

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**



**ТРУШ МАРІЯ СЕРГІЇВНА**

УДК 330.341.1

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Спеціальність: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)»**

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**КИЇВ – 2020**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному університеті телекомунікацій Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Гусєва Ольга Юрїївна,**  
Державний університет телекомунікацій  
Міністерства освіти і науки України, м. Київ,  
завідувач кафедри економіки підприємств  
та соціальних технологій.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Князєва Олена Альбертівна,**  
Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова  
Міністерства освіти і науки України, м. Одеса,  
професор кафедри економіки підприємства та  
корпоративного управління;

доктор економічних наук, професор  
**Прокопенко Наталія Семенівна,**  
ПВНЗ «Європейський університет»  
Міністерства освіти і науки України, м. Київ,  
завідувач кафедри фінансів, обліку  
та оподаткування.

Захист відбудеться 17 грудня 2020 р. об 11-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.861.03 у Державному університеті телекомунікацій Міністерства освіти і науки України за адресою: 03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7, конференц - зала.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Державного університету телекомунікацій Міністерства освіти і науки України за адресою: 03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.

Автореферат розісланий «13» листопада 2020 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
Д 26.861.03



А. М. Сорока

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Динамічний розвиток світової економіки, глобалізація, інтеграція і трансформація суспільних орієнтирів, загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках потребують від підприємств своєчасної ідентифікації потреб зовнішнього середовища й оперативної адаптації до них. Ситуація ускладнюється стрімким розвитком технологій, які виступають сьогодні засобом зміни соціальної структури суспільства, його продуктивних сил і виробничих відносин. Комп'ютеризація створює технологічну основу «інформатизації» суспільства, що підвищує інтелектуальні й творчі здатності людини. Зростає роль нематеріальних інтелектуальних ресурсів, якими є інформація, знання, компетенції персоналу та культура підприємства. Відповідно змінюється і концепція управління, згідно з якою створюються нові форми організаційних структур і систем управління підприємствами. Це, у свою чергу, зумовлює появу і формування корпоративної культури, яка завдяки здатності створити адаптивну, ефективну виробничу систему набуває вирішального значення у процесі переходу підприємств на якісно новий організаційний рівень.

Питання управління корпоративною культурою підприємств знайшли своє відображення в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, таких як О. В. Апарова, О. В. Балахонова, Д. О. Баюра, С. М. Боняр, О. П. Ващенко, О. В. Виноградова, М. Ю. Верескун, Д. А. Горовий, О. Є. Гудзь, Ф. Гуїяр, О. Ю. Гусева, Т. Є. Діл, Г. В. Диха, Г. А. Дмитренко, В. К. Збарський, І. М. Зеліско, К. С. Каймашніков, К. С. Камерон, Дж. Келлі, О. А. Князева, О. А. Ковтун, В. М. Колосок, Р. І. Куїнн, Л. В. Лазоренко, Д. Г. Лук'яненко, Т. Б. Надтонка, А. П. Наливайко, І. В. Охріменко, О. В. Пирог, В. С. Пономаренко, Н. С. Прокопенко, М. С. Римкіна, Р. В. Севастьянов, Л. С. Селіверстова, А. Сичова, Н. Сичов, П. А. Стецюк, В. Г. Сумцов, Т. В. Сьомкіна, І. В. Тюха, Г. Л. Хаєт, Г. О. Хофстеде, Р. В. Фещур, З. Є. Шершньова та ін. У наукових працях названих авторів розкрито сутність та особливості корпоративної культури, досліджено окремі елементи корпоративної культури, проблеми її формування, оцінювання та розвитку. При цьому, відкритим для розробки залишається питання корпоративної культури телекомунікаційних підприємств, оскільки недостатньо висвітленими є підходи щодо розуміння управління корпоративною культурою через призму інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. Означені напрями дослідження, їх практична цінність і актуальність зумовили вибір теми дисертації, її мету, завдання, об'єкт, предмет і логіко-структурну побудову.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до напрямів та плану науково-дослідних робіт кафедри економіки підприємств та соціальних технологій Державного університету телекомунікацій за темою: “Економіко-правові механізми управління стратегічними змінами на підприємствах інфокомунікаційної галузі” (номер державної реєстрації 0115U005083), де автором запропоновано методичний підхід до визначення рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств, який враховує таку систему критеріїв розвитку: рівень усвідомлення працівниками загальних цілей

підприємства та прихильність їм; ступінь демократизму управління; рівень внутрішньої інтеграції; рівень прозорості інформаційних потоків.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є наукове узагальнення теоретико-методичних основ управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку корпоративної культури в контексті цифровізації сучасної економіки.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність та елементи корпоративної культури сучасного підприємства;
- обґрунтувати парадигмальні підходи до управління корпоративною культурою підприємств, у т.ч. телекомунікаційних;
- з'ясувати вплив національних чинників на управління корпоративною культурою підприємств;
- здійснити аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств в Україні в контексті розвитку цифрової економіки;
- провести оцінку елементів та визначення провідних типів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств;
- запропонувати науково-методичний підхід щодо розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств;
- розробити стратегію проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств з урахуванням національних складових корпоративної культури;
- обґрунтувати напрями підвищення соціально-економічної ефективності телекомунікаційних підприємств на основі удосконалення корпоративної культури.

**Об'єктом дослідження** виступає сукупність економічних процесів і явищ в управлінні підприємствами, зокрема їх корпоративною культурою.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління корпоративною культурою підприємств в контексті цифровізації сучасної економіки.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та розв'язання дослідницьких завдань були використані такі загальнонаукові методи пізнання соціальної реальності: метод дедукції (при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку та при вивченні предмета загалом, в єдності та взаємозалежності його окремих складових частин), метод індукції (при формуванні загальних висновків щодо проведеного дослідження), методи абстрактно-логічного аналізу та синтезу, операціоналізації та інтерпретації понять (при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження), методи порівняння і типологізації (при розробці класифікацій і типологій корпоративної культури, вивченні тенденцій управління підприємствами, обробці отриманих результатів). Методом системного та структурно-функціонального аналізу досліджено корпоративну культуру як цілісну систему, в якій відбувається суперечливий процес формування та відтворення взаємодії її функціональних елементів.

