблемах сталості в умовах війни, інноваціях (створення української LLM, супутниковий зв'язок), інвестиціях у мережу (GPON, відключення 3G), прозорості та залученні міжнародного капіталу через можливий лістинг, з акцентом на цифрову трансформацію, енергоефективність, соціальну відповідальність та покращення сервісів для клієнтів, підтримуючи цінності команди та розвиток технологій.

Основні заходи щодо КК у 2025 містяться у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні заходи ПраТ «Київстар» щодо КК у 2025 р.

Напрямок діяльності	Зміст заходів в сфері КК
«Інновації під час війни»:	Активні інвестиції у розвиток мережі та технологій
«Технологічне лідерство»	створення україномовної моделі (LLM) та тестування Direct to Cell (супутниковий зв'язок)
«Енерго-ефективність»	Перехід на GPON та модернізація мережі для забезпечення стабільного зв'язку та зменшення залежності від зовнішніх факторів.
«Соціальна відповідальність»	забезпечення зв'язку в умовах війни, підтримка інфраструктури
«Прозорість та комунікація»	Підвищена увага до відкритості у спілкуванні з абонентами, інформування про зміни тарифів та послуг

«Інноваційність»	Постійний пошук нових рішень для покращення зв'язку та цифрових послуг
«Клієнто-орієнтованість»	Покращення швидкості інтернету (вимкнення 3G), нові тарифи, надання VoWiFi – все для зручності абонентів.
«Розвиток колективу»	Інвестиції в колектив, формування цінностей та ефективної комунікації

*Джерело: авторські дослідження за [23]*

Певними недоліками, які заважають оцінці розвитку КК, є те, що у звітності відсутня динаміка показників, які характеризують здобутки в сфері КК. У звітах товариства друкується тільки та інформація, яка позитивно оцінює діяльність і вплив підприємства; не показано негативних змін або суперечливого впливу діяльності підприємства на екологічну та соціальні сфери, критичні зауваження і т.п.

Загальний висновок щодо оцінки ПрАТ «Київстар»: КК товариства здійснюється за 10 різноманітних складовим; зміст і якість складових характерні для адхократичному типу (на підприємстві існує децентралізоване управління і клієнтоорієнтованість, корпоративна соціальна відповідальність); орієнтованість на сталий розвиток.

### **2.3. Напрями вдосконалення заходів щодо розвитку КК в Україні**

Проведений аналіз стану КК свідчить, що ПрАТ «Київстар» можна віднести до числа українських підприємств із задовільним рівнем даного процесу. Однак, необхідно постійно підтримувати і розвивати КК, використовувати нові інноваційні методи і передовий досвід товариства.

З метою розповсюдження передового досвіду здійснено систематизація діяльності ПрАТ «Київстар». Запропоновані механізми формування КК впроваджувалися в товаристві.

Організації, які вирішили почати цілеспрямовано формувати КК, повинні розробити і офіційно прийняти її базові елементи у вигляді спеціальних документів або Положень стосовно цінностей організації, принципів роботи, місії та стратегії організації. Для формування КК на підприємстві потрібно оцінити базові цінності, існуючу символіку, встановити еталонні зразки поведінки для співробітників; визначити перелік корпоративних традицій; поліпшити методи роботи з кадрами. Запропоновані механізми формування КК на підприємстві містяться на рис. 2.4.

Робота з формування КК трудомістка, багатоаспектна, тривала і потребує комплексної постійної уваги з боку керівництва. Тому потрібне прийняття Програми розвитку КК, в якій повинні бути зазначені цілі і завдання планованих заходів, об'єкти і суб'єкти (відповідальні) впливу; конкретні заходи, диференційовані за окремими напрямками (наприклад, за структурними елементами оргкультури) з термінами реалізації; організаційно-управлінське, фінансове, інформаційне забезпечення запланованих заходів.

КК формується на основі комплексу інформації з різних джерел: врахування досвіду колективу, що працює з моменту становлення компанії і в той же час цікавим є думка або ініціативи нового співробітника, керівника підприємства. Все це надає прямий вплив на розвиток прогресивних звичаїв, моральних та етичних цінностей.

Істотно впливає на імідж підприємства і на його КК поведінка лідерів та керівників (на що вони звертають увагу, як вони поведуться в конфліктних ситуаціях; які існують у них критерії відбору співробітників і т.п.). Важливе значення для розвитку КК має імідж компанії. У той же час КК створює особливий імідж організації, що відрізняє її від будь-якої іншої. КК формує систему соціальної стабільності в організації, згуртовує колектив, забезпечує дотримання певних стандартів поведінки.



