

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування корпоративної культури підприємства»
(за матеріалами ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ГЕРЦ»,
м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Хахуди
Ольги Ігорівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності підприємства.....	7
1.2 Методичні підходи до вибору стратегії формування корпоративної культури на підприємстві... ..	14
Висновок по розділу 1... ..	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ГЕРЦ».....	20
2.1 Конкурентний аналіз корпоративної культури підприємства.....	20
2.2 Аналіз діючої корпоративної культури підприємства	24
2.3 Оцінка результативності формування корпоративної культури на підприємстві.....	31
Висновки по розділу 2... ..	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ГЕРЦ»	39
3.1 Розробка заходів по удосконаленню процесу формування корпоративної культури на підприємстві... ..	39
3.2 Прогнозна оцінка заходів по удосконаленню процесу формування корпоративної культури на підприємстві... ..	46
Висновки по розділу 3	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена декількома обставинами: по-перше, корпоративна культура виступає в якості умовної системи, що складається з набору правил та цінностей, які визначають узгодженість дій членів колективу, управлінської ланки, взаємодію структурних підрозділів, а також вплив ключових факторів розвитку підприємства; по-друге, оскільки сьогодні запекле суперництво на ринку ведеться вже не лише в контексті особливостей і властивостей вироблюваних товарів і послуг, а і в контексті рівня корпоративної культури, прогрес і успішне функціонування забезпечене тій організації, в якій діє ефективна корпоративна культура.

На сьогоднішній день корпоративна культура на підприємствах України не є основним фактором забезпечення конкурентоспроможності, в результаті недооцінки її ролі знижується конкурентоспроможність вітчизняної економіки та уповільнюються темпи економічного розвитку. В цих умовах набувають дедалі більшої актуальності дослідження, спрямовані на узагальнення підходів до визначення сутнісних характеристик та ролі корпоративної культури як стратегічної переваги підприємства.

Отже, актуальність цієї статті визначається необхідністю підвищення конкурентного положення підприємства, і як наслідок, оптимізації системи управлінських заходів щодо розвитку корпоративної культури.

Рівень дослідженості теми. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідженнями формування корпоративної культури присвячено праці таких учених, як й Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Ч. Хенді, М. Армстронг, Г. Джонсон, Д. Денісон, Т. Діл, А. Кенеді.

Вітчизняна наука лише недавно розпочала вивчати корпоративну культуру як поняття та інструмент ефективного менеджменту підприємства. Дослідженню цих питань присвячені публікації вітчизняних науковців, як В. Співак, Г. Назарова, Р. Богатирьов, А. Іванченко, Г. Назарова, Ю.

Красовський, А. Скуратівський, О. Бала та ін. Проте, враховуючи мінливість зовнішнього середовища можна стверджувати, що питання вивчення корпоративної культури і надалі залишається актуальним.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування корпоративної культури на підприємстві та обґрунтування напрямків його удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та завдання корпоративної культури в діяльності підприємства;
- навести характеристику методичних підходів вибору стратегії формування корпоративної культури на підприємстві;
- провести конкурентний аналіз корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати діючу корпоративну культуру підприємства;
- оцінити результативність формування корпоративної культури на підприємстві;
- розробити програму по удосконаленню процесу формування корпоративної культури підприємства;
- дати прогнозну оцінку заходів по удосконаленню процесу формування корпоративної культури підприємства;

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ГЕРЦ».

Предметом дослідженням є теоретико-методичні та організаційні підходи до формування корпоративної культури як фактору ефективної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі вивчення теоретичних та методичних основ формування корпоративної культури використано загальнонаукові методи вивчення, аналізу та узагальнення літератури, синтезу. Економічна характеристика підприємства зроблені за допомогою методів економічної статистики, табличного та графічного методів. Аналіз підсистем управління

персоналом підприємства та оцінка ефективності та результативності функціонування організаційної культури зроблено за допомогою методу системного аналізу. При розробці напрямів вдосконалення організаційної культури підприємства використано методи припущень, моделювання та економіко-математичні методи.

Інформаційне забезпечення дослідження. Були використані офіційні матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, праці вітчизняних й зарубіжних вчених з проблеми дослідження, фінансова звітність ТОВ «БО «ГЕРЦ» за останні роки, інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що розроблено, запропоновано та обґрунтовано програму удосконалення корпоративної культури на підприємстві ТОВ «БО «ГЕРЦ» (що може бути використано іншими аналогічними підприємствами).

Результати, отримані у процесі дослідження, містять **наукову новизну**:

- розроблено основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури;
- запропоновано проект корпоративного кодексу;
- обґрунтований економічний ефект впливу корпоративної культури на показник плинності персоналу.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів «Управління і адміністрування» Частина 1, стаття «Формування корпоративної культури підприємства» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 7 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та завдання корпоративної культури в діяльності підприємства

За останні два століття уявлення людей про природу корпоративної культури та її значення для розвитку людини та всього суспільства змінилося. Аналіз наукових даних дозволяє помітити наступні етапи еволюції цих уявлень:

I етап: Перші згадки про використання терміна «корпоративна культура», наявність та підтримка «корпоративного духу» дослідники відносять до кінця XIX – початку XX ст.

Багато джерел зазначають, що термін «корпоративна культура» вперше був використаний у XIX столітті. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Мольтке, який визначив взаємозв'язок згуртованості в офіцерському середовищі.

II етап: з початку XX ст. до кінця 70-х років XX ст.

Термін поширюється на об'єднання студентів, професійні та інші спільноти, його суть полягає не тільки в різниці в одязі та атрибутах спілкування, а й у однаковій зацікавленості та прагненні брати участь у спільній справі, головною особливістю такої культури є «корпоративний дух», що відображає згуртованість у досягненні спільних цілей [9]. Організаційна культура, а згодом – корпоративна культура, стали об'єктом все більшої уваги вчених після Хоторнського експерименту, проведеного у 1927 – 1932 рр. американськими вченими під керівництвом Елтона Мейо. Вивчаючи залежність продуктивності праці працівників компанії Western Electric (Чікаго), дослідники дійшли важливого висновку: є також група окремих факторів, які до цього не привертала уваги науковців, – це фактори соціальної та психологічної показники, які можуть серйозно вплинути на трудову

обізнаність працівників, відносини з працівниками, взаємодію між працівниками та керівництвом, а також на якість та ефективність колективної роботи в межах окремої організації. Йшлося насамперед про традиції, спільні цілі, цінності, культуру [40].

III етап: Систематичне наукове дослідження корпоративної культури розпочалось переважно в у 70-80 рр. XX ст. та тривало до кінця XX ст.

Лише в останні десятиліття XX століття культура в організаціях почала визнаватися одним з основних факторів, необхідних для правильного розуміння поведінки людини та управління нею. Спочатку вживалося та ще й нині поширено поняття «організаційна культура». Зазвичай це стосується культури, естетики виробництва, чистоти та порядку виробництва. Іноді акцент робиться на зовнішній стороні культури - традиціях, символах та звичаях, розвинутих в організації. Американський експерт з управління Едгар Шейн визначає організаційну культуру як сукупність основних принципів, сформованих самостійно, освоєних або розроблених певною групою людей, настільки, наскільки вони навчились вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що виявилось достатньо ефективним, щоб вважатися цінним, і тому передається новим членам як спосіб прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем [12].

IV етап: початок XXI ст. Особливість завершального етапу розвитку наукового мислення про сутність та призначення корпоративної культури можна пояснити різноманітними тенденціями: глобалізацією світового розвитку, посиленням міжнародної конкуренції на світовому ринку та переходом людства від промисловості до інформаційного суспільства (поширюється інтелектуалізація трудової діяльності, зростає значення інноваційної праці), визнання здатності до творчості та інновацій є пріоритетним фактором зростання матеріального та духовного багатства країн.

В даний час не існує єдиного підходу до трактування терміна «корпоративна культура». Крім того, різні вчені часто використовують для

опису такі терміни, як «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації». Аналіз термінів показує, що їх суть здебільшого ідентична і відповідає поняттю «корпоративна культура».

Систематизація наукових підходів до інтерпретації корпоративної культури засвідчує, що більшість дослідників сьогодні схильні розуміти корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які приймаються і підтримуються переважною більшістю працівників (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

**Систематизація наукових підходів до визначення категорії
«корпоративна культура»**

<i>Автори</i>	<i>Сутність підходу до трактування</i>
Шварц Х. та Девіс С.	Комплекс переконань і очікувань, що розділяється членами організації, ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.
Голд К.	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
Шейн Е.	Розроблена групою осіб структура базових пропозицій, які виявляються при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції.
Армстронг М.	Сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.
Морган Г.	Засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
Мошек Г.	Система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, притаманних організації, що відображає її індивідуальність, сприйняття себе і навколишнього середовища.
Петрова І.	Система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманних даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе і оточення.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [1],[4],[10-12],[37],[46]

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що корпоративна культура - це система цінностей, вірувань, переконань, ідей, очікувань, символів, принципів дії, норм поведінки, традицій, ритуалів, які формуються в організації та приймаються більшістю. Будь яка успішна

організація має власну корпоративну культуру, що дає їй можливість вирізнятися серед конкурентів, створювати атмосферу унікальності серед її членів. Корпоративна культура є індикатором розвитку та діяльності організацій, адже вона впливає на соціально-психологічний клімат, який в свою чергу позначається на емоційному настрою всієї команди. Корпоративна культура тлумачиться, як інструмент у сфері управління, що дає змогу керувати командою, підвищувати конкурентоспроможність, ефективно впроваджувати позитивні зміни.

Однак вітчизняні вчені звернули на це увагу набагато пізніше, ніж їхні західні колеги, що призвело до певного відставання вітчизняної науки у вивченні цього питання. Тому у вітчизняній літературі роль корпоративної культури часто зводиться до функцій інструменту збільшення доходу, а недостатнє розуміння корпоративної культури як відкритої соціокультурної системи відображає взаємодію корпоративної та національної культур.