Крім загальнонаукових методів дослідження використовувались такі спеціальні методи: факторний аналіз (при дослідженні впливу окремих чинників на процес управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств), табличний, графічний, метод експертних оцінок, методи теорії нечітких множин (при аналізі та оцінці корпоративної культури телекомунікаційних підприємств), розрахунково-конструктивний та метод порівняння (при обґрунтуванні стратегії управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств зв'язку), економіко-статистичний (при виявленні та встановленні причинно-наслідкових зв'язків) та інші методи. Методи спостереження, анкетного опитування і компаративного аналізу дали змогу виявити відмітні риси, місце і роль корпоративної культури як чинника управління сучасним підприємством.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, міжнародних організацій, дані статистичної, фінансової та нефінансової звітності телекомунікаційних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем дослідження теорії та практики управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств, а також результати власних досліджень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

**удосконалено:**

- науково-методичний підхід до визначення стратегічного типу корпоративної культури підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає чотири типи корпоративної культури (бюрократична, кланова, ринкова та адхократична) на основі двофакторної матриці рівнів зовнішнього фокусування підприємства та гнучкості і дискретності управління й базується на запропонованих критеріях: рівень відкритості ведення бізнесу та реалізації національних програм, рівень розвитку бренду та інших артефактних елементів культури (фірмовий стиль, корпоративні видання тощо), рівень прозорості інформаційних потоків, рівень внутрішньої інтеграції, рівень відпрацьованості етичного кодексу, рівень усвідомленості працівниками цілей підприємства, ступінь демократизації управління), що дозволить обґрунтувати напрям подальшого розвитку корпоративної культури та шляхи удосконалення її елементів;

- науково-методичний підхід щодо розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств, який на відміну від існуючих, базується на моделі рівня розвитку корпоративної культури і враховує розроблену систему критеріїв (рівень усвідомлення працівниками загальних цілей підприємства та прихильність їм; ступінь демократизму управління; рівень внутрішньої інтеграції; рівень прозорості інформаційних потоків), що дозволить більш повно оцінити загальний рівень відповідності існуючої на підприємстві корпоративної культури діючій стратегії;

- обґрунтування системи елементів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств, яке на відміну від існуючих, відображає найбільш повний портфель корпоративної культури, враховуючи такі елементи, як: власна історія, візія, місія, етичний кодекс, бренд, корпоративні цінності, організаційна спрямованість, принципи керівництва, принципи розвитку персоналу, фірмовий стиль, корпоративна освіта, традиції, корпоративні видання, корпоративна соціальна відповідальність, загально-корпоративна політика, корпоративне управління,

реалізація національних програм, що є базою розробки критеріїв визначення стратегічного типу корпоративної культури телекомунікаційних підприємств;

- система показників ефективності управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств, яка на відміну від існуючих, розкриває взаємозалежність між сучасним станом інформаційно-комунікаційних технологій в Україні, показниками фінансово-економічної ефективності телекомунікаційних підприємств і рівнем розвитку їх корпоративної культури, що дає можливість сформулювати напрями підвищення ефективності телекомунікаційних підприємств, одним з яких є розвиток корпоративної культури;

- обґрунтування стратегії проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств, яка, на відміну від існуючих, базується на таких ключових етапах, як: діагностика корпоративної культури у розрізі визначення елементів її портфелю та встановлення корпоративного рейтингу за рівнем розвитку культури; визначення існуючої типології культури за релевантними моделями і врахуванням рівнів зовнішнього фокусування підприємства та гнучкості і дискретності управління; встановлення ступеня відповідності рівня розвитку корпоративної культури діючій стратегії підприємства з урахуванням чинників національної адаптації; розробка заходів з удосконалення корпоративної культури, що сприятиме формуванню ефективної стратегії управління корпоративною культурою, яка сфокусована на підвищенні якості телекомунікаційних послуг з одного боку, і покращенні згуртованості й вмотивованості персоналу підприємства – з іншого;

#### **дістало подальшого розвитку:**

- понятійно-категоріальний апарат дослідження, в якому представлені визначення: *корпоративної культури підприємства* як системи особистих і колективних цінностей, традицій, вірувань, уявлень, очікувань, переконань, символів, ритуалів, дійових принципів, норм поведінки тощо, які склались на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та сприймаються і поділяються більшістю співробітників, а також набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою релевантну актуальність; *управління корпоративною культурою підприємства* як структурованого процесу формування й розвитку організаційних, змістовних, структурних та функціональних елементів корпоративної культури, спрямованого на підвищення мотивації, лояльності і прихильності персоналу підприємства, з метою орієнтації поведінки працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства та отримання ним довгострокових конкурентних переваг;

- систематизація визначень корпоративної культури підприємства, яка диференціює функціональні, психологічні, описові, нормативні та історико-генетичні дефініції корпоративної культури, що дасть змогу більш диференційовано підходити до процесу управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств;

- аргументація характеру впливу етнонаціональних чинників на управління корпоративною культурою підприємств, оригінальність якої полягає у врахуванні як глобальних проблем інтернаціоналізації економіки і полікультурності соціальних змін, так і локальних процесів етнокультурного ренесансу в сучасному соціально-комунікативному просторі з метою подолання протиріч та усунення дисбалансу між

національною культурою та іноземним досвідом, який доцільно інтегрувати в корпоративну культуру телекомунікаційних підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості їх використання для вдосконалення практики управління корпоративною культурою українських телекомунікаційних підприємств, що набуває особливої ваги у складних соціально-економічних, політичних, та соціокультурних умовах функціонування господарської системи на макро-, мезо- та мікрорівні. Результати дослідження не тільки розширюють соціально-економічне уявлення щодо принципів і механізмів управління корпоративною культурою сучасних телекомунікаційних підприємств (формування корпоративної культури як складової стратегічного управління сучасним телекомунікаційним підприємством), але й покладені в основу розробки науково-практичних рекомендацій щодо управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки.

Наукові положення та прикладні рекомендації дисертації схвалені та прийняті до впровадження у роботі ТОВ «ПРИМО СТАР» (довідка № 21-16 від 15 березня 2020р.); ТОВ «TechService» (довідка № 124 від 12 квітня 2020 р.); ТОВ Аудиторська фірма «Аудит сервіс груп» (довідка № 12/4 від 20 квітня 2019 р.); ПАТ «Укртелеком» (довідка № 221-14/8992 від 04 червня 2020 р.); ТОВ «Сіріус-ВП» (довідка № 05-11л від 05 серпня 2020 р.); ТОВ «Радіо Нетворк» (довідка № 419/20 від 06 серпня 2020 р.) та у навчальному процесі Державного університету телекомунікацій при викладанні навчальних дисциплін: «Засади відкриття власного бізнесу»; «Економіка підприємства»; «Планування діяльності підприємства», «Психологія підприємництва та бізнесу» (довідка №02/521 від 03 серпня 2020 р.); Військового інституту телекомунікацій та інформатизації ім. Героїв Крут при викладанні дисциплін «Економічна теорія» і «Економіка ІТ-проектів» (довідка № 35/ 1в від 03 серпня 2020 р.); Київського національного університету ім. Тараса Шевченка при викладанні дисциплін «Управління проектами», «Інформаційна аналітика та впливи», «Інформаційний менеджмент», «Інформаційна безпека та протидія інформаційним впливам», «Управління інформаційним зв'язком та впливами» (довідка № 72 від 06 серпня 2020 р.); Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю ІТ- підприємств», «Економіка підприємства», «Інформаційний менеджмент в установах та організаціях зв'язку».

