

**Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування корпоративної культури менеджменту як складової
сталого розвитку підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ВЕНТРУМ», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Лазоренко
Тетяни Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність корпоративної культури підприємства та методи її формування	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня корпоративної культури.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «ВЕНТРУМ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВЕНТРУМ».....	26
2.2 Аналіз корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» та діагностика проблем її формування	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВЕНТРУМ»	39
3.1. Механізми реалізації програми формування корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства.....	39
3.2. Прогнозна оцінка результатів удосконалення формування корпоративної культури на підприємстві	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Збиткова діяльність значної частини українських підприємств, більша частина яких знаходиться в корпоративному управлінні, значною мірою зумовлена не лише погіршенням соціально-економічного становища в Україні та недосконалим формуванням ринкових відносин, але й відсутністю такої складової розвитку підприємства як корпоративна культура.

Зарубіжний досвід свідчить, що використання корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності виробництва та зростанню конкурентоспроможності. Проте в умовах вітчизняних підприємств цей чинник поки не діє належним чином, і однією з основних причин цього є те, що теоретичні дослідження у царині корпоративної культури та її ролі в розвитку соціально-трудових відносин не набули системного характеру.

Отже, актуалізація теми дослідження зумовлена виникненням принципово нових проблем у діяльності вітчизняних підприємств, пов'язаних зі зниженням рівня їх сталого розвитку. Ці проблеми зумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо формування корпоративної культури менеджменту як складової сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження в цій сфері здійснювали такі зарубіжні та українські вчені, як О. Апостолук, Н. Гриценко, Л. Жилина, Т. Кицак, А. Корнійчук, М. Коул, М. П. Мальська, Е. Полищук, Т. Пітерс, В. Семененко Л. Степанова, І. Химич Г. Чайка, М. Чеплюк, Е. Шейн та інші. Водночас невирішеною раніше частиною окресленої проблеми є системний аналіз взаємного впливу корпоративної культури на економічний розвиток і ефективність діяльності підприємства,

обґрунтування моделі корпоративної культури, а також визначення типів корпоративної культури, що обумовлює вибір теми й особливості структурно-логічної побудови дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в комплексному обґрунтуванні теоретичних аспектів та практичної реалізації механізму формування корпоративної культури для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Для досягнення цієї мети було поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність та визначити роль корпоративної культури підприємства, а також охарактеризувати методи формування корпоративної культури як складової сталого розвитку підприємства;
- виявити методичні підходи до оцінювання рівня корпоративної культури та визначити їх особливості;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ВЕНТРУМ»;
- проаналізувати рівень корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» та провести діагностику проблем її формування;
- обґрунтувати механізми формування корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства;
- здійснити прогностичну оцінку результатів удосконалення процесу формування корпоративної культури на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та методичні засади формування корпоративної культури та механізмів її впровадження на підприємстві з метою забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ».

Інформаційною базою дослідження слугувала теоретична та практична інформація, отримана з останніх досліджень та публікацій вітчизняних й закордонних видань, статистичні дані, періодичні видання,

фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства, електронні джерела мережі Internet.

Методи дослідження. Для досягнення мети роботи було задіяно низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: морфологічний аналіз (для уточнення теоретичних аспектів та обґрунтування поняття «корпоративна культура» та визначення її ролі в сталому розвитку підприємства); логічного узагальнення – для окреслення кола методів формування корпоративної культури та методичних підходів до оцінювання рівня корпоративної культури; економіко-математичні методи – для проведення аналізу корпоративної культури досліджуваного підприємства та визначення її впливу на економічні та соціальні результати діяльності підприємств; графічний метод – для візуального відображення досліджуваних соціально-економічних явищ та процесів; кваліметричний метод – для кількісного оцінювання якісних показників корпоративної культури; економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень – при розробці моделі корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства.

Наукова новизна полягає у тому, що:

- дістали подальшого розвитку форми і методи, корпоративної культури як способу поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства на ефективність діяльності підприємств;
- розроблено власну модель формування корпоративної культури та удосконалено підходи до формування корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства на основі визначення бажаного типу корпоративної культури та її елементів.

Апробація результатів випускні кваліфікаційні роботи. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Формування корпоративної культури менеджменту як складової сталого розвитку підприємства», яка

була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Практична значущість одержаних результатів полягає у практичному вирішенні комплексу проблемних організаційно-методичних положень, пов'язаних з формуванням корпоративної культури як складової сталого розвитку. Результати дослідження можуть бути використані ТОВ «ВЕНТРУМ», що дозволить покращити підприємству свою конкурентну позицію на ринку аутсорсингу в Україні.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, в яких розглядаються теоретичні та прикладні аспекти формування корпоративної культури підприємства в контексті забезпечення його сталого розвитку, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 57 сторінок, 4 таблиць, 8 рисунків, список літературних джерел із 72 найменувань, 25 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність корпоративної культури підприємства та методи її формування

У пошуках важелів підвищення ефективності розвитку підприємства, його конкурентоспроможності часто акцент робиться лише на економічних факторах. Проте не можна забувати, що суб'єктом господарювання є людина. І від неї, від її культури, загалом від культури підприємства багато в чому залежить результат його роботи. Тому саме корпоративна культура виступає важливим чинником успішної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. Останнім часом організації все частіше прагнуть підвищити свою ефективність. У них виникає потреба у фахівцях з управління персоналом, які вміють налагоджувати комунікативний процес в колективі і з керівництвом.

Розкриттю значення корпоративної культури для успіху організації сприяли дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Проте незважаючи на вагомий доробок, воно ще недостатньо висвітлене з наукової точки зору [70, с.160].

В першу чергу уточненню підлягає саме визначення поняття «корпоративна культура». Проведемо огляд дефініцій, які наводять науковці з менеджменту, корпоративного управління та інших дисциплін (Додаток Б, табл. Б1).

Здійснюючи аналіз понять «корпоративна культура», запропонованих вітчизняними і зарубіжними вченими, можна зробити висновок, що у більшості випадках дане поняття майже ідентичне поняттю «організаційна культура». Лише М. П. Мальська в своїх визначеннях намагається

наблизити ознаки організаційної культури саме до корпоративних особливостей управління підприємством. Але ми не поділяємо понять корпоративної та організаційної культур, оскільки мова йде про культуру організації [36].

На нашу думку, організаційна культура характеризується такими особливостями, які визначають поведінку особи в організації; групову поведінку в організації; поведінку керівника в організації; взаємодію організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем, що дозволяє досягти ефективності діяльності організації.

Особливість корпоративної культури полягає в тому, що це доповнена форма організаційної культури, яка є унікальною для кожної організації, в якій вона використовується, яка має свою ключову філософію та ідеологію, і яка має певний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище, а саме – на споживача.

В контексті цього потрібно розглянути зв'язок розвитку корпоративної культури та Концепції сталого розвитку.

Історія виникнення Концепції сталого розвитку почалася в Ріо-де-Жанейро (Бразилія) у 1992 р., коли на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку (скорочено: Ріо-92) зустрілися керівники 176 країн світу й підписали документи, у яких було проголошено нову парадигму розвитку суспільства у XXI столітті – парадигму сталого (збалансованого) розвитку (від англійського *sustainable development*). Основні критерії сталого розвитку були переосмислені на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку в Йоханезбурзі у 2002 році (конкретизовано план реалізації сталого розвитку) та закріплені на конференції «Ріо+20» у 2012 році [15].

Потреба проведення такої конференції постала з огляду на зростання рівня ризиків і небезпек, пов'язаних зі стрімким збільшення чисельності людства та обсягів ресурсів (води, їжі, енергії тощо), які воно споживає. Наслідками цього є вичерпування ресурсів, забруднення й деградація навколишнього природного середовища, а, відповідно, порушення всіх

процесів масо- й енергоперенесення на планеті, що може призвести до глобальної катастрофи. Головні принципи сталого розвитку наголошують на тому, що ресурсів слід споживати стільки, щоб їх вистачило й наступному поколінню, і не більше, ніж природа може відновити [60].

Було запропоновано наступне визначення сталого розвитку: «це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби».

Слід зазначити, що багатьох дослідників сталий розвиток асоціюється лише зі складовою природозбереження, однак ця концепція розглядає світ як цілісну систему, а тому кожна ланка в цій системі вимагає особливої уваги. Так, до комплексу сфер та проблем, які розглядаються в контексті визначення засад сталого розвитку, відносяться:

- економічний розвиток;
- соціальна сфера, у тому числі й освіта;
- екологія, у тому числі й переробка відходів.

Отже, цей документ закликає країни прийняти національні стратегії сталого розвитку, які повинні ґрунтуватися на узгоджених секторальних економічних, соціальних та екологічних національних програмах [27].

Згрупуємо отримані визначення поняття «корпоративна культура» відповідно вищеозначених аспектів (Додаток Б, табл. Б2).

З даних табл. Б2 видно, що найбільше, в контексті визначення поняття «корпоративна культура» автори приділяють психологічним аспектам, тобто вірування, переконання, особливості спілкування з керівництвом, колективом та клієнтами є основними аспектами корпоративної культури. Варті уваги також такі особливості, як те, що в більшості, зарубіжні автори (Пасека, Роббінс) в основі корпоративної культури ставлять нормативне забезпечення, тобто корпоративна культура підприємства повинна мати чітко окреслені стандарти мислення і поведінки, які не знайшли свого законодавчого закріплення. Вітчизняні та російські вчені надають перевагу

психологічним та історичним аспектам, таким як особливості національної культури, ієрархічні проблеми в спілкуванні тощо.

Узагальнивши отримані дані, сформулюємо власне визначення поняття «корпоративна культура» врахувавши всі зазначені аспекти. На нашу думку, *корпоративна культура* - це сукупність пануючих в організації професійних цінностей, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і модель взаємовідносин співробітників під час як виробничої так і позавиробничої діяльності, незалежно від їх посади та ієрархічного становища, функціональних обов'язків, які повинні бути чітко регламентовані у внутрішніх нормативних документах підприємства.

Для більш глибокого дослідження поняття «корпоративна культура» розглянемо її види, мету, завдання, предметну область та суб'єктний склад.

Серед існуючих класифікацій корпоративної культури однією з найвідоміших є класифікація, запропонована К. Камероном і Р. Куїнном, які враховуючи різноманітні індикатори, виокремлюють чотири основні типи корпоративної культури:

1. Ієрархічна (бюрократична). Це культура, яка найбільшого розповсюдження набула в сфері охорони порядку та оборони, ВНЗ та в багатьох промислових підприємствах. Цільове завдання такого типу культури - досягнення і закріплення стабільності на основі формалізації робочих відносин. Операційний процес побудований на виконанні затверджених процедур.

2. Ринкова. Цей тип культури направлений на досягнення організацією результату, а в основі лежить прагнення перемагати. Переважає заохочення внутрішнього суперництва. Цей тип культури дуже ефективний на етапі бурхливого розвитку компанії, розширення ринків збуту.

