

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ІСТОРІЇ ТА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ (І. І. Тюрменко)

« ____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
ОС «БАКАЛАВР»**

Тема: «Роль корпоративної культури в становленні та розвитку організацій
(на прикладі консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»)»

Виконавець: здобувачка вищої освіти ДК-421 Окунська Евеліна Андріївна

Керівник: кандидат історичних наук, доцент Курченко Тетяна Євгенівна

Нормоконтролер: кандидат історичних наук, доцент Халецька Леся
Пилипівна

(підпис)

Київ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій

Кафедра історії та документознавства

Галузь знань – 02 «Культура і мистецтво»

Спеціальність – 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Освітньо-професійна програма – «Документознавство та інформаційна діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ І. І. Тюрменко

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Окунської Евеліни Андріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Роль корпоративної культури в становленні та розвитку організацій (на прикладі консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»)» затверджена наказом ректора від «19» квітня 2024 р. № 597/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. до 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків загальним обсягом 60 сторінок, з них обсяг основного тексту – 57 сторінок, список використаних джерел нараховує 40 позицій.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Місце корпоративної культури в діяльності сучасних організацій. Розділ 2. Особливості формування корпоративної культури в консалтинговій організації «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного матеріалу): світлина головної сторінки сайту «Бюро продажів Андрія Крупкіна», світлина головної сторінки сайту «Академії продажів Андрія Крупкіна», фото команди компанії, світлина переліку успішних реалізованих проєктів компанією, скріншот «Філософій Бюро продажів Андрія Крупкіна».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Визначення та обґрунтування теми кваліфікаційної роботи	11.03.2024	
2.	Оформлення завдання на виконання кваліфікаційної роботи. Складання плану роботи. Узгодження з керівником	15.03.2024	
3.	Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження. Підбір, опрацювання, вивчення літератури та джерел з теми дослідження	19.03.2024	
4.	Виконання індивідуальних завдань з теми роботи	01.04.2024	
5.	Написання основної частини, вступу та висновків	08.05.2024	
6.	Оформлення роботи та подання її на перше читання керівникові	10.05.2024	
7.	Опрацювання зауважень та виправлення недоліків	13.05.2024	
8.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2024	
9.	Проходження нормоконтролю	23.05.2024	
10.	Подання роботи на перевірку на плагіат	27.05.2024	
11.	Подання роботи на рецензування	30.05.2024	
12.	Подання остаточного варіанта на кафедрі	07.06.2024	
13.	Захист роботи	11.06.2024	

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання: «11» березня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Т. Є. Курченко

(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання _____ Е. А. Окунська

(підпис випускника)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи ОС «Бакалавр» на тему: «Роль корпоративної культури в становленні та розвитку організацій (на прикладі консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»): 60 сторінок, 40 використаних джерел, 3 додатки.

ОРГАНІЗАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ, КОНСАЛТИНГОВА КОМПАНІЯ.

Об'єкт дослідження – процес формування корпоративної культури в організаціях.

Предмет дослідження – особливості процесу формування корпоративної культури в діяльності компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна».

Мета дослідження полягає в узагальненні інформації про особливості формування корпоративної культури в діяльності компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна».

Методи дослідження: порівняння, опису, аналізу, методи синтезу, абстрагування, узагальнення.

У кваліфікаційній роботі вперше проаналізовано та узагальнено особливості формування корпоративної культури в консалтинговій компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Корпоративна культура визначена як сукупність цінностей, норм та традицій, що впливають на поведінку співробітників і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. З'ясовано, що корпоративна культура є ключовим чинником у процесі формування організаційної ідентичності та бренду компанії. В процесі роботи виявлено, що ефективне управління корпоративною культурою забезпечує високу мотивацію персоналу, підвищує рівень задоволеності роботою і сприяє зростанню лояльності клієнтів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота може бути використана для формування корпоративних цінностей інших організацій та підвищення ефективності їх діяльності шляхом створення продуктивного корпоративного середовища.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Бюро	Бюро продажів Андрія Крупкіна
Бюро продажів	Бюро продажів Андрія Крупкіна
Академія	Академія продажів Андрія Крупкіна
ВП	Відділ продажів
ОСАІ	Інструмент оцінки організаційної культури

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	14
1.1. Корпоративна культура: поняття та основні компоненти.....	14
1.2. Вплив корпоративної культури на діяльність організацій та формування їх бренду.....	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНСАЛТИНГОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЮРО ПРОДАЖІВ АНДРІЯ КРУПКІНА»	33
2.1. Основні напрями діяльності консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна».....	33
2.2. Формування і розвиток корпоративної культури в компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна».....	37
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному бізнес-середовищі, ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від корпоративної культури, яка включає ідеї, основні цінності та думки, які поділяють усі члени організації. Умови розвитку ринкових відносин диктують необхідність культивувати цю культуру через формування базових норм і принципів, що сприяє соціальній відповідальності та сталому розвитку підприємства.

Усі організації складаються з кадрів, людей, які працюють в одній команді та мають певну загальну мету, використовуючи при цьому конкретні знання та технічні прийоми. Такі групи виступають як єдиний та цілісний організм.

Сьогодні, методи та прийоми ефективного менеджменту, формування ефективного стилю керівництва організації питання дуже актуальне, оскільки найбільш грамотно побудована політика управління компанією є ключем до успіху її на ринку та вибору серед споживачів. У системі менеджменту, особлива роль належить корпоративній культурі організації, під якою розуміються певний симбіоз норм, правил поведінки, традицій, ціннісних орієнтирів, які поділяють всі співробітники. Основою такої культури є філософія організації, з іншого боку, корпоративна культура – це і ресурс підприємства.

Сьогодні кожна успішна організація має власну корпоративну культуру, яка являє собою сукупність найважливіших положень, визначених місією організації та стратегією розвитку, що відображає в діяльності компанії соціальні норми і цінності більшості працівників. Така культура забезпечує організаційну диференціацію, створює атмосферу ідентифікації серед її членів, зміцнює соціальну стабільність і є механізмом контролю, який керує стосунками та поведінкою працівників. Корпоративна культура часто є невидимою частиною організації, але це не зменшує її вплив на поведінку

співробітників, Корпоративна культура може бути детально регламентована документами, представляти декларацію лише деяких принципів, і, зрештою, вона може існувати без жодних писаних правил.

Функції такої культури різні, починаючи від відносин всередині компанії, згуртованості колективу, формування іміджу та бренду підприємства, закінчуючи відносинами зовнішніми – з партнерами, конкурентами, споживачами та постачальниками.

Сьогоднішні ринкові умови вимагають розробки такої корпоративної культури, що дозволить організації стати унікальною та конкурентоспроможною. Високорозвинена корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності всієї діяльності компанії. Все це робить дослідження різних аспектів формування корпоративної культури та її вплив на результативність організацій актуальним та своєчасним.

Ступінь розробленості даної теми досить високий, проте існують проблеми, пов'язані з труднощами формування корпоративної культури підприємства, такі як об'єднання організацій, поглинання одних підприємств іншими; швидке формування компаній нових галузей бізнесу; створення та функціонування на українському ринку іноземних компаній та ін. Це веде до зміни місії організацій, формування нової організаційної структури, а відтак, формування нових корпоративних цінностей.

В контексті вивчення проблем, пов'язаних із формуванням і функціонуванням корпоративної культури підприємств важливо підкреслити роль українського законодавства, яке формує правову базу для розвитку і сталого функціонування організаційних структур. Конституція України [1] є основним нормативним документом, що забезпечує умови для підприємництва, визнаючи різні форми власності та встановлюючи принципи економічної діяльності в країні. Регулює діяльність підприємств в Україні Закон України «Про господарські товариства» [4], який має значний вплив на формування корпоративної культури, оскільки визначає основні принципи взаємодії між

акціонерами, керівництвом та працівниками, що сприяє розвитку взаємоповаги і співпраці всередині організації.

Крім того, це – Кодекс законів про працю України [2], що регулює трудові відносини, права та обов'язки працівників і роботодавців, формуючи основу для створення здорових і ефективних трудових колективів. Слід підкреслити важливість Закону України «Про колективні договори та угоди» [5] що сприяє розвитку діалогу між роботодавцем і працівниками і стимулює створення корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях та інтересах.

Не можна забувати і про Закон України «Про підприємництво» [3] є також надзвичайно важливим для ведення сучасного бізнесу. Він є регулятором для усіх форм підприємництва і сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища, що також впливає на корпоративну культуру, стимулюючи підприємства до інновацій та відповідальності. Відповідне регулювання діяльності консалтингових компаній в Україні також важливе для розуміння регуляторних рамок, зокрема через законодавство щодо ліцензування певних видів діяльності.

Розглянувши вплив законодавчого регулювання на процес формування корпоративної культури, варто проаналізувати основні дослідження, які висвітлюють її теоретичні аспекти та практичне застосування.

Висвітленню сутності та ролі корпоративної культури організації займалися такі відомі науковці, як: Гавкалова Н. Л. [13], Ігнат'єва І. А. [20], Казмерчук-Палацина Н. Г. [22], Ломачинська І. В. [37], Палеха Ю. І. [32], Сидорко І. Я. [33], Смольницька А. В. [35], Фіщук Н. Ю. [37], Щербак Н. [39], Ясінська Ю.Р. [40] та інші.

До прикладу, Палеха Ю. І. у своїй праці «Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури» надає чітке та ґрунтовне розуміння сутності та ролі корпоративної культури організації. Автор описує різні функції корпоративної культури, фактори, які впливають на її формування, та методи,

які можна використовувати для її формування та розвитку. Окрім цього, автор визначив вплив корпоративної культури на інноваційну діяльність [32].

У своїй праці «Корпоративна культура як основа формування іміджу та репутації підприємства» Ясінська Ю. Р. розглядає корпоративну культуру як вирішальний фактор у будівництві позитивного іміджу організації та її репутації на ринку. Дослідниця вказує на те, що сильна і згуртована корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності співробітників і клієнтів, а також формує основу для сталого розвитку компанії. Ясінська Ю. Р. аналізує різні компоненти корпоративної культури, такі як цінності, норми, символи та ритуали, і їхній вплив на взаємодії всередині компанії та з зовнішнім середовищем [40].

Цікавим є збірник наукових праць «Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації», що містить підбірку тематичних статей. Зокрема, корисним та актуальним є науковий доробок дослідниць Н. Ю. Фіщук та з І. В. Ломачинської. Автори здійснюють глибокий аналіз корпоративної культури, визначаючи її як ключовий елемент, що впливає на всі аспекти діяльності організації. Вони також розглядають принципи формування ефективної корпоративної культури, включаючи відкритість, співпрацю, довіру, та інноваційність, які сприяють розвитку підприємств.