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, отримані в ході проведення дослідження та подані в дисертації, розроблено здобувачем самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом особистих досліджень здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення, результати прикладних досліджень доповідались на 9 наукових та науково-практичних конференціях, у т.ч. трьох Міжнародних: «Проблеми кібербезпеки інформаційно-телекомунікаційних систем (PCSITS)» (м. Київ, 2018 р.), «Прикладні системи та технології в інформаційному суспільстві» (м. Київ, 2019 р.), «Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти» (м. Запоріжжя, 2020 р.); чотирьох Всеукраїнських: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного

управління» (м. Одеса, 2013 р.), «Актуальні проблеми соціально-гуманітарних наук» (м. Дніпропетровськ, 2013 р.), «Науковий діалог «Схід-Захід» (м. Кам'янець-Подільський, 2014 р.), «Придніпровські соціально-гуманітарні читання» (м. Дніпро, 2014 р.), а також конференцій ДУТ: «Сучасні тенденції розвитку технологій в інфокомунікаціях та освіті» (м. Київ, 2012 р.), «Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформатизації суспільства» (м. Київ, 2016 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, загальним обсягом 7,1 д.а., (особисто автору належить 5,0 д.а.), з яких: вісім статей, у т.ч. дві статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз та дев'ять тез доповідей.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний обсяг дисертації викладено на 177 сторінках (26 таблиць, 18 рисунків). Список використаних джерел містить 188 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження; відображено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів; наведено дані про особистий внесок здобувача та апробацію основних положень.

У першому розділі – **«Теоретико-методичні засади управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств»** розкрито сутність та елементи корпоративної культури сучасного підприємства; обґрунтовано парадигмальні підходи до управління корпоративною культурою підприємств (у т.ч. телекомунікаційних), з'ясовано вплив національних чинників на управління корпоративною культурою підприємств.

Дослідження сутності корпоративної культури довело, що сьогодні не існує єдиного підходу до трактування цього поняття. Науковці для його характеристики використовують такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства» тощо. Аналіз цих дефініцій дав підставу зрозуміти, що їх сутність переважно тотожна й відповідає поняттю «корпоративна культура». Проведена у роботі систематизація визначень корпоративної культури дозволила згрупувати численні її тлумачення у розрізі 5-ти аспектів визначення: функціональні, психологічні, описові, нормативні та історико-генетичні.

На основі цього сформульоване авторське визначення корпоративної культури підприємства як системи особистих і колективних цінностей, традицій, вірувань, уявлень, очікувань, переконань, символів, ритуалів, дійових принципів, норм поведінки тощо, які склались на підприємстві або в його підрозділах за час діяльності та сприймаються і поділяються більшістю співробітників, а також набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою релевантну актуальність.

Розглядаючи структуру корпоративної культури на рівні підприємства, запропоновано виділити три організаційні рівні корпоративної культури (рис.1):



зовнішній, поверхневий (артефакти); підповерхневий/змістовний, аксіологічний (цінності) та внутрішній/глибинний (базові припущення та принципи). Така структура базується на класичній трирівневій моделі Е. Шейна і доповнена деталізацією рівнів відповідно до специфіки телекомунікаційних підприємств. Проведені дослідження дозволили доповнити загальну структуру корпоративної культури.



Рис. 1. Трирівнева структура корпоративної культури телекомунікаційного підприємства (запропоновано автором)

Вивчення парадигмальних підходів до управління корпоративною культурою довело, що наукові засади розвитку корпоративної культури підприємств почали

формувався у середині 20-х років минулого сторіччя. У теперішній час корпоративна культура виступає унікальним інтелектуально-інформаційним ресурсом інноваційних організаційних перетворень, які підвищують конкурентоспроможність сучасних підприємств. Тому вивчення проблем доцільного і ефективного створення, мобілізації і використання корпоративної культури як інтелектуального активу функціонування підприємства в сучасних умовах істотно актуалізується. Управління корпоративною культурою стає широким міждисциплінарним напрямком досліджень, який межує з багатьма галузями наукового знання і формується та розвивається на стику економіки, соціології, менеджменту, управління персоналом, зв'язків з громадськістю, психології, філософії і культурології.

Обґрунтовано характер впливу етнонаціональних факторів на управління корпоративною культурою підприємств. Інтернаціоналізація економіки, при всіх її перевагах, перетворюється сьогодні на глобальну проблему: діяльність підприємств все більшою мірою набуває глобального характеру, тому все частіше виникає необхідність коректної оцінки відмінностей національних культур, усунення дисбалансу між національною культурою та іноземним досвідом, удосконалення управління корпоративною культурною діяльністю вітчизняних підприємств з урахуванням етно-національних чинників впливу на процеси управління в корпоративній сфері. Оскільки великі телекомунікаційні підприємства в Україні мають середньооблікову кількість працівників від 2992 (у ПрАТ «Київстар») до 19452 осіб (у ПАТ «Укртелеком»), врахування національних чинників в процесі розвитку корпоративної культури повинно бути максимальним.

У другому розділі – **«Діагностика управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств»** – здійснено аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств в Україні в контексті розвитку цифрової економіки; проведено оцінку елементів та визначено провідні типи корпоративної культури телекомунікаційних підприємств; запропоновано методичний підхід до діагностики рівня розвитку корпоративної культури підприємств.

Аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств в Україні продемонстрував взаємозалежність між сучасним станом інформаційно-комунікаційних технологій в Україні, показниками фінансово-економічної ефективності телекомунікаційних підприємств і рівнем розвитку корпоративної культури. Динаміка розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні останнім часом має певні позитивні тенденції, особливо в розвитку мобільного зв'язку, доступу до Інтернету та введення в дію, запровадження і подальшого розвитку електронного урядування. Проте, у більшості міжнародних рейтингів Україна посідає середні (71-79 серед 176 країн) місця з нестійкими щорічними коливаннями уверх-униз на декілька пунктів. Станом на початок 2019 року в Україні функціонують 14515 телекомунікаційних підприємств. Загальна кількість телекомунікаційних підприємств, починаючи з 2016 року зростає (на 12,4 % у 2017 році і на 8,2 % у 2018), але кількість найманих працівників за останні три роки залишається на приблизно однаковому рівні – 155 тис. осіб. Достатньо стабільною виглядає і динаміка частки телекомунікаційних підприємств у загальній кількості підприємств в Україні: починаючи з 2010 року частка поступово збільшувалась з 3,48 % до 4,08 % у 2018 році. Слід відзначити, що з

2015-го до 2018 року телекомунікаційні підприємства України розвивались достатньо динамічно. Спостерігалася стійка тенденція зростання доходів і прибутків підприємств від надання телекомунікаційних послуг (загальний обсяг доходів у 2019 році становив 71598,5 млн. грн.). Після загальної збитковості 2015 року прибутки телекомунікаційних підприємств України демонструють щорічне зростання. Так, темпи росту фінансового результату до оподаткування телекомунікаційних підприємств у 2019 році становлять майже 144 % (рис 3 і 4).

