

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра Маркетингу
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, магістра)

студентаки Циби Марії Олександрівни
(ПІБ)

академічної групи 075М-20з-1
(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
(офіційна назва)

на тему «Формування корпоративної культури підприємства»
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Безугла Л.С.			
розділів:				
1. Теоретичний	Безугла Л.С.			
2. Дослідницький	Безугла Л.С.			
3. Проектний	Безугла Л.С.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Магеррамова І.А			

Дніпро
2022

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

маркетингу

(повна назва)

Касян С.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

студентці **Цибі М.О.** академічної групи **075М-20з-1**

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності **075 Маркетинг**

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Маркетинг»**

(офіційна назва)

на тему **«Формування корпоративної культури підприємства»**затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 16 грудня 2021р. № 1065-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний		01.09.2021 р-26.09.2021 р.
Дослідницький		27.09.2021 р –14.11.2021 р.
Проектний		15.11.2021 р –02.01.2022 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		03.01.2022 р –16.01.2022 р.

Завдання видано _____
(підпис керівниці)**Безугла Л.С.**
(прізвище, ініціали)Дата видачі 01.09.2021 р.Дата подання до екзаменаційної комісії 14.01.2022 р.Прийнято до виконання _____
(підпис студентки)**М.О. Циба**
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 110 с., 7 рис., 24 табл., 60 джерел.

В кваліфікаційній роботі було проведено дослідження та аналіз ефективності корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Отіс Тарда» з метою розробки ефективної системи стимулювання робітників підприємства шляхом удосконалення та впровадження ефективних методів корпоративної культури для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Виконано аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та аналіз проблем формування системи корпоративної культури. Проаналізовано ціннісні орієнтації працівників різних вікових груп, різних освітніх рівнів. Проведено оцінку прогнозованої ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Об'єкт є процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства ТОВ «Отіс Тарда».

Мета кваліфікаційної роботи: є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури підприємства.

Положення, що захищаються: елементи корпоративної етики та правил компанії, які направлені на згуртованість команди, задоволеність персоналу тим самим покращення якості продукції та підвищення лояльності партнерів до підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування корпоративної культури підприємства.

Інформація щодо впровадження: результати дослідження будуть використані підприємством ТОВ «Отіс Тарда» задля провадження працюючої корпоративної культури.

Соціально-економічна ефективність роботи полягає у використанні доцільних маркетингових інструментів, які будуть доцільними в умовах обраного підприємства.

Результати роботи можуть бути використані на підприємстві ТОВ «Отіс Тарда» та підприємств з подібною організаційною структурою.

У роботі проведено організаційно-економічна характеристика підприємства, використано поелементний метод якісної оцінки, метод SWOT-аналізу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, МОТИВАЦІЯ.

PAPER

Explanatory note: p.111, fig.7, table 24, appendix 1, 60 sources.

In the qualification work was conducted research and analysis of the effectiveness of corporate culture at the company "Otis Tarda" in order to develop an effective system of incentives for employees by improving and implementing effective methods of corporate culture to achieve strategic goals. The analysis of internal and external environment of the enterprise and the analysis of problems of formation of system of corporate culture is executed. Value orientations of employees of different age groups, different educational levels are analyzed. An assessment of the projected effectiveness of the proposed marketing activities.

The object is the process of formation and development of corporate culture of Otis Tarda LLC.

The purpose of the qualification work: is the development and justification of scientific and methodological, theoretical provisions and the development of practical recommendations for the formation and implementation of effective corporate culture of the enterprise.

Protected provisions: elements of corporate ethics and company rules, which are aimed at team cohesion, staff satisfaction, thereby improving product quality and increasing the loyalty of partners to the company.

The subject of research is a set of theoretical and practical aspects of the formation of corporate culture of the enterprise.

Implementation information: the results of the study will be used by Otis Tarda LLC to create a working corporate culture.

Socio-economic efficiency of work is the use of appropriate marketing tools that will be appropriate in the conditions of the selected enterprise.

The results of the work can be used at the company "Otis Tarda" and companies with a similar organizational structure.

The organizational and economic characteristics of the enterprise are carried out in the work, the element-by-element method of qualitative assessment, the method of SWOT-analysis is used.

KEY WORDS: PERSONNEL, CORPORATE CULTURE, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, FLOW OF STAFF, MOTIVATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність корпоративної культури підприємства	12
1.2 Моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки	22
1.3 Особливості корпоративної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОТІС ТАРДА»	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Отіс Тарда»	37
2.2. Аналіз рівня корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»	48
2.3 Аналіз проблем формування системи корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»	58
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОТІС ТАРДА»	75
3.1 Соціально-економічне значення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»	75
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»	86
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»	99
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи впливає з необхідності створення відповідної концепції та методів формування корпоративної культури організації як основи її сталого розвитку в майбутньому. Важливою умовою такого розвитку є науково обґрунтоване розроблення основних принципів, що визначають її базові вихідні засади. В умовах забезпечення економічного і соціального розвитку розроблення принципів корпоративної культури обумовлене важливістю її впливу на діяльність підприємства.

Принципи корпоративної культури повинні відповідати критеріям стабільного та ефективного розвитку підприємства. Впровадження та дотримання принципів корпоративної культури дозволить зробити її могутнім інструментом управління персоналом, забезпечить цілісність організації, створить сприятливі умови для управління підприємством та сприятиме стабільному розвитку корпоративної культури.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну роботу виконано згідно з планом науково-дослідної роботи кафедри маркетингу Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування науково-методичних, теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної корпоративної культури підприємства.

Для реалізації поставленої мети вирішувались такі завдання:

- уточнити сутність поняття «корпоративна культура»;
- узагальнити основні моделі та методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури;
- дослідити особливості корпоративної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати рівень корпоративної культури досліджуваного підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження: процес формування та розвитку корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування корпоративної культури підприємства.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, законодавчі та нормативні документи з питань управління виробничо-збутовою діяльністю, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані статистичної звітності підприємств, результати наукових досліджень, особисті дослідження автора, спостереження та аналітичні розрахунки.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної магістерської роботи були використані такі методи дослідження: абстрактно-логічний – при дослідженні сутності поняття «корпоративна культура»; системний – при дослідженні та узагальненні основних моделей та методів оцінки рівня корпоративної культури підприємства; метод аналізу і синтезу – під час дослідження удосконалення корпоративної культури підприємства; метод економіко-статистичного аналізу – для аналізу діяльності підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури підприємства, зокрема:

- виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на підприємстві та надано практичні рекомендації щодо їх подолання;
- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури;

– удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що впровадження розробок у виробництво сприятиме удосконаленню корпоративної культури підприємств. Отримані результати дослідження суттєво підвищать рівень корпоративної діяльності ТОВ «Отіс Гарда».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури з 60 найменувань. Робота викладена на 110 сторінках, містить 24 таблиці, 7 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність корпоративної культури підприємства

Актуальність корпоративної культури набуває все більшої значущості всистемі управління інноваційним розвитком підприємства в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого.

Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

Розробка та створення сильної корпоративної культури є складним процесом, і не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення співробітників до змін. Бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток організації, її готовності до здійснення адекватних змін.

Для характеристики сутності поняття "корпоративна культура" застосуємо історичний метод дослідження. В різні часи це поняття характеризували так:

1952 Е.Джакс Культура підприємства – це такий, що увійшов у звичку, став традицією образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».

1974 Л.Елліотт, А.Кромбі Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які

визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.

1981 Х.Шварц, С.Девіс Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.

1981 У.Оучі Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконаннях.

1982 К.Голд Корпоративна культура – це унікальні характеристики, що відображають особливості організації, те, що відрізняє її від всіх інших у галузі.

1982 М.Пакановський, Н.О'Доннел- Тружилліо Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є.

1983 Л.Смірнич Організаційна культура є придбані смислові системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.

1985 С.Мішон, П.Штерн Організаційна культура – це сукупність символів, ритуалів і міфів, що відповідають цінностям, властивим підприємствам, які розділяються і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.

1985 В.Сате Культура являє собою набір важливих установок (часто вже не формульованих), поділюваних членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.

1985 Е.Шейн Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як

вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів групи слід навчати цим правилам, як єдино правильного способу досягти що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем.

1986 Г.Морган Культура в метафоричному сенсі – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло.

1986 Р.Кілманн, М.Сакстон Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.

1987 К.Шольц Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.

1991 Г.Хофстеде У широкому сенсі організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.

1992 Д.Дреннан Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють відносини, що сформувалися зразки прийнятих норм поведінки.

1993 А.Уільямс, П.Добсон, М.Уолтерс Культура – це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації.

1993 А.Фурнхам, Б.Гунтер Корпоративна культура – це вірування, установки і цінності, які існують в організації і поділяються колективом. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо.

1993 А.Мак-Лін, Ж.Маршалл Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або, про що думаємо, виконуючи роботу в організації.

1995 Е.Браун Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.

1997 Ю.Г.Одегов, П.В.Журавльов Культура організації – це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації. Вони входять в традицію, піддаються змінам і впізнаються по символам. Культура організації може розглядатися як вираження цінностей, які втілені в організаційній структурі і в кадровій політиці.

1998 Б.Карлофф Культура корпорації – певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілено в організаційній структурі і в кадровій політиці.

1998 М. Армстронг Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи.

1993, 1998 Р.Л.Кричевський Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.

2000 В.В.Томілов Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних

цінностей в організаційній структурі; системі управління; кадровій політиці, впливаючи на них.

2000 В.В.Козлов, А.О.Козлова Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з підприємством і перспективами його розвитку.

2001 А.О.Блінов, О.В.Василевська Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні кошти духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування.

2003 Т.І.Соломанідіна Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.

Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження. При цьому він звертає увагу на той факт, що тільки цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення учасників команди про саму себе і власну роль у розвитку компанії [4, с. 9].

Наявність і істотність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії.

К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, алей оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювати результати працівника

виходячи з його задоволеності, ефективності та рівня збереження кадрового складу [5, с.214].

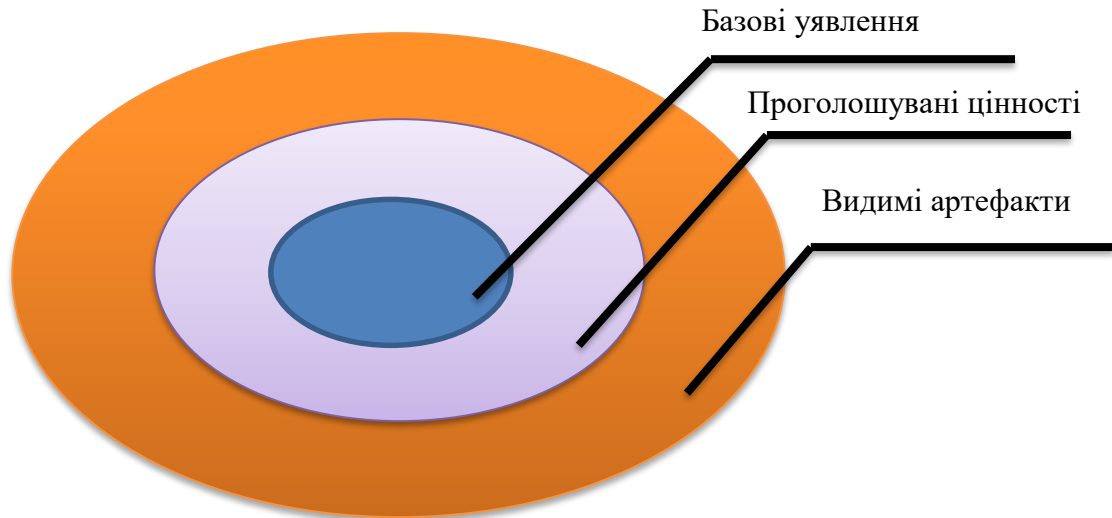


Рисунок 1.1 – Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна

Складено на основі [4].

Функції корпоративної культури:

1. Інформаційна – полягає в передачі соціального досвіду.
2. Пізнавальна – націлена на пізнання і засвоєння принципів культури наstadії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню життя колективу.
3. Нормативна – адже культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації.
4. Регулююча – за допомогою якої відбувається порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами.
5. Ціннісна (змістоутворююча) – культура також впливає на світогляд людини.

6. Комунікативна – так як через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.

7. Охоронна – культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.

8. Інтегруюча – прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.

9. Заміщуюча – сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень.

10. Мотиваційна – прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.

11. Освітня і розвиваюча – оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність.

12. Управління якістю – з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають.

13. Формування іміджу фірми – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти незнайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і цестворює її образ [6, с. 452].

Корпоративна культура підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп) пов'язана із завданням корпоративної культури – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства, його місії та стратегій.

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства [8]:

Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (чи

невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін.



Рисунок 1.2 – Структура корпоративної культури підприємства
Складено на основі [7].

Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань (тобто надання з боку керівництва корисної інформації, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання та ін.) сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємств і груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал.

З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навички командної роботи.

Корпоративна культура і образ підприємства. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу.

Розглядаються три рівні корпоративної культури, які охоплюють зовнішні прояви (*поверхневий рівень*), цінності і вірування (*смысловий рівень*), базові концепції і відносини (*глибинний рівень*). До поверхневого рівня належать видимі і відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель. Смысловий рівень культури формує цінності і вірування корпорації, роз'яснює мету її існування. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на рівні підсвідомості і вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення.

При створенні компанії основним джерелом корпоративної культури є її засновники і виконавча влада в особі вищого керівника. Особистості, які стоять на чолі виконавчих органів корпорації, привносять свою філософію життя, погляди на світ і суспільство, ідеї і цінності, поведінкові норми, особисту мову і манеру спілкування. Усі моральні і етичні цінності, які створюються певним стилем керівництва, можуть стати традицією і сформувати корпоративну культуру за умови успішної діяльності корпорації,

формування сприятливого організаційного клімату і підвищення добробуту працівників. Згодом культура починає виконувати роль об'єднуючого фактору, що дає членам організації почуття організаційної ідентичності і породжує відданість корпоративним цінностям і переконанням.

Корпоративна культура виконує два основні завдання:

1. Адаптацію корпорації, як єдиного організму, до навколишнього середовища.

2. Забезпечення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

Перше завдання спрямоване на зміцнення міжособистісних і міжгрупових зв'язків до ступеня визнання особистостями своєї належності до колективу і вміння різних за характером, віком, статтю, освітою людей ефективно працювати разом, дотримуватися певних правил організаційної поведінки, досягати успішної кар'єри, знаходити своє місце в колективі. Мета завдання – зміцнення внутрішньої цілісності корпорації, тому учасниками корпоративних культурних відносин є робітники, управлінці, акціонери, що працюють на підприємстві. Наведемо *основні механізми досягнення внутрішньої інтеграції*:

- встановлення критеріїв членства в корпорації і її групах;
- встановлення єдиної ідеології, релігії і духовних критеріїв;
- встановлення правил просування по службовій ієрархії, придбання і втрати влади, розподілу статусів і ролей;
- вибір методів комунікацій, специфічної мови;
- встановлення характеру соціальних відносин між групами, визначення припустимого рівня відкритості;
- встановлення параметрів бажаної і небажаної поведінки.

Інше завдання спрямоване на створення сприятливих і ефективних зовнішніх відносин корпорації. Зовнішня адаптація характеризує корпорацію як учасника ринкових відносин з усіма зацікавленими сторонами поза компанією. Корпоративна культура стимулює або змушує працівників

створювати позитивний імідж корпорації, спрямовує щоденну діяльність на досягнення не тільки матеріальних, але й духовних цілей, які підтриманні зовнішнім оточенням, національною і міжнародною спільнотою. Для досягнення зовнішніх цілей необхідно, щоб працівники організації були ознайомлені та позитивно сприймали:

- місію, стратегію та головні завдання корпорації;
- методи та засоби досягнення стратегічних цілей;
- системи підпорядкування та стимулювання;
- критерії оцінки досягнень кожного індивіда та групи;
- створення міцної інформаційної системи;
- засоби контролю і координації спільних дій.

Зовнішні функції корпоративної культури тісно пов'язані з поняттям соціальної відповідальності, яка на основі дотримання принципів ділової етики змушує керівників корпорації приймати рішення і діяти таким чином, щоб їхня організація робила внесок у добробут усього суспільства і служила інтересам людства так само, як і своїм власним [9].

1.2 Моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку.

Існує безліч методів оцінки корпоративної культури. Найпоширеніші з них [18, с. 63]:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.

4. Опис елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.
6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:
 - нормативний метод;
 - порівняльний метод;
 - метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
 - метод випадкової оцінки;
 - конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи.

Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д.). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури. Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має

ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [23].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвально-повальної критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.
2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить зробити це прагнення конкретним і перевести його на мову цілей, завдань, практичних заходів і потрібних результатів [27].

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді в Україні, але більшість вітчизняних організацій ближче всього за своєю культурою відносяться до наступних:

1. Корпоративна культура, орієнтована на роль.
2. Корпоративна культура, орієнтована на завдання.
3. Корпоративна культура, орієнтована на людину.

4. Корпоративна культура з орієнтацією на владу [31, с. 70].

На відміну від моделі Г. Харрісона, модель Ч. Хенді, який переконаний, що культура організації розвивається самостійно в процесі її еволюції, охоплює всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – формується культура завдання чи культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох типів культур [35, с. 56].

Модель Г. Хофстеде. Розроблена голландським ученим, вона заснована на порівнянні культур різних країн. Після опитування більше 160 000 менеджерів і співробітників організації спочатку в 40, а потім більш ніж в 60 країнах світу про задоволеність їх своєю працею, колегами, керівництвом, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі, вірування та професійні переваги, аналізуючи результати дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку та статі. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстеде виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і організацію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» [37].

А) «Індивідуалізм – колективізм». Індивідуалізм передбачає, що люди всередині організації визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей. Колективізм характеризується тісним взаємозв'язком людини з групою. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку.

В) «Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш

формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю.

Культура, що приймає невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносній толерантністю (терпимістю).

Г) «Мужність – жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя.

Модель Ч. Хенді. Для аналізу американський соціолог вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури [28, с. 74]:

А) «Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основа системи влади в силі ресурсів і силі особистості.

Такий тип корпоративної культури приваблює людей, які схильні до ризику, політики. Менеджери орієнтуються на владу і на результат, швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, але залежать від рішень з центру.

Б) «Культура ролі» навпроти характерна для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху.

Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність.

Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

В) «Культура завдання» – тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричною структурою (НДІ, конструкторські фірми). Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні. Відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива.

Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості – невелика, існуюча для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки).

Основа системи влади – сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди.

Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

Оскільки кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, існує безліч способів для розвитку корпоративної культури. Нижче наведено кілька основних принципів, якими керуються власники успішних вітчизняних компаній для створення здорової корпоративної культури [41, с. 27].

