

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Формування корпоративної культури підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Тріан Груп», м. Київ)

Студента 2 курсу, 6м групи
спеціальності
073 «Менеджмент організацій
та адміністрування»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Бердніка
Богдана Романовича

Науковий керівник:
канд. екон. наук., доц.

Микитенко
Неля Володимирівна

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор екон. наук., проф.

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність формування корпоративної культури підприємства та фактори, що на неї впливають	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності формування корпоративної культури підприємства	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИАН ГРУП»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2. Дослідження наявного стану корпоративної культури підприємства	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИАН ГРУП»	32
3.1. Розробка програми заходів удосконалення формування корпоративної культури підприємства	32
3.2. Прогнозна оцінка результатів удосконалення формування корпоративної культури підприємства	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

На сучасному підприємстві корпоративна культура повинна сприйматися як важлива та незамінна частина в повсякденній діяльності цього підприємства. Сучасна економічна та соціальна ситуація на ринку України змушує керівництво підприємства шукати нових підходів для досягнення ефекту від управління. Розробка та впровадження корпоративної культури серед низки нових управлінських підходів посідає особливе головуюче місце.

Важливість та актуальність збільшення уваги до корпоративної культури полягає в тому, що стає явним залежність ринкового успіху діяльності підприємства не тільки від вкладених фінансових ресурсів, але й від рівня персоналу підприємства. Соціально-психологічна атмосфера в колективі, ступінь зацікавленості працівників у сукупній діяльності підприємства та рівень їх лояльності до нього зумовлюють підвищення ефективності діяльності цього підприємства. Так само, працівники є носіями корпоративної культури – внутрішнього джерела саморозвитку підприємства.

Корпоративна культура координує діяльність інструментів управління підприємством завдяки встановленим нормам, правилам та стандартам організаційної поведінки, основним цінностям в своєму корпоративному середовищі. Крім того, корпоративна культура в поєднанні з іншими ресурсами підприємства підвищує ефективність його менеджменту та забезпечує його успішну діяльність. Успішно організована корпоративна культура сприяє стимулюванню самоорганізації системи виробництва на підприємстві.

Дослідженню корпоративної культури на сьогоднішній день приділяється багато уваги не тільки вітчизняними, але й закордонними теоретиками та практиками менеджменту. Це питання розглядалось у працях Шейна Едгара, Воронкової В.Г., Хаєта Г.Л., Гавкалової Н.Л., Базарова Т.Р., Льюїса Р.Д., Еремина Б.Л., Богацької Н.М., Даниленка Л.В. Недостатньо

розробленими залишаються питання дослідження факторів, що впливають на формування корпоративної культури, методичних підходів щодо оцінювання її ефективності та впливу на діяльність підприємства.

Метою цієї випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Тріан Груп».

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі *завдання*:

1. Визначити сутність процесу формування корпоративної культури та факторів, що впливають на цей процес.
2. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності процесу формування корпоративної культури.
3. Провести діагностику стану та оцінку ефективності та результативності процесу управління підприємством, діагностику стану інформаційного забезпечення процесу управління та оцінити ефективність процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.
4. Розробити пропозиції щодо використання системи автоматизації ІС: Підприємства для прийняття та реалізації управлінських рішень.
5. Надати прогностичну оцінку ефективності впровадження системи оптимізації процесу прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури в ТОВ «Тріан Груп».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп».

Методологічною і теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо формування корпоративної культури. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «корпоративна культура», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалися наступні інформаційні джерела: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на можливість оптимізації процесу формування корпоративної культури та визначені підходів щодо оцінювання ефективності цієї культури на підприємстві.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу формування корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» через впровадження запропонованої програми з конкретними заходами з удосконалення цього процесу.

Частково результати дослідження висвітлено у статті, що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Структурно випускний кваліфікаційний проект складається зі вступу, трьох розділів, що включають шість підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, робота викладена на 54 сторінках, проілюстрована 7 таблицями та 14 рисунками, доповнена 8 додатками. Список літератури містить 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність формування корпоративної культури підприємства та фактори, що на неї впливають

Знання психології людей в умовах виробничої діяльності дає можливість ефективно організувати їх працю, підвищувати продуктивність, уміло здійснювати процес управління. Зростання зацікавленості в корпоративній культурі викликано тим, що в умовах конкуренції, вона часто стає одним з головних факторів конкурентної переваги. Корпоративна культура тісно пов'язана з персоналом підприємства. Персонал підприємства є унікальним чинником його конкурентоспроможності, оскільки на практиці неможливо створити два однакових колективи. Працівник підприємства є носієм не лише своєї індивідуальної культури, але й корпоративної культури свого підприємства. Тому, як неможливо створити два однакових колективи, так само не можна створити й дві схожі корпоративні культури. Така унікальність корпоративної культури й створює для підприємства його унікальну конкурентну перевагу.

Вивченням питань формування та розвитку корпоративної культури, її місця в системі управління підприємством та впливом корпоративної культури на діяльність підприємства займалися протягом тривалого періоду провідні вчені як вітчизняні, так і закордонні. Серед них особливо відрізняються наукові роботи Овчаренко М.І., Ліфінцева Д.С., Э. Шейн, Д. Арнольд, М. Бурке, К. Камерон, А. М. Колота, В. О. Кравченко, Г. В. Назарової, Г. Л. Хаєта, І. Б. Швець, А. В. Шегди та ін. Однією з актуальних задач психології управління на сучасному етапі його розвитку є вивчення організації, її внутрішньої культури. Значне місце відводиться впливу корпоративної культури на діяльність підприємства.

Важливість для підприємства та складність самого феномену корпоративної культури призвела до того, що на сьогодні не існує не тільки єдиного, але навіть близьких визначень цього поняття. Крім того, не існує навіть узгодженої вченими назви цього феномену. У сучасній науковій, методичній та навчальній літературі можна зустріти безліч термінів, які використовують для назви – «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових стосунків», «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «організаційний клімат». У англійській літературі використовуються терміни «corporateculture», «corporateclimate», «organizationalculture», «corporateidentity», «businessculture». Проте необхідно зазначити, що феномен корпоративної культури вважається вивченим не достатньо не тільки в Україні, і тому потребує широкого подальшого дослідження та узагальнення.

На сьогодні відсутня узгодженість думок науковців не лише в назві самого терміну, але й у визначенні цього терміну. Нами було досліджено більше двох десятків визначень поняття «корпоративна культура» (див. Додаток Б). На нашу думку, найбільш вдалим визначенням цього поняття є те, що наводить в своїй роботі Д. Елдрідж і А.Кромбі. Вони вважають, що корпоративна культура – це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей підприємства для досягнення поставлених цілей [22].

Слід зауважити, що вчені, що займалися вивченням сутності корпоративної культури, закономірностей її формування та розвитку на підприємствах, відзначали, що корпоративна культура має певні типи. Практично кожен, хто достатньо глибоко занурювався в питання вивчення корпоративної культури на підприємстві намагався створити власну класифікацію її різновидів. Але, на нашу думку, слід згадати про ті, що дійсно мають певний сенс та наукове підґрунтя. Так, Д. Зонненфельд визначає, що корпоративна культура може бути за типами: «Бейсбольна

команда», «Клубна культура», «Академічна культура», «Захисна культура» [24] (Додаток В). За результатами своїх досліджень А.А. Радугін наголошує на існуванні типів корпоративної культури: культура влади, рольова культура, культура завдання, культура особистості [39] (Додаток Г). На відміну від попередніх вчених, К. Камерон та Р. Куїнн вважають, що корпоративна культура на підприємстві може бути за типами – клановою (родинною) культурою, адхократичною культурою, ринковою культурою, ієрархічною (бюрократичною) культурою [24] (Додаток Д).

При вивченні корпоративної культури слід взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

Корпоративну культуру трьох рівнів запропонував Е. Шейн [49], визначаючи її структуру за принципом «Дерево» (рис. 1.1).

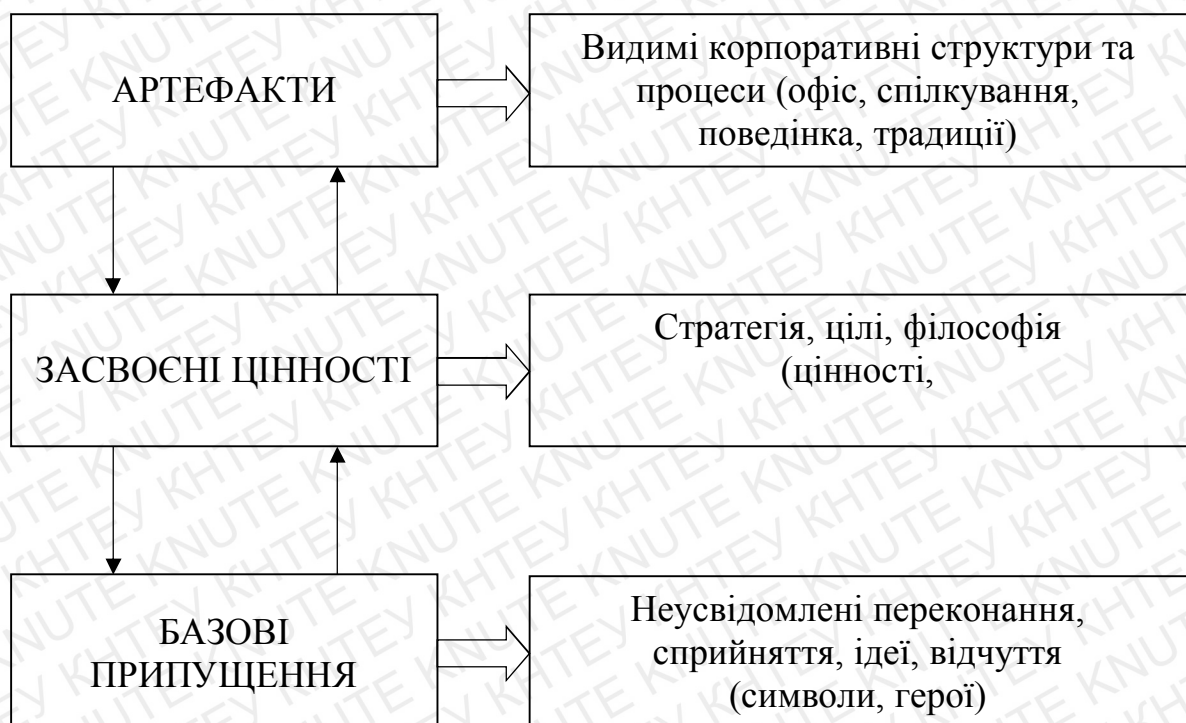


Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури за Е. Шейном [49].

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників,

«мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної маркетингової культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності – це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури – «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації [49].

Г. Джонсон вважає, що корпоративна культура має структуру так звану «культурної мережі (рис. 1.2):

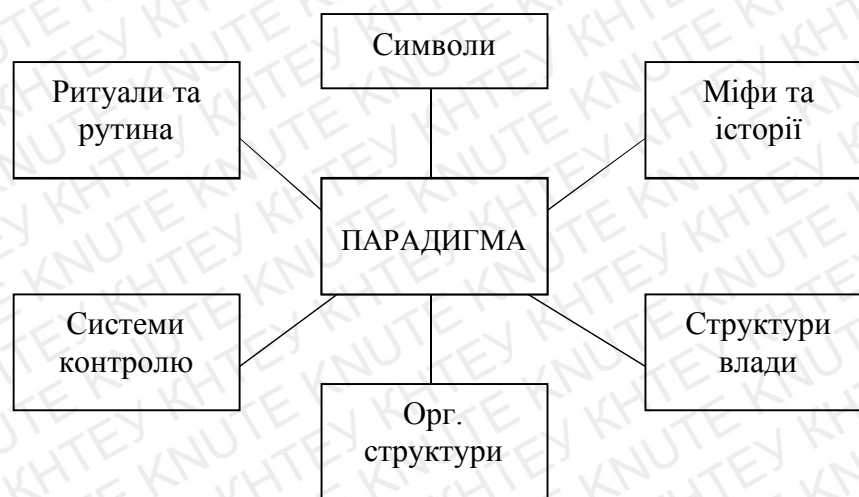


Рис. 1.2 Структура корпоративної культури за принципом «культурна мережа» від Г. Джонсона [50].

Вивчення питання структури корпоративної культури привело Г. Джонсона до думки, що вона має структуру не багат шарову, а розгалужену,

мережеву. Таким чином, складові корпоративної культури не взаємозалежні, а можуть існувати та функціонувати окремо, самі по собі.