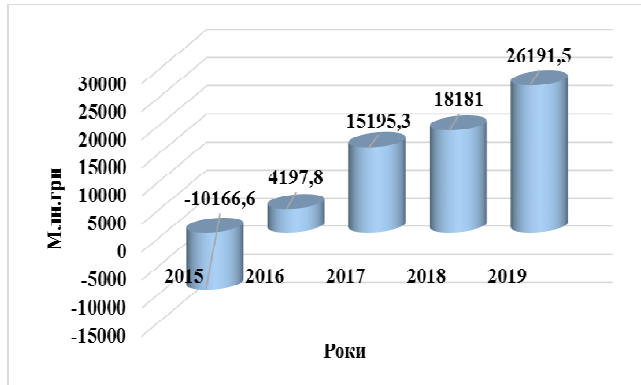


Рис.3. Динаміка фінансових результатів телекомунікаційних підприємств у 2015-2019 рр., млн. грн.  
(розраховано автором)

Рис. 4. Співвідношення прибуткових і збиткових телекомунікаційних підприємств у 2015-2019 рр., %  
(розраховано автором)

Для оцінки ефективності управління корпоративною культурою проаналізовано ключові показники ефективності підприємств, які входять до сімки великих телекомунікаційних підприємств України: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» (табл. 1)

Таблиця 1

**Динаміка зміни чисельності працівників і продуктивності праці підприємств зв'язку за 2016-2019рр.**

Назва підприємства	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
	Кількість працівників, осіб			
ПрАТ «Київстар»	2723	3068	2674	2992
ПрАТ «ВФ - Україна»	3209	3308	3396	3670
ПАТ «Укртелеком»	28942	24358	21021	19452*
Чистий дохід у порівняних цінах, тис.грн.				
ПрАТ «Київстар»	14015148,6	15021097,6	17367387,1	21369637,8
ПрАТ «ВФ - Україна»	9942936,8	10330100,3	11334753,2	15353506,2
ПАТ «Укртелеком»	5629104,1	5380048,4	5406706,7	5548569,6*
Продуктивність праці, тис.грн.				
ПрАТ «Київстар»	5147,0	4896,1	6494,9	7142,3
ПрАТ «ВФ - Україна»	3098,5	3122,8	3337,7	4183,5
ПАТ «Укртелеком»	194,5	220,9	257,2	285,2*

(розраховано автором) \*розраховано за даними експертних досліджень

Обґрунтовано систему елементів корпоративної культури досліджуваних підприємств, яка відобразила найбільш повний портфель корпоративної культури, враховуючи 18 елементів (рис. 2).



Рис.2. Узагальнена схема елементів корпоративної культури телекомунікаційного підприємства (запропоновано автором)

Значення рейтингової оцінки рівня корпоративної культури для кожного підприємства ( $K_j$ ) запропоновано визначати за формулами:

$$x_{ij} = y_{ij} / \max a_{ij} \quad (1)$$

$$K_j = \sqrt{(1 - x_{aimj}) + (1 - x_{demj}) + (1 - x_{intj}) + (1 - x_{infj})} \quad (2)$$

де  $x_{ij}$  – відношення значень  $i$ -го показника рівня розвитку корпоративної культури (РРКК)  $j$ -го підприємства до показників еталонного підприємства;  $\max a_{ij}$  – значення  $i$ -го показника РРКК еталонного  $j$ -го підприємства;  $y_{ij}$  – значення  $i$ -го показника РРКК  $j$ -го підприємства;  $x_{aimj}$  – значення показника усвідомлення працівниками загальних цілей  $j$ -го підприємства та прихильність їм;  $x_{demj}$  – значення показника ступеня демократизації управління  $j$ -го підприємства;  $x_{intj}$  – значення показників внутрішньої інтеграції  $j$ -го підприємства;  $x_{infj}$  – значення показників прозорості інформаційних потоків  $j$ -го підприємства.

На основі запропонованого науково-методичного підходу до визначення рівня розвитку корпоративної культури удосконалено модель рівня її розвитку, яка

базується на 4-х критеріях: рівень усвідомлення працівниками загальних цілей підприємства та прихильність їм; ступінь демократизму управління; рівень внутрішньої інтеграції; рівень прозорості інформаційних потоків – проведено рейтингову оцінку (табл. 2).

Таблиця 2

**Розрахунок рейтингової оцінки підприємств  
за рівнем розвитку корпоративної культури**

Найменування підприємства	Відношення значення показника рівня розвитку корпоративної культури до еталонного показника				Значення К <sub>j</sub>	Рейтинг підприємства відповідно до показника К
	Усвідомлення працівниками загальних цілей та прихильність	Демократизм управління підприємством	Внутрішня інтеграція	Відкритість (прозорість) інформації		
ПрАТ «ВФ-Україна»	0,88	1	0,87	0,84	0,2385	2
ПАТ «Укртелеком»	0,80	0,88	0,77	0,76	0,4060	3
ПрАТ «Київстар»	1	0,92	1	0,96	0,0894	1
ПрАТ «Дагагруп»	0,75	0,80	0,61	1	0,4382	4
ТОВ «Воля»	0,72	0,76	0,56	0,96	0,5754	5
ТОВ "Сіріус-ВП"	0,70	0,76	0,52	0,90	0,6226	6
ТОВ "Радіо-нетворк"	0,68	0,71	0,54	0,88	0,6369	7
Еталонне значення показника рівня корпоративної культури	118,8	65	93	30	-	-

Визначено, що найвищий рівень розвитку корпоративної культури має ПрАТ «Київстар». Це підтверджує залежність загальної фінансово-економічної ефективності підприємства від рівня розвитку його корпоративної культури (означене підприємство є лідером за ключовими показниками ефективності у телекомунікаційній сфері: чистий дохід від реалізації послуг, чистий прибуток, рентабельність персоналу, продуктивність праці).

У третьому розділі – «Удосконалення стратегії управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств» – розроблено стратегію проактивного управління телекомунікаційними підприємствами з урахуванням національних складових корпоративної культури; обґрунтовано напрями підвищення соціально-економічної ефективності телекомунікаційних підприємств на основі визначення типології корпоративної культури і відповідних її елементів, що потребують удосконалення або реформації.

Помічено, що типологія ефективної корпоративної культури для сучасних телекомунікаційних підприємств повинна бути спрямована на максимальне зовнішнє фокусування. Тобто, кожне підприємство має обрати оптимальну комбінацію елементів адхократичної і ринкової культур. Запропонований у роботі науково-методичний підхід до визначення стратегічного типу корпоративної культури підприємства виокремлює чотири типи корпоративної культури (бюрократична, кланова, ринкова та адхократична) на основі двофакторної матриці рівнів зовнішнього фокусування підприємства та гнучкості і дискретності управління. Відповідно до цих

чинників вибору типу корпоративної культури сформульовано сім відповідних критеріїв розвитку культури, і запропоновано систему індикативних показників (рис.5).