Н. Ю. Фіщук і Ломачинська І. В. акцентують на значущості корпоративної культури у мотивації співробітників та покращенні їхньої взаємодії з клієнтами і партнерами. Аналізуються впливи корпоративної культури на адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі, що визначають її здатність виживати і рости в динамічних ринкових умовах. Нарешті, дослідники надають методи оцінки корпоративної культури та підходи до її удосконалення [37].

При написанні кваліфікаційної роботи стала у пригоді стаття Лопухової К. О. «Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства». Авторка досліджує, як корпоративна культура може бути сформована або

трансформована на вітчизняних підприємствах, враховуючи сучасні економічні та соціальні виклики. Вона вказує на важливість адаптації до змінюваних ринкових умов і на необхідність інтеграції глобальних практик у місцеві контексти без втрати національної ідентичності. К. О. Лопухова пропонує уточнене визначення корпоративної культури, яке враховує динамічність сучасного бізнес-середовища. Вона розглядає корпоративну культуру не тільки як сукупність цінностей та норм поведінки, але й як механізм адаптації організації до зовнішніх викликів і можливостей. Дослідниця аналізує різноманітні фактори, які впливають на формування та розвиток корпоративної культури. Вона відзначає такі фактори, як лідерство, внутрішні комунікації, політики управління персоналом, та зовнішнє середовище. Лопухова підкреслює важливість розуміння цих факторів для ефективного управління культурою в організації [29].

Названі науковці є лише частиною великого списку дослідників, що працюють над проблемою корпоративної культури. Вони розширили розуміння її сутності та ролі в управлінні підприємствами.

Однак, проблема розвитку корпоративної культури в українських компаніях потребує подальших досліджень, оскільки досвід кожної організації з формування корпоративної культури є важливим і гідним вивчення та узагальнення.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в узагальненні інформації про особливості процесу формування корпоративної культури в діяльності компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна».

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття «корпоративна культура», основні її компоненти;
- дослідити вплив корпоративної культури на діяльність організацій і формування їх бренду;
- охарактеризувати основні напрями діяльності консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»;

– прослідкувати механізми формування і розвитку корпоративної культури в компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»;

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури в організаціях.

Предметом дослідження є особливості процесу формування корпоративної культури в діяльності компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна».

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи використано низку загальнологічних і емпіричних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у процесі написання роботи. Метод опису був потрібний для характеристики напрямів діяльності компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»; викладення основних елементів дослідження, таких як актуальність, предмет, об'єкт, мета, завдання, розділи, висновків і літератури кваліфікаційної роботи.

Метод аналізу був застосований для опрацювання джерел, сайтів компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна», усної та задокументованої інформації, яку надавали у фірмі з метою визначення найбільш доцільного матеріалу для написання роботи. Метод синтезу був застосований для оформлення загальної структури дослідження; узагальнення результатів та перспектив розвитку основних аспектів дослідження.

Метод абстрагування було використано для виділення основної інформації в тексті і концентрації уваги на основних моментах дослідження. За допомогою методу узагальнення встановлено загальні принципи формування та розвитку корпоративної культури у компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»; виділено всю необхідну інформацію для того, щоб систематизувати і логічно сформулювати текст роботи і зробити висновки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота може бути використана для посилення уваги до ролі корпоративної культури в становленні та розвитку організацій, на базі практичного досвіду консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»

Апробація результатів. Основні аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки» (м. Київ, 02-05 квітня 2024 р.).

Публікації. За результатами конференції опубліковано тези у збірнику матеріалів конференції:

Окунська Е. Кадрова робота в консалтинговій компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна». *Політ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки: тези доповідей XXIV Міжнародній науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених: [у 2-х т.]. Т. 1* (м. Київ, 02-05 квітня 2024 р.) / [Ред.кол.: Н.І.Мельник, А. М. Кокарєва та ін.]; Національний авіаційний університет. Київ : НАУ, 2023. С. 213 – 214.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі списку скорочень, вступу, двох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Корпоративна культура: поняття та основні компоненти

У сучасному ринковому середовищі керівникам підприємств необхідно використовувати нові форми та методи управління, щоб мати вплив на своїх працівників. Таким чином, вони можуть створити систему управління, яка дозволяє взаємовигідну співпрацю, де кожен співробітник хоче розвиватися і працювати на компанію, що, в свою чергу, призводить до успішного ведення бізнесу.

Сьогодні корпоративна культура є одним з найпотужніших інструментів управління. Вплив корпоративної культури на результати діяльності компанії слід оцінювати з точки зору її відповідності загальній стратегії компанії. Корпоративна культура сприяє формуванню у працівників почуття спільності, приналежності та соціально важливої справи і впливає на їхню відданість компанії.

Корпоративна культура є унікальною для кожної організації, і важко дати їй універсальне визначення. Проте широкоживаним є наступне тлумачення терміну «корпоративна культура» – це система цінностей і переконань, які поділяє кожен працівник організації, що визначає поведінку працівників і зміст діяльності організації.

Українські дослідники І. А. Ігнат'єва та О. І. Гарафонова у своїй праці «Корпоративне управління» наводять п'ять підходів до визначення поняття «корпоративна культура» [20]:

- функціональне визначення корпоративної культури – визначення функції корпоративної культури в організації;

– психологічне визначення корпоративної культури – визначає особливості адаптації працівників до організаційного середовища, формування звичок та навчання працівників;

– дескриптивне визначення корпоративної культури – включає перелік усіх елементів корпоративної культури - вичерпний перелік усього, що охоплює корпоративна культура;

– історико-генетичне визначення організаційної культури – надає опис даного характеру, включає до поняття корпоративної культури процеси соціального та культурного наслідування, традицію, здатність корпоративної культури до розвитку та участь працівників в її перетворенні та зміні;

– нормативні визначення корпоративної культури – даний тип визначень об'єднує в собі ті інтерпретації культури, які орієнтовані на норми і зразки поведінки, загальноприйняті або очікувані схеми вчинків і дій працівників організації.

Загалом, корпоративну культуру можна розуміти як специфічний спосіб бачення реальності працівниками, який є результатом спільних переконань, принципів і цінностей, що формуються та засвоюються під час спільної роботи та функціонування в організації. Він часто непомітний під час першої зустрічі і є запрограмованим способом мислення, який відображається в поведінкових моделях.

Корпоративна культура формується минулими подіями та всіма поточними подіями в організації та за її межами. На культуру компанії впливають не лише особистості її засновників та представників правління, але й особливості національної культури. Інший феномен полягає в тому, що культура материнської організації впливає на її філії, які розкидані по всьому світу. Це часто призводить до цікавого поєднання цінностей, традицій та звичаїв.

Поняття корпоративної культури аналізується вже досить давно. І хоча багато науковців вклали в поняття «корпоративна культура» власні

інтерпретації, суть цього визначення не змінилася, лише додалися нові елементи, які ще більше розширюють розуміння поняття.

Одним з найважливіших елементів культури компанії є її цінності – переконання, які визначають, що є важливим і бажаним у компанії, а що менш цінним. Цінності допомагають встановити стандарти для оцінки поведінки та ставлення колег, а також для порівняння себе та інших [36].

Наступним елементом є норми, які представляють практичні способи досягнення цінностей, яких ми дотримуємося, тобто що ми повинні робити і чого ми повинні уникати. Норми ведуть до стандартів поведінки. Ці два компоненти корпоративної культури можна побачити, зокрема, в іміджі компанії, ставленні до людей, ролі жінок в організації, моделях комунікації та способах виконання роботи. Вони також впливають на критерії відбору працівників на певні посади та способи вирішення конфліктних ситуацій [28, с. 31].

Процес формування корпоративної культури є складним та довготривалим і потребує вмілого застосування різних методів, форм та інструментів. Дуже важливо, щоб формування корпоративної культури було індивідуалізоване відповідно до особливостей організації. Запозичені або примусові культури часто зазнають невдачі. Керівники, які використовують авторитарні методи, майже завжди досягають успіху лише у створенні жорсткої авторитарної системи всередині організації або у впровадженні зовнішніх стандартів.

Оскільки корпоративна культура формується протягом певного періоду часу і за певних умов то на неї впливають ряд факторів. Зміни в державному регулюванні, швидкі економічні зміни та нові технології вимагають змін у корпоративній культурі організації та перешкоджають підвищенню ефективності організації. Створення нової корпоративної культури займає багато часу, оскільки стара корпоративна культура вкоренилася у свідомості тих, хто її дотримується. Це включає визначення нової місії, цілей та ідеології компанії, ефективною моделі управління, використання досвіду попередньої

діяльності, укорінених традицій і процедур, оцінку організаційної ефективності, формальних структур і проектування приміщень та будівель [12].

Так, науковець Г. Л. Монастирський стверджує, що формування корпоративної культури відбувається поступово, вона асимілює досвід і культуру виховання співробітників і враховує цілі та установки компанії. Загальною метою корпоративної культури є створення сприятливого клімату в організації для об'єднання працівників в єдину команду, яка приймає певні етичні, моральні та культурні принципи [30].

Розмірковуючи над тим, що представляє собою корпоративна культура організації автор Драган О. І. пише: «власна культура організації» – це зовнішнє відображення корпоративної культури, що виражається через імідж та дизайн організації, традиції компанії, ритуали та інші елементи. Вона виражається через імідж та дизайн організації, традиції компанії, ритуали тощо. Зовнішні аспекти корпоративної культури помітні як для співробітників, так і для клієнтів, а система правил поведінки завжди зовні схожа в різних організаціях» [15].

Процес створення організаційної культури включає ряд етапів:

- визначення та встановлення місії організації;
- визначення основних корпоративних цінностей;
- встановлення на їх основі базових принципів діяльності;
- встановлення та впровадження стандартів поведінки персоналу;
- встановлення та впровадження корпоративної символіки.

У процесі формування корпоративної культури важливо визначити інструменти, які матимуть найбільший вплив. Основними важелями формування корпоративної культури є:

- організаційні (навчання персоналу, корпоративні документи, організація бізнес-процесів);
- комунікаційні (внутрішня комунікація, реклама, зв'язки з громадськістю);

- економічні (матеріальна мотивація, соціальна відповідальність, страхування працівників);
- соціально-психологічні (соціально-психологічна мотивація, стиль керівництва, соціально-психологічний клімат) [25].