3. Кланова. Відносини в організації схожі на відносини у великій сім'ї. Цей тип культури направлений на створення між співробітниками зв'язків, заснованих на відданості, дружбі і запропонованих традиціях. Але надмірне

захоплення розвитком цього типу культури перетворює колектив в «безвідповідальний заміський клуб».

4. Адхократична. Цей тип культури дозволяє створити на підприємстві добре організоване і творче місце роботи. В основі розвитку працівників лежить створення інновацій, готовність ризикувати. Керівництво заохочує прагнення працівників до особистої ініціативи і свободи [22].

Веремчук Р. О. наводить наступні наступні типи корпоративної культури (Додаток Б, рис. Б1).

Отже, як вбачається із наведених типів корпоративної культури, як зарубіжні так і вітчизняні автори пропонують власні групування, що означає відсутність універсальної класифікації даної дефініції, типової для корпоративного підприємства. Кожен прийнятий певний набір критеріїв або параметрів, відповідно до якого описується тип корпоративної культури, ознаки якого можна спостерігати в будь-якій організації. Це означає, що вчені, досліджуючи корпоративну культуру, мають на увазі різні її аспекти, мету та завдання.

Зокрема, основною метою впровадження корпоративної культури на вітчизняних підприємствах Л.В. Балабанова вважає формування такої поведінки персоналу, яка б найповніше сприяла б досягненню сталого розвитку підприємства [4,с.133]. З цих позицій, основні завдання корпоративної культури полягають у наступному:

- намагання персоналу бути співпричетним до справ підприємства;
- стабільне залучення персоналу у спільну діяльність на користь підприємства та заохочення цих дій;
- укріплення системи соціальних відносин між персоналом задля стабільності;
- заохочення і підтримка персоналу задля досягнення особистого успіху;
- постійного дотримання функції делегування як розширення відповідальності за результати діяльності;

- посилення відчуття корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними святами, подіями і т.і.) [4,с.134].

Теоретичні дослідження показують, що предметна область корпоративної культури не розкрита вітчизняними вченими. На нашу думку, предметом корпоративної культури виступає набір цінностей та усвідомлень приналежності, яку поділяє кожен працівник підприємства та яка окреслює його поведінку та регулює її для забезпечення життєдіяльності організації.

Механізм функціонування корпоративної культури передбачає наявність її об'єкта і суб'єкта. До того ж, об'єкт і суб'єкт корпоративної культури взаємозв'язані і взаємозалежні. Об'єктами корпоративної культури на нашу думку, виступає психологічна та матеріальна складова життя організацій. Суб'єктом корпоративної культури виступають відповідні структурні складові підприємства, до обов'язків яких входять функції використання об'єкту. Зупинимося на цьому більш детально.

Отже, в першу чергу суб'єктами корпоративної культури виступають власники підприємства. Після власників реалізуючою стороною корпоративної культури є керівництво підприємством, яке може також поєднувати в своїй особі і власників. Також суб'єктом корпоративної культури є персонал підприємства, який безпосередньо реалізовує і впроваджує корпоративну культуру в діяльність підприємства.

На нашу думку, до цього переліку потрібно включити і клієнтів підприємства, особливо це стосується підприємств, які спеціалізуються на наданні послуг. На таких підприємствах, як підприємства ресторанного бізнесу, аутсорсингові організації та багато інших, вся діяльність зосереджена на спілкуванні з клієнтами, і тому їх корпоративна культура повинна у своїй більшості бути направлена на співробітництво з клієнтами і вплив на них. Тобто, корпоративна культура виробничих підприємств передбачає наступний склад суб'єктів: власник, керівник та персонал, а обслуговуючих – власника, керівників, персонал та клієнтів[36,с.56]..

Розглядаючи сутність корпоративної культури, потрібно визначити її основні складові або елементи. Захарчин Г.М виділяє наступні складові корпоративної культури (Додаток Б, рис.Б2.):

На нашу думку, найбільш повно розкриває складові корпоративної культури В.В. Юрченко, (Додаток Б, рис.Б3)

Наведені складові корпоративної культури автоматично передбачають її роль у розвитку підприємства, що допомагає підпорядковуватися організації під зміни зовнішнього середовища. Вона допомагає співробітникам швидко реагувати на несподівані зміни, події і визначає образ діяльності компанії. На наш погляд, корпоративна культура як фактор підвищення прибутковості діяльності підприємства відіграє значну роль.

Формування корпоративної культури - тривалий і складний процес, в якому Шеляпин В. Н. виділяє чотири етапи:

- 1) окреслення місії організації, створення системи базових цінностей;
- 2) регламентація стандартів поведінки персоналу;
- 3) створення традицій підприємства;
- 4) розробка символіки [69].

Наведемо основні етапи роботи менеджера по формуванню і розвитку корпоративної культури, які пропонує А.Окатов (Додаток В, рис.В1)

Для завоювання прихильності працівників до цілей і цінностей підприємства використовуються різні методики: брендинг, засоби масової інформації корпоративного спрямування, затверджені корпоративні стандарти; навчання і розвиток персоналу, конференції та семінари корпоративного профілю, конкурси і заохочення проявлення ініціатив, соціальні програми розвитку та захисту, пільги і привілеї; корпоративні свята та поздоровлення; сімейні програми, спорт, благодійність.

Сам механізм формування корпоративної культури передбачає задіяння наступних методів управління, ідентичних стандартним методам менеджменту. Так, економічні методи (інструменти) пов'язані з вільно - договірними відносинами на взаємовигідній основі, відображають намагання

співробітників досягти основної мети стосовно участі в діяльності підприємства.

Економічні методи використовуються для впливу на нагальні потреби співробітників, підвищуючи значимість матеріальних стимулів вони застосовуються паралельно потребам соціального, духовного, творчого рівнів. Економічна стабільність підприємства, участь у власності, в частині прибутку і в процесі прийняття рішень, преміювання, пільги показують ефективність принципів, цінностей, норм поведінки, пропагованих керівництвом.

Адміністративні методи узгоджуються зі стратегією розвитку організації і кадровою політикою, є дуже ефективними в разі переважання нормативного регулювання діяльності і застосовуються в комплексі з системою стимулювання. Критерії відбору кадрів, розвитку і навчання персоналу, формування місії і стратегії, структура організації, розподіл функцій і обов'язків можна віднести до адміністративних методів формування корпоративної культури.

Психологічні методи – пов'язані з використанням колективних процесів для впливу на особистість, що входить в трудовий колектив, і окремих, особливо авторитетних працівників, а також психологічних способів впливу на особистість і особливостей сприйняття і засвоєння потрібних зразків поведінки.

Символічні пов'язані з матеріальним втіленням основних ідей і цінностей корпоративної культури, вони спрямовані на продукування і використання форм культурних відносин, призначення яких – провести огляд, зафіксувати і передати культурний досвід ефективної взаємодії іншим поколінням співробітників.

Узагальнюючи різноманітні підходи до механізму формування корпоративної культури підприємства нами було розроблено її базову модель, використання якої дозволить суб'єктам корпоративної культури

постійно моніторити її рівень та вносити необхідні коригування у разі її незадовільної ефективності (Додаток В. рис.В2).

В даний час розроблені різні методи, які дають можливість керівникам формувати і підтримувати корпоративну культуру підприємства, яка необхідна для успіху у реалізації стратегії розвитку організації. Для кожної галузі ефективною може бути різний тип корпоративної культури, тому не може бути єдиного оптимального виду культури підприємства, яку залишається лише сформувати в кожній організації.

Виходячи з філософії управління, керівники підприємства намічають конкретні механізми формування корпоративної культури. Керівництво підприємства регулює розвиток культури двома методами. Так, перший являє собою оцінку рівня культури і окреслення перспектив її розвитку згори, сподіваючись, що це викличе ентузіазм і підтримку у більшості персоналу. Даний спосіб передбачає наявність особистих зобов'язань керівника по відношенню до цінностей, в які він вірить.

Використання другого способу розпочинається знизу: менеджери повинні відслідковувати у всій організації, які ціннісні установки існують в кожному підрозділі, намагаючись при цьому поступово впливати в потрібному напрямку на рівень культури.

Отже, у науковій думці можна виділити кілька основних точок зору на визначення корпоративної культури, проте у більшості випадків її досить часто ототожнюють з організаційною культурою. Нами сформульовано власне визначення поняття «корпоративна культура». На нашу думку, це сукупність визначених на підприємстві ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і механізм взаємовідносин співробітників під час як виробничої так і позавиробничої діяльності, незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків і які можуть бути чітко регламентовані у внутрішніх нормативних документах підприємства.

Конкретизація мети корпоративної культури дозволяє визначити її завдання, окреслити її об'єкт та предмет. Зазначене дозволило нам

узагальнити та обґрунтувати суб'єктний склад корпоративної культури з виділенням особливостей її формування для підприємств сфери послуг та обґрунтувати невід'ємну роль клієнта у формуванні корпоративної культури підприємства. Отже, спрямування корпоративної культури на клієнта забезпечить його утримання за рахунок підвищення якості послуг, зростання конкурентоспроможності підприємства, збільшення його прибутковості і, відповідно, сталому розвитку підприємства.

Розгляд особливостей механізму формування корпоративної культури дозволив запропонувати власну модель, яка уможливорює регламентацію внутрішніх процесів; розробку і впровадження різноманітних способів співробітництва; виховання почуття у персоналу як єдиної команди; формування економічного і соціального простору, стабільності і безпеки; обґрунтування стилю керівництва. Впровадження цієї моделі зумовлює зміну стилю традиційного управління і перехід на принципи корпоративного управління.

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня корпоративної культури

Для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність підприємства необхідна її своєчасна діагностика. Проте в науковій літературі єдиного підходу до діагностики корпоративної культури поки що не існує [26].

Проблемний аспект оцінки рівня корпоративної культури полягає у визначенні системи показників за якими оцінюють ефективність корпоративної культури, а також обґрунтовують види ефективності (економічна, соціальна, психологічна, етична, правова тощо).

Ефективність (від латинського слова *effectivus* – діяльний, творчий) означає відносний ефект, отримання результатів від процесу, здійснення

операцій, впровадження проекту, що визначається як відношення результату до затрат, що і зумовило його одержання.

Економічна ефективність – це поняття, яке характеризує сукупність одержаних результатів в процесі і після використання ресурсів і порівняння суми їх витрат з одержаним економічним ефектом – досягнутих обсягів виробництва товарів, доходу від реалізації продукції, отриманих прибутків, зростання конкурентоспроможності та якості продукції, економії всіх видів ресурсів, удосконалення технологій виробництва, підвищення інноваційної активності тощо.

Соціальна ефективність – характеризується ступенем задоволення соціальних потреб підприємства чи колективу.

