МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально- науковий інститут економіки, управління та адміністрування

(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

. . Чернега О.Б.

 (підпис) (прізвище та ініціали)

« » . 2023 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

 (назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

 (шифр і назва)

освітньої програми «Антикризовий менеджмент організації»

 (назва)

на тему: «Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління організації»

Виконав:

здобувач вищої освіти Красовська Людмила Андріївна . .

 (прізвище, ім’я, по-батькові) (підпис)

Керівник: професор, д.е.н., проф. Кожухова Т.В. . .

 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній

роботі немає запозичень з праць

інших авторів без відповідних

посилань

Здобувач вищої освіти

 (підпис)

Кривий Ріг

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти денна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 « Управління та адміністрування »

Освітня програма « Антикризовий менеджмент організації »

ЗАТВЕДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

. . Чернега О.Б.

 (підпис) (прізвище та ініціали)

« » . 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Красовській Людмилі Андріївні

прізвище, ім’я. по-батькові

1. Тема роботи: Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління організації

Керівник роботи: доктор економічних наук, проф. Кожухова Т. В.

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від « » 2023 р. №

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «30» листопада 2023 р.

3. Вхідні дані по роботі: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері стратегічного управління підприємствами, статистична інформація, звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичні основи стратегічного менеджменту та корпоративної культури як її елементу; методичні підхід до оцінки стану корпоративної культури в організаціях; аналіз корпоративної культури в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).

Таблиці, схеми, діаграми.

(За потреби зазначаються П.І.Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «18» *вересня* 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об’єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 18.06.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 17.10.2023 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 07.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу. | до 21.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 28.11.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру | до 30.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 03.12.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю | до 15.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 24.12.2023 |  |

**Здобувач ВО Красовська Л.А.**

 (підпис)

**Керівник роботи Кожухова Т.В.**

 (підпис)

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 57, рисунків 8, таблиць 8, додатків 4, використаних джерел 31.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес формування та реалізації корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” |
| Предмет дослідження: | теоретичні засади, чинники та механізми формування та реалізації корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємства |
| Мета дослідження: | обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг” |
| Методи дослідження: | аналіз, порівняння, узагальнення, методи стратегічного планування, графічний, аналітичний методи обробки та аналізу інформації |
| Основні результати дослідження: | досліджено теоретичні аспекти формування та реалізації корпоративної культури як елементу стратегічного управління; проаналізовано ефективність запровадження корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»; розроблено рекомендації щодо формування стратегії розвитку корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» |
| Ключові слова: | стратегія, стратегічне управління, корпоративна культура, організаційна культура, типи корпоративних культур, культура управління |

**ЗМІСТ**

ВСТУП6

**1 Теоретичні основи формування та реалізації корпоративної культури як елементу стратегічного управління організації8**

**2 Аналіз ефективності запровадження корпоративної культури та формування стратегії її розвитку в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»32**

**3. Формування стратегії розвитку корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»40**

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ43**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ45**

**ДОДАТКИ51**

# **ВСТУП**

Кожна організація є унікальною і володіє своєю індивідуальністю, що виявляється через особливості, цінності, звичаї, традиції та інші характеристики, які формують корпоративну культуру. Виникнення корпоративної культури пов’язане перш за все з потребою розвитку духовності організації, що є особливо актуальним, оскільки при стрімкому розвитку суспільства важливо вибрати правильний шлях до подальшого розвитку організації. Хоч корпоративна культура і являє собою невидиму частину підприємства, це ніяк не зменшує її вплив на поведінку працівників, так як вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Актуальність теми обумовлена тим, що створення та розвиток корпоративної культури впливає на продуктивність організації. Сформувати корпоративну культуру – це складне та дуже важливе завдання для сучасного управління. Оскільки, в нашому мінливому світі успішність організації залежить від того, наскільки оперативно може здійснюватися ефективне управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг”.

Для досягнення донної мети необхідно виконати такі завдання в дослідженні:

1. Дослідити теоретичні основи формування та реалізації корпоративної культури як елементу стратегічного управління організацією.
2. Проаналізувати ефективність запровадження корпоративної культури та формування стратегії її розвитку в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».
3. Сформувати стратегію розвитку корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ “АрселорМіттал Кривий Ріг”

Предметом дослідження теоретичні засади, чинники та механізми формування та реалізації корпоративної культури в системі стратегічного управління підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління підприємствами, статистична інформація, звітність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг».

# **1 Теоретичні основи формування та реалізації корпоративної культури як елементу стратегічного управління організацією**

Стратегічне управління являється важливим елементом для будь-якого підприємства, але наразі великий дефіцит уваги приділяється питанням теорії та практики стратегічного управління. Підприємці переважно зацікавленні в генерації прибутку, та віддавши перевагу оперативному менеджменту, дещо оминули стратегічне управління. Скоріш за все, це через нестачу розуміння й усвідомлення важливості стратегічного управління. Отже, варто розглянути його більш детально.

З початку ХХ століття однією з ключових функцій управління організацією було короткострокове планування діяльності, яке тоді виявлялося у формі бюджетування. З течією часу бюджетування еволюціонувало, стаючи більш комплексним плануванням на рік, що враховує витрати і доходи організації. Завдяки науково-технічному прогресу, та насиченню ринку різноманітними товарами, з’явилася потреба в багатостроковому плануванні діяльності, що базується на прогнозуванні тенденцій її майбутнього розвитку.

З того часу стратегічне планування, яке базувалося на підкресленні концепції організації як відкритої системи на мікрорівні, розвитку прогнозування та на залежності організацій від попиту споживачів, визначило перехід від довгострокового планування до стратегічного. Останнє обмежується як визначенням цілей, так і стратегіями їх досягнення, фокусуючись в цілому на досягнення соціально-економічних показників протягом тривалого періоду. Так з’явилося стратегічне управління. Тож з метою більш детального вивчення та визначення важливості стратегічного управління розглянемо формулювання поняття «стратегічне управління» різними науковцями.

Так, І. Ансофф трактує поняття «стратегічне управління» як діяльність, пов’язану з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприятливою до зовнішніх вимог [11].

Р. Фартхудінов пропонує розглядати «стратегічне управління» як теорію і практику забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийняття відповідальності за роботу її керівниками [12].

У свою чергу З. Шершньова та С. Оборська визначають, що «стратегічне управління - це багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнє середовище, а також досягненню встановлених цілей» [14].

Розглянувши це, зазначимо, що кожне визначення так чи інакше пов’язані між собою. Таким чином виходить, що стратегічне управління – певний процес, що охоплює визначення, встановлення цілей та завдань організації, встановлює напрямки розподілу ресурсів і впроваджує заходи для досягнення визначених цілей.

Основними передумовами запровадження стратегічного управління в Україні є:

1. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств, що стимулювали появу нових методів, систем і підходів до управління;
2. Необхідність становлення системи стратегічного управління у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами;
3. В українському бізнесі створюються промислові групи, які об’єднують технологічно зв’язані організації, йде процес утворення фінансово-промислових груп, комерційні організації майже одночасно зі створенням основного бізнесу організовують фінансово-комерційні групи;
4. Процес глобалізації бізнесу. Глобальні організації розглядаються як єдине ціле, в якому стираються національні розходження і переваги, відбувається стандартизація споживання [2].

З цього виходить, що керівники колишніх державних підприємств та нових компаній все більше усвідомлюють цінність встановлення довгострокових цілей та управління процесами розвитку.

Варто зазначити, що основне завдання стратегічного управління полягає у вирішенні конкретних завдань, які визначають послідовність його впровадження в організації, а саме:

1. Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. Формулювання місії та стратегічного сприймання;
3. Визначення стратегічних цілей та завдань;
4. Вибір стратегії;
5. Оцінка результатів організації діяльності;
6. Внесення відповідних змін у стратегічний план;
7. Модифікація методів реалізації стратегічного плану.

До того ж стратегічне управляння є одночасно як процесом, так і результатом, оскільки в його основу покладено:

1. Вибір цілей та завдань (що мають привести до кращого результату);
2. Визначення найдієвішого способу досягнення цілей та виконання завдань;
3. Концентрація зусиль на досягненні визначених цілей.

Для впровадження стратегічного управління в організацію необхідно знати його мету. Головною метою стратегічного плану є створення динамічної системи, яка визначає місію, цілі та стратегії, розробляє і впроваджує систему планів, поліпшує організацію та її компоненти, що служать основою для підвищення конкурентоспроможності та тривалого існування. Отже, мета стратегічного управління полягає у забезпеченні організаціями конкурентних переваг в даний період часу та в довгостроковій перспективі.

Неможливо повноцінно впровадити систему стратегічного управління в організацію, не знаючи принципів, на яких вона базується. Стратегічне управління ґрунтується на теоретичному фундаменті, який визначає основні його характеристики. Ці характеристики виражені у загальних правилах та положеннях, регулюють процеси застосування стратегічного управління, встановлюють норми поведінки для організації в цілому та окремих її членів, які керуються під час розробки та впровадження стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі. Одними з основних принципів стратегічного управління є:

1. Цілеспрямованість.
2. Безперервність.
3. Системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому.
4. Наявність необхідної послідовності етапів.
5. Циклічність.
6. Унікальність системи.
7. Використання невизначеності майбутнього як стратегічну можливість.
8. Комплексний підхід до розробки стратегій та систем стратегічного управління.
9. Результативність та ефективність [13].