Таблиця 1.1 – Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом

Вид корпоративної культури	Характеристика
«Бейсбольна команда»	Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з такою моделлю корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму.
«Клубна культура»	Характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротация співробітників між галузевими напрямками.
«Академічна культура»	Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників усередині компанії. У компаніях з академічною моделлю корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять з одного напрямку в інший.
«Оборонна культура»	Може виникнути в ситуації, коли компанія намагається вижити (наприклад, при загальногалузевому спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, так як компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

Підсумовуючи вищесказане, радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємствами мають стати побудова сучасної моделі цивілізованої корпоративної культури і регулярна оцінка її стану за, бажано, декілька з перелічених методів.

1.3 Особливості корпоративної культури як фактору підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Наразі існує велика кількість публікацій, що присвячені проблемам корпоративного управління та корпоративної культури. Саме визначення

основних факторів корпоративної культури, що впливають на діяльність підприємства є важливим та актуальним аспектом щодо обраної теми дослідження.

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства. Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на: взаємовідносини працівників із організацією; основні принципи діяльності працівників та організації загалом; відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів; позиціонування щодо суспільства; загальні світоглядні позиції [12].

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою. Корпоративну культуру можна розглядати і як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості) [13].

У сучасному світі корпоративну культуру слід розглядати як інструмент ефективного управління. Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу.

Значення корпоративної культури для розвитку організації проявляється в тому, що вона: є джерелом стабільності в організації, оскільки розвиває у співробітників організації почуття ідентичності та соціального захисту; сприяє ефективному розвитку організації і націлює на виконання її місії; стимулює ріст самосвідомості кожного працівника і, відповідно, високу відповідальність; допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов діяльності організації; є сильним мотиваційним рушієм, здатним скерувати працівників організації на високі показники ділової активності; впливає на розвиток інтелектуального потенціалу підприємства [12].

Корпоративну культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень. Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим. Існує кілька типів взаємодії корпоративних культур (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Характеристика окремих типів взаємодії корпоративних культур [11]

Тип взаємодії	Основні характеристики
Індивідуальний («Я» – «Вони» = зіткнення)	Мінімальна взаємодія між учасниками праці. Кожен виконавець має свій обсяг робіт відповідно до професійної позиції. Особисте спілкування здійснюється в основному в непрямій формі: через комп'ютерні мережі, телефон, телетайп і т.п.
Послідовний («Я» – «Він» = конкуренція)	Послідовне включення в роботу виконавців одного за іншим у відповідності із специфікою технологічного процесу і кваліфікацією кожного. Міжособистісне спілкування виражено більшою мірою, ніж при індивідуальному типі спільної діяльності. Висока технологічна дисципліна. Проявляється конкуренція, так як кожен з працівників намагається виділитися, довести, що він краще інших.
Взаємодіючий («Я» – «Ти» = співпраця)	Ефективність загальної трудової діяльності в рівній мірі залежить від внеску кожного члена колективу. Висока орієнтація на авторитет лідера, колективні цілі, групову моральність.
Творчий («Я» – «Ми» = партнерство)	Особливий тип діяльності – співпраця; кожен учасник в рівній мірі творець чогось нового, унікального. Особлива активність учасників, орієнтація на професійний розвиток. Даний тип взаємодії є найбільш прийнятним для розвитку і формування позитивної корпоративної культури в організації.

Головною стратегічною метою підприємства є задоволення смаків всіх верств населення країни з урахуванням покупної спроможності й інтересів споживачів у різних регіонах. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства можна відобразити таким чином (рисунок 1.3) [14].

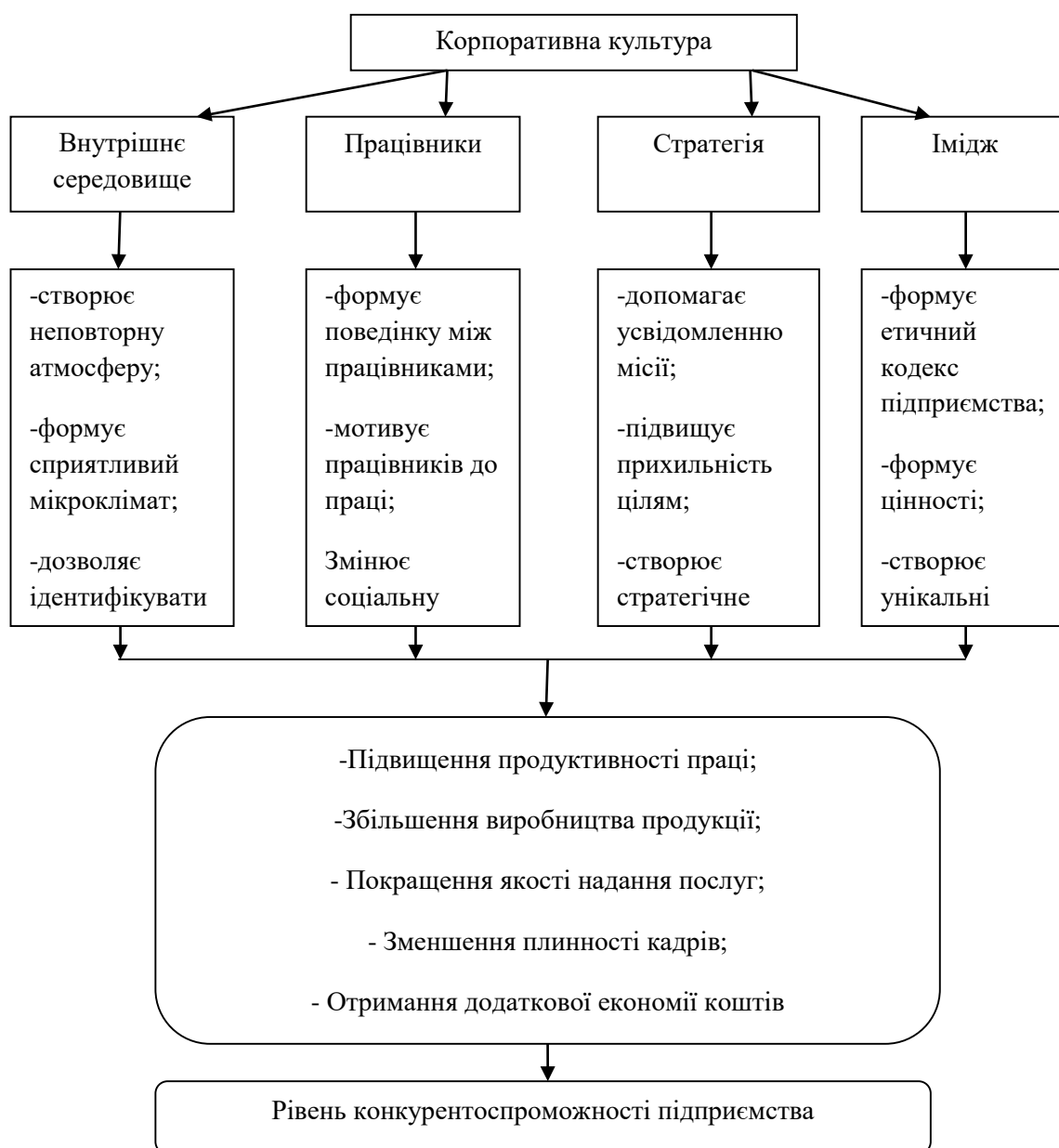


Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу як безпосередньо на підприємстві, так і у галузі, регіоні й країні, у якій воно функціонує.

Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу.

Питання впливу корпоративної культури на розвиток і діяльність організації достатньо широко розглядається науковцями і практиками, адже корпоративна культура є важливим фактором у розвитку внутрішнього потенціалу організації.

З позицій впливу феномену корпоративної культури на діяльність організації виділяють три напрямки:

- раціонально-прагматичний, за яким корпоративну культуру можна використовувати як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства;
- феноменологічний, відповідно до якого корпоративна культура є самою сутністю організації, тому немає очевидного зв'язку між культурою й ефективністю організації;
- ситуаційно-системний напрямок, за яким корпоративну культуру вважають ключовим фактором у забезпеченні успішного розвитку організації, але разом із сукупністю інших факторів [14].

Ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації відображені на рисунку 1.4.

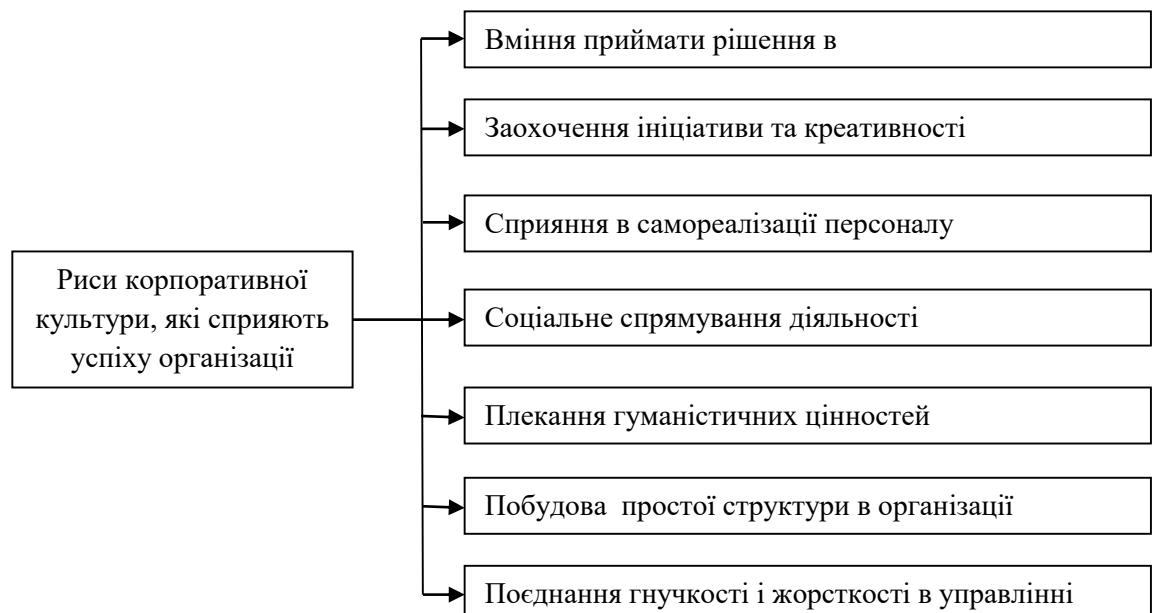


Рисунок 1.4 – Ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації [15]

Використовуючи функціональний підхід, закордонні автори побудували декілька моделей, які пов'язують внутрішньо-організаційні зміни та зовнішньо-організаційні зміни з ефективністю дії персоналу й організації. Серед таких моделей виділимо моделі В. Сате, Т. Парсонса, Куїна-Рорбаха та матрицю Шварца і Девіса [13].

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства.

Корпоративна культура, орієнтована на інновації, зміцнюючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність організації, і підвищує її конкурентоспроможність завдяки наявності унікальних розробок, технологій, інноваційної продукції.

В умовах інформаційно- інтелектуального суспільства стрімко зростає кількість наукомістких сфер діяльності, інтелектуалізація праці, прагнення до саморозвитку й удосконалення. Сутність цих процесів відображається в корпоративній культурі, і, зокрема, в її різновиді інноваційній культурі. Інноваційна культура передбачає використання новітніх технологій, сировинно-матеріальних ресурсів, інтелектуалізації праці та відповідної організації праці.

Підприємства, які здатні поряд з технологіями формування корпоративної культури пропонувати або здобувати технології формування між корпоративної культури і культури бізнесу, мають більш успішні умови для розвитку, оскільки: сприяють створенню нових можливостей для розвитку бізнесу; відкривають нові можливості для взаємозбагачення бізнес-процесів і бізнес-технологій; формують нове культурне середовище, чим забезпечують виникнення нових потреб суспільства в розвитку додаткових видів і напрямів бізнесу. У таблиці 1.8 представлені варіанти розвитку підприємств з різним рівнем корпоративної культури в умовах системної інтеграції бізнесу.

Таблиця 1.3 – Можливості підприємств з різним рівнем корпоративної культури

Варіант	Характеристика підприємства	Результат
Підприємство залишається на рівні корпоративної культури	Вся діяльність спрямована на одержання прибутку і посилення завойованих підприємством позицій, у тому числі за рахунок патріотизму команди і посилення командного духу. Вся атрибутика корпоративної культури в повному розквіті	Поступово це підприємство стає нецікавим партнерам, споживачам, воно не здатне враховувати мінливі умови макросередовища. «Живиться» чужою аналітикою і чужою чутливістю. Підприємство стає неефективним
Підприємство знаходиться на рівні міжкорпоративної культури	Істотно краща ситуація, оскільки є відкритість і готовність до змін, збагачуються ресурси підприємства, посилюється резонанс у макросередовищі. Корпоративна культура не насаджується, а є базисом для поважання іншої корпоративної культури з її цінностями, нормами, атрибутами	Підприємство одержує додаткові можливості ведення бізнесу, активно й оперативно включаючись у різні проекти. Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення нових комунікацій тощо. Підприємство стабільно функціонує
Підприємство знаходиться на рівні культури бізнесу	Підприємство відкрите до соціального партнерства і включає в системну організацію своєї діяльності умови й елементи макросередовища (соціуму). Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей у корпоративні елементи. І навпаки, необхідні цінності і потреби ефективно і технологічно формуються в соціумі на будь-якому рівні, оскільки виявляються екологічними і життєздатними	Розвинуті потреби і цінності створюють необхідні передумови для виникнення нового бізнесу, нових напрямів діяльності тощо

Загалом, процеси, структура, поведінка, рівень конкурентоспроможності організації формують загальну результативність її діяльності, тому твердження про те, що корпоративна культура впливає на всі характеристики результативності, є абсолютно обґрунтованим. Вплив корпоративної культури на діяльність організації виявляється в досягненні

основної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу організації, яка є складовою її загального економічного потенціалу.

Досягнення важливої мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу приводить до зростання компетенції персоналу, яке означає зростання прибутковості організації в цілому. Компетентніші працівники характеризуються креативним мисленням, вони здатні генерувати ідеї і працювати продуктивніше. Усе це позитивно відіб'ється на якості продукції, дозволить організації розробляти власні унікальні технології та продукцію, тим самим підвищуючи загальну ділову активність.

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності організації відображається в її економічних результатах, особливо в зростанні її ринкової вартості, гудвілу. Отже, всі аспекти впливу корпоративної культури на успішну ділову активність організації є важливими, тому можемо говорити про ефективність корпоративної культури загалом.

Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів. Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії.

Висновки до розділу 1

1. Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників підприємства. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи. Корпоративна культура виконує два основні завдання: адаптацію корпорації, як єдиного організму, до навколишнього середовища та забезпечення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

2. Існує безліч методів оцінки корпоративної культури. Найпоширеніші з них: Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури); методи опитування (інтерв'ю, анкетування); соціометричні методи; опис елементів корпоративної культури; визначення типу корпоративної культури; статистичні методи (нормативний метод; порівняльний метод; метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»; метод випадкової оцінки; конструктивно-критичний метод. моделі сучасної вітчизняної корпоративної культури: корпоративна культура, орієнтована на роль; завдання; на людину; на владу

3. Формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу як безпосередньо на підприємстві, так і у галузі, регіоні й країні, у якій воно функціонує. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОТІ ТАРДА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Отіс Тарда»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Отіс Тарда». Товариство з обмеженою відповідальністю «ОТІС ТАРДА» засноване в 1992 році. Форма власності – приватна. Галузь – проектування та виробництво виробів з пластичних мас .

Види економічної діяльності:

- 22.29 — Виробництво інших виробів із пластмас
- 30.12 — Будівництво прогулянкових і спортивних човнів
- 30.40 — Виробництво військових транспортних засобів
- 32.30 — Виробництво спортивних товарів
- 13.92 — Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу
- 22.22 — Виробництво тари з пластмас
- 22.23 — Виробництво будівельних виробів із пластмас

Адреса підприємства: 49089, м. Дніпро, вул. Автотранспортна, 12а

Підприємство ТОВ «Отіс Тарда» є надійним, високотехнологічним і мобільним виробництвом, зусилля якого спрямовані на максимальне задоволення потреб замовників і партнерів. Воно знаходиться в м. Дніпро. В своїй діяльності керується законами України «Про підприємства в Україні», «Про господарські товариства», «Про підприємництво».

Фірма є юридичною особою по законодавству України, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку та штампи зі своєю повною назвою, бланки, емблему та іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському і третейському суді.

Управління Товариством здійснюється на основі рішення зборів засновників в обговорені і вирішені питань його діяльності.

Фірма може створювати філії і представництва як в Україні, так і за кордоном.

Вона створена для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку від виробничої, комерційної, зовнішньо-економічної та інших видів діяльності і послуг, реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів учасників, забезпечення соціальних гарантій та умов праці найманим робітникам.

Товариство з обмеженою відповідальністю є господарським товариством, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми обов'язками тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

В компанії «Отіс Тарда» відсутня єдина служба маркетингу, а витрати на рекламу і стимулювання збуту носять разовий і безсистемний характер. Таке положення справ дозволяє зробити висновок про те, що весь ріст витрат на збут продукції був отриманий за рахунок збільшення операційних витрат на утримання відділів продажу. Цей висновок підтверджує і той факт, що в 2011 році в компанії існував один відділ, в 2012 році – три відділи, що структурно входили у знов сформований департамент продажу, у 2020 році – шість відділів. Оцінити доцільність і ефективність даного заходу для компанії можна буде, тільки проаналізувавши дані наступних періодів.

Специфіка господарської діяльності компанії полягає в тім, що уся виробнича діяльність будується на позамовному принципі. Задача пошуку замовників покладена на відділи продажу. Уся вироблена продукція реалізується замовнику цілком, у такий спосіб компанія практично не має залишків нереалізованої продукції на складі.

Як і в більшості молодих компаній, усієї маркетинговою діяльністю на початкових етапах керував генеральний директор, що зосередив у своїх руках, практично, усі маркетингові функції. Така маркетингова політика компанії

була доцільна у зв'язку з високою професійною підготовкою генерального директора, а також з погляду економії ресурсів і підтримки єдиного і динамічного стилю розвитку компанії. Однак, в міру росту компанії, генеральним директором усе більше уваги віддавалося питанням загального управління компанією, і усе менше уваги питанням фінансового менеджменту, постачання, логістики, маркетингової діяльності. У 2011 році компанія була реструктурована й одержала дивізіонну структуру. Дивізіони компанії одержали назви «департаментів». На чолі депортаментів були призначені директори, що разом склали раду директорів під керівництвом генерального директора.

В даний момент компанія має видозмінену організаційну структуру. Актуальна організаційна структура підприємства наведена у додатку А.

На жаль, жодне з існуючих підрозділів не займається безпосередньо питаннями маркетингової діяльності компанії в цілому. Окремі маркетингові функції виконуються менеджером відділу просування та маркетингу. Однак загальне керівництво маркетинговою діяльністю на підприємстві відсутнє. На цьому тлі актуальність розглянутої теми для самої компанії дуже висока, тому що дозволяє переглянути відношення керівництва компанії до маркетингової діяльності в цілому й окремих її аспектів.