Здійснення оцінювання досягнутого стану ефективності можна розглядати як оцінку якості застосування корпоративної культури. Цю оцінку здійснюють допомогою кваліметрії. Кваліметрія – це наука про вимірювання якісних характеристик об'єкта. В нашому випадку об'єктом дослідження і оцінки є корпоративна культура, яка характеризується великою кількістю якісних ознак.

Зокрема, Самайбекова З. пропонує застосовувати комплексну методику діагностики рівня корпоративної культури підприємства. Її методика заснована на структурно-параметричній моделі, яка допомагає розрахувати коефіцієнти використання окремих категорій персоналу підприємства (топ-менеджера, менеджерів середньої ланки, рядових співробітників) та, відповідно, загальний рівень їх культури. Визначення цих коефіцієнтів відбувається за допомогою використання комплексного опитувальника, який містить в собі питання відповідно чотирьох основних параметрів роботи підприємства: мотиваційної складової, психологічної, управлінської та комунікаційної.

Згідно зазначеної методики додатково запропоновано проводити обчислення показників плинності кадрів та стабільності персоналу. Відповідно них буде більш об'єктивно оцінюватися зміна рівня культури та

за допомогою них буде деталізовано причини відхилень основної базової моделі від реальної, діючої на підприємстві. Отримані відповідно дослідження дані забезпечують керівництво фірми конкретною інформацією й демонструють динаміку зміни корпоративної культури та дозволяють керівництву зробити належні висновки [51].

У наукових і практичних дослідженнях рівня корпоративної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик оцінки. Найбільш відомими і задіяними для використання у реальних умовах є методика Е. Шейна, методика OSAI К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Т. Діла і А. Кенеді, методика Г. Захарчиної.

Так, Е. Шейн вважає застосування кількісних методів діагностики не досить достовірними і об'єктивними щодо такого об'єкта дослідження як корпоративна культура [68, с. 168]. Модель OSAI є найбільш розповсюдженою і досить дієвою у використанні. Відповідно цієї моделі визначення типів корпоративної культури проводиться на базі окреслення напрямку орієнтації підприємства, а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність).

Проведення оцінки рівня корпоративної культури за методикою OSAI має на увазі проведення опитування працівників підприємства на основі розробленого опитувальника, під час чого визначаються шість ключових ознак:

- 1) найважливіші показники організації;
- 2) загальний стиль лідерства в організації;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) об'єднувальна сутність організації;
- 5) стратегічні цілі;
- 6) критерії успіху [17].

Використовуючи розглянуті ознаки, результати діагностики за допомогою методики OSAI вказують на найважливіші характеристики у операційній діяльності підприємства, на різницю його культури та інших

підприємств. Однак дана методика не визначає впливу культури на економічні результати діяльності даного підприємства, не оцінює загальний рівень його корпоративної культури, не дозволяє виокремити ті її елементи, які слід розвивати у першу чергу, а значить не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики.

Отже вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна «цілком може бути використана на практиці переважно під час експрес-оцінки організаційної культури [22].

Методика діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді застосовують лише два критерії для визначення типів культур: швидкість оберненого зв'язку і показник ризику. За результатами використання цих критеріїв утворилось чотири типи корпоративних культур: мачо, інвестиційний, наполегливої роботи та процесу [32].

Методика Г.Захарчин дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово- економічних показників підприємства. Критерії ефективності різні для організацій з різними типами корпоративної культури, оскільки, неоднакові їхні домінуючі цінності, що відображено в Додатку Г, табл.Г1.

Оскільки система якісних показників недостатньо пристосована для оцінки ефективності корпоративної культури, відповідно виникла потреба у використанні показників, що мають кількісний характер. Вони згруповуються у відповідні блоки: показники економічної ефективності, показники технологічної ефективності, показники соціальної ефективності. Отже,

I. До показників економічної ефективності, відносяться: рентабельність підприємства; рентабельність продажу; позитивна динаміка продуктивності праці; якість продукції та інші.

II. До показників технологічної ефективності, які становлять другий блок, відносяться показники, за допомогою яких можна оцінити рівень

корпоративної культури та її вплив на інноваційну активність підприємства. Це наступні показники: питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі; темп росту персоналу, що здійснює інноваційну діяльність; частка обладнання, що характеризує рівень використання сучасних технологій.

III. До показників соціальної ефективності відносяться ті, які відображають вплив корпоративної культури на соціально-психологічні аспекти діяльності персоналу.

До даних показників в першу чергу відносять коефіцієнт освітнього рівня персоналу, що надає характеристику загальному рівню компетентностей персоналу підприємства:

$$K_{осв} = \frac{\sum a_i * Ч_i}{Ч_j} \quad (1.1)$$

де, $K_{осв}$ – коефіцієнт освітнього рівня персоналу;

a_i – оцінка, що означає i -й освітній рівень;

$Ч_i$ – кількість працівників з i -м освітнім рівнем у x -му році;

$Ч_j$ – загальна кількість працівників в j -му році;

k – число освітніх рівнів.

Кожен рівень освіти має відповідний бал. Наприклад, вища базова освіта + друга вища - 6 балів; вища освіта + навчання в рівнях другої освіти - 5 балів; вища освіта - 4 бали.

Коефіцієнт стійкості персоналу підприємства має зв'язок з показником плинності кадрів. При високому рівні корпоративної культури плинність кадрів майже відсутня, відповідно низький рівень корпоративної культури призводить до збільшення витрат на підбір, оцінку і навчання персоналу і підвищення професійної підготовки, тому коефіцієнт стійкості ($K_{ст}$) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів ($K_{пл}$) за формулою:

$$K_{ст} = 1 - K_{пл} \quad (1.2)$$

Коефіцієнт середньої плинності персоналу визначається за такою формулою:

$$K_{пл} = \frac{K_{пл.i} * Ч_i}{Ч_j} \quad (1.3)$$

де, $K_{пл.i}$ - коефіцієнт плинності працівників підприємства в i -му діапазоні стажу роботи;

$Ч_{ij}$ – кількість працівників i -го діапазону в j -му періоді;

$Ч_j$ – кількість персоналу підприємства в j -му періоді;

m – число виділених діапазонів стажу роботи.

Коефіцієнт трудової дисципліни визначають за формулою:

$$K_{\partial} = \frac{1 - \sum D}{N} \quad (1.4)$$

де, K_{∂} - 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 від роботи має комплексний характер.

Проведення оцінки даного параметру здійснюється на основі намагання працівників залишити місце роботи. Під час цього приймається до уваги не лише бажання працівника залишити підприємство, але і його намагання перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Дані для цієї оцінки збираються за допомогою анкетування. Оцінка коефіцієнта задоволення від роботи ($K_{зад.р.}$) визначається за формулою:

$$K_{зад.рес} = \frac{\sum L_{ii} * Ч_i}{\sum L_{ма} * Ч_i} \quad (1.5)$$

де, L_{if} . - середня фактична чисельність працівників, які бажають звільнитися;

$Ч_i$ - чисельність працівників (відділу, цеху);

L_{max} . – максимальне число бажаючих звільнитися працівників.

Оцінка максимально можливої кількості працівників, які бажають звільнитися, береться до уваги кількість працівників підприємства, які звільнилися в дійсності, і кількість працівників, які змінили підрозділ.

Коефіцієнт конфліктності ($K_{\text{конфл.}}$) за певний період можна відзначити за формулою:

$$K_{\text{конфл.}} = \frac{\sum P^* n}{N} \quad (1.6)$$

де, pi — вагомість конфліктної ситуації ;

ni – число конфліктів різного рівня складності;

k - кількість рівнів конфліктності;

N — загальна чисельність прийнятих до уваги конфліктів на підприємстві.

Крім узагальнюючих показників, які застосовують для оцінки економічної ефективності застосування корпоративної культури підприємства, додатково розраховуються показники, що досліджують соціальний ефект, який зумовлений дією корпоративної культури.

Ця група показників містить наступні: зміна плинності кадрів; зростання компетентностей співробітників; покращення трудової дисципліни; мотивація праці; збільшення числа вакантних представників на місце роботи на цьому підприємстві і т.і. [20].

Одним із вагомих показників для оцінки ефективності корпоративної культури є коефіцієнт задоволеності працівників організацією

$$(K_y): K_y = 1 \text{ (ЧСЖ - Ч)}, \quad (1.7)$$

де ЧСЖ - кількість працівників, звільнених з організації за власним бажанням;

Ч - середньооблікова чисельність працівників організації.

За допомогою даного показника можна визначити, на скільки умови найму відповідають вимогам, що пред'являються працівниками для оцінки їх власної праці. Таким чином, можна зробити висновок, що дана методика

може бути використана частково для оцінки ефективності окремих показників.

На основі методик, що враховують вплив тільки одного або декількох факторів корпоративної культури, розглянемо метод ситуаційної бальної оцінки, який присвоює кожній характеристиці корпоративної культури певний бал за ефективність за п'ятибальною шкалою.

Оцінивши кожну характеристику і присвоївши їй конкретний бал, підсумуємо їх за такою формулою:

$$\Sigma I = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + \dots + I_n, \quad (1.8)$$

де I – рівень корпоративної культури;

n – число характеристик, що оцінюються.

Після отримання відповідей їм дається рейтингова оцінка вагомості кожної з обраних характеристик за наступною шкалою:

5 - відмінні результати,

4 - дуже добрі,

3 - посередньо,

2 - на межі необхідних,

1 - дуже погані результати.

Для більш конструктивного аналізу корпоративної культури дослідником необхідно зануритися в культуру компанії - стати її членом, так як, перебуваючи всередині компанії, за допомогою опитувальників, анкет і отримання зворотного зв'язку від співробітників можна зібрати найбільш точні дані. Коефіцієнт впливу організаційної культури (КВЛ) на ефективність роботи компанії визначаємо за формулою [16]:

$$\text{КВЛ} = \Sigma I / 5 n. \quad (1.9)$$

Провівши огляд методик оцінки рівня корпоративної культури можна зробити висновок, що їх види залежать від цілей, які ставить перед собою дослідник. Це може бути визначення економічної ефективності корпоративної культури, соціальної, клієнтоорієнтованої, психологічної та інших видів ефективності.

Оскільки в даній роботі нас цікавить сталий розвиток підприємства, а отже економічної ефективності, то в подальшому для оцінки ефективності корпоративної культури ми будемо використовувати методики, запропоновані О. Бала, К. Жежер. та Г. Захарчин. Консолідація наведених методик дозволить зробити більш об'єктивний висновок щодо впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства.

Отже, здійснене теоретичне дослідження дозволило зробити висновки, що науковці виокремлюють кілька основних точок зору на визначення корпоративної культури. На нашу думку, особливість корпоративної культури полягає в тому, що це доповнена форма організаційної культури, яка є унікальною для кожної організації, в якій вона використовується, яка має свою ключову філософію та ідеологію, і яка має певний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище, а саме – на споживача.

Проведено паралелі між розробкою Концепції сталого розвитку суспільства і розширенням впливу корпоративної культури як способу поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні політику та практичні заходи.