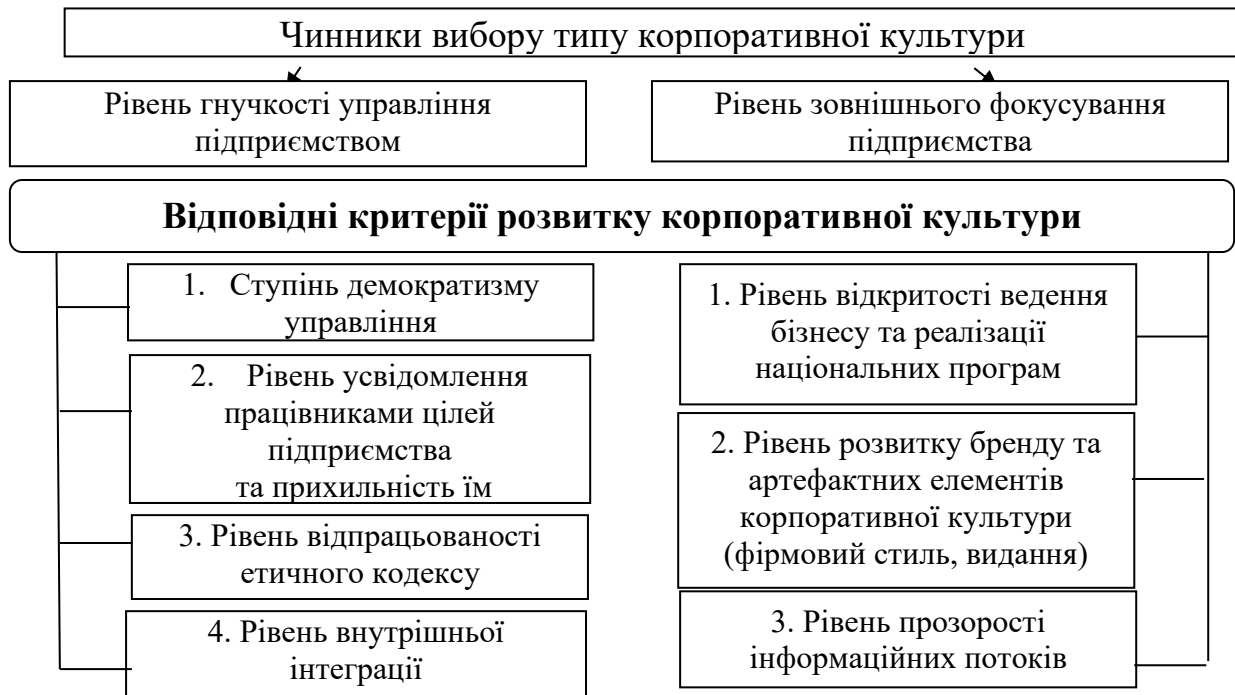


Рис. 5. Критерії розвитку корпоративної культури підприємства відповідно до елементів портфелю (розроблено автором)

На основі запропонованого у роботі науково-методичного підходу розроблено алгоритм визначення наявного типу корпоративної культури підприємства (рис.6).

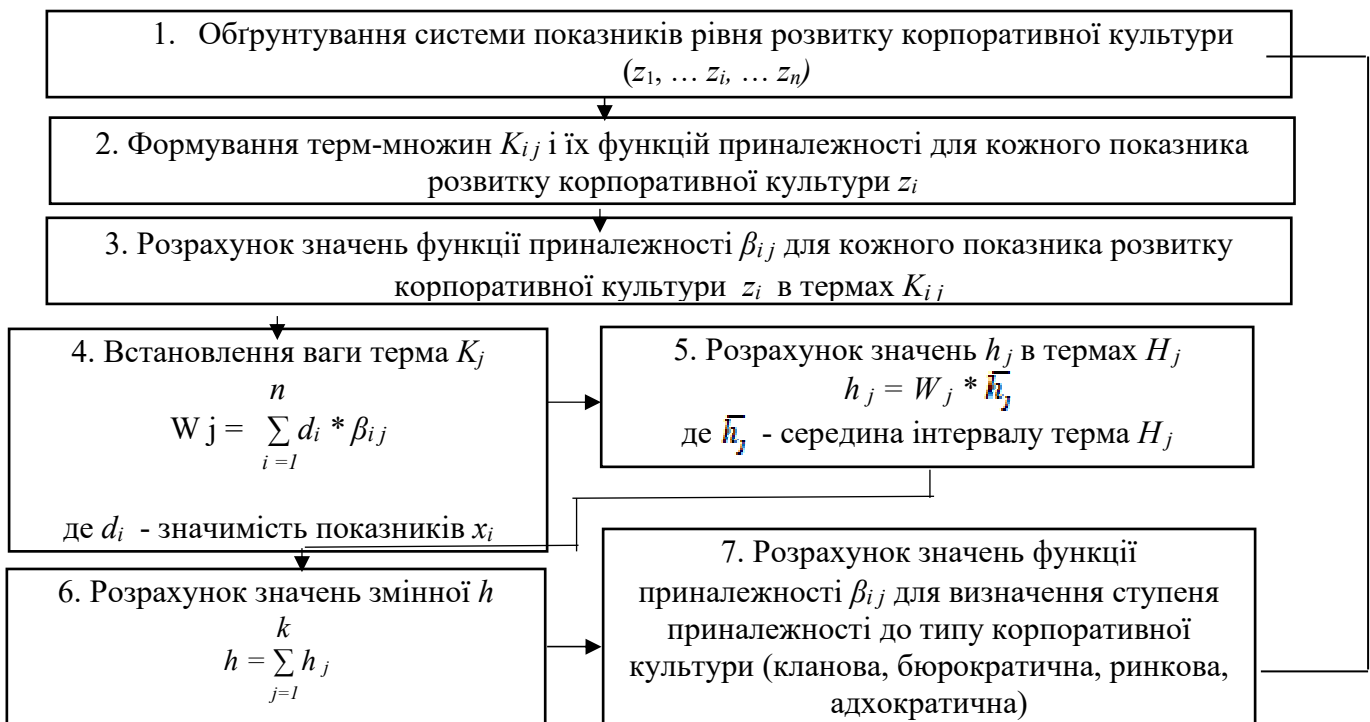


Рис. 6. Алгоритм визначення типу корпоративної культури телекомунікаційних підприємств (розроблено автором)

Розраховані з застосуванням методів теорії нечітких множин показники, дозволили ідентифікувати приналежність досліджуваних підприємств до того чи іншого типу корпоративної культури, який базується на моделі Камерона-Куїнна (рис. 7).