Розглянемо елементи, з яких складається корпоративна культура.

Е. Шейн пропонує розглядати культуру організації на трьох рівнях: рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень у метафорі «Дерева» (рис.1.1).

Рівні культури охоплюють різні види колективних цінностей, норм і правил поведінки, які носії цієї культури використовують для представлення себе та інших.

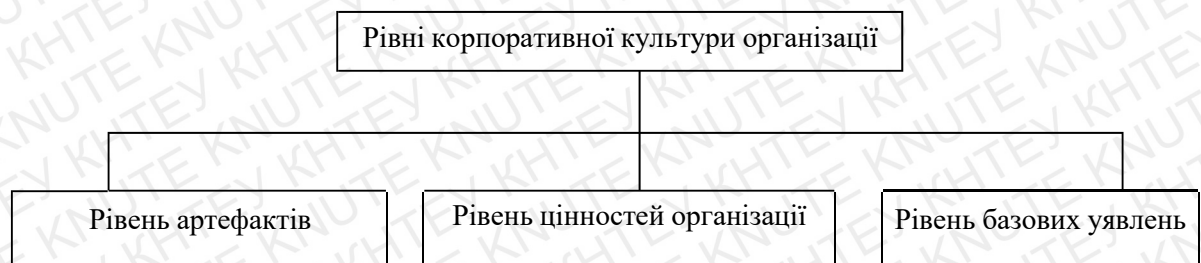


Рис. 1.1 Рівні корпоративної культури в організації

Джерело: сформовано на основі опрацювання [12]

Першим є рівень артефактів, що включає всі явища, які можна побачити, почути і відчувати при вступі в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мова, технології та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери

спілкування, емоційна атмосфера, міфи та історія, ритуали, церемонії тощо. Сюди також входить видима поведінка персоналу та пов'язані з ними організаційні процеси.

Другим рівнем є проголошенні цінності організації — відображення оригінальної думки члена організації про те, що є і як воно повинно бути. Підтримання лояльності до проголошених цінностей призведе до їх перетворення у переконання, норми та кодекси поведінки. Сукупність цінностей, втілених в ідеології або організаційній філософії, може бути використана як орієнтир або модель поведінки в складних або невизначених ситуаціях.

Найглибшим рівнем корпоративної культури є «коріння», рівень базових припущень. Цей рівень базується на деяких загальних уявленнях про природу світу, реальність, час, простір, природу людини, людську діяльність та міжособистісні стосунки. Ці базові припущення знаходяться в межах підсвідомості і, отже, недостатньо сприймаються навіть їх носіями — членами організації [12].

Корпоративна культура в різних організаціях може відрізнятися за своїм змістом. Типологія є загальним методом опису характеристик корпоративної культури, це спроба класифікувати досліджувану культуру за певними характеристиками.

Аналіз іноземної та вітчизняної літератури вказує на те, що дослідники пропонують широкий спектр підходів до типології корпоративної культури, тому в цьому випадку важлива систематизація, яка призначена для підвищення ефективності різних типів.

У класичному західному менеджменті прийнятними вважають наступні типології корпоративної культури:

- типологія К. Камерона та Р. Куінна з типами культур «кланова», «адгократична», «ієрархічна», «ринкова» [3];
- типологія Дж. Зоннерфельда, згадана вище, з типами культур «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура»,

«оборонна культура» [7];

- типологія Г. Хофстеде, типи – «чоловіча-жіноча», «індивідуалізм-колективізм», «короткострокова-довгострокова орієнтація» [6];
- типологія Манфреда Кетс де Врієса, типи – «паранояльна», «примусова», «драматична», «депресивна», «шизоїдна» [7];
- типологія Чарльза Хенді, типи – «культура Зевса», «культура Аполлона», «культура Афіни», «культура Діоніса» [5];
- типологія Ф. Тромпенаарса, типи культур – «сім'я», «ейфелева вежа», «керований снаряд», «інкубатор» [13];
- типологія, прийнята країнами СНД, типи – «культура влади», «рольова культура», «культура завдань», «культура особистості» [7];
- типи культур за іншими системами типізації – «сімейна культура», «компанійська культура», «культура боса», «благодійна організація», «добровільне рабство», «в'язниця», «колектив одnodумців», «авторитарна організація», «ліберальна організація», «колегіальна організація» [7].

Типології як інструмент дослідження культури організації мають свої переваги і свої недоліки. Вони дозволяють за окремими ознаками припустити стан окремих елементів організації. Разом з тим, типології є жорсткими моделями, що описують крайні стану культури організації.

Варто зазначити, що жодна типологічна модель не існує в чистому вигляді, але якийсь із типів завжди превалює. Сформовані спочатку види і типи корпоративної культури трансформуються під впливом переконань і принципів нових лідерів, що змінюються внутрішніх і зовнішніх факторів.

Корпоративна культура кожної установи або організації є унікальною та неповторною, їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає установ з однаковою корпоративною культурою, проте можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Принцип корпоративної культури є базовою відправною точкою для забезпечення її формування та розвитку. Відповідність компанії принципам корпоративної культури впливає на її подальший статус, ефективність управлінських рішень та ефективність співробітників [22].

Загальні принципи корпоративної культури такі:

1. Принципи соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура має бути зосереджена на забезпеченні економічного процвітання, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників.
2. Принцип систематизації передбачає формування та розвиток корпоративної культури, з точки зору охоплення всіх працівників, явищ, елементів і процесів, які гарантують корпоративну діяльність.
3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна служити співробітникам і компанії.
4. Принцип відкритості та постійного вдосконалення означає, що корпоративна культура орієнтована на вдосконалення та сталий розвиток. Корпоративна культура має бути відкритою, постійно вдосконалюватися та прагнути до інноваційної діяльності.
5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.
6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має дозвіл реалізувати контроль за дотриманням норм і правил корпоративної культури.
7. Принцип винагороди. Корпоративна культура забезпечує рівну та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.
8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство на свій розсуд визначає процедури та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, процес здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, однак згідно до вимог

законодавства, такі дії дозволено реалізувати тільки на підставі дійсних законодавчих та нормативно-правових актів та не перечити їм [22].

1.2 Методичні підходи до вибору стратегії формування корпоративної культури на підприємстві

Більшість підприємств перебуває у процесі безперервних змін і пошуку шляхів адаптації до них, в іншому випадку його вміння вижити в зовнішньому динамічному середовищі істотно знижується. Підтримувати успішну діяльність на ринку підприємства зможуть за допомогою заздалегідь розробленій стратегії, в якій доведеться створювати різні сценарії розвитку. Загальне зацікавлення до проблем творення стратегій обов'язково зростає, тому що зростає конкурентна боротьба, яка вимагає від підприємства швидкого та адекватного реагування на зміни кон'юнктури ринків. Оскільки зараз гарантування високого конкурентного статусу на ринку можливе за допомогою внутрішнім чинникам (зокрема, корпоративній культурі), то альтернатива стратегії конкурентоспроможності повинен охоплювати аспекти корпоративної культури. Таким чином виникає потреба в розробленні методів творення стратегії підприємства як в умовах складності і багатоплановості процесів, що проходять всередині нього, так і в умовах зовнішнього середовища, та інтеграції функціональних стратегій в єдину стратегію розвитку підприємства.

Стратегія теорії управління визначається як сукупність дій, правил і прийомів, за допомогою яких досягаються довгострокові цілі розвитку підприємства. Таким чином, стратегія відображає цілісну комплексну програму, яка допомагає керівництву компанії досягти поставленої мети, оптимально використовуючи її потенціал та ресурси.

Початком моделювання стратегії корпоративної культури є знайомство з існуючими типами корпоративних стратегій, серед яких переважно

виділяють такі: базова; конкурентна; функціональна.

Первинною основою для формування корпоративної культури є базова стратегія підприємства, яка включає стратегію стабільності, зростання і скорочення.

Якщо підприємство довгий час є лідером ринку та має власну стабільну технологію, то при формуванні корпоративної культури вибирається стратегія стабільності, яка передбачає орієнтацію на існуючу діяльність та потенційну підтримку. Проте можна втратити пильність і вчасно не відреагувати на появу на ринку нового конкурента, тому існує небезпека опинитися на узбіччі.

Якщо корпоративна культура формується на підприємстві, яке функціонує у динамічних сферах із швидкою зміною технологій, то доцільно обрати стратегію зростання: інтенсивного або концентрованого зростання; інтегрованого зростання; диверсифікованого зростання. Тактичний метод – проникнення і захоплення нових ринків, що вимагатиме потужної маркетингової культури та наявності потенціалу, який зможе забезпечити зростання.

Стратегія скорочення передбачає, що компанія намагається перегрупувати свої сили після періоду швидкого зростання або прагне реалізувати стратегію підвищення ефективності своєї діяльності у майбутньому. Іноді така стратегія є необхідним заходом для порятунку компанії, яка перебуває на межі банкрутства.

Конкурентна стратегія характеризується чітким планом дій, вкладених у досягнення конкурентної переваги над ринком. Він містить такі варіанти: лідерство з витрат, диференціація та фокус. Ці варіанти доповняють основний варіант – формування корпоративної культури.

Функціональна стратегія є наслідком поділу праці та розробляється спеціально для сфер діяльності кожного функціонального підрозділу підприємства. Також охоплює кілька варіантів: інноваційну стратегію, виробництво, маркетинг, інвестиції, управління персоналом, стратегію

інформатизації та інші.

В інноваційному характері сучасної економіки виникає потреба та необхідність розширення об'єкта стратегії розвитку підприємства, тому пропонується розглядати корпоративну культуру як об'єкт та одночасно забезпечувати якісне формування. розвитку корпоративної культури стратегія як функціональний підвид у спільній інноваційній стратегії.