З розвитком управлінської науки та практики спектр управлінських інструментів формування та розвитку корпоративної культури значно розширився. Американські дослідники Т. Діл та А. Кеннеді запропонували модель корпоративної культури, яка включає шість основних організаційних елементів:

- історія організації – розповідь про те, як організація була створена, ким, з якою метою і на основі яких принципів;
- цінності та переконання – організаційна культура базується на цінностях та переконаннях, які поділяють усі працівники. У більшості випадків переконання та цінності не відображаються в офіційних документах і тому існують лише на підсвідомому рівні;
- ритуали та церемонії – повсякденна робота співробітників, різноманітні соціальні заходи та внутрішні розваги;
- історії та міфи – корпоративні історії, які пояснюють основні цінності організації. Ці історії допомагають співробітникам зрозуміти, що очікується від них у майбутньому, і дають їм відчуття основних принципів та цінностей компанії;
- герої – корпоративні історії, які містять імена та прізвища співробітників. Герої-історії компанії містять імена співробітників, які повністю втілюють цінності та принципи компанії. На думку Діла та Кеннеді, героїзм є невід'ємною якістю лідерства. Зазвичай в ролі героїв виступають засновники компанії, топ-менеджери та найуспішніші працівники;
- культурна мережа – система неформальних відносин між співробітниками, що використовується для пошуку інформації, особливо важливої для діяльності організації [26].

– Окрім цього, компанії у своїй практиці використовують й наступну складові корпоративної культури:

- кодекс поведінки (ритуали, церемонії та мова організації);
- загальні цінності в організації (ті, що поділяються більшістю її членів);
- специфічна філософія, яка визначає відносини між працівниками та клієнтами, неписані правила налагодження стосунків між членами організації;
- імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі.

Культура також включає в себе конкретні об'єкти, створені групою. Сутність культури складають традиції, ідеї та цінності, що розвиваються і відбираються культурою. У контексті цього підходу концепції, погляди, цінності, правила і стандарти визначаються як основні елементи культури. Корпоративна культура не є монолітною, а складається з домінуючої культури, групових субкультур і контркультур, які посилюють або послаблюють культуру організації в цілому. Сила культури залежить від вимірювання та диференціації її ключових атрибутів членами організації та чіткості її пріоритетів [31, с. 549].

Культура підтримується тим, на що звертається увага, як оцінюється і контролюється діяльність членів організації, як вони реагують на кризові ситуації - рольові моделі, навчання персоналу, мотиваційні критерії і стандарти в практиці управління персоналом. Ідея організаційної культури виникає в результаті спостереження за роботою співробітників на робочому місці, їх спілкуванням один з одним та уподобаннями в мові [31, с. 551].

За результатами соціологічного опитування, оцінка української корпоративної культури показує, що 55% сучасних українських менеджерів вважають, що в ідеалі корпоративна культура повинна бути розвинена на підприємствах. На формування корпоративної культури значною мірою впливають соціальні, економічні та історичні чинники українського суспільства та менталітет українців [33].

Етнічні особливості українців сформувалися під впливом тривалого історичного розвитку та крос-культурних впливів. Це вплинуло на менталітет українців і, відповідно, на інституційну культуру.

Протиріччя в українському менталітеті відіграють значну роль у формуванні корпоративної культури, викликаючи особливу динаміку в управлінні і взаємодії в організаціях. З одного боку, високий рівень громадської активності та ініціативності сприяє створенню відкритих і гнучких управлінських структур, де цінується інноваційність та креативність. З іншого боку, глибоке коріння традиціоналізму, яке виражається у повазі до історичних звичаїв та авторитетів, може сповільнювати прийняття нововведень і змін, які необхідні для адаптації до змінюваних ринкових умов.

Ці протиріччя відображаються і в прагненні до соціальної ринкової економіки, де існує національний консенсус щодо необхідності реформ, але одночасно існують значні бар'єри для їх реалізації через наявні в суспільстві розбіжності. Наприклад, сильні патріотичні почуття та національна гордість підтримують місцеве виробництво і сприяють економічному самовизначенню, але це ж саме почуття може обмежувати бажання інтегруватися з глобальними ринками через страх втрати національної ідентичності.

Крім того, висока ступінь довіри та взаємопідтримка, яка є характерною для українських колективів, створює сильні внутрішньокорпоративні зв'язки, але також може призводити до створення закритих інформаційних бульбашок, де критичне мислення і зовнішній вплив сприймаються як загроза.

Українське суспільство сповнене протиріч, і ці протиріччя паралізують не тільки вирішення спірних питань, але й тих, щодо яких існує національний консенсус, зокрема реформування в напрямку соціальної ринкової економіки [13].

Отже, було проаналізовано різні підходи до визначення поняття «корпоративна культура» і встановлено, що більшість авторів вбачають у корпоративній культурі систему цінностей і переконань, які поділяє кожен працівник організації, що визначає поведінку працівників і зміст діяльності

організації. З'ясовано, що основні етапи формування корпоративної культури складаються з визначення та встановлення місії організації, основних корпоративних цінностей, встановлення на їх основі базових принципів діяльності, встановлення та впровадження стандартів поведінки персоналу, корпоративної символіки, а також її основні складові: кодекс поведінки, загальні цінності в організації, специфічна філософія, яка визначає відносини між працівниками та клієнтами, неписані правила налагодження стосунків між членами організації, імідж організації, що формується поведінкою працівників у зовнішньому середовищі.

1.2. Вплив корпоративної культури на діяльність організацій та формування їх бренду

У сучасному динамічному світі, де конкуренція в бізнес-середовищі невинно зростає, корпоративна культура виокремлюється як ключовий фактор, що не лише формує внутрішній клімат організації, але й значно впливає на її зовнішнє сприйняття. Відтак, корпоративна культура виступає не просто як внутрішній регулятор, а як стратегічний актив, що може значно підвищити ефективність організаційних процесів та покращити їх результативність на ринку. Через це, глибоке розуміння корпоративної культури та її впливу на бізнес-практики є невід'ємною частиною сучасного управління. Необхідність корпоративної культури також очевидна з того, що без сформованої культури бізнес-процеси та комунікації на різних рівнях заходять у глухий кут.

Корпоративна культура сприяє формуванню у працівників почуття приналежності до компанії, відданості та лояльності. Люди відчувають, що вони є частиною єдиної системи, яка надає сенс їхній роботі. Зростає почуття відповідальності та покращується якість досягнення цілей [18].

Корпоративну культуру слід використовувати як інструмент управління, щоб сформувати у свідомості людей бажання працювати заради єдиної мети,

використовувати свої знання та досвід для досягнення організаційного успіху [19, с.16].

Загалом, успішне управління організаційною культурою формує загальну ефективність бізнесу. Твердження про те, що корпоративна культура впливає на ефективність, є абсолютно виправданим. Вплив корпоративної культури на ефективність організації проявляється в тому, наскільки компанія здатна досягати своїх цілей. Це важливо для вдосконалення та розвитку робочої сили, яка є складовою загальної економічної сили організації. Досягнення цілей корпоративної культури призводить до підвищення компетентності персоналу, що, в свою чергу, означає підвищення прибутковості організації в цілому [15].

Метою корпоративної культури є забезпечення високої прибутковості підприємства шляхом удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення прихильності працівників до керівництва та покращення ставлення працівників до підприємства як до рідного дому [11, с. 28-29].

Корпоративна культура виконує в організації такі функції:

- надає працівникам корпоративну ідентичність;
- визначає їх внутрішній погляд на компанію та її основні цінності;
- слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетентності та трудовий менталітет, які є складовими трудового потенціалу);
- новим працівникам допомагає швидко адаптуватися та ефективно включитися в роботу, а також правильно сприймати події, що відбуваються в організації, завдяки знанню основних принципів корпоративної культури (впливає на корпоративний потенціал).

Слід зазначити, що корпоративна культура компанії може вирішувати дві основні проблеми: встановлення оптимальних відносин між компанією та зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяння стабільній і продуктивній роботі співробітників на основі партнерства (внутрішня інтеграція) [16].

Впровадження ефективної корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

- аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;
- аналіз психологічного клімату підприємства;
- створення моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей);
- створення кодексів поведінки працівників на основі базових цінностей;
- традиції та символи в корпоративній культурі;
- створення моделі корпоративної культури. визначення [14].

Корпоративна культура компанії визначає, як компанія буде розвиватися у сфері управління людськими ресурсами. Організаційна культура є унікальною, і кожна компанія має свої особливості. Згідно з дослідженнями на цю тему, немає двох компаній з однаковою корпоративною культурою. Однак підприємства можуть використовувати схожі методи, прийоми та принципи для формування та розвитку своєї корпоративної культури. Складові корпоративної культури представлено у додатку А.

Основними характеристиками корпоративної культури є:

- індивідуальна ініціатива;
- толерантність персоналу;
- відданість справі;
- координація спільних дій;
- правила контролю, координації та взаємодії;
- ідентичність організації та її персоналу;
- система мотивації [27].

Таким чином, корпоративна культура формує систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, традицій і звичаїв, індивідуальних і колективних інтересів, особливостей поведінки персоналу, стилів управління, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного

співробітництва і гармонії між працівниками та організацією, перспектив розвитку.

Від того, чи дотримується компанія і її персонал принципів корпоративної культури, залежатиме майбутній стан компанії, ефективність управлінських рішень, результативність роботи співробітників [13]. Хоча кожна компанія може розробити власні принципи корпоративної культури, існують загальні принципи корпоративної культури, якими можуть керуватись власники фірм:

Загальні принципи корпоративної культури включають:

- принципи соціально-економічного та інтелектуального розвитку (корпоративна культура має бути спрямована на забезпечення економічного добробуту, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників);
- принципи комплексності та системності регулюють формування та розвиток корпоративної культури з точки зору охоплення всіх працівників, явищ, елементів і процесів, що забезпечують корпоративну діяльність;
- корпоративна культура повинна виконувати корисну функцію як для людей, так і для компанії;
- принципи відкритості та безперервного розвитку означають, що корпоративна культура має бути спрямована на вдосконалення та сталий розвиток (культура компанії має бути відкритою, постійно розвиватися та прагнути до нових успіхів);
- принцип кооперації означає, що корпоративна культура має головним чином забезпечувати порядок роботи компанії та координувати дії людей всередині та поза компанією;
- принцип відповідальності (керівництво компанії має право перевіряти дотримання норм і правил культури компанії);
- принципи оплати праці (культура компанії повинна забезпечувати рівну та справедливу винагороду для працівників, які дотримуються її норм);
- принцип відповідності чинному праву (компанії самостійно визначають норми та правила своєї корпоративної культури, систему

винагороди за дотримання, механізми моніторингу дотримання та модель розвитку корпоративної культури, але такі заходи можуть застосовуватися лише в межах, передбачених законодавством).

В концепті корпоративної культури робиться особливий акцент на управлінні та делегуванні формулювання стратегії організації керівництву, але дотримання керівних принципів стосується всіх працівників. Це допомагає підтримувати соціальний порядок, оскільки всі знають, чого від них очікують і яких правил вони повинні дотримуватися. Це також корисний інструмент для вирішення проблем всередині організації. Слід зазначити, що нею можна ефективно управляти, оскільки на неї впливають не тільки зовнішні фактори, які впливають на компанію, але й усі люди, які працюють в цій організації [28, с. 34].