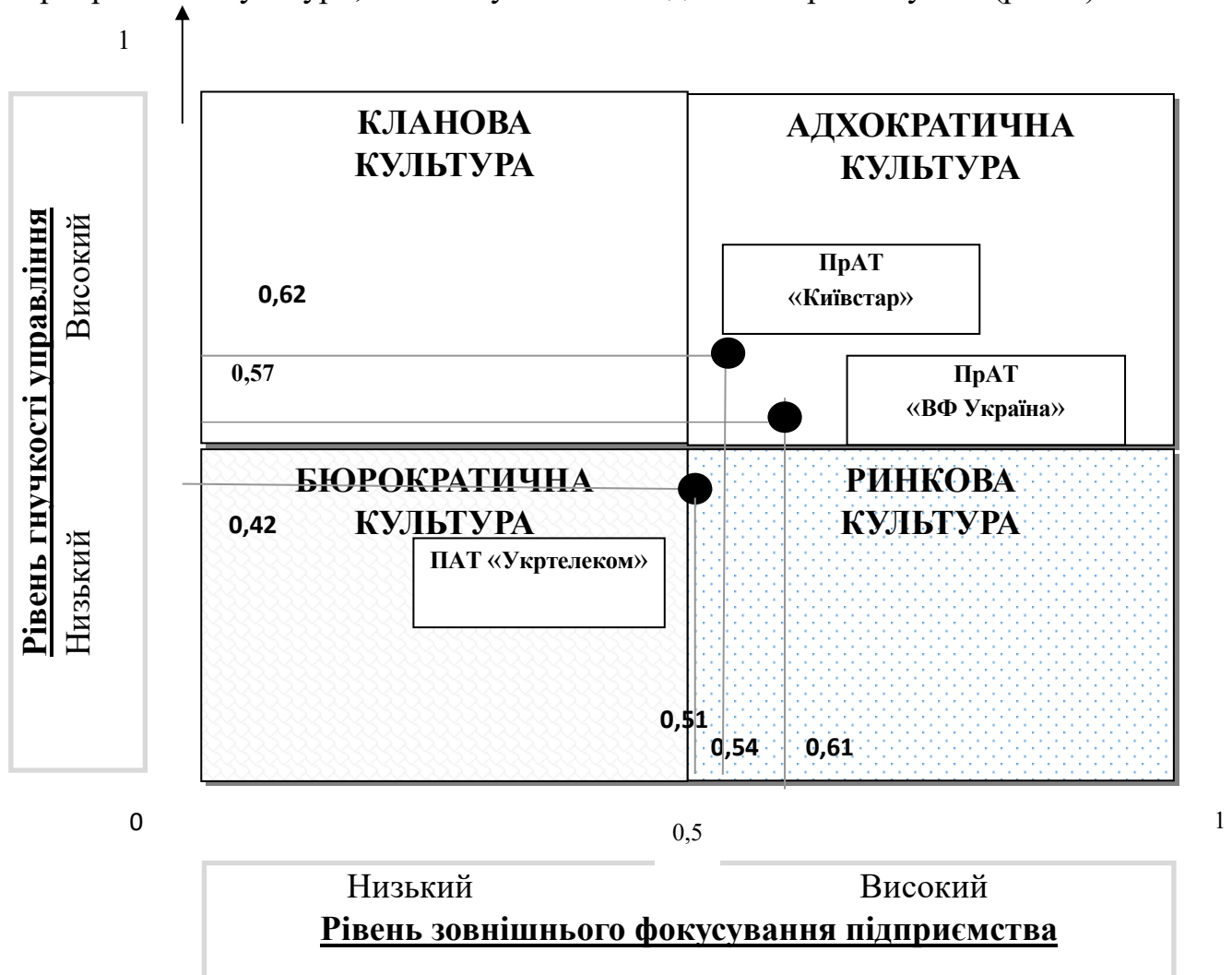


Рис. 7. Визначення стратегічних типів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств (розроблено автором)

Дослідження показали, що більшість великих телекомунікаційних підприємств (ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ Україна») вже мають розвинені, багатоелементні (налічують 14-18 елементів) корпоративні культури, які максимально відповідають адхократичному типу, тобто націлені на гнучке, децентралізоване управління і максимальне врахування зовнішніх принципів клієнтоорієнтованості, корпоративної соціальної відповідальності й узгодження місії з сучасними екостандартами. Частина великих телекомунікаційних підприємств має превалюючий тип ринкової культури (ПАТ «Укртелеком»), що в цілому відповідає діючій стратегії, але вимагає певної реформації культури з метою підвищення рівня внутрішньої інтеграції працівників та рівня розвитку бренду. Середні та малі телекомунікаційні підприємства здебільшого мають внутрішньо сфокусовані типи культур – бюрократично-ринкові – що знижує продуктивність праці та потребує суттєвого вдосконалення стратегії управління корпоративною культурою.

Запропонована стратегія проактивного управління телекомунікаційними підприємствами враховує національні складові корпоративної культури і окреслює генеральну програму удосконалення всіх 18-ти елементів портфелю корпоративної культури телекомунікаційного підприємства. Ключовими етапами реалізації стратегії визначено: діагностику корпоративної культури у розрізі встановлення елементів її портфелю та обчислення корпоративного рейтингу за рівнем розвитку культури; обґрунтування існуючої типології культури за релевантними моделями; встановлення ступеня відповідності рівня розвитку корпоративної культури діючій стратегії підприємства з урахуванням чинників національної адаптації; розробка заходів з удосконалення корпоративної культури.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено наукове завдання щодо узагальнення теоретико-методичних основ управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку корпоративної культури в контексті цифровізації сучасної економіки. Це дало можливість сформулювати такі висновки:

1. Розглянуто теоретичні підходи до виявлення сутності та елементів корпоративної культури сучасного підприємства. Систематизовано дефініції корпоративної культури підприємства, що дало змогу диференціювати визначення корпоративної культури у розрізі функціональних, психологічних, описових, нормативних та історико-генетичних. Запропоновано систему елементів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств, яка відображає найбільш повний її портфель і складається з 18 елементів. Це сприятиме системному визначенню напрямів подальшого розвитку корпоративної культури телекомунікаційного підприємства з урахуванням його стратегічних цілей і встановленого типу культури.

2. Розкрито парадигмальні підходи до управління корпоративною культурою підприємств, у т.ч. телекомунікаційних. Дослідження показало, що наукові засади розвитку корпоративної культури підприємств почали формуватись у середині 20-х років ХХ сторіччя і сьогодні управління корпоративною культурою стає широким міждисциплінарним напрямком досліджень, який межує з багатьма галузями наукового знання і формується та розвивається на стику економіки, соціології, менеджменту, управління персоналом, зв'язків з громадськістю, психології, філософії і культурології. Обґрунтовано, що в сучасних умовах управління корпоративною культурою підприємства має бути структурованим процесом формування та розвитку організаційних, змістовних, структурних та функціональних елементів корпоративної культури, спрямованим на підвищення мотивації, лояльності і прихильності персоналу підприємства. Такий підхід слугуватиме досягненню підприємством стратегічних цілей та отриманню ним довгострокових конкурентних переваг.

3. З'ясовано вплив національних чинників на управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств. Доведено, що під час дослідження корпоративної культури сучасного підприємства необхідно враховувати специфіку



впливу на неї етнонаціональних чинників; особливостей національної культури й ментальності; історичних, економіко-господарських, соціокультурних та інтелектуальних передумов її становлення; її сучасного стану та новітніх тенденцій розвитку в умовах транзитних трансформацій суспільного розвитку. Це дозволить долати протиріччя та усунути дисбаланс між національною культурою та іноземним досвідом, який доцільно інтегрувати в корпоративну культуру телекомунікаційних підприємств.

4. Проведений аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств в Україні в контексті розвитку цифрової економіки показав, що в цілому динаміка розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні останнім часом має позитивні тенденції, особливо в частині мобільного зв'язку, доступу до Інтернету та запровадження і подальшого розвитку електронного урядування. Проте, у більшості міжнародних рейтингів «цифровізації» Україна займає середину списку, а за ключовими рейтингами (такими, як ICT, EGDI, GIІ) – здебільшого відстає від країн-сусідів, що демонструє необхідність покращувати стан телекомунікаційної галузі. При цьому достатньо стабільною залишається динаміка частки телекомунікаційних підприємств у загальній кількості підприємств (4,08 % у 2018 році). З 2015 року спостерігаються стійкі темпи зростання доходів і прибутків українських підприємств від надання телекомунікаційних послуг (окрім незначного, на 1,3 % зниження доходів у 2019 році). Встановлено, що в процесі впровадження новітніх технологій у діяльності телекомунікаційних підприємств відбувається перерозподіл доходів на користь мобільного зв'язку, інтернет-послуг та інших видів послуг. Це дає можливість сформулювати напрями підвищення ефективності телекомунікаційних підприємств, одним з яких є розвиток корпоративної культури.