На основі цих типів стратегій формується цілісна інтегрована стратегія підприємства, яка має бути співзвучна корпоративній культурі. При формуванні корпоративної культури та моделюванні її стратегії необхідно вирішити низку важливих методологічних завдань: вибрати рівень дослідження процесу формування корпоративної культури; окреслити основні засади формування стратегії; сформувати систему критеріїв, якими обґрунтовується вибір стратегії; розробити алгоритм стратегії формування та розвитку корпоративної культури; здійснити стратегічний баланс потенціалу підприємства, пов'язаний із формуванням його корпоративної культури.

Основними властивостями стратегії є її ефективність, адекватність, надійність, здатність створювати та постійно підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Формування корпоративної культури її змісту й окремих параметрів впливають такі чинники зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства (рис. 1.2).

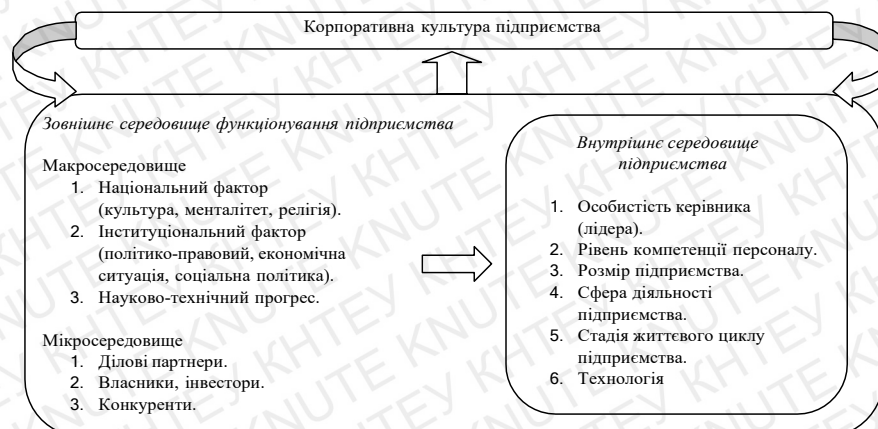


Рис. 1.2. Чинники, які впливають на корпоративну культуру підприємства
узагальнено автором на основі [19]

Можливість використання тих чи інших методів у формуванні корпоративної культури залежить від таких факторів, як: ситуація на ринку, етап життєвого циклу підприємства, місія та стратегія, стиль управління, якість людських ресурсів, комунікаційні процеси, технології, соціально-психологічний клімат. Якщо метою компанії є зайняти лідируючі позиції на ринку, вона повинна швидко реагувати на зовнішні зміни, адаптуючи внутрішні бізнес-процеси та ресурси для створення умов для ефективного функціонування та розвитку. Вибір конкурентної стратегії в поєднанні з елементами інновацій допоможе реалізувати ці наміри.

Формуючи стратегію корпоративної культури враховують часовий період (зазвичай 5-10 років), розділяють його на окремі етапи та планують конкретні заходи на кожному з них.

Процес вибору найкращої стратегії формування та розвитку корпоративної культури складається з окремих етапів, які передбачають: визначення стратегічних цілей і завдань формування та розвитку корпоративної культури, оцінку рівня та стану існуючої корпоративної культури та її відповідність місії підприємства; визначення напрямків бажаних змін у корпоративній культурі; формування критеріїв, обмежень та генерування альтернатив для вибору найкращої стратегії; вибір оптимальної стратегії формування та розвитку корпоративної культури на основі системи критеріїв; розробка концепції та програми «Формування та розвиток корпоративної культури» із зазначенням обов'язків та відповідальних осіб; контроль за виконанням програми та її оцінка.

Вибрана підприємством стратегія повинна спиратися на значні переваги існуючої корпоративної культури, враховувати необхідні зміни, можливі втрати та повністю виключати виявлені слабкі сторони існуючої корпоративної культури.

Висновки по розділу 1

В результаті проведеного дослідження було зроблено наступні висновки та розроблено пропозиції:

1. Ефективне корпоративне управління розглядається сьогодні в усьому світі як найважливіший чинник успішності та конкурентоспроможності корпорацій у міжнародному економічному середовищі.

Розвиток економіки, глобалізаційні процеси і зростання значимості людського капіталу вимагають використання механізмів створення організацій з гнучким і адаптивним характером внутрішньої організації, розвитку форм корпоративної причетності працівників до життєдіяльності корпорації тощо. Тобто загальною метою діяльності в цьому напрямку виступає формування такого корпоративного духу, що підвищив би ринкову активність системи корпоративного управління через свідоме підвищення трудової активності працівниками. Це вимагає від підприємства створення та використання інструменту, що дозволив би перш за все зіставити інтереси організації та колективу працівників як команди творчих індивідів, виявити спільні елементи та тенденції у зміні, та на наступному етапі дав можливість формувати спільні цілі та мету. Таким інструментом, як правило, виступає корпоративна культура.

2. Систематизація наукових підходів до трактування корпоративної культури засвідчує, що більшість дослідників сьогодні схильні розуміти корпоративну культуру як сукупність матеріальних і нематеріальних артефактів організації, що базуються на системі цінностей, норм, правил і принципів поведінки, які приймаються і підтримуються переважною більшістю працівників.

3. Культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях; рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень. Верхній,

видимий рівень утворюють видимі об'єкти, артефакти (лат. artefactum – штучні факти) культури: манера одягатися, правила поведінки, символи, організаційні церемонії, урочистості, розташування офісів. Другий і третій рівні – невидимі. До складу другого рівня належать виражені в словах і справах, практичній поведінці співробітників організації цінності та переконання, які свідомо поділяються та культивуються її членами і виявляються в розповідях, мові, символах. Третій рівень становлять основоположні припущення і глибокі переконання.

4. Одним з поширених засобів опису властивостей корпоративної культури є типологія. Кожна типологія класифікує культуру компанії, виокремлюючи різноманітні ознаки та особливості, залежно від: специфіки виду діяльності; моральнопсихологічного клімату у колективі; особливості взаємодії із зовнішнім середовищем; гендерних особливостей; системи конкуруючих цінностей; національних особливостей.

Сьогодні дослідниками запропоновано широкий спектр підходів до типології корпоративної культури. Таке різноманіття обумовлено тим, що корпоративна культура компанії визначається досить великою сукупністю взаємопов'язаних елементів і характеристик.

5. Формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах необхідний і водночас складний процес. Серед великої кількості існуючих типів корпоративної культури, організації обирає свій шлях до встановлення стійкої та ефективної філософії компанії.

6. Корпоративна культура повинна впливати із стратегії, оскільки оптимальною можна назвати таку культуру, що найкраще підтримує місію, цілі і стратегію підприємства. Однак поняття оптимальності не можна використовувати як універсальне для всіх підприємств. Його завжди треба прив'язувати до конкретного підприємства, конкретних умов, ресурсів і часу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ГЕРЦ»

2.1 Конкурентний аналіз корпоративної культури підприємства

Формування та уміле використання корпоративної культури на ринку нерухомості є давно актуальною темою, але для українських компаній забудовників постало тільки недавно. Створення сучасної інноваційної моделі корпоративної культури, яка відповідає традиціям українських компаній забудовників сприятиме покращенню морального, психологічного середовища на підприємствах машинобудування, забезпечить плідну співпрацю з підприємствами європейського та світового економічного співтовариства.

У сучасних умовах, коли з ростом глобалізації світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізації багатьох компаній світу економічні відмінності поступово зникають, найбільшого значення для забезпечення конкурентоспроможності набуває чинник внутрішнього середовища організації або її корпоративна культура.

Від вдалого створення програми формування корпоративної культури залежить подальше існування компанії на ринку, її взаємозв'язок з партнерами по бізнесу, з попитом з боку інвесторів, з вмінням протистояти конкурентному середовищу. Реалії сьогодення девелоперського ринку свідчать про незначне використання принципів, методів, підходів корпоративної культури в управлінні машинобудівними підприємствами, що негативно впливає на подальшу діяльність даних підприємств.

У 2020 році ринок нерухомості України зазнав значних збитків з точки зору занепокоєння інвесторів і відповідно істотного падіння угод. Ключові гравці ринку намагались залучити покупця розстрочками, особливими умовами і маркетингом. Покупка житла стала подаватись як вигідне вкладення, інвестицію, захист коштів від кризи. Успішні девелоперські

компанії в 2020 році змогли вловити тенденції і встояти в нелегкі часи. Одна з них – будівництво недорогого житла, одно- та двокімнатних квартир. Ще один тренд – будівництво бізнес центрів.

Як свідчить рейтинг інтернет-ресурсу BILD.UA, до списку найбільших компаній забудовників за обсягом виручки в 2020 році увійшли наступні компанії табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Рейтинг найбільших компаній забудовників інтернет-ресурсу BILD.UA за обсягом виручки за 2020 році

Місце	Компанія	Виторг млн. грн.	Прибуток млн. грн.	Активи млн. грн.	Оціночна вартість млн. грн.
1	Київміськбуд	9744	1547	3352	14072
2	К.А.Н. Девелопмент	4103	578,2	1666	1361
3	Stolitsa Group	2575	353,6	5181	1287
4	Інтеграл-Буд	2827	68,1	16041	1072
5	АТ «Житлобуд-1»	2855	35,5	2056	1477

Джерело: побудовано автором на основі інтернет-ресурсу BILD.UA [2]

В трійку кращих увійшли ПАТ «Київміськбуд» - 1547 млн. грн., «К.А.Н. Девелопмент» - 578,2 млн. грн., «Stolitsa Group» - 353,6 млн. грн.

Для визначення конкурентоспроможного потенціалу девелоперської діяльності в Україні виконано аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо компаній забудовників (PEST-аналіз) (Додаток Б) і аналіз ринкової ситуації щодо компаній забудовників за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і загроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз) (Додаток В).