Розуміння організаційної культури конкретної організації можна також поглибити, подивившись на те, як побудована система кар'єри в організації та які критерії використовуються для просування працівників по службі. Якщо працівники в організації просуваються по службі швидко і якщо це просування не обов'язково ґрунтується на індивідуальних результатах, організаційна культура вважається слабкою. Американський соціолог К. Хенді запропонував класифікацію типів організаційної культури на основі аналізу системи розподілу влади, повноважень і відповідальності. Хенді виділив чотири основні сили, що впливають на організацію: влада посади, влада управління ресурсами, влада знань і влада особистості [34].

Залежно від того, яка з цих сил має домінуючий вплив в організації, формуються і розвиваються певні організаційні культури:

- культура влади, що характеризується високим ступенем управлінських повноважень та індивідуалізації менеджерів («культура Зевса»);
- рольова культура, що характеризується жорстким розподілом функціональних ролей («культура Аполлона»);

– культура професіоналізму або культура завдання. Культура професіоналізму або організації завдань («афінська культура») характеризується високим ступенем професіоналізації всієї діяльності [17].

Корпоративна культура має великий вплив і на взаємодію між співробітниками в організації, оскільки вона задає основні норми поведінки та взаємних відносин у робочому колективі. Сильна корпоративна культура сприяє позитивному спілкуванню, співпраці та підтримці між колегами, тоді як слабка або негативна культура може призводити до конфліктів, непорозумінь та зниження морального духу.

Перш за все, корпоративна культура, яка цінує відкритість та прозорість у комунікаціях, створює умови для вільного обміну ідеями та інформацією. Таке середовище підвищує інформованість співробітників про цілі та завдання компанії та сприяє вирішенню проблем на ранніх етапах, перш ніж вони виростуть у більш серйозні конфлікти.

Далі, коли корпоративна культура акцентує на значенні кожного співробітника і його внеску у загальний успіх компанії: посилюється взаємна повага та взаєморозуміння в команді. Такий підхід мотивує співробітників відчувати себе цінними членами колективу, спонукає їх до співпраці та допомоги один одному, що в свою чергу призводить до успішної реалізації проєктів.

Також корпоративна культура може впливати на взаємодію між співробітниками через встановлення певних цілей та оцінювання їхнього досягнення. Коли культура підтримує чесність у звітності та справедливість у нагородженні - це зменшує конкуренцію, що може вийти за рамки здорового співзмагання та сприяє створенню атмосфери довіри та взаємодопомоги.

Врешті, культура, що підтримує навчання та професійний розвиток, стимулює співробітників до зростання та обміну знаннями: збільшуються індивідуальні компетенції та збагачується весь колектив. В результаті такі дії сприяють покращенню загальних показників ефективності організації.

Корпоративна культура також відіграє важливу роль у мотивації співробітників, оскільки вона задає основні цінності та принципи, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності. Якщо цінності організації збігаються з особистими цінностями співробітників, це створює умови для підвищення їх внутрішньої мотивації та відданості роботі. Співробітники, які бачать сенс у своїй роботі та відчують, що їхні зусилля відповідають загальним цілям компанії, зазвичай більш мотивовані та задоволені своєю роботою.

З іншого боку, корпоративна культура може сприяти формуванню позитивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним членом колективу. Чітке розуміння корпоративних цілей та очікувань допомагає співробітникам орієнтуватися у своїх повсякденних завданнях і сприяє їхній самореалізації. Коли компанія активно визнає та винагороджує внесок кожного співробітника, це стимулює їх до досягнення кращих результатів та підтримує високий рівень мотивації.

Мотивація співробітників може бути розділена на два основні типи:

- внутрішня мотивація (виникає, коли співробітники відчувають особисту задоволеність від виконаної роботи). Така мотивація сприяє довготривалому залученню до робочих процесів та залежить від особистих інтересів, страсті до роботи та бажання досягти успіху в обраній сфері;
- зовнішня мотивація (пов'язана з винагородами та іншими формами визнання, які організація надає за досягнення певних результатів). Вона включає фінансові стимули, бонуси, промоції, відзнаки та інші матеріальні чи нематеріальні блага та часто використовується для короткотермінових цілей та швидкої адаптації до змін у корпоративних цілях.

Таким чином, корпоративна культура, яка орієнтована на підтримку та розвиток співробітників, створює умови для їхньої мотивації та високої продуктивності. Це не тільки підвищує ефективність роботи на рівні окремих співробітників, але й сприяє досягненню стратегічних цілей організації в цілому. У цьому контексті, корпоративна культура стає фундаментом, на якому

будується бренд компанії, відіграючи критичну роль у формуванні її іміджу в очах зовнішніх зацікавлених сторін. Сильний і зрозумілий бренд важливий не тільки для залучення клієнтів, але й для приваблення та утримання талановитих працівників.

Важливою є також роль корпоративної культури у формуванні позитивного іміджу організації та її бренду. Процес брендингу розпочинається із створення концепції, де аналізуються характеристики продукту та ідеї бренда, що відповідають корпоративним цінностям та культурі компанії. Після цього вибирається цільова аудиторія, формуючи ставлення споживачів до продукту і бренда, що спирається на розуміння того, як компанія сприймається на ринку. Наступний етап включає визначення стратегії комунікації та творчої стратегії, які повинні узгоджуватися із загальними цілями та візією організації, акцентуючи на ключових аспектах корпоративної культури.

Далі, відбувається вибір технології створення іміджу марки і товару, яка підкреслює унікальні риси продукту відповідно до очікувань цільової аудиторії. Важливим є втілення ідеї бренда в реальне посилення чи образ, який буде асоціюватися з маркою, що є кульмінаційним моментом у процесі брендингу, де візуальні та концептуальні елементи зливаються у єдине ціле, яке відображає основні цінності та культуру компанії.

Взаємозв'язок між корпоративною культурою та брендом можна проаналізувати через декілька ключових аспектів: вплив культури на сприйняття бренду, відображення корпоративних цінностей у зовнішніх комунікаціях та роль культури в забезпеченні послідовності бренду.

Корпоративна культура формує сприйняття бренду через поведінку та комунікації співробітників. Співробітники є «обличчям» компанії, а їхні взаємодії з клієнтами і партнерами безпосередньо впливають на загальне уявлення про бренд. Компанія, в культурі якої закладено уважне ставлення до клієнтів, зазвичай сприймається як більш надійна та приваблива. Як підкреслює Едгар Шайн у своїй праці «Організаційна культура та лідерство», корпоративна

культура впливає не тільки на те, як організація вирішує внутрішні питання, але й на те, як вона представляється зовні [38].

Зовнішні комунікації компанії, включаючи рекламу, прес-релізи, соціальні мережі та офіційні заяви, повинні відображати її корпоративні цінності. Кореляція між цінностями, закладеними в корпоративну культуру, і тим, як компанія представляє себе зовні, зміцнює довіру до бренду. Наприклад, як зазначено в дослідженні Ніла Кокернелла компанія просуває цінності сталого розвитку, то її зовнішня діяльність та маркетинг повинні підкріплювати ці принципи, що позитивно впливає на сприйняття бренду [23].

Послідовність бренду є критичною для підтримання його сили та впізнаваності. Корпоративна культура, яка пропагує чіткість та послідовність у внутрішніх процесах і стандартах, сприяє такій же послідовності у зовнішніх проявах бренду. Коли всі рівні організації дотримуються однакових стандартів і практик, це забезпечує єдине і незмінне обличчя бренду в різних точках дотику з клієнтом.

Корпоративні цінності та норми формують не тільки внутрішнє середовище організації, але й визначають, як організація взаємодіє зі своїм зовнішнім світом, включно з клієнтами, партнерами, інвесторами та суспільством в цілому.

Корпоративні норми визначають поведінкові стандарти для співробітників і відображаються в їх повсякденній взаємодії з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Головною та незмінною умовою є кодекс корпоративної культури. Він повинен бути єдиний для всіх – і для підлеглих, і для керівників. Дотримання такого кодексу має дві сторони впливу на роботу підприємства:

– сприятливі фактори – збільшення контактів із зовнішнім середовищем і відкритість до нових ідей; аналіз потрібних клієнтів; дослідження й аналіз дій і досягнення конкурентів; залучення зовнішніх консультантів; навчання робітників і керівників поза межами підприємства; швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок; тиск щодо

здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників підприємства; підбір кадрів на об'єктивній основі.

– гальмуючі фактори – зосередження на внутрішніх процедурах і правилах підприємства; незрозумілі критерії оцінки успіху підприємства та його окремих працівників; домінуюча позиція підприємства на ринку; низьке розмаїття робіт, сильний конформізм і згуртованість робочих груп; низька професійна рухливість управлінських кадрів, великий стаж роботи на одному підприємстві; інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб'єктивних критеріях оцінки [19].

Втім, існують ситуації коли корпоративні цінності постійно відображаються у всіх діях компанії. Неспівпадіння між заявленими цінностями і реальною поведінкою може негативно вплинути на сприйняття бренду і довіру до нього. Отже, для підтримки позитивного сприйняття бренду критично важливою є ретельна увага до внутрішньої культури, постійне навчання та адаптація корпоративних норм та цінностей до змінюваних умов та очікувань суспільства.

Традиційно корпоративна культура підприємств піддається якісному дослідженню, а самого підприємства – кількісному. Якісні методи базуються на описовому дослідженні та спираються на аналіз документів, глибоке спостереження за інтерв'ю та первинні дані, зібрані в організації. Загалом ці методи розкривають точку зору працівників на корпорацію, її потенціал для зростання та професійного розвитку, рівень мотивації, корпоративну культуру та стосунки.

Найбільш доцільною є методика OSAI. OSAI – це тест, що складається із шести питань, на кожне з яких дано чотири альтернативи. Тест, що проходить, необхідно розподілити бали 100-бальної оцінки між чотирма відповідями в тому ваговому співвідношенні, яке більшою мірою відповідає організації, обраній для аналізу. Найбільшу кількість балів треба дати тій альтернативі, яка більше за інших нагадує організацію, що вивчається. Колонка балів розділена на два підрозділи – «Поточний стан» та «Очікуваний стан». Це означає, що

спочатку треба оцінити компанію такою, якою вона є в даний час, а потім – якою вона має бути на думку респондента, щоб опинитися на вершині успіху.