5. Здійснено оцінку елементів корпоративної культури телекомунікаційних підприємств та визначено її провідні типи. Подальший аналіз елементів дозволив відзначити гарну розвиненість корпоративної культури досліджуваних підприємств і сформулювати уявлення про значущість і необхідність її подальшого розвитку. Встановлено, що найбільш повний портфель корпоративної культури має ПрАТ «Київстар». До нього входять: власна історія, візія, місія, етичний кодекс, бренд, корпоративні цінності, організаційна спрямованість, принципи керівництва, принципи розвитку персоналу, фірмовий стиль, корпоративна освіта, корпоративні заходи і традиції, корпоративні видання, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна політика, корпоративне управління, принципи ведення бізнесу, реалізація національних програм. Це може слугувати базою розробки критеріїв визначення стратегічного типу корпоративної культури телекомунікаційних підприємств.

6. Запропоновано науково-методичний підхід до розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств, який базується на моделі розвитку корпоративної культури і враховує таку систему 4-х критеріїв розвитку, як: рівень усвідомлення працівниками загальних цілей підприємства та прихильність їм; ступінь демократизму управління; рівень внутрішньої інтеграції; рівень прозорості інформаційних потоків. Означений набір критеріїв найбільш повно відображає специфіку культури телекомунікаційних підприємств і відповідає стратегії діяльності.

Розрахунок інтегрального показника продемонстрував найвищий рівень розвитку корпоративної культури ПраТ «Київстар» (порівняно з ПраТ «ВФ Україна», ПАТ «Укртелеком», ПраТ «Дата-груп», ТОВ «Воля»), що підтверджує залежність загальної фінансово-економічної ефективності підприємства від рівня розвитку його корпоративної культури. Це дозволить більш повно оцінити загальний рівень відповідності існуючої на підприємстві корпоративної культури діючій стратегії.

7. Розроблено стратегію проактивного управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств з урахуванням національних її складових. Аргументовано, що ключовими етапами реалізації стратегії є: діагностика корпоративної культури у розрізі визначення елементів її портфелю та встановлення корпоративного рейтингу за рівнем розвитку культури; визначення наявної типології культури за релевантними моделями, встановлення ступеня відповідності рівня розвитку корпоративної культури діючій стратегії підприємства з урахуванням чинників національної адаптації; розробка заходів з удосконалення корпоративної культури. Це дозволить забезпечити підвищення якості телекомунікаційних послуг з одного боку, і покращити згуртованість й вмотивованість персоналу підприємства – з іншого.

8. Обґрунтовано напрями підвищення соціально-економічної ефективності телекомунікаційних підприємств на основі удосконалення корпоративної культури. Відмічено, що типологія ефективної корпоративної культури для сучасних телекомунікаційних підприємств повинна бути спрямована на максимальне зовнішнє фокусування. Тобто кожне підприємство має обрати оптимальну комбінацію елементів адхократичної і ринкової культур. Запропонований у роботі науково-методичний підхід до визначення стратегічного типу корпоративної культури підприємства встановив чотири типи корпоративної культури (бюрократична, кланова, ринкова та адхократична) на основі двофакторної матриці рівнів зовнішнього фокусування підприємства та гнучкості і дискретності управління. Розрахунок показав, що тип корпоративної культури, який найбільшою мірою відповідає діючій стратегії, мають великі телекомунікаційні підприємства: ПраТ «Київстар», ПраТ «ВФ Україна», ПАТ «Укртелеком». Застосування підходу дозволить обґрунтувати напрям подальшого розвитку корпоративної культури і напрями удосконалення стабільності та гнучкості всередині підприємства.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових періодичних виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз:*

1. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. №11. С. 107-114. *Index Copernicus. Google Scholar.* (0,6 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано рівень зовнішнього фокусування корпоративної культури при виборі стратегії товарного портфелю - 0,3 д.а.).

2. Гусєва О. Ю., Труш М. С. Вплив етно-національних чинників на процес управління корпоративною культурою сучасного підприємства. *The Influence of*

Ethno-national Factors on the Corporate Culture Management Process of a Modern Enterprise. *Інфраструктура ринку: Електронний науково-практичний журнал*, м. Одеса. Вип. 45/2020. С.84-89. *Index Copernicus*. Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/45-2020.pdf>. (0,5 д.а., особистий внесок здобувача: обґрунтовано характер впливу етно-національних чинників на процес управління корпоративною культурою - 0,25 д.а.).

### **Статті у наукових фахових періодичних виданнях України**

3. Труш М. С. Соціокультурна інтеграція: особливості в умовах глобалізації: український аспект. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України: Науковий збірник*. М. Київ. Випуск № 3-4/2015. С.14-19. *Index Copernicus*. (0,5 д.а.).

4. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Випуск №3. С. 103-109. (0,5 д.а.).

5. Труш М. С. Соціально-економічні параметри корпоративної культури сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Випуск № 4. С. 101–106. (0,5 д.а.).

6. Труш М. С. Теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. м. Київ. Випуск №1. С. 110-116. (0,5 д.а.).

7. Труш М. С. Класифікаційні критерії корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. м. Київ. Випуск №2. С. 109–114. (0,5 д.а.).

### **Статті у зарубіжних наукових фахових періодичних виданнях**

8. Trush M. Culture as a phenomenon of self-organization of the noosphere: ethnic aspects. *БЫЛЫМ ЖЭНЕ БІЛІМ*. 2014. № 1. С.159-165. (0,6 д.а.).

### **Публікації за матеріалами наукових конференцій**

9. Труш М. С. Україна на шляху до інформаційного соціуму. *Сучасні тенденції розвитку технологій в інфокомунікаціях та освіті: Матер. ІХ наук. конф.* (м. Київ, 22-23 листопада 2012). Київ, 2012. С. 229-231. (0,25 д.а.).

10. Труш М. С. Україна в інтеграційних процесах: етнонаціональний вимір. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління: Матер. Всеукраїнської підсумкової наук.-практич. конф. за міжнар. участю.* (м. Одеса, 25 жовтня 2013). Київ, 2013. С. 259. (0,07 д.а.).

11. Труш М.С., Кириленко Т.О. Вплив інтернет-технологій на процеси інтеграції та ідентифікації в сучасному суспільстві. *Актуальні проблеми соціально-гуманітарних наук: Матер. ІІІ Всеукр. наук. конф. з міжнар. участю.* (м. Дніпропетровськ, 20 грудня 2013). Дніпропетровськ, 2013. С. 94-98. (0,4 д. а., автором охарактеризовано вплив інтернет-технологій на розвиток субкультур сучасної інформаційної доби – 0,2 д.а.).