І.А. Ігнат'єва з співавторами вважають, що корпоративна культура не настільки проста, як це зазначав в своїх дослідження Е. Шейн. На їх думку, культура підприємства багатшарова і побудована за принципом «цибулини», а корпоративна культура – лише складова загальної структури (рис. 1.3) [22]:

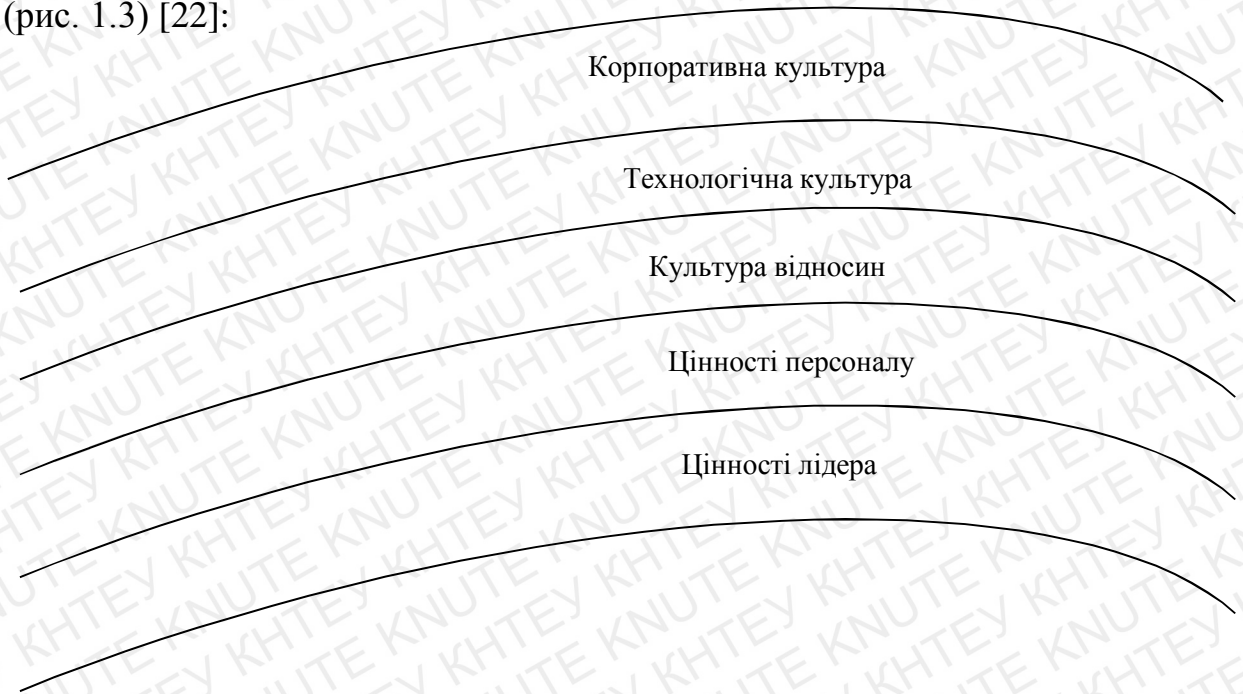


Рис. 1.3 Структура корпоративної культури за І.А. Ігнат'євою із співавторами [22].

При цьому, кожен верхній шар культури підприємства базується на попередніх рівнях та не може розглядатися та існувати без внутрішніх шарів культури підприємства.

Будь-яка з розглянутих корпоративних культур має певну структуру, достатньо складну. З цього ми робимо висновок, що її формування та розвиток відбуваються через проходження певних етапів, кроків.

Тобто, процес формування та розвитку корпоративної культури має бути упорядкований та підпорядковуватися певній закономірності послідовних етапів. М. Магура в своїх наукових працях визначав, що процес формування корпоративної культури складається з етапів, які розташовані у певній послідовності (рис. 1.4) [29]:

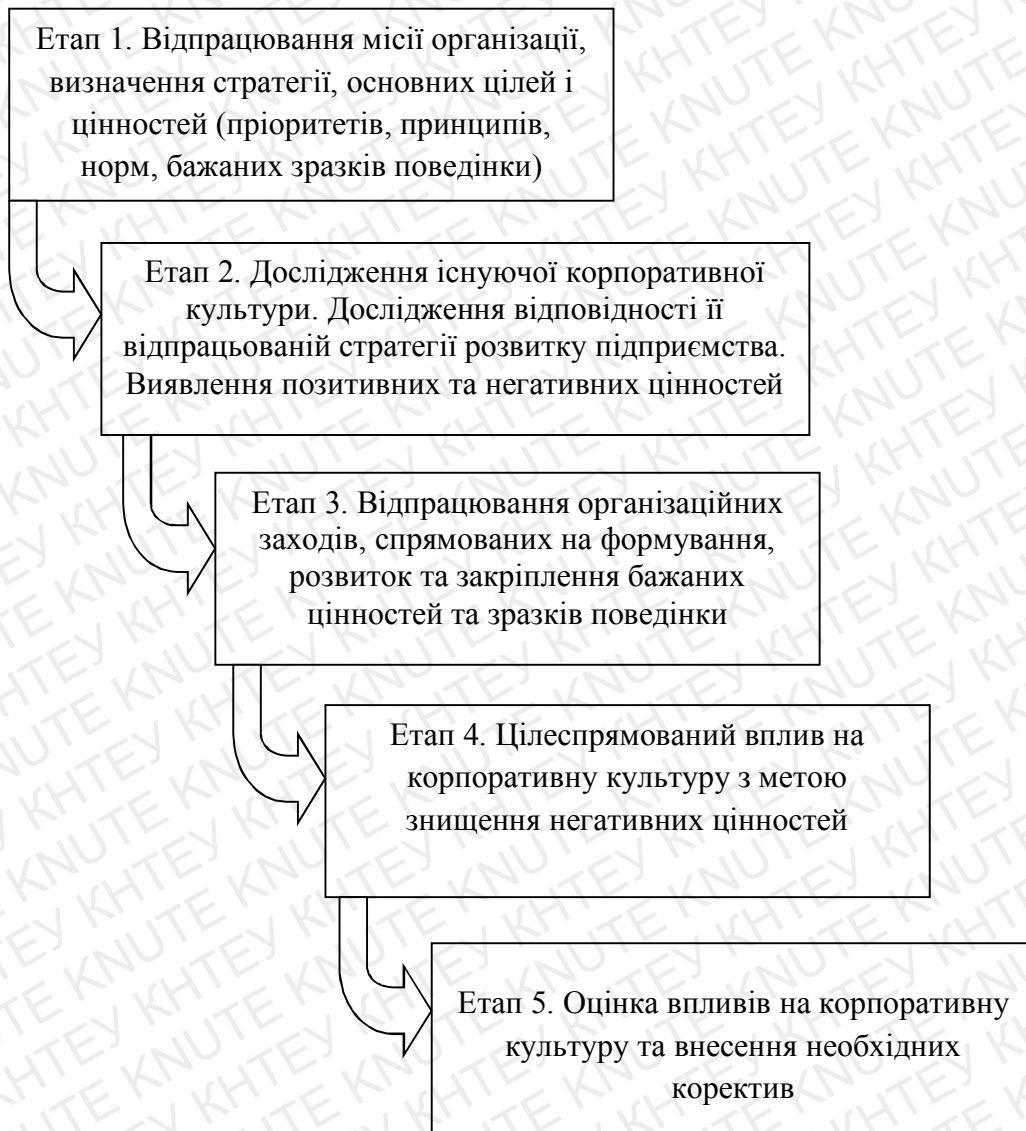


Рис. 1.4 Етапи формування корпоративної культури за М. Магурою [29].

Тобто процес формування корпоративної культури повинен починатися з формування місії та стратегії підприємства. Крім того, слід визначитися – які цілі та цінності планується мати за основні. Визначаються пріоритети розвитку підприємства та зразки поведінки працівників, які керівництво вважає за бажане у майбутньому. Визначений алгоритм свідчить про те, що робота не закінчується лише формування корпоративної культури. Після цього відбувається оцінка впливу її на діяльність підприємства та коригування.

Слід розуміти, що таке формування корпоративної культури відбувається під безпосереднім впливом чинників, що можуть суттєво втручатися в процес побудови та розвитку корпоративної культури.

Тому при дослідженні механізми формування корпоративної культури підприємства необхідно приділити увагу факторам, що впливають на її формування. На формування корпоративної культури, її змісту і окремих параметрів впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства [38] (рис. 1.5):

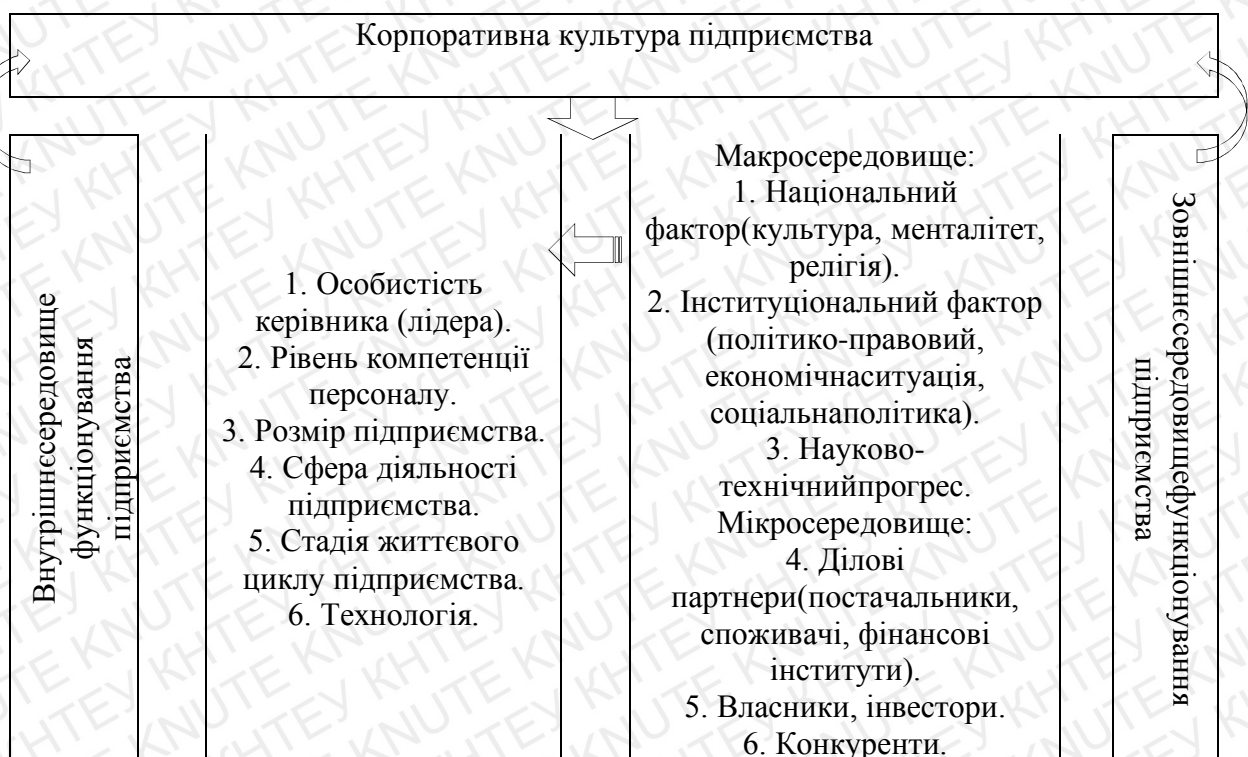


Рис. 1.5 Фактори, що впливають на формування корпоративної культури підприємства [38].

Підприємство відчуває на собі суттєвий вплив чинників як зовнішніх, так і внутрішніх. Це, відповідно, впливає й на процес формування корпоративної культури. Але такий вплив вважається не односпрямованим, оскільки корпоративні культури двох підприємств, що формувалися в однакових умовах, все одно різняться. Це відбувається через те, що

колективний досвід працівників, індивідуальні культури особистостей знаходять в одних й тих умовах різні рішення та виходи. Таким чином відбувається два процеси, що з одного боку пов'язані між собою, з іншого - існують кожен сам по собі – зовнішня адаптація та внутрішня інтеграція.

В своїх наукових дослідженнях П'ятницька Г.Т. з співавторами зазначає, що на формування та розвиток корпоративної культури впливають наступні чинники (рис. 1.6) [36]:

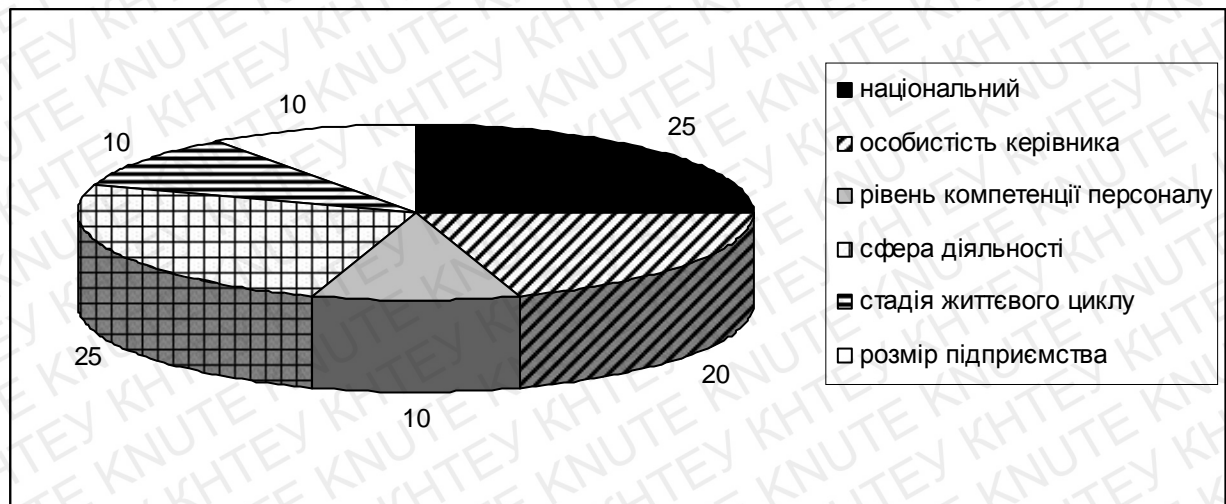


Рис. 1.6 Ступінь впливу фактору на корпоративну культуру підприємства, % [36]

Виходячи з рис. 1.6, найбільший вплив на формування корпоративної культури мають:

- 1) Особистість керівника (лідера). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури [49].
- 2) Рівень компетенції персоналу проявляється у сприйнятті ним цінностей, прояві творчого підходу та ініціативності з його боку, як і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації.
- 3) Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання, розширення ринку).
- 4) Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє.
- 5) Стадія життєвого циклу підприємства.

б) Національний чинник.