Також стратегічне управління, як і будь яке управління, базується на своїй концепції. Концепція стратегічного управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування суб’єкта управління, механізми взаємодії з об’єктом управління та характер взаємовідносин між певними ланками його внутрішньої структури. Концепція значить необхідність ступеню урахування впливу зовнішнього середовища щодо майбутнього розвитку [1].

Особливості концепції стратегічного управління базуються на системному, ситуаційному, цільовому та інтегральному підходах до управління та створює необхідні передумови для роботи організації у стратегічному режимі.

Варто зазначити, що до функцій які покладено на стратегічне управління, відносять: стратегічне планування; організація виконання стратегічних планів; координація дій з реалізації стратегічних завдань; мотивація за досягнуті стратегічні результати; контроль за процесом реалізації стратегії.

Стратегічне управління орієнтоване на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою стратегій. У сучасній літературі до визначення сутності «стратегії» виділяють такі підходи:

1. Стратегія як процес (систематизація планів організації для досягнення цілей, координування поставлених цілей і наявних ресурсів);
2. Стратегія як результат (встановлення орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності);
3. Стратегія як план дії (формування окремої програми функціонування організації в оточуючому середовищі задля досягнення її визначених цілей) [1].

Загалом поняття «стратегії» має безліч визначень, у таблиці 1.1 наведено деякі думки різних авторів.

Таблиця 1.1 – Наукові погляди до поняття «стратегії»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Автор | Основний зміст наукових поглядів |
| 1 | І. Ансофф | Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. |
| 2 | М. МесконМ. АльбертФ. Хедоурі | Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення місії організації та досягнення її цілей. |
| 3 | Г. МінцбергД. Міллер | Стратегія не є послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка |
| 4 | А. Чандлер | Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та орієнтирів організації, вибір дій та забезпечення ресурсів, які необхідні для досягнення цілей. |

Примітка: [1]

Варто зазначити, що стратегія є основою для створення стратегічних планів, здійснення змін в організаційній культурі, створення програм та проектів.

Розглянемо компоненти системи стратегічного управляння організації. До них відносять три елементи (рис.1.1), такі як:

1. Стратегія організації – це деталізований та комплексний план, спрямований на забезпечення виконання місії та досягнення поставлених цілей організації.
2. Організаційна структура – це система зв’язків та взаємозв’язків, що виникають у процесі функціонування організації, включаючи взаємодію між існуючими та створюваними ланками, підрозділами, рівнями управління, відповідно до обраної стратегією загального управління.
3. Організаційна культура – це сукупність ціннісних установок, правил і стандартів, що визначають спрямованість та характер поведінки співробітників у межах організації.

Організаційна структура

Місія організації

Стратегія організації

Організаційна культура

Примітка: складено автором на основі [1]

Рисунок 1.1 – Система стратегічного управління організації

Між компонентами системи стратегічного управління організації виявляється взаємозалежність: чітко структуроване стратегічне планування тісно пов’язане з управлінською структурою, що забезпечує формування та впровадження стратегії для досягнення поставлених цілей, і організаційною культурою, яка створює умови для інтеграції стратегічного планування та організаційної культури.

Порівняно новим, але не менш важливим, елементом стратегічного управління вважається організаційна культура, тобто система цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Тож розглянемо детальніше даний елемент стратегічного управління організацією.

Слід зазначити, що на теперішній час не існує універсального підходу до визначення терміну «організаційної культури». До того ж різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: «культура», «корпоративна культура», «фірмова культура», «культура підприємства».

Таким чином, науковці Д. Елдрідж і А. Кромбі визначають «організаційну культуру» як культуру організації. На їх погляд культура організації – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки тощо, які визначають спосіб об’єднання груп та окремих осіб в організацію для досягнення цілей, поставлених перед нею.

В свою чергу Ф. Колер надає таке визначення, організаційна культура – це поведінка людей в організації та те значення, яке люди надають цій поведінці. Культура охоплює бачення організації, цінностей, норм, систем, символів, мови, припущення, переконань і звичок.

У таблиці 1.2 зазначені визначення корпоративної культури різними авторами.

Таблиця 1.2 – Наукові погляди до поняття «корпоративної культури».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Автор | Основний зміст наукових поглядів |
| 1 | Е. Браун | Корпоративна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації. |
| 2 | М.І. Магура | Корпоративна культура – система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації |
| 3 | В. Погребняк | Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між-особових стосунків, об’єднує сукупність взаємопов’язаних організаційних явищ і процесів. |

Продовження таблиці 1.2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | А.Я. Кибанов | Корпоративна культура – це набір найбільш важливих положень, які застосовуються членами організації і одержують вираження в заявлених організацією цінностях і нормах, що дають людям орієнтири їх поведінки і дій. |

Примітка: авторська розробка на основі [4, 7, 15, 16].

Слід зазначити, що всі ці терміни, «організаційна культура», «культура організації», «корпоративна культура» характеризують один і той же елемент стратегічного управління.

Проаналізувавши існуючі трактування можна зазначити що їхні сутності подібні. Так, корпоративна культура визначається як стійка система керівницьких переконань, організаційних цінностей, принципів та технологій, що визначають функціонування підприємства та об’єднує сукупність взаємопов’язаних організаційних явищ і процесів.

Останнім часом в Україні спостерігається стрімке зростання інтересу організації до підвищення рівня корпоративної культури. Організаційна культура, або корпоративна культура, визначається як спільні цінності ставлення та практики, які характеризують організацію. Ці цінності є ядром корпоративної культури. Соціальні, моральні і культурні цінності утворюють єдину корпоративну культуру як для суспільства в цілому, так і для конкретних організацій. На їхній основі встановлюються норми і форми поведінки людей. Ці цінності визначають модель поведінки та комунікації в організації, внутрішньо-організаційні стандарти і соціальні ролі. Це індивідуальність кожної компанії.

В основу корпоративної культури покладена її мета. Метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості підприємства за допомогою удосконалення управління людськими ресурсами задля забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у співробітників позитивного ставлення до підприємства [5].

Створення корпоративної культури представляє собою спробу позитивного впливу на соціально-психологічну атмосферу та поведінку працівників. Зазвичай цей процес здійснюється під час професійної адаптації персоналу. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її різних джерел. До таких джерел входять:

1. Система особистих цінностей та унікальні способи їх втілення;
2. Організаційні методи, форми і структура діяльності, що об’єктивно втілюють певні цінності, включаючи особисті цінності керівників підприємства;
3. Уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки працівника в колективі, відображаючи систему внутрішньо групових цінностей, що природно формуються.

Взаємодіючи між собою, ці фактори обмежують область можливих способів реалізації особистих цінностей на даному підприємстві і, тим самим, визначають домінуючий зміст та ієрархію цих цінностей в колективі. Сформована ієрархічна система цінностей породжує найціліснішу систему, яка втілюючись у способи діяльності, формує внутрішньо групові форми та моделі поведінки.

Залежно від впливу організаційної культури на загальну ефективність діяльності підприємства виділяють «позитивну» і «негативну» корпоративну культуру. Позитивна культура стимулює результативність та розвиток підприємства, тоді як негативна ускладнює його функціонування і його розвиток.

Для формування корпоративної культури і виховання корпоративного духу організації необхідно створити відповідні умови та внедрити єдину ідеологію, яка стимулює кожного працівника прагнути до її слідування. До складових, з яких формується корпоративна культура, відносять:

1. Філософія (виражає зміст існування організації та її створення до працівників і клієнтів);
2. Пріоритетні цінності (на яких базується організація);
3. Норми (які визначають принципи взаємовідносин в організації);
4. Правила;
5. Атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім середовищем;
6. Порядок проведення певних заходів [1].

Українські вчені дослідили фактори, що впливають на формування корпоративної культури. Їх розділяють на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До факторів зовнішнього середовища належать:

1. Глобалізаційні процеси.
2. Політичні фактори.
3. Економічні процеси.
4. Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці.
5. Екологічний стан.
6. Система законодавства.
7. Партнери, конкуренти, споживачі.

До факторів внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру відносять:

1. Внутрішній стан підприємства.
2. Психологічну готовність персоналу та керівництва до змін.
3. Прийняття на підприємстві систему менеджменту.
4. Традиції підприємства.
5. Історію розвитку підприємства.
6. Життєвий цикл підприємства [5].

Отже, можна визначити, що зовнішні фактори корпоративної культури включають усе, що перебуває за межами підприємства, і тим самим формує культуру ззовні, забезпечуючи об’єктивний вплив. В свою чергу внутрішні фактори формують корпоративну культуру з середини підприємства, тому їм властива певна суб’єктивність впливу.

Варто зазначити, що існує чотири основні рівні корпоративної культури (Додаток А), визначені Робертом Е. Квінном та Кімом С. Кемероном з Мічиганського університету, що досліджували якості, які роблять бізнес ефективним:

1. Кланова культура – наголошується на співпраці між командами та горизонтальній структурі;
2. Культура адхократії – дозволяє людям ділитися ідеями та заохочує компанію йти на ризик;
3. Ринкова культура – зосереджується на фінансовому успіху та тому, як кожен працівник сприяє доходу;
4. Культура ієрархії – підкреслює кар’єрні шляхи та забезпечує чіткі процеси управління [3].

Ці чотири типи корпоративної культури не є ані хорошими, ані поганими, але вони створюють основу, на яку може спиратися керівництво компанії. Крім основних типів корпоративної культури, є ще додаткові:

1. Цільова культура – зосереджується на місії та основних цінностях компанії. Ці аспекти керують культурою;
2. Тренерська культура – у компанії з культурою коучингу вище керівництво несе відповідальність за наставництво своїх співробітників і забезпечення того, щоб особи просувалися в кар’єрі;
3. Культура відповідальності – кожен в організації, включаючи генерального директора та вище керівництво, несуть відповідальність за власні дії та ефективність;
4. Культура навчання – компанії приділяють особливу увагу можливостям навчання та розвитку[3].