Проведений аналіз свідчить, що підприємствам для підвищення ефективності функціонування необхідно зосередити увагу на кадровій політиці, на культурному та професійному розвитку працівників.

Зважаючи на це нами проведено дослідження стану корпоративної культури та факторів, що забезпечують її розвиток на прикладі лідируючих компаній забудовників України.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» - лідер будівельної галузі України. Найбільший та найвизначніший оператор ринку нерухомості, орієнтований на потреби громадян із середнім рівнем доходів. Компанія тримає курс на забезпечення максимальної доступності своєї продукції найширшому колу споживачів.

У своїй діяльності підприємство неухильно дотримується встановлених законодавством норм і правил. Керівництво також високо цінує і зобов'язується дотримуватися в своїх відносинах з трудовим колективом, з діловими партнерами і з органами влади таких принципів, як відповідальність, чесність і сумлінність.

Дотримання принципів і правил ділової поведінки є першоосновою в справі зміцнення репутації підприємства як респектабельного партнера, має підкреслювати високий рівень культури і професіоналізм його працівників.

Київміськбуд визнає, що запорука успіху - це цілеспрямований, працездатний трудовий колектив, здатний розвиватися і вдосконалюватися разом з підприємством. У такому колективі відносини між співробітниками будуються на основі відповідальності та взаємоповаги, чесності і порядності, партнерства і взаємовиручки. Через такі відносини створюється команда однодумців, на яку можуть бути покладені будь-які, найскладніші завдання.

Київміськбуд цінує і підтримує працівників, лояльних підприємству, прихильних галузі і своїй професії, ініціативних та цілеспрямованих, позитивно налаштованих і дисциплінованих. Підприємство схвалює доброзичливі відносини між співробітниками і сприяє збереженню сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Підприємство цінує працівників, які володіють новітніми науковими і технічними знаннями, що мають досвід застосування сучасних технологій, які активно використовують і передають свої знання, навички та досвід, творчо підходять до вирішення поставлених завдань, які надають допомогу в справі розвитку і навчання молоді. Підприємство сприяє діалогу та обміну досвідом між поколіннями працівників, схвалює співробітників, які дбайливо

відносяться до традицій підприємства, підтримує ветеранів, які сумлінно пропрацювали в підприємстві довгі роки і сприяли його процвітанню. Цінуються також трудові династії працівників.

KAN Development - була заснована в 2001 році. Має успішний досвід системного управління нерухомістю: створення концепцій, проектування, будівництво і експлуатації бізнес-центрів класу «А», торгово-розважальних центрів, житлових комплексів, багатофункціональних об'єктів, багаторівневих комерційних паркінгів і ін.

Метою корпоративної культури є створення образу підприємства, відповідального перед усіма жителями міста Києва за раціональне використання її земельного ресурсу і піклування про екологічний стан на її території, про безпеку функціонування компанії для жителів міста, про якість здійснюваних робіт.

Персонал *KAN Development* - один з головних напрямків в корпоративній культурі організації. Керівництво традиційно робить усе, щоб забезпечити своєму персоналу найбільш оптимальні умови праці, всі види морального і матеріального заохочення за проявлену ініціативу і досягнення у праці. Наприклад, за середньою заробітною платою *KAN Development* знаходиться на першому місці серед споріднених підприємств галузі. Залучення молодих спеціалістів для освоєння інноваційних технологій і наслідування традицій і поколінь - два взаємодоповнюючих напрямки роботи компанії.

Значною перевагою, вигідно вирізняє *KAN Development* від інших, є тривалість існування і величезний, накопичений за цей час, досвід роботи, які дозволяють виконувати будівельні роботи більш якісно, ефективно і за набагато менший термін, ніж інші підприємства. Ще однією вигідною відмінністю є наявність власної виробничої бази, що робить *KAN Development* незалежним від постачальників.

Компанія SG (Stolitsa Group) - це один з ведучих девелоперів на українському ринку сучасної нерухомості. Фахівці компанії постійно

досліджують інноваційні рішення, які з'являються в різних країнах Європи, Америки та Азії, щоб реалізувати найкращі з них в Україні.

Stolitsa Group - це єдиний організм, в якому все взаємопов'язане. Робота в команді, партнерство і взаємовиручка, персональні зусилля кожного працівника, спрямовані на досягнення загальних цілей, є складовими успіху підприємства. У зв'язку з цим воно цінує співробітників, які підтримують командну атмосферу в трудових колективах, що вносять вклад у досягнення загального результату, схвалює і заохочує активну і всебічну участь працівників, як у виробничому, так і в суспільному житті підприємства.

Корпоративна культура компанії направлена на досягнення найбільшої результативності, для чого з'єднує необхідні ресурси і відповідних працівників, які ототожнюють себе з цілями цієї організації, а також прагнуть до найкращого колективного результату, підпорядковуючи йому особисті цілі. Таким чином, результат командної роботи стає вище особистих цілей або відмінностей в статусі.

Доцільність такої корпоративної культури пов'язана з гострою конкуренцією, коли важливу роль відіграють швидкість і якість реагування фірми на зміни потреб ринку.

Керівництво Stolitsa Group вважає за необхідне направляти наявні ресурси на постійний розвиток і вдосконалення. Працівники підприємства повинні постійно здійснювати пошук нових напрямків для розвитку, ресурсів для вдосконалення, бути сприйнятливими до змін, проявляти ініціативу.

2.2 Аналіз діючої корпоративної культури підприємства

ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ об'єднання «ГЕРЦ» – це українська частина бізнесу GERZ HOLDING, вертикально-інтегрованої групи компаній з активами у будівництві, девелопменті та фінансах в Україні та Польщі.

Компанія була заснована в 1990 році. Об'єднує кілька великих підприємств будівельної галузі та здійснює повний комплекс послуг в області будівництва житлової, комерційної та виробничої нерухомості.

ТОВ «БО «ГЕРЦ» надає наступні послуги:

- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- будівництво інших інженерних споруд, які не включені в інші категорії;
- управління нерухомістю за винагороду або на договірній основі;
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту; консультації з оподаткування;
- розробка будівельних проектів;
- будівництво житлових і нежитлових будівель.

В даний час «БО «ГЕРЦ», будучи генеральним підрядником на найбільших будівництвах об'єктів промислового і житлового призначення, забезпечує повний цикл управління проектами – від створення об'єкта та будівництва до передачі в експлуатацію, продажу й оренди.

Пріоритетами ГЕРЦ є екологічна безпека матеріалів та передові інженерні рішення.

У числі реалізованих проектів - об'єкти муніципальної інфраструктури, адміністративно-офісні і житлові будівлі, об'єкти промислового призначення, а також великі торгові центри для міжнародних роздрібних мереж як: МЕТРО Cash & Carry, АШАН, Медичний центр ГЕРЦ, Бізнес центр ГЛОБУС, Дилерський центр «Mitsubishi Motors» і ін.

Для аналізу діючої корпоративної культури «БО «ГЕРЦ» будуть використані наступні методи:

- непрямий метод, що базується на елементній оцінці, яка включає аналіз впливу кожної складової системи на результати;
- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- пряма оцінка, за допомогою анкетування.

Ключовою метою компанії є отримання прибутку, а також задоволення потреб клієнтів, що відображається в корпоративній культурі. Успішна реалізація стратегічних цілей компанії залежить від наявної корпоративної культури. Важливим аспектом є відчуття приналежності до організації працівниками, розділення цілей компанії та задоволення власних інтересів, дотримання ключових корпоративних цінностей, колективних правил поведінки.

Основними цілями «БО «ГЕРЦ» є:

- *довгострокові*: збільшення конкурентоспроможності, збільшення частки ринку на 1,5 %, збільшення темпів зростання прибутку на 10%.
- *середньострокові*: розширення сфери діяльності.
- *короткострокові*: зниження рівня плинності персоналу; ребрендинг компанії.

Проаналізувавши сформовану систему цінностей, можна виділити сім складових корпоративної культури компанії, характеристика яких наведена в Додатку Г.

В компанії піклуються про своїх працівників. Безпека робочого місця стоїть на першому місці, цьому сприяють забезпечення засобами захисту та спецодягом робітників, регулярні інструктажі з безпеки, а також страхування життя та здоров'я.

Велике значення має підтримка та підвищення командного духу, оскільки будівельна галузь передбачає поділ робітників на бригади, від згуртованості та злагодженості команди залежить результативність роботи. Керівник бригад відповідає за їх формування та створення сприятливого клімату для продуктивної праці, попередження появи конфліктних ситуацій та їх вирішення. Обов'язково в компанії відзначають такі свята, як Новий рік, 14 жовтня, 8 Березня, День народження компанії.

Корпоративна культура будівельного підприємства виступає не тільки як мотивуюча і інтегруюча сила, а й, що дуже важливо, суворо регламентує відносини працівників з апаратом управління. Це обумовлено

специфікою діяльності – відповідальністю кожного співробітника не тільки за свою особисту роботу, а й за кінцевий продукт, в умовах різноманітності задіяних професій на підприємстві.

Тобто, колектив будівельного підприємства складається з людей, що виконують кардинально різні завдання, які мають абсолютно різний рівень освіти, області інтересів і т. п. Це вносить додаткові труднощі з формуванням згуртованості такого колективу, тому на допомогу керівникам і фахівцям приходить строго регламентована сильна корпоративна культура.

Відповідно до класифікації Ч. Хенді [5], корпоративна культура БО «Герц» належить до типу, який має назву *«Культура завдання»*, оскільки основу системи влади складає сила експерта, фахівця, важливіше командна робота та командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються командою, групою, відбувається об'єднання співробітників та медичного закладу, заохочується ініціатива.