Основна діяльність «Отіс Тарда» є виробництво і реалізація деталей екстер'єру і інтер'єру для авто, сільгосптехніки і залізничного транспорту найвищої якості для максимального задоволення запитів споживачів послуг в країнах СНД і інших країнах світової спільноти. ТОВ «Отіс Тарда» підприємство з 29-річним досвідом роботи по:

- виробництву виробів з пластмас екстер'єру і інтер'єру для авто-; сільхоз-; техніки і залізничного транспорту;
- проектування і виготовлення досвідченого і серійного оснащення;
- обробці металевих виробів;
- виробництву листових пластиків і терасної дошки.

Учасники товариства мають право:

- брати участь в управлінні справами товариства;
- отримувати частку прибутку від діяльності товариства. Таке право мають особи, які є учасниками товариства на початок виплати відповідних платежів;
- брати участь в діяльності товариства на підставі трудового договору (контракту) або за договором цивільно-правового характеру;
- висувати на розгляд органів управління товариства пропозиції з питань діяльності товариства;
- придбати у пріоритетному порядку продукцію, роботи та послуги, що виробляються товариством;
- одержувати дані та відомості щодо діяльності товариства, стану його майна, розмірів прибутків та збитків. На вимогу учасника товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти товариства про його діяльність, протоколи зборів;
- обирати та бути обраними до органів управління товариства;
- вийти з товариства у встановленому порядку.

Учасники товариства зобов'язані:

- виконувати свої зобов'язання перед товариством;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність товариства;
- сприяти товариству в його діяльності;
- своєчасно вносити вклади у розмірі порядку та у спосіб, що передбачені статутом;
- утримуватися від всілякої діяльності, яка може заподіяти шкоду товариству;
- для виконання завдань та досягнення цілей передбачених статутом, товариство має право:
 - від свого імені вчиняти правочини (договори, контракти), в тому числі договори купівлі-продажу, міни (бартеру), підряду, оренди, схову, доручення, застави тощо, набувати майнові та особисті немайнові права,

виступати позивачем та відповідачем в суді, господарському й третейському суді, арбітражі, здійснювати інші дії, що не суперечать чинному в Україні законодавству;

- випускати реалізацію, купувати цінні папери;
- страхувати власне майно;
- передавати юридичним та фізичним особам, в тому числі безкоштовно, продавати, здавати в оренду, надавати у тимчасове користування споруди, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні цінності;
- самостійно встановлювати ціни на товари та послуги, що реалізуються, виконуються та надаються товариством;
- на підставі довіреностей здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб як українських, так і іноземних;
- користуватися на договірній основі банківським кредитом та надавати банку право використовувати свої грошові кошти;
- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки та інші пільги, не заборонені чинним в Україні законодавством;
- за встановленим порядком вступати до зовнішньоекономічних відносин, самостійно проводити експортно-імпорتنі операції;
- отримувати позику від учасників та інших фізичних та юридичних осіб у встановленому законодавством України порядку;
- надавати безпроцентні позики працівникам та учасникам в порядку, передбаченому законодавством;
- товариство може також здійснювати і інші права, що не заборонені чинним законодавством України.

Для розробки стратегічної програми маркетингу, аналізу наявної діяльності підприємства (економічної, фінансової, маркетингової та збутової) оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно зробити аналіз виробничо-господарської діяльності за основними техніко-економічними

показниками: динаміка складу та структури товарної продукції, динаміка наявності та ефективності використання трудових ресурсів, показники забезпеченості основними фондами та ефективності їх використання, показники забезпеченості оборотними фондами та ефективності їх використання, основні показники підприємницької діяльності. Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Отіс Тарда» за 2018 -2020 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Отіс Тарда» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	15288,0	17985,9	19784,5	117,7	110,0
Податок на додану вартість, тис.грн.	2473,6	2910,2	3201,2	117,7	110,0
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	12688,8	14927,5	16419,9	117,7	110,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	8110,0	14239,2	15662,4	175,6	110,0
Валовий прибуток, тис.грн.	586,0	688,3	757,5	117,5	110,1
Рентабельність, %	3,8	3,9	3,9	102,6	97,4
Адміністративні витрати, тис. грн.	377,5	473,3	530,6	125,4	112,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис.грн.	61,2	68,3	75,9	11,6	111,1
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток, тис.грн.	41,6	46,2	50,8	11,1	110,0
Чистий прибуток, тис.грн.	41,6	46,2	50,8	11,1	110,0

Дохід від реалізації продукції ТОВ «Отіс Тарда», у 2019 р. склав 17985,9 тис. грн., що на 17,7% більше за попередній рік, а у 2020 р. – 19784,5 тис. грн., що склало 110% від 2019 р. Чистий прибуток, виріс з 46,2 тис. грн. у 2019 р. (що склало 11,1% від рівня 2018 р.) до 50,8 тис. грн. і зріс, таким чином, на 10%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2020 р. виросла на 10%.

Дані, представлені в таблиці 2.1 і таблиці 2.2, характеризують загальні результати й ефективність виробничо-господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Отіс Тарда» за роки, що аналізуються, і є основою для економічного аналізу. Аналіз виробничо-господарської діяльності товариства проводиться з метою виявлення динаміки основних техніко-економічних показників, на підставі даних річних балансів підприємства.

Дані про стан активів підприємства ТОВ «Отіс Тарда» за основними показниками (стан та динаміка змін власного та статутного капіталів, необоротних та оборотних активів) за 2018 – 2020 рр. надані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка активів підприємства ТОВ «Отіс Тарда» за основними техніко-економічними показниками за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Власний капітал, тис. грн.	122,1	169,3	186,3	138,66	110,0
Статутний капітал, тис. грн.	41,7	46,3	51,0	111,1	110,0
Необоротні активи, тис. грн.	252,7	280,8	308,9	111,2	110,0
Оборотні активи, тис. грн.	2153,2	2392,4	2631,6	111,2	109,9

Власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 38,66% у 2019 р. і на 10% у 2020 р. Темпи зростання знизилися майже у 3,5 рази. Статутний капітал у 2020 р. склав 51,0 тис.грн., у 2019 р. – 46,3 тис. грн.

З метою оцінки фінансового стану підприємства, проведемо оцінку даних, наведених у таблиці 2.1 і 2.2. Для цього розрахуємо основні фінансові показники.

За даними таблиці 2.1 і таблиці 2.2 проведена оцінка ключових фінансових показників діяльності підприємства, у динаміці. Наведені дані складені у таблиці 2.3.

Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії) в динаміці за даними таблиці 2.3 майже не змінюється, коливаючись з 2018 р. по 2020 р. в межах 0,063 – 0,065. Він зменшився на 1,6% у порівнянні даних 2019 і 2018 рр., на кінець 2020 р. порівняно з 2019 р. питома вага власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність зросла на 4,8%.

Таблиця 2.3 – Ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Отіс Тарда» за 2018 – 2020 рр.

Фінансовий показник	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
1. Коефіцієнт фінансової стійкості (платоспроможності або автономії)	0,063	0,062	0,065	98,41	104,84
2. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	14,78	14,78	14,81	100,0	100,2
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,1357	0,1358	0,1357	111,09	110,0
4. Чистий оборотний капітал	519,4	577,0	634,7	111,09	110,0
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,318	0,318	0,317	100,0	99,7
6. Коефіцієнт оборотності активів	5,96	5,88	5,85	98,66	99,49
7. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	46,17	48,36	48,13	104,74	99,52
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	87,72	92,80	92,35	105,80	99,52
9. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,2876	0,2871	0,2857	99,83	99,51
10. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0040	0,0031	0,0025	77,31	81,86
11. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0132	0,0146	0,0259	177,4	110,61

Рівень залежності підприємства від повернутих засобів, згідно розрахованого коефіцієнта структури капіталу, залишається протягом аналізованого періоду незмінним. Доля основних засобів, списаних на витрати у поточному періоді, згідно розрахованого коефіцієнта зносу основних засобів, за роками, теж залишається постійною. Розмір чистого оборотного капіталу, наявність і величина якого свідчать про здатність підприємства оплачувати свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність, у 2019 р., порівняно із 2018 р. зріс на 11,1%, а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 10%. Він склав, відповідно, 519,4; 577,0; 634,7 тис.грн.

Ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними коштами, за показниками коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, залишалася незмінною у 2019 р. порівняно з 2018 р. і у 2020 р. порівняно з 2019 р. (-0,3%). Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), що характеризує ефективність використання основних фондів і показує рівень продукції, що приходить на 1 грн. основних фондів, зріс на 4,74% у 2019 р. порівняно з 2018 р., хоча у 2020 р. порівняно з 2019 р. склав усього 99,52% рівня. Оборотність активів підприємства у 2018 р. склала 5,96, у 2019 р. – 5,88 у зв'язку із зменшенням асортименту продукції і у 2020 р. – 5,85.

Рентабельність діяльності підприємства знижувалася і склала у 2019р. від 2018 р. лише 77,31%, а у 2020 р. від 2019 р. – 81,86%. Зниження показнику уповільнюється. Рентабельність продукції підприємства у 2019 р. від 2018 р. зросла і склала 177,4%, а у 2020 р. від 2019 р. зниження росту – 110,61%. З вищенаведеного слідує, що показники рентабельності є доволі низькими. Підприємство розвиваються не так швидко, як могло б. Хоча доходи постійно зростали, і рівень їх приросту склав 17,7% у 2019 р., порівняно із 2018 р., і 10% у 2020 р., порівняно із 2019 р., приріст зменшився, намітилася тенденція до застою. Також необхідно пам'ятати про чинник інфляції, рівень якої зводить нанівець всі темпи росту прибутків підприємства ТОВ «Отіс Гарда».

Прибутки зросли, але зросла й собівартість продукції. Підприємство повинно прорахувати можливі шляхи здійснення собівартості та прорахувати неперспективні товари з метою підвищення рентабельності діяльності підприємства. Приріст валового прибутку у 2019 р., від 2018 р. склав 11,1% і 10,0% у 2020 р. від 2019 р. Як і інші показники фінансового стану підприємства, рівень приросту прибутку теж знизився, що показує необхідність застосування нових методів управління підприємством, зокрема, маркетингового управління, бо діяльність підприємства тісно з ним пов'язана.

Адміністративні витрати підприємства зросли й склали, відповідно, 377,5 тис. грн. у 2018 р., 473 тис. грн. у 2019 р. і 530,6 тис. грн. у 2020 р. Темп

їх приросту зменшився з 25,4% до 12,1% , що є наслідком більш продуманої кадрової політики.

Щоб оцінити якість управління кадровим потенціалом підприємства, оглянемо динаміку основних показників з управління персоналом ТОВ «Отіс Гарда» за 2018 – 2020 рр., а зокрема: кількість працюючих на підприємстві працівників, та їх склад – кількість та динаміка кадрів адміністративно – управлінського апарату, виробничих кадрів; рівень середньої заробітної плати і продуктивність праці. Дані наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників з управління персоналом підприємства ТОВ «Отіс Гарда» за 2019 – 2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Кількість працюючих, чол..	269	250	246	93	98
В т.ч. адміністративно-управлінського персоналу, чол.	83	78	73	94	94
Виробничого персоналу, чол.	186	172	173	92	101
Середня заробітна плата, грн.	9320	11000	13217	118	120

Згідно наведених даних, кількість працівників підприємства знизилася лише на 23 особи. При цьому кількість працівників адміністративно-управлінського персоналу склала у 2018 – 2020 рр. 83, 78 і 73 чоловіки, відповідно. Кількість виробничого персоналу за той же період часу склала 186, 172 і 173 чоловіки. У зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної платні по Україні, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата з 9320 грн. у 2018 р. до 11000 грн. у 2019 р. і 13217 грн. у 2020 р.

Динаміка зростання заробітної плати склала 118% у 2019 р. від 2018 р. і 120% у 2020 р. від 2019 р.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;

- доходи, одержані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

ТОВ «Отіс Гарда» займається виробничо та збутовою діяльністю, воно не має спеціально створеного відділу маркетингу, немає й , відповідно, посади директора з маркетингу, що не відповідає вимогам ринку та специфіці діяльності підприємства. Як показує досвід, роль директору з маркетингу вимушений виконувати адміністративний директор. Таким чином, його обов'язки є дещо ширшими. Підприємство має лінійну систему організації – найбільш чітку форму організації підприємства, що ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень. Згідно цьому принципу право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція.

Отже, вся решта відділів включена в єдину лінію інстанцій (службова лінія), оскільки від керівництва підприємства до самого нижчого ступеня ієрархії проводиться єдина лінія управління, що проходить декілька проміжних ступенів. Ця система доцільна для підприємств малих масштабів. Вона дозволяє створити ясні, наочні відносини між вищими і підпорядкованими і чіткі обмеження при її застосуванні.

На великих підприємствах застосування такої системи несе значне навантаження для окремих проміжних інстанцій, і чим вона вище, тим більше навантаження. Керівництво підприємством переобтяжене, накази виконуються і передаються насилу і поволі. Але під впливом зростання та диверсифікації підприємство змушене було перебудувати структуру

підприємства на основі принципу виділенні відділів, що орієнтуються на збут певної продукції.

Цей вид організації перетворює складну, систему, що складно керується, в рухомі, легко пристосовуванні підсистеми. Інші переваги полягають в кращому розмежуванні відповідальності і в розвитку більшого відчуття відповідальності у начальників відділів, в результаті розширення підприємницької компетенції на ухвалення рішень в рамках виробничої політики, визначуваної одним керівництвом.

2.2 Аналіз рівня корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»

Провести аналіз корпоративної культури означає співвіднести її з оціночними критеріями. Існують тільки відносні критерії оцінки. Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінивши за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» будуть використані наступні методи:

- метод поелементної якісної оцінки;
- метод SWOT-аналізу.

Почнемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

Місія організації – Постійно розвиваючись і вдосконалюючи свої виробничі технології, домогтися статусу безумовного лідера.

Головна мета – Підтримка існуючого статусу лідера галузі виробів із пластику, що має широкі можливості для розвитку та шляхи впровадження інновацій, які роблять нас не просто лідером, а й головною рушійною силою всього виробничого бізнесу в нашій індустрії.

Філософія компанії – якість продукції, найвищі стандарти функціонування та сучасна модель управління якістю.

Переваги компанії – повний виробничий цикл; висока якість продукції; мобільність та диверсифікованість; широка географія партнерів; багатоступінчастий контроль якості; технологічність виробництва.

Загальні цілі компанії формулюються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме:

1. На підприємстві відсутній дрес-код, як такий. Ніхто не приходить на роботу в пляжних шортах чи рваних брюках, але немає ніяких обмежень щодо зовнішнього вигляду: допускаються і джинси, і кофти з капюшоном, і футболки з елементами нецензурної лексики у принті.

2. Традиції компанії. Співробітники компанії ТОВ «Отіс Тарда» вміють не тільки сумлінно працювати, а й відпочивати. Новий рік та День хіміка (професійне свято) зазвичай відзначають на підприємстві. Хоча ці події скоріше є винятком чим правилом. День компанії не відзначають вже давно. Та у 2022 році компанія відзначить ювілей – 30 років. І це може стати гарним приводом для відтворення традиції святкування цього дня.

Також в компанії є традиція вітати жінок з 8 березня (квіти та цукерки або святкова премія) та дітей співробітників з Новим роком (квитки на новорічну виставу до цирку або театру) та Днем Святого Миколая (солодкі подарунки).

3. В компанії немає корпоративного сайту чи газети. Натомість є спільнота у месенджері. До цієї спільноти долучаються усі охочі співробітники: від керівництва до вантажників. Тут вітають один одного зі святами, обговорюють важливі питання, здійснюють важливі сповіщення.

4. Є в компанії корпоративний транспорт. Він привозить співробітників зранку на підприємство, а ввечері навпаки. Щоправда, маршрут автобуса короткий – від прохідної до найближчого транспортного сполучення (так як підприємство знаходиться у промисловій зоні).

5. Для керівників структурних підрозділів відкрита їдальня, в якій вони харчуються за рахунок підприємства. Нажаль, безкоштовне харчування

недосяжне для інших співробітників. Та у їдальні можна пообідати за кошти (поблизу немає жодного магазину чи кафе).

6. Усі підрозділи (в тому числі і виробництво) забезпечені питною водою.

7. В компанії є наступні положення:

- положення про відділи;
- положення про адаптацію та навчання персоналу;
- положення про преміювання.

Всі ці положення застосовуються у роботі. За ці питання відповідає відділ персоналу та комунікації.

8. В компанії є затверджена організаційна структура. Вона допомагає вибудувати чітку роботу між підрозділами. Кожен знає, кому підпорядковується і за що відповідає.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. В компанії ТОВ «Отіс Тарда», на жаль, приділяють цьому питанню недостатню увагу.

Керівництво підприємства не зацікавлене в кваліфікованих кадрах. На підприємстві є програма навчання для кожного нового робітника, але це навчання не є фаховим чи професійним. Це, скоріше, передача досвіду від більш досвідчених менш досвідченим. А от підвищенню кваліфікації чи професійному освоєнню нової професії увага не приділяється.

Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Розглянемо показники руху робочої сили в ТОВ «Отіс Тарда» (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Показники руху кадрів ТОВ «Отіс Тарда» за 2018-2020рр.

Показники	2018	2019	2020	+/-		%	
				18/19	19/20	18/19	19/20
Прийнято працівників, люд.	106	121	50	15	-71	114,1	41,3
Вибуло працівників, люд.	110	115	60	5	-55	104,6	52,2
Загальна чисельність персоналу	269	250	246	-19	-4	93	99

Складено на основі даних підприємства.

Коефіцієнт плинності кадрів є індикатором здоров'я компанії і прийнятих в організації управлінських рішень. На підставі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки: дані таблиці 2.5 показують, що станом на 31.12.2020 р. в ТОВ «ОтісТарда» працює 246 людини, що менше на 4%, ніж у 2019 р. (рис. 2.1).

Слід зазначити, що плинність кадрів дуже висока, це пояснюється тим, що в організації не цінують досвідчених робітників і не приділяють достатньо уваги новим співробітникам. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів. А з урахування специфіки виробництва це є недопустимим.

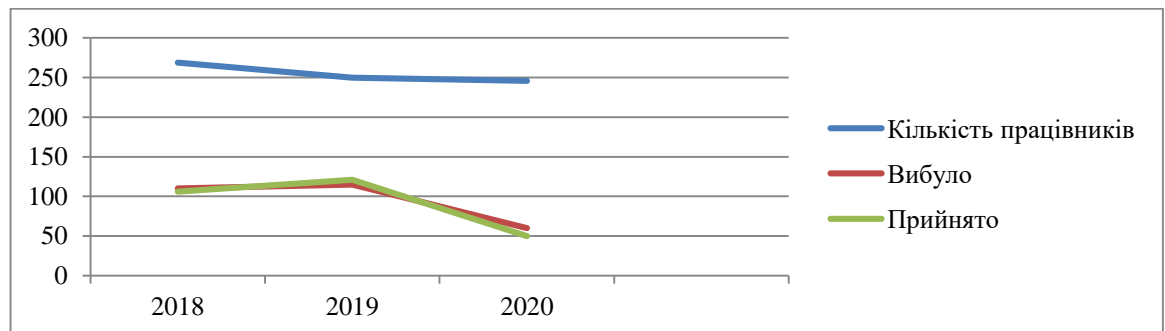


Рисунок 2.1 – Зміна чисельності персоналу ТОВ «Отіс Тарда»

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві ТОВ «Отіс Тарда». Соціально-психологічний клімат характеризує стиль лідерства і взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу в діяльність компанії, вміння вирішувати конфлікти. Стиль управління в ТОВ «Отіс Тарда» – демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з

підлеглими простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку. До методів управління належать накази, розпорядження.