Можна підвести підсумок, що корпоративна культура підприємства має достатньо складну систему і для її формування та розвитку необхідно пройти декілька послідовних етапів. Для вивчення ефективності процесу формування корпоративної культури слід розглянути питання оцінювання процесу її формування.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності формування корпоративної культури підприємства

Для з'ясування питання – наскільки оптимально відбувався процес формування корпоративної культури та наскільки сама по собі корпоративна культура відповідає вимогам та ситуації на підприємстві, необхідно проводити регулярне оцінювання не лише самої культури, але й процесу її формування.

Головним критерієм оптимальності формування корпоративної культури ми вважаємо критерій ефективності.

Як результат свого дослідження, Ж.М.Балабанюк, В.В. Трофимов та Л.А. Трофимова визначають такі види ефективності (рис. 1.7) [44]:



Рис. 1.7 Види ефективностей діяльності корпоративної культури [44].

В попередньому підрозділі вже зазначалось, що корпоративна культура, це не стаціонарний стан, а динамічний процес, який постійно відбувається на підприємстві. І цей процес сприяє оптимальному функціонуванню всього підприємства лише за умови, що формування та розвиток корпоративної культури повинен постійно контролюватися та оцінюватися. І.А. Ігнат'єва та Г.Л. Хаєт розрізняють два види методичних підходів, що використовуються при оцінювання процесу формування корпоративної культури (табл. 1.1) [18, 24]:

Таблиця 1.1

Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві

№ п/п	Методи оцінки корпоративної культури на підприємстві
1. Неформалізовані методи (в основі якісні методи)	
1.1.	Глибинне інтерв'ю
1.2.	Монографічне дослідження
1.3.	Вивчення правил, традицій, церемоній та ритуалів, які склалися на підприємстві
1.4.	Вивчення практики управління, яка склалась на підприємстві
1.5.	Традиційний аналіз документів підприємства
1.6.	Спонтанний обхід підприємства
1.7.	Спостереження засідань, нарад
2. Формалізовані методи (в основі кількісні методи)	
2.1.	Соціологічні дослідження (анкетування, рольові ігри, тестування, тренінги, соціометрія)
2.2.	Модель Г. Гофштеде
2.3.	Модель Е. Шейна
2.4.	Модель Ч. Хенді
2.5.	Модель Д. Денісона
2.6.	Модель К. Камерона та Р Куїнна
2.7.	Модель Т. Діла та А. Кенеді

Неформалізовані методи дозволяють визначити достатньо широку інформацію, але вони дуже громіздкі та потребують багато часу для проведення та певного особистого мистецтва, схильності до їх проведення. Важливим є й наявність певного досвіду в проведенні таких оцінювань корпоративної культури.

На відміну від попередньої групи, формалізовані методи оцінювання корпоративної культури – це методи, які мають чітку інструкцію щодо їх проведення, чіткі критерії та методики оцінювання. У відповідності до цього, цими методиками не складно оволодіти та вони доступні навіть для початківців.

Модель Г. Гофштеде (G. Hofstede) [24] полягає у вивченні впливу корпоративної культури на формування цінностей індивіда та вплив цінностей індивіда на його поведінку. За цією моделлю визначаються такі показники, як індекс дистанції влади, індивідуалізм, мужність, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація та припущення. Методика дозволяє визначати національні особливості цінностей та порівнювати між собою корпоративні культури підприємств, сформованих в різних національних середовищах.

Модель Е. Шейна (E. Schein) [22] нами вже розглядалась в попередньому підрозділі – трирівнева структура корпоративної культури – поверхневий рівень, підповерхневий рівень та глибинний рівень.

Модель Ч. Хенді передбачає оцінювання корпоративної культури через систему розподілу влади, повноважень та відповідальності. При цьому необхідно враховувати, що на кожному підприємстві завжди є сила положення, сила розпорядження ресурсами, сила володіння знаннями та сила особи [22]. Корпоративна культура оцінюється в залежності від того, яка сила переважає в момент оцінювання [49].

Модель Д. Денісона полягає в оцінюванні корпоративної культури через опитувальник в 60 запитань. При цьому досліджуються 16 показників корпоративної культури та їх вираженість на підприємстві. Модель передбачає врахування при оцінюванні різних зрізів персоналу – стать, вік, освітній рівень стаж роботи на підприємстві, рівень посади[22].

Модель К. Камерона та Р. Куїнна виходить з типів корпоративної культури (Додаток Д та Додаток Ж). Оцінювання корпоративної культури відбувається за критеріями: гнучкість та індивідуалізм, контроль та

стабільність, внутрішній контроль та інтеграція, зовнішнє позиціонування та диференціація [49].

Модель Т. Діла та А. Кенеді має за основу оцінювання корпоративної культури за двома показниками – швидкість зворотного зв'язку, міра ризику та їх полярними значеннями. Виходячи з цього, розрізняють чотири види корпоративної культури – «мачо», «плідна праця», «інвестиції» та «процес» [24].

Проведений теоретичний аналіз літературних джерел дозволяє нам сформулювати декілька основних методичних підходів до оцінки корпоративної культури, які викристалізувалися як результат досліджень багатьох науковців [22, 24, 37, 43, 49, 50]:

1. Етнографічний підхід. Метод оцінки корпоративної культури, що вважається науковцями традиційним та часто використовується. Глибинне вивчення корпоративної культури відбувається шляхом тривалого занурення в неї. Достатньо громіздкий та тривалий у часі метод, не завжди можна спрогнозувати необхідну кількість часу для його проведення. Однак є дуже точним та інформативним та дозволяє роботи дуже точне оцінювання по багатьох критеріях.
2. Експериментальний підхід визначався Е. Шейном як один з найбільш ефективних методів оцінювання корпоративної культури. Сутність методу полягає в проведенні практичного експерименту, який дозволяє оцінити корпоративну культуру.
3. Клінічний (холістичний) підхід. Занурення до корпоративної культури експерта для дослідження її через спостереження та визначення взаємозв'язаних базових цінностей. Надає можливість визначити глибинні рівні корпоративної культури підприємства – його культурне ДНК.
4. Метафоричний (мовний) підхід. Використання дослідником зовнішніх проявів культури (мова, сленг, поведінка, рухи та жести, форми спілкування тощо) для виявлення її відбитків на поведінці, головній сутності та впливів на особистість та діяльність.

5. Кількісний підхід. Використання опитувальників та співбесід для оцінки конкретних проявів корпоративної культури - атрибутів. Викликає достатньо багато заперечень, оскільки в основу покладене оперування суб'єктивними оцінками носіїв культури, можлива велика кількість різних точок зору на один прояв культури, його атрибут.

В своїх роботах А.А. Антонюк та Н.М. Шмиголь пропонують наступний алгоритм оцінювання ефективності корпоративної культури [6] (рис. 1.8):



Рис. 1.8 Модель розрахунку ефективності корпоративної культури [6].

Таким чином, ми отримали можливість дослідити основні методологічні підходи, що використовуються науковцями під час вивчення процесу формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві. Ці методологічні підходи різняться як за своєю сутністю, так і за метою дослідження, показниками, що визначаються під час дослідження, часом, необхідним для оцінювання, якістю та кількістю показників та їх точністю та кількісним проявом.

Важливим напрямом оцінювання корпоративної культури є так звана соціально-економічна ефективність, тобто відзеркалення того, як корпоративна культура впливає на соціально-психологічні настрої персоналу. Показниками такої ефективності можуть бути:

Коефіцієнт освітнього рівня персоналу, що вираховується за формулою (1.1):

$$K_{осв.} = \frac{\sum_{i=1}^k a_i \times Ч_{ij}}{Ч_j}, \quad (1.1)$$

де, Косв. – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

a_i – бал, що відповідає i –му освітньому рівню;

$Ч_{ij}$ – чисельність працівників з i –м освітнім рівнем у j –му році;

$Ч_j$ – загальна чисельність працівників в j –му році;

K – кількість освітніх рівнів.

Коефіцієнт стабільності персоналу, що пов'язаний з плинністю персоналу:

$$K_{ст} = 1 - K_{пл}. \quad (1.2),$$

Коефіцієнт трудової дисципліни –урахування порушень дисципліни:

$$K_d = \frac{1 - \sum_{i=1}^n D_i}{N}, \quad (1.3),$$

де, K_d - коефіцієнт трудової дисципліни;

D_i - кількість порушень i -го виду;

n - кількість видів порушень трудової і технологічної дисципліни, які враховуються;

N - середньоспискова чисельність персоналу підприємства.

Коефіцієнт задоволення роботою, який залежить від кількості працівників, що мають намір звільнитися:

$$K_{\text{зод.р.}} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{ф.}} \times \mathcal{C}_{ij}}{\sum_{i=1}^n L_{ij\text{max.}} \times \mathcal{C}_{ij}}, \quad (1.4),$$

де, $L_{ij\text{ф.}}$ - середня фактична чисельність працівників i -ї групи, які бажають звільнитися в j -му періоді;

\mathcal{C}_{ij} - чисельність працівників i -ї групи в j -му періоді;

$L_{ij\text{max.}}$ - максимально можлива чисельність бажаючих звільнитися працівників i -ї групи в j -му періоді.

Коефіцієнт конфліктності, що залежить від кількості конфліктів на підприємстві та їх важливості:

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum_{i=1}^k P_i \times n_i}{N}, \quad (1.5),$$

де, P_i — важливість конфліктної ситуації i -го рівня конфліктності;

n_i - кількість конфліктів i -го рівня складності;

k - кількість рівнів конфліктності;

N — загальна кількість зафіксованих конфліктів на підприємстві.

Таким чином, при неможливості здійснити дослідження прямого ефекту впливу корпоративної культури на фінансові показники діяльності підприємства, можна оцінити ефективність корпоративної культури за соціально-економічними показниками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРІАН ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «Тріан Груп» працює на ринку України з 2006 року. Основним видом діяльності підприємства є оптовий продаж овочів та фруктів. Особливістю діяльності саме ТОВ «Тріан Груп» є те, що підприємство продає продукцію, що була вирощена під безпосереднім контролем (Додаток К). Таким чином підприємство намагається утримувати сам процес вирощування під власним наглядом. Це забезпечує впевненість в якості продуктів та може слугувати певною конкурентною перевагою перед аналогічними підприємствами.

Ще однією конкурентною перевагою підприємства ТОВ «Тріан Груп» є наявність власних складських приміщень в Деснянському районі міста Києва. Загальна площа складських приміщень складає на сьогодні понад 1500 кв.м.

Підприємство ТОВ «Тріан Груп» має юридичну реєстрацію за адресою 02166, м. Київ, просп. Лісовий, 35, к. 70. Код ЄДРПОУ: 39413014.

Основний код діяльності КВЕД-2010 46.31. Керівником підприємства є Генеральний директор Нестеренко Олександр. Організаційно-штатна структура підприємства наведена в Додатку Л.

Через особливість діяльності підприємства, основну частину персоналу складають працівники складських приміщень – експедитори, вантажники, товарознавці, комірники. Нами було проведено дослідження структури персоналу та динаміку його руху на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» за останні три роки – з 2015 року до 2017 року. Результати, отримані під час цього дослідження наведені в табл. 2.1:

Виходячи з табл. 2.1, за останні три роки (від 2015р до 2017р) відбувалось збільшення середньооблікової чисельності персоналу на

підприємстві. Але в 2016 році темп росту був практично вдвічі більший, ніж в 2017 році.

Таблиця 2.1

Динаміка руху персоналу підприємства ТОВ «Тріан Груп»
за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абс. відхилення		Відн. відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	47	54	58	7	4	14,9	7,4
Фонд оплати праці, грн	344040	455220	566080	111180	110860	32,3	24,4
Прийнято осіб	8	13	10	5	-3	62,5	24,1
Звільнено осіб	6	7	7	1	0		
в т. ч. за власним бажанням	5	5	4	0	-1	0	20
за порушення трудової дисципліни	1	2	3	1	1	50	33,3
Середні заробітна плата, грн	7320	8430	9760	1110	1330	15,2	15,8
Продуктивність праці, грн	291298	433981	483293	142683	49312	48,9	11,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,13	0,12	0	-0,01	-	8,7
Рівень фонду оплати праці по відношенню до товарообігу, %	2,51	1,94	2,02	-0,57	0,08	22,7	4,1
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	13691	23435	28013	9744	4578	71,2	19,5

Слід відмітити, що проведене дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства ТОВ «Тріан Груп» дозволило визначити певну тенденцію. В 2017 році відмічається позитивна динаміка практично всіх досліджуваних в табл. 2.1 показників – середньооблікова чисельність

персоналу, фонд оплати праці, продуктивність праці, рівень фонду оплати праці по відношенню до товарообігу, виручка від реалізації продукції. Але темп зростання по всіх цих показниках в 2017 році суттєво уповільнився у порівнянні з темпом зростання цих показників в 2016 році. Це, звісно, може бути співпадінням, але скоріше всього свідчити про певну тенденцію, яка саме для цього підприємства є не зовсім прийнятною. Ми звернули увагу керівництва підприємства на цей факт для проведення більш глибокого аналізу.

Результати проведеного документального дослідження фінансових показників діяльності підприємства ТОВ «Тріан Груп» дозволив нам скласти табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової діяльності підприємства ТОВ «Тріан Груп» за 2015-2017рр, тис. грн.