Корпоративна культура впливає формування систему відносин працівників з керівництвом. Організаційна структура скелетом, основою функціонування підприємства, а корпоративна культура – душею, що визначає невидимі важелі направляючої дії на працівників для здійснення стратегічних цілей. На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру «БО «ГЕРЦ».



Рис. 2.1. Організаційна структура управління «БО «ГЕРЦ»
Джерело: створено автором за даними підприємства

Для стимулювання праці працівників керівництво «БО «ГЕРЦ»». 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 [44]:

$$\text{ЗП} = \text{О} + \% \text{Об} + \text{Б}, \quad (2.1)$$

де О – фіксований оклад, який призначається залежно від присвоєної категорії. Розмір окладу кожної категорії встановлюється один раз на рік.

% Об – відсоток від обороту – % з продажу нараховується від суми фактичного надходження грошових коштів на розрахунковий. Відсоткова ставка однакова для всіх.

Б – бонус-нарахування або стягування, розмір якого залежить від суми набраних балів за індивідуальні та колективні успіхи в роботі.

Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам «БО «ГЕРЦ»:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки;
- страхування від нещасних випадків.

Практично будь-яке управлінське рішення починається з визначення вихідного стану системи. Діагностика являє собою один із перших етапів трансформації корпоративної культури. Здійснивши комплексну оцінку наявної корпоративної культури «БО «ГЕРЦ», можна визначити шляхи її вдосконалення.

Неможливо точно виміряти соціально-психологічні параметри, тому нами було проведено методику аналізування стану та рівня корпоративної культури, завдяки якій сформувалося уявлення щодо культури організації.

Більшість сучасних дослідників віддають перевагу анкетуванню, за допомогою якої можна визначити взаємозв'язок між окремими параметрами корпоративної культури та економічними показниками роботи організації.

Процес аналізування починається з етапу формування переліку ключових функцій корпоративної культури, узгоджений з керівництвом компанії. Для зручності процесу аналізування відповідні показники будуть відображенні в Додатку Г.

Наступний етап передбачає формування сукупності ознак для кожної функції, зміст яких повинен відображати їхню сутність. Під час формування анкети враховується думка підприємства, що забезпечує більшу об'єктивність дослідження. Оцінка корпоративної культури проведена за оцінкою наступних функцій: просвітницько - виховна, мотиваційна, комунікативна, стабілізуюча, адаптивна, регулювальна, інноваційна.

Третій етап аналізування корпоративної культури передбачає вибір системи оцінки кожного змістового наповнення функції. У пропонованій

таблиці передбачається оцінювати якість функцій за бальною системою, проставляючи навпроти кожного судження бали від одного до п'яти, тобто, інструментарієм оцінки служить п'ятибальна система. Якщо респонденти вважають, що певний пункт, який характеризує зміст конкретної функції на його підприємстві не відповідає реальності, тобто, функція не працює, то проставляють 0 балів.

На четвертому етапі підсумовуються результати кожного блоку функцій і виводиться загальний підсумок.

П'ятий етап передбачає вибір шкали, за якою оцінюватиметься рівень корпоративної культури: низький, тобто, незадовільний, середній (задовільний), достатній і високий рівень.

Запропонована наступна шкала оцінювання рівня корпоративної культури: до 20 балів – корпоративна культура відсутня; 21 - 40 балів - низький рівень корпоративної культури; 41 – 60 балів – середній рівень; 61-80 – достатній рівень корпоративної культури; 81 – 100 балів - високий рівень корпоративної культури. Відповідно до шкали, тобто кількісної інтерпретації рівня корпоративної культури, запропонована характеристика цих рівнів, відображену в Додатку Д.

На шостому етапі на основі середніх величин виводиться інтегральна оцінка рівня корпоративної культури, порівнюючи фактичні результати із нормативними відповідно до запропонованої шкали оцінювання.

На період дослідження корпоративної культури «БО «ГЕРЦ» була сформована група з 50 осіб, з якої 5 осіб управлінського складу та 45 робітників. Вік вибіркової групи знаходиться в межах від 27 до 58 років, більшість становили чоловіки.

Представлені результати дослідження змістового наповнення функцій дали наступний результат:

Просвітницько – Виховна – 8 балів з 15 можливих, мотиваційна – 6 балів з 15 можливих, комунікативна – 11 балів з 15 можливих, стабілізуюча – 10

балів з 15 можливих, адаптивна – 7 балів з 15 можливих, регулювальна – 9 балів з 15 можливих, інноваційна – 8 балів з 15 можливих.

Таким чином, загальне значення дорівнює 59 балів з 105 можливих. Отже, за результатами проведеного опитування було визначено, що підприємство «БО «ГЕРЦ» має середню корпоративну культуру, яка в загальному добре розвинена, проте окремі параметри недостатньо.

Значення рівня корпоративної культури не є високим у зв'язку з наступними показниками, отриманими за такими параметрами як: мотивація, інновації, що може бути пов'язано з малим капіталом. Рівень адаптивних та навчальних процесів є невисоким у зв'язку з початком процесу формуванням систем, відповідних норм та правил. Всі інші параметри оцінки корпоративної культури знаходяться на достатньому рівні.

Побудований профіль говорить про певну невідповідність існуючої корпоративної культури вимогам, яке ставить перед співробітниками керівництво.

2.3 Оцінка результативності формування корпоративної культури на підприємстві

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.

Проведений нами аналіз корпоративної культури на підприємстві показав, що працівники по-різному оцінюють її елементи, що в свою чергу впливатиме на ефективність роботи підприємства в цілому.

Проаналізуємо динаміку чисельності персоналу «БО «ГЕРЦ» за 2019- 2020 роки, яка представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності та показників руху робочої сили «БО «ГЕРЦ»
за 2019 – 2020 роки**

Показники	2019р.	2020р.	2020р. в % до 2019р.
Середньо облікова кількість штатних працівників, осіб	180	148	-17,77
Вибуло працівників, осіб	9	32	+225,55
з них з причин: змін в організації виробництва і праці, осіб	2	7	+350,00
за власним бажанням за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін., осіб	7	25	+257,14
Прийнято працівників, осіб	21	12	-42,86
Коефіцієнт обороту з прийому	0,12	0,08	-33,33
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,05	0,22	+340,00
Коефіцієнт плинності кадрів	5	21,62	+332,40

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

За результатами розрахунків, зображених у таблиці 2.2, зрозуміло, у 2020 році на підприємстві плинність персоналу є високою – 21,62; відповідно постійність кадрів є низькою. У 2019 році плинність кадрів становила – 5%, є нормою та вказує на природне оновлення колективу. Попри помірний колективний клімат в компанії, плинність робітників зросла, основною причиною даного явища є обмеження роботи підприємства у зв'язку з пандемією та пошук альтернативного варіанту місця роботи працівників. У 2020 році, у порівнянні з минулим роком, коефіцієнт обороту з прийому зменшився на 0,04, а коефіцієнт обороту з вибуття зріс на 0,17. У 2020 році вибула значна кількість працівників і прийнято було вдвічі менше.

Отже, для «БО «ГЕРЦ» негативним явищем є збільшення плинності трудових ресурсів.

У таблиці 2.3 зображена динаміка чисельності робітників на підприємстві.

Таблиця. 2.3

Динаміка чисельності робітників «БО «ГЕРЦ» за 2019 – 2020 роки

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне, %	відносне, %
			2020р. до 2019р	2020р. до 2019р
Чисельність робітників, зайнятих на будівельному виробництві, осіб	180	148	-32	-18,29
Середньомісячна з/п, грн..	15621	18067	2 446	15,66

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

Аналіз чисельності робітників «БО «ГЕРЦ» демонструє негативну тенденцію, оскільки скорочення кількості працюючих за 2019 – 2020 рр. на підприємстві склало 15,66%. Середньомісячна заробітна плата у 2020 році зросла на 2 446 грн., це пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати в країні, хоча витрати на персонал скоротився.

Розглянемо забезпеченість персоналом персоналу «БО «ГЕРЦ» за 2019 – 2020 роки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Забезпеченість персоналом «БО «ГЕРЦ» за 2019 – 2020 роки

Показники	Одиниця виміру	Базовий період	Звітний період	Відхилення у %
Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	834, 4	948, 1	+13,7
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	180	148	- 17,77
Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу	%	97,2 2	96,62	-0,6
Питома вага апарату управління	%	2,78	3,38	+0,6
Річний виробіток				
- на одного працівника персоналу	грн.	166, 88	189, 62	+13,62
- на одного робітника	грн.	4,77	6,63	+38,99
Продуктивність праці робітника за годину	грн.	0,1	0,13	+30,00

Продовження таблиці 2.4

Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік	дні	210	209	-0,47
Внутрішні втрати робочого часу	%	-	71,60	-28,4
Тривалість робочої зміни	год.	8	7	-12,5
Економія трудових витрат за рахунок підвищення рівня механізації робіт	люд.-дні	67,5	70,4	+4,29

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних підприємства

За даними з таблиці 2.4 роботу підприємства можна вважати успішною, оскільки обсяг реалізації продукції перевиконано на 13,7%. Розглядаючи середньооблікову чисельність працівників, ми бачимо, що у звітному періоді відбулося скорочення працівників на підприємстві. Так фактична чисельність усіх працівників у звітному періоді порівняно з базовим періодом зменшилась на 32 особи, що високим показником плинності кадрів для даного підприємства. В звітному періоді частка робітників становить 96,62%, працівників апарату управління – 3,38% у порівнянні з базовим періодом частка робітників скоротилась, а частка працівників апарату управління збільшилась.

Річний виробіток на одного працівника у звітному періоді збільшився, на одного працівника персоналу на 13,62%, одного робітника- 38,99%.

У звітному періоді порівняно з базовим періодом зменшились кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік та тривалість робочої зміни, це може бути пов'язано з карантинними обмеженнями діяльності підприємства.