Рис. 2.4. Запропоновані механізми формування КК на підприємстві

Джерело: авторське дослідження з урахуванням [17]

До структури іміджу в сфері КК відносять:

- фірмовий стиль (логотип, корпоративні кольори, фірмовий одяг);
- внутрішній дизайн офісу;
- продукти або послуги, що випускаються.

Внаслідок розвитку корпоративної культури формується корпоративна ідентичність співробітників. Це в процесі діяльності компанії може сприяти більш ефективному використанню людських ресурсів, тобто співробітниками стає простіше управляти, згуртованість в колективі зростає, корпоративні цінності є мотивуючим фактором виконання цілей компанії.

Результатом впровадження корпоративної культури в компанії є повна ідентифікація співробітника з організацією: прийняття цінностей, дотримання норм і правил, прагнення виконати загально організаційні цілі, що стає внутрішньою мотивацією співробітника. У рамках розвитку корпоративної культури керівником може бути введений кодекс професійної етики – зведення етичних норм і правил поведінки, які прийняті і поділяються кожним співробітником головного підприємства і філій, незалежно від рівня займаної ним посади.

Корпоративна етика формується на основі етичних норм компанії, ділового і телефонного етикету, правил поведінки, принципів діяльності і т.п. Кодекс професійної етики в першу чергу впливає на рівень внутрішньо корпоративного життя співробітників

Будь-яка, навіть найрозвиненіша КК з часом вимагає нововведень. Для внесення змін керівнику необхідно звернути увагу на формальний вміст: посадові інструкції, впровадження нових технологій і техніки, розширення обов'язків, систему оплати праці тощо. Це потрібно для розвитку конкурентоспроможної компанії, що розвивається згідно з вимогами ринку..

Хочеться також визначити, що наявність корпоративних документів, проведення тренінгів не робить діяльність «Київстар» безконфліктною. Так,

можливо такі проблеми назвати, і надати пропозиції стосовно їх можливого вирішення.

Працівник, приходячи на нову роботу в компанію, хоче отримувати гідну винагороду за працю і мати перспективи зростання по службових сходах. А це реалізується ефективно не завжди, кар'єрне зростання відбувається дуже повільно. Заробіток вже не є цілком достатньою умовою для того, щоб утримувати співробітників. Важливо запропонувати не тільки конкурентоспроможні умови праці, а й атмосферу, яка сприятиме залученню і довгостроковому розвитку.

З метою розширення можливостей для кар'єрного зростання ефективним буде створення кадрового резерву товариства. Рекомендується розглянути впровадження системи стимулів для підтримки працівників, які прагнуть підвищити свій кваліфікаційний рівень

Для співробітників повинні бути розраховані персоналізовані траєкторії розвитку. Компанія повинна запропонувати своїм співробітникам не тільки стабільність, але і можливість зростання, а також зрозумілі і доступні шляхи для цього зростання.

Пошук відгуків клієнтів в мережі Інтернет дозволяє виявити наявність проблем в обслуговуванні. Так, часто клієнти скаржаться на хамство і небажання вникати в їх проблеми з боку офісних працівників і різних служб технічної підтримки, претензійної служби. Це свідчить про необхідність продовжувати роботу щодо подальшого розвитку КК на підприємстві.

Є проблеми з доведенням проблем і думок працівників до керівництва компанії. З цією метою можна поради створення скриньки звернень до керівництва, можливо на умовах анонімності.

Поширення норм ділової етики та етичного кодексу більше розповсюджено на зовнішні сфери роботи компанії.

На основі узагальнення вітчизняного досвіду подальшого розвитку КК пропонується впровадження наступних заходів (рис. 2.5).

Серед пропозицій щодо подальшого розвитку КК можливо надати також наступні (складено з урахуванням [31; 32]):

1. Компанії повинні активно розвивати і просувати свій бренд роботодавця, щоб стати привабливими для талановитих фахівців. Молодь, особливо покоління Z, буде відігравати все більш важливу роль у формуванні корпоративної культури. Компанії повинна активно розвивати програми, орієнтовані на молодь, де важливим аспектом буде забезпечення можливості кар'єрного зростання, розвитку лідерських якостей і створення умов для самореалізації.