Загалом, огляд методик оцінки рівня корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що їх види залежать від цілей, які ставить перед собою дослідник. Це може бути визначення економічної ефективності корпоративної культури, соціальної, клієнтоорієнтованої, психологічної та інших видів ефективності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «ВЕНТРУМ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВЕНТРУМ»

З розвитком в Україні підприємницької діяльності з'явилося широке коло послуг, використання яких дозволяє підвищити ефективність власного бізнесу, не вдаючись до пошуку кваліфікованих вузькопрофільних спеціалістів. Компанії запрошують зовнішніх фахівців для надання консультацій, виконання певних робіт. Однією з таких послуг, які впевнено поширюються в Україні і завойовують широке коло прихильників, є консалтингова діяльність.

Продуктом консалтингової діяльності є послуга, яка надається клієнту. Під послугою окремої особистості або організації розуміється здійснення діяльності певного плану, яка є корисною і прийнятною для клієнта.

Об'єктом нашого дослідження виступає діяльність ТОВ «ВЕНТРУМ».

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю "ВЕНТРУМ"

Адреса: 04070, м. Київ, Подільський район, вулиця Набережно-Хрещатицька, будинок 9 «А».

Директор: Ніколаєнко Максим Вадимович

Вид діяльності: 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування. Пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «ВЕНТРУМ» є:

- проектне фінансування, розробка бізнес-планів та ТЕО;
- ІТ-консалтинг;
- маркетинговий консалтинг;
- правовий супровід проектів.

Перспективними напрямком для компанії є операції, пов'язані з підвищенням інвестиційної привабливості об'єктів нерухомості.

Співробітники компанії пройшли навчання і мають сертифікати, що підтверджують високий рівень їх кваліфікації.

Організаційна структура ТОВ «ВЕНТРУМ» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВЕНТРУМ»

Джерело: розробка автора

Слід зазначити, що в майбутньому можливе розширення штату співробітників в залежності від потреб бізнесу.

При роботі над конкретним консалтинговим проектом може виникнути потреба в залученні додаткових співробітників.

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВЕНТРУМ»
за 2015-2017 рр.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.,	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	3310,5	3872,7	9159	5848,5	176,7
Витрати, тис. грн.	3401,8	3739,8	8763,6	5361,8	157,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	140,8	219,6	520	379,2	269,3
Чистий прибуток, тис. грн.	115,5	180,1	426,4	310,9	269,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	227,4	420,25	900,3	672,9	295,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	17,15	173,05	105,7	88,55	516,3
Середньооблікова чисельність	25	37	54	29	116,0

працівників, чол.					
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	132,4	104,7	169,6	37,2	28,1

Джерело: за даними додатку А

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства дозволив зробити наступні висновки. Протягом аналізованого періоду відбувається збільшення обсягу чистого доходу підприємства: у 2017 році він збільшився на 5848,5 тис. грн. у порівнянні з 2015 роком, або на 176,7%. Витрати протягом 2015-2017 років зросли на 5361,8 тис. грн або на 157,6%. Як бачимо, темп зростання витрат менший, ніж чистого доходу.

Положення ТОВ «ВЕНТРУМ» є стійким, враховуючи зростання чистого прибутку за аналізований період на 310,9 тис. грн. (майже в 3 рази).

Середньорічна вартість активів підприємства, як і основних засобів, мала значні темпи зростання, що свідчить про економічний розвиток підприємства. Якщо говорити про середньооблікову чисельність працюючих, то вона протягом періоду змінилася і у 2017 році зросла на 29 чоловік або на 116%. Продуктивність праці підприємства у 2017 році зросла на 37,2 тис. грн або на 28,1% за рахунок збільшення обсягів наданих послуг. Отже, ТОВ «ВЕНТРУМ» має стійкі тенденції до покращення фінансово-економічних показників.

Згрупуємо активи і пасиви підприємства за ступенем ліквідності (Додаток Д, табл. Д1, Д2).

Зіставивши відповідні групи активів і пасивів в табл. Д.2 та Д.3, можна зробити висновок, що баланс підприємства ТОВ «ВЕНТРУМ» не є абсолютно ліквідним, оскільки виконуються не всі рівності (Додаток Д, табл. Д3).

Це означає, що підприємство своїми найбільш ліквідними грошовими активами може покрити поточні зобов'язання.

Проаналізуємо ліквідність підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності (Додаток Д, табл. Д4)

Аналіз динаміки коефіцієнтів поточної ліквідності проведений в табл. 2.7 показує, що в 2016 – 2017 роках підприємство має можливість покрити заборгованість за рахунок оборотного капіталу. У 2015 році коефіцієнт був дуже низьким – нижче за нормативне значення – 1-2. Причому коефіцієнт швидкої ліквідності набагато нижчий за нормативне значення, і з кожним роком мав тенденцію до зменшення, що спричинене відсутністю на підприємстві запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2016- 2017 рр. показує, що заборгованість підприємства може бути погашена негайно, що показово для підприємств, які надають послуги.

Отже, ліквідність підприємства має галузеві особливості та достатня для погашення поточних зобов'язань підприємства.

Для більш детальної характеристики фінансової стійкості ТОВ «ВЕНТРУМ» необхідно провести аналіз відносних показників, що характеризують фінансову стійкість (Додаток Д, табл. Д5).

Коефіцієнт концентрації власного капіталу у 2016-2017 рр показує нормативний рівень фінансової незалежності і свідчить про те, що підприємство на 50-60% функціонує за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є доповнюючим показником до коефіцієнту концентрації власного капіталу і свідчить про рівень залучених коштів підприємством.

Коефіцієнт фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі. В 2016-2017 році величина позикових коштів знижувалася.

Коефіцієнт маневреності - показує здатність підприємства своєчасно здійснювати поточні платежі, задовольняти потреби в ресурсах. Розрахунки показали, що підприємство може вчасно здійснювати поточні платежі.

Коефіцієнт сталого фінансування. Критичне значення коефіцієнта – 0,75. Якщо значення цього коефіцієнта нижче 0,75, можна зробити висновок, що на підприємстві недостатньо стійких джерел формування майна. Протягом аналізованого періоду значення коефіцієнту було нижче нормативного, отже, на підприємстві відсутні стійкі джерела формування майна.

Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом показує, скільки власних коштів припадає на 1 грн позикових. Якщо в 2015 році власних коштів було недостатньо для покриття позикових, то протягом 2016-2017 рр власний капітал покриває зобов'язання. Можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства є високою. Структура активів свідчить про те, що у 2017 році підприємство є ліквідним і має джерела покриття заборгованості.

Наступним кроком в аналізі фінансового стану є аналіз показників рентабельності як показників ефективності діяльності підприємства, що є запорукою сталого розвитку підприємства (Додаток Д, табл. Д6).

Отже, в 2015-2017 рр діяльність підприємства була прибутковою, але показники рентабельності активів дещо знизилися у порівнянні з 2016 роком, а рентабельність власного капіталу в 2017 році знизилася майже вдвічі, що спричинено значним зростанням суми власного капіталу.

В цілому фінансовий стан підприємства задовільний. Воно спроможне вчасно розрахуватися з поточними зобов'язаннями і функціонує в більшості за рахунок власного капіталу.

Соціальна сталість – пов'язана з оцінкою сталості складу персоналу, плинності кадрів, співвідношенням темпів зростання середньої заробітної плати на підприємстві з темпом зростання продуктивності праці. .

Проаналізуємо основні показники соціального розвитку ТОВ «ВЕНТРУМ» (табл 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники оцінки соціального розвитку підприємства

Показники	2015	2016	2017	Відхил. 2017 р. до 2015 р., +/-	Відхил. 2017 р. до 2016 р., +/-
Рівень нестабільності кадрів	0,28	0,81	0,22	-0,06	-0,59
Рівень освіти	0,96	0,94	0,96	0	0,02
Рівень професійної підготовки	0,24	0,27	0,59	0,35	0,32
Темп зростання заробітної плати, %	114	112	122	8	10
Темп зростання продуктивності праці, %	314	73	162	-152	89

Джерело: за даними додатку А

Рівень нестабільності кадрів характеризує кількість звільнених в порівнянні з середньообліковою чисельністю працюючих. Можна зробити висновки, що у 2016 році нестабільність кадрів була дуже високою, кількість звільнених сягала 81% працюючих. Аналіз показує, що у 2017 році цей показник значно зменшився.

Показник рівня освіти показує число працівників, які мають вищу освіту в структурі працівників. Як видно з розрахунків, майже всі працівники ТОВ «ВЕНТРУМ» мають вищу освіту, крім прибиральниці і охоронця.

Рівень професійної підготовки характеризується кількістю працівників, які підвищують кваліфікацію. З наведених даних видно, що цей показник щорічно зростає, що свідчить про постійне вдосконалення професійного рівня працівників. Зобразимо графічно темп зростання заробітної плати та продуктивності праці (рис.2.2.).

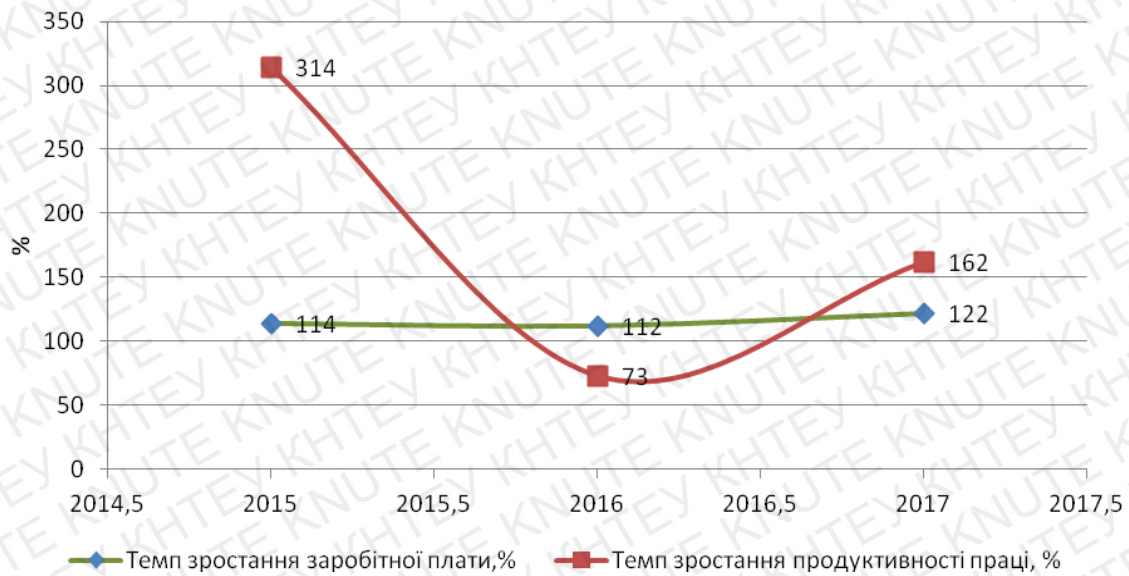


Рис.2.2. Зміна темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці ТОВ «ВЕНТРУМ» протягом 2015 – 2017 років

З рис.2.2. видно, що темп зростання середньої заробітної плати по підприємству нижчий, ніж темп зростання продуктивності праці - особливо у 2015 році та 2017 році. Тобто рівень зростання заробітної плати не відповідає віддачі працівників. Це може спричинити в майбутньому проблеми, тому що просте збільшення зарплати не може гарантувати того, що співробітник залишиться в компанії: завжди знайдеться хтось, хто зможе запропонувати такі ж умови, і при цьому зацікавити широким спектром завдань, інноваційними проектами, більшою залученістю і відповідальністю за кінцевий результат. Треба не стільки підвищувати зарплату, скільки створювати умови для роботи групи (відділу) та підприємства в цілому.