При цьому продуктивність праці робітника за годину зросла на 30,00%. Економія трудових витрат за рахунок підвищення рівня механізації робіт у звітному році у порівнянні з базовим має позитивну тенденцію і становить 4,29%.

Отже, підприємство на необхідному рівні забезпечене трудовими ресурсами, але для зменшення плинності персоналу керівництву необхідно здійснити розробку заходів по вдосконаленню та впровадженню змін щодо корпоративної культури.

Підтвердженням факту недооцінки ролі кадрової складової є дані про фактичну відсутність у працівників можливості підвищити кваліфікацію, пройти підготовку та перепідготовку. Недостатня увага до працівників спричиняє не лише відтік кваліфікованих кадрів, а й скорочення кількості кадрів на підприємстві. При цьому потрібно враховувати два основні моменти. По-перше, неможливо говорити про високий рівень культури підприємства, якщо його працівники (незалежно від посад) не вірять у те, що роблять, не мають стимул, тобто не впевнені в корисності їхньої роботи. По-друге, навіть, якщо вони мають таку впевненість, вона повинна базуватися на загальнолюдських цінностях.

Таким чином, необхідною ознакою корпоративної культури будівельного підприємства є гармонійне поєднання його культури у загальноприйняте культурне середовище, тобто гармонія з культурою особистості, з одного боку, та культурою суспільства, з іншого.

Важливу роль в процесі формування та підтримки корпоративної культури будівельних підприємств відіграє наявність корпоративних зовнішніх та внутрішніх атрибутів, таких як офіційний сайт та соціальні мережі, логотип, слоган та фірмова уніформа.

Інформація, опублікована на офіційному веб-сайті «БО «ГЕРЦ» покликана дати загальну інформацію про діяльність та історію підприємства, перелік успішно реалізованих проектів та навіть дає можливість відправлення резюме для потенційно зацікавлених кандидатів. Було встановлено, що на сайті не ведеться архів фото/відео матеріалів за напрямом діяльності підприємства, а також не висвітлюється корпоративне життя колективу.

Для кращого розуміння корпоративної культури «БО «ГЕРЦ», необхідним є створення нового сайту, який буде відповідати теперішнім умовам бізнесу.

Логотип підприємства (рис. 2.2) зображений у вигляді графічного написання. Даний логотип є сучасним та мінімалістичним, він відображає сферу діяльності підприємства, однак має деякі недоліки, а саме:

- не вказує на унікальні особливості підприємства;
- важко сприймається;
- не запам'ятовується.



Рис.2.2 Логотип «БО «ГЕРЦ»

В уніформі робочого персоналу використовуються атрибути корпоративного стилю, що підкреслює рівень внутрішньої культури підприємства та створює єдиний корпоративний дух, що важливо для правильного сприйняття компанії потенційними клієнтами і партнерами.

Таким чином, в сучасних умовах ринку навіть часткове ігнорування таких елементів корпоративної культури веде до зниження привабливості підприємства, репутації та кількості потенційних клієнтів. Без сумнівів можна сказати, що корпоративна культура має великий вплив на соціально-економічну діяльність «БО «ГЕРЦ». Для покращення показників ефективності керівництву необхідно здійснити комплексну оцінку культури компанії та визначити шляхи її вдосконалення.

Висновки по розділу 2

1. Варто зазначити, що корпоративна культура будівельних підприємств має ряд специфічних особливостей, що відрізняють її від багатьох інших організацій. Проведений аналіз зовнішнього середовища свідчить, що підприємствам для підвищення ефективності функціонування необхідно зосередити увагу на кадровій політиці, на культурному та професійному розвитку працівників.

2. В даний час «БО «ГЕРЦ», будучи генеральним підрядником на найбільших будівництвах об'єктів промислового і житлового призначення,

забезпечує повний цикл управління проектами – від створення об'єкта та будівництва до передачі в експлуатацію, продажу й оренди.

3. Для аналізу діючої корпоративної культури «БО «ГЕРЦ» були використані наступні методи:

- непрямий метод, що базується на елементній оцінці, яка включає аналіз впливу кожної складової системи на результати;

- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;

- пряма оцінка, за допомогою анкетування.

Для покращення командного духу працівників «БО «ГЕРЦ» відзначають дні народження співробітників, професійні та державні свята, проводять корпоративні заходи та офіційні церемонії нагородження щодо підвищення по службі. Для стимулювання праці працівників керівництво використовує матеріальні та нематеріальні методи (у вигляді соціальних пільг та виплат).

Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура «БО «ГЕРЦ» належить до типу, який має назву «Культура завдання», оскільки основу системи влади складає сила експерта, фахівця, важливіше командна робота та командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються командою, групою, відбувається об'єднання співробітників та медичного закладу, заохочується ініціатива.

За результатами проведеного анкетування було визначено, що підприємство «БО «ГЕРЦ» має середню корпоративну культуру, яка в загальному добре розвинена, проте окремі параметри недостатньо.

Значення рівня корпоративної культури не є високим у зв'язку з наступними показниками, отриманими за такими параметрами як: мотивація, інновації, що може бути пов'язано з малим капіталом. Рівень адаптивних та навчальних процесів є невисоким у зв'язку з початком процесу формуванням систем, відповідних норм та правил. Всі інші параметри оцінки корпоративної культури знаходяться на достатньому рівні.

4. Керівництво не приділяє належної уваги таким елементам корпоративної культури як сайт, та соціальні мережі, оскільки їх немає, місія та корпоративні цінності непрописані, а існують в усній формі, а також відсутня єдина уніформа для робочого персонала.

5. Підприємство забезпечене кваліфікованим персоналом, але не сприяє розвитку заходів, спрямованих на їх адаптацію до умов роботи та створення умов для професійного і кар'єрного зростання молодих фахівців, що включають здобуття додаткових знань, навичок і умінь в області своєї професійної діяльності, а також оволодіння сучасними технологіями в сфері професійної діяльності.

6. Керівництву «БО «ГЕРЦ» 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, що працівники не відчують залученості керівництва в сприяння налагодження клімату в колективі, а це є найважливішою характеристикою корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «БУДІВЕЛЬНЕ ОБ'ЄДНАННЯ «ГЕРЦ»

3.1 Розробка заходів по удосконаленню процесу формування корпоративної культури на підприємстві

Створення та утвердження корпоративної культури - це результат розвитку цивілізації, науково-технічного прогресу, що підштовхує керівника компанії до потреби розвитку духовної культури, оскільки для отримання високих показників діяльності організації економічні методи повинні доповнюватись розвитком корпоративної культури. Культура розглядається як сильний стратегічний важіль, що дозволяє залучити працівників до виконання відповідних завдань та підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності компанії.

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури БО «ГЕРЦ» полягають у наступному:

- підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки;

— наділити фахівця з відділу персоналу повноваженнями відповідальності за корпоративну культуру підприємства.

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

В основі підтримки дружньої атмосфери колективу міститься пропозиція організації «нестандартних свят» для співробітників «БО «ГЕРЦ».

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 3.1 наведено приклади свят для колективу «БО «ГЕРЦ».

Таблиця 3.1.

Перелік свят та заходів «БО «ГЕРЦ»

Назва свят та заходів	Примітки
Новий рік	Святковий захід, банкет і подарунки
День захисника Вітчизни	Поздоровлення і подарунки
Міжнародний жіночий день	Поздоровлення і подарунки
День народження підприємства	Святковий захід, банкет і подарунки вибраним
День будівельник	Поздоровлення на сайті, подарунки вибраним
Важлива подія підприємства (завершення проекту, вагоме перевиконання плану, отримання великого замовлення)	В залежності від прибутку заходу можливі: – поздоровлення на сайті; – фуршет; – часткове або повне фінансування заходу

Джерело: складено автором

2. Проведення діагностики існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників.

Як методика комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники

емоційного стану, пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі.

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.

Приклад анкети, розробленої для підприємства «БО «ГЕРЦ», наведено у додатку Е.

3. Покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів.

З метою підвищення іміджу керівництва і самого підприємства 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 на підприємстві рекомендується використовувати такі засоби:

1. Внутрішні видання:
 - листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом «БО «ГЕРЦ» філософії і політики підприємства, 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 підприємства протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної причетності, гордості співробітників.

2. Корпоративний web-ресурс – 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. Корпоративний сайт 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.

3. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість співробітникам задавати керівництву важливі для них питання.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування співробітників, їх опитування і збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання.

5. Виступи керівництва.

6. Відкриті інтерв'ю та листи.

7. Усні повідомлення керівництва.

8. Оголошення наказів керівництва.

9. Збори і засідання, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.

10. Внутрішньокорпоративні свята є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.

11. Кодекс етики та поведінки співробітників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації

12. Дошка оголошень.

13. Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових співробітників з метою їх знайомства з колективом – перегляд корпоративного фільму про фірму, прослуховування спеціального курсу лекцій. Завдяки цьому новий працівник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про організацію підприємства, його історію та ідеологію.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства спрямовані на вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору, адаптації та мотивації персоналу.

4. Розробка Кодексу корпоративної поведінки.

Розробку цього Кодексу можна покласти на фахівця з корпоративної культури.

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:

- в чому складається її місія і які стратегічні цілі її діяльності;
- продумати і закріпити систему управління підприємством;
- 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 сприятливу атмосферу в колективі. Проте важливим залишається закріпити в Кодексі механізми укріплення цінностей і «правил гри».

5. Питаннями розвитку корпоративної культури в першу чергу на підприємстві повинен займатися відділ кадрів, тому пропонуємо у БО «ГЕРЦ» фахівця з персоналу бути відповідальним за корпоративну культуру.

Це фахівець, який відповідає за розробку системи внутрішньо корпоративних 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.

Крім того, фахівець з корпоративної культури повинен організувати і контроль виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше.