В компанії ТОВ «Отіс Тарда» чітко та яскраво проглядається вищесказане. Генеральний директор, він же власник та співзасновник, веде господарську діяльність, в якій керується та ризикує власним капіталом, обладнанням та потужностями.

Дивлячись на те, що на підприємстві постійно з'являються нові технології (види виробництва), які жодним чином не перекликаються з існуючими технологіями і є абсолютно самостійними – можна зробити висновок, що підприємливість власника бізнесу не просто має місце, а на один крок попереду за попит та тенденції на ринку полімерів.

Діяльність підприємства ТОВ «Отіс Тарда» досить різноманітна, налічує, як вже зазначалось раніше, 10 різних виробництв (технологій). Кожна технологія – окремий цех. В деяких цехах виконується 1 операція, в деяких – 3-5. Частіше за все, в умовах одного цеху, майстер може замінити начальника та навпаки. Також начальника цеху може замінити технолог. Та от технолога майстер замінити не може, так само, як і технолог майстра. Що стосується взаємозамінності ІТП складу між цехами, то це абсолютно виключено.

У підрозділах таких як бухгалтерія, плановий відділ, відділ персоналу взаємозамінність може бути лише в умовах одного підрозділу.

Взаємодопомога на підприємстві ТОВ «Отіс Тарда» виглядає наступним чином:

- один цех може надати своїх робітників робітничих професій іншому цеху для виконання елементарних операцій, таких як пакування чи складання продукції;

- цех може надати свою площу іншому цеху, наприклад, для зберігання готової продукції.

Координація діяльності через неформальні особисті контакти. Так склалось історично, що на підприємстві ТОВ «Отіс Тарда» серед керівників вищої та середньої ланки працюють члени однієї сім'ї, друзі членів сім'ї, друзі

друзів членів сім'ї. Тож, не дивлячись на те, що в компанії всі мають працювати відповідно до регламентуючих документів, інколи, все ж таки, присутній момент домовленостей чи виконання робіт за особистим проханням когось із колег.

Система мотивації. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата. Форми, системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно. Заробітна плата на підприємстві розраховується за формулою:

$$ЗП=О+П$$

де: О – офіційний оклад, який встановлюється індивідуально і може відрізнятися у двох працівників на одній посаді, залежно від досвіду і деяких особистих критеріїв; П – премія (для ІТП становить 80% від окладу, для робітників робітничих професій 40%), яка може регулюватися залежно від виконання чи невиконання показників у впродовж місяця. Премія може бути вища за норму, та частіше вона дорівнює нормі або нижча.

Тож складно назвати таку систему мотиваційною, скоріше вона демотиваційна для робітників.

Заробітна плата – один з найважливіших показників діяльності підприємства. Порівнюючи заробітні плати працівників підприємства із середнім заробітком по Дніпропетровській області, за неофіційними даними, можна сказати, що заробітна плата нижче ринкової.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати.

Спектр пільг, що надаються працівникам ТОВ «Отіс Гарда» :

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки.

Всі ці пільги передбачені трудовим законодавством України, тож складно віднести ці пункти до позитивної корпоративної культури компанії.

Оцінка діяльності за результатами. В компанії ТОВ «Отіс Гарда» впроваджена система мотивації. А саме оцінка діяльності за результатами. За такою системою оцінюється робота усіх робітників підприємства: від вантажника до начальників підрозділів. Не оцінюється лише робота директорів.

Система виглядає наступним чином: на кожну посаду розроблені критерії оцінки діяльності. У кожного може бути різна кількість показників, які оцінюють, та в сумі у кожного має вийти одиниця, тоді премія для такої посади буде складати 80%. Та система оцінювання розроблена таким чином, що більше одиниці ніхто набрати не може, тобто отримати підвищену премію майже не можливо. Натомість премію нижче норми отримати цілком реально. Тож, працівники між собою називають таку систему «демотиваційною», і це має сенс. Що стосується робітників робочих професій, то на них немає розроблених критеріїв оцінки діяльності і начальники цехів проставляють відсотки премії таким працівникам на власний розсуд. Для цих працівників норма 40% премії.

Кадрова політика компанії не сприяє досягненню таких цілей як:

- створення команди однодумців;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- формування єдиного підходу до управління персоналом на всьому підприємстві та його структурних підрозділах;
- створення умов для розвитку потенціалу кожного співробітника і ефективне використання цього потенціалу.

При оцінці корпоративної культури підприємства сьогодні велику роль відіграють експертні методи оцінки. Одним із різновидів таких методів є оригінальний метод SWOT-аналізу. Але отримав таку назву за першими буквами слів, які українською мовою перекладаються як сильні та слабкі

сторони, можливості та загрози (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) [3, с. 241].

Нині він досить широко застосовується у різних галузях економіки та управління. Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях та для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону тощо. Цей метод як інструмент управлінського аналізу можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб запобігти його потраплянню в кризову ситуацію.

Правильно використовуючи сильні та слабкі сторони підприємства, адекватно реагуючи на загрози ринку та надані можливості, ефективно розроблена стратегія покращень корпоративної культури та соціального клімату в колективі, може створити конкурентну перевагу, що приносить підприємству прибуток, вищий за середньогалузевий. Тому розуміння середовища, в якому конкурує корпорація, дуже важливе при формуванні будь-якої стратегічної програми [30, с. 14].

Для визначення конкретних цілей та шляхів удосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда», проведемо SWOT-аналіз – один із найпоширеніших видів аналізу, що дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони у розвитку корпоративної культури підприємства, а також потенційні можливості та загрози.

Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» представлений у таблиці 2.6. У цьому прикладі при описі «можливостей», які відкриваються перед ТОВ «Отіс Тарда» перераховуються вже готові конкретні дії, які керівництво підприємства може здійснити. З погляду значення слова «можливість», здається, що все начебто правильно, проте це призводить до того, що коли намагаєшся привести у відповідність сильні та слабкі сторони ТОВ «Отіс Тарда» з представленими ним «можливостями».

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз корпоративної культури у ТОВ «Отіс Тарда»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> - Наявність соціальної підтримки працівників - Ефективне управління конфліктами на підприємстві - Проведення тренінгів для співробітників - Наявність досвідчених працівників - Висока кваліфікація працівників - Сучасне інформаційне забезпечення працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень мотивації персоналу - Висока плинність кадрів - Відсутність оцінки результатів праці працівників - Обмеження міжособистісного простору працівників - Низький рівень проведення корпоративних заходів - Відсутність підтримки молодих спеціалістів
	Можливості	Загрози
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення існуючої системи мотивації персоналу - Поліпшення проведення корпоративних заходів - Створення програми підтримки молодим спеціалістам - Створення оцінки результатів праці працівників та запровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги - Розвиток міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями - Зниження плинності кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабка зацікавленість персоналу у результатах праці - Міграція трудового персоналу до інших компаній - Перехоплення працівників конкурентами - Зміна економічної ситуації в країні - Відсутність достойних претендентів на посади менеджерів

З наведеної вище таблиці показано, що до сильних сторін існуючої корпоративної культури відносяться:

- Наявність соціальної підтримки працівників. Кожен працівник ТОВ «Отіс Тарда» бажає відчувати захист та підтримку з боку підприємства. Усвідомлення, що будь-який співробітник ТОВ «Отіс Тарда» дорогий, як для керівництва, так і для всієї організації в цілому, дуже піднімає корпоративний дух у колективі. Тому ТОВ «Отіс Тарда» приділяє належну увагу соціальній підтримці свого персоналу, таким чином, у ТОВ «Отіс Тарда» існує низка соціальних програм:

- Ефективне управління конфліктами для підприємства. Як відомо, корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, передусім, і переважно у організаційній поведінці співробітників. І тут важливим є підтримання сприятливого клімату, створення добрих взаємин між колегами. Для виявлення та передбачення причин виникнення конфлікту, співробітники Управління по роботі з персоналом проводять аналіз для оптимального вирішення розбіжностей, який показав, що найефективнішим методом управління конфліктами є вирішення проблем [31].

- Проведення тренінгів для працівників. Підвищення корпоративної культури у вигляді проведення тренінгів, це з дієвих методів підтримки корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда», т.к. формує командний дух та згуртованість колективу.

– Наявність досвідчених працівників та висока класифікація працівників ТОВ «Отіс Тарда», також є сильною стороною корпоративної культури. Адже персонал та людський потенціал кожного співробітника – потужний інструмент для розвитку та вдосконалення внутрішнього клімату організації. Тут же треба відзначити хорошу роботу Управління з роботи з персоналом при наборі та відборі кандидатів на посаду.

До слабких сторін корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» належать:

- Низький рівень мотивації персоналу;
- Висока плинність кадрів;
- Відсутність оцінки результатів праці працівників;
- Обмеження міжособистісного простору працівників;
- Низький рівень проведення корпоративних заходів;
- Відсутність підтримки молодих спеціалістів.

Слабкі сторони є проблемами формування існуючої корпоративної культури на підприємстві, для їх усунення необхідно розробити шляхи покращення та вдосконалення.

У ході проведення SWOT-аналізу було виявлено можливості розвитку корпоративної культури, до них відносяться:

- посилення існуючої системи мотивації персоналу;
- поліпшення проведення корпоративних заходів;
- створення програми підтримки молодим спеціалістам;
- створення оцінки результатів праці працівників та запровадження ефективної системи преміювання та матеріальної допомоги;
- розвиток міжособистісних відносин між працівниками, адміністрацією та громадськими організаціями;
- зниження плинності кадрів.

Тож, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ «ОтісТарда» має повноцінну корпоративну культуру, проте існує ряд питань, вирішення яких дозволить підвищити корпоративну культуру підприємства, а відповідно й ефективність його діяльності.

2.3 Аналіз проблем формування системи корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед співробітників ТОВ «Отіс Тарда». Для дослідження корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» була розроблена анкета, де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Всього було опитано 68 співробітників. На запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?» зі 68 опитаних співробітників 65% відповіли «так», а 23% – недостатньо добре. Це хороший результат, дуже тішить те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх компанії і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

Зі 68 опитаних тільки 12% працюють з моменту створення компанії, більше 10 років – 13%, а 25% – від 5 до 10 років. Трохи більше половини опитаних (39 осіб) працюють менше 5 років, це говорить про те, що колектив ще достатньо «молодий».

Думка співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога у фірмі (26%), для третіх – наявність знаків фірми (18%) і комплекс традицій і обрядів (24%), командний дух (23%). Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога.

В спільному дозвіллі працівників ТОВ «Отіс Тарда» мають місце спортивні змагання – 15%, виїзди на природу – 10%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають особисті свята працівників, такі як: дні народження, весілля, вихід на пенсію та інше – 12%. Проте переважна більшість працівників вважають, що усі перелічені види дозвілля позитивно впливають на корпоративну культуру в організації – 63%, адже такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.

Дозвілля дає змогу працівникам компанії відпочити та добре провести час, незважаючи на те, що вони знаходяться на роботі. Існує безліч різних способів як відпочити компанією: подорож за місто на природу, у похід, сумісне заняття чи відвідування курсів, прогулянка у торговий центр.

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і лише для 16% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

Основною цінністю співробітників ТОВ «Отіс Тарда» є розмір заробітної плати, про це свідчить 40% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 25%. Справедливість оцінки праці – 17%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 13%. І тільки для 5%

важлива цікава робота. Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту – 27%, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації – 19%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури.

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% думають, що немає меж для вдосконалення. Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була надана ще одна анкета. Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7 – Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників ТОВ «Отіс Гарда»

№ п/п	Запитання	Середній бал
1.	Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	7,4
2.	Політикою фірми та керівництва	8,3
3.	Стилем керівництва	8,1
4.	Змістом роботи	7,8
5.	Можливостями професійного зростання	9,2
6.	Атмосферою теплоти і підтримки	6,6
7.	Організацією дозвілля	9,6
8.	Нематеріальними засобами мотивації	8,7

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою теплоти та довіри, проте, на наш погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість

працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації.

Отже, керівництву ТОВ «Отіс Тарда» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді результати анкетування показали незадоволеність співробітників кліматом в колективі, а клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури. Всі інші фактори успіху корпоративної культури знаходяться на достатньо високому рівні.

На сучасних вітчизняних підприємствах переважає корпоративна культура ринкової моделі управління персоналом, але подекуди має місце корпоративна культура з властивостями традиційної та постсоціалістичної моделі управління персоналом.

Елементи корпоративної культури, характерні для ринкової моделі управління персоналом, виявляються у значній кількості (понад 90 % від загальної кількості вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу, як виробничих, так і торговельних). Зокрема, ринкова корпоративна культура українських підприємств має наступні характеристики:

- 1) цільова визначеність діяльності підприємств;
- 2) пріоритет економічних цілей над соціальними та іншими видами цілей;
- 3) ліберальна фіксація функціональних обов'язків співробітників та підрозділів, широке використання матричної організаційної структури управління;

4) заохочення як співробітників, так і підрозділів в цілому, чітка залежність матеріального стимулювання від особистого кінцевого результату.

Разом з тим характеризувати корпоративну культуру виключно як ринкову неможливо, оскільки в ній спостерігаються і певні елементи корпоративної культури, властивої традиційній моделі управління персоналом.

Так, традиційна модель управління персоналом характерна для невеликих підприємств. Для неї характерними є наступні ознаки:

а) домінуюча роль першого керівника як в питаннях стратегії підприємства, так і в питаннях тактики;

б) корпоративний характер найму на роботу передбачає обов'язки внутрішнього доручення за нового прийнятого співробітника, який не має досвіду роботи, заохочення сімейності;

в) слабка розмежування формальних та міжособистісних відносин;

г) наявність подвійної моралі в організації;

д) слабка формалізованість службових обов'язків;

е) патерналізм у відношенні співробітників потребує від співробітників безумовної покірності, керівник в свою чергу вважає необхідним забезпечувати потреби працівників, в тому числі і потреби, які знаходяться за межами його трудової діяльності.

Можна виділити дві категорії підприємств з точки зору наявності чи відсутності там цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури:

1. Керівництво має досить точні уявлення про те, якого роду корпоративна культура є бажаною для їх підприємства. Для більшості вітчизняних підприємств характерна відсутність цілеспрямованої роботи з формування корпоративної культури, яка була б адекватна цілям і стратегіям організації; слабо проводиться робота з формалізації декларованих цінностей корпоративної культури.

2. У керівництва є деякі уявлення про бажану для них корпоративну культуру, однак її формування ведеться підступно, про це не прийнято говорити як про ціленаправлену діяльність. Документи, які будь-яким чином формалізують бажану корпоративну культуру, в цій групі підприємства відсутні.

Таким чином відсутність цілеспрямованої діяльності з формуванню корпоративної культури є першою універсальною характеристикою української практики управління персоналом. Експерти з числа лінійних керівників і фахівців служб управління персоналом виділяють наступні причини відсутності уваги до питань формування корпоративної культури на сучасних вітчизняних підприємствах:

- професійна некомпетентність керівників і спеціалістів служб з управління персоналом, які не розуміють змісту терміна «корпоративна культура», як слід, не розуміють необхідності в її доцільному формуванні;
- корпоративна культура сприймається багатьма керівниками як якийсь набір гасел;
- прямі перенесення сімейних відносин в практику діяльності підприємства;
- відсутність уваги до питання формування корпоративної культури багато експертів пов'язують з відсутністю в організації осмислених цілей та стратегії розвитку;
- у ряді випадків цільовими призначеннями корпоративної культури є формування колективізму.

Основними показниками формування корпоративної культури підприємства є:

- розуміння персоналом організаційних цілей;
- залучення персоналу в прийнятті рішень;
- ступінь інформативності працівників про поточне положення справ та про стратегію розвитку підприємства;

- ступінь відповідності ціннісних орієнтацій працівників цілям організації, рівень інтеграції цінностей і норм поведінки;
- наявність в організації корпоративних свят, традицій;
- ідентифікація персоналу зі своїм підприємством.

Вітчизняна модель управління має ряд відмінних рис у сутності організаційних цілей. Перша особливість стосується точності представлення керівниками цілей очолюваного підприємства. Якщо закордонні менеджери чітко уявляють філософію і цілі підприємства, то уявлення вітчизняного менеджменту з формулювання сутності організаційних цілей виглядають досить розмитими.

Нещодавно було проведене дослідження на десяти підприємствах Чернівецької області. При проведенні опитування керівників кожен четвертий (27,3%) не зміг практично сформулювати цілі очолюваної організації. Аналізуючи змістовну частину організаційних цілей, відмітимо, що в перелік найбільш пріоритетних входять наступні групи цілей:

- економічні (збільшення прибутку, збільшення обороту);
- маркетингові (розвиток мережі підприємств, експансія українського ринку);
- виробничі (розвиток нових технологій, збільшення якості виробництва).

До найменш виражених цілей відносять:

- соціоцентричні (служіння суспільству);
- соціальні (збільшення рівня добробуту працівників);
- політичні (створення іміджу, брендингу підприємства).

Порівняний аналіз уявлень менеджерів і персоналу відносно базових цілей організації дозволяє виявити парадоксальність ситуації, яка склалась. Парадокс полягає в тому, що працівники більш впевнено, в порівнянні з керівником, формулюють мету підприємства. 79,5% працівників стверджують, що знають базову ціль підприємства. Разом з тим навряд чи дані

уявлення можна назвати точними (і в цьому ще одна особливість вітчизняної моделі управління). Цілі організації як правило не транслюють по офіційним каналам. Уявлення про них формуються у працівників на основі непрямих спостережень за поведінкою керівників, особистого життєвого досвіду. Тому уявлення менеджерів і персоналу про цілі організації можуть бути не просто різними, а іноді і протилежними.

За даними цих досліджень, лише кожен третій респондент розділяє в повній мірі організаційні норми поведінки (34%) і цілі організації (38%), що дозволяє характеризувати рівень інтеграцій, установок (цінностей) і норм поведінки як невисокий. Більш того, у визначенні базових цілей організації можна простежити визначення розбіжності серед різних категорій персоналу.

За трьома позиціями (відданість суспільству, справедливий прибуток і неухильний прогрес) думки керівників і рядових співробітників в цілому збігаються. Причому і керівники і персонал більшості підприємств в якості базової мети визначають «відданість суспільству». Істотні ж відмінності між експертами і персоналом спостерігаються при оцінці позиції добробуту працівників, поваги до працівника. Якщо у експертів дана мета знаходиться на 2-му місці в загальному списку базових цілей, то у працівників на 4-му (причому розрив в оцінці досягає 20%). Подібна розбіжність свідчить про високий ступінь декларованості позицій, що стосуються стану персоналу на вітчизняних підприємствах, і зайвий раз підтверджує думку про вторинність питань соціального порядку в порівнянні з економічними і технічними.