В цілому фінансовий стан підприємства дуже задовільний. Воно спроможне вчасно розрахуватися з поточними зобов'язаннями і функціонує в більшості за рахунок власного капіталу. Окрім того, величина інвестиційних ресурсів підприємства в 2017 році зростає. Це означає, що підприємство має можливість інвестувати кошти як в фізичний так і інтелектуальний капітал.

Показники соціального розвитку досліджуваного досить суперечливі. З одного боку спостерігається значна плинність персоналу, темп зростання

заробітної плати нижчий, ніж темп зростання продуктивності. З іншого боку, на підприємстві відбувається постійне підвищення професійного рівня персоналу, працівники підприємства мають вищу освіту. Тобто, керівництво підприємства не в повній мірі використовує наявні ресурси, що вимагає розробки стратегічних напрямків підтримки сталого розвитку.

2.2 Аналіз корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» та діагностика проблем її формування

Підвищений інтерес до проблеми вибору форми корпоративного управління, способів формування сучасної її моделі обумовлений низькою ефективністю функціонування української економіки, заснованої на нерозвиненій системі корпоративного управління. Дослідження механізмів акумулювання та розміщення капіталу, мотивації діяльності фірм в цілому і окремих працівників, ступеня ринкової саморегуляції компаній відносяться до визначальних факторів, які входять в оцінку ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Проаналізуємо стан корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» як одного з механізмів досягнення сталого розвитку підприємства. За основу візьмемо модель, запропоновану в 1 розділі.

1. Визначення місії підприємства. «Бути найкращою підтримкою для наших клієнтів, партнерів та команди, надавати високоякісний сервіс та не лише задовольняти їх потреби, а перевищувати їх.

Ми хочемо провести Революцію в сервісі! Ця ідея є корпоративним стандартом, який допомагає зважувати наші вчинки та рішення та покращувати світ навколо.

Ми віримо в те, що ми робимо і цінуємо те, що маємо. Наші цінності визначають нашу поведінку, вони є ключовими принципами, якими ми керуємося у своїх вчинках і рішеннях. Вони впливають на те, як ми

працюємо і спілкуємося з нашими клієнтами, партнерами та співробітниками.

Стосунки: ми будемо дружні стосунки з нашими клієнтами, партнерами та в команді. Наша компанія – це місце, де люди знаходять натхнення та прагнуть вдосконалюватися щодня. Наша команда завжди проактивна, сповнена ентузіазму та налаштована на позитив.

Люди: наша основна цінність – люди. Люди, сповнені енергії, ентузіазму та рішучості, які позитивно сприймають зміни та люблять випробувувати свої сили у нових завданнях.

Якість: ми завжди тримаємо своє слово, і якщо починаємо щось робити, то тільки на найвищому рівні. Ми цінуємо якість у всьому, і тому приділяємо увагу кожній деталі. Досконала якість обслуговування – це не результат, а щоденний стандарт нашої роботи. Ми працюємо не заради роботи, а заради задоволення. Ми робимо те, що нам подобається – ми допомагаємо людям. Наше піклування про суспільство виявляється в участі у різноманітних благодійних акціях. Ми заохочуємо саморозвиток і підтримуємо всіх і кожного у нашій команді.»

2. Розвиток і навчання персоналу.

На підприємстві постійно підтримується особистісний та професійний розвиток, велику увагу приділяють удосконаленню англійської мови та комунікативних навичок (так як фахівці зі спеціального обслуговування працюють переважно на іноземний ринок).

Після прийому на роботу кожен новий працівник проходить 2-тижневі тренінги, в яких отримує необхідні навички по наданню сервісу клієнтам та бізнес - комунікації з клієнтами, після чого має 2-місячний випробувальний термін. Під час випробувального терміну для мотивації та відчуття корпоративного духу нові працівники забезпечуються печивом, піцею та безалкогольними напоями на час періоду тренінгів.

Під час проходження випробувального терміну, протягом перших п'яти змін на посаді фахівця спеціалізованого обслуговування, до кожного

набувача посади прикріплюється ментор - фахівець зі спеціалізованого обслуговування, який працює більше року та показує високі результати. В обов'язки ментора входить: передача власного досвіду, надання рекомендацій при виникненні різних ситуацій та ін. Також фахівець отримує щотижневий рапорт, в якому акцентується на моментах, яким потрібно приділити увагу і над якими треба краще попрацювати протягом 2-х місячного випробувального терміну.

До елементів корпоративної культури можна також віднести стенд який проходить кожної зміни, коли старший фахівець на зміні узагальнює новації, які застосовувалися під час роботи і ділиться ними з іншими працівникам.

На підприємстві постійно проводяться тренінги для співробітників, девізом яких є: «Ми віримо, що розвиток кожного принесе успіх нашій команді».

3. Стратегічне бачення. При розробленні стратегічного бачення на підприємстві приділяють увагу таким питанням:

- А) Куди та яким чином повинна прямувати компанія в майбутньому.
- Б) Якими в майбутньому стануть сучасні споживачі послуг компанії.

4. Фірмовий стиль.

Головним носіями фірмового стилю на підприємстві є такі:

- індивідуальний шрифт, колір;
- слоган;
- шаблони документів;
- поліграфічна продукція (каталоги, буклети, візитні картки);
- рекламні матеріали;
- корпоративний сайт.

5. Традиції (корпоративні заходи). Також для забезпечення проведення вільного часу персоналу:

- надається доступ до корпоративної бібліотеки (книги, ігри, xBox)

- проводяться тим білдинги (команди фахівців зі спеціалізованого обслуговування збираються та спільно проводять час в боулінгу/на прогулянці/в кафе тощо для загартовування та підтримки командного духу)

- проводяться підтримки донорських проектів (збір речей в дитячі притулки, притулки для тварин, забезпечення їх фінансової підтримки та допомоги час від часу за кошти працівників та компанії частково)

- встановлено номінації: кращий фахівець місяця (по сервісу, по кількості помилок, по баллах від старшого зміни) – це проходить на щомісячному зборі сервісного відділу, де обговорюються слабкі та сильні сторони за місяць, що можна покращити, а що відповідає вимогам.

Проведемо аналіз стану корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» на основі її функцій. Для цього автором була розроблена анкета і були опитані всі працівники товариства (Додаток Д, табл.Д9). За отриманими відповідями був виведений середній бал(Додаток Д, табл. Д10).

Пропонується така шкала оцінювання рівня корпоративної культури: до 20 балів – корпоративна культура відсутня;

21 - 40 балів - низький рівень корпоративної культури;

41 – 60 балів – середній рівень;

61-80 – достатній рівень корпоративної культури;

81 – 100 балів - високий рівень корпоративної культури.

Відповідно до шкали, тобто кількісної інтерпретації рівня корпоративної культури, пропонується характеристика цих рівнів, що відображена в Додатку Д, табл. Д11.

Представлені в Додатку Д, табл. Д11 блоки змістового наповнення функцій дають змогу одержати інформацію про рівень корпоративної культури та інтенсивність виконання нею своїх функцій. Результати аналізу відповідей на запитання чи підтвердження суджень про ту чи іншу функцію сумою проставлених балів і порівняння їх допоможуть менеджерам підприємства об'єктивно оцінити свою корпоративну культуру і побачити її слабкі сторони, виявити деконструктивні функції (дисфункції), над якими

варто попрацювати в майбутньому. Крім того, методика дозволяє оцінювати не тільки корпоративну культуру загалом, але й ґрунтовно вивчити дієвість всіх її функцій.

Відповідно отриманих балів корпоративну культуру ТОВ «ВЕНТРУМ» можна охарактеризувати як культуру високого рівня і таку, що дозволяє працівникам усвідомити свою важливість на підприємстві і долучитися до вирішення проблем. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Панує атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства і забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку. Недоліком є система мотивації, яка в подальшому може негативно вплинути на інноваційну активність.

Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів, а саме: на процеси, що протікають на підприємстві; на організаційну поведінку; на конкурентоспроможність; на загальну результативність діяльності підприємства [66]. Вище ми проаналізували результативність діяльності підприємства. Для того, щоб визначити проблеми корпоративної культури підприємства, можна скористатися наступними коефіцієнтами (Додаток Д, табл. Д12):

Проведемо діагностику даних показників. Узагальнимо отримані дані в таблицю Д13 додаткуД.

Як видно з даних таблиці, коефіцієнти корпоративної культури протягом 2015-2017 рр. підвищувалися, крім коефіцієнту технічного забезпечення, але вище нормативного значення є коефіцієнти фінансового забезпечення, коефіцієнти кадрового забезпечення та інформаційного забезпечення.

Отже, основними проблемами ресурсного забезпечення корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» є низький рівень правового забезпечення та технічного забезпечення.

Отже, аналіз рівня корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» можна охарактеризувати як культуру високого рівня і таку, що дозволяє працівникам усвідомити свою важливість на підприємстві і долучитися до вирішення проблем. Управління соціальними процесами ТОВ «ВЕНТРУМ» і формування сприятливого соціально-психологічного клімату часто затьмарені неетичними вчинками окремих працівників..

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ВЕНТРУМ»

3.1. Механізми реалізації програми формування корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства

Формування культури в організації пов'язане з впливом культури суспільства, у середині якого дана організація функціонує. Тобто необхідно виробити певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним етапам формування корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов [11].

Власник підприємства, оцінивши корпоративну культуру підприємства, яка діє на сьогодні, може спрогнозувати потенціал цієї організації з урахуванням цілей і завдань діяльності підприємства. І якщо його не влаштовує існуюча корпоративна культура, власник формує план щодо її розвитку чи зміни. План дій власника повинен складатись з таких етапів: зрозуміти, що саме власник чекає від корпоративної культури свого підприємства; провести аудит наявної культури; порівнявши те, що маємо, з тим, що хотіли б мати, виявити точки незбігу; виділити чіткі кроки зі зміни існуючої організаційної культури підприємства; провести роботу із впровадження запланованих змін; заохочувати дії з підтримки досягнутих результатів.