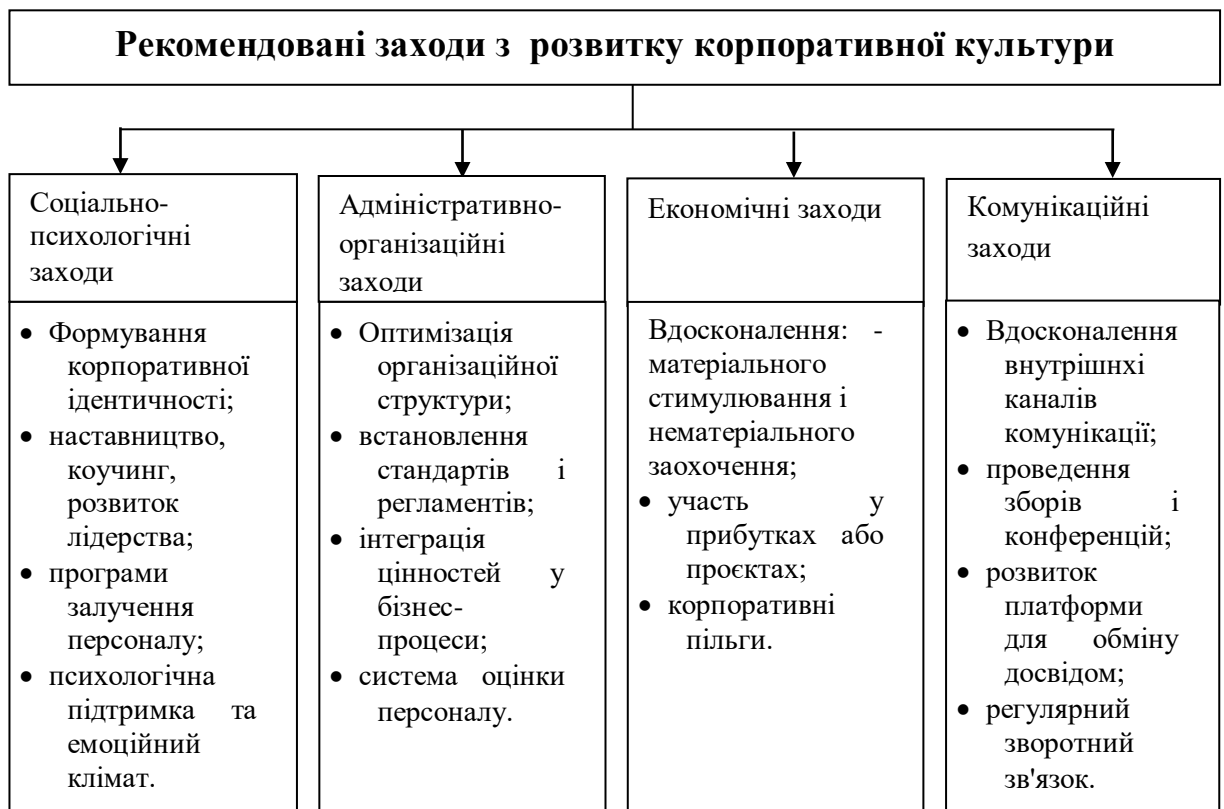


Рис. 2.5. Рекомендовані заходи з розвитку КК

Джерело: складено автором з урахуванням [17; 33]

2. Співробітники старше 55 років стають важливою частиною трудового ресурсу. У зв'язку з цим, в компаніях почнуть розроблятися програми, що можуть спрямуватися на підтримку фізичного і ментального здоров'я, а також

на адаптацію старших співробітників до нових умов, навчання і професійного зростання.

3. Використання ігрових механізмів для поліпшення залученості співробітників стає популярним інструментом як для навчання, так і для здійснення щоденних робочих процесів. Застосування гейміфікації допомагає поліпшити командну взаємодію, створити здорову конкуренцію і зробити робочі процеси захоплюючими і продуктивними.

4. Таргетування програм з урахуванням вікових, професійних і особистих особливостей співробітників допоможе створити більш ефективну КК.

5. Використання штучного інтелекту в робочих процесах і в навчанні співробітників, роботі з сучасними технологіями будуть найважливішим елементом корпоративної культури в майбутньому. Організації повинні здійснювати інвестиції в навчання співробітників. Необхідно навчати не тільки технічним навичкам, а використання емоційного інтелекту для успішної роботи з технологічними змінами.

Соціальна відповідальність та екологічна стійкість компанії відіграватимуть важливу роль у формуванні репутації та привабливості бренду роботодавця.

Навіть в умовах війни діяльність товариства повинна бути ефективною з урахуванням вимог КК. Менеджмент товариства повинен розвивати стратегію і механізми щодо зміцнення потенціалу співробітників, дотримання норм поведінки КК. Тому для товариства необхідний подальший розвиток КК на максимально високому рівні.