Таблиця 2.8 – Базова мета підприємства [10]

Мета	Оцінка експертів (%)	Ранг	Оцінка працівників (%)	Ранг
Відданість суспільству	43	1	38	1
Забезпеченість працівників, повага до працівника	37	2	17	4
Прибуток	23	3	21	2
Науковий прогрес	20	4	19	3

Що стосується залученості персоналу до прийняття рішень, то зарубіжні компанії керуються двома основними принципами: по – перше, працівник, виконує дану роботу, і тому кращий за інших, а також може її вдосконалити, по – друге, працівник більше всього прихильний своїм власним ідеям (якщо ідея, або частина її належить нам, важко не перейнятися любов'ю до цієї ідеї).

Проведені дослідження показують, що прагнення персоналу в управлінні підприємством є слабковираженим.

Лише 35% опитаних заявили, що керівництво підприємства враховує позицію персоналу при розробці управлінських рішень. Але і на тих небагатьох підприємствах, які практикують залучення персоналу, ефективність досить часто нейтралізується відсутністю комплексного підходу, а саме не функціонує система морального та матеріального стимулювання.

Показник, ступінь інформованості працівників про поточне положення справ і про стратегію розвитку підприємства, з точки зору інформованості персоналу комунікації на вітчизняних підприємствах складно назвати ефективними.

Так, зі станом справ на підприємствах добре знайомі 43% працівників, а зі стратегією розвитку підприємства – 29%.

Вітчизняним підприємствам характерні наступні форми інформування персоналу:

- загальні збори або збори трудового колективу (зазвичай вони проводяться за підсумками року, кварталу або місяця);
- збори для окремих категорій співробітників (зустрічі з бригадирами, майстрами, цехові збори і т.д.); виробничі наради (оперативки);
- години прийому керівництва підприємства (введені єдині дні і години прийому працівників з особистих питань);
- неформальні зустрічі керівника з працівниками.

Таблиця 2.9 – Рівень інформованості персоналу

Питання інформованості	Персонал		Висновки по дослідженням
	добре інформований (% від всіх опитаних)	коефіцієнт інформованості	коефіцієнт інформованості
Чи знайомі Ви з історією своєї організації	35	0,51	0,91
Чи знайомі Ви зі станом справ в організації на сьогоднішній день	33	0,53	0,87
Чи знайомі Ви зі структурою організації	48	0,62	0,85
Чи знайомі Ви з соціальною стратегією організації та структурою персоналу	32	0,43	0,84
Чи знайомі Ви з економічною стратегією організації	23	0,16	0,75
Чи знайомі Ви з технічною стратегією організації та розвитком нових технологій на підприємстві	20	0,21	0,68

На досліджуваних підприємствах 72% опитаних співробітників відзначили, що керівника організації часто можна побачити безпосередньо на робочих місцях.

В цілому вітчизняні менеджери орієнтовані здебільшого на вирішення поточних питань, а не планування стратегій. За даними досліджень коефіцієнт інформованості в організації склав 0,53, а коефіцієнт інформованості, наприклад, про економічну стратегію організації 0,16.

Наступною особливістю інформаційної політики вітчизняних підприємств є її відхилення від основних принципів. Найбільш розповсюдженим є відхилення від трьох принципів: оперативності, достовірності поданої інформації і доступності мови подачі інформації. Персонал вважає, що інформація, яка подається в більшості випадків є достовірною (63,6%) та зрозумілою (65,3%). Лише 48,3% вважають, що принцип оперативності витримується лише частково. Складається досить парадоксальна ситуація – комунікації відбуваються регулярно, однак

обговорювана в процесі взаємодії інформація часто, на думку персоналу, є неактуальною (або тією яка подана невчасно).

Достатнім рівнем інформованості володіє в середньому лише кожен третій опитаний працівник (31,7%). Працівники практично не орієнтуються в економічній та технологічній стратегіях підприємства. Але низький рівень інформованості працівників з приводу стратегії свого підприємства може пояснюватися не тільки закритістю цієї інформації, а й її елементарною відсутністю.

Таким чином, можна стверджувати, що у сфері інформування персоналу про поточне і стратегічне становище практика вітчизняних та зарубіжних підприємств суттєво відрізняється, оскільки зарубіжний досвід передбачає високу інформованість робітників з усіх найважливіших питань діяльності підприємства. Зміст комунікацій на вітчизняних підприємствах передбачає обговорення насамперед поточних питань діяльності підприємства. У значно меншій мірі обговорюються питання стратегічного характеру. Внутрішньо організаційні комунікації здійснюються за поточними проблемами. Але цілісного і чіткого уявлення ні про стан підприємства ні про його майбутнє у більшості працівників немає.

Щоб оцінити ціннісні орієнтації персоналу на десяти підприємствах Чернівецької області було запропоновано працівникам оцінити за 10–ти бальною шкалою найбільші цінності. Результати зведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Ціннісні орієнтації працівників підприємства та керівників середньої ланки

Найменування цінності	Працівники	Керівники середньої ланки
Гідна заробітна плата	8,77	9,51
Можливість працювати в гарному колективі	7,97	8,9
Моральне задоволення від результатів праці	7,05	8,76
Можливість професійного зростання	6,71	8,17
Реалізація власних можливостей	6,64	7,82
Престижне місце роботи	5,63	5,57
Самоствердження	4,89	5,55

Відповідно до даних дослідження провідною цінністю для всіх категорій працівників є гідна заробітна плата. Середній бал за цим показником склав 8,88. Важливе значення для персоналу в цілому має також можливість працювати в гарному колективі (середній бал склав 7,60) і моральне задоволення від результатів праці (середній бал дорівнює 7,26). Досить високо значима для працівників є цінність професійного зростання (середній бал – 7,04). На останньому за значимістю місці, для всіх категорій працівників, знаходиться можливість самоствердження (5,16 балів). Насторожує досить невисока для працівників вираженість цінності престижного місця роботи (середній бал – 5,71). Цілком ймовірно, даний факт дозволяє стверджувати про недостатню ідентифікацію працівників зі своїм підприємством, для них воно швидше є джерелом доходів, ніж представляє життєвий сенс. Подібний стан є наслідком недостатньо ефективною роботи з формування внутрішньофірмового іміджу серед працівників підприємства.

Отже, в системі ціннісних орієнтацій персоналу сучасних українських підприємств провідна роль належить заробітній платі.

Дослідження дозволяє відзначити деякі відмінності в ціннісних орієнтаціях в залежності від віку працівників (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Ціннісні орієнтації працівників різних вікових груп

Найменування цінності	До 30 років	30-40 років	Більше 40 років
Гідна заробітна плата	8,75	8,92	9,54
Можливість працювати в гарному колективі	7,55	8,40	6,92
Моральне задоволення від результатів праці	7,41	7,55	6,27
Можливість професійного зростання	8,01	6,15	4,7
Реалізація власних можливостей	7,34	7,05	4,41
Престижне місце роботи	6,60	4,99	3,32
Самоствердження	6,36	4,46	2,61

Система ціннісних орієнтацій істотно відрізняється серед різних вікових груп. Найбільш істотні відмінності виявляються за цінністю «престижне місце роботи», де розрив у значеннях між старшою та молодшою віковими групами складає 41%. Можна відзначити, що система ціннісних орієнтацій працівників старше 40 років в цілому істотно відрізняється від інших вікових груп, для неї характерно менш виражене значення таких цінностей, як «престижне місце роботи», «самоствердження», «реалізація своїх можливостей». Одночасно для даної вікової групи характерним є більш високе значення цінності «гідна заробітна плата». Отже, саме ці особливості необхідно враховувати керівництву підприємства при організації мотиваційної системи.

Порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій респондентів з різним освітнім рівнем показує, що відмінності тут хоча і менш виражені, але тим не менш є (таблиця 2.12).

Загальною характеристикою порівняльного аналізу ціннісних орієнтацій працівників з різним освітнім рівнем є менша абсолютна вираженість значень більшості цінностей, властива для працівників із середньою спеціальною освітою.

Таблиця 2.12 – Ціннісні орієнтації працівників різних освітніх рівнів

Найменування цінності	Освіта	
	вища	середня спеціальна
Гідна заробітна плата	8,84	8,88
Можливість працювати в гарному колективі	7,44	7,48
Моральне задоволення від результатів праці	7,74	6,85
Можливість професійного зростання	6,64	6,99
Реалізація власних можливостей	7,08	6,25
Престижне місце роботи	5,44	5,85
Самоствердження	5,34	4,87

Показник, традиції, ритуали, організаційні свята, менш ніж половина респондентів (46%) відзначили, що підприємства, в яких вони працюють, багаті на колективні свята. Ще менше (30%) тих хто вважає, що підприємство багате на традиції і ритуали. Цікавою при цьому представляється специфіка

ритуалів на думку більшості респондентів, ритуали пов'язані з тими чи іншими святами. Відзначимо також, що специфіка свят багато в чому залежить від специфіки колективу (тобто відзначається свято на рівні всього підприємства або на рівні підрозділу). На рівні всього підприємства пріоритетними є загальноприйняті свята (Новий рік, 8 Березня, День підприємства і т.д.), на їх частку припадає 66,0% всіх організаційних свят. На рівні ж підрозділу пріоритет залишається за особистими (45,5%) і загальноприйнятими (42,8%) святами. Невисоким є питома вага організаційних і фахових свят (на рівні організації 20%; на рівні підрозділу 11,8%). Найбільш поширеними організаційними святами можна вважати ювілеї підприємства. Це можна пояснити багатofункціональністю даного заходу: по-перше, очевидна корпоративна направленість заходу (через подяки та премії в святковій обстановці, дати людині відчуття його користь для організації), по-друге, оптимальне поєднання внутрішнього і зовнішнього направлення даного заходу. Враховуючи той факт, що багато ювілеїв супроводжуються конкурсами професійної майстерності, можна відзначити своєрідну атестаційну (і професійно-розвиваючу) функцію подібних заходів.

Так, проведені дослідження, виявили певний ступінь розбіжності між усвідомленням працівником місця та ролі підприємства в зовнішньому середовищі і його відношення до свого підприємства. Якщо відмінні риси (наявність фірмового стилю) свого підприємства відзначили 62% опитаних, відмінні риси товару, виробленого підприємством (наявність фірмового товарного знаку) відмітили 54% опитаних, то почуття гордості від роботи на даному підприємстві відчувають лише 45% респондентів. Подібну розбіжність можна пояснити тим, що зовнішній імідж не завжди відповідає іміджу внутрішньому, і впершу чергу, це стосується ставлення до персоналу всередині підприємства [24].

Разом з тим проведені дослідження дозволяють виділити відчутні відмінності у ступені ідентифікації персоналу зі своїм підприємством в залежності від традиційної моделі управління персоналом.

Таблиця 2.13 – Ступінь ідентифікації персоналу у різних моделях управління персоналом (у % від кількості опитаних)

	Традиційна модель	Ринкова модель	Вцілому
Підприємство має фірмовий стиль	69	67,2	68
Товар (послуга) підприємства має характерні риси	56,3	58,9	57,6
Гордість працівника, що він працює на даному підприємстві	51,6	47,1	49,4

Отже, найкращі показники ідентифікації на підприємствах, які мають традиційну модель управління персоналом. В сучасних економічних умовах дана модель управління найбільш ефективно впливає на процес формування ідентифікації персоналу зі своїм підприємством.

Корпоративна культура є невід’ємною частиною суспільства, незалежно від епохи. А в наш час, особливо коли відбувається інтенсивний розвиток ринкової економіки, потреба в розумінні сутності та значення корпоративної культури постає пріоритетним чинником розвитку будь-якого підприємства. Сьогодні недостатньо переймати досвід успішних зарубіжних підприємств, слід виробляти та впроваджувати власні підходи до корпоративної культури з урахуванням вітчизняної специфіки економічного середовища та управлінських засад. Значна кількість вітчизняних підприємств на сучасному етапі потребує удосконалення існуючої корпоративної культури у зв’язку зі значними змінами зовнішнього підприємницького середовища, а також через істотну невизначеність. До цього також можна віднести і проблему інформаційного обміну на різних рівнях управління. Зокрема інформація, що надходить до головного офісу від філії, може бути спотворена або односторонньо надана, в такому разі можуть прийматися неправильні стратегічні, фінансові і кадрові рішення. Тому завдяки удосконаленню та оновленню існуючої корпоративної культури, керівництво підприємства може досягти намічених результатів як для окремого структурного підрозділу, так і для підприємства в цілому [25].

Висновки до розділу 2

1. Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Отіс Тарда», засноване в 1992 році. Галузь – проектування та виробництво виробів з пластичних мас. ТОВ «Отіс Тарда» є надійним, високотехнологічним і мобільним виробництвом, зусилля якого спрямовані на максимальне задоволення потреб замовників і партнерів. Воно знаходиться в м. Дніпро. Дохід від реалізації продукції ТОВ «Отіс Тарда», у 2019 р. склав 17985,9 тис. грн., що на 17,7% більше за попередній рік, а у 2020 р. – 19784,5 тис. грн., що склало 110% від 2019 р. Чистий прибуток, виріс з 46,2 тис. грн. у 2019 р. (що склало 11,1% від рівня 2018 р.) до 50,8 тис. грн. і зріс, таким чином, на 10%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2020 р. виросла на 10%.

Власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 38,66% у 2019 р. і на 10% у 2020 р. Темпи зростання знизилися майже у 3,5 рази. Статутний капітал у 2020 р. склав 51,0 тис.грн., у 2019 р. – 46,3 тис. грн.

Кількість працівників підприємства знизилася лише на 23 особи. При цьому кількість працівників адміністративно- управлінського персоналу склала у 2018 – 2020 рр. 83, 78 і 73 чоловіки, відповідно. Кількість виробничого персоналу за той же період часу складала 186, 172 і 173 чоловіки. У зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної платні по Україні, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата з 9320 грн. у 2018 р. до 11000 грн. у 2019 р. і 13217 грн. у 2020 р. Динаміка зростання заробітної плати склала 118% у 2019 р. від 2018 р. і 120% у 2020 р. від 2019 р.

2. ТОВ «Отіс Тарда» має повноцінну корпоративу культуру, проте існує ряд питань, вирішення яких дозволить підвищити корпоративну культуру підприємства, а відповідно й ефективність його діяльності. Корпоративна культура ТОВ «Отіс Тарда» є ієрархічного типу. Такий тип культури не

орієнтований на задоволеність працівників. Керівництво не прагне забезпечити умови для позитивного результату роботи. Підприємство «ОтісТарда» належить до середнього бізнесу. Попри це, керівництво не приділяє увагу формуванню та розвитку корпоративної культури, а вона безпосередньо впливає на соціально-економічний аспект діяльності компанії. Керівництво не приділяє належної уваги таким елементам корпоративної культури як сайт, лозунг оскільки вони не оновлюються і не редагуються; місія та корпоративні цінності не прописані, а існують в усній формі; а також інтер'єру офісного приміщення та побутових приміщень для робочого персоналу.

3. Керівництву ТОВ «Отіс Тарда» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді результати анкетування показали незадоволеність співробітників кліматом в колективі, а клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури. Всі інші фактори успіху корпоративної культури знаходяться на достатньо високому рівні.

ТОВ «Отіс Тарда» має лише окремі елементи корпоративної культури, які потребують внесення змін та вдосконалення, такі як: сайт, місія, лозунг, корпоративні цінності. Товариство забезпечене кваліфікованим персоналом, не дивлячись на велику плинність кадрів Проте, керівництво не сприяє розвитку позитивного клімату в колективі, командного та морального духу, попередженню та вирішенню конфліктних ситуацій, заохоченню працівників та створення гідних умов праці.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОТІС ТАРДА»

3.1 Соціально-економічне значення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»

Корпоративна культура є сукупністю припущень, що приймаються кожним співробітником організації. Для будь-якої ситуації визначаються моделі поведінки, які були отримані компанією під час адаптаційного періоду до зовнішнього середовища. При цьому корпоративна культура повинна відрізнятися високим рівнем ефективності та повинна дотримуватися всіма співробітниками. Від цього залежить ефективність маркетингу персоналу.

Керівник підприємства повинен знати традиції, що склалися в компанії, і брати їх до уваги. Ліквідація чи зміна традицій може викликати сильний опір із боку всього персоналу. Існуючі традиції найчастіше сприяють підвищенню лояльності працівників до підприємства. Саме тому гарантується об'єднання всіх співробітників в одну команду.

Культуру компанії можна визначити як сукупність спільних цінностей, цілей, установок та практик, що характеризують організацію. Важливість культури компанії виходить далеко за межі виробництва чи офісу. Від підбору персоналу до збереження результатів роботи, культура компанії впливає на всі аспекти бізнесу.

У кожній компанії є свій особливий клімат. Він визначає особливості взаємодії між співробітниками, їх становище та рівень довіри. У цьому маркетинг персоналу переважно пов'язаний ні з кліматом, і з корпоративної культурою. На створення ознак корпоративної культури впливають внутрішні цілі організації, визначені конкретними людьми. Враховуються задані вимоги керівництва. Проводиться взаємодія зі співробітниками компанії, спрямовану на їх підтримку, заохочення. В окремих випадках при виявленні порушень

можуть застосовуватися санкції. Враховується система керуючих принципів. Береться до уваги місія та кодекс корпоративної етики.

Для кожної організації важливо здобувати клієнтів, а не втрачати. Саме тому потрібно орієнтуватися на існуючих клієнтів. Як правило, організації працюють за принципом клієнт-орієнтованої культури.

Клієнтоорієнтованість є базовою цінністю, відповідно до якої бізнес існує для того, щоб задовольняти потреби попиту.

Під клієнтоорієнтованістю мається на увазі здатність організації, та її персоналу вчасно виявляти потреби клієнтів та їх побажання. Максимально задовольняти їх своїми товарами чи послугами. У бізнесі клієнтоорієнтованість формує потік лояльно налаштованих споживачів, сприяє збільшенню продажів, дозволяє вигравати у конкурентів.

Слід зазначити, що клієнтоорієнтована культура дає потужніший стимул до тісного взаємодії з клієнтами, ніж продукторієнтована культура.

Спілкування з клієнтами дуже важливе для кожного підприємства, адже чим більше клієнтів, тим більший прибуток компанії. Робоча культура із продуманими зв'язками може вплинути на позитивні стосунки з клієнтами. При цьому культура організації завжди повинна починатися з філософії та ідей, що походять від вищого керівництва. Кожен співробітник компанії обов'язково має бути залучений у всі робочі процеси та відповідати за взаємодію між персоналом, адже від цього залежить контакт із клієнтами.