Раніше було наведено типи корпоративних культур, які класифікують на: кланові або патерналістські; адхократичні або венчурні; ієрархічні або бюрократичні; ринкові або підприємницькі.

Для кількісної оцінки корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» перейдемо до запропонованого авторами при участі магістра Крисенко А.В. методичного підходу [31]. З метою його ілюстрації побудуємо профілі корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ». Для цього проведемо оцінку

складових корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ», орієнтуючись на бажаний стан.

Використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А(клановий тип), В(адхократичний тип), С(ринковий тип) та D(ієрархічний)), між якими будемо розподіляти 100 балів. Основним кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану корпоративної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан» таблиці Е1. При виставленні оцінки потрібно орієнтуватися на бажаний стан, який пропонують науковці. Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату ТОВ «ВЕНТРУМ» (Додаток Е, табл.Е1).

Бальні оцінки, отримані в таблиці 3.1, дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури на ТОВ «ВЕНТРУМ». Після бального заповнення таблиці 3.1 перейдемо до статистичної обробки отриманих даних - заповнимо матрицю, представлену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури ТОВ
«ВЕНТРУМ»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	А	В	С	D		А	В	С	D
1	20	25	40	15	1	20	10	50	20
2	40	10	10	40	2	20	40	15	25
3	45	0	30	25	3	25	30	20	25
4	50	25	10	15	4	30	45	10	15
5	10	20	30	40	5	10	45	20	25
6	25	10	20	45	6	15	30	30	25
	190	90	140	180		120	200	145	135

Джерело: розроблено автором

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури необхідно заповнити бланк, запропонований в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Бланк для статистичної обробки бальної оцінки ТОВ «ВЕНТРУМ»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів :6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	190	32	A	120	20
B	90	15	B	200	33
C	140	23	C	145	24
D	180	32	D	135	23
УСЬОГО:	600	102	УСЬОГО:	600	100

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи результати таблиці 3.2., одержимо такі висновки:

- поточний стан корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» характеризується домінуванням альтернативи А та D = 32 бали,
- альтернатива С отримала 23 бали, а найменше альтернатива В=15 балів.
- бажаний стан корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» характеризується домінуванням альтернативи В = 33 бали,
- альтернатива А отримала 20 балів, альтернатива С=24 бали, найменше - альтернатива D =23 бали.

Відтак, корпоративна культура ТОВ «ВЕНТРУМ» характеризується яскраво вираженим домінуванням кланового та ієрархічного типу культури. ТОВ «ВЕНТРУМ» можемо характеризувати як формалізовані і структуровані місця роботи, а роботою найманого персоналу управляють за допомогою формалізованих процедур. Керівники та лідери пишаються тим,

що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками.

Але окрім ієрархічного типу, корпоративна культура ТОВ «ВЕНТРУМ» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабіше виражений адхократичний тип корпоративної культури. Тобто, корпоративна культура ТОВ «ВЕНТРУМ» є неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Корпоративній культурі ТОВ «ВЕНТРУМ» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього середовища, в якому доводиться існувати.

Перейдемо до побудови профілю бажаної корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» за оцінками стовпця «Бажаний стан» таблиці 3.1. Середні оцінки для кожної альтернативи (A=20, B=33, C=24 і D =23) стовпця «Бажаний стан» Додатку Е1 наносимо на діаграму, таким чином отримуємо профіль бажаної корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ».

Нанесемо нинішній та бажаний профілі корпоративної ТОВ «ВЕНТРУМ» на загальну діаграму (рисунок 3.1).

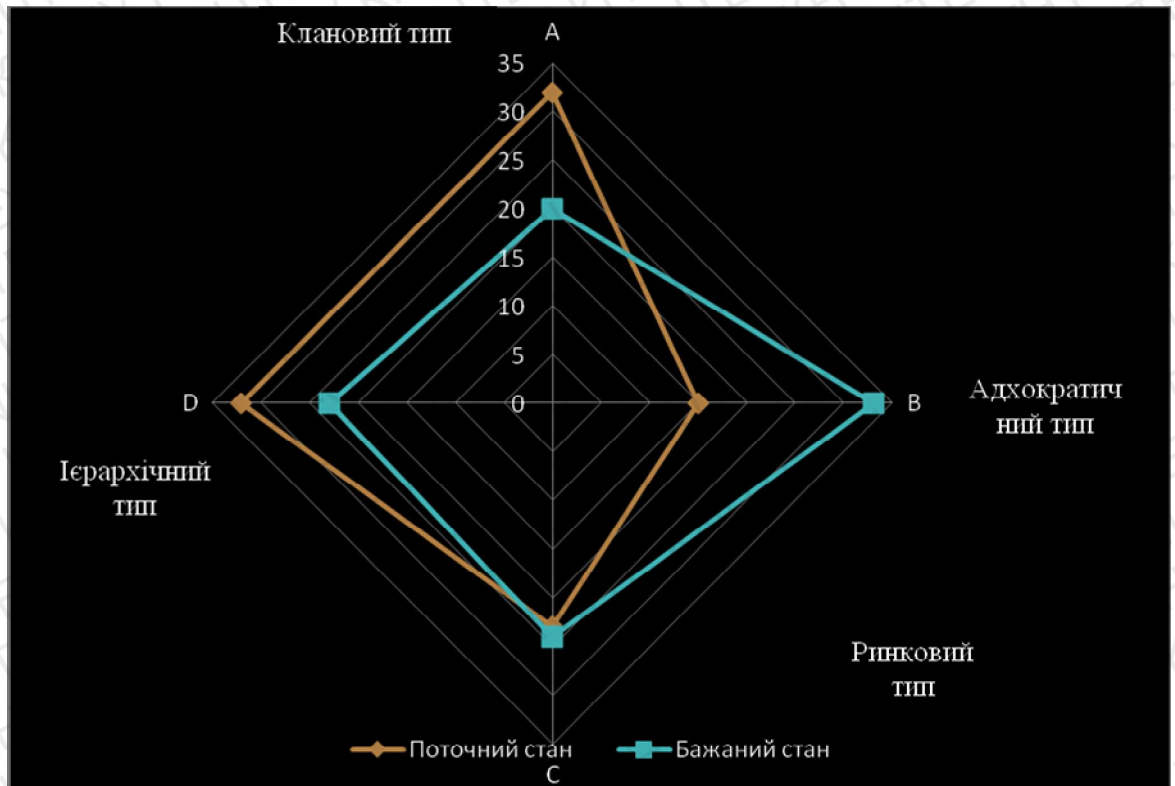


Рис.3.1. Зіставлення профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ»

Джерело: розроблено автором

Зображення обох профілів корпоративної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності. Хоча більша частина площі профілю нинішньої корпоративної культури співпадає з профілем бажаної, аналіз рисунку 3.1. свідчить про суттєву відмінність між профілями. Профіль бажаної корпоративної культури суттєво змістився відносно профілю нинішньої культури підприємства. За рахунок суттєвого зменшення площі ієрархічного та кланового типу культури (в верхньому квадраті), відбулося збільшення площі адхократичного типу культури (в правому квадраті), площа ринкового типу культури не змінилася.

На основі розробленого профілю бажаної корпоративної культури та складових забезпечення сталого розвитку підприємства сформуємо

програму формування корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства (Додаток Д табл. Д2).

Головними елементами механізму формування інноваційної корпоративної культури ми визначаємо такі (рис. 3.2.).



Рис.3.2. Елементи механізму формування корпоративної культури

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Розглянемо більш детально даний механізм відповідно розробленої програми.

Забезпечення стійких фінансових показників. Для цього потрібно сформувати проект-команду, до складу якої входять представники всіх структурних підрозділів, регламентувати проведення підсумкових нарад після кожного етапу і виявлення слабких місць у фінансовому стані і розроблення заходів для виправлення ситуації.

Розширення інвестиційної та інноваційної діяльності досягається шляхом підтримання новаторських ідей в колективі, заохочення пропозицій та ноу-хай.

2. Соціальна сфера. Вона передбачає здійснення зобов'язань компанії перед:

- власниками та інвесторами (гарантування справедливого прибутку на вкладений капітал, вільний доступ до інформації, обмежений лише рамками закону та умовами конкуренції);

- працівниками (гідні умови праці, охорона здоров'я і працездатності, рівні права та можливості працевлаштування);

- клієнтами (висока якість послуг, чесність у рекламі, повага людської гідності, відсутність примусу і зайвих судових розглядів, обмін інформацією та залучення до участі в процесі планування);

- конкурентами (взаємна повага, розвиток відкритих ринків капіталів, відмова від використання сумнівних засобів досягнення конкурентних переваг, повагу прав власності);

- суспільства (дотримання прав людини, повагу культурної цілісності, спонсорські акції, участь компаній у цивільному житті).

Для посилення соціальної спрямованості корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» можна запропонувати впровадити в колективі «День донора».

3. Екологічна сфера. Компанія може займатися вирішенням екологічних проблем задля створення позитивного іміджу, вважаючи, що основна мета їхньої діяльності – отримання прибутку.

Для подолання екологічних проблем соціально та екологічно відповідальні компанії використовують такі інструменти: - оцінювання впливу на навколишнє середовище при розробці стратегій і планів економічного розвитку; - екологічний аудит, що дозволяє на ранньому етапі виявляти природоохоронні порушення; - екологічне страхування, яке передбачає відшкодування шкоди навколишньому середовищу; -

сертифікацію на відповідність екологічним стандартам; - впровадження концепції технологічного нормування на основі найкращих доступних технологій; - соціальну звітність, що містить екологічний компонент.

Оскільки ТОВ «ВЕНТРУМ» не займається виробництвом продукції, основними напрямками, в яких може розвиватися цей елемент корпоративної культури може бути:

- енергозбереження - використання обладнання для роботи енергозберігаючого класу, економні лампочки, прилади опалення;
- ресурсозбереження - економія паперу, встановлення лічильників день/ніч та ін.;
- відмова від користування неекологічними матеріалами - проголошення політики відмови від поліетилену (пакети, стаканчики для кави тощо);
- проведення екологічного аудиту компанії;
- розповсюдження досвіду доступними методами для суспільства, контрагентів, клієнтів - соцмережі, флешмоби, участь у замаганнях;
- ведення екологічної звітності.

1. Система управлінського забезпечення корпоративної культури передбачає створення системи регламентації .

Для ефективного управління формуванням і розвитком корпоративної культури треба створити проект-команду — тимчасовий творчий колектив, групу консультантів, чи спеціальний структурний підрозділ у випадку необхідності, які займатимуться складанням наказів, розпоряджень, планів і іншої документації, фінансовим забезпеченням, координацією і контролем за виконанням всіх робіт, пов'язаних із формування корпоративної культури. Якщо на підприємстві є інноваційний підрозділ, то в його структурі можна сформувати проект-команду, якій делегувати цю роботу. Ці функції може виконувати також відділ із управління персоналом.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності пропонуємо запровадити такі заходи:

1) сформувати Кодекс корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ»;

2) в результаті роботи над вдосконаленням внутрішніх нормативних документів компанії, внести зміни до таких Положень ТОВ «ВЕНТРУМ»:

- Положення про соціальні гарантії;
- Положення про преміювання;

3) провести тренінг персоналу щодо запропонованих змін.