Хоча працівники можуть надати вказівки щодо покращення роботи чи вирішення внутрішніх розбіжностей, зібрана інформація не піддається кількісному виміру:

- ОСАІ характеризує цінності культури підприємства, що дозволяє віднести досліджувану культуру до конкретного типу та оцінити її силу, крім того, методика реалізується у вигляді діаграми, що підвищує наочність. Однак вона не дає змоги отримати незалежні результати;

- метод психологічного виміру культури дозволяє досліджувати культуру у вигляді вивчення її структурних елементів, отже, проста у застосуванні. Проте більшою мірою підходить для виміру національних культур;

- метод «Анкета корпоративної культури» та методика ОСІ забезпечують точність, структурованість та наочність результатів дослідження, однак не можуть гарантувати достовірність результатів, оскільки немає впевненості в тому, що респонденти відповідали на поставлені твердження щиро.

Щоб діагностика корпоративної культури була максимально точною, потрібно відповідати на запитання гранично чесно, уважно та по можливості об'єктивно», – так описують свою методику дослідники Р. Куїн та К. Камерон [12].

Описані методи діагностики та аналізу корпоративної культури мають суттєві відмінності, проте на нашу думку, саме за допомогою тесту ОСАІ можна комплексно оцінити корпоративну культуру та на основі виявлених недоліків побудувати ефективнішу культуру в компанії.

Отже, було проведено аналіз впливу корпоративної культури на діяльність організацій та формування їх бренду. Встановлено, що корпоративна культура не лише визначає внутрішні процеси в організації, але й має значний вплив на її зовнішнє сприйняття в соціумі. Основними компонентами

ефективної корпоративної культури є: спільні цінності і переконання, які поділяються всіма членами організації, кодекси поведінки, що регулюють дії персоналу, а також специфічні ритуали та символи, які підтримують цінності і єдність компанії. Корпоративна культура сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, формує ставлення співробітників до своєї роботи, і, як наслідок, впливає на загальну продуктивність і успішність організації. Врешті, корпоративна культура, що підтримує відкритість, кооперацію та постійний розвиток, стає фундаментом для сильного бренду, який відображає основні корпоративні цінності і приваблює клієнтів.

Таким чином, було встановлено значну роль корпоративної культури у діяльності сучасних організацій та розглянуто її теоретичні підвалини. Корпоративна культура, що виступає як система цінностей і переконань, що поділяється всіма працівниками, є фундаментом, на якому організації будують свої внутрішні процеси та зовнішнє сприйняття. Це не просто внутрішній регулятор поведінки персоналу, але й стратегічний актив, що формує ставлення співробітників до своєї роботи, сприяє їхній мотивації, залученню та утриманню продуктивних працівників, а також впливає на продуктивність і загальний успіх організації.

Основні етапи формування корпоративної культури, такі як визначення місії, цінностей, принципів та стандартів поведінки, втілюються у конкретні дії, що регулюють взаємодію всередині компанії та її взаємодії із зовнішнім середовищем. Корпоративна культура впливає на всі процеси в організації: від специфіки щоденних взаємодій персоналу до стратегічного позиціонування бренду в очах клієнтів та партнерів. Стабільна і зрозуміла корпоративна культура сприяє формуванню сильного і позитивного іміджу, що важливо як для внутрішнього, так і для зовнішнього сприйняття організації. В українському бізнес-середовищі, де ідеї корпоративної культури все ще впроваджуються повільно, є велика потенційна можливість для організацій, які

активно впроваджують і розвивають свої корпоративні культури. Це може стати ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та інноваційності.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНСАЛТИНГОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЮРО ПРОДАЖІВ АНДРІЯ КРУПКІНА»

2.1. Основні напрями діяльності консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»

На сьогоднішній день роль консалтингових компаній у формуванні ефективних бізнес-структур важко переоцінити. Через їх здатність до аналізу, оптимізації процесів і впровадження кращих практик, консалтинг стає ключовим інструментом у руках сучасних організацій.

Консультативні послуги, які пропонуються такими компаніями, охоплюють широкий спектр діяльності – від стратегічного планування та управління ризиками до оптимізації внутрішніх процесів і впровадження інноваційних технологій. «Бюро продажів Андрія Крупкіна» використовує консалтинг як основний інструмент для досягнення бізнес-цілей своїх клієнтів.

Консалтинг – це вид діяльності з надання експертних консультацій клієнту. Консалтинг дозволяє допомогти компаніям підвищити продуктивність і ефективність. Професійні консультанти проводять дослідження всередині компанії, знаходять причину проблеми і пропонують рішення різних організаційних і управлінських проблем. Важливо відзначити, що компанії звертаються за консультаціями не тільки в кризових ситуаціях, а й коли вони приймають рішення про реформування або ж реструктуризації виробничо-господарської діяльності. Також власники бізнесу звертаються до консультантів, щоб отримати об'єктивну інформацію про стан справ з метою переходу від оперативного управління до стратегічного управління компанією.

Таким чином, причини, через які компанії звертаються за консультаціями, можуть варіюватися, як і види проблем, з якими вони стикаються.

«Бюро продажів Андрія Крупкіна» - це міжнародна консалтингова компанія, яка спеціалізується на побудові відділів продажів з нуля або вдосконаленні існуючого з гарантією результату, повністю поринаючи у бізнес клієнта. [10]. За останній рік командою було реалізовано понад 40 проектів у різних нішах, від виробництва та продажу полікарбонату до кондитерських виробів. Наприклад, Бюро допомогло вирішити проблеми з відділом продажів у таких компаніях як: «Bilskiy Community», «Solid English School», «Choice31», «Board», «Superludi», «Business SREDA», «Projector», «G-Money», «Karpachoff», «GoIT», «SMMSTUDIO» та багато інших, тим самим збільшуючи прибуток кожному з цих проектів.

Сама компанія, неофіційно, бере свій початок ще у 2016 році. Чому неофіційно? Тому, що на той момент, власник компанії, підприємець, Андрій Крупкін, працював як індивідуальний консультант. В той період часу компанія не мала ні співробітників, ні офісу, ні назви компанії, ні репутації.

«Перші 3 успішні проекти були у нішах: онлайн-освіта, HoReCa (ресторани), виробництво та продаж кондитерських виробів. Ми досі є дуже добрими друзями та партнерами. Ці проекти стали фундаментом зародження всієї нашої діяльності» говорить Андрій Крупкін [8].

У 2017 році підприємець вирішив офіційно заснувати компанію. Паралельно з веденням проектів йшла підготовка та запуск бренду «Бюро продажів Андрія Крупкіна». За допомогою у створенні бренду Андрій Крупкін звернувся до компанії «SMMSTUDIO», засновником та керівником якої на той момент був Михайло Федоров. "SMMSTUDIO" розробили для компанії назву бренду, логотип, сайт та позиціонування. Сайт запрацював 3 червня 2017 року. Цей день офіційно є днем народження «Бюро продажів».

Одним із ключових завдань під час формування ефективної команди продажів є підбір кваліфікованих працівників: від менеджерів до топ-керівників. Щоб оптимізувати цей процес, у січні 2018 року компанія ініціювала міжнародний освітній проект – Академію продажів, яка поєднує навчання з подальшим працевлаштуванням. Участь у проекті можлива тільки

для тих, хто активно шукає роботу, причому всі етапи навчання та працевлаштування для кандидатів є безкоштовними.

Цей проект можна порівняти з університетом у сфері продажів і менеджменту, що щодня забезпечує проекти клієнтів компанії висококваліфікованими фахівцями. Головним критерієм успіху Академії є кількість задоволених людей, які знаходять улюблену роботу, що дозволяє їм заробляти, розвиватися і отримувати задоволення від своєї діяльності. [6]

В той же час, було започатковано нову послугу під назвою «Відділ продажів під ключ», яка передбачає створення і управління відділом продажів для клієнтів, починаючи від основ і завершуючи передачею готового відділу клієнту. Перший проект за цією моделлю було реалізовано для компанії Владислава Ноздрачева «SUPERLUDI», де всі ключові позиції зайняли випускники Академії продажів, від менеджерів до комерційного директора.

Через «Бюро та Академію продажів Андрія Крупкіна», проходить велика кількість людей. Самі того не плануючи, компанія створила ком'юніті підприємців та менеджерів, людей, які хочуть розвиватися у комерції. «Ми не тренінгова компанія, ключовий наш продукт – це класичний консалтинг. Ми заходимо в компанії до наших клієнтів та працюємо в режимі реального часу, своїми руками вибудовуємо всі процеси та керуємо продажами. Ми не припускаємо, а показуємо те, як є насправді – говорить Андрій Крупкін. [8]

Організаційну структуру компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна» представлено у додатку В.

– На сьогодні, компанія «Бюро продажів Андрія Крупкіна» реалізує 4 ключові послуги:

- консалтинг;
- рекрутинг;
- навчання;
- автоматизація [8].

Консалтинг включає у себе 2 продукти: «Відділ продажів під ключ» та «Експрес консалтинг». Перша послуга забезпечує комплексне рішення для

створення або реорганізації відділу продажів компанії. «Бюро продажів Андрія Крупкіна» пропонує побудову системного відділу продажів, включаючи всі необхідні елементи для успішної комерційної діяльності, а саме: розробку організаційної структури, плану з продажів, системи матеріальної мотивації для ВП, автоматизацію ВП, систему знань, написання та впровадження скриптів продажів, розробку посадових інструкцій менеджерів з продажу та керівників, ну і звичайно, супровід та допомогу в керуванні відділом продажів.

Другий продукт спрямований на вирішення конкретних проблем у відділі продажів. Здійснюється аналіз і виявлення точкових проблем, після чого розробляються та впроваджуються спеціалізовані рішення. Ця послуга особливо корисна для швидкого вирішення актуальних проблем і підвищення загальної продуктивності відділу.

В свою чергу, рекрутинг також пропонує два продукти для клієнтів: «Найм топ-менеджерів» та «Найм та адаптація працівників у відділ продажів».

Перший продукт реалізується через залучення топ-менеджерів для підприємців, які стикаються з викликами, пов'язаними з недостатнім досвідом у наймі вищих керівників, потребою у визначенні профілю ідеального кандидата, формулюванні тестових завдань для потенційних керівників, а також бажанням поліпшити компанійські результати через кваліфіковане керівництво. Компанія забезпечує комплексне вирішення цих питань, пропонуючи послуги від створення детального опису ідеального кандидата до планування та проведення співбесід і подальшої адаптації кандидатів під продукт замовника. Другий продукт реалізується схожим чином, проте у цьому випадку, компанія пропонує найм лінійних співробітників, включаючи менеджерів з продажу, тим-лідерів та адміністраторів.

«Академія продажів» також реалізує послуги з навчання персоналу. На платформі зібрані 4 курси від експертів-практиків «Бюро та Академії продажів», одного з провідних консалтингових агентств України. В навчальних матеріалах викладені всі робочі технології, методики, чек-листи, які допоможуть також стати експертом сфери продажів та рекрутингу продавців.