Мотивація формується корпоративної культурою, яка спирається на стратегію маркетингу. Цілі компанії та персоналу повинні збігатися. Керівництво організації має ефективно використати потенціал співробітників, користуючись при цьому мотивацією. Стимули можуть бути матеріальними, соціальними, психологічними, завдяки яким співробітники намагаються успішно виконувати поставлені собі завдання. Наприклад, у Японії багато роботодавців враховують індивідуальні особливості кожного співробітника та успішно вирішують внутрішні проблеми компанії.

Маркетинг персоналу та корпоративна культура –це основа успіху багатьох підприємств.

Незважаючи на те, що корпоративну культуру важко виміряти та визначити кількісно, проте як вона сприймається працівниками, суттєво впливає на результати діяльності компанії. Сильна корпоративна культура призводить до кращих фінансових результатів. Тому ТОВ «Отіс Тарда» вигідно її зміцнювати. Результатами вдосконалення корпоративної культури стануть:

1. Зниження темпів плинності кадрів. Згідно з дослідженням Колумбійського університету, існує прямий взаємозв'язок між коефіцієнтом плинності кадрів і розвинутою корпоративною культурою (48,4% проти 13,9%) [22].

На підприємстві «Отіс Тарда» плинність кадрів є високою, тому керівництву варто переглянути наявні корпоративні цінності та впровадити зміни.

Оскільки в компанії не розвинена культура, співробітники не почувуються впевненими, зацікавленими та мотивованими працювати старанніше. Вони не прив'язуються до компанії і легко звільняються. Люди часто не задоволені своєю роботою і своїм робочим місцем.

2. Позитивна атмосфера. Працівники, які працюють у компаніях із сильною корпоративною культурою, відчують турботу керівництва та цінують їх старання створити сприятливі умови для роботи. Це важливий елемент культури, що впливає на результати діяльності компанії.

В компанії «Отіс Тарда» практично не прикладають зусиль для створення позитивного середовища роботи. Зрештою, незадоволені працівники не прагнуть виконувати роботу краще, що впливає на кінцевий результат діяльності компанії.

3. Збільшення доходу. Міцна корпоративна культура приведе до успіху бізнес. За даними Forbes, 50% керівників різних компаній заявили, що розвинена корпоративна культура безпосередньо впливає на темпи зростання

[22]. Компанії, які розробляють культурну стратегію, можуть швидше розвиватися, оскільки вони чітко уявляють, хто вони і чого хочуть досягти.

Керівництву ТОВ «Отіс Гарда» необхідно приділити час на вироблення чіткого бачення місії, цілей та шляхів їх досягнення.

4. Економія часу. Не менш важливим є те, що завдяки сильній корпоративній культурі відбувається економія часу. Працівники, які відчують належність до компанії, мають більше мотивації працювати. Чим більший зв'язок працівника з компанією, з точки зору культури, тим більша ймовірність, що він буде виконувати якісніше роботу. Співробітники будуть розглядати власні інтереси як інтереси компанії, що в свою чергу є вигідним для організації.

5. Покращення іміджу та репутації. Чим сильніша корпоративна культура організації, тим більша ймовірність, що співробітники позитивно будуть відгукуватися про компанію. Коли клієнти знають, що керівництво компанії добре ставиться до своїх працівників, вони, як правило, оберуть цей бізнес. Мати хорошу репутацію надзвичайно цінно в сучасних умовах ринку, тому задоволені працівники – найкращий спосіб сформувати таку репутацію.

6. Зростання рівня конкурентоспроможності компанії. На це впливають такі параметри як:

- сприятливий імідж;
- позитивна репутація;
- висока якість послуг;
- впровадження корпоративних цінностей серед персоналу;
- рівень задоволеності працівників.

ТОВ «Отіс Гарда», як і будь-яка організація, прагне займати лідерські позиції на ринку. У результаті вдосконалення корпоративної культури компанія має високу ймовірність сформувати конкурентні переваги, що є основою конкурентоспроможності.

Можна багато говорити про важливість міцної культури компанії та її позитивний вплив на залучення працівників та ефективність роботи.

Створення виграшної корпоративної культури у ТОВ «Отіс Тарда» полегшує процедуру набору персоналу та призводить до вищих показників утримання.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на типи кандидатів, яких залучає керівництво та на працівників компанії.

Культура компанії буде розвиватися з часом – особливо в міру зростання команди та прийому на роботу нових працівників. Керівництво може вжити заходів для зміни культури відповідно до змін цінностей та місії організації.

Але спочатку необхідно зрозуміти тип корпоративної культури, який зараз існує в компанії.

Роберт Е. Квін та Кім С. Камерон виділили чотири основні типи культури компанії. До них належать:

1. Кланова культура. Місце роботи, де у людей багато спільного. «Сімейний» тип організації. Лідери або голови організацій асоціюються з вихователями, а часто – з батьками. Відданість і традиції – основа цілісності організації. Акцентується довгострокова вигода вдосконалення особистості, надається значення високого ступеня згуртованості. Запорукою успіху можна назвати «добре ставлення до споживачів і турбота про людей». Заохочується бригадна робота, згода й участь людей у бізнесі. До підприємств такого типу організаційної культури можна віднести японські корпорації (дзайбацу).

2. Культура адхократії. Місце роботи характеризується динамічністю і креативністю. Члени організації готові йти на ризик для досягнення мети. Лідери – новатори і експериментатори. Організація в довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва – надання унікальних і нових продуктів, послуг. Лідерство на ринку – головна мета. Особиста ініціатива і свобода заохочується керівництвом. Лідер в адхократическій культурі повинен володіти управлінським талантом, харизмою і творенням. Типові приклади організацій даного типу культури – Apple, Google, Microsoft.

3. Ринкова культура. Основна орієнтація даного типу організації – результати, виконання поставленого завдання. Для даного типу культури

характерна цілеспрямованість і конкурентність. Зв'язуючим фактором є змагання виробничого процесу, прагнення членів організації перемагати, репутація та успіх. Спрямованість на конкурентні дії, швидке та ефективне рішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки і ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку, особливо важливі для даного типу культури. Прикладами таких організацій можуть бути підприємства, що виробляють товари та послуги повсякденного вжитку, де існує значна конкуренція.

4. Культура ієрархії. Місце роботи характеризується великою формалізацією і структурованістю. Процедури управляють діяльністю працівників. Основним завданням ставляться раціональність і системний підхід. Формальні правила і офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації – забезпечення стабільності і показників плавного і рентабельного виконання операцій. Надійність поставок, плавні календарні графіки і низькі витрати – фактори успіху існування організації. Управління персоналом ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити довгострокову передбачуваність. До ієрархічного типу культури організації відносяться монопольні підприємства, банківської сфери [23].

Проаналізувавши наяву інформацію, можна зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «Отіс Гарда» є ієрархічного типу. При такому типі культури є чіткий поділ праці; ієрархія влади; формальний відбір членів організації на основі кваліфікації, досвіду і підготовки; формальні правила й процедури; неупередженість, орієнтованість на кар'єру.

Все ж, такий тип культури в компанії є недосконалим і його треба або вдосконалювати, або змінювати взагалі.

Керівнику необхідно провести опитування своїх підлеглих. Варто дізнатись, що цінують працівники, що хотіли б змінити, які питання тривожать, які ідеї вони мають для успішно діяльності компанії.

Заходи щодо сприяння розвитку корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» повинні бути розроблені та впроваджені системно та планово. В результаті реалізації даних заходів в очах працівників буде сформований єдиний образ корпоративної культури компанії.

Недооцінка ролі корпоративної культури у мотивації трудової діяльності негативно позначається на стані соціально-трудова відносин, викликаючи напругу і конфліктність таких відносин. Водночас варто враховувати, що корпоративної культури тісно взаємопов'язана з адміністративною, соціально-економічною, морально-психологічною мотивацією працівників до ефективної праці, соціальної взаємодії, професійного розвитку, прояву новаторства тощо. Методи мотиваційного впливу повинні формуватися на базі соціального діалогу між адміністрацією і працівниками, шляхом реалізації цілей колективно-договірного регулювання праці. Методами мотивації передбачаються усі форми матеріального і нематеріального стимулювання і покарання персоналу: підвищення або зниження розміру оплати праці, величини премій, компенсаційних пакетів, різних пільг, просування або пониження на посаді, надання можливості підвищення кваліфікації за рахунок коштів підприємства (чи відмова в цій можливості), визначення більшої або меншої самостійності в роботі, збагачення змісту праця і так далі. Проте у тому разі, коли працівники бачать, що проголошені корпоративні цінності не реалізуються, а домовленості у сфері оплати та умов праці порушуються, корпоративна культура втрачає свою цінність і прогресивність, трудова активність знижується або імітується, не говорячи про активність інноваційну.

Отже, завдяки своїм специфічним функціям та спрямованості (позитивній чи негативній) корпоративна культура суттєво впливає на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, збагачення чи збіднення (деградацію) трудового потенціалу підприємства. Такий вплив здійснюється шляхом реалізації специфічних для корпоративної культури функцій, до яких відносимо:

– надання співробітникам можливості визначення уявлень про підприємство та його головні цінності, що є важливим джерелом самоідентифікації персоналу підприємства як єдиної команди (впливає на рівень компетенції також трудовий менталітет у якості складової трудового потенціалу);

– допомогу новим співробітникам швидко адаптуватись до умов здійснення трудової діяльності на даному підприємстві, до можливості ефективізації своєї трудової зайнятості, до можливості правильного сприйняття явищ, які відбуваються на підприємстві, до отримання знань про головні принципи корпоративної культури, що впливає на організованість і трудову активність;

– стимулювання прояву як індивідуальної, так і колективної відповідальності щодо якісного виконання поставлених завдань, зокрема, в сфері інновацій, що впливає на мобільність і здатність до розроблення й реалізації нового.

На різних підприємствах корпоративна культура по-різному орієнтована на розвиток персоналу і виробничі функції. Корпоративною культурою, асоційованою з поняттям «позитивна», відображаються цінності професійної діяльності як способу особистісної самореалізації та саморозвитку, як умова забезпечення особистих актуальних потреб.

Водночас корпоративна культура, асоційованою з поняттям «негативна», характеризується ситуація, коли трудова діяльність для персоналу одного і того ж підприємства сприймається вигідною по-різному і в цілому не визнається цінною з точки зору саморозвитку та творчої самореалізації персоналу.

На українських підприємствах роль позитивної корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу менеджерами суттєво недооцінюється, а негативна корпоративна культура позбавлена уваги. Пояснюємо це недостатньою адаптованістю підприємств і притаманної їм корпоративної культури до умов ринкового середовища.

Для подолання визначених перешкод у розвитку позитивної корпоративної культури, зокрема посилення її мотиваційних функцій, нами розроблено методичний підхід до оцінки впливу складових корпоративної культури на складові мотивації трудової діяльності ТОВ «Отіс Тарда». Сучасна практика корпоративної культури вимагає застосування широкого спектру важелів впливу на мотивацію трудової діяльності. Вісім з них, в оціночній шкалі, виділено нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка впливу складових корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» на окремі складові мотивації трудової діяльності

		Складові системи мотивації трудової діяльності							
		стабільність отриманого доходу	кар'єрне зростання, ротація	безпека праці	справедливість системи мотивації	умови праці	високий зарібок	цікава і корисна праця	можливість оздоровлення
Складові корпоративної культури	Ціннісні орієнтири	0,9	0,6	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8
	Поведінкові стереотипи	0,6	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,6	0,8
	Норми поведінки	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6	0,7	0,5	0,5
	Соціальна відповідальність	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6
	Робота в команді	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
	Психологічний клімат	0,6	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7
	Здатність до підтримки	0,6	0,7	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,7
	Символи, ідеї, традиції	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3

На «стабільність отриманого доходу» найбільший вплив (значення 0,9 у шкалі від 0 до 1) здійснюють цінності та ціннісні орієнтири у складі корпоративної культури. Такої ж сили впливу (0,9) означені цінності набувають для мотиваторів «умови праці» та «високий зарібок». Найменшою мірою вони впливають на мотиватор «кар'єрне просування, ротація». В середньому їх вплив на складові системи мотивації оцінюється значенням $0,813 ((0,9+0,6+0,8+0,8+0,9+0,9+0,8+0,8)/8=0,813)$.

Найменшою (відповідно отриманих даних), визнається сила впливу на складові системи мотивації трудової діяльності з боку таких елементів корпоративної культури як «символи, ідеї, традиції»: від 0,3 для «безпеки праці» та «можливості оздоровлення», до 0,5 для «справедливості системи мотивації» та «умов праці».

Оцінка «у середньому» виявляє такі пріоритети за силою впливу елементів корпоративної культури на сукупність складових системи мотивації трудової діяльності:

- 1) «цінності та ціннісні орієнтири» – 0,813;
- 2) «поведінкові стереотипи» – 0,738;
- 3) «норми поведінки» – 0,650;
- 4) «соціальна відповідальність» – 0,700;
- «робота в команді» – 0,713;
- 5) «психологічний клімат» – 0,675;
- «здатність до підтримки» – 0,675;
- 6) «символи, ідеї, традиції» – 0,388.

У такий же спосіб (усередненням) виявляємо пріоритети щодо впливу усіх елементів корпоративної культури на окремі мотиватори системи мотивації трудової діяльності: «справедливість системи мотивації» – 0,725 ($((0,8+0,7+0,8+0,8+0,7+0,8+0,7+0,5)/8=0,725)$); «безпека праці» – 0,700; «умови праці» та «кар'єне просування, ротація» – 0,675 та 0,663; «стабільність отримуваного доходу» та «високий заробіток»; «можливість оздоровлюватися» – 0,638 відповідно; «цікава і корисна робота» – 0,613.

Отже, серед елементів корпоративної культури, за наведеними даними, превалюють «заявлені цінності», серед мотиваторів трудової діяльності «справедливість системи мотивації». Вважаємо можливим віднести їх до «флагманів», якими в першу чергу слід керуватися задля мотивування трудової діяльності на підприємстві. У продовження думки зазначимо, що підприємство зацікавлене не так у складових мотивації трудової діяльності, як у її кінцевих результатах. Тож небезпідставним видається аналіз залежності

результату трудової діяльності від впливу елементів корпоративної культури на складові мотивації трудової діяльності. Експертним методом виділено (табл. 3.2) вагомість такого впливу (вибрано елементи з вагомістю не нижче 0,3 в шкалі від 0 до 1).

Таблиця 3.2 – Вагомість складових корпоративної культури як важелів впливу на мотивацію трудової діяльності працівників ТОВ «Отіс Тарда»

Пріоритети, цінності	Вагомість складової корпоративної культури як важеля впливу на мотивацію трудової діяльності відносно її кінцевих результатів
Отримуваний дохід	0,96
Кар'єрне просування, ротація	0,72
Автономність, незалежність	0,64
Соціальні привілеї	0,56
Безпека праці	0,81
Відповідальність	0,43
Повага, визнання	0,68
Справедливість системи мотивації	0,82
Умови праці	0,88
Медичне страхування (як ідея)	0,45
Високий зарібок	0,98
Цікава і корисна робота	0,77
Різноманітність, зміни	0,42
Структурування роботи	0,40
Самовдосконалення	0,63
Можливість навчатися	0,62
Можливість оздоровлюватися	0,76
Співпраця, взаємодія	0,68

Важелі впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності неоднозначно відносяться до певної із вказаних в табл. 3.2 груп пріоритетів та цінностей. Так, «можливість навчатися», яке було визначено респондентами як один з важливих та дієвих важелів корпоративної культури (вагомість впливу на мотивацію трудової діяльності – 0,62), має відношення до багатьох мотиваторів – отримуваного доходу, кар'єрного просування, поваги, самовдосконалення тощо.

Одержані в ході експертного опитування результати можна використовувати в процесі формування та розвитку інноваційно-спрямованої корпоративної культури підприємств. Саме акцент на інноваціях вважаємо особливо важливим для підприємств, перспективних для вітчизняної економіки.

Здійснено оцінку впливу корпоративної культури на мотивацію трудової діяльності через побудову матриці у складі елементів: для корпоративної культури – заявлені цінності, поведінкові стереотипи, принципи трудової діяльності (всього вісім елементів); для системи мотивації – отримуваний дохід, кар'єрне просування, безпека праці, тощо (всього вісім складових). Отримано уявлення щодо сили впливу, за яким найслабшим за силою у шкалі [0;1] є вплив складової корпоративної культури «символи, ідеї, традиції» – від 0,3 (вплив на складову системи мотивації «безпеки праці») до 0,5 (вплив на «умови праці»). Пріоритетними за силою впливу елементів корпоративної культури на складові системи мотивації трудової діяльності виявлено «цінності та ціннісні орієнтири» (0,813), «поведінкові стереотипи» (0,738), «робота в команді» (0,713). Виявлена диференціація дає підстави для детермінації процесів керування впливом корпоративної культури на соціально-трудова відносини.

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»

За останній час в Україні дуже нестабільне політичне середовище, яке негативно впливає на підприємство, адже компанія співпрацює з багатьма іноземними організаціями. І від того, які наступні кроки прийме держава буде залежати значна частка діяльності компанії.

До факторів зовнішнього середовища організації прямого впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності. Такими факторами є: галузь та конкурентне

середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери організації, контактні аудиторії, посередники. Споживачі, головна наша ціль, задля якої і функціонує підприємство, серйозно впливають на організацію, адже на сьогоднішній день дуже стрімко змінюються потреби та смаки споживачів, тому підприємству необхідно задовольнити їх вимоги швидше за конкурентів.

Дуже важливо знайти надійних постачальників якісних деталей та товарів, які є вагомим фактором конкурентної спроможності підприємства. Своєчасне постачання та ексклюзивність товару може вивести компанію на вищі щаблі розвитку. Також дуже важливо співпрацювати з компаніями, які також мають свої дослідні центри, задля того, щоб мати змогу обмінюватися та купувати не лише товар, як такий, а й отримувати нові знання та технології. Для успішної реалізації продукції необхідно проводити маркетингові дослідження, тому аналіз маркетингової діяльності є одним з найважливіших пунктів при аналізі підприємства. Оцінка маркетингової активності подана в таблиці 2.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка маркетингової активності ТОВ «Отіс Гарда»

Примітка: 1 – елемент маркетингу використовується залежно від ситуації, що склалася; 2 – часте, але не регулярне використання; 3 – систематичне використання.

Елемент маркетингової активності	Бали
Здійснення сегментації ринку	2
Вивчення потреб споживачів	3
Вивчення конкурентів	2
Ступінь зміни асортименту, товарів	3
Рівень контролю якості продукції	2
Використання торгової марки	2
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Застосування системи знижок	2
Використання прогресивних методів продажу	3
Рівень сервісу	3
Оцінка ефективності руху товарів	3
Оцінка ефективності реклами	3

Корпоративна культура, філософія і місія організації зумовлюють подальшу долю підприємства, безпосередньо впливаючи на репутацію її як всередині професійного співтовариства, так і в суспільстві в цілому. Таким

чином, зростає зацікавленість керівного апарату організації в залученні фахівців в процес управління своєю організацією.

А це, в свою чергу, сприятиме встановленню взаєморозуміння і доброзичливості між працівниками, організацією та суспільством в цілому через розвиток обміну інформацією та оцінку суспільної реакції як підтримку "мирного співіснування".