Стаття	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абс. відхилення		Відн. відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13691	23435	28031	9744	4578	71,2	19,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-11890	-21175	-26616	9285	5441	78,1	25,7
Валовий: прибуток	1801	2260	1415	459	0845	25,5	37,4
Валовий: збиток	0	0	0	-	-	-	-
Інші операційні доходи	541	709	1509	168	800	31,1	112,8
Адміністративні витрати	-404	-481	-539	77	58	19,1	12,1
Витрати на збут	-1276	-1781	-1621	505	160	39,6	9,0
Інші операційні витрати	-286	-240	-151	46	89	16,1	27,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	376	467	613	91	146	24,2	31,3
Інші доходи	6	3	0	3	3	50	100
Фінансові витрати	-193	-234	-344	41	110	21,2	47,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	189	236	269	47	33	24,9	13,9

Продовження табл. 2.2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	-18	-27	-34	9	7	50	25,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	171	209	235	38	26	22,2	12,4

Аналіз даних табл. 2.2 дозволяє нам зауважити, що фінансові показники діяльності підприємства за останні три роки мають позитивну динаміку, але темп їх зростання, як і показники руху персоналу, в 2017 році у порівнянні з 2016 роком, має суттєво меншу амплітуду, ніж темп зростання в 2016 році у порівнянні з 2015 роком.

Для визначення продуктів, що є лідерами продажів та які визначають фінансову ефективність процесу продаж нами було проведено АВС-аналіз товарного асортименту підприємства ТОВ «Тріан Груп». Результати такого аналізу наведені в Додатку К. Наглядно співвідношення частки кожного продукту в загальній структурі продажів можна побачити на рис. 2.1:

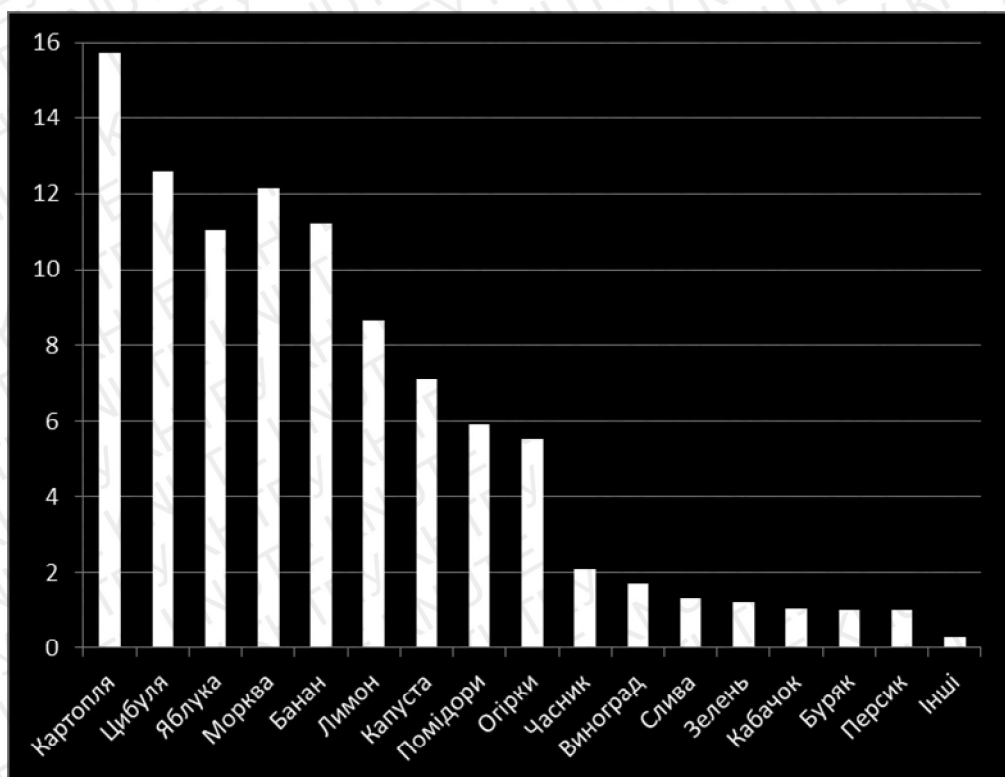


Рис. 2.2 Структура продажів продукції ТОВ «Тріан Груп», %.

На рис. 2.1 видно, наскільки чітко відрізняються продукти групи А (картопля, цибуля, яблука, морква, банан) від групи В (лимон, капуста, помідори, огірки) та від групи С (часник, виноград, слива, зелень, кабачок, буряк та персик). Виходячи з цього, можна зауважити, що продукти групи повинні постійно бути в наявності та в необхідній кількості, оскільки саме вони створюють більшу частину економічної ефективності діяльності підприємства. Продукти групи В вимагають більшої уваги до себе та, можливо, створення більш ефективної системи їх продажів. Продукти групи С є тими, що мають достатньо високу маржинальність, тому їх слід тримати в певній кількості та асортименті для отримання суттєвого доходу навіть на невеликих обсягах продажу.

Проведене дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства свідчить про достатньо впевнену позицію підприємства ТОВ «Тріан Груп» на ринку, але керівництву слід звернути увагу на те, що темпи росту показників діяльності за останній рік дещо уповільнилися.

Наступним кроком нашої роботи було дослідження корпоративної культури підприємства та її ефективність.

2.2. Дослідження наявного стану корпоративної культури підприємства

У вітчизняних менеджерів нещодавно виникла нова спеціалізація - управління організаційної культурою. «Культурні управлінці» з'явилися в багатьох великих компаніях – насамперед у структурах, які об'єднують різнопрофільні підприємства, які працюють у багатьох регіонах України. І хоча менеджери цього профілю зазвичай значаться в складі кадрових підрозділів, коло їх обов'язків набагато ширше, ніж у звичайного працівника відділу кадрів або менеджера з персоналу.

Оцінка сформованої організаційної культури відбувалася протягом місяця роботи на підприємстві. Для оцінки використовувалися декілька різних методів: спостереження за роботою та поведінкою працівників, усні

опитування та інтерв'ю, письмові анонімні опитування працівників, огляд підприємства.

Метою діагностики організаційної культури є систематична інтерпретація існуючих культурних симптомів за допомогою певних інструментів, а результатом - візуалізація існуючої організаційної культури

Виділяють наступні 3 етапи діагностики:

- 1) Попереднє обговорення проекту, розробка програми дослідження.
- 2) Збір інформації.
- 3) Візуалізація існуючої організаційної культури.

При аналізі документів необхідно приділити увагу такими основними напрямками:

1. Історія розвитку організації: рекламні проспекти, що містять інформацію про історію підприємства (наприклад, випущені до ювілею компанії); основні цифри, що стали віхами в розвитку компанії (зростання чисельності персоналу, розмірів доходів, ринкової частки, інвестицій);

2. Стратегічні документи компанії: політика підприємства, стратегія, кадрова політика (напр колективний договір.); звіти про роботу; протоколи засідань керівництва підприємства.

3. Організаційна структура, приклади посадових інструкцій.

4. Управління персоналом: кадрова політика; документи з адаптації персоналу; програми навчання персоналу; вибіркові показники персоналу (середній стаж роботи на підприємстві, середній вік працівників, рівень плинності); загальні умови зайнятості на підприємстві.

5. Система планування і контролю: інструменти планування; річні плани і бюджети; звіти (наприклад, квартальні).

6. Внутрішні і зовнішні системи комунікацій: внутрішні засоби інформації, корпоративні видання; рекламні матеріали; приклади оголошень про вакансії; результати внутрішніх фірмових досліджень (наприклад, соціально-психологічного клімату); приклади виступів працівників (наприклад, привітання Генерального директора компанії з новим роком).

Проведене нами дослідження з вивченням документів та оглядом підприємства показало, що ТОВ «Тріан Груп» не має зовнішніх ознак корпоративної культури. На підприємстві відсутні такі ознаки, як: логотип підприємства, корпоративні кольори, корпоративний спецодяг з особливими кольорами та/або кроєм та зовнішнім виглядом.

На підприємстві ТОВ «Тріан Груп» відсутній документ, що визначає положення корпоративної культури та її особливості саме для цього підприємства.

На підприємстві розроблені та використовують правила внутрішнього розпорядку. В тексті цих правил є декілька розділів, які можна віднести до опису елементів корпоративної культури підприємства: «Культура спілкування працівника підприємства», «Телефонні розмови на підприємстві». В цих розділах надана інформація не тільки про алгоритм побудови телефонної розмови або процесу між особового спілкування. В цих описах надані вимоги до психологічного налаштування на розмову, вимоги до культури спілкування, опис бажаних та небажаних стилів поведінки під час спілкування.

Проведене опитування та інтерв'ю працівників підприємства показав наступне. Основна частина працівників – 73% позитивно ставиться до свого робочого місця, підприємства, продукції. Більшість опитаних висловили думку, що саме завдяки роботі на цьому підприємстві вони мають можливість утримувати свою родину, будувати плани на майбутнє. Біля 75% працівників висловили думку, що вони відчувають певну спорідненість до інших працівників цього підприємства.

За проведеним анонімним соціологічним дослідженням було отримано наступні результати.

Кількість працівників, у яких спеціальність, по якій вони працюють на підприємстві, повністю відповідає їх професійній освіті становить 34,5%. Доля тих, хто хотів би змінити свою посаду на іншу в межах ТОВ «Тріан Груп» становить 12,4%, а тих, хто хоче змінити підприємство – 5,4%.

Доля працівників, які постійно працюють понаднормово становить на підприємстві 21,1%, ті що працюють понаднормово періодично – 41,7%.

Серед опитаних працівників підприємства тих, що впевнені в стабільності свого робочого місця – 82,9%, причому більше таких серед працівників складу – 94,4%.

Надійним працівником вважають себе 89,7% працівників. Причому 45,1% з них відчули цю надійність після приходу на роботу до ТОВ «Тріан Груп». Біля 61,1% працівників після отримання роботи на підприємстві відчули себе більш впевнено та захищено.

Середній показник по бажанню щоденно йти на роботу саме сюди становить серед працівників ТОВ «Тріан Груп» 79,3%. Звертає на себе увагу той факт, що по офісу цей показник склав 91,4%. Цей же показник на складських посадах становить 63,4% (Рис. 2.1).

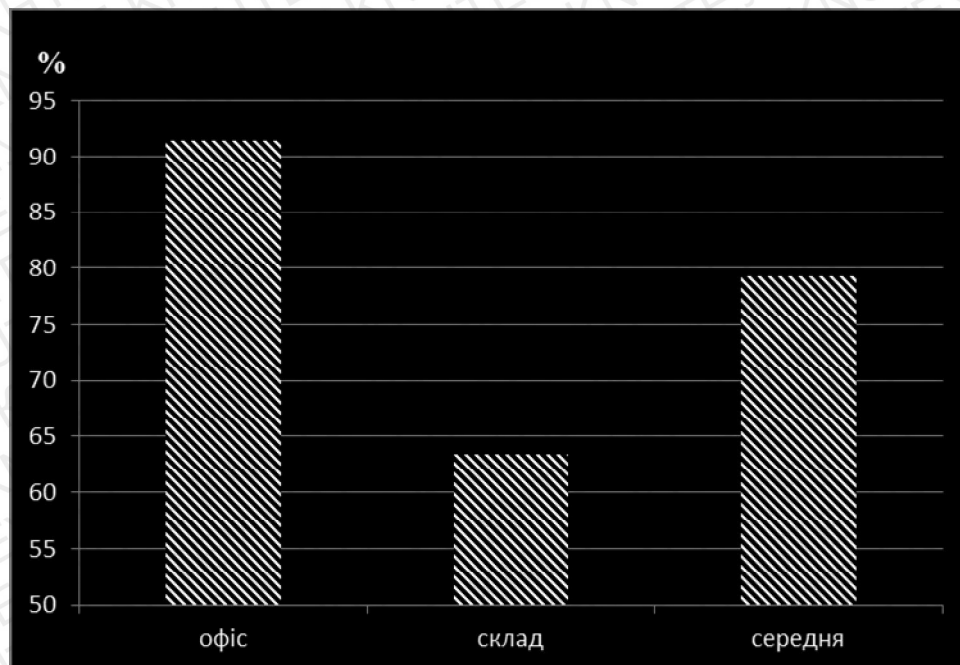


Рис. 2.2 Показник бажання працювати надалі в ТОВ «Тріан Груп».

Цікавим видається нам цей результат, оскільки саме працівники складу показали, що саме вони найбільш впевнені в стабільності свого робочого місця.

Проведене нами дослідження дозволило нам визначити певні ознаки глибинного рівня корпоративної культури.

Було визначено, що Генеральний директор підприємства має особисту особливість – не любить привітання з днем народження по телефону. Тому прийнято вітати свого керівника або в сам день свята безпосередньо, або (за його відсутності на місці) – в перший же робочий день після Дня народження, але все ж безпосередньо. Так само, Генеральний директор не приймає від своїх підлеглих ніяких подарунків. Він вважає, що він є співвласником та першою особою на підприємстві і не хоче навантажувати своїх підлеглих фінансово. Так, серед працівників підприємства (і офісу, і складу) прийнято дотримуватися певного професійного сленгу щодо назв продуктів та операцій, що відбуваються в складських приміщеннях.

Підводячи підсумки проведеного практичного дослідження слід зазначити, що на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» відсутні зовнішні ознаки корпоративної культури, відсутнє формальне закріплення положень корпоративної культури та є окремі ознаки глибинного рівня корпоративної культури. Проведене нами опитування надало можливість визначити профіль корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп» за методикою К. Куїнна та К. Камерона (рис. 2.3):



Рис. 2.3 Профіль корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп» за К. Куїнном та К. Камероном.