Цікавим ноу-хау може бути розробка неформальної звітності, особливо тієї, яка стосується соціального та екологічного компоненту корпоративної культури.

5. Відносини з клієнтами. Почути клієнта – одне з найважливіших завдань ведення бізнесу та важливий елемент культури. Організація постійно розробляє та впроваджує різні програми і продукти, регулярно проводять акції та опитування клієнтів, результати яких дозволяють створити найбільш відповідний продукт для споживача. У рамках акцій серед постійних клієнтів розігруються коштовні подарунки та путівки на матчі та на різні подорожі та тури [8].

6. Розвиток персоналу. Основними моментами, які потрібно додати до наявної корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» є сприяння швидкому включенню нового працівника до соціуму, ідентифікація з колективом та створення прозорості та інформованості про систему мотивації за проектами. На нашу думку, при правильному підході до мотивації працівники будуть зацікавлені в тому, щоб принести користь компанії. Але в першу чергу вони зацікавлені у тому, щоб отримати користь для себе. Тому починати впровадження будь яких управлінських систем слід з пояснення підлеглим, якою буде їхня особиста користь від них. Також пропонуємо впровадити в діяльність підприємства створення цільового профілю

посади, паспорту посади та впроваджувати самоаналіз праці на основі самообліку виконаних робіт.

Вибраний підприємством бажаний рівень корпоративної культури повинен забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу підприємства. Її ефективність проявляється в період кризи, перехідний період, коли спостерігається висока психологічна нерівноваженість і необхідно докладати значних зусиль для подолання опору до змін. Головні зусилля повинні направлятися на цільову орієнтацію в поєднанні завдань програми, необхідних для формування корпоративної культури.

3.2. Прогнозна оцінка результатів удосконалення формування корпоративної культури на підприємстві

Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу підприємства: те, заради чого люди стали членами однієї компанії; то, як збудовані їх взаємовідносини; які стійкі норми та принципи життєдіяльності і діяльності підприємства вони поділяють; що для них добре, а що, погано. Всі ці положення не тільки відрізняють одне підприємство від іншого, але й істотно визначають успіх його функціонування і виживання в конкурентному середовищі. Підприємство з грамотно розвинутою корпоративною культурою має великий авторитет на ринку і цікаве як для потенційних співробітників, так і для бізнес-партнерів та акціонерів.

Виявлення основної тенденції (тренду) ряду є одним з головних методів аналізу та узагальнення динамічних рядів. Лінія тренду динамічного ряду вказує на зміцнення досліджуваного явища в часі без короточасних відхилень, спричинених різними факторами.

Спрогнозуємо майбутні показники чистого доходу та продуктивності праці, якщо припустити, що в 2018 році завдяки удосконаленню

корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ВЕНТРУМ» чистий дохід підприємства збільшиться на 10%. Прогнозні значення побудуємо за допомогою лінійного рівняння тренду(табл. 3.3).

Рівняння згладженої прямої динамічного ряду має вигляд

$$Y = a_0 + a_1 t \quad (3.1)$$

Таблиця 3.3

Початкові дані для визначення основної тенденції чистого доходу ТОВ «ВЕНТРУМ» у 2016–2018 рр.

роки	Чистий дохід, тис.грн, y_t	t	t^2	$y_t \cdot t$
2016	3872,7	-1	1	-3872,7
2017	9159	0	0	0
2018	10075	1	1	10075
всього	23106,7	0	2	6202,3

Джерело: розроблено автором

Отже,

$$a_0 = \frac{23106,7}{3} = 7702;$$

$$a_1 = \frac{6202,3}{2} = 3101,15$$

Трендове рівняння має вигляд:

$$Y_t = 7702 + 3101,15 \cdot t$$

Далі робимо прогноз чистого доходу на 1-й рік (2019 р) та на 2-й рік (2020р).

$$Y_{2019} = 7702 + 3101,15 \cdot 1 = 10803,15 \text{ тис.грн};$$

$$Y_{2020} = 7702 + 3101,15 \cdot 2 = 13904,3 \text{ тис.грн};$$

Отже, чистий дохід ТОВ «ВЕНТРУМ» в прогнозованому 2019 році буде становити – 10803,15 тис.грн, а в 2020 році – 13904,3 тис.грн. За даною методикою спрогнозуємо продуктивність праці на підприємстві за умови, що чисельність працівників з 2017 року не буде змінюватися.

Таблиця 3.4

**Визначення основної тенденції продуктивності праці ТОВ «ВЕНТРУМ»
у 2016–2018 рр.**

роки	Продуктивність праці, тис. грн/люд, y_t	t	t ²	$y_t \cdot t$
2016	104,7	-1	1	-104,7
2017	169,6	0	0	0
2018	186,5	1	1	186,5
всього	460,8	0	2	81,8

Джерело: розроблено автором

Отже,

$$a_0 = \frac{460,8}{3} = 153,6$$

$$a_1 = \frac{81,8}{2} = 40,9$$

Трендове рівняння має вигляд:

$$Y_t = 153,6 + 40,9 \cdot t$$

Далі робимо прогноз продуктивності праці на 1-й (2019 р) та на 2-й (2020р).

$$Y_{2019} = 153,6 + 40,9 \cdot 1 = 194,5 \text{ тис.грн/люд;}$$

$$Y_{2020} = 153,6 + 40,9 \cdot 2 = 235,4 \text{ тис.грн/люд;}$$

Отже, продуктивність праці ТОВ «ВЕНТРУМ» на кінець прогнозного періоду буде становити – 235,4 тис.грн/люд.

Зобразимо отримані дані графічно (рис.3.3)

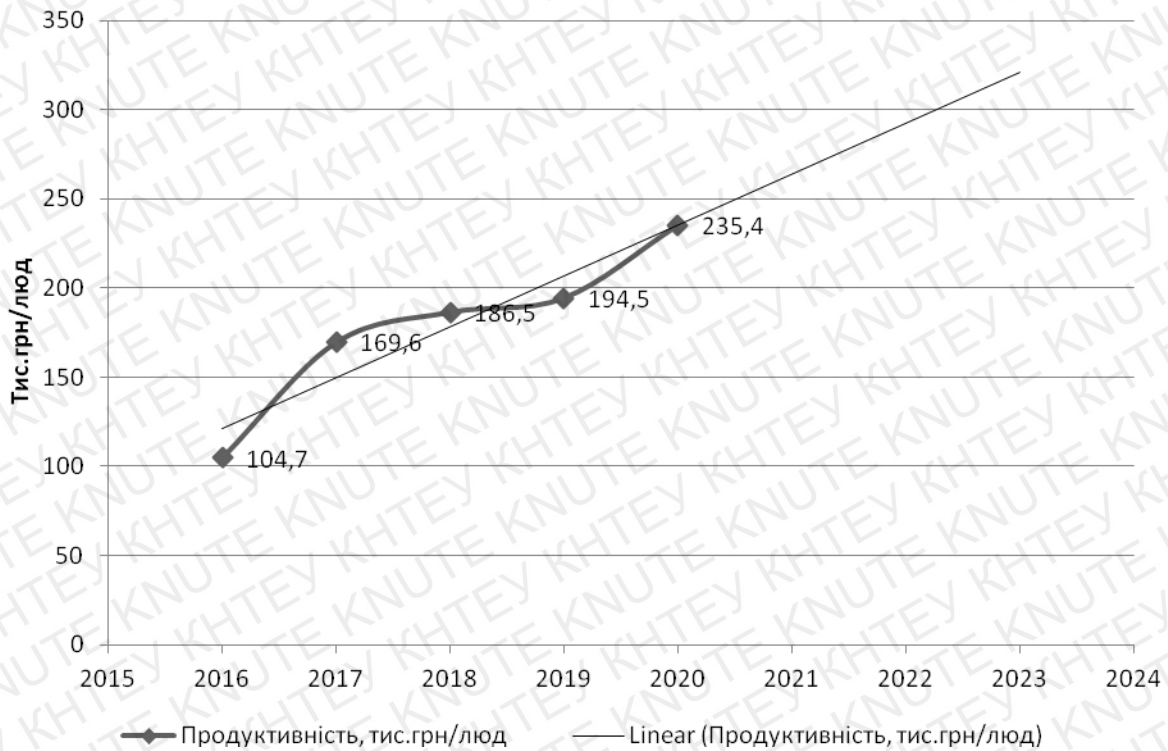


Рис.3.3. Динаміка продуктивності праці у 2015-2024рр.

Розглянемо методичні підходи до визначення показників економічної ефективності заходів з професійного навчання персоналу. Так, збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{\text{пр}} = \sum \frac{(P_{\text{нп1}} - P_{\text{нп2}}) * C_{\text{п}} * R_{\text{п}}}{100} \quad (3.2)$$

де $E_{\text{пр}}$ — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн.;

$P_{\text{нп1}}$, $P_{\text{нп2}}$ — середня продуктивність праці персоналу i -тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн.;

$C_{\text{п}}$ — чисельність працівників i -тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

$R_{\text{п}}$ — рівень прибутку у розрахунку на 1 грн. виготовленої продукції (наданих послуг) працівниками i -тої професії, %.

Припустимо, що підприємство виділило кошти на навчання співробітників віком від 30 до 40 років - 15 осіб. Очікується, що підвищення

продуктивності праці в результаті підвищення кваліфікації буде становити 20%. Рівень прибутковості на підприємстві становить 4,6%. Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності підвищення кваліфікації працівниками віком від 30 до 40 років

Показники	Сума
Середня продуктивність праці працівників, які не пройшли перенавчання за програмою.	169,6
Середня продуктивність праці працівників, які пройшли перенавчання за програмою.	186,5
Чисельність персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації за програмою навчання	155
Рентабельність підприємства	4,6

Джерело: розроблено автором

$$E_{\text{пр}} = \frac{(186,5 - 169,6) * 15 * 4,6}{100} = 11,6 \text{ тис.грн}$$

У таблиці 3.8. наведено дані щодо прогнозованих доходів та відповідним значення ймовірностей. Оцінити міру ризику за допомогою коефіцієнта варіації. Коефіцієнт варіації застосовується тоді, коли необхідно порівняти мінливість ознак об'єкта, які виражені в різних одиницях вимірювання.