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» полягають у наступному:

- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику задоволеності співробітників існуючими елементами корпоративної культури;
- створити нову посаду - спеціаліста по корпоративній культурі;
- змістити профіль корпоративної культури в сторону клану;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки.

1. Заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

В основі підтримки дружньої атмосфери колективу міститься пропозиція організації «нестандартних свят» для співробітників ТОВ «Отіс Тарда».

Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість побачити своїх колег з новою боку, побачити їх почуття гумору.

Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш привертає до дружнього спілкування.

В таблиці 3.4 наведено приклади свят для колективу ТОВ «Отіс Тарда».

Таблиця 3.4 – Перелік свят та заходів ТОВ «Отіс Гарда»

Назва свят та заходів	Примітки
Новий рік	Святковий захід, банкет і подарунки
День української армії	Поздоровлення і подарунки
Міжнародний жіночий день	Поздоровлення і подарунки
Масниця	Виїзд на природу, організація ігор, банкет
День народження підприємства	Святковий захід, банкет і подарунки вибраним
День матері	Поздоровлення на сайті
День хіміка	Поздоровлення на сайті, подарунки вибраним
День захисту дітей	Подарунки першокласникам
Важлива подія підприємства (завершення проекту, вагоме перевиконання плану, отримання великого замовлення і т.д.)	В залежності від прибутку заходу можливі: – поздоровлення на сайті; – фуршет; – часткове або повне фінансування заходу

2. Проведення діагностики існуючих елементів корпоративної культури, а також задоволеності ними співробітників.

Як методика комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану, пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників.

Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність.

Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно.

Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі і приймати для усунення виявлених проблем своєчасних заходів.

3. Для здійснення вищевказаних заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю - фахівця по корпоративній культурі.

Це фахівець, який відповідає за розробку системи внутрішньокорпоративних цінностей і втілення їх в повсякденну діяльність співробітників. У його посадові обов'язки входить з'ясування уявлень керівництва і співробітників про цілі і завдання підприємства, його місце в

діловому і громадському житті, на основі чого розробляються можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільної мети.

В конкурентних умовах господарювання слід розвивати інтелектуальний потенціал своїх працівників та залучати висококваліфікованих фахівців, що володіють певними знаннями, вміннями, навичками і практичним досвідом, що необхідно для досягнення бажаного результату. Тому вдосконаленню підлягає і система методів впливу керівника на персонал, стимулювання його діяльності.

Основні функції керівника з розвитку корпоративної культури підприємства зображено на рисунку 3.1.

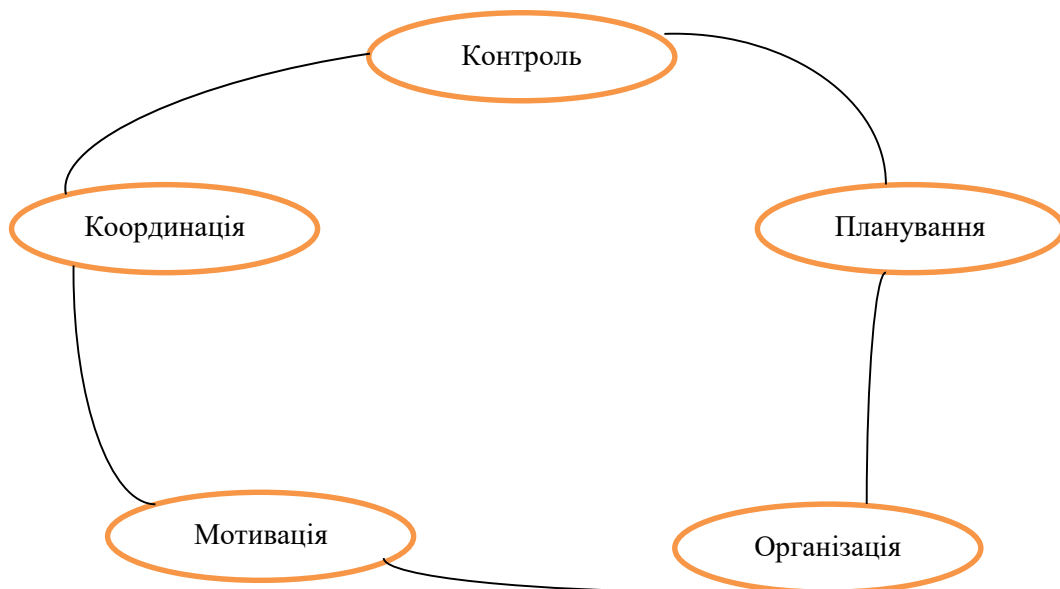


Рисунок 3.1 – Функції керівника з розвитку корпоративної культури підприємства

Розглянемо зміст основних функцій керівника з розвитку корпоративної культури.

1. Планування:

- розробка плану дій з діагностики факторів зовнішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру;
- розробка плану дій з діагностики внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема його інтелектуального потенціалу;

- прогнозування змін та порядку їх внесення в корпоративну культуру підприємства;
- прогнозування опору змінам корпоративної культури підприємства, ступеня його прояву, інших культурних ризиків і планування їх подолання;
- моделювання організаційного розвитку підприємства;
- побудова політики управління і стратегії розвитку корпоративної культури;
- регламентування корпоративної культури підприємства, її змін.

2. Організація:

- організація системи соціально-трудових відносин всередині колективу;
- побудова діяльності підлеглих;
- організація системи навчання та розвитку персоналу, в т.ч. стимулювання самонавчання та саморозвитку;
- організація системи комунікацій та інформованості;
- проведення досліджень корпоративної культури самостійно або при частковій участі;
- управлінське консультування тощо.

3. Мотивація:

- формування системи матеріальної і нематеріальної мотивації керівного та виробничого персоналу;
- дослідження демотиваторів праці;
- проведення діагностики організаційного клімату;
- вивчення компонентів персональної корпоративної культури працівників, в першу чергу, їх ціннісних орієнтацій.

4. Координація:

- координація діяльності персоналу для досягнення поставлених завдань;
- координація діяльності персоналу в частині дотримання ними основних норм і принципів організаційної поведінки, моніторинг їх інтересів і потреб і зіставлення з цілями і завданнями підприємства;

- координація процесу формування корпоративної культури підприємства, її складових;

- координація внесення змін до корпоративної культури підприємства, особливо в її глибинний рівень.

5. Контроль:

- моніторинг формування та розвитку корпоративної культури та оцінка результатів її удосконалення, її ефективності;

- контроль процесу формування корпоративної культури;

- контроль за дотриманням основних норм і принципів організаційної поведінки персоналу, розробка шкали припустимих і неприпустимих відхилень у поведінці;

- контроль процесу формування корпоративної культури;

- контроль процесу розвитку корпоративної культури.

Використання керівником всієї гами засобів впливу на персонал залежить від ступеня наданих можливостей для дій, в чому обумовлених фінансово-економічними, інтелектуальними, інформаційно-інноваційними та іншими ресурсами підприємства, а також власним потенціалом керівника. Ступінь розвитку його професійних, організаційних, економічних, педагогічних, психологічних та інших складових потенціалу надає певний вплив на вибір тих чи інших методів впливу на персонал. Проте всі його дії повинні бути спрямовані на формування команди однодумців [17, с. 71-72].

Передбачається, що таким чином досить серйозно підвищується ефективність діяльності даного підприємства.

Для досягнення цього результату розробляється стратегія корпоративних заходів, яка може включати в себе спеціальні поїздки, конференції, семінари, тренінги тощо.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і контроль за впровадженням корпоративної культури в середовище співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відстежувати ефективність реалізації проекту, розробляти корпоративні заходи і т.д.

Як правило, до фахівців по корпоративній культурі ставляться такі вимоги:

- вища соціологічна або психологічна освіта;
- навички аналітичної роботи;
- здатність працювати як частина команди, так і самостійно;
- розвинені організаторські здібності;
- увага до дрібниць і деталей.

Введення даного співробітника на посаду стане логічним завершенням всіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, і буде відповідати за проведення «нестандартних свят».

4. Зміщення профілю корпоративної культури в сторону клану.

Високий ступінь формалізації внутрішньокорпоративних відносин пояснюється специфікою діяльності підприємства. Вона передбачає наявність великої кількості конфіденційної інформації, високої особистої відповідальності співробітників за виконану роботу, необхідність постійної звітності, розвиненою ієрархічною системою, а разом з чим і сильно вираженою бюрократичною складовою корпоративної культури. Не варто забувати, що формалізація і бюрократія - не завжди означають щось погане. Так само і у випадку з ТОВ «Отіс Тарда» ці характеристики є невід'ємними.

Проте необхідно компенсувати високу бюрократизацію в цілях підтримки позитивного ефекту корпоративної культури на даному підприємстві. Протилежним типом бюрократичної корпоративної культури є адхократична. Але так як, в силу специфіки діяльності підприємства, немає можливості змістити профіль корпоративної культури в сторону адхократії, необхідно постаратися змістити його хоча б злегка в бік адхократії, а основні сили спрямувати на усунення профілю в сторону культури клану.

Кланова культура - найсильніша і розвинена, дозволяє безперервно підтримувати корпоративний дух і підвищити ступінь ототожнення співробітників себе зі своїм підприємством.

А це як раз те, що необхідно на даному етапі ТОВ «Отіс Тарда». На сьогоднішній день в компанії кількість співробітників, які були б повністю морально задоволені своєю роботою, невелика. Це можна пояснити тим, якими мотивами користуються співробітники, що працюють на даному підприємстві.

Основний мотив молодого персоналу - матеріальна і соціальна захищеність. Серед більш досвідченого персоналу, з великим стажем роботи додається ще й неможливість знайти роботу зі схожими посадовими обов'язками і не меншою оплатою праці.

Необхідне зміщення профілю корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» можна зробити за допомогою: поліпшення морального клімату; підвищення участі співробітників в організаційній діяльності підприємства.

Поліпшення морального клімату ТОВ «Отіс Тарда» можна досягти, вживши заходів щодо зниження стресу співробітників в робочий час. Можливість зняття стресу забезпечить організація для всіх співробітників і утримання приміщень для психологічного розвантаження, кімнат для відпочинку та спілкування, кімнат інтелектуального відпочинку з шахами, нардами і т.д.

Також, необхідно розширити територію, призначену для стоянки особистих транспортних засобів співробітників ТОВ «Отіс Тарда», так як на сьогоднішній день відсутність достатнього місця доставляє чималі незручності численному колективу підприємства.

Підвищення участі співробітників в організаційній діяльності можна домогтися, шляхом розвитку колективних методів вирішення організаційних чи інших проблем підприємства.

Особливо гостро це питання стоїть стосовно співробітників, що працюють в безпосередній віддаленості від апарату управління ТОВ «Отіс Тарда». Посилення контролю над станом корпоративної культури і задоволеності її станом серед співробітників необхідно ввести не тільки

всередині підприємства, а й серед усіх працівників, які задіяні на інших об'єктах (охоронці, працівники офісів та шоурумів).

Безумовно, підприємству необхідно зниження бюрократичної складової, наскільки це можливо. Специфіка підприємства дозволяє знизити обсяг документальної звітності і формального контролю єдиним можливим способом. Цей спосіб - перехід на безпаперову документацію, електронне планування і звітність з повним або переважним витісненням ведення класичної для бюрократії паперової тяганини.

5. Покращити систему інформування працівників та потенційних клієнтів.

З метою підвищення іміджу керівництва і самого товариства в очах співробітників, створення єдиної команди необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного співробітника цінностей, прийнятих в організації. Вони сприяють підвищенню лояльності співробітників, їх зацікавленості в результаті.

Для інформування працівників про поточні події в ТОВ «Отіс Тарда» рекомендується використовувати такі засоби:

- внутрішні видання:
- листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення в ТОВ «Отіс Тарда» філософії і політики товариства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших співробітників;
- щорічні звіти для співробітників – виконують інформаційну функцію, відображаючи діяльність і значні події товариства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників;
- корпоративний web-сайт – корпоративний сайт, що містить новини, події, матеріали про підприємство, документи, а також форум, на якому можна обговорити цікаву тему або поставити запитання колезі або керівнику.

Необхідно удосконалити функціональні блоки корпоративного сайту, що дозволить налагодити комунікації «зверху вниз» і «знизу вгору», тобто інформувати рядових працівників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку і які їхні уявлення про корпоративну культуру;

- виступи керівництва;
- відкриті інтерв'ю та листи;
- оголошення наказів керівництва;
- збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат;

- внутрішньокорпоративні свята, які виступають потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

6. Розробка Кодексу корпоративної поведінки.

Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста по корпоративній культурі.

Створення Кодексу дозволить вирішити ряд завдань:

- оформити і закріпити сформовану корпоративну культуру;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу;
- зміцнити свій зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Ключова цінність створення Кодексу полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє підприємству розібратися:

- 1) в чому складається її місія і які стратегічні цілі її діяльності;
- 2) продумати і закріпити систему управління підприємством;

3) найбільш ефективно розподіливши обов'язки і повноваження між різними рівнями управління.

Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою та зрозумілою і «зсередини», і «зовні». Чіткість завжди з'являється, коли намагаєшся викласти свої думки на папері. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» та побудувати дійсно ефективну систему управління, при якій всі будуть чітко і однозначно розуміти цілі і завдання, які стоять перед підприємством і правила, згідно з якими воно діє.

Робота по створенню Кодексу починається, як правило, з діагностики загального клімату на підприємстві. Результати проведеного дослідження виявляють не зовсім сприятливу атмосферу в колективі. Важливим залишається закріпити в Кодексі механізми укріплення цінностей і «правил гри».

Напрями удосконалення корпоративної культури ТОВ

1. Найм персоналу

- Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії.
- Погодження положення з керівниками напрямків.
- Затвердження положення.
- Впровадження положення.

2. Адаптація персоналу

- Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди.
- Погодження положення з керівниками напрямків.
- Затвердження положення.
- Впровадження положення.

3. Навчання та розвиток персоналу

- Розроблення програми навчання персоналу організації на 2022–2024 рр.
 - Узгодження програми з керівниками напрямків.
 - Затвердження програми.
 - Впровадження програми.
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників
- Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів.
 - Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.
 - Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів.
 - Здійснення плану.
5. Формування кадрового резерву
- Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу.
 - Погодження положення з керівниками напрямків.
 - Затвердження положення
 - Впровадження положення.
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів
- Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів.
 - Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.
 - Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури.
 - Здійснення плану.

Отже, усі пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури на ТОВ «Отіс Тарда» наведено на рисунку 3.2.

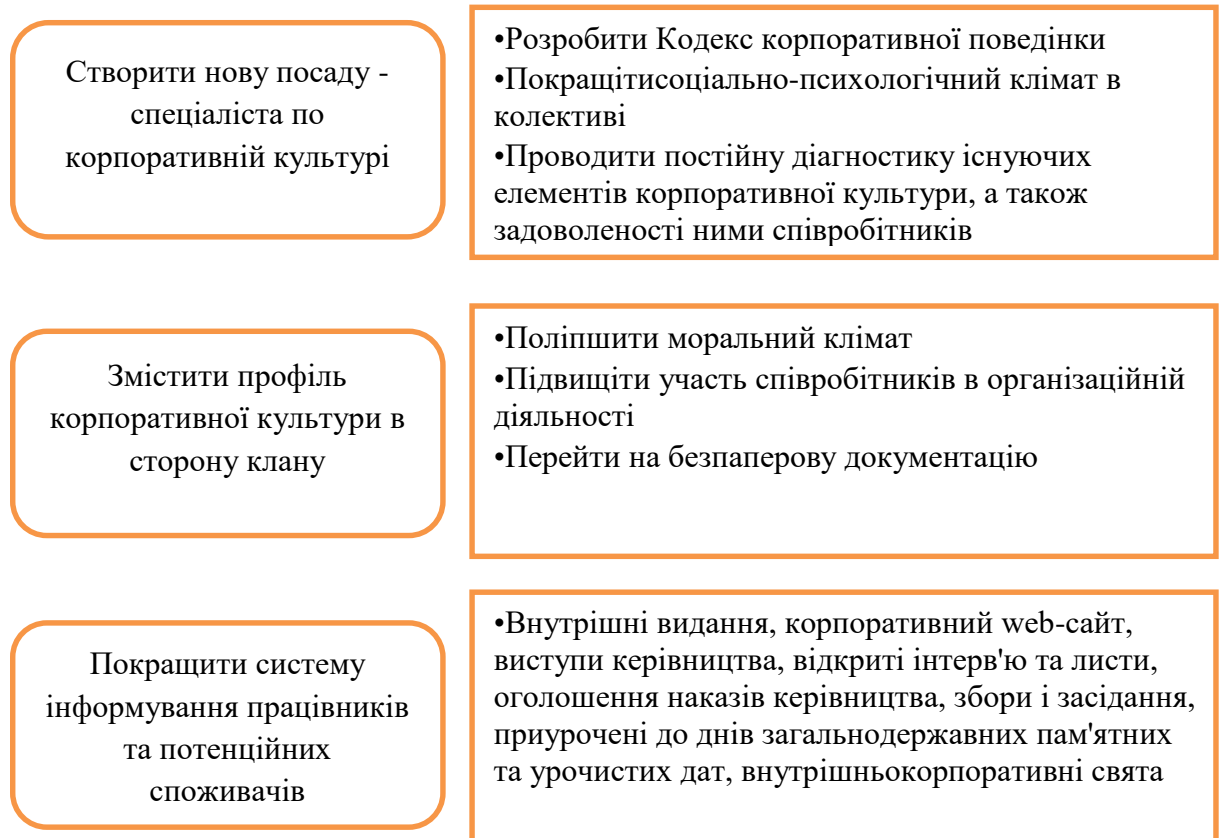


Рисунок 3.2 – Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури в ТОВ «Отіс Тарда», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда»

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» можна сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудову конкретної

управлінської системи, в нашому випадку Товариство з обмеженою відповідальністю. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат.

Розвиток корпоративної культури корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини.
2. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок корпоративної культури клієнтів, зростає продуктивність праці.
4. Зростає економічна ефективність бізнесу.

Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про те, що є метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації, а, отже, бажання покинути таку організацію у працівників пропадає.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення формування корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія – витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на реалізацію заходів у 2022 році

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис.грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	13217 грн*12 міс	158,6
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	5000 грн	5
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	30000 грн	30
Витрати на придбання та установку програмного продукту	1000 грн	1
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту	300 грн*2рази/рік	0,6
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	150000	150
РАЗОМ		345,2 тис.грн

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2022 році 345,2 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство від впровадження зазначених заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Ефект проявиться також у підвищенні продуктивності праці, зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. Щоб оцінити ефективність від зниження плинності персоналу, необхідно розрахувати витрати на заміщення одного співробітника в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис.грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передусе звільненню	5% протягом трьох місяців	$13,2*3*0,05$	1,98
	При середньому виробітку на місяць 13,2 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юєром	$\frac{1}{2}$ год. керівника відділу (66 грн./год.) і $\frac{1}{2}$ год. Спеціаліста (60 грн./год.)	$(66+60)/2$	0,063
Документальне оформлення	$\frac{1}{2}$ год. Працівника (за середньою ставкою 48 грн./год.)	$48/2$	0,024
Найм нового працівника			
Подача оголошення	1 публікація на сайті OLX (на 4 тижні)	49	0,049
Перевірка рекомендацій	2 год.	$60*2$	0,12
Співбесіда з кандидатами	2 год. По середній ставці спеціаліста (60 рн./год.) і 1 год. За ставкою керівника	$2*60+66$	0,186
Оформлення особової справи	3 год.	$3*60$	0,18
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	$\frac{1}{2}$ год	$60/2$	0,03
Витрати відділу кадрів	10 год.	$10*60$	0,6
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	$\frac{1}{3}$ год. в день, 60 днів = 20 год.	$20*66$	1,32
Час помічника, з числа колег	10 год., 55 грн./год.	$10*55$	0,55
Додаткове навантаження колегам	20 год., 55 грн./год	$20*55$	1,1
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	$8*2*0,2$	3,2
Разом	9402 грн		

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 9402 грн., що є дуже великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених за власним бажанням у 2018 – 2019 роках, отримаємо:

$$23 \text{ осіб} * 9402 \text{ грн.} = 216246 \text{ грн.}$$

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 10%.

У 2018 році рівень плинності кадрів становив 40,8%, значить зниження рівня плинності складе 30,8%. При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе $246 * 10\% = 25$ осіб.

Відповідно, економія на витратах на наймробочої сили складе:

$$E_k = (246 - 25) * 9402 = 2077842 \text{ грн}$$

Тоді економічний ефект складе:

$$E_k = 2077842 - 345200 = 1732642 \text{ грн}$$

Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно, особливо, якщо брати до уваги той факт, що підприємство є недосить великим.

Бачимо, що при зниженні плинності, підприємство заощадить велику суму грошових коштів, частина яких так само можна буде витратити на подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда».

У табл. 3.7 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо впровадження і вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» у 2022 – 2024 рр.

Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Гарда» на 2022–2024 рр., тис. грн.

Назва заходів	Рік		
	2022	2023	2024
<i>1. Заходи щодо вдосконалення мотивації</i>			
1.1. Проведення корпоративної підготовки підрозділів	50,0	56,0	68,0
1.2. Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	16,0	18,5	21,0
1.3. Впровадження матеріальних стимулів	830,0	1010,0	1215,0
1.4. Премії, бонуси	1800,0	2050,0	2200,0
1.5. Впровадження нематеріальних стимулів	8,0	9,5	11,0
<i>2. Заходи в галузі розвитку корпоративної культури</i>			
2.1. Удосконалення системи оцінювання персоналу	25,0	29,0	33,0
2.2. Внутрішньофірмове навчання персоналу	17,0	19,0	21,5
2.3. Впровадження системи внутрішнього PR	5,5	6,5	8,5
2.4. Підбір та адаптація персоналу	7,0	8,5	11,0
2.5. Створення системи заміщення існуючих фахівців новими (за віком)	23,0	26,0	30,0
Всього	2781,5	3233,0	3619,0

Економічний результат визначається різницею між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом заходів з удосконалення корпоративної культури, та витратами на них. Для розрахунку економічного ефекту використано формулу [29, с. 86]:

$$E = \frac{T_d \times N_t}{100} - (U * p + U * d) \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект; T_д – додатковий товарообіг від проведених заходів; N_т – торгова надбавка на товари, % від ціни реалізації; U_р – витрати на зазначені заходи з підвищення якості; U_д – додаткові витрати по приросту (на приріст) товарообігу.

Рівень економічного ефекту від заходів з реалізації управлінських нововведень на період 2022–2024 роки можна оцінити на основі даних таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту від нововведень ТОВ «Отіс Тарда»

Показники	Рік, тис. грн.			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Витрати	2781500	3233000	3619000	101,8	95,1	96,8
Економічний ефект (Ееф)	372831	436483	439013	117,1	100,5	117,8

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2022 р. збільшився на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ «ОтісТарда».

Сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

Позитивними змінами у результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» можна вважати такі: створення умов для реалізації та розвитку індивідуальних здібностей нових працівників; досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи та ін.); попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (професійні захворювання, нещасні випадки на роботі) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації.

Висновки до розділу 3

1. Здійснено оцінку впливу корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» на мотивацію трудової діяльності через побудову матриці у складі елементів: для корпоративної культури – заявлені цінності, поведінкові стереотипи, принципи трудової діяльності (всього вісім елементів); для системи мотивації – отримуваний дохід, кар’єрне просування, безпека праці, тощо (всього вісім складових). Отримано уявлення щодо сили впливу, за яким найслабшим за силою у шкалі [0;1] є вплив складової корпоративної культури «символи, ідеї, традиції» – від 0,3 (вплив на складову системи мотивації «безпеки праці») до 0,5 (вплив на «умови праці»). Пріоритетними за силою впливу елементів корпоративної культури на складові системи мотивації трудової діяльності виявлено «цінності та ціннісні орієнтири» (0,813), «поведінкові стереотипи» (0,738), «робота в команді» (0,713). Виявлена диференціація дає підстави для детермінації процесів керування впливом корпоративної культури на соціально-трудова відносини.

2. Основними заходами щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ОтісТарда» є створення нової посади - спеціаліста по корпоративній культурі; зміщення профілю корпоративної культури в сторону клану; покращення системи інформування працівників та потенційних споживачів. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури в ТОВ «Отіс Тарда», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2022 р. збільшився на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ «Отіс Тарда». Сформовано план заходів з розвитку

корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

ВИСНОВКИ

1. Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників підприємства. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи. Корпоративна культура виконує два основні завдання: адаптацію корпорації, як єдиного організму, до навколишнього середовища та забезпечення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

2. Існує безліч методів оцінки корпоративної культури. Найпоширеніші з них: Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури); методи опитування (інтерв'ю, анкетування); соціометричні методи; опис елементів корпоративної культури; визначення типу корпоративної культури; статистичні методи (нормативний метод; порівняльний метод; метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»; метод випадкової оцінки; конструктивно-критичний метод. моделі сучасної вітчизняної корпоративної культури: корпоративна культура, орієнтована на роль; завдання; на людину; на владу

3. Формування конкурентних переваг підприємства неможливо без урахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу як безпосередньо на підприємстві, так і у галузі, регіоні й країні, у якій воно функціонує. Створення конкурентоспроможної організації, що має індивідуальність і загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації проявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого її іміджу та продукту (товару або послуг) серед споживачів, ділових партнерів, інвесторів, кредиторів та інших представників суспільства.

4. Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Отіс Тарда», засноване в 1992 році. Галузь – проектування та виробництво виробів з пластичних мас. ТОВ «Отіс Тарда» є надійним, високотехнологічним і мобільним виробництвом, зусилля якого спрямовані на максимальне задоволення потреб замовників і партнерів. Воно знаходиться в м. Дніпро. Дохід від реалізації продукції ТОВ «Отіс Тарда», у 2019 р. склав 17985,9 тис. грн., що на 17,7% більше за попередній рік, а у 2020 р. – 19784,5 тис. грн., що склало 110% від 2019 р. Чистий прибуток, виріс з 46,2 тис. грн. у 2019 р. (що склало 11,1% від рівня 2018 р.) до 50,8 тис. грн. і зріс, таким чином, на 10%. Зростання собівартості продукції та зниження асортименту також обумовили зменшення рівня зростання прибутків і рентабельності. Собівартість продукції у 2020 р. виросла на 10%.

Власний капітал підприємства, як і статутний, збільшувався у аналізованому періоді. Він зріс на 38,66% у 2019 р. і на 10% у 2020 р. Темпи зростання знизилися майже у 3,5 рази. Статутний капітал у 2020 р. склав 51,0 тис.грн., у 2019 р. – 46,3 тис. грн.

Кількість працівників підприємства знизилася лише на 23 особи. При цьому кількість працівників адміністративно-управлінського персоналу склала у 2018 – 2020 рр. 83, 78 і 73 чоловіки, відповідно. Кількість виробничого персоналу за той же період часу складала 186, 172 і 173 чоловіки. У зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної платні по Україні, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата з 9320 грн. у 2018 р. до 11000 грн. у 2019 р. і 13217 грн. у 2020 р. Динаміка зростання заробітної плати склала 118% у 2019 р. від 2018 р. і 120% у 2020 р. від 2019 р.

5. ТОВ «Отіс Тарда» має повноцінну корпоративу культуру, проте існує ряд питань, вирішення яких дозволить підвищити корпоративну культуру підприємства, а відповідно й ефективність його діяльності. Корпоративна культура ТОВ «Отіс Тарда» є ієрархічного типу. Такий тип культури не орієнтований на задоволеність працівників. Керівництво не прагне забезпечити умови для позитивного результату роботи. Підприємство «Отіс

Тарда» належить до середнього бізнесу. Попри це, керівництво не приділяє увагу формуванню та розвитку корпоративної культури, а вона безпосередньо впливає на соціально-економічний аспект діяльності компанії. Керівництво не приділяє належної уваги таким елементам корпоративної культури як сайт, лозунг оскільки вони не оновлюються і не редагуються; місія та корпоративні цінності не прописані, а існують в усній формі; а також інтер'єру офісного приміщення та побутових приміщень для робочого персоналу.

6. Керівництву ТОВ «Отіс Тарда» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді результати анкетування показали незадоволеність співробітників кліматом в колективі, а клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури. Всі інші фактори успіху корпоративної культури знаходяться на достатньо високому рівні.

ТОВ «Отіс Тарда» має лише окремі елементи корпоративної культури, які потребують внесення змін та вдосконалення, такі як: сайт, місія, лозунг, корпоративні цінності. Товариство забезпечене кваліфікованим персоналом, не дивлячись на велику плинність кадрів Проте, керівництво не сприяє розвитку позитивного клімату в колективі, командного та морального духу, попередженню та вирішенню конфліктних ситуацій, заохоченню працівників та створення гідних умов праці.

7. Здійснено оцінку впливу корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» на мотивацію трудової діяльності через побудову матриці у складі елементів: для корпоративної культури – заявлені цінності, поведінкові стереотипи, принципи трудової діяльності (всього вісім елементів); для системи мотивації – отримуваний дохід, кар'єрне просування, безпека праці, тощо (всього вісім складових). Отримано уявлення щодо сили впливу, за яким найслабшим за силою у шкалі [0;1] є вплив складової корпоративної культури «символи, ідеї,

традиції» – від 0,3 (вплив на складову системи мотивації «безпеки праці») до 0,5 (вплив на «умови праці»). Пріоритетними за силою впливу елементів корпоративної культури на складові системи мотивації трудової діяльності виявлено «цінності та ціннісні орієнтири» (0,813), «поведінкові стереотипи» (0,738), «робота в команді» (0,713). Виявлена диференціація дає підстави для детермінації процесів керування впливом корпоративної культури на соціально-трудова відносини.

8. Основними заходами щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» є створення нової посади - спеціаліста по корпоративній культурі; зміщення профілю корпоративної культури в сторону клану; покращення системи інформування працівників та потенційних споживачів. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури в ТОВ «Отіс Тарда», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

9. Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2022 р. збільшився на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на ТОВ «Отіс Тарда». Сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «Отіс Тарда» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство Менеджмент, финансы, государственное регулирование. М.: Экономикс, 2002. С. 28-36.
2. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. Менеджмент, финансы, государственное регулирование М.: Экономика, 2003. С. 49-62.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
4. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. Вісник Української академії державного управління. 2003. №2 С. 449-456.
5. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету “Львівська політехніка” 2010. N182. С. 11-15.
6. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-184.
7. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / пер.с англ. Е. Батракова, Р. Капелюшников, Б.Максименко [и др.]. М.: ГУ ВШЭ, 2003. 672 с.
8. Бойко Е. В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием.Актуальні проблеми економіки. 2003. №4. С. 52-58.
9. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. Пенза:Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. 200 с.
10. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом.М.: Дашков и Кє, 2009. 136 с.
11. Вейл П. Лидерство, основанное на видении: Курс МВА по менеджменту. М., 2004. 521 с.

12. Виханский О.С. Менеджмент. М. : МГУ, 2003. 528 с.
13. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-енормічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія. Х.:Вид-во ХДЕУ, 2003. 203 с.
14. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру. М. : Добрая книга, 2006. 347с.
15. Довгань Л.Є., Пастухова В.В., Савчук Л.М. Управління корпораціями: Монографія. К.: Політехніка, 2004. С. 38-43
16. Ермошкин А. Организация как культурный феномен. Журнал Управления компанией . 2006. №2. С. 16-22
17. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. 3-е изд., доп. М.: Дело, 2007. 584 с.
18. Иванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. 284 с.
19. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства: навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. М. Іванюта, А. О. Заїчковський. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
20. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
21. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. СБА. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 210 с.
22. Капитонов Э.А., Капитонов А.Э. «Корпоративная культура и PR».М., Ростов-на-Дону: Март, 2003. 416с.
23. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka
24. Клещев А.Г., Бородина О.В., Бражна З.В. Развитие корпоративной культуры фирмы: Монография. Кострома: Знание, 2002.

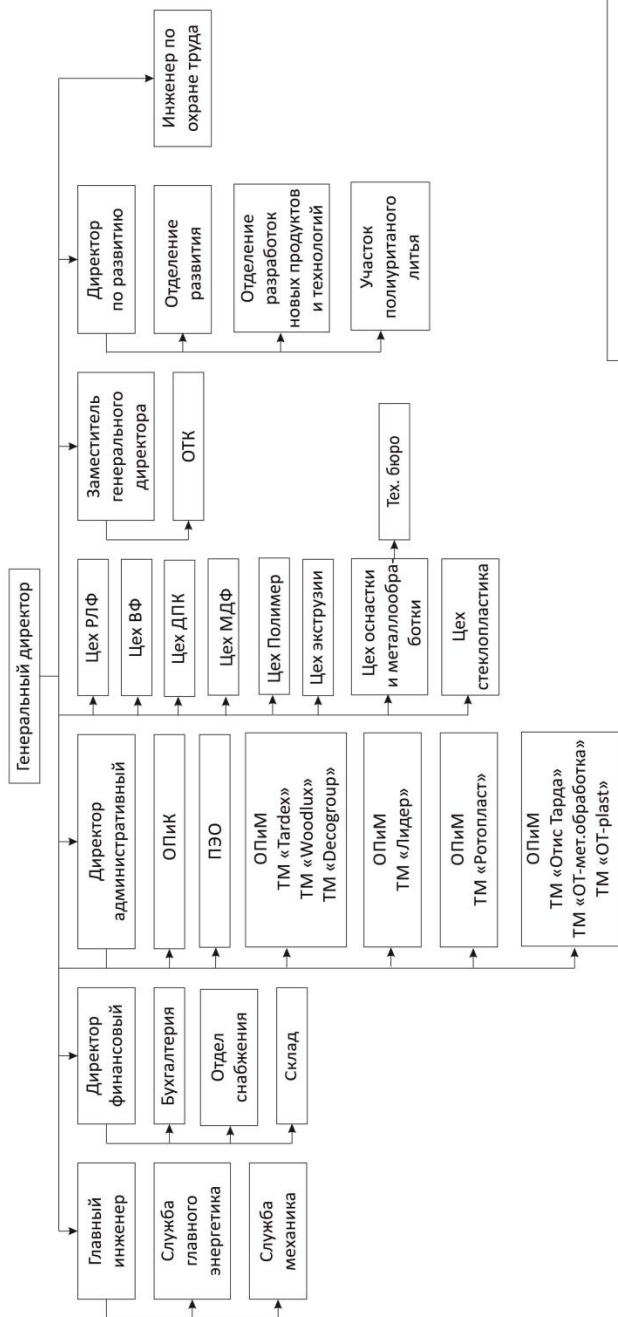
25. Козлов В.В. Формирование и изменение корпоративной культуры в процессе управления компанией в период кризиса. Управление корпоративной культурой, 2011. №4. С. 17-25
26. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. К.: Центр навчальної літератури, 2003 С. 16-24
27. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>
28. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с.
29. Менеджмент корпорации и корпоративное управление: Монография/Асаул А.Н.,Павлов В.И., СПб.: Гуманистика, 2006. 198 с.
30. Метод. вказівки до викон. та захисту дипломних робіт освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» (виправлені та доповнені) для студ. ф-ту менеджменту та маркетингу спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності»; / Уклад.: В.В. Дергачова, Н.О. Сімченко, К.О. Бояринова, Л.П. Артеменко, О.В. Гук. К.: НТУУ «КП», 2013. 69 с.
31. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. С. 68-71.
32. Нестеренко Г. О. До уточнення поняття «корпоративна культура» Нова парадигма: Альманах проблеми економіки. 2003. №4. С.52-58.
33. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент. К. : Кондор, 2003. 194 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «ОтісТарда» [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://otis-tarda.com/uk/golovna/>
35. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. М.: Логос, 2002. 224 с.

36. Поддєрьогін А.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. Київський національний економічний ун-т. К. : КНЕУ, 2005. 535 с.
37. Романишин Л.Л. Система процессов в организации и управление ими. Вопросы управления предприятием. 2003 Т.№1. С.18-26
38. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>.
39. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 352 с.
40. Спивак В.А. Организационное поведение. Эксмо, 2007. 640 с.
41. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 127 с.
42. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление» 2009. № 2. С. 333–340.
43. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством Науковий вісник академії муніципального управління. 2011. № 2. С. 80-92
44. Учебно-методическое пособие. Авт.- сост. Т.А. Лапина. Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. 96 с.
45. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. 2011. № 124/125. – С. 36-40
46. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Перспектива, 2000. 656 с.
47. Формирование корпоративной культуры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ir-sintez.com/content/view/78/84/>

48. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. Економічний простір. 2009. №23/1. С. 216–222.
49. Хорев А.И., Акулова Н.Г. Экзогенные и эндогенные факторы финансовой устойчивости предприятия. Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Вип. 76. Дніпро.: ДНУ, 2001. С. 91–92.
50. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. Посібник . К. : Знання, 2005. 442 с.
51. Чернышов С.Б. Корпоративное предпринимательство: от мысли к предмету. М.: Экономика, 2005. С. 108-119
52. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації. Економіка України. 2001.№ 4. С. 82-96
53. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
54. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2009. 168 с.
55. Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. 136 с.
56. Юрасов, И. Корпоративная культура на местах. Журнал управления компанией. 2006. №5. С. 51-60
57. Якутин Ю.В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность: Моногр. М.: Экономическая газета, 2005. С. 82-96
58. Фінансовий аналітик онлайн. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.finalon.com>.
59. Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голюков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. 286 с.
60. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

ДОДАТОК А

СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ



ОПик – отдел персонала и коммуникаций.
 ОПИМ – отдел продвижения и маркетинга.
 ПЭО – планово-экономический отдел.
 ОТК – отдел технического контроля.
 ВФ – вакуумная формовка.
 РЛФ – реакционно-литьевая формовка.
 ДПК – древесно-полимерный композит.