Корпоративну культуру, в рамках системи управління персоналом підприємства, слід розглядати як стратегічний інструмент. Вона дозволяє орієнтувати всі відділи та усіх працівників на спільні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати їх відданість загальним завданням і полегшувати комунікацію.

Наявність сильної корпоративної культури є важливою, оскільки вона допомагає залучити потрібних кандидатів та підтримує їхню зацікавленість як співробітників. Згідно з дослідженням Glassdoor у 2019 році, 77% дорослих оцінили б культуру компанії, перш ніж подати заявку на відкриту вакансію, при цьому більше половини вважають корпоративну культуру організації важливішою за винагороду. А дослідження SHRM у 2021 році показало, що 94% керівників персоналу вважають, що позитивна культура на робочому місці допомагає утримувати працівників [3].

Розглядаючи глибоку сутність та багаторівневу структуру корпоративної культури, можна виділити окремі складові, які узагальнено дають повноцінне уявлення про її характер. Виділяють три рівні корпоративної культури (рис.1.2).

Загальні цінності (виражені у словах і справах)

Основні, базові припущення (виражені у глибоких переконаннях)

Артефакти

(видимі об’єкти)

Корпоративна культура в уявленні сторонньої людини

Основні цінності та негласні згоди для колективу підприємства

Примітка: авторська розробка на основі [5]

Рисунок 1.2 – Рівні корпоративної культури

На першому, поверхневому рівні корпоративної культури виявляються видимі об’єкти, такі як манера одягатися, поведінка, організаційні церемонії та розташування офісу. Ці елементи можна спостерігати, почути, або зрозуміти, наглядаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури визначають загальні цінності та переконання, які висловлюються словами і вчинками працівників. Ці спільні цінності являються виразом у розповідях, мові та використовуваних символах.

На третьому рівні корпоративної культури знаходяться глибоко закладенні цінності, які працівники можуть не помічати. Ці основні переконання формують суть корпоративної культури і визначають поведінку та рішення людей на підсвідомому рівні.

До найбільш істотних рис корпоративної культури, які слід враховувати в практичне управління, відносять:

1. Всеохоплюваність корпоративної культури. Культура покриває всі сфери управління та види управлінських дій на підприємстві. Ця культурна узгодженість досягається завдяки тому, що всі аспекти організаційної діяльності, такі як стратегії, системи винагород, стилі лідерства, підходи до управління персоналом базуються на одних і тих самих організаційних цінностях.
2. Неформальність корпоративної культури. Незалежно від того на скільки люди усвідомлюють її вплив, корпоративна культура, незалежно від того чи є сильною чи слабкою, завжди наявна в будь-якій організації. Організаційні цінності не завжди повністю усвідомлюються, але це не робить їх менш дієвими. Особливості корпоративної культури виражаються у реальній поведінці та утворених поглядах працівників.
3. Стійкість корпоративної культури. Ця характеристика пов’язана з традиційністю норм та інститутів культури. Люди приходять і йдуть, але культура залишається більш-менш стабільною.

Становлення будь-якої корпоративної культури вимагає значних зусиль з боку керівників і підприємців. Але, будучи сформованими, її цінності та способи реалізації стають традиційними і залишаються стійкими протягом кількох поколінь працівників.

Корпоративна культура, яка виникає як конкретний результат життєдіяльності підприємства, існує об’єктивно і незалежно від нашого бажання чи свідомості. Завдяки своїм внутрішнім протиріччям вона може сприяти чи заважати реалізації різних стратегій управління. Таким чином, основне завдання керівництва полягає в усвідомленому впливі на корпоративну культуру і цілеспрямованому внесенні змін, які відповідають меті організаційного розвитку. Ключовими факторами, що визначають необхідність збереження, зміцнення чи зміни корпоративної культури, є організаційна ефективність та задоволеність працею працівниками.

Разом з цим корпоративна культура повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якість товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д. З метою більш цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку організації, визначення її ролі, зазвичай структурується її вплив на окремі управлінські процеси (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вплив корпоративної культури організації на управлінські процеси.

|  |  |
| --- | --- |
| Управлінський процес | Вплив корпоративної культури |
| Планування | Корпоративна культура формує основні базові параметри діяльності організації, включаючи в себе проголошені нею постулати, висвітлені в таких складових як місія, бачення, гасло, слоган, логотип. |
| Організування | Принципи, які формують основу корпоративної культури, задають ключові правила та норми поведінки, які слід дотримуватися в бізнес-процесах, на робочих місцях, у стосунках між працівниками та зовнішніми цільовими групами. |
| Мотивування | Створюючи соціальне підґрунтя існування організації, яке висвітлене в місії, візуалізуючи стратегічне бачення, чого прагне компанія, формуючи цінності, корпоративна культура забезпечує стійку систему мотивів, які задовольняють низку вторинних потреб її працівників. |
| Контролювання | Корпоративна культура є основним стрижнем, який не дозволяє відхилюватися компанії від проголошених нею орієнтирів, зокрема свого призначення, стратегічних планів, цінностей. |
| Регулювання | Корпоративна культура висвітлює ключові правила ведення бізнесу, напрями діяльності, відповідно, допомагає в момент впливу зовнішнього середовища, набору нових працівників, зберігати цінності компанії. |

Примітка: авторська розробка на основі [6]

Відомо, що вплив корпоративної культури на успішність організації головним чином залежить від того, наскільки вона відповідає її загальній стратегії розвитку. До таких стратегій належить:

1. Перша (консервативна, традиційна) – коли корпоративна культура є обов’язковим елементом управління підприємством, та йде слідом за розвитком компанії;
2. Друга – коли корпоративна культура створює нові умови для розвитку підприємства [5].

Слід відмітити, що вплив корпоративної культури на ключові базові функції менеджменту відбувається через такі основні критерії:

1. Тип корпоративної культури.
2. Рівень прояву корпоративної культури.
3. Рівень прийняття корпоративної культури працівниками.
4. Рівень формальності корпоративної культури.
5. Розмір компанії.

До того ж, важливість корпоративної культури можна розглядати і з точки її впливу на цільові групи (рис. 1.3), до яких належать особи, які формують організаційне багатство компанії, або навпаки можуть його зменшити.

**Корпоративна культура організації**

**Працівники**

Інтегрує в єдиний колектив, формує загальне бачення щодо діяльності компанії, напрямків її розвитку, задовольняє вторинні потреби.

**Ділові партнери**

Інформує про соціальне призначення компанії, створює конкретний імідж, формує бажані види партнерський стосунків, надає стимули для співпраці.

**Споживачі (клієнти)**

Інформує про соціальне призначення, підсвідомо формуючи позитивний імідж, підвищує рівень лояльності.

**Державні (місцеві) органи влади**

Інформує про соціальне призначення компанії, її напрямки розвитку, створює конкретний імідж в регіоні.

Примітка: авторська розробка на основі [6]

Рисунок 1.3 – Вплив корпоративної культури на цільові групи

До цільових груп, на які може впливати корпоративна культура належать, в першу чергу, акціонери компанії, власники, працівники, ділові партнери, державні органи влади та конкуренти.

Корпоративна культура представляє собою складний, взаємопов’язаний та вичерпний набір факторів, що може бути описаний як сукупність способів і результатів діяльності учасників організації. У ході економічної діяльності підприємствам регулярно важливо аналізувати та оцінювати той вид корпоративної культури, який складається в її структурі. Оскільки корпоративна культура не лише визначає взаємовідносини в колективі підприємства, але й має вплив на ефективність його діяльності. До того ж, хоч корпоративна культура і не відображається в жодній звітності, її можна оцінити за результатами впливу на діяльність підприємства.

Для аналізу корпоративної культури важливо оцінювати її ефективності за певний період, щоб мати змогу описати стан, до якого слід прагнути. В сучасності методи проведення дослідження корпоративної культури умовно об’єднують в три групи:

1. Холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру організації та діє як сопричасний спостерігач;
2. Метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітів, що існують розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури;
3. Кількісні – Дослідник оцінює безліч точок зору, кожній з яких повинні бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації [24].

Для визначення особливостей культурного мислення підприємства використовують холістичні методи. А для порівняння корпоративних культур, встановлення зв’язків між різними культурами та іншими аспектами підприємницької діяльності застосовують кількісні методи. Не зважаючи на це, наразі не існує конкретного комплексу елементів, за допомогою яких можна чітко описати та оцінити всю різноманітність корпоративних культур.

За результатами опрацьованих джерел [17-18, 20-21, 23] визначено, що у практичній роботі найефективнішими засобами для оцінки й діагностики корпоративної культури є різні методики Е. Шейна, К. Камерона та Р. Куїнна, Д. Денісона,та методика Т. Діла і А. Кенеді. Тож розглянемо їх детальніше.

Розглянемо, підхід, який має назву методика «Клінічного дослідження» Е. Шейна, яка вказує на необхідність поглиблення у соціально-культурні аспекти підприємства та відмову від використання кількісних методів діагностики, оскільки вони є недостатньо прийнятними й дійсними щодо корпоративної культури. Цей підхід передбачає, що працівники добровільно надають необхідні дані, розглядаючи себе як ініціаторів досліджень для поліпшення роботи. Е. Шейн пропонує розглядати аналіз на трьох рівнях:

1. Взаємодія з видимими артефактами та оголошеними цінностями.
2. Визначення правил і норм поведінки.
3. Розкриття базових уявлень.