12. Труш М.С., Дубовик Н.А. Комунікативні ресурси соціальної взаємодії. *Науковий діалог «Схід-Захід»: Матер. ІІІ Всеукраїнської наук. конф. з міжнар. участю.* (м. Кам'янець-Подільський, 7 червня 2014). Кам'янець-Подільський, 2014. С. 178-181. (0,5 д.а., автором охарактеризовано інформаційно-комунікативний ресурс як інструмент конструювання соціокультурної реальності – 0,25 д.а.).

13. Труш М.С. Технології соціально-психологічного впливу в системі масових комунікацій. *Придніпровські соціально-гуманітарні читання: Матер. III Всеукраїнської наук. конф. з міжнар. участю.* (м. Дніпропетровськ, 29 листопада 2014). Дніпропетровськ, 2014. С. 133-136 (0,28 д.а.).

14. Труш М.С. Особливості впливу інформаційного простору на особистість і суспільство. *Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформатизації суспільства: Матеріали науково-практ. конф.* (м. Київ, 20 грудня 2016). Київ, 2016. С. 163-164. (0,15 д.а.).

15. Труш М.С., Валенок А.М. Використання технологій PR та реклами в управлінні інформаційною безпекою національних підприємств. *Проблеми кібербезпеки інформаційно-телекомунікаційних систем (PCSITS): Матер. I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 05-06 квітня 2018). Київ, 2018. С. 281-285. (0,4 д. а., автором охарактеризовано проблеми інтеграції інформаційних технологій в управлінську діяльність телекомунікаційних підприємств – 0,2 д.а.).

16. Труш О.В., Лещенко О.О., Труш М.С. Використання хмарних інформаційних технологій у контексті підвищення ефективності управління організацією. *Прикладні системи та технології в інформаційному суспільстві: Матеріали III Міжнар. науково-практ. конф.* (м. Київ, 30 вересня 2019). Київ, 2019. С. 185-188. (0,6 д. а., автором охарактеризовано напрями підвищення ефективності управління сучасним підприємством – 0,2 д.а.).

17. Труш М.С. Сучасні тенденції та виклики формуванню корпоративної культури в управлінні телекомунікаційним підприємством. *Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти: Матеріали III Міжнар. науково-практ. конф.* (м. Запоріжжя, 25 липня 2020) / Запоріжжя, 2020. С. 113-115. (0,25 д.а.).

## АНОТАЦІЯ

**Труш М. С. Управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет телекомунікацій, Київ, 2020.

Дисертація присвячена науковому узагальненню теоретико-методичних основ управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства в контексті цифровізації сучасної економіки. У роботі розглянуто теоретичні підходи до виявлення сутності та елементів корпоративної культури сучасного підприємства. Розкрито парадигмальні підходи до управління корпоративною культурою підприємств, у т.ч. телекомунікаційних. З'ясовано вплив національних чинників на управління корпоративною культурою телекомунікаційних підприємств. Здійснено аналіз діяльності телекомунікаційних підприємств в Україні в контексті розвитку цифрової економіки. Проведено оцінку елементів та визначено провідні типи корпоративної культури телекомунікаційних підприємств. Запропоновано методичний підхід до діагностики рівня розвитку корпоративної культури телекомунікаційних підприємств. Розроблено стратегію

проактивного управління телекомунікаційними підприємствами з урахуванням національних складових корпоративної культури. Обґрунтовано напрями підвищення соціально-економічної ефективності телекомунікаційних підприємств на основі удосконалення корпоративної культури.

**Ключові слова:** управління, корпоративна культура, телекомунікаційне підприємство, стратегія проактивного розвитку, цифрова економіка.

## ABSTRACT

**M. S. Trush. Management of corporate culture of telecommunication enterprises – Qualifying scientific work published as a manuscript.**

Dissertation for a PhD degree in economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activities). – State University of Telecommunications, Kyiv, 2020.

The dissertation scientifically generalizes theoretical and methodological bases of corporate culture management of telecommunication enterprises and substantiates practical recommendations for improving the corporate culture management of the enterprises in the context of digitalization of the modern economy digitalization. In the paper, theoretical approaches to identifying the essence and components of the corporate culture of modern enterprises have been considered. Paradigmatic approaches to the corporate culture management of enterprises, including telecommunication ones, have been disclosed. The influence of national factors on the corporate culture management of telecommunication enterprises has been determined.

The analysis of telecommunication enterprises' activities in Ukraine in the context of digital economy development has been performed. The components of telecommunication enterprises' corporate culture have been assessed and its key types have been identified. A methodological approach to diagnosing the level of development of telecommunication enterprises' corporate culture has been proposed.

The developed strategy of proactive management of telecommunications companies takes into account national components of the corporate culture. The directions of increasing the social and economic efficiency of telecommunication enterprises by improving their corporate culture have been substantiated.

The dissertation has solved the scientific task of deepening the theoretical and methodological provisions and applied recommendations for managing the corporate culture of telecommunication enterprises making it possible to formulate the following conclusions:

The influence of national factors on the corporate culture management of telecommunication enterprises has been studied. It has been proved that when studying the corporate culture of modern enterprises, it is necessary to take into account the impact of ethnical and national factors on it; peculiarities of national culture and mentality; historical, economic, social, cultural, and intellectual prerequisites for its formation; its current state and the latest development trends in the context of transit transformations of social development. This may help to overcome contradictions and eliminate the imbalance between domestic corporate values and the foreign experience suggested for integration into the corporate culture of telecommunication enterprises.

The components of telecommunication enterprises' corporate culture have been evaluated and its key types have been identified. The analysis of the components has proved the enterprises under study to have high-level corporate culture. It has also given the idea of the significance and necessity of the corporate culture further development. It has been established that PJSC Kyivstar has the most complete corporate culture portfolio. It includes the company's history, its vision, its mission, the code of ethics, its brand, corporate values, organizational orientation, leadership principles, personnel development principles, corporate identity, corporate education, corporate events and traditions, corporate publications, corporate social responsibility, corporate policy, corporate governance, business principles, and implementation of national programs. These components can serve as a basis for developing the criteria for determining the strategic type of telecommunication enterprises' corporate culture.

The directions of increasing the social and economic efficiency of telecommunication enterprises by improving their corporate culture have been grounded. Based on a two-factor matrix of external focus levels of the enterprise and its management flexibility and discretion, the proposed scientific and methodological approach to determining the strategic types of corporate culture of an enterprise has revealed four types of corporate culture (bureaucratic, clan, market and adhocratic).

The performed calculations have showed that the corporate culture type that corresponds to their current strategy most accurately is intrinsic to such large telecommunication enterprises as JSC Kyivstar, JSC PF Ukraine, and JSC Ukrtelecom. Application of the approach may help to justify the direction for corporate culture further development as well as the directions of increasing stability and flexibility within enterprises.

**Key words:** management, corporate culture, telecommunication enterprise, proactive development strategy, digital economy.

---

Підписано до друку 10.11.2020 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура "Times". Офсетний друк.  
Умовн. друк. арк. 0,9.  
Наклад 100 пр.  
Зам. № 1211/2020

---

Видавництво «Наукова столиця»  
м. Київ, вул. Героїв Оборони.8, тел./факс (050) 411 - 66 - 51  
E-mail: musetess@gmail.com  
Свідоцтво ДК 5941 від 11.01.2018 р.