## **Висновок до розділу 2**

ПрАТ "Київстар" є провідним телекомунікаційним підприємством в Україні. Населення, інші організації а отримують від нього різноманітний спектр послуг зв'язку та передачі даних, включаючи 4G.

Товариство працює стабільно, має високу капіталізацію, зменшує свої зобов'язання, підвищує вартість своїх активів.

Фінансовий стан «Київстар» у 2025 році демонструє стійке зростання доходів та прибутку, завдяки чому компанія продовжує значні інвестиції в мережу та цифрові послуги (наприклад, придбання Uklon), збільшуючи свою частку ринку пакетних послуг та вносячи значні податкові відрахування в бюджет України.

Компанія є соціально відповідальною у відношенні до своїх співробітників (забезпечує стабільність та здоров'я), клієнтів. Вона здійснює різноманітні проекти в екологічній сфері, культурі, спорті та освіті.

Компанія забезпечує доступність телекомунікаційних послуг для всього населення.

КК «Київстар» – це комплекс стратегічного розвитку та операційної стійкості, що засновані на інноваціях, відповідальності та модернізації інфраструктури з метою забезпечити стабільний зв'язок та цифровий прогрес для країни.

Процес формування корпоративної культури компанії починається з аналізу існуючої культури: базові цінності, атрибути, традиції, стандарти поведінки тощо. Далі відбувається розробка корпоративного кодексу: визначення місії, стратегії та пріоритетного розвитку, загальних принципів корпоративної поведінки та традицій.

Головний результат успішної роботи по формуванню корпоративної культури – залученість співробітників у трудовий процес, емоційна прихильність до колективу і компанії в цілому, робота по досягненню поставлених цілей.

У роботі запропоновано напрями вдосконалення заходів щодо формування і розвитку КК в Україні.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні і практичні питання формування КК на підприємстві.

У результаті дослідження отримано наступні висновки:

1. У результаті характеристики теоретичних аспектів формування КК на підприємствах детально розглянуто сутність КК. Для цього здійснено огляд основних визначень КК, які зустрічаються у фаховій літературі. Уточнено, що КК можливо розглядати як комплекс основних уявлень, норм поведінки і цінностей, які характерні для конкретного підприємства і розвиваються під час співпраці для досягнення загальних цілей.

У результаті характеристики співвідношення понять «КК» і «організаційна культура» визначено відмінності і загальні, характерні для обох термінів суттєві ознаки.

Досліджено основні принципи та функції КК.

2. Визначено, що КК — це складне утворення з певною структурою. У цій структурі вагому роль мають види, форми, через які корпоративна культура втілюється у практичній діяльності підприємств.

Проаналізовано види КК (кланова, адхокартична, ринкова, ієрархічна) і форми КК (офіційна і неофіційна; стабільна та нестабільна); типи КК (внутрішня, зовнішня і прихована). Зазначено, що вибір типу, виду КК є завданням для керівника підприємства.

Виділено фактори, які здійснюють суттєвий вплив на КК:

- 1) особливості створення компанії, її передісторія; розмір компанії, її вік; форма власності;
- 2) моральні цінності у засновників компанії (керівників компанії), у неформальних лідерів організації;
- 3) Існування критеріїв: відбору нових працівників; стимулювання
- 4) контроль керівників за умовами праці;

- 5) управління ймовірними ризиками
- 6) структура управління підприємством;
- 7) система управління конфліктами.

Визначено етапи процесу формування КК, стисло охарактеризовано заходи, які повинні проводитися на цих етапах.

Уточнено на основі систематизації іноземного досвіду найпоширеніші погляди і цінності культури КК, що призводять компанії до успіху:

3. Здійснення характеристика діяльності ПрАТ «Київстар» дозволило визначити підприємство як один із найбільших мобільних операторів, які надають телекомунікаційні послуги в Україні. Оцінка фінансового стану товариства свідчить, що він є задовільним, підприємство прибуткове. Незважаючи на негативні наслідки військових дій, воно здійснює впровадження інновацій, інвестицій і модернізацію діяльності.

4. Аналіз стану впровадження КК в ПрАТ «Київстар» показав, що керівництво надає значну увагу цьому процесу.

В товаристві впровадженні механізми корпоративного управління з урахуванням вимог нової операційної моделі VEON. Серед напрямів КК слід визначити задовільний рівень відношення керівництва до працівників товариства (товариство входить до складу кращих роботодавців країни); прийняття Етичного кодексу; здійснення боротьби з корупцією і хабарництвом; розробку Правил мобільної культури на роботі, відпочинку, при спілкуванні і т.п.; розвиток волонтерської діяльності.