Розширення функціональних обов'язків даного фахівця стане логічним завершенням усіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися розвитком адаптивних та навчальних процесів, розробкою Кодексу корпоративної культури, проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, а також відповідатиме за проведення «нестандартних свят».

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Програма заходів щодо вдосконалення корпоративної культури
в «БО «ГЕРЦ» на 2021 – 2022 роки**

Напрямок вдосконалення	Опис видів робіт
Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії 2. Погодження положення з керівниками напрямків 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямками діяльності, визначення форм винагороди 2. Погодження положення з керівниками напрямків 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2022 рік 2. Узгодження програми з керівниками напрямків 3. Затвердження програми 4. Впровадження програми
Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів 4. Здійснення плану
Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу 2. Погодження положення з керівниками напрямків 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури 4. Здійснення плану

Джерело: розроблено автором

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

3.2 Прогнозна оцінка заходів по удосконаленню процесу формування корпоративної культури на підприємстві

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 корпорації. 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 дає компанії ряд переваг:

- Знижується конфліктність, поліпшуються ділові взаємини;
- Зменшуються непродуктивні витрати часу.;
- Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці;
- 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 управління людськими ресурсами «БО «ГЕРЦ»» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Економічний результат визначається різницею між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом заходів з удосконалення корпоративної культури, та витратами на них.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка витрат на реалізацію заходів у 2021 році

Вид витрат	Сума за рік, тис. грн	Разом за рік, тис. грн
Надбавка до заробітної плати фахівця з відділу персоналу наділеного повноваженнями відповідальності за корпоративну культуру	3000 грн.*12 міс.	36000
Витрати на навчання фахівця (проходження спеціалізованого курсу)	4800 грн.	4800
Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації (корпоративний web-ресурс, електронна «гаряча лінія», внутрішня комп'ютерна мережа)	3500 грн.*12 міс	42000
Витрати на внутрішні видання (корпоративна газета, листки новин, річні звіти)	710 грн.*12 міс	8520
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	10000 грн. * 6 заходів	600000
Разом	151 320 тис. грн.	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть в 2021 році 151 320 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 3.4.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передусвідзвільненню	5% зниження протягом трьох місяців	$8*3*0,05$	1,2
	При середньому виробітку на місяць 8 тис. грн./люд.		
Час на співбесіду витрачений інтерв'юерами	½ год. керівника відділу (30 грн./год.) і ½ год. спеціаліста (24грн./год.)	$(30+24)/2$	0,027
Документальне оформлення	½ год. працівника (за середньою ставкою 22 грн./год.)	$22/2$	0,011
Найм нового працівника			
Подача оголошення	Одне місце в місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуску)	$50.*3$	0,15
Перевірка рекомендацій	2 год.	$24*2$	0,048
Співбесіда з кандидатами	2 год. по середній ставці спеціаліста (22 грн. / год.) і 1 год. за ставкою керівника	$2*24+30$	0,078
Оформлення особової справи	3 год.	$3*24$	0,072
Оформлення (внесення в платіжну відомість та інші документи)	½ год.	$24/2$	0,012
Витрати відділу кадрів	10 год.	$10*24$	0, 24
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.	$20*25$	0,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 20 грн./год.	$10*20$	0,2
Додаткове навантаження колегам	20 год., 20 грн./год.	$20*20$	0,4
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	$8*2*0,2$	3,2
Разом	9,238		

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 9,238грн., що є дуже великою сумою.

Так, якщо розрахувати суму, необхідну на заміну співробітників, звільнених 2020 році, отримаємо: 32 особи * 9 238 грн. = 295 616 грн.

Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 9%.

У 2020 році рівень плинності кадрів становив 21,62%, значить зниження рівня плинності складе 12,62%.

При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за різними причинами складе $148 * 12\% = 13$ осіб.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе:

$$E_k = (32 \text{ ос.} - 13 \text{ ос.}) * 9\,238 = 175\,522 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе: $E_k = 175\,522 - 151\,320 = 24\,202$ тис. грн.

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

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

У табл. 3.5 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури «БО «ГЕРЦ» у 2021 – 2023 рр.

Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом в «БО «ГЕРЦ» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації.

Таблиця 3.5

**Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення
«БО «ГЕРЦ» на 2021 – 2023 роки, тис. грн.**

Назва заходів	Рік		
	2021	2022	2023
<i>1. Заходи щодо вдосконалення мотивації</i>			
1.1. Проведення корпоративної підготовки підрозділів	45,0	51,0	63,0
1.2. Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	14,0	16,5	19,0
1.3. Впровадження матеріальних стимулів	730,0	910,0	1115,0
1.4. Премії, бонуси	1500,0	1750,0	1900,0
1.5. Впровадження нематеріальних стимулів	7,0	8,5	10,0
<i>2. Заходи в галузі розвитку корпоративної культури</i>			
2.1. Удосконалення системи оцінювання персоналу	23,0	27,0	31,0
2.2. Внутрішньо фірмове навчання персоналу	15,0	17,0	19,5
2.3. Впровадження системи внутрішнього PR	4,5	5,5	7,5
2.4. Підбір та адаптація персоналу	6,0	7,5	10,0
2.5. Створення системи заміщення існуючих фахівців новими (за віком)	22,0	25,0	29,0
Всього	2366,5	2818	2779

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку економічного ефекту використано формулу:

$$E = \frac{T_d \times H_t - (U_p + U_d)}{100} \quad (3.1)$$

де E – економічний ефект.

T_д – додатковий товарообіг від проведених заходів.

H_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 2021 – 2023 роки можна оцінити на основі даних таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники зменшення витрат та приросту економічного ефекту
від нововведень для «БО «ГЕРЦ»**

Показники	Рік, грн.			Темп зростання, %		
	2021	2022	2023	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Витрати	288294	293480	278990	101,8	95,1	96,8
Економічний ефект (Ееф)	372831	436483	439013	117,1	100,5	117,8

*Примітка. Ееф – запланований приріст прибутку при зміні корпоративної культури
Джерело: розраховано автором*

Оцінювання економічної ефективності витрат на проведення заходів з удосконалення підприємницької діяльності показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2023 р. може збільшитись на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на «БО «ГЕРЦ».

Висновки по розділу 3

1. Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності організації, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно удосконалювати.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи були надані рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури БО ««ГЕРЦ», які полягають у наступному: підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі, проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників, покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів, розробити Кодекс корпоративної поведінки, наділити фахівця з відділу

персоналу повноваженнями відповідальності за корпоративну культуру підприємства.

2. Була розроблена програма заходів щодо вдосконалення корпоративної культури в «БО «ГЕРЦ» за різними напрямками на 2021 – 2022 роки. Для цього було використано традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі – показник загального економічного ефекту.

Була оцінена ефективність від зниження плинності персоналу вході якої було встановлено, що на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 9,238 грн., що є дуже великою сумою

Таким чином було доведено, що при зниженні плинності, підприємство заощадить 24 202 тис. грн., частину з цієї суми рекомендується витратити на подальший розвиток корпоративної культури «БО «ГЕРЦ». Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно.

3. Також був розроблений кошторис витрат на майбутній період та проведено оцінювання економічної ефективності витрат на проведення цих заходів, яке показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2023 р. може збільшитись на 117,8%. Ці показники є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на «БО «ГЕРЦ».

4. Сформований план заходів з розвитку корпоративної культури БО «ГЕРЦ» з урахуванням визначених принципів управління та алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури дозволить досягти наступних результатів діяльності підприємства:

– формування на підприємстві чітких критеріїв аналізу і контролю корпоративної культури, на підставі яких можна судити про ефективність впровадження тих чи інших елементів корпоративної культури. Наприклад, зіставляючи ступінь прийняття конкретних норм і цінностей до початку проекту з розвитку корпоративної культури та після його закінчення;

- розробка і застосування інструментарію у вигляді анкети для подальшого самостійного, тобто без залучення зовнішніх консультантів, моніторингу стану корпоративної культури підприємства;
- в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.
- за рахунок покращення стану корпоративних відносин і клімату в колективі зростуть соціально-економічні характеристики діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Американський експерт з управління Едгар Шейн визначає організаційну культуру як сукупність основних принципів, сформованих самостійно, освоєних або розроблених певною групою людей, настільки, наскільки вони навчилися вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що виявилось достатньо ефективним, щоб вважатися цінним, і тому передається новим членам як спосіб прийняття, мислення та ставлення до конкретних проблем [12].

Відповідно до Трирівневої модель Е. Шейна структура культури може аналізуватися на трьох рівнях: артефакти (манера одягатися, правила поведінки, символи, організаційні церемонії, урочистості, розташування офісів), засвоєні цінності (виражені в словах і справах, практичній поведінці співробітників організації цінності та переконання, які свідомо поділяються та культивуються її членами і виявляються в розповідях, мові, символах) і базові уявлення та глибокі переконання.

2. Стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства. Отже, стратегія відображає цілісну комплексну програму, яка допомагає керівництву підприємства досягнути поставленої мети, оптимально використовуючи свій потенціал і ресурси.

Обрана підприємством стратегія повинна ґрунтуватись на істотних перевагах існуючої корпоративної культури, враховувати необхідні зміни, можливі втрати і повністю виключати виявлені недоліки існуючої корпоративної культури.

– конкурентний аналіз корпоративної культури підприємства;

3. Варто зазначити, що корпоративна культура будівельних підприємств має ряд специфічних особливостей, що відрізняють її від багатьох інших організацій. У 2020 році ринок нерухомості України зазнав значних

збитків з точки зору занепокоєння інвесторів і відповідно істотного падіння угод.

Зважаючи на це нами було проведено дослідження стану корпоративної культури та факторів, що забезпечують її розвиток на прикладі лідируючих компаній забудовників України.

Проведений аналіз зовнішнього середовища свідчить, що підприємствам для підвищення ефективності функціонування необхідно зосередити увагу на кадровій політиці, на культурному та професійному розвитку працівників.