Всього існує 4 навчальні програми:

- професія менеджер з продажу;
- професія керівник відділу продажів;
- курс скрипти продажів;
- курс найм і адаптація менеджера з продажу [7].

І остання, але не менш важлива послуга від компанії – автоматизація, зокрема через впровадження CRM-систем. Послуга автоматизації від «Бюро продажів Андрія Крупкіна» допомагає бізнесам досягати високих результатів, значно знижуючи витрати часу та ресурсів завдяки автоматизації та систематизації бізнес-процесів.

Отже, було проаналізовано діяльність та формування консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Визначено, що серед основних напрямів діяльності компанії виділяються консалтинг, рекрутинг, навчання, та автоматизація, кожен з яких націлений на оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення високої ефективності діяльності клієнтів. Особлива увага приділяється корпоративній культурі та взаємодії з командами клієнтів, що є фундаментом для створення стійкості та адаптивності організацій. «Бюро продажів Андрія Крупкіна» демонструє зростаючу успішність та задоволеність клієнтів завдяки професіоналізму, зосередженості на результатах та постійному самовдосконаленні.

2.2. Формування і розвиток корпоративної культури в компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна»

У сучасному бізнес-середовищі, особливо в галузі консалтингу, корпоративна культура є аспектом, який визначає ефективність компанії, її імідж на ринку та здатність до інновацій. Корпоративна культура є невидимим, але потужним механізмом, який впливає на всі аспекти діяльності компанії: від взаємодії між колегами до прийняття стратегічних рішень керівництвом.

Створення сильної корпоративної культури починається з усвідомлення її важливості та бажання інвестувати час і ресурси у цей процес. Важливо, щоб керівники розуміли, що корпоративна культура не може бути створена за одну ніч і потребує постійного вдосконалення та підтримки.

Основними етапами формування корпоративної культури є визначення місії організації, базових норм і цінностей, формування системи винагород та стимулів і правил поведінки. На процес формування корпоративної культури впливають потреби й інтереси працівників, їх професійні, політичні погляди, моральні цінності тощо.

В «Бюро продажів Андрія Крупкіна» корпоративна культура займає величезне місце та являється прикладом для багатьох компаній, які тільки знаходяться на етапі формування цього елемента. Всі вище описані складові присутні у компанії та на даному етапі сформували потужний бренд компанії, в яку мріє потрапити що не кожна людина зі сфери комерції.

Глобальна мета «Бюро продажів Андрія Крупкіна» полягає у створенні комплексної екосистеми, яка ефективно вирішує завдання та будує міцні взаємини між власником бізнесу та командою продажів. Це означає, що компанія прагне розробити та впровадити інструменти, процеси та практики, які забезпечать безперебійну і продуктивну взаємодію між усіма учасниками бізнес-процесів. Місія компанії зосереджена на створенні команд продажів для малого та середнього бізнесу, а також на допомозі їх ключовим співробітникам у професійному зростанні.

Основна концепція роботи компанії виражається формулою: «Створюємо – Навчаємо – Впроваджуємо – Отримуємо результат». Ця формула підкреслює постійний цикл вдосконалення та інтеграцію різних етапів роботи, що дозволяє компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна» забезпечувати стабільний ріст і розвиток своїх клієнтів.

Цінності «Бюро продажів Андрія Крупкіна» включають наступні аспекти:

- горіти улюбленою справою;
- робота у злагодженій команді;

- робити продукт без «розбитих вікон»;
- доводити кожен продукт до досконалості;
- відсутність проблем, тільки завдання та шляхи їх виконання;
- чесність до клієнта;
- постійне вдосконалення;
- розуміння, що компанію будує команда;
- відсутність ієрархій, лише різні зони відповідальності;
- орієнтація на результат.

Компанія акцентує увагу на мотивації та залученості співробітників, що підвищує їхню продуктивність та задоволеність роботою. Формується сильний командний дух і взаємна підтримка, що дозволяє досягати високих результатів через спільні зусилля. Орієнтація на досконалість і відсутність «розбитих вікон» допомагає підтримувати високу якість продуктів і послуг. Проблеми сприймаються як завдання, і це, в свою чергу, сприяє проактивному підходу та ефективному вирішенню питань.

Відкритість у взаєминах з клієнтами і всередині компанії створює довіру та зміцнює репутацію. Культура навчання і розвитку допомагає співробітникам постійно покращувати свої навички та знання, що сприяє інноваціям і зростанню компанії. Велика значимість внеску кожного співробітника у загальний успіх, що зміцнює командний дух і відчуття причетності. Відсутність жорсткої ієрархії сприяє більшій свободі у прийнятті рішень і підвищує гнучкість компанії. Орієнтація на досягнення конкретних результатів забезпечує ефективність роботи та задоволення потреб клієнтів – ці особливості дозволяють «Бюро продажів Андрія Крупкіна» створювати сприятливе робоче середовище, що стимулює розвиток співробітників.

Також, компанія має і сформовані цінності, що стосуються відносин кожного члена команди до себе. Перелік цінностей подано у Додатку Б.

Формування таких цінностей допомагає створити корпоративну культуру, в якій співробітники працюють разом, ростуть як особистості, що зміцнює командний дух і підвищує лояльність до компанії.

Андрій Крупкін розробив «Філософії Бюро продажів», яких дотримуються всі члени команди. Це папка, яка налічує 55 сторінок, з короткими смисловими текстами, у яких співробітнику дуже просто прослідкувати скритий сенс того, чи іншого тексту. Основна функція «Філософій Бюро» – визначення того, що є важливим для компанії і як вона планує досягати своїх цілей. Філософії слугують орієнтиром для поведінки, допомагаючи працівникам розуміти, які дії та підходи варто використовувати у своїй роботі.

Перформер – це центральна фігура в системі Бюро. Від англійського слова «to perform», що означає «доводити до кінця», перформер – це людина, яка вміє бачити проблеми, знаходити рішення та втілювати їх у життя без зовнішньої мотивації. Протиставляючи перформера, Крупкін описує «творця проблем» – людину, яка негативно впливає на колектив, руйнує корпоративні цінності та знижує бойовий дух компанії. Він наголошує, що такі особи можуть виглядати соціально схвально, проте постійно завдають шкоди організації зсередини. Важливо швидко ідентифікувати та мінімізувати вплив таких осіб у колективі.

У філософіях також акцентується увага на процесі постійного відбору та утримання найкращих працівників. У цьому випадку цей процес порівнюється з природним відбором, де виживають найбільш продуктивні та здатні досягати результатів особи. Роботодавець повинен постійно звільняти тих, хто не відповідає вимогам, і наймати нових, перспективних працівників. Такі дії забезпечують виживання компанії та підтримує її конкурентоспроможність.

Відданість і лояльність також є частиною корпоративної культури у компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Використовується метафора «листа Гарсії» для опису людини, якій можна довірити важливе завдання, що виконується без зайвих питань. Така надійність і лояльність є основою ефективної роботи в компанії, де кожен працівник знає свою роль і виконує її з повною віддачею.

Крупкін також звертає увагу на важливість поваги до роботодавців. Він описує роботодавця як людину, яка працює на благо компанії та працівників, незважаючи на всі труднощі. Цей принцип підкреслює необхідність вдячності та розуміння внеску роботодавця в успіх компанії, що формує позитивне ставлення до керівництва і зміцнює командний дух.

Оточення і його вплив на працівників є ще одним важливим аспектом у філософіях Бюро. Існують «люди-краби», які тягнуть інших вниз і заважають досягати успіху. Важливо вибрати оточення, яке мотивує і підтримує, а не заважає та створити позитивне робоче середовище, де кожен може реалізувати свій потенціал.

Однією з головних ідей є твердження, що люди – це найцінніший актив компанії. Вкладення у навчання та розвиток співробітників є основою для підвищення їхньої продуктивності та ефективності. Історія з легендарним футбольним тренером Венсом Ломбарді яскраво ілюструє цю ідею. Ломбарді наголошував на важливості навчання основним правилам гри, дотримання дисципліни та командної роботи. Він підкреслював, що успіх досягається, коли кожен член команди дбає про своїх товаришів і готовий допомогти їм досягти спільних цілей. Це твердження є настільки ж актуальним для бізнесу, як і для спорту, тому Бюро використало його як один з пунктів філософій компанії.

Дисципліна і відповідальне ставлення до роботи є основою для досягнення високих результатів. Навчання найелементарнішим речам і дотримання правил забезпечують високий рівень дисципліни. У філософіях наголошується й на важливості залучення співробітників до процесу прийняття рішень і їх підтримки. В свою чергу, власник готовий створювати комфортні умови для своїх співробітників, щоб вони могли зосередитися на досягненні спільних цілей.

Постійне вдосконалення та розвиток є ключовими факторами для збереження конкурентоспроможності. Компанія повинна впроваджувати нові технології, послуги та цінову політику, щоб залишатися на передових позиціях ринку. Однак, найважливішим аспектом є розвиток співробітників, їхня довіра,

повага та спільні цілі з компанією. В результаті, це дає змогу створити команду, яка завжди буде викладатися на максимум.

Увага до дрібниць і виявлення «розбитих вікон» (проблемних точок) у компанії є критичними для підтримання високого рівня обслуговування та позитивного іміджу. Кожен співробітник повинен відповідально ставитися до своїх обов'язків і забезпечувати високу якість роботи. Навіть найменші деталі можуть вплинути на загальне враження про компанію і її успіх.

Загалом, ці філософії формують корпоративну культуру компанії, яка базується на високих стандартах роботи, відповідальності, взаємоповазі, мотивації та постійному розвитку. Вони сприяють створенню позитивного робочого середовища, де співробітники відчують себе частиною єдиної команди, яка працює на спільний успіх.

Корпоративна культура в «Бюро продажів Андрія Крупкіна» ґрунтується й на низці принципів, що сприяють формуванню ефективного та гармонійного робочого середовища. Ці принципи, відомі працівникам як «прості істини» та забезпечують основу для поведінки та роботи співробітників.

Перший принцип – робити. Цей принцип акцентує увагу на необхідності дій. Відповідно до нього, кожен співробітник має бути проактивним, виконуючи поставлені завдання з максимальною віддачею. Ефективність команди визначається не лише плануванням, а й реалізацією запланованого.

Наступний принцип – бути впевненим. Впевненість означає взяття на себе повної відповідальності за всі свої дії та рішення. Передбачається, що кожен член команди усвідомлює наслідки своїх вчинків і готовий нести за них відповідальність, що сприяє високому рівню професійної етики та надійності.

Поважати час – ще один важливий принцип. Він підкреслює важливість ефективного використання робочого часу. Співробітники повинні вміти організовувати свій час так, щоб досягати максимальних результатів за мінімальні часові витрати, що підвищує загальну продуктивність.