Підприємство справедливо визначає себе як корпоративно соціально відповідальне. Це підтверджується впровадженням заходів у сфері екологічної відповідальності. Компанія постійно зменшує свій вплив на навколишнє середовище через використання більш екологічно чистих технологій та здійснення енергозберігаючих дій.

Корпоративна культура товариства робить акцент на стійкість в умовах війни, впровадження інновація (створення української LLM, супутниковий

зв'язок), інвестиціях у мережу (GPON, відключення 3G), цифрову трансформацію, енергоефективність, соціальну відповідальність та покращення сервісів для клієнтів. Таким чином відбувається підтримка корпоративних цінностей та розвиток технологій.

5. У роботі порекомендовані до впровадження в організація України механізми формування КК на підприємстві; заходи з розвитку КК. Запропоновані механізми і заходи будуть сприяти подальшому вдосконалення КК на підприємствах країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Wiley & Sons, Incorporated, John*, 2007. 256 p.
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; [пер. з англ. С. Яринич]. Київ : Стандарт. 2005. С.4.
3. Porter M., Kramer M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. № 84 (12). P. 78–92.
4. Corporate culture and performance / ed. by H. J. L. New York : *Free Press*, 1992. 214 p.
5. Denison D. R. Lessons for Leaders. The Top Five Corporate Culture Stories of 2015. URL: <https://www.denisonconsulting.com/docs/transform/lfl1.pdf>.
6. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: 12 регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. С. 153-155.*
7. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. *Мат. 18 науково-техн. конф. підрозділів ВНТУ. Вінниця. 2019.*
8. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 26. С. 66. URL: <https://doi.org/10.30977/prpb.2226-8820.2021.26.66>.*
9. Чернікова Н., Долгов С., Бондаренко Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. *Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>.*

10. Deal T. E. and Kennedy, A. A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth : Penguin Books, 2000. P.17-40.

11. Scholz C. *Corporate Culture and Strategy. the Problem of Strategic Fit.. Long Range Planning*, 1987. №20 (4). P. 78-87.

12 Thompson, K. R., Luthans F. *Organizational Culture: A Behavioral Perspective. Organizational Climate and Culture*. Ed. Benjamin Schneider. San Francisco : Jossey-Bass, 1990. P. 319-344.

13. Eldridge J., Crombie A. *A sociology of organization*. London: Allen&Unwin, 1974. 224 p.

14. Апостолук О. З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис СХУ ім. Л.Українки*. 2018.№2 С. 66–73.

15. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 514–519.

16. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9–16.

17. Морозова О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №7 (289) С. 159-166. URL: <https://orcid.org/0000-0003-0418-601X>.

18. Андрушків Б. М., Химич І. Г. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1. С.23-278

19. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. КІІ ім. І. Сікорського. 2014. Вип. 8. URI: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/141442014>.

20. Peters T. J., Waterman, Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. USA: New York. *Harper & Row*. 1982, 360 p.21. Київстар. Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244>.
21. Київстар. Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/kiivstar-244>.
22. ПрАТ «Київстар»: офіційний сайт. URL: <https://www.kyivstar.ua/> (дата звернення: 18.12.2025).
23. Статут ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 01.12.2025).
24. Приватне акціонерне товариство «Київстар». URL: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2024). (дата звернення: 01.12.2025).
25. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. URL: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs\\_kyivstar](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar) (дата звернення: 01.12.2025).
26. Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Київстар») на 31 грудня 2023 р. (дата звернення: 01.12.2025).
27. ПрАТ «Київстар». opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832>.
28. ПрАТ «Київстар». Дані для акціонерів. URL: <http://www.kyivstar.ua> дата звернення: 01.12.2025).
29. Гусєва О. Ю., Сукурова Н. М. Вплив етичних компонентів на розвиок корпоративної культури телекомунікаційних підприємств. *Бізнесінформ*. 2021. № 8. С. 196–203.
30. Кодекс поведінки Групи VEON. URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/compliance> (дата звернення: 01.12.2025).
31. Чернух Д. В. Сучасні тенденції розвитку корпоративної культури підприємств в балтійському регіоні. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 68–74.
32. Литвиненко Н. Корпоративна культура як елемент глобального тренду соціально-економічного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*.

Серія Економіка. 2023. № 16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-15) (дата звернення: 05.01.2026).

33. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i59.113688>.