Нами було проведене опитування працівників підприємства ТОВ «Тріан Груп» за тією ж методикою але з умовою – відповісти на запитання у розрізі – як би вони хотіли бачити стан справ. Таким чином, нами було отримано профіль корпоративної культури підприємства ТОВ «Тріан Груп» який хотіли бачити працівники (табл. 2.3 та рис. 2.4):

Таблиця 2.3

Профілі корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп»

Показник корпоративної культури	Актуальний стан, бал	Бажаний стан, бал
Морально-психологічний клімат	56	80
Практичний досвід	79	88
Корпоративні цінності	44	88
Філософія підприємства	38	69
Правила гри	10	67
Групові норми	69	71
Поведінкові стереотипи	78	80
Склад мислення	23	63

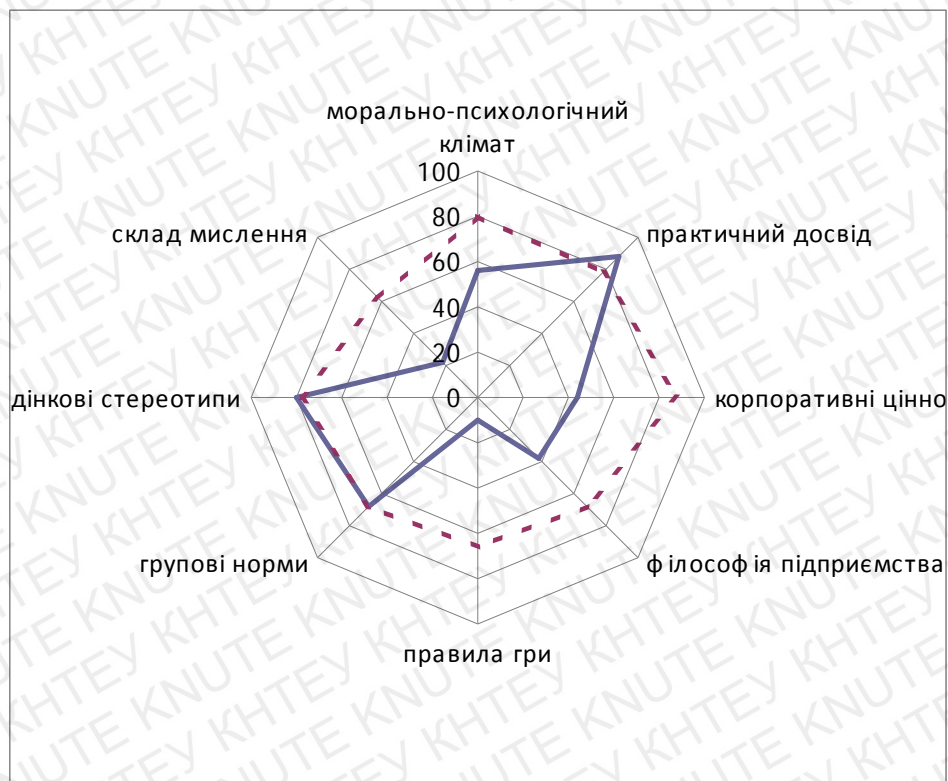


Рис. 2.4 Профілі корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп» за методикою К. Куїнна та К. Камерона (Суцільна лінія – актуальний стан, пунктир – бажана корпоративна культура)

Накладення двох профілей корпоративної культури – актуальної та бажаної, надає більш наочну можливість порівняти їх та визначити пріоритетні напрямки удосконалення корпоративної культури.

Виходячи з рис. 2.4, за характеристиками корпоративної культури «групові норми», «поведінкові стереотипи» та «практичний досвід» актуальний стан відповідає бажаному профілю корпоративної культури.

По всіх інших характеристиках корпоративної культури – «морально-психологічний клімат», «корпоративні цінності», «філософія підприємства», «правила гри» та «склад мислення» їх рівень менший, ніж у бажаному профілі. Самі ці характеристики і повинні стати місцем прикладання основних зусиль для удосконалення корпоративної культури.

Слід більш детально розглянути пріоритетні напрямки удосконалення корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп» та на розробці програми щодо її удосконалення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТРИАН ГРУП»

3.1. Розробка програми заходів удосконалення формування корпоративної культури підприємства

Нами вже зазначалось в першому розділі цієї роботи, що корпоративна культура підприємства є процесом безперервним та постійним, який відбувається незалежно від бажання керівництва та працівників. Тому він потребує свідомого ставлення та контролю з боку менеджменту підприємства.

Виходячи з того, що корпоративна культура відчуває на собі вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства та формується через цей вплив, вона перебуває у стані постійних змін через зміну самих чинників обох середовищ. Тому сама корпоративна культура потребує окрім контролю ще й періодичного перегляду та удосконалення у відповідності до того, які зміни відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищ.

Причому, формування та розвиток корпоративної культури повинен відбуватися у двох напрямках, що взаємодоповнюють один одного – зовнішні та внутрішні прояви цієї культури.

Зовнішні прояви визначають комплекс заходів, що забезпечують підприємству дуже важливу якість – конкурентоздатність, в тому числі рентабельність діяльності та соціальний статус. Не менш важливим при цьому залишаються такі чинники, як корпоративний стиль, форма, кольори тощо.

Внутрішні прояви – становлення корпоративних цінностей, високої виробничої культури, норм міжособистісних відносин. Все це забезпечує сприятливий морально-психологічний клімат, творчу атмосферу серед

працівників, формує гідність особистості, професійну гордість та репутацію, підтримує внутрішній імідж серед своїх працівників.

Можливими напрямками розвитку корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп» можуть бути такі, що представлені нами на рис. 3.1.

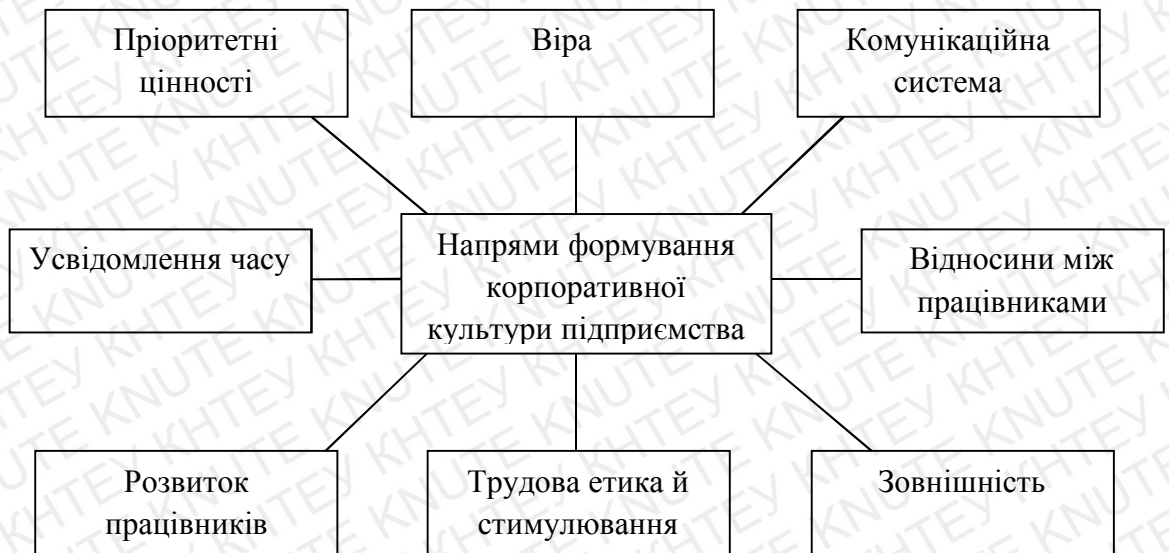


Рис. 3.1 Можливі пріоритетні напрямки розвитку корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп».

Рисунок 3.1 наочно демонструє основні напрями по яких можливе формування корпоративної культури в ТОВ «Тріан Груп»:

1. Пріоритетні цінності, тобто що працівники підприємства цінують у своєму житті, в організації: статус, титули, просування по службі, саму роботу, рівень оплати праці, ідеологічне забарвлення праці. У зв'язку з цим пропонуємо провести анонімне дослідження пріоритетних цінностей ТОВ «Тріан Груп». Не менш важливим є реалізація пріоритетних цінностей керівництва та засновників підприємства.

2. Віра, як напрям розвитку корпоративної культури, може бути реалізована як підвищення віри працівників у власне підприємство, в своє керівництво, в свій продукт та послугу, в успіх, в досяжність та правильність і актуальність поставлених цілей, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість тощо.

3. Комунікаційна система і мова спілкування, стилістика та побудова, тобто використання усної, письмової, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції тощо. В ТОВ «Тріан Груп» слід розробити та впровадити в життя «Стандарти комунікативної політики підприємства» для стандартизації комунікативних зовнішніх та внутрішніх процесів на підприємстві.

4. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання. Реалізація цього напрямку розвитку корпоративної культури ми бачимо як ставлення працівників до ступеню точності часу, дотримання тимчасового розпорядку, визначених керівництвом часових проміжків й заохочення за це. Достатньо жорсткий контроль часу спостерігається лише в підрозділах, що обслуговують клієнтів. Ми внесли пропозиції такий самий контроль за дотриманням часових регламентів ввести в офісі. Особливу увагу привернути до тих фахівців, що за якимись питаннями спілкуються з клієнтами та контактують з складськими підрозділами ТОВ «Тріан Груп». Не зайвим буде проведення для працівників підприємства тренінгу з таймменеджменту.

5. Взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом і знаннями, релігією і громадянством, рівень ставлення працівників один до одного, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів. На підприємстві слід розробити та впровадити «Кодекс службової етики працівника ТОВ «Тріан Груп». Слід звернути увагу, що до розробки цього документу повинні бути залучені представники всіх підрозділів та категорій працівників підприємства. Документ повинен містити основні принципи взаємовідносин працівників між собою, з клієнтами, представниками влади та контролюючих органів тощо. Слід урахувати особливості поведінки працівників з представниками інших держав, національностей, культур, релігійних конфесій, різних за віком та статтю тощо.

6. Процес розвитку працівника і навчання, алгоритм визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується на підприємстві. Це є незамінним елементом формування корпоративної культури на підприємстві. Разом з тим навчанням, яке вже проводиться в ТОВ «Тріан Груп», слід розробити алгоритм навчання та розвитку, який слід закріпити в документі «Політика навчання та розвитку працівників ТОВ «Тріан Груп». Документ повинен визначати не тільки порядок навчання, але й дослідження потреб у навчанні, контролю якості навчання та відстроченого економічного ефекту. Саме навчання слід формувати з урахуванням освітнього рівня працівників та рівня менеджменту.

7. Трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі. Нами рекомендовано створити на підприємстві ТОВ «Тріан Груп» документ «Мотивування та стимулювання працівників підприємства». Цей документ визначав би всі типові поведінки працівників, які заохочуються або за які накладаються ти чи інші стягнення. Крім того, документ упорядкує корпоративну культуру підприємства щодо кадрової політики керівництва з заохочення працівників до продуктивної та якісної праці.

8. Зовнішній вигляд, одяг, подання себе на роботі, діловий стиль – особливості на конкретному підприємстві, визначені документально та неписані норми, спосіб харчування. Оскільки зовнішній вигляд та одяг є одним з проявів корпоративної культури, цьому питанню слід приділити більше уваги, ніж зараз в ТОВ «Тріан Груп». Ми пропонуємо не лише визначити певний стандарт одягу для працівників, але й ввести певні корпоративні ознаки, притаманні лише працівникам ТОВ «Тріан Груп» - корпоративні кольори окремих частин одягу, наліпки та нашивки, значки,

емблеми, кокарди тощо. Це було б не лише зовнішнім проявом корпоративної культури, але й полегшило роботу та взаємовідносини працівників між собою.

Слід зауважити, що в першому розділі нами надавався опис алгоритму формування корпоративної культури за М. Магурою, який при детальному розгляді та аналізі ми вважаємо не досконалим. Нами розроблена пропозиція щодо удосконалення цього алгоритму. ми пропонуємо доповнити алгоритм зворотнім зв'язком останнього етапу «Оцінка впливів на корпоративну культуру та внесення необхідних коректив» з Етапом 2 «Дослідження існуючої корпоративної культури» (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Алгоритм формування корпоративної культури підприємства ТОВ «Тріан Груп» (удосконалено автором).

Цим доповненням ми затверджуємо загально відомий постулат про циклічність формування корпоративної культури на підприємстві. Таким чином, після оцінювання впливу на корпоративну культуру чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ повинно, на нашу думку, відбуватися додаткове вивчення існуючої на цей момент корпоративної культури. Визначаються цінності що сприятимуть та заважатимуть оптимальному напрямку розвитку корпоративної культури. У відповідності до цього вже відпрацьовуються заходи із запровадження цих заходів в практику та цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою закріплення бажаних цінностей та позбуття небажаних.

В таблиці 3.1 ми наводимо програму заходів з удосконалення корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп».