Принцип «У нас це не буде працювати, але ви подайте мені пропозицію в письмовому вигляді» стимулює інноваційне мислення. Він заохочує

співробітників до генерування нових ідей та пропозицій, навіть якщо на перший погляд вони здаються нездійсненними.

«Дисципліна важливіша за мотивацію» – принцип, що наголошує на значенні самодисципліни. Навіть у моменти, коли внутрішня мотивація слабшає, самодисципліна допомагає підтримувати високу продуктивність і досягати поставлених цілей.

Притча від Володимира Тарасова про тверде і порожнє. Тверде – це факти, порожнє – догадки, теорії, які не мають підтвердженого підґрунтя, тобто, інформації в «твердому».

Принцип «бути готовим до успіху» означає необхідність психологічної та професійної підготовки до прийняття успіху. Співробітники повинні мати належний менталітет та бути готовими скористатися можливостями, коли вони з'являються.

«Наполегливість та рішучість – всемогутні». Цей принцип підкреслює важливість стійкості та цілеспрямованості у досягненні успіху. Незалежно від перешкод та труднощів, наполегливість та рішучість допомагають долати виклики та досягати поставлених цілей.

Останній принцип – «тягніться догори та отримуйте задоволення». Він наголошує на важливості постійного розвитку та отримання задоволення від своєї роботи.

Ці «прості істини» формують основу корпоративної культури «Бюро продажів Андрія Крупкіна», створюючи сприятливе середовище для професійного росту та ефективної роботи команди загальному благополуччю та мотивації співробітників.

Компанія «Бюро продажів Андрія Крупкіна» яскраво демонструє, як вміло сформована корпоративна культура може стати ключем до успіху. Заснована на принципах прямої, відповідальності та високих стандартів професіоналізму, корпоративна культура «Бюро продажів» пронизує всі аспекти її діяльності. Вона сприяє чіткому розумінню місії та цілей компанії

кожним членом команди, що є критично важливим для забезпечення якості консалтингових послуг.

Засновник компанії, Андрій Крупкін, виходить з того, що час – це найцінніший ресурс, і, створюючи корпоративну культуру на принципах ефективності та результаторієнтованості, він формує умови, в яких кожен співробітник має можливість проявити себе. Корпоративна культура «Бюро» акцентує важливість особистого внеску у загальний успіх, і, як зазначає Андрій, «Дії та мислення команди визначають все, що ми отримуємо в результаті».

Корпоративна культура в компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна» базується на глибоко вкорінених цінностях, філософіях та «простих істинах», які формують ефективне та гармонійне робоче середовище. Вже на етапі адаптації нові співробітники чітко розуміють, як формуватиметься їхня поведінка, який «tone of voice» вони повинні використовувати та яких принципів дотримуватись. З перших днів роботи стає зрозумілим, наскільки сильно ці просунуті цінності та філософії впливають на кожного співробітника.

Ці принципи створюють правильні очікування щодо роботи, стимулюють досягнення результатів і сприяють перетворенню звичайного працівника у висококваліфікованого фахівця. Вони допомагають встановити високі стандарти професійної етики та продуктивності, забезпечують ефективну комунікацію та взаємодію всередині команди, а також сприяють створенню довгострокових відносин з клієнтами, заснованих на довірі та професіоналізмі.

Мотивація персоналу є ще одною складовою корпоративної культури. У «Бюро продажів Андрія Крупкіна» розробили ефективну систему винагород та стимулів, яка дозволяє кожному співробітнику впливати на свій рівень мотивації. Ця система включає як матеріальні, так і нематеріальні компоненти.

Матеріальна мотивація в компанії базується на принципі, що кожен співробітник може збільшити свій дохід завдяки власним зусиллям і результатам. Основними аспектами цієї системи є бонуси за досягнення рекордних показників у продажах, за які компанія дарує різну техніку. Також компанія пропонує своїм співробітникам можливість отримати позику під 0%

до 100 тис. грн на відпочинок. Це не тільки допомагає працівникам відновити сили, але й підвищує їхню лояльність до компанії.

Нематеріальні стимули не менш важливі для підтримки мотивації та задоволення співробітників. Компанія пропонує безкоштовний доступ до всіх навчальних курсів та співробітники можуть постійно підвищувати свою кваліфікацію і залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Регулярні тимблдинги сприяють формуванню міцного командного духу і допомагають співробітникам краще розуміти один одного і працювати ефективніше разом. Компанія часто запрошує відомих спікерів для проведення лекцій та семінарів, у цьому випадку співробітники отримують нові знання і натхнення від успішних професіоналів. Також співробітники мають можливість брати участь у різноманітних тренінгах, що сприяє розвитку їхніх професійних навичок та особистісного зростання.

Таким чином, система винагород та стимулів у «Бюро продажів Андрія Крупкіна» є важливою частиною корпоративної культури компанії. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, створюючи умови для самостійного впливу співробітників на свій рівень мотивації. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників, їхньому професійному розвитку та ефективній командній роботі

Отже, всі ці елементи корпоративної культури не лише формують фундамент для успішної роботи компанії, але й забезпечують постійний розвиток і вдосконалення її співробітників. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності, створюючи умови для сталого зростання та процвітання «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Такий підхід не тільки мотивує співробітників досягати високих результатів, але й забезпечує компанію лояльністю клієнтів, які цінують відкритість, чесність та відданість своїм обов'язкам, що виховуються у кожному члені команди. Відтак, корпоративна культура в «Бюро продажів Андрія Крупкіна» не просто набір правил, а живий організм, що розвивається, навчається та вдосконалюється, підтримуючи та збагачуючи як внутрішнє середовище компанії, так і її зовнішні взаємодії.

Правильно сформована та зрозуміла для працівників корпоративна культура «Бюро продажів Андрія Крупкіна» дійсно вплинула та продовжує позитивно впливати на загальний результат команди. Так, за 6 років діяльності компанії, командою було побудовано більше 140 відділів продажів під ключ, клієнти компанії сумарно отримали 20 000 000 доларів США прибутку.

Наприклад, компанія «WPG». На 4 та 5 місяць роботи було виконано план продажів. Приріст продажів у сегменті B2B в середньому склав 38,82% в місяць порівняно з попереднім роком, а у сегменті B2C — 88,85% в місяць. У вересні та жовтні компанія виконала план-норму по B2B на 100,59% та 100,51% відповідно. По B2C план-норма був перевиконаний на 119,15% у вересні та на 122,52% у жовтні [8].

Протягом перших трьох місяців роботи з проектом «Choice31», компанія досягла зростання фактичного продажу на 114,84%. Компанія «SUPERLUDI»: за два місяці роботи з нуля було створено системний відділ продажу, що складається з 11 осіб. Першого місяця роботи план продажів був виконаний на суму 50 000 доларів США. Конверсія дзвінків становила 10-15% [8].

Компанія «Projector»: кількість студентів освітніх програм збільшилася на 20%, а план з продажу був перевиконаний на 32% у період карантину. Компанія забезпечила, щоб заявки студентів не губилися. За три місяці роботи були найняті та адаптовані менеджери з продажу, які почали виконувати план з другого місяця роботи. Ще одним успішним кейсом стала компанія «Bezдор 4 на 4». Конверсія відділу продажу збільшилася на 32%, особисті конверсії менеджерів зросли на 29 – 39%, а фінансові показники зросли у 4 рази за два місяці роботи [8].

За цей час завдяки «Академії продажів Андрія Крупкіна» понад 1000 осіб завершили навчання, більше 500 менеджерів з продажу та понад 100 керівників відділів продажу знайшли роботу через проект «Академія продажів». Кожного року показники Академії подвоюються [7].

Досягнення таких вражаючих результатів стало можливим завдяки згуртованій роботі команди «Бюро продажів Андрія Крупкіна», яка працює як

єдиний механізм. Ключовим фактором цього успіху є високий рівень корпоративної культури компанії, що сприяє ефективній комунікації, взаємодії та мотивації співробітників. Завдяки створенню сприятливих умов для роботи та розвитку команди, «Бюро продажів Андрія Крупкіна» допомагає своїм партнерам досягати значних успіхів у бізнесі.

Отже, було проаналізовано формування та розвиток корпоративної культури у компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Було визначено, що вона формується на основі системи цінностей, філософій та простих істин, які забезпечують ефективне та гармонійне робоче середовище. Ці елементи корпоративної культури створюють правильні очікування щодо роботи, стимулюють досягнення результатів і сприяють професійному зростанню співробітників.

Було встановлено, що основні цінності компанії включають горіння улюбленою справою, роботу в злагодженій команді, доведення кожного продукту до досконалості, чесність до клієнта та постійне вдосконалення. Відсутність ієрархій та орієнтація на результат також є важливими складовими корпоративної культури.

Основою корпоративної культури є філософії компанії, розроблені Андрієм Крупкіним, сприяють встановленню високих стандартів професійної етики та продуктивності, забезпечують ефективну комунікацію та взаємодію всередині команди, а також формують довгострокові відносини з клієнтами, засновані на довірі та професіоналізмі. Всі ці елементи корпоративної культури не лише формують фундамент для успішної роботи компанії, але й забезпечують постійний розвиток і вдосконалення її співробітників. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності, створюючи умови для сталого зростання та процвітання «Бюро продажів Андрія Крупкіна».

Таким чином, було проаналізовано особливості формування корпоративної культури в консалтинговій організації «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Встановлено, що діяльність компанії зосереджена на класичному

консалтингу, включаючи побудову відділів продажів з нуля, їх реорганізацію, найм та адаптацію комерсантів, навчання персоналу та автоматизацію процесів у відділі продажів. Основні напрями діяльності компанії спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення високої ефективності клієнтів.

Розвиток і підтримка корпоративної культури, базовані на цінностях таких як пристрась до роботи, командна взаємодія, чесність та постійне самовдосконалення, створюють міцний фундамент для внутрішньої синергії та зовнішньої ефективності. Компанія демонструє зростаючий успіх та клієнтську задоволеність, що є свідченням правильно обраної стратегії управління та розвитку.

Це підкреслює важливість злагодженої роботи та відданості кожного члена команди цілям організації, а також підтверджує значення корпоративної культури як ключового елемента у забезпеченні сталого розвитку та успішної конкурентоспроможності на ринку консалтингових послуг.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети та поставлених завдань роботи, досліджено та охарактеризовано роль корпоративної культури у становленні та розвитку організацій на прикладі консалтингової компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна». Результати дослідження підтверджують, що корпоративна культура є ключовим фактором, що впливає на ефективність діяльності компанії.