Переваги цієї методики включають високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження у роботі, але його недоліками є висока трудомістким, великий обсяг часу та потреба у залучені зовнішніх консультантів, що зумовлює високі витрати.

Наступний метод, який був розроблений К. Камерон та Р. Куінном називається «Інструмент оцінки організаційної культури» скорочено ОСАІ (Organizational Culture Analysis Instrument). Цей метод включає здійснення опитування серед працівників підприємства, за допомогою шести ключових характеристик:

1. Основні риси організації.
2. Загальний стиль керівництва в компанії.
3. Управління персоналом.
4. Об’єднувальна сутність організації.
5. Стратегічні цілі.
6. Критерії успіху.

В основі концепції К. Камерона і Р. Куінна лежить теоретична модель, отримавша назву «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». В рамковій конструкції розглядаються компроміси, протиріччя та парадокси, властиві організаціям та їх лідерам.

Дана конструкція включає в себе два аспекти, що виражають конкуруючі значення, які характеризують всю організацію (рис. 1.4). Кожен тип культури має чотири категорії критеріїв, що визначають основні цінності і дозволяють провести оцінку організації. Назви квадратів відповідають головним організаційним формам, що розглядаються наукою про організацію.

Кланова культура

Культура адхократії

Культура ієрархія

Культура ринку

Гнучкість та дискретність

Стабільність і контроль

Внутрішній фокус і інтеграція

Зовнішній фокус і диференціація

10

50

20

40

30

10

20

30

50

40

Примітка: авторська розробка на основі [[18]](https://studfile.net/preview/5226265/page%3A24/)

Рисунок 1.4 – Шаблон рамкової конструкції конкуруючих цінностей

Перша вісь являє собою нерозривність процесів гнучкості та адаптованості, в порівнянні з стабільності та контролем. Друга вісь відображає непереривність між ефективними внутрішніми процесами, такими як практика людських ресурсів чи систем внутрішнього контролю, в порівнянні з зовнішнім процесами та диференціаціями, зв’язаними з зацікавленими особами, такими як конкуренти, споживачі та інвестори. Додатково можна розглянути основні характеристики типів корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном, що наведені в додатку Б.

Слід відзначити, що використання цього методу має сенс для відмежування культури підприємства від інших та визначення ключових характеристик його діяльності. Загалом в основу методу ОСАІ можна покласти формування двох значень: «Як є» і «Як має бути».

Привабливість та ефективність методики оцінки організаційної культури ОСАІ полягає в тому, що вона дозволяє досить точно описати: тип лідерства; критерії ефективності; тип управління людськими ресурсами; та основні теорії менеджменту, які стали особливо актуальними в сучасності. Перевагою даного методу є графічне представлення інформації, що наочно відображає домінуючі орієнтації корпоративної культури. Однак, цей метод не є бездоганним, оскільки не повністю враховує потреби економічної діагностики. Не зважаючи на це, як експрес-оцінка організаційної культури, дана методика є досить ефективною.

З іншого боку Д. Денісон вніс свій вклад у розробку подібної методики. Він запровадив шкалу конкуруючих цінностей, що спрямована на визначення ступеня відмінностей окремих параметрів організаційної культури конкретного підприємства в порівнянні з іншими підприємствами. Проведення дослідження здійснюється шляхом опитування, а результати розраховуються 12-ма індексами (рис.1.5).



Примітка: фото з інтернету

Рисунок 1.5 – Шкала конкуруючих цінностей моделі Д. Денісона

В межах цієї шкали Д. Денісон ідентифікує чотири аспекти організаційної культури: місія, стійкість, рівень залучення в діяльність організації та адаптивність, які впливають на результативність організацій. Кожен із чотирьох проявів характеризується різними трьома показниками. Так показник місії характеризується: стратегічним напрямом та наміром, ціллю та задачами, баченням; показник стійкості – основними цінностями, здатністю до консенсусу, координацією та інтеграцією; показник залученості – можливістю розвитку, орієнтацією на роботу в команді, отриманням повноважень; показник адаптивності – здатністю змінюватися, уважністю до клієнтів та можливістю навчатися в організації.

Методика Д. Денісона надає можливість отримати комплексну оцінку рівня організаційної культури, а також рівень розвитку окремих її складових, які, до того ж, дають можливість здійснювати порівняльну оцінку підприємства. Таким чином, це дослідження має багато переваг в контексті економії часу та ресурсів.

Наступні науковці Т. Ділл і А. Кенед у методиці діагностики корпоративної культури виділяють два ключових критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв’язку та рівень ризику. Це спричинило утворення чотирьох груп корпоративної культури. На основі аналізу поєднання цих факторів була представлена матриця (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Типологія корпоративних культур по Т. Ділу і А. Кеннеді

|  |  |
| --- | --- |
| Ризик | Зворотній зв’язок |
| Швидкий | Повільний |
| Високий | «Культура хлопці» (мачо) | «Культура інвестицій» |
| Низький | «Культура сумлінної праці» | «Культура процесу» |

Примітка: розроблено на основі [18]

Матриця складається з чотирьох типів:

1. Круті хлопці (мачо). У компаніях з організаційною культурою цього типу працюють індивідуалісти, які люблять ризик і отримують швидкий зворотній зв’язок на вжиті ними дії. Ця культура може бути охарактеризована словами «все або нічого».
2. Культура сумлінної праці. В даній організаційній культурі самі співробітники уникають прийняття рішень, які можуть призвести до значного ризику. Проте вони майже миттєво можуть спостерігати результати своїх дій.
3. Культура інвестицій. Підприємства цієї культури працюють в умовах високого ризику, при цьому часто потрібно чимало часу для того, щоб співробітники побачили результати своїх дій.
4. Культура процесу. Даний тип культури визначається тим, що зворотній зв’язок з ринком уповільнений, а ризик прийняття рішень невисокі. Жодна угода, навіть велика, не робить значного впливу на успіх компанії на ринку, і, можливо, будуть потрібні роки для того, щоб з’ясувати, наскільки вдалим було прийняте рішення [21].

Охарактеризувавши підприємство за основними напрямками, запропонованими Т. Ділом та А. Кеннеді, можна визначити тип корпоративної культури. Основні характеристики типів корпоративної культури зазначені в додатку В.

Додатково в контексті сучасного ринку оцінка корпоративної культуру, може виконуватися в двох різних методах: вартісний (монетарний) і відносний (немонетарний). Монетарні методи оцінки, безумовно, є більш конкретними, особливо коли їх використовують у поєднанні з іншими показниками ефективності економічної системи. Про те, в сучасних умовах, вартісне визначення та оцінка корпоративної культури стають доволі складним завданням через їхню важкість вимірювання і оцінку цифрами.

При цьому, розробка деяких методик ґрунтується саме на кількісному визначені впливу корпоративної культури на діяльність організації. При цьому розуміння корпоративної культури як інструменту управління, врахування її сучасних функцій у динамічних умовах інноваційно-спрямованої економіки, а також розгляд організації як об’єкта інтересів багатьох зацікавлених сторін «стейкхолдерів» служать основою для розробки таких методик.

Під час дослідження методів оцінки корпоративної культури стало зрозуміло, що за однакових умов можливо визначити вплив корпоративної культури на діяльність організації використовуючи обчислення інтегрального показника. Цей показник представляє собою суму впливу корпоративної культури на діяльність відносно кожній групі «стейкхолдерів»: наймані працівники, менеджери, акціонери, споживачі, бізнес-партнери, держава, суспільство.

Для цього необхідно визначити конкретні вимірювані показники ефективності діяльності організації (табл. 1.5). За результатами розрахунків для кожної складової присвоюються певні бали (від 0 до 2). Загальний вплив корпоративної культури на діяльність організації визначається як сума балів по всіх групах «стейкхолдерів». [22]

Таблиця 1.5 – Показники впливу корпоративної культури на діяльність організації

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Група «стейкхолдерів» | Показник ефективності | Методика розрахунку | Оцінка |
| 1. Наймані Працівники | Продуктивність праці | ПП = В/ЧПРс., де В – виручка, ЧПРс – середньорічна чисельність працюючих | Вище середньоринкового рівня | 2 бали |
| Середньоринковий рівень | 1 бал |
| Нижче за середньоринковий рівень | 0 балів |
| 2. Менеджери | ROS | ROS = ЧП/В, де ЧП – чистий прибуток, В - виручка | Вище середньоринкового рівня | 2 бали |
| Середньоринковий рівень | 1 бал |
| Нижче за середньоринковий рівень | 0 балів |
| 3. Акціонери | Чистий прибуток на 1 просту акцію | ПП = ЧП/Ап, де ЧП- чистий прибуток, Ап – кількість простих акцій | Вище середньоринкового рівня | 2 бали |
| Середньоринковий рівень | 1 бал |
| Нижче за середньоринковий рівень | 0 балів |
| 4. Споживачі | Обсяг продажу | Динаміка змін за 5 років | Вище середньоринкового рівня | 2 бали |
| Середньоринковий рівень | 1 бал |
| Нижче за середньоринковий рівень | 0 балів |

Продовження таблиці 1.5

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. Партнери | Відсоток штрафів у виручці | Шв = Ш/В, де Ш – сума заплачених штрафів, В – виручка | Вище середньоринкового рівня | 2 бали |
| Середньоринковий рівень | 1 бал |
| Нижче за середньоринковий рівень | 0 балів |
| 6. Держава | Наявність державного замовлення | Наявність або відсутність державного замовлення (участь у державних проектах) | Наявне | 1 бал |
| Відсутнє | 0 балів |
| 7. Суспільство | Участь та перемоги у рейтингах | Участь, призові або високі місця у галузевих, регіональних, міжнародних рейтингах | Наявне | 1 бал |
| Відсутнє | 0 балів |

Примітка: джерело [22]

В ході дослідження було встановлено, що кореляція між корпоративною культурою та ефективністю взаємодії організації з державою та суспільством є меншою порівняно з кореляцією між корпоративною культурою та іншими обраними показниками. Таким чином, максимально можливим балом за результатами оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації за цими напрямками є 1, а не 2 бали як у інших [22]. Отже, максимально можлива підсумкова сума становить 12 балів, тому пропонується наступне ранжування рівнів впливу корпоративних культур на діяльність організації (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Шкала оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації

|  |  |
| --- | --- |
| Кількість балів | Оцінка впливу корпоративної культури |
| 0-4 | Низький |
| 5-7 | Середній |
| 8-12 | Високий |

Примітка: джерело [22]

«Низький» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про те, що обрана стратегія не отримує достатньо підтримки зі сторони корпоративної культури. Основні цінності, норми поведінки, інші аспекти корпоративної культури не сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, включаючи й мотивацію співробітників.