Таблиця 3.1

Програма заходів з удосконалення корпоративної культури
ТОВ «Тріан Груп»*

Етап	Заходи	Термін	Відповідальний
1	2	3	4
I	Діагноз нинішнього стану корпоративної культури		
	Поінформування працівників ТОВ «Тріан Груп» про початок процесу формування нової корпоративної культури	день	Генеральний директор
	Створення робочої групи з розробки корпоративної культури	тиждень	Заст. Генерального директора
	Запрошення всіх бажаючих працівників з пропозиціями до удосконалення корпоративної культури підприємства	постійно	Секретар
	Діагностика корпоративної культури за допомогою методики ОСАІ	два тижні	Секретар
	Обговорення отриманих результатів в робочій групі, визначення актуального профілю, переваг та недоліків корпоративної культури	тиждень	Генеральний директор
	Поінформування працівників про результати діагностики	день	Секретар

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
II	Досягнення консенсусу щодо майбутньої культури		
	Проведення опитування за методикою OSAI з акцентуванням на бажаному результаті	два тижні	Секретар
	Обговорення отриманих результатів в робочій групі, визначення профілю бажаної корпоративної культури та її переваг	тиждень	Генеральний директор
	Обговорення нової корпоративної культури з керівним складом ТОВ «Тріан Груп»	тиждень	Генеральний директор
	Поінформування працівників про результати дослідження бажаної корпоративної культури	день	Секретар
III	Осмилення результатів		
	Порівняння актуальної та бажаної корпоративної культури	тиждень	Генеральний директор
	Визначення основних чинників, що характеризують бажану корпоративну культуру	тиждень	Генеральний директор
	Визначення підрозділів та посадових осіб, що будуть реалізовувати нову корпоративну культуру	тиждень	Генеральний директор
	Поінформування виконавців	день	Секретар
IV	Історії – ілюстрації		
	Формування наочних прикладів наявності бажаних цінностей та показників корпоративної культури у певних конкретних особистостей	два тижні	Заст. Генерального директора
	Підбір конкретних подій та/або випадків що демонструють реалізацію атрибутів поведінки, моральних принципів, які необхідно перенести на нову корпоративну культуру	два тижні	Заст. Генерального директора
	Обговорення історій-ілюстрацій із залученням старіших працівників підприємства	тиждень	Заст. Генерального директора

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
V	Стратегічні дії		
	Визначення чинників, що сприятимуть та які заважатимуть формуванню бажаної корпоративної культури	тиждень	Заст. Генерального директора
	Обговорення з виконавцями дій та поведінки, які сприятимуть впровадженню вдосконаленої корпоративної культури	тиждень	Заст. Генерального директора
VI	План реалізації		
	Розробка плану впровадження бажаної корпоративної культури	тиждень	Заст. Генерального директора
	Визначення проміжних етапів для контролю процесу впровадження	день	Заст. Генерального директора
	Визначення показників, що сигналізуватимуть про успішність впровадження	тиждень	Заст. Голови правління
	Розробка проектів «Кодексу корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп», «Правил комунікативної політики підприємства»	два тижні	Заст. Генерального директора
VII	Впровадження бажаної корпоративної культури *		
	Поінформування працівників ТОВ «Тріан Груп» про очікувані результати від впровадження бажаної корпоративної культури	день	Секретар
	Поінформування про початок формування бажаної корпоративної культури партнерів, клієнтів, широку громадськість	два тижні	Заст. Генерального директора
	Доведення до працівників всіх стандартів щодо бажаної корпоративної культури	тиждень	Секретар
	Розробка зовнішніх атрибутів корпоративної культури (одяг, емблеми, значки, логотип тощо)	два тижні	Заст. Генерального директора
	Проведення навчань працівників основам корпоративної культури	два тижні	Секретар
	Діагностика процесу впровадження	тиждень	Секретар
	Обговорення можливих недоліків з персоналом та впровадження змін плану (за необхідності)	тиждень	Генеральний директор

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
	Проведення конкурсу на висування кандидатів до Алеї Слави ТОВ «Тріан Груп»	два тижні	Заст. Генерального директора
	Контроль дотримання працівниками нових стандартів та процедур	постійно	Заст. Генерального директора

*- Розроблено автором

Розроблена програма формування та розвитку корпоративної культури потребує оцінювання для визначення її економічної та соціальної ефективності.

3.2. Прогнозна оцінка результатів удосконалення процесу формування корпоративної культури підприємства

Ефективність удосконалення будь-якої системи, в тому числі й системи корпоративної культури, знаходиться в прямій залежності від успішного планування заходів з її вдосконалення. Саме вдале оптимальне планування визначає вектор зміни корпоративної культури, а за нею і зміни виробничої ситуації на підприємстві.

На підставі проведеного нами дослідження, а також аналізу праць інших дослідників з окресленої проблематики, можна зробити висновок, що головний фактор успішного удосконалення культури підприємства – це особиста участь керівників підприємства в проведених змінах.

При здійсненні витрат на створення і підтримку системи корпоративної культури на підприємстві найбільше питань виникає при оцінці рівня ефективності цих витрат і загальної ефективності створеної системи організаційної культури. В загальному, ефективність – це відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, рівень якої визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання.

Витрати на створення корпоративної культури на підприємстві можна умовно розділити на дві групи: прямі (безпосередні) і непрямі (опосередковані). До прямих витрат можна віднести ті, які безпосередньо йдуть на заходи, які мають на своїй меті створення або підтримку системи корпоративної культури на підприємстві (наприклад, витрати на організацію виїзду працівників компанії на природу, на подарунки на дні народження, тощо). Непрямі ж витрати не здійснюються з метою впливу на корпоративну культуру, але, у більшій чи меншій мірі на неї впливають. Іноді саме непрямі витрати є більш визначальними для корпоративного середовища, ніж прямі. Так, наприклад, ремонт у приміщенні або озеленення офісу можуть не мати на меті вплив на корпоративну культуру, але реально можуть давати результат значно більший, ніж цільові витрати [8].

Показники ефективності витрат при удосконаленні корпоративної культури можуть розглядатися тільки в динаміці. В якості індикаторів результативності таких витрат можна розглядати продуктивність праці; кількість людей, які звільнились за певний період; а також коефіцієнт внутрішньої мобільності – відношення кількості співробітників, які змінили посади протягом певного періоду, до середньо кількості працюючих на підприємстві.

Інтегральний показник результативності створення та функціонування системи корпоративної культури на підприємстві розраховується за такими етапами:

- визначення системи показників для оцінки результатів створення та функціонування корпоративної культури підприємства;
- створення та налагодження постійно діючих джерел необхідної інформації;
- розрахунок значень показників з урахуванням їх питомої ваги;
- визначення експертним шляхом питомих ваг показників у інтегральному показнику результативності;

-безпосередній розрахунок інтегрального показника результативності з урахуванням питомих ваг окремих показників.

Хотілося б наголосити на тому, що корпоративна культура підприємства є важливим чинником його успіху, але ефективна вона доти, доки виплати на її удосконалення та підтримання не перевищуватимуть критично допустимих.

Існує достатньо великий перелік методів дослідження впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. На нашу думку, найбільш практичним є методика, що запропонував в своїх роботах Д.С. Ліфінцев [33, 34]. Ця методика підходить до визначення впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства з позиції, що оцінка повинна бути інтегративна. Другий важливий постулат цієї методики – оцінка повинна враховувати, що підприємство є об'єктом інтересів багатьох груп зацікавлених осіб («стейкхолдерів») – працівників, споживачів, акціонерів, партнерів, держави, суспільства. Тому слід враховувати при оцінці впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства в першу чергу їх думку. Для цього була створена таблиця-опитувальник, яка заповнюється кожною групою «стейкхолдерів», а результатом є інтегрована оцінка (див. Додаток Ж).

Проведене практичне дослідження оцінок впливу корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ «Тріан Груп» дало нам результати, наведені в Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінки впливу корпоративної культури
на діяльність ТОВ «Тріан Груп»

«Стейкхолдери»	Показник, що вимірювався	Зміна показника
1	2	3
Наймани працівники	Продуктивність праці	зростання
	Мотивація, залученість, лояльність персоналу	зростання
	Залучення до процесу прийняття рішень	зростання
	Можливість навчання персоналу	зростання
Акціонери	Чистий прибуток на 1 акцію	Збільшення\стабільність
	Дивіденди	Збільшення\стабільність
	Вартість «гудвілу»	зростання

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
Менеджери	Ефективність управління (фінансові показники діяльності підприємства)	зростання
	Мотивація, «залученість», лояльність до компанії	зростання
	Кількість та частота прийняття управлінських рішень	зменшення
	Час, який компанія може функціонувати без втручання вищого керівництва	збільшення
	Можливість навчання	зростання
Споживачі	Обсяги продажу	зростання
	Частка ринку	зростання
	Лояльність до бренду компанії та її товару	зростання
Партнери	Кількість контактів	збільшення\стабільність
	Стабільність контактів, дотримання умов	стабільність
Держава	Кількість перевірок регулюючими органами	зменшення\стабільність
	Участь у державних проектах	збільшення\стабільність
	Одержання державних замовлень	збільшення\стабільність
Суспільство	Представлення у рейтингах (галузевих, регіональних)	збільшення\стабільність
	Ставлення до компанії та її товарів у суспільстві	покращення\стабільність

Наведені в Таблиці 3.2 дані свідчать про те, що в цілому по підприємству ТОВ «Тріан Груп» його корпоративна культура має беззаперечний позитивний вплив на показники ефективності діяльності підприємства. Розроблені нами пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп» суттєво покращать її зовнішні та внутрішні прояви. Тому втілення в практику цих пропозицій сприятимуть ще більшому покращенню показників діяльності підприємства.

Зазвичай, з будь-якої ситуації є декілька, іноді достатньо багато, різних виходів. При цьому можливе багатofакторне прогнозування. Але для того, щоб обмежити цей процес розглядаються три варіанти розвитку події, ситуації:

- А) оптимістичний сценарій
- Б) реалістичний сценарій
- В) песимістичний сценарій.

Для прикладу нами було припущено, що за трьома варіантами очікування можливий оптимістичний ефект в 5% приросту до чистого прибутку, песимістичний ефект в межах 1,5% приросту до чистого прибутку та реалістичний ефект в межах 2,5% приросту до чистого прибутку.

Таким чином, нами було проведено розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Тріан Груп» та розрахунок прогнозової оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів (табл. 3.3). за основу для розрахунків бралось, що в 2017 році підприємство мало чистий прибуток 235 тис. грн.

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка результатів впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Тріан Груп», тис. грн

Запропонований захід	Витрати на захід	Очікуваний результат , % заощадження*			Очікуваний прибуток, оптим/реал/песим
		оптимістичний	реалістичний	песимістичний	
1	2	3	4	5	6
Розробка та виготовлення зовнішніх атрибутів корпоративної культури (одяг, емблеми, значки, логотип тощо)	1/особа	5	2,5	1,5	11,75/5,8/3,52
Щомісячна підтримка зовнішніх атрибутів корпоративної культури	1/міс	5	2,5	1,5	11,75/5,8/3,52
Всього за місяць	1	10	5	3	23,5/11,75/7,04
Всього за рік	58	-	-	-	282/141/84,48

Дані таблиці свідчать про те, що навіть за песимістичним прогнозом чисти дохід компанії збільшиться на 3%. За рік це принесе додаткових 84,48 тис. грн. тобто всі витрати на формування бажаної корпоративної культури покриються за рік. Через рік запроваджені заходи почнуть приносити

прибуток на кожную витрачену гривню в місяць – 1,46 гривень додаткового прибутку. Таким чином, економічний ефект від впровадження бажаної корпоративної культури наочний. Такий ефект ще більший, якщо зважити, що стан справ буде розвиватися за оптимістичним прогнозом. За таких умов на кожную витрачену гривню на оптимізацію підприємство ТОВ «Тріан Груп» може отримати 4,86 гривні додаткового прибутку, що становитиме за рік 282 тис. грн.

Але не слід забувати про прихований економічний ефект. Він полягатиме в тому, що передбачається зменшення плинності персоналу, що в свою чергу зменшить витрати на пошук, підбір та адаптацію нових працівників. Покращення економічної ситуації на підприємстві збільшить інвестиційну привабливість ТОВ «Тріан Груп». Все це в комплексі покращить ринковий імідж підприємства серед клієнтів та партнерів. А кращий імідж роботодавця дозволить залучати до роботи більш висококваліфікований персонал. Це призведе до ще більшого економічного зростання ТОВ «Тріан Груп».

Крім економічного, слід врахувати ще й соціально-психологічний ефект від впровадження бажаної корпоративної культури в ТОВ «Тріан Груп». Він, на нашу думку, полягатиме у наступному:

- мотивація працівників до кращого виконання своїх посадових обов'язків;
- моральність кожного співробітника, його ділова репутація;
- якість роботи працівників;
- характер особистісних та виробничих відносин на підприємстві;
- ставлення працівників до своєї безпосередньої роботи, керівництва, продукції та послуг;
- розвиток творчого потенціалу працівників та його практичний прояв;
- активізація інноваційної діяльності на підприємстві;
- покращення іміджу підприємства серед працівників та відповідно більша лояльність їх.

Слід звернути увагу на той факт, що нами було проведено розрахунки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів від явних позитивних зрушень на підприємстві. Але, крім цього, до позитивних ефектів для підприємства ми ще долучаємо й передбачуване покращення морально-психологічного клімату в колективі підприємства. це, на нашу думку, обов'язково відіб'ється не лише на емоційному стані та настрої працівників, а й на їх продуктивності та якості їхньої діяльності. А це так само покращить економічні результати діяльності підприємства. Але ми не можемо точно розрахувати розмір такого покращення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки та розробити наступні пропозиції:

1. Корпоративна культура підприємства є тією важливою характеристикою підприємства, яка надає цьому підприємству унікальну та неповторну конкурентну перевагу, яку неможливо повторити та скопіювати. Корпоративна культура має достатньо складну структуру. Така структура за різними авторами може виглядати по-різному. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємстві відчують на собі суттєвий вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. При формуванні корпоративної культури слід зважати на такий вплив.

2. Через те, що корпоративна культура впливає на діяльність підприємства, вона потребує постійного контролю та оцінювання. Така оцінка корпоративної культури може відбуватися за декількома методичними підходами: за формалізованими та неформалізованими методами, в залежності від досліджуваного виду ефективності діяльності, за етнографічним, експериментальним, клінічним, метафоричним, кількісним підходами.

3. Підприємство ТОВ «Тріан Груп» на ринку України займається оптовим продажом свіжих овочів та фруктів. За останні три роки підприємство ТОВ «Тріан Груп» показує позитивну динаміку своїх основних фінансово-економічних показників та показників руху персоналу. Але слід зауважити, що за останній 2017 рік темпи зростання цих показників суттєво уповільнилися.