З'ясовано, що корпоративна культура – це не лише внутрішній регулятор, але й стратегічний актив, який формує ставлення співробітників до своєї роботи, сприяє їхній мотивації, залученню та утриманню талантів, а також впливає на продуктивність і загальний успіх організації. Корпоративна культура, будучи багат шаровим концептом, охоплює цінності, норми, поведінкові патерни, які спільно впливають на стиль роботи та взаємодії всередині компанії. Вона забезпечує організаційну координацію та спрямованість, впливає на мотивацію та задоволеність працівників, а також визначає спосіб, яким компанія взаємодіє з клієнтами, інвесторами та ширшою громадськістю.

Під поняттям корпоративної культури мається на увазі система цінностей і переконань, які поділяються всіма працівниками організації. Основні етапи формування корпоративної культури включають визначення місії, цінностей, принципів та стандартів поведінки, які втілюються у конкретні дії, що регулюють взаємодію всередині компанії та її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Встановлено, що корпоративна культура сприяє формуванню у працівників почуття приналежності до компанії, відданості та лояльності. Люди відчують, що вони є частиною єдиної системи, яка надає сенс їхній роботі. Зростає почуття відповідальності та покращується якість досягнення цілей. Корпоративну культуру слід використовувати як інструмент управління, щоб сформувати у свідомості людей бажання працювати заради єдиної мети, використовувати свої знання та досвід для досягнення організаційного успіху.

Таким чином, успішна корпоративна культура створює основу для довгострокового успіху організації, підтримуючи високий рівень залученості співробітників, знижуючи текучість кадрів і сприяючи залученню нових талантів.

Виявлено, що корпоративна культура формує сприйняття бренду через поведінку та комунікації співробітників. Співробітники є «обличчям» компанії, а їхні взаємодії з клієнтами і партнерами безпосередньо впливають на загальне уявлення про бренд. Компанія, в культурі якої закладено уважне ставлення до клієнтів, натурально сприймається як більш надійна та приваблива. Зовнішні комунікації компанії, включаючи рекламу, прес-релізи, соціальні мережі та офіційні заяви, повинні відображати її корпоративні цінності. Кореляція між цінностями, закладеними в корпоративну культуру, і тим, як компанія представляє себе зовні, зміцнює довіру до бренду. Це дозволяє компанії створювати сильний та позитивний імідж, який сприяє залученню нових клієнтів та підтриманню довгострокових відносин з існуючими.

Результати дослідження встановили важливість корпоративної культури як ключового чинника у формуванні успішного бренду, який має позитивне сприйняття у зовнішньому середовищі. Це підтверджує необхідність постійного розвитку та вдосконалення корпоративної культури для забезпечення сталого розвитку та успіху організації в сучасному бізнес-середовищі. Корпоративна культура, яка підтримує залучення співробітників, інноваційний підхід та адаптацію до змін, є запорукою успішного функціонування компанії та її здатності досягати стратегічних цілей.

З'ясовано, що корпоративна культура також сприяє формуванню позитивного робочого середовища, яке мотивує співробітників до досягнення високих результатів. Це підвищує загальну ефективність роботи команди та забезпечує довгостроковий успіх організації. Крім того, сильна корпоративна культура сприяє зниженню витрат на рекрутинг та навчання нових співробітників, оскільки високий рівень задоволеності працівників знижує текучість кадрів.

Проаналізовано напрями діяльності компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна», які включають консультування з питань побудови ефективних відділів продажів, підготовку лідерів та менеджерів, а також надання послуг з підбору та найму комерційного персоналу. Така багатогранна діяльність вимагає високого рівня професіоналізму та відповідальності від співробітників, що в свою чергу сприяє формуванню сильної корпоративної культури, орієнтованої на досягнення результатів та задоволення потреб клієнтів.

Прослідковано систему цінностей, сформовану в консалтинговій організації. У компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна» основні цінності включають горіння улюбленою справою, роботу в злагодженій команді, доведення кожного продукту до досконалості, чесність до клієнта та постійне вдосконалення. Відсутність ієрархій та орієнтація на результат також є важливими складовими корпоративної культури компанії. Всі ці елементи разом сприяють створенню ефективного та гармонійного робочого середовища, яке стимулює досягнення результатів і сприяє професійному зростанню співробітників.

На основі аналізу досвіду компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна» встановлено, що успішне формування корпоративної культури сприяє не лише внутрішній стабільності компанії, але й підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Корпоративна культура є невід'ємною частиною сучасного управління, що забезпечує стратегію компанії, цілі та засоби їх досягнення. Постійні зміни умов конкуренції, державного регулювання, розвиток нових технологій вимагають постійного вдосконалення та участі у розвитку корпоративної культури для ведення соціально відповідального бізнесу. Корпоративна культура, що підтримує відкритість, кооперацію та постійний розвиток, стає фундаментом для сильного бренду, який відображає основні корпоративні цінності і приваблює клієнтів. Вона допомагає компанії адаптуватися до змін ринкового середовища та зберігати конкурентні переваги, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Отже, корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні та розвитку організації, забезпечуючи її стабільність та стійкість до змін. Вона визначає правила та норми поведінки, які забезпечують узгодженість дій усіх членів колективу, сприяє ефективній комунікації та взаємодії, а також створює сприятливий клімат для інновацій та творчості. Корпоративна культура формує відносини між працівниками та керівництвом, сприяє розвитку командного духу та колективної відповідальності, що в кінцевому результаті позитивно впливає на продуктивність та ефективність організації. Вона також допомагає залучати та утримувати талановитих працівників, що є важливим фактором для довгострокового успіху та конкурентоспроможності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативно-правові акти

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. Поточна редакція 01.01.2020. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-08. Поточна редакція 18.05.2024. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
3. Про підприємництво: Закон України від 01.03.1991 № 785-ХІІ. Поточна редакція 14.12.2021. База даних «Законодавство України». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T069800> (дата звернення: 08.05.2024).
По роках (дата видавництва)
4. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Поточна редакція 31.03.2023. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 08.05.2024).
5. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3357-ХІІ. Поточна редакція 11.12.2022. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 08.05.2024).

Офіційні сайти/портали підприємств, установ, організацій та їхні офіційні сторінки/блоги у соціальних мережах

6. Академія продажів Андрія Крупкіна: *Офіційний вебсайт*. URL: <https://krupkin.academy/> (дата звернення 15.05.2024).
7. Академія продажів Андрія Крупкіна: *Офіційна сторінка в соціальній мережі «Інстаграм»*. URL: <https://www.instagram.com/krupkinacademy/> (дата звернення 15.05.2024).

8. Бюро продажів Андрія Крупкіна: *Офіційний вебсайт*. URL: <https://krupkin.pro/uk/> (дата звернення 15.05.2024).
9. Бюро продажів Андрія Крупкіна: *Офіційна сторінка в соціальній мережі «Інстаграм»*. URL: <https://www.instagram.com/sales.krupkin/> (дата звернення 15.05.2024).
10. Бюро продажів Андрія Крупкіна: *Офіційна сторінка в соціальній мережі «Лінкедін»*. URL: <https://www.linkedin.com/company/krupkinpro/> (дата звернення 15.05.2024).

Наукові, довідкові, навчальні видання

11. Андрушків Б. М. Корпоративне управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 527 с.
12. Будкіна О. Щодо питання формування корпоративної культури. *Державний інформаційний бюлетень про приватизацію*. 2012. № 8. С. 8–9. URL: http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/journal_8_01082012_1_40.pdf (дата звернення 13.04.2024).
13. Гавкалова Н. Л. Організаційна та корпоративна культура: визначення та особливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 19. С. 4–6.
14. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» (для студентів магістратури усіх форм навчання із спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 241 с.
15. Драган О. І. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід. *Економіка і менеджмент культури*. 2012. № 1–2. С. 25–28.
16. Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки: зб.наук.праць*. Київ : КНЕУ, 2010. Т. 3. С. 94–100.

17. Єгоров І. Ю., Красовська О. В. Корпоративна культура : навч.-метод. посіб. Київ, 2013. 185 с.
18. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2015. № 11 (26). С. 61–64.
19. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24. URL: file:///C:/Users/XXX/Desktop/ipd_2015_24_11.pdf (дата звернення: 13.05.2024).
20. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
21. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління: підручник. Київ: ЦУЛ, 2016. 600 с.
22. Казмерчук-Палацина Н. Г. Формування корпоративної культури як засіб підвищення ефективності управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 86–89.
23. Кокернелл Н. Корпоративна культура та брендінг: як будувати сильний бренд. Чикаго : Видавництво «Economic Press», 2015. 320 с.
24. Коленченко А. Розробляємо корпоративний кодекс. *Довідник секретаря та офіс-менеджера*. 2015. № 9. 59 с.
25. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3725> (дата звернення: 11.05.2024).
26. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н.В. Смолінська; Під заг. ред. Г. М. Захарчин. Львів. 2011. 345 с.
27. Тихомирова Є. Корпоративні комунікації : посібник для студентів вищого навчального закладу. Луцьк : ФОП Захарчук В. М., 2013. 216 с.

28. Кулакова Валерія. Механізми формування корпоративної культури. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 58–63. URL:https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26819/MU_18_4_5.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 13.05.2024).
29. Листаун Т. Управління персоналом. Варшава, 2012. С. 31–34.
30. Лопухова К. О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.
31. Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
32. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. Менеджмент: навчальний посібник. 2-ге видання, доп. Київ: Ліра-К, 2016. С. 549–551.
33. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: навчальний посібник. 2-ге видання, доповнене. Київ: Видавництво Європейського університету, 2002. 337 с.
34. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118–123.
35. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 229–234.
36. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. *Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики: Дванадцяті регіональні та муніципальні читання: зб. матеріалів доп. міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: СМП «Тайп», 2017. Ч. II. С. 153–155.*
37. Фіщук Н. Ю., Ломачинська І. В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія: Економічні науки. 2012. № 1 (56), т. 4. С. 81–85.
38. Шейн Едгар Г. Організаційна культура та лідерство. 4-е видання. Сан-Франциско: Видавництво Джосі-Басс, 2010. 464 с.

39. Щербак Н. Сучасні тенденції та виклики щодо формування корпоративної культури в умовах реформування державного управління. *Демократичне врядування: науковий вісник*. 2014. № 13. С. 90–103.
40. Ясінська Ю. Р. Корпоративна культура як основа формування іміджу та репутації підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 49. С. 264–269.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А
СКЛАДОВІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА



Рисунок 1 – Структура корпоративної культури підприємства

Примітка: розроблено автором.

ДОДАТОК Б

ЦІННОСТІ КОМАНДИ «БЮРО ПРОДАЖІВ АНДРІЯ КРУПКІНА» ПО
ВІДНОШЕННЮ ДО СЕБЕ



Рисунок 1 – схема цінностей команди компанії «Бюро продажів Андрія Крупкіна» по відношенню до себе

Примітка: розроблено автором.