«Середній» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації вказує на необхідності підсилення підтримки стратегії з боку корпоративної культури. Результати діяльності організації знаходяться на середньому рівні, проте присутній потенціал для подальшого росту.

«Високий» рівень впливу корпоративної культури на діяльність організації свідчить про те, що обрана стратегія отримує суттєву підтримку з боку корпоративної культури. В цьому випадку корпоративна культура виступає як потужний організаційний ресурс розвитку, що впливає як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації. Це свідчить про те, що корпоративна культура стає значною конкурентною перевагою для організації в даному контексті.

Цей аналіз дозволяє оцінити вплив корпоративної культури за допомогою монетарного методу. Це є важливим, так як, постійний збір даних дозволяє відстежувати ефективність корпоративної культури та втілювати її принципи у практику, що дозволить ефективніше управляти організацією.

Отже, корпоративна культура як елемент стратегічного управління на будь-якому підприємстві являє собою важливу частину в управлінні. Не існує жодної організації, де б не було корпоративної культури, так як вона є результатом дій та думок персоналу, може створюватися та розвиватися без участі керівництва та усвідомлено або неусвідомлено сприймається всіма працівниками. Звісно в наш час більшість керівників намагаються приділяти увагу корпоративній культурі, адже вона є певною мотивацією для робітників.

**2 Аналіз ефективності запровадження корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Для визначення ефективності запровадження корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», перш за все, варто розглянути загальну інформацію. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» – підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодоменний, сталеплавильний та прокатний департаменти.[25]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - металургійний комбінат; публічне акціонерне товариство; найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України. Також дане підприємство є одним з небагатьох в Україні металургійних підприємств повного циклу, що випускають одночасно чавун, сталь та прокат. Підприємств гірничо-металургійного комплексу України є частиною міжнародної корпорації АрселорМіттал – виробника сталі №1 в світі та одного з найбільших інвесторів країни. Підприємство займає значну частку ринку арматури та катанки в Україні. За інформацією “Forbes” АрселорМіттал займає 6 місце в Україні з 100 найбільших приватних компаній.[26]

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виробляє металопрокат який використовується у всіх кліматичних зонах планети, а саме така продукція як арматурна сталь і катанка, із звичайних і низьколегованих марок сталі, також підприємство виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, та доменний шлак. Діяльність підприємства охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції.

Керівником ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є Мауро Лонгобардо. Постійний розвиток та якісна продукція – це основні цінності які визначають загальну стратегію довгострокового розвитку підприємства. Стратегічними пріоритетами для підприємства є: стабільне виробництво, скорочення витрат, першочергове забезпечення металопродукцією потреб внутрішнього ринку. При цьому стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах:

1. Створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників.
2. Соціальний захист робітників підприємства.
3. Виробництво безпечної екологічної стали.
4. Інвестиції в працівників (розвиток і навчання персоналу).
5. Розвиток місцевих громад.

Чим повніша організаційна структура управління підприємством, тим ефективніший вплив управління здійснюється на процес діяльності. Тому вивчаючи систему управління підприємством, насамперед необхідно виходити з організаційної структури управління, яка відображає організаційний аспект управлінських взаємовідносин і забезпечує єдність взаємозв’язку між рівнями та ланками управління. На даному підприємстві вищим органом влади є збори акціонерів. Загальне керівництво ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснює Генеральний директор. В цілому організаційна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» (табл. 2.1.) має лінійно-функціональний тип.

Таблиця 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |
| --- |
| Генеральний директор**Мауро Лонгобардо** |
| Заступник гендиректора з виробництва(гірничий департамент) |  | Заступник гендиректораз правових питань, питань взаємодії з державними органами та комунікаціями |
| Заступник гендиректора з виробництва (Гірничий департамент) |  |
| Фінансовий директор – головний бухгалтер |  | Директор департаменту з галузевих відносин та соціального розвитку |
| Директор департаменту з продажу (України і країни СНД) |  | Заступник гендиректора з постачання |
| Директор із стратегії, планування та трансформації |  | Директор департаменту з охорони праці, промислової безпеки та екології |

Примітка: авторська розробка на основі [25]

В якому генеральний директор передає повноваження та відповідальність за виконання окремих функцій процесу управління діяльністю своїм заступникам, які для вирішення покладених на них завдань підпорядковуються безпосередньо директору, керівникам і вище стоячому відділу.

Як було зазначено вище ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» - підприємство з повним металургійним циклом, яке крім основних виробничих департаментів для стабільної роботи всього підприємства використовуються також допоміжні служби. Детальніше виробничу структуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» можна розглянути в додатку Г.

Щоб краще усвідомити важливість корпоративної культури на підприємстві проведемо дослідження формування корпоративної культури як елементу стратегічного управління на прикладі ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Для початку варто описати корпоративну культуру ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за допомогою функціональної структури.(Табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Функціональна структура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| **Види** | **Елементи зовнішньої атрибутики** |
| Артефакти | * Гасло «Сталь із розумом – для людей і планети»
* Логотип:

 |
| Імідж підприємства | * Участь у рейтингу – посідає 6 місце з 100 найбільш приватних компаній України зо 2020 та 2021 рр.
* Наявність індивідуальних рис – є одним з небагатьох металургійних підприємств з повним циклом (від видобутку до реалізації)
* Стабільність розвитку – майже 90 років історії, стабільного існування а розвитку
 |
| Фірмовий стиль | * Фірмовий спецодяг
 |
| Безпека персоналу | * На підприємстві існує «10 золотих правил» яких мають дотримуватися всі працівники для безпечного виконання поставлених цілей.
 |

Продовження таблиці 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| Якість персоналу | * Панує культура професіоналізму; існує університет АрселорМіттал в якому працівники проходять підготовку, перепідготовку, отримують підвищення кваліфікації та відвідують різні тренінги
 |
| Якість продукції | * Є міжнародні стандарти за якими виготовляється продукція
 |

Примітка: авторська розробка на основі [25, 26, 27]

Ці цінності відображають прагнення підприємства до економічного успіху, соціальної відповідальності та екологічного балансу, до постійного поліпшення якості продукції, до розвитку лідерський якостей та потенціалу співробітників. Корпоративна культура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» також включає в себе дотримання корпоративного кодексу та політики корпорації АрселорМіттал.

Корпоративний кодекс допомагає співробітникам ухвалювати правильні рішення, дотримуватися законів і норм, поважати інтереси та права всіх зацікавлених сторін, запобігати конфліктам інтересів, а також захищати репутацію та імідж підприємства.

Після розгляду функціональної структури визначимо до якого з 4 типів (що були зазначені в розділі 1) корпоративної культури належить ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». (Табл. 2.3)

Таблиця. 2.3 – Аналіз корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Назва характеристики | Опис характеристики за даними ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» |
| Атмосфера | Трудова атмосфера на підприємстві є динамічною, професійною і дружньою. Працівники мають можливість розвиватися, навчатися, отримувати соціальні гарантії та захист. Підприємство також підтримує спілкування з профспілками, громадськими організаціями та місцевими органами. Так як ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є частиною Міжнародної корпорації АрселорМіттал, то її працівники мають доступ до найкращих світових практик, технологій та стандартів.  |

Продовження таблиці 2.3.

|  |  |
| --- | --- |
| Фокус | Фокусом є зростання на довгострокову перспективу, фінансова стабільність і результат у виконанні цілей. |
| Типи лідерів | Професійні якості лідера включають в себе знання й розуміння специфіки металургійної галузі, ринку, конкурентів, законів і норм, а також уміння застосовувати цю інформацію для прийняття раціональних і обґрунтованих рішень. Лідери, також постійно вдосконалюють свої професійні компетенції, стежать за новими тенденціями, а також навчають та розвивають своїх співробітників. |
| Роль лідера | Лідерство полягає в тому, щоб забезпечувати ефективне управління підприємством, реалізувати стратегічні цілі та цінності корпорації. Лідер на підприємстві підтримують зв’язок з різними зацікавленими органами, та володіє такими якостями як професіоналізм, відповідальність, комунікабельність. |

Примітка: створено автором на основі [25]

Отже, порівнявши особливості корпоративної культури за чотирма типами, виявилось, що ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» має ринковий тип культури. Це виходить з того, що підприємство прагне бути лідером на ринку сталі, постійно покращувати якості своєї продукції, а також адаптуватися до мінливих потреб і вимог замовників.