4. Дослідження дозволило нам виявити певні недоліки щодо формування та розвитку власної корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Тріан Груп»:

- відсутні зовнішні ознаки корпоративної культури – корпоративні кольори, емблема (герб) підприємства, корпоративний спецодяг, інші елементи, що були б пізнавані споживачами, клієнтами, партнерами;
- відсутній документ, що визначає корпоративну культуру на підприємстві та упорядковує процес її формування та розвитку;
- працівники офісу менш, ніж працівники складських приміщень, задоволені стабільністю свого підприємства;
- бажання щодня йти на роботу серед працівників складу суттєво менше, ніж серед працівників офісу та складає лише 63,4%;
- стримуючим позитивні прояви вважаємо поведінку Генерального директора, який негативно ставиться до привітання його працівниками з днем народження;
- на підприємстві відсутня практика нових працівників з існуючими положеннями корпоративної культури підприємства ТОВ «Тріан Груп».
- дослідження за методикою К. Куїнна та К. Камерона надало можливість визначити профіль актуальної корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп».

5. Нами було розроблено пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп»:

- пріоритетними напрямками ми вважаємо – пріоритетні цінності, віра, комунікації, відносини, зовнішність, усвідомлення часу, розвиток працівників, трудова етика та стимулювання;
- доповнити алгоритм формування та розвитку корпоративної культури підприємства зворотнім зв'язком, що поєднує останній етап та етап дослідження корпоративної культури;

- розроблено програму з удосконалення корпоративної культури ТОВ «Тріан Груп»;

6. Прогнозна оцінка ефективності програми удосконалення корпоративної культури, за методом передбачуваного варіанту розвитку свідчить про те, що навіть за песимістичним прогнозом підприємство може розраховувати на позитивний економічний ефект. За різними сценаріями підприємство може розраховувати від 1, 46 до 4,86 грн додаткового прибутку на кожен витрачений на удосконалення корпоративної культури гривню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство зі змінами та допов.: (ОФІЦ. ТЕКСТ). – К.: Паливода А. В., 2018. – 120с.
2. Lejeune, C, and Vas, A (2009) "Organizational culture and effectiveness in business schools: a test of the accreditation impact", *Journal of Management Development*, Vol. 28 Iss: 8, pp.728 – 741.
3. Stephen, J and George, P (2005) *Organizational Culture and the Management of Technology Change: A Theoretical Perspective*. School of Management and Economics. The Queen's University of Belfast.
4. Zheng, W, Yang, B and McLean, G. N (2010) Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management *Journal of Business Research* Volume 63, Issue 7, Pages 763-771.
5. Андрушків Б.М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств/ Б. М. Андрушків, І. Г. Химич // *Вісник економічної науки України*. - 2010. - № 1. - С.23-278.
6. Антонюк А.А., Шмиголь Н.М. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. // *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. – 2012. - №4. – С.25-29.
7. Бала О. І. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О. І. Бала, О. В. Муқан, Р. Д. Бала // *Вісник національного університету «Львівська політехніка», Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку*. – 2010. – № 682. – С. 11-16.
8. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т.О. Башук, А.М. Жолудева // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – No 2. – С. 179-184.

9. Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством // О.І. Белова, В.І. Тимцуник // Науковий вісник академії муніципального управління. Серія «Управління». – К., 2011. – № 2. – С. 31–39.
10. Богацька Н. М. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні / Н. М. Богацька, Т. О. Єлізарова // Екон. науки. - 2009. - № 10. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/37740.doc.htm/
11. Брустинов Д.В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий: дисс. на здобування ступеня к.е.н. Спец. 08.00.04 "Економіка и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Дмитрий Владимирович Брустинов. – Запорожье: Приватный национальный университет, 2009. – 191с.
12. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культура : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренев, І. В. Мажура. - Дрогобич : Вимір, 2006. - 376с.
13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для вчз / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін.; ред. В.Г. Воронкова; ЗДІА. – К.: Професіонал, 2006. – 567с.
14. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. V культурологічні читання пам'яті В.Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.culturalstudies.in.ua/sekcija_s_s5_1.php

15. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – С. 37-44.
16. Дудин А. Корпоративная культура/ А. Дудин //Менеджмент і менеджер.- 2009. - № 4. - С.37-42.
17. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації // Міжнародна економічна політика. 2010. - № 3. – С. 94-100.
18. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. - 348с.
19. Зеркаль А.В. Исследование уровня корпоративной культуры машиностроительной отрасли. / А.В. Зеркаль // Економіка промисловості. – №1(56). – 2011. – С. 312.
20. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. /Ф.В. Зінов'єв, Д.В. Брустінов, Я.І. Пижинський. // Держава та регіони. – № 3. – 2010. – С. 46 – 50.
21. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник. / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури». – 2013. – 600с.
22. Кам'янська О.В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним процесом/ О. В. Кам'янська //Економіка та держава. - 2010. - № 8. - С.23-24.
23. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Під заг. ред. Г.Л.Хаєта. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403с.
24. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / ДП «Укртехінформ» – Київ, 2013. – 185с.
25. Кузнецов И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации/ И. Кузнецов //Менеджмент і менеджер. - 2008. - № 3-4. - С.29-34.

26. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації / Д.С. Ліфінцев // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24–25. – С. 190–193.
27. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації // Ефективна економіка. 2011. - № 7. – С. 88-94.
28. Лихолобов Е.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ, 2010. - 21 с.
29. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства // Вісник Національної академії державного управління. 2011. - №.4. – С.175-183.
30. Малинин О.Д. Організаційна культура: зарубіжний досвід // ЕКО: Економіка і організація промислового виробництва. -2007.-№ 11. -3. 113-129.
31. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві / Н.А. Мул, М.Д. Ведерніков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 68-71.
32. Наумов М. Організаційна культура як головний чинник довгострокової конкурентоспроможності // Управління компанією. - 2006. - № 7. - 3. 66-69.
33. Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст / М.І. Овчаренко // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2011. – № 52/2. – С. 250-259.
34. Овчаренко М. І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури / М. І. Овчаренко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (2). – С. 47-52.

35. П'ятницька Г.Т., Гайдай Ю.В., Предсін А.В. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства // Вісник КНТЕУ. 2013. – № 3. – С. 17-31.
36. Савчук Л., Бурлакова А. Развитие корпоративной культуры в Украине // Персонал. – 2005. – №5. – С. 86 – 89.
37. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності. /М.В. Семикіна // Держава та регіони. – № 6. – 2009. – С. 199 – 202.
38. Сергієнко Е. О. Організаційна культура як фактор підвищення якості муніципального управління : дис. к.держ.упр. : спец. 25.00.04 “Міське самоврядування” / Е. О. Сергієнко. – Дніпропетр., 2011. – 228с.
39. Слабко Я.Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону / Я.Я. Слабко // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. міжвузівський збірник наукових праць. – 2010. – № 44. – С. 256-262.
40. Смолінська О.Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури / О.Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. - № 61(72). – 2007. – С. 107 – 114.
41. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства // Економіка харчової промисловості. 2013. - №3 (19). – С.28-32.
42. Усачева Г.М. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании / Усачева Г.М., Косьмина Е.А. // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – №82 – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С.11-17.
43. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера Навчальний посібник / К.: Знання, 2005.- 442с.
44. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства // Управління проектами в міському

- господарстві та будівництві. Комунальне господарство міст. Вип. 114. - 2014. – С.157-161.
45. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом : монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. – ДІМАУП – Донецьк : Ноулідж, 2009. – 168с.
46. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm.
47. Юрченко В.В. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник. К. 2014. – 44с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА****БЕРДНІК Б.Р., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність "Менеджмент"**

У статті висвітлено методичні основи формування корпоративної культури підприємства. Розглянуті етапи та принципи формування корпоративної культури. Досліджена класифікація важелів формування корпоративної культури.

In the article was outlined the methodical bases of formation of corporate culture of enterprise. Was considered the stages and principles of corporate culture formation. Was investigated the classification of levers for the formation of corporate culture.

Актуальність обраної теми. Корпоративна культура є невід'ємною складовою будь-якої сучасної організації. Головною проблемою під час формування корпоративної культури є виникнення неконтрольованої культури, оскільки персонал організації в процесі діяльності привносить свою систему цінностей, стиль поведінки та переконання. З цих елементів формується атмосфера та цінності, які зазвичай певною мірою впливають на роботу підприємства.

Отже, актуальність формування корпоративної культури полягає у створенні методологічних основ для цілеспрямованого формування корпоративної культури, яка у майбутньому забезпечить сталий розвиток підприємства. Запровадження корпоративної культури є підґрунтям для успіху в управлінні персоналом, створенні умов для ефективної роботи та розвитку підприємства.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблеми формування корпоративної культури підприємства у своїх працях розглядали такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: Р. Кричевський, Т. Базаров, В. Погребняк, С. Ковалевський, Є. Смірнов, Г. Захарчин, В. Грибов, Н. Тимошенко, Г. Хаєт, Г. Морган, Е. Шейн, М. Мескон, А. Карпов.

Метою статті є визначення методичних основ формування корпоративної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури підприємства.

Виклад основного матеріалу. Методичні основи щодо формування корпоративної культури підприємства засновані на ряді понять та категорій, серед яких основним є поняття "корпоративна культура".

Для початку важливо порівняти визначення поняття корпоративної культури у вітчизняних та зарубіжних авторів (табл. 1). Аналізуючи поняття корпоративної культури помітно розбіжності у визначенні цієї категорії.

**Визначення поняття «корпоративна культура»
зарубіжними та вітчизняними науковцями**

Автор	Сутність поняття "корпоративна культура"
Е. Шейн [7]	Корпоративна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними
М. Мескон [5]	Корпоративна культура – клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.
Р. Кричевський [4]	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
Т. Базаров [8]	Корпоративна культура – це складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації і задають загальні рамки поведінки, що приймаються переважною більшістю організації.
Г. Морган [9]	Корпоративна культура – один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
В. Погребняк [6]	Корпоративна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему між особових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.
А. Карпов [2]	Корпоративна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації.

Джерело: складено автором за [2,4-9]

Отже, детальний аналіз детермінації корпоративної культури дозволяє сформулювати точне визначення цього поняття. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, правил, інтересів, традицій, які характерні для певної організації та розділяються її працівниками.

Процес формування корпоративної культури підприємства передбачає наступні етапи:

1. Формулювання місії, цілі, стратегії організації.

2. Визначення загальних цінностей організації.
3. Створення стандарту поведінки на основі базових цінностей.
4. Розробка символів та впровадження традицій організації.
5. Створення документу про корпоративне керівництво або корпоративну культуру.
6. Створення програми впровадження і розвитку корпоративної культури організації.

Процес управління корпоративною культурою підприємства реалізовується за наступними принципами (табл. 2), дотримання яких гарантує успішність формування культури підприємства.

Таблиця 2

Принципи формування корпоративної культури підприємства

Принцип	Сутність принципу
Принцип цілеспрямованості	Допомагає сформувати не тільки систему цінностей, а й усіх інших характеристик: соціальні норми, комунікації, ініціативність і інноваційна діяльність.
Принцип ресурсозабезпеченості	Полягає в обов'язковому забезпеченні проведення всіх етапів формування корпоративної культури необхідними фінансовими, інформаційними та кадровими ресурсами.
Принцип реальності	Реальність і практичність всіх символів корпоративної культури, забезпечення їх дії, урахування специфіки організації та її стану.
Принцип мотивації	Підтримка інновацій та ініціативи, соціального партнерства і творчості.
Принцип пріоритетів розвитку	Відображення тенденцій, обмеження і слабкі сторони організації, методи вирішення проблем.
Принцип відкритості	Відкритість в діях менеджменту, довіри і лідерства.
Принцип корпоративного планування	Планування і контроль, встановлення критеріїв оцінок, загальна участь, заохочення самоконтролю.
Принцип лідерства символів	Створення девізів, кодексів, корпоративних свят.
Принцип мінімізації формального регулювання	Перевага неформального підходу, антибюрократизм в управлінні формуванням корпоративної культури.
Принцип гармонійності	Полягає в розумінні персоналу та прийнятті необхідності корпоративної культури

Джерело: складено автором за [1,3]

Отже, всі наведені вище принципи формування корпоративної культури підприємства тісно пов'язані між собою, що посилює ефективність дії кожного з цих принципів.

Формування корпоративної культури підприємства є довготривалим процесом, який вимагає системного підходу. Корпоративна культура формується за допомогою системи важелів формування, які в свою чергу поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх важелів формування корпоративної культури можна віднести:

1. Створення комфортних умов для праці.
2. Створення системи мотивації працівників.
3. Врахування думки співробітників при прийнятті рішень.
4. Створення умов до професійного розвитку та кар'єрного росту працівників.
5. Формування причетності та корпоративного патріотизму.

До зовнішніх важелів формування корпоративної культури відносять:

1. Врахування інтересів суспільства.
2. Встановлення партнерських відносин з державою.
3. Дотримання правил чесної конкуренції.
4. Повага до інтересів партнерів.
5. Орієнтування на інтереси клієнтів.

Використання цих важелів дозволяє охопити всі елементи системи організації, що значно збільшує шанси на успішне формування корпоративної культури на підприємстві.

Висновки. Під час дослідження методичних основ формування корпоративної культури підприємства було встановлено, що формування корпоративної культури є складним процесом, який передбачає наявність визначених етапів, принципів та важелів формування. Основою цього процесу є розуміння поняття корпоративна культура. Зарубіжні та вітчизняні науковці по-різному детермінують це поняття, але простежується певна схожість стосовно того, що корпоративна культура – це система цінностей та правил, які розділяють більшість працівників підприємства. Процес формування залежить від місії, цінностей конкретного підприємства та ряду інших факторів. А використання відповідних важелів дозволяє збільшити шанси на успіх при формуванні корпоративної культури підприємства.