4. Для аналізу діючої корпоративної культури «БО «ГЕРЦ» були використані наступні методи:

- непрямий метод, що базується на елементній оцінці, яка включає аналіз впливу кожної складової системи на результати;

- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;

- пряма оцінка, за допомогою анкетування.

За результатами проведеного анкетування було визначено, що значення рівня корпоративної культури не є високим у зв'язку з наступними показниками, отриманими за такими параметрами як: мотивація, інновації, що може бути пов'язано з малим капіталом. Рівень адаптивних та навчальних процесів є невисоким у зв'язку з початком процесу формуванням систем, відповідних норм та правил. Всі інші параметри оцінки корпоративної культури знаходяться на достатньому рівні.

5. Аналіз динаміки чисельності персоналу «БО «ГЕРЦ» у 2020 році демонструє, що для «БО «ГЕРЦ» негативним явищем є збільшення плинності трудових ресурсів.

Фактична чисельність усіх працівників у звітному періоді порівняно з базовим періодом зменшилась на 32 особи, що високим показником низької постійності кадрів.

При цьому продуктивність праці робітника за годину зросла на 30,00%. Економія трудових витрат за рахунок підвищення рівня механізації робіт у звітному році у порівнянні з базовим має позитивну тенденцію і становить 4,29%.

Підприємство на необхідному рівні забезпечене трудовими ресурсам, але для зменшення плинності персоналу керівництву необхідно здійснити розробку засобів вдосконалення та впровадження змін щодо корпоративної культури.

6. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури «БО «ГЕРЦ» полягають у наступному:

- підтримувати на існуючому рівні соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- покращити систему інформування працівників та потенційних споживачів;
- розробити Кодекс корпоративної поведінки;
- наділити фахівця з відділу персоналу повноваженнями відповідальності за корпоративну культуру підприємства.

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку, а саме:

- найм персоналу;
- адаптація персоналу;
- навчання та розвиток персоналу;
- розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників;
- формування кадрового резерву;
- об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів.

7. Була розроблена програма заходів щодо вдосконалення корпоративної культури в «БО «ГЕРЦ» за різними напрямками на 2021 – 2022 роки. Витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 151 320 гривень.

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.

Була оцінена ефективність від зниження плинності персоналу вході якої було встановлено, що на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 9 238 гривень, що є дуже великою сумою.

Таким чином було доведено, що при зниженні плинності, підприємство заощадить 24 202 гривень, частину з цієї суми рекомендується витратити на подальший розвиток корпоративної культури «БО «ГЕРЦ». Відповідно, впровадження запропонованих заходів економічно вигідно і доцільно.

Також був розроблений кошторис витрат на майбутній період та проведено оцінювання економічної ефективності витрат на проведення цих заходів, яке показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2023 року може збільшитись на 117,8%. Для цього було використано традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі – показник загального економічного ефекту, що є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт.

Цей показник є доказом ефективності рекомендованих заходів щодо поліпшення кадрової політики на «БО «ГЕРЦ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. : INFRA-M, 2002. 328 p.
2. Bild.ua – пошук надійних новобудов, Україна, Київ – Рейтинг найбільших компаній забудовників за обсягом виручки за 2020 році [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.bild.ua/>
3. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organization Culture, Addison-Wesley Publishing Co, 1999. 320 p.
4. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review, 1982.
5. Handy C. B. Gods of management : how they work, and why they will fail, London : Souvenir Press, 1978. 320 p.
6. Hofstede G. Culture's Consequencer: International Differences in Work Related Values. London: Sage Publications, 1980. 55 p.
7. Sonnenfeld J.A., Maury A. P. Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. Academy of Management Review 13, 1988. p. 588 – 600.
8. Mullins L. J. Management and organisational behaviour, Prentice Hall; 11th edn, 11th Edition, 2016. 896 p.
9. Management – is science and art / Fayol A. et.al. Moscow: Unity, 2002.
10. Morgan G. Images of Organization, Beverly Hills, CA.: Sage, 1986.
11. Schwartz, H., Devis, S. Matching corporate culture and business strategy, Organizational Dynamics, vol.3, 1981. pp. 30 – 58.
12. Shein, E. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view, Jossey-Bass Inc, San Fransisco, USA, 1985.
13. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. London, Nicholas Brearley, 1998. 270 p.
14. Авакян Н. В., Система показників оцінки організаційної культури підприємств машинобудівної галузі (на прикладі Харківської області) / Н. В.

Авакян // Вісник економіки транспорту і промисловості Української державної академії залізничного транспорту - Харків - 2010.- №29 - С. 299-304.

15. Андросова О. Ф. Основи вибору стратегії формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. Економічний простір: Збірник наукових праць - №137. Дніпро: ПДАБА, 2018 – 224с.; с.106-114.

16. Андросова, О.Ф. Бізнес-планування на промислових підприємствах. В: О.Г. Череп, ред. *Сучасні проблеми соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання, регіонів і держави та шляхи їх вирішення: монографія*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. с. 116-148.

17. Андросова, О.Ф. Історичні аспекти виникнення поняття «корпоративна культура»: сутність, елементи, властивості, типи. В: А.В. Череп, ред. *Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія*. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. Т. 5. с. 94-101.

18. Андросова, О.Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. В: Г.М. Тарасюк, ред. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія*. Житомир: ЖДТУ, 2017 – с. 57-63

19. Андросова, О.Ф. Методичні підходи до оцінки ефективності корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України. В: Л.М. Савчук та Л.М. Бандоріна, ред. *Бізнес-моделі розвитку національної економіки та підприємницьких структур: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія з міжнародною участю*. Дніпро: Журфонд, 2018 – с. 138-148.

20. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2016. - № 2. - С. 68-73. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14

21. Бакуліна Н.М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. /Н.М. Бакуліна /Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. Тернопіль, ФО-П Шпак В. Б., 2017. – С.6-29.
22. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. // Збірник наукових праць ВНАУ, 2012. – № 1(56) . С. 81 – 85.
23. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 2. - С. 179-184. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24
24. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена / О. Гагалюк // Галицький економічний вісник. — Т.: ТНТУ, 2020. — Том 63. — № 2. — С. 176-182.
25. Германюк Н.В. Особистість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. // Н.В. Германюк // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. - №5. – С. 61-70.
26. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. / В.М. Гриньова, О.Є. Попов-Харків: вид-во ХДЕУ, 2003. –324 с.
27. Дяків О.П. Особливості формування корпоративної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства / О. Дяків, В. Островерхов, М. Іванюк // Міжнародна науково-практична конференція «Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи» збірник матеріалів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля // Науковий журнал №14 (168), 2011.- 97-100
28. Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. Вісник Національного університету "Львівська

- політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С.46-50.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_9
29. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства: [електронний науково-практичний журнал]. 2017. – № 6. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/24441>
 30. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій»: електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25.
 31. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко , Т.М. Чечетова-Терашвілі. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 319 с.
 32. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.
 33. Крисанов О. Л. Корпоративна культура як чинник сучасного / О. Л. Крисанов ; наук. кер. О. В. Ніколюк // Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді : тези II Всеукр. студент. наук.-практ. конф., Одеса, 2–3 квіт. 2020 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій, ННІ приклад. економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна. – Одеса : ОНАХТ, 2020. – С. 183–185. – Бібліогр.: 2 назв.
 34. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 52.
 35. Овчаренко М. І. Аналіз існуючих методів діагностики корпоративної культури / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2011. – С. 152–154.
 36. Овчаренко М. І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / М. І. Овчаренко // «Маркетинг інновацій

і інновації в маркетингу» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2012 р., м. Суми). – Суми : ТОВ "ДД Папірус", 2012. – С. 191–193.

37. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки, Вип. 50. — К., 2015. С. 139 – 155.

38. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27 (2). С. 9-16.

39. Пушкар З. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування / З. Пушкар, Г. Войтович // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2013. – Вип. 18. – С. 133-143.

40. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. — Вип. 28. С. 68 – 75.

41. Тарасова Н. В. та ін. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи // НАН України; Рада з вивчення продуктивних сил України / Під ред. Б.М. Данилишина. — Ніжин: Аспект-Поліграф, 2007. — 307.

42. Тимцуник В.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. - Харків, 2011. – №2. – С. 54-59.

43. Ткачук О. М. Корпоративна культура як складова просторової економіки. Електронне наукове фахове видання. Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка. Економіка. Управління. Інновації. 2017. № 1(20). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2017_1_15

44. Удовиця О. Ф. Формування системи управління корпоративною культурою як засіб попередження конфліктів на підприємстві / О. Ф. Удовиця

// Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ ст. : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 12–13 жовт. 2017 р. / Одес. нац. акад. харч. технологій, ННІ приклад. економіки та менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна ; наук. ред. О. Б. Каламан. – Одеса, 2017. – С. 168–170.

45. Українська Л.О. Методи оцінки рівня розвитку корпоративної культури на підприємствах машинобудівного комплексу / Л. О. Українська, К.О. Знак [електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2012. - №12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1483>

46. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [Г.Є. Мошек та ін.]. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.

47. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс] / URL: – <http://www.ukrstat.gov.ua>

48. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації / Н.Ю.Фіщук, І.В. Ломачинська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. – 2012. – №1 (56). – Том 4. – С.81–85

49. Фокіна-Мезенцева К. В. Дослідження наукових поглядів на феномен корпоративної культури підприємства / К. В. Фокіна-Мезенцева // Сучасні питання економіки і права. - 2018. - Вип. 1. - С. 38-51. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spep_2018_1_6

50. Щербак Н. В. Особливості формування корпоративної культури в державному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід / Н. В. Щербак // Право та державне управління: зб. наук. праць / [за ред. А. О. Монаєнка]. – Запоріжжя: КПУ, 2016. – № 1 (22). – с. 94-99