До того ж, не варто забувати, що одними з показників якісної корпоративної культури є персонал та його діяльність. В ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» для робітників існує колективний договір який охоплює практично всі аспекти діяльності підприємства та включає зобов’язання в таких сферах:

1. Охорона праці та здоров’я працівників.
2. Організація плати та оплата праці.
3. Робочий час та час відпочинку.
4. Забезпечення зайнятості та розвитку персоналу.
5. Поліпшення соціально-побутових умов праці.
6. Медичне страхування працівників.
7. Оздоровлення та організація відпочинку працівників, а також членів їх сімей.
8. Виплата соціальних гарантій і пільг.
9. Соціальна підтримка ветеранів підприємства.

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з найбільших роботодавців в Україні, з середньою кількістю працівників, яка на кінець 2017 року становить 23 256, на кінець 2018 року становила 20 763 чоловіка, на кінець 2019 року – 19 990, а в 2020 році – 19 504 чоловіка. 2021 – 18 747. Розглянемо графік (рис.2.1).

Примітка: авторська розробка на основі [29]

Рисунок 2.1 – Середня кількість персоналу ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»

Як можна побачити з рис. 2.1 за останні 5 років спостерігається спадна тенденція по середній кількості працівників на підприємстві, що означає послаблення корпоративної культури. Це пов’язано з пандемією COVID 19, яка застала весь світ в 2019 році та з повномасштабною війною, що відбувається на території України з 2022. Слід розглянути як зменшення персоналу впливає на виробничу потужність підприємства. Рис. 2.2.

Примітка: авторська розробка на основі [27, 28].

Рисунок 2.2 – Обсяг виробництва основних видів продукції за 2019-2020 рр.

З рисунку можна побачити, що обсяг виробництва має незначну спадкову тенденцію. Так з 2019 року в 2020 році показник зменшився на 1%. Варто зазначити, що обсяги також знизилось не лише через зменшення чисельності персоналу а й, через повномасштабну війну в Україні, яка вплинула на зменшення експортних можливостей та обмеження енергопостачанні. Так, виробнича потужність впродовж 2022 року була завантажена не більш як на 20-25%. Рис.2.3



Примітка:[30]

Рисунок 2.3 – Планова та фактична виробнича потужність ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2022 рік.

Як повідомляє генеральний директор підприємства Мауро Лонгобардо «Підприємству попри все вдалося зберегти колектив, обладнання, що породжувало сплачування податків, плату заробітної плати всім працівникам та стабільно відвантажувати продукцію замовникам не зважаючи на зменшення виробничої потужності».

Наразі, генеральний директор, Мауро Лонгобардо в ексклюзивному інтерв’ю для «Інтерфакс-Україна» на питання наскільки гостра проблема у підприємства з персоналом та як планується вирішувати ситуацію з нехваткою працівників повідомляє, що зараз «підприємство тримає людей в штаті, навіть якщо вони на простої. Якщо вони вдома, то отримують 66% своєї основної зарплати. Якщо на роботі, то отримують 100% своєї зарплати та належні доплати. Перекваліфікація дозволяє повернутися на завод вже зараз і працювати, одержуючи повну зарплату.»[31]. Це короткострокові плани.

В довгостроковій перспективі планується перезапустити інвестиційну програму та впровадити стратегічні інвестиції з новими технологіями та активами, для залучення працівників. До того ж, важливо залучати студентів вже зараз та давати їм перспективу на майбутнє.

З цього всього, можна зробити висновки, що не зважаючи на тимчасові труднощі підприємство вирішує поточні проблеми, такі як утримання персоналу на зарплаті під час простоїв, а також розглядає стратегічні питання щодо підготовки висококваліфікованих кадрів для майбутнього, оскільки нові інвестиційні програми передбачають високотехнологічні рішення та автоматизацію.

**3. Формування стратегії розвитку корпоративної культури в системі стратегічного управління ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Історія та еволюція корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» відзначається значущими подіями та змінами, які відбувалися протягом багатьох років. Організація виходила за межі традиційних корпоративних практик для створення унікальної культури, що відображала діяльність підприємства та сприяла досягненню стратегічних цілей.

У перших роках свого існування компанія виробляла зусилля для об'єднання персоналу, створення спільних цінностей та норм, що стало основою корпоративної культури. З розвитком підприємства та збільшенням його масштабів, корпоративна культура почала вдосконалюватися та адаптуватися до нових викликів. Компанія акцентувала увагу на комунікації, залученості співробітників та ефективному лідерстві.

На сучасному етапі корпоративна культура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» характеризується відкритістю до інновацій, сприянням творчому мисленню, підтримкою розвитку співробітників та відзначається великим акцентом на сталість та відповідальність перед співтовариством.

Застосування цінностей корпоративної культури ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» в практичних аспектах стратегічного управління відображається в таких ключових елементів:

1. Внутрішнє лідерство та взаємодія (успішна корпоративна культура в організації ґрунтується на ефективному лідерстві та відкритій комунікації між керівництвом та співробітниками).
2. Розвиток комунікаційної системи.
3. Розвиток освіти та розвитку персоналу (задоволений та мотивований персонал, який ідентифікує себе з цілями компанії, є ключовим для впровадження стратегії та досягнення успіху).
4. Сприяння інноваційному мисленню (компанія сприяє створенню атмосфери, де працівники можуть вільно пропонувати нові ідеї та вносити інноваційні пропозиції, що стає важливим фактором стратегічного розвитку).
5. Відданість співтовариству та соціальна відповідальність.

При цьому стратегія підприємства сфокусована на наступних аспектах:

1. Виробництво безпечної сталі.
2. Створення комфортного робочого середовища без виробничих ризиків для співробітників і підрядників.
3. Інвестиції в працівників.
4. Розвиток місцевих громад.[27]

Також, варто зазначити, що корпоративна культура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» базується на таких цінностях як:

1. Сталий розвиток.
2. Лідерство.
3. Якість.[27]

В цілому, в компанії є гарно сформована корпоративна культура, так як місія та стратегія підприємства вже чітко визначені, у колективі існує єдина концепція цілей підприємства, а також існують корпоративні цінності та символіка. Однак аналіз показав, що деякі аспекти можна вдосконалити.

До прикладу, можна посилити комунікацію і залучення співробітників у корпоративну культуру. Для цього необхідно регулярно інформувати співробітників про стратегію, цілі, цінності, культуру і досягнення підприємства, використовуючи різні канали, такі як внутрішній журнал, сайт, соціальні мережі, збори, конференції тощо. Також необхідно збирати зворотний зв'язок від співробітників про їхні думки, очікування, проблеми та пропозиції, використовуючи анкети, опитування, фокус-групи, бесіди тощо. Крім того, необхідно стимулювати участь співробітників в ухваленні рішень, розробці проєктів, реалізації ініціатив, які пов'язані з корпоративною культурою, а також визнавати і нагороджувати їх за їхній внесок і результати.

Також, варто розвивати і підтримувати корпоративну ідентичність і приналежність співробітників до підприємства. Для цього необхідно зміцнювати загальне бачення, місію і цінності підприємства, які відображають його унікальність, цілі та переваги, а також відповідають цінностям корпорації АрселорМіттал. Необхідно підтримувати існуючу символіку що виражають корпоративну ідентичність і культуру, до того ж, використовувати її у різних матеріалах, продукції, одязі, сувенірах тощо.

Крім того, можна посилити тягу працівників до навчання та розвитку співробітників відповідно до корпоративної культури. Для цього необхідно аналізувати і визначати потреби та цілі співробітників у сфері навчання та розвитку. Також необхідно враховувати і підтримувати індивідуальні особливості, інтереси, стилі і темпи навчання співробітників, а також адаптувати і диференціювати навчальні програми та матеріали до їхніх потреб і рівня. Крім того, необхідно оцінювати і контролювати ефективність і результати навчання та розвитку співробітників, а також давати їм зворотний зв'язок, рекомендації та заохочення.

Насамкінець, можна сказати, що поліпшення корпоративної культури на ПАТ АрселорМіттал Кривий Ріг - це важливе і складне завдання, яке вимагає постійної уваги, зусиль і співпраці всіх учасників підприємства. Запропоноване вдосконалення деяких аспектів можна використовувати для поліпшення корпоративної культури, які стосуються посилення комунікації та залучення співробітників, розвитку та підтримки корпоративної ідентичності та приналежності, а також сприяння навчанню та розвитку співробітників.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Підприємства з високим рівнем корпоративної культури досягають успіху завдяки цілеспрямованим та добре вкладеним зусиллям у розвиток корпоративного духу. Це підтверджує необхідність постійного оцінювання рівня корпоративної культури у власній компанії, вилучення застарілих підходів, вивчення нових тенденцій розвитку та встановлення мети для перспективної культури, що відповідає стратегічним цілям організації.

Корпоративна культура визначається як стійка система керівницьких переконань, організаційних цінностей, принципів та технологій, що визначають функціонування підприємства та об’єднує сукупність взаємопов’язаних організаційних явищ і процесів. Дослідники, розглядаючи поняття корпоративної культури в організації, виявили необхідність систематизації та групування її за принципом основних підходів. Таким чином, корпоративна культура може бути класифікована як одна із чотирьох типів: кланова, адхократична, ієрархічна чи ринкова.