Список використаних джерел

1. Антикризисное управление : учебник для бакалавров. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 620 с.
2. Карпов А. В. Організаційна культура в теорії і практиці вітчизняного менеджменту / А. В. Карпов // Журнал практичного психолога. – 2007. – № 4. – С. 36-40.
3. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н. В. Смолінська. – Львів: "Новий Світ - 2000", 2011. – 123-125 с.
4. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель...: элементы психологии менеджмента в ежедневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 2010. – 115 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента. / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2008. – 702 с.
6. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления / В. А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1(13) – С. 59-65.
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2012. —560 с.
9. Morgan G. Images of Organization. / Morgan G. — Beverly Hills, CA.: Sage, 1986. — 520 p.

Робота виконана під науковим керівництвом
канд. екон. наук, доцента Микитенко Н.В.

Визначення поняття «корпоративна культура»

Автори	Зміст визначень
М. Мескон	Атмосфера або соціальний клімат на підприємстві
Е. Джакус	Спосіб мислення й спосіб дії, які повинні бути засвоєні й хоча б прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали "своїми"
К. Камерон і Р. Куїнн	Те, що має цінність для підприємства, які стилі її лідерства, мова й символи, процедури й повсякденні норми, як визначається успіх. Все те, що визначає унікальність характеру підприємства
Р. Гріффін	Набір цінностей підприємства, які допомагають його співробітникам зрозуміти як воно працює й що для нього важливо
П. Вейлл	Система відносин, дій, артефактів, що витримує випробування часом і формує в членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію
Ф. Харріс і Р. Моран	Усвідомлення працівниками себе й свого місця на підприємстві; способи й мова спілкування; зовнішній вигляд працівників, їхнє вірування; організація харчування, навчання й розвитку; відношення вчасно; характер відносин між людьми різного рангу, інтелекту, досвіду й т.д.; цінності, трудова етика й мотивація
Д. Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведження й т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей підприємства для досягнення поставлених цілей
Д. Хемптон	Поняття, знання, цінності, матеріальні предмети, формальні закони й неформальні звичаї
Д. Гібсон	Визнані цінності, переконання, норми й форми поведження на підприємстві
Р. Дафт	Набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, поділюваних всіма співробітниками підприємства
Д. Ньюстром	Набір визнаних понять, цінностей, переконань, норм
Ф. Лютенс	Спостережувані регулярні форми поведження, норми (відношення співробітників до своєї роботи), що домінують цінності, філософія (прийняті на підприємстві відносини співробітників між собою, відносини до клієнтів), правила, організаційний клімат
Н. Леметр	Система подань, символів, цінностей і зразків поведження

ДОДАТОК В

Типи корпоративних культур (за Д.Зонненфельдом)

Тип корпоративної культури	Характеристика
Бейсбольна команда	Виникає в ситуаціях, коли приймаються ризиковані рішення і реалізується безпосередній взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Всі рішення приймаються дуже швидко. Заохочується талант, новаторство і ініціатива. Ключові успішні співробітники вважають себе "вільними гравцями", і компанії просто борються за них. Працівники з невисокими показниками швидко випадають з обойми і "потрапляють на лаву запасних". Така культура зустрічається в тих областях, де відбувається швидкий рух бізнесу і де великий ризик: маркетинг, інформаційні технології.
Клубна культура	Характеризується лояльністю, відданістю та спрацьованістю членів колективу, командною роботою. Стабільні та безпечні умови сприяють заохоченню за рахунок віку, досвіду і посадового становища. Підвищення в посаді отримують тільки працівники цієї компанії, при цьому кар'єрне зростання відбувається поступово. На кожному новому рівні працівник повинен оволодіти майстерністю, тому більшість працівників мають широкий професійний кругозір. Хоча такі компанії зсередини являють собою досить гнучкі структури, у сторонньої людини або новачка створюється враження про них як про закриті для чужих очей установах, в яких будь-які зміни здійснюються повільно і поступово.
Академічна культура	Набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалого співробітництва і готові до повільного просування службовими сходами. Поступовий кар'єрний ріст усередині компанії. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший. У кожного співробітника є свій специфічний напрямок, в якому він вдосконалює свій досвід і майстерність, розвиває творчий і професійний потенціал. Характерна для давно освічених установ. В стабільній обстановці така культура працює ефективно.
Захисна культура	При цій КК немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов. Така культура згубна для працівників, але при цьому надає прекрасні можливості для деяких впевнених у своїх силах менеджерів, які люблять приймати виклик.

Типи корпоративних культур (за А.А. Радугіним)

Тип корпоративної культури	Характеристика
Культура влади	При цьому типі культури особливу роль в організації грає лідер, його особисті якості і здібності. Джерелом влади виступають ресурси, які знаходяться в розпорядженні керівника. Організація має жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу проводиться за принципом особистої відданості, просування по службі слабо залежить від рівня компетентності. Позитивні аспекти цього типу лідерства полягають у швидкому реагуванні на ситуації, прийнятті рішень, високої організації їх виконання.
Рольова культура	Вона характеризується розподілом ролей, жорстко регламентованим функціоналом, спеціалізацією учасників діяльності. Організація працює в системі правил, процедур, стандартів, дотримання яких гарантує її ефективність. Основне джерело влади - положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація продуктивно працює в режимі функціонування і обмежена в розвитку.
Культура завдання	Даний тип культури зорієнтований на досягнення цілей в реалізації проектів. Ефективність забезпечується високим професіоналізмом співробітників і корпоративної згуртованістю - це командний тип. Великими владними повноваженнями наділений той, хто в даний момент є експертом у провідній галузі діяльності і володіє максимумом інформації. Така організація успішна при ситуативних вимогах ринку.
Культура особистості	Організація з подібним типом культури об'єднує людей не для вирішення загальних завдань, а для досягнення особистісно значущих цілей. Характеризується високою продуктивністю. Влада заснована на професіоналізмі, здатності домовлятися, близькості до ресурсів. Влада і контроль в організації носять координуючий характер.

Типи корпоративних культур (за К. Камероном і Р. Куїнном)

Тип корпоративної культури	Характеристика
1. Кланова (сімейна) культура	Характерна для організацій, які фокусують увагу на турботі про людей і внутрішньому повазі до індивідуальності та унікальності кожного. Головною цінністю такої культури є команда. Найчастіше це компанії, що працюють на клієнтському ринку: роздрібна торгівля, послуги. У сфері культури до них можна віднести невеликі муніципальні будинки народної творчості, музеї, бібліотеки. Дані організації нагадують велику сім'ю, яка зв'язує всіх співробітників відданістю, і традицією. Взаємини в колективі засновані на почуттях, які-небудь офіційні правила відсутні, як і чіткий розподіл обов'язків і функціоналу між працівниками. Керівник впевнений, що підлеглі повинні розуміти його з півслова, а підлеглі, у свою чергу, не отримуючи чітких вказівок, намагаються самі визначити, чого ж від них чекають. При надмірному розвитку даної культури велика ймовірність перетворення організації в "безвідповідальний замський клуб"
2. Адхократична культура	Проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, споживачів в поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань. Співробітниками рухає новаторство, готовність йти на ризик. Заохочується особиста ініціатива і свобода. Такий тип культури характерний для високотехнологічних виробничих організацій, яким завжди треба тримати "руку на пульсі".
3. Ринкова культура	Властиво увагу на зовнішніх позиціях (розширення частки ринку, приріст клієнтської бази в поєднанні зі стабільністю та контролем (підтримка певного рівня рентабельності). Такі компанії орієнтовані, на результат, прагнення перемагати. Серед співробітників заохочується суперництво. Дану культуру доцільно використовувати на етапі бурхливого розвитку організації, в період активного захоплення ринку.
4. Ієрархічна (бюрократична) культура	Фокусує увагу на внутрішній підтримки співробітників і регламентованій упорядкованості всіх процесів. Вони відрізняються високим рівнем контролю. Метою таких компаній є підтримка стабільності і формалізованих відносин у колективі. До цього типу найчастіше відносяться державні структури та підприємства, які, насамперед, орієнтовані на дотримання всіх правил і внутрішній комфорт, ніж на споживачів.

Діагностика організаційної культури

(Опитувальник Куїнна і Камерона OCAI)

Інструкція. Цей опитувальник призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні невірних відповідей, точно так же, як не існує правильної або неправильної культури. Щоб ваша оцінка організаційної культури була максимально точною, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно. Кожен з шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації.

Спочатку розподіліть бали в колонці «Тепер», потім на ті ж питання, дайте відповіді, але проставивши бали в колонці «Бажано».

Опитувальник

		Тепер	Бажано
1. Важливі характеристики			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна великій родині. Люди виглядають так, як мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна та підприємницька. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництва досягнення поставленої мети		
D	Організація жорстко структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
		Всього:	100
		100	
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві			
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом моніторингу, прагнення допомогти та навчити		
B	Загальний стиль лідерства на підприємстві служить прикладом новаторства та схильності до ризику		
C	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом орієнтації на результат		

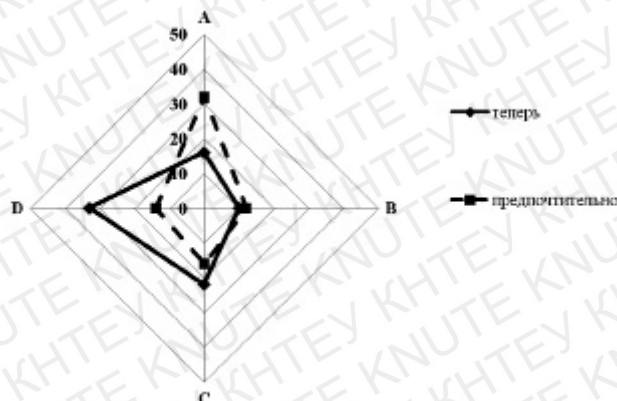
		Тепер	Бажано
D	Загальний стиль лідерства на підприємстві є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ		
	Всього:	100	100
3. Управління працівниками			
A	Стиль керівництва на підприємстві характеризується заохоченням спільної діяльності, участі колективу в прийнятті рішень		
B	Стиль керівництва на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи кожного.		
C	Стиль керівництва на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоздатності та заохочення досягнень		
D	Стиль керівництва на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогами підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах		
	Всього:	100	100
Сутність підприємства, що зв'язує			
A	Підприємство зв'язує віданість справ та взаємна довіра, обов'язковість є головною якістю підприємства		
B	Підприємство зв'язує притаманність новаторству та удосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових позиціях		
C	Підприємство зв'язує акцент на досягнення мети та виконання завдань. Загальні теми – наступ та перемога		
D	Підприємство зв'язує формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства		
	Всього:	100	100
5. Стратегічні цілі			
A	Підприємство заострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості та співучасті		
B	Підприємство акцентує увагу та здобуття нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінують проби нового та пошук нових можливостей		
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях та		

		Тепер	Бажано
досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг			
D	Підприємство акцентує увагу на стабільності. Важливіше всього контроль та плавність ведення справ		
Всього:		100	100
6. Критерії успіху			
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей		
B	Підприємство визначає успіх на базі здобуття унікальної або новітньої технології. Підприємство – лідер та новатор в цьому професійному середовищі		
C	Підприємство визначає успіх на базі конкурентного лідерства (випередження конкурентів)		
D	Підприємство визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат		
Всього:		100	100

Обробка результатів: «А» - кланова корпоративної культури; «В» - адхократична корпоративної культури; «С» - ринкова корпоративної культури; «D» - бюрократична корпоративної культури.

Знаходиться середні значення показників А, В, С, D по графі «тепер» і будується профіль корпоративної культури (показники відкладаються на діагоналях) - див. Приклад побудови «профілю корпоративної культури».

Потім прораховуються показники А, В, С, D в графі «переважно» і будується профіль кращою корпоративної культури. Проводиться змістовної порівняння для визначення ресурсів розвитку організації.



Приклад побудови «профілю корпоративної культури».

В цьому прикладі «профілю» корпоративної культури бачимо, що існуючу організаційну культуру співробітники оцінюють як переважно бюрократичну. Однак в кращому образі корпоративної культури (це, по суті, образ суб'єкт-суб'єктних відносин в організації) переважають цінності кланової культури. Як слід враховувати в практичній діяльності керівника ці дані? Очевидно, треба виділити ті цінності, які характерні для кланового типу корпоративної культури: взаємовиручка; сприйняття керівника як турботливого, справедливого і одночасно вимогливого «батька». У клановій культурі кожен співробітник, незалежно від посади, яку обіймає і професійного статусу, чекає від керівництва уваги до його особистості, готовності включати його в загальну систему спільного вирішення виробничих проблем тощо. Розуміння цих особливостей дозволяє керівнику значно підняти ефективність управління колективом.

Продукція підприємства ТОВ «Тріан Груп»



Організаційно-штатна структура підприємства ТОВ «Тріан Груп»



АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Тріан Груп»

№ п/п	Назва продукту	Частка прибутку	Група
1	Картопля	15,74	А
2	Цибуля	12,59	А
3	Яблука	11,02	А
4	Морква	12,16	А
5	Банан	11,2	А
6	Лимон	8,64	В
7	Капуста	7,1	В
8	Помідори	5,9	В
9	Огірки	5,5	В
10	Часник	2,1	С
11	Виноград	1,7	С
12	Слива	1,3	С
13	Зелень	1,2	С
14	Кабачок	1,05	С
15	Буряк	1,0	С
16	Персик	1,0	С
17	Інші	0,3	С