Згідно з проведеним дослідженням, корпоративна культура ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» належить до ринкового топу культури. Це виходить з того, що підприємство прагне бути лідером на ринку сталі, постійно покращувати якості своєї продукції, а також адаптуватися до мінливих потреб і вимог замовників.

Розмір та ринкова позиція організації, зазвичай, не мають вирішального значення для успіху. Головне – це колектив та його цінності. Команда визначає суть організації, а високий рівень корпоративної культури є основою для об’єднання всіх членів колективу. Тому саме через ефективне формування корпоративної культури компанія може успішно працювати в будь-якому напрямку.

Філософія та місія, що формують корпоративну культуру, впливають на майбутнє підприємства, породжуючи його репутацію в професійному середовищі і суспільстві загалом. В цьому контексті виникає інтерес керівництва до залучення фахівців у процесі управління організацією. Що, сприяє встановленню взаєморозуміння та доброзичливого ставлення між працівниками, організацією та суспільства в цілому, через розвиток обміну інформацією та оцінку суспільної реакції.

Так як, в країні зараз відбуваються історичні події, такі як повномасштабна війна, в ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» виникли деякі труднощі з одним, з найголовніших елементів корпоративної культури, а саме з персоналом. З цього виходить, що на даному етапі виробнича потужність підприємства складає лише 20-25%. Проте, керівництво підприємства вже зараз намагаються виправити дану ситуацію запропонувавши перекваліфікацію працівникам, які наразі знаходяться на утримання та впровадженням стратегічних інвестиції з новими технологіями та активами, для залучення нових працівників. До речі, перекваліфікацію можна отримати в навчальному закладі від Пат «АрселорМіттал Кривий Ріг» під назвою «Нова Фабрика».

Варто відзначити, що в даному випадку не потрібно робити радикальний змін в корпоративній культурі, оскільки місія та стратегія підприємства вже чітко визначені, а також існують корпоративні цінності та символіка. Щодо рекомендацій, за допомогою яких можна покращити рівень корпоративної культури, відносяться:

1. Посилення комунікації і залучення співробітників у корпоративну культури за допомогою інформування співробітників про цілі, стратегії, цінності та досягнення підприємства, шляхом використання різних каналів.
2. Розвивати та підтримувати корпоративну ідентичність і приналежність співробітників до підприємства.
3. Сприяти навчанню та розвитку співробітників до корпоративної культури, шляхом оцінки і контролю ефективності результатів, а також давати зворотній зв’язок та заохочення.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. К.В. Пастух «Стратегічне управління»: навч. видання – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. – 60с.
2. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей [електронний ресурс] / Н.С. Краснокутсьока, І.А. Кабанець – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. -460с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1399> (Дата звернення 10.11.2023)
3. Офіційний сайт Built in (2021), “How these 4 typed of organizational culture define your company” URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
4. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспект: монографія [електронний ресурс] / І.П. Отенко, М.І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-%20%d0%9e%d1%82%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%86%20%d0%9f%2c%20%d0%a7%d0%b5%d0%bf%d0%b5%d0%bb%d1%8e%d0%ba%20%d0%9c%20%d0%86.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20079/1/2018-%20%D0%9E%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86%20%D0%9F%2C%20%D0%A7%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%20%D0%9C%20%D0%86.pdf) (Дата звернення: 13.11.2023 р.)
5. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів [електронний ресурс] / Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. – Вчені записки Університету «КРОК» №2 (62), 2021 р. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/408/437> (Дата звернення: 13.11.2023 р.)
6. Корпоративна культура: Сутність, типи та роль у розвитку організації [електронний ресурс] / Х. Стамбульська, Х.С. Передало – Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» №1, 2022 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf> (Дата звернення: 13.11.2023 р.)
7. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики. [електронний ресурс] / Л. В. Степанова, О. В. Тужилкіна – монографія. Полтава, 2020. с. 518–534. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10218/1/%d0%9b.%20%d0%92.%20%d0%a1%d1%82%d0%b5%d0%bf%d0%b0%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%2c%20%d0%9e.%20%d0%92.%20%d0%a2%d1%83%d0%b6%d0%b8%d0%bb%d0%ba%d1%96%d0%bd%d0%b0.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10218/1/%D0%9B.%20%D0%92.%20%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9E.%20%D0%92.%20%D0%A2%D1%83%D0%B6%D0%B8%D0%BB%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf) (Дата звернення 13.11.2023)
8. Стратегічний менеджмент [електронний ресурс] URL: <https://library.if.ua/book/44/2979.html>
9. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління підприємством [електронний ресурс] / К.О. Трегубенко – тези. 2020. с. 207-309. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/42604/1/tezy_conference_2020_04-307-309.pdf> (Дата звернення 14.11.2023)
10. Передумови формування корпоративної культури [електронний ресурс] / М.Й. Дмитренко. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1791c7ba-f314-43b3-a2c4-30de766701c9/content> (Дата звернення 14.11.2023)
11. Визначення сутності поняття «стратегічне управління» [електронний ресурс] / Гедройц Г.Ю. – Кременчуцький державний університет ім. М.В. Остроградського URL: <https://www.rusnauka.com/19_DSN_2010/Economics/70074.doc.htm> (Дата звернення 12.11.2023)
12. Методологічні основи стратегічного управління підприємством [електронний ресурс] / Разіна О.В. – Науковий вісник Ужгородського університету 2011 URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23943/1/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%95%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%9E%D0%AE%20%D0%94%D0%86%D0%AF%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%86%D0%A1%D0%A2%D0%AE%20%D0%AF%D0%9A%20%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%20%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%9E%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%9C%D0%9E%D0%96%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86.pdf> (Дата звернення 12.11.2023)
13. Принципи стратегічного управління [електронний ресурс] / Побережний Р.О. – Національний технічний університет «Харківський Політехнічний Інститут», м. Харків URL: <https://kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2010/S16/%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%9F%D0%98%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf> (Дата звернення 12.11.2023)
14. Стратегічне планування у системі стратегічного управління підприємством [електронний ресурс] / Шишмарьова Л.О., Шишмарьова К.В. – Науковий вісник Херсонського державного університету, випуск 8. Частина 4. 2014 р. с.135-138 URL: <http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/195.pdf> (Дата звернення 12.11.2023)
15. Корпоративна культура дефініції – Вікіпедія [електронний ресурс] / URL: <https://present5.com/korporativna-kultura-korporativna-kultura-definici%D1%97-vikipediya/> (Дата звернення 15.11.2023)
16. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності [електронний ресурс] / Полотай Б.Я. – Підприємництво і торгівля. 2016. Вип.20. с. 32-35 URL: <https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm> (Дата звернення 15.11.2023)
17. Методи оцінки та аналізу організаційної культури [електронний ресурс] / Бикова К.О. – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, 2020 р. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23573/1/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (Дата звернення 20.11.2023)
18. Оцінка корпоративної культури підприємства [електронний ресурс] / Навч. посібник URL: [https://studfile.net/preview/5226265/page:24/](https://studfile.net/preview/5226265/page%3A24/) (Дата звернення 20.11.2023)
19. Корпоративна культура викладача вищої школи: навч.-метод. посібник [електронний ресурс] / К.М. Гнезділова – Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. – 124 с. URL: <https://chdtu.edu.ua/media/k2/attachments/YYYYYYYY_YYYYYYYYYYYYY_YYYYYYYY_YYYYYYYYYY.pdf> (Дата звернення 20.11.2023)
20. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості [електронний ресурс] / О.В. Харчишина – Національний університет харчових технологій. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.%20%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%202011.pdf> (Дата звернення 20.11.2023)
21. Моделі корпоративних культур по Т. Ділу і А. Кеннеді [електронний ресурс] / URL: <https://stud.com.ua/79855/menedzhment/modeli_korporativnih_kultur_dilu_kennedi> (Дата звернення 20.11.2023)
22. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [електронний ресурс] / Д.С. Ліфінцев – Ефективна економіка №7, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635> (Дата звернення 20.11.2023)
23. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства [електронний ресурс] / Овчаренко М.І., Червякова С.В. – Маркетинг і менеджмент інновацій №2, 2013, с.130-141. URL: <https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-4-issue-2/mmi2013_2_130_141.pdf> (Дата звернення 21.11.2023)
24. Оцінка стану корпоративної культури підприємства: Науково-методичний підхід [електронний ресурс] / Овчаренко М.І. – матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам’яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 2013 р., с. 161-164 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14062802.pdf> (Дата звернення 20.11.2023)
25. Офіційний сайт ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» [електронний ресурс] / URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/> (Дата звернення 25.11.2023)
26. Журнал Forbes Ukfaine [електронний ресурс] / Інформація про АрселорМіттал Кривий Ріг. URL: <https://forbes.ua/profile/arselormittal-kriviy-rig-223> (Дата звернення 25.11.2023)
27. Звіт про управління (звіт керівництва) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2020 рік [електронний ресурс] / URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/management-report-2020.pdf> (Дата звернення 25.11.2023)
28. Звіт про управління (звіт керівництва) ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2019 рік [електронний ресурс] / URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/wp-content/uploads/2023/10/management-report-2019.pdf> (Дата звернення 25.11.2023)
29. Clarity Project [електронний ресурс] / Основна інформація ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» URL: <https://clarity-project.info/smida/24432974?year=2020> (Дата звернення 25.11.2023)
30. УКРІНФОРМ Медетична платформа іномовлення України [електронний ресурс] / ««АрселорМіттал Кривий Ріг» скоротив виробництво у п’ять разів» / 19.01.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3655574-arselormittal-krivij-rig-skorotiv-virobnictvo-u-pat-raziv.html> (Дата звернення 25.11.2023)
31. Interfax Ukraine Інформаційне агентство [електронний ресурс] / «Ексклюзивне інтерв’ю ген. директора Криворізького гірничо-металургійного комбінату ПАТ «ArcelorMittal Кривий Ріг» » / 07.08.2023 URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/927342.html> (Дата звернення 25.11.2023)

**ДОДАТОК А**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип № | Назва типу | Визначення типу | Основний фокус | Переваги типу | Недоліки типу |
| 1 | Кланова культура | Це модель співпраці, яка зазвичай поєднується з горизонтальною структурою компанії. | Наставництво та командна робота | Відрізняються високим рівнем залучення співробітників. Завдяки високому адаптивному середовищу існує велика можливість для зростання на ринку. | Корпоративну культуру сімейного типу важко підтримувати, коли компанія росте. З горизонтальною структурою керівництва повсякденні операції можуть здаватися некерованими. |
| 2 | Культура адхократії | Зосереджується на адаптації та інноваціях співробітників. | Ризик та інновації | Сприяє високому прибутку та відомості. Співробітники залишаються мотивованими з метою зламати форму. Можливість легкого професійного розвитку завдяки творчості та новим ідеям. | Може сприяти конкуренції між співробітниками, оскільки зростає тиск щоб висунути нові ідеї. Завжди є шанс, що новий ризик зашкодить підприємству. |
| 3 | Ринкова культура | Компанії зосереджені на фінансовому успіху та досягненні цілей і завдань | Конкуренція та зростання | Компанії є прибутковими та успішними, оскільки вся організація зосередження на зовнішньому середовищі, є ключова мета, яку співробітники можуть досягти та працювати над її досягненням. | Існує ризик вигорання в такому агресивному та швидкоплинному середовищі. Працівникам важко реалізувати свої професійні ідеї. |

**ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | Культура ієрархії | Компанії мають чіткий ланцюг командування та детальні кар’єрні шляхи всередині організації | Структура та стабільність | Внутрішня організація є пріоритетом, ієрархічна культура має чітке спрямування. Існують чіткі визначенні процеси, які відповідають основним цілям компанії. | Жорстокість ієрархічної культури залишає мало простору для творчості, через що компанія відносно повільно адаптується до мінливого ринку. Компанія має пріоритет над собою, що не обов’язково заохочує відгуки співробітників. |

Примітка. Зроблено на основі джерела [3].

**ДОДАТОК Б**

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Тип корпоративної культури |
| Бюрократія (ієрархія) | Ринок | Клан | Адхократія |
| Орієнтація організації | Внутрішній фокус на інтеграцію | Зовнішній фокус на диференціацію | Внутрішній фокус на інтеграцію | Зовнішній фокус на диференціацію |
| Ступінь гнучкості | Стабільність і контроль | Стабільність і контроль | Гнучкість та дискретність | Гнучкість та дискретність |
| **I. Конкурентні цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії:** |
| Тип лідера | Координатор. Наставник. Організатор. | Жорсткий наглядач. Суперник. Виробник. | Наставник. Вихователь. Батько. | Новатор. Підприємець. Провидець. |
| Критерії ефективності | Рентабельність. Своєчасність. Рівне функціонування. | Ринкова частка. Досягнення цілі. Долання конкурентів. | Згуртованість. Моральний клімат. Розвиток людських ресурсів. | Результат на передовій позиції. Творчість. Зростання |
| Теорія менеджменту | Контроль сприяє рентабельності | Конкуренція сприяє продуктивності | Участь зміцнює відданість справі | Новаторство виношує нові ресурси |
| **II. Конкурентні цінності менеджменту якості:** |
| Стратегії якості | Виявляти помилки. Вимірювання. Контроль процесів. Систематичне вирішування проблем. Застосовувати інструменти якості | Вимірювати переваги споживачів. Підвищувати продуктивність. Здійснювати творче партнерство. Підвищувати конкурентоспроможність. Залучати Споживачів і постачальників | Наділяти повноваженнями. Створювати бригади. Залучати найманих працівників. Розвивати людські ресурси. Забезпечувати відкритість спілкування | Дивувати і захоплювати. Створювати нові стандарти. Передбачати потреби Продовжувати вдосконалення |

**ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б**

|  |
| --- |
| **III. конкурентні цінності управління людськими ресурсами:** |
| HR-роль | Спеціаліст – адміністратор | Стратегічний бізнес партнер | Захисник інтересів найманих працівників | Агент по змінах |
| Засоби | Реінжиніринг процесів | Вирівнювання HR відповідно стратегії бізнесу | Відгук на потреби найманих працівників | Пособництво перетворення |
| Цілі | Раціональна інфраструктура | Вплив на кінцевий продукт | Згуртованість, Відданість справі, можливості | Організаційне оновлення |
| Компетентність | Удосконалення процесів; зв’язок із споживачами; оцінка сервісних потреб | Загальний досвід у бізнесі; стратегічний аналіз; стратегічне лідерство | Моральна оцінка; підвищення управлінської кваліфікації; вдосконалення систем | Аналіз системи; досвід організаційних змін; консультація та надання допомоги |

Примітка. Зроблено на основі джерела [18].

**ДОДАТОК В**

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Тип корпоративної культури |
| «Культура мачо» | «Культура сумлінної праці» | «Культура інвестицій» | «Культура процесу» |
| Ступінь допустимого ризику | Високий | Низький | Високий | Низький |
| Зворотній зв’язок від прийнятих рішень | Швидкий  | Швидкий | Повільний | Повільний |
| Типові види організацій, які використовують дану культуру | Будівельні, косметичні, телевізійні, радіо, підприємницькі, управління і консалтинг | Нерухомість, комп’ютерні фірми, торгівля автомобілями, виїзна торгівля, магазини, великі підприємництва торгівлі | Нафтові, авіакомпанії, виробники засобів виробництва, архітектурні фірми, інвестиційні банки, гірничодобувні та металообробні, військові | Банки, страхові компанії, комунальні, фармацевтичні, фінансові підприємства, урядові установи |
| Поведінка людей, які добре приживаються або набувають репутацію героя в даній культурі | У них жорсткі установки, індивідуалісти, визнають ризик типу «або все, або нічого», забобонні | Прекрасно торгуються, як правило доброзичливі і притягують до себе, використовують командний підхід до вирішення проблем, не забобонні | Можуть довгий час витримувати невизначеність, завжди перевіряють свої рішення, мають гарну технічну підготовку, поважають авторитети | Дуже обережно й дбайливо ставляться до довіреної їм роботи, організовані і пунктуальні, уважні до кожної дрібниці, завжди слідують встановленим правилам. |
| Сильні сторони співробітників | Можуть швидко виконувати роботу | Можуть у короткий термін виконати великий обсяг роботи | Можуть робити винаходи і відкриття наукового характеру | Приносять в роботу порядок і організованість |

**ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Слабкі сторони співробітників | Їх нічому не вчать минулі помилки. Все в організації має короткостроковий характер, ігнорують цінність співпраці | Шукають швидкі одноразові рішення. Їх завдання розраховані на короткі терміни. Більше налаштовані на дії, ніж на рішення проблем | Дуже повільно виконують завдання. Їх організації схильні до короткострокових коливань економічного характеру | Співробітники довго виконують виснажливі завдання, ініціатива пригнічується. Багато бюрократичної тяганини |
| Звички людей, які добре приживаються, або мають репутацію героя | Модно одягаються, живуть в престижних районах, люблять індивідуальний вид спорту. | В одязі уникають крайнощів, живуть у типових будинках, віддають перевагу командним видам спорту, організовують сумісні вечірки | Одягаються згідно свого положення в організації, люблять види спорту в яких результат неясний до кінця гри. Старші члени організації відіграють роль наставників по відношенню до молодших | Одягаються відповідно до положення в організації, проживають у квартирах або скромних будинках, люблять види спорту в яких можна насолоджуватися самим процесом |

Примітка. Зроблено на основі джерела [18].

**ДОДАТОК Г**

Агломераційний цех металургійного виробництва.

Конвертерний цех

Вальцетокарний цех

Вуглепідготовчий цех

Агломераційний цех №1

Агломераційний цех №2

Агломераційний цех №3

Доменний цех №1 (доменні печі №5,6,7,8).

Доменний цех №2 (доменна піч №9)

Копровий цех

Вогнетривко-вапняний цех

Цех підготовки потягів

Мартенівський цех

Цех Блюмінг

Прокатний цех №3

Сортопрокатний цех №1

Сортопрокатний цех №2

Цех переробки металопродукції

Спеціалізований ремонтний цех

Технологічний цех

Цех з обслуговування та ремонту електроустаткування

Цех сіркоочищення

Цех уловлювання

Коксовий цех №1

**Гірничо-збагачувальне**

**виробництво**

**Шахтоуправління** з підземного видобутку руди

Шахта ім. Артема

Гірничотранспортний підрозділ:

- рудоуправління,

- дробильні фабрики №3, 4,

- гірничотранспортний цех

Шахта «Прохідницька»

Дробильно-сортувальна фабрика

Гірничий цех

Дробильно-збагачувальний підрозділ :

- дробильна фабрика,

- рудозбагачувальні фабрики №1, 2,

- цех шламового господарства

**Коксохімічне виробництво**

**Гірничий департамент**

**Аглодоменний департамент**

**Сталеплавильний департамент**

**Департамент з виробництва та відвантаження готової продукції**

 **ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»**

Джерело: складено автором на основі даних з офіційного сайту підприємства [25]