Ризиковість вважається слабкою, якщо $v < 10\%$; якщо v від 11-25%, то середньою і значною за $V > 25\%$

Проведемо розрахунок коефіцієнту варіації(табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Дані щодо ефективності проекту

Оцінка можливого результату	Доходи, NPV	Ймовірність
Песимістична (NPV менший на 50%)	5	0,2
Стримана (найбільш імовірна)	11,6	0,6
Оптимістична (NPV більший на 20%)	20	0,2

Джерело: розроблено автором

Знайдемо середнє значення

$$\mu = \sum x * p \quad (3.4)$$

$$\mu = 5 * 0,2 + 11,6 * 0,6 + 20 * 0,2 = 1 + 6,96 + 4 = 11,96$$

Знайдемо середньоквадратичне відхилення А та В:

$$\Sigma = \sqrt{(5 - 11,96)^2 * 0,2 + (11,6 - 11,96)^2 * 0,6 + (20 - 11,96)^2 * 0,2} = 4,7$$

$$\text{Коефіцієнт варіації } V = 4,7 / 11,96 * 100\% = 39\%$$

Можна зробити висновок, що ризиковість проекту середня.

Отже, проведені нами розрахунки показали, що завдяки підвищенню кваліфікації працівників віком 30-40 років, підприємство має можливість покращити своє фінансове становище, підвищити прибутковість. Існує ймовірність 0,45, що підвищення кваліфікації працівникам віком від 30 до 40 років збільшить дохід підприємства на 11,6 тис.грн.

На основі визначення бажаного рівня корпоративної культури, складових сталого розвитку підприємства нами було розроблено програму формування корпоративної культури, яка б забезпечила об'єднання цінностей і норм, які повинні бути свідомо зафіксовані в документах організації і покликані бути керівними в повсякденній діяльності членів організації, а також забезпечила б базові припущення, які виникають у членів організації на підставі особистого досвіду, підкріплюваного досвідом сумісних дій. Бажаний рівень корпоративної культури повинен бути наближеним до адхократичного типу, в якому фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей, люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях – новатори.

Розраховано прогностичні показники доходу підприємства та продуктивності праці працівників з урахування рівня корпоративної культури.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки.

1. Розкрито сутність та визначено роль корпоративної культури підприємства, а також охарактеризувати методи формування корпоративної культури як складової сталого розвитку підприємства. Розкриття сутності та ролі корпоративної культури підприємства дозволило сформулювати власне визначення поняття «корпоративна культура». На нашу думку, це сукупність визначених на підприємстві ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і механізм взаємовідносин співробітників під час як виробничої так і позавиробничої діяльності, незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків і які можуть бути чітко регламентовані у внутрішніх нормативних документах підприємства. Також у складі цього поняття було визначено мету корпоративної культури та її завдання, окреслено її об'єкт та предмет. Вперше узагальнено суб'єктний склад корпоративної культури з виділенням особливостей її формування для підприємств сфери послуг. Націлення корпоративної культури на клієнта забезпечить його утримання за рахунок підвищення якості послуг, зростання конкурентоспроможності підприємства, збільшення його прибутковості і відповідно сталому розвитку підприємства.

2. Виявлено методичні підходи до оцінювання рівня корпоративної культури та визначити їх особливості;

Проведено паралелі між розробкою Концепції сталого розвитку суспільства і розширенням впливу корпоративної культури як способу поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні політику та практичні заходи.

Характеристика особливостей методів формування корпоративної культури допомогла їх узагальненню та дозволила запропонувати власну модель яка уможливило регламентацію внутрішніх процесів; розробку і

впровадження різноманітних способів співробітництва; виховання почуття у персоналу як єдиної команди; формування економічного і соціального простору, стабільності і безпеки; обґрунтування стилю керівництва. Впровадження цієї моделі зумовлює зміну стилю традиційного управління і перехід на принципи корпоративного управління.

Загалом, огляд методик оцінки рівня корпоративної культури дозволяє зробити висновок, що їх види залежать від цілей, які ставить перед собою дослідник. Це може бути визначення економічної ефективності корпоративної культури, соціальної, клієнтоорієнтованої, психологічної та інших видів ефективності.

3. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ВЕНТРУМ». Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства дозволив зробити наступні висновки. Протягом періоду відбувається збільшення обсягу чистого доходу підприємства: у 2017 році він збільшився на 5848,5 тис. грн. в порівнянні з 2015 роком або на 176,7%. Витрати протягом 2015-2017 років зросли на 5361,8 тис. грн або на 157,6%. Як ми бачимо, темп зростання витрат менший, ніж чистого доходу.

Положення ТОВ «ВЕНТРУМ» є стійким, враховуючи зростання чистого прибутку за аналізований період на 310,9 тис. грн. (майже в 3 рази).

Середньорічна вартість активів підприємства як і основних засобів мала значні темпи зростання, що свідчить про економічний розвиток підприємства. Якщо говорити про середньооблікову чисельність працюючих, то вона протягом періоду змінилася і у 2017 році зросла на 29 чоловік або на 116%. Продуктивність праці підприємства у 2017 році зросла на 37,2 тис. грн або на 28,1% за рахунок збільшення обсягів наданих послуг. Отже, ТОВ Керівництво ТОВ «ВЕНТРУМ» досить уваги приділяє пошуку співробітників, чії установки збігаються з філософією й цінностями підприємства, однак має місце плинність кадрів, яка не сприяє закріпленню цінностей і розвитку корпоративної культури.

4. Проаналізовано рівень корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» та провести діагностику проблем її формування.

Керівництво ТОВ розглядає управління винагородою як невід'ємну частину системи управління персоналом, головний принцип якої – забезпечення зацікавленості працівників у досягненні високих індивідуальних і колективних результатів роботи. Однак, результати аналізу свідчать про недостатню мотивацію персоналу.

Управління соціальними процесами ТОВ «ВЕНТРУМ» і формування сприятливого соціально-психологічного клімату часто затьмарені неетичними вчинками окремих працівників..

Основними проблемами корпоративної культури ТОВ «ВЕНТРУМ» є недостатній рівень ресурсного забезпечення, а саме: низький рівень управлінського та технічного забезпечення. Також потребують доопрацювання питання екологічної складової корпоративної культури.

На основі визначення бажаного рівня корпоративної культури, складових сталого розвитку підприємства нами було розроблено програму формування корпоративної культури, яка б забезпечила об'єднання цінностей і норм, які повинні бути свідомо зафіксовані в документах організації. Бажаний рівень корпоративної культури повинен бути наближеним до адхократичного типу, в якому фокусують увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю і індивідуальним підходом до людей, люди готові йти на ризик. Лідери в таких організаціях – новатори.

5. Обґрунтовано механізми формування корпоративної культури в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства. Розглянуто механізми реалізації розробленої програми підвищення рівня корпоративної культури підприємства. Розроблено загальну схему, в якій окреслено основні напрями розвитку КК та організаційні заходи. Більш детально запропоновано основні заходи, які дозволять реалізувати потребу у бажаному стані корпоративної культури, а саме: формування проект-

команди, яка б моніорила фінансовий стан підприємства; розширення соціальної діяльності підприємства; екологічні заходи - ресурсо-, енергозбереження, відмова від використання неекологічних матеріалів, проведення екологічного аудиту, розповсюдження екологічного досвіду, ведення екологічної звітності; в системі удосконалення розвитку персоналу пропонується створення цільового профілю посади, паспорту посади та впроваджувати самоаналіз праці на основі самообліку виконаних робіт.

Екологічна компонента на українських підприємствах впроваджується недостатньо активно, заходи екологізації виробництва здійснюються несистемно та в недостатніх для подолання негативного впливу на довкілля масштабах.

Така ситуація потребує застосування системного підходу до вдосконалення корпоративної культури в цілому та її екологічної складової, зокрема, за рахунок впровадження принципів сталого розвитку у господарську діяльність, в тому числі: впровадження нових енергоефективних, ресурсо- та матеріалозберігаючих технологій які дозволяють зменшити виснаження природних ресурсів та скоротити обсяги відходів, впровадження загальновизнаних екологічних стандартів та дотримання вимог екологічного законодавства, обов'язкове їх врахування у процесі прийняття управлінських рішень.

Обраний підприємством бажаний рівень корпоративної культури повинен забезпечувати постійну активність та зацікавленість всього персоналу підприємства.

6. Здійснено прогнозну оцінку результатів удосконалення процесу формування корпоративної культури на підприємстві.

Розраховано прогнозні показники доходу підприємства та продуктивності праці працівників з урахування рівня корпоративної культури.

Проведені нами розрахунки показали, що завдяки підвищенню кваліфікації працівників віком 30-40 років, підприємство має можливість

покращити своє фінансове становище, підвищити прибутковість. Існує ймовірність 0,45, що підвищення кваліфікації працівникам віком від 30 до 40 років збільшить дохід підприємства на 11,6 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс] // ВВР. – 2003. – №№18-22. – ст.144 – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
2. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолук // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2016. - № 2. - С. 68-73
3. Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (машинобудування та ...
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посіб. Рекомендовано МОН /Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. — К., 2011. — 236 с
5. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу / Р. О. Веремчук // Вісник національного університету “Львівська політехніка”. – 2006. – № 4. – С. 240–245.
6. Ветчанова О. В., Алабина П. В. Корпоративная культура [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.cultmanager.ru/e-s/5503>.
7. Ганус А. І. Проектування розвитку корпоративної культури підприємства для надання конкурентних переваг / А. І. Ганус, В. Д. Іваницький, А. В. Власенко // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред. Л. Л. Тovaжнянський, О. Г. Романовський. – Харків : НТУ "ХПІ", 2013. – Вип. 36-37 (40-41). – С. 141-156.

8. Гриненко А. Корпоративна культура соціально-відповідального банку [Електронний ресурс] / А. Гриненко, М. Іщанова // Україна : аспекти праці. – 2015. – № 2. – С. 11–17. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2015_2_4.
9. Грицина Л. А Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз/ Л. А. Грицина // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 1. – Т. 3. – С. 33-40
10. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом на підприємстві: монографія /В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. — Х.: ХНЕУ, 2014. — 298 с.
11. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Хрків, 2017. - №54. – С. 284–289.
12. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах АПК України / Н. М. Давиденко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2011. - Вип. - С. 161-165.
13. Деева Н. Е. Управління репутацією підприємства: основні фактори впливу на формування та підвищення [Електронний ресурс] / Н. Е. Деева, В. І. Грабчак // Молодий вчений. - 2016. - № 5. - С. 48-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_15
14. Дерій Ж. В. Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії / Ж. В. Дерій, Т. І. Зосименко // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 11. - С. 278-290. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_11_31.
15. Домарадзька Г. С. Реалізація "концепції сталого розвитку" в Україні, як передумова ефективної інтеграції в світову економіку / Г. С. Домарадзька, М. Б. Фурман // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2012. - № 748. - С. 350-356. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_52.

16. Євтухова Т.І., Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. [Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М.]. – К.: Державне підприємство «Центр науково-технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України» (ДП «Укртехінформ»). – 2013. – 186 с.
17. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства / К. Л. Жежер // Молодий вчений. - 2015. - № 11. - С. 61-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11_15.
18. Жилина Л.Н., Чалова Д.Д. Влияние корпоративной культуры на экономическую эффективность компании: зарубежный опыт // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2014. – № 3. – С. 149–157.
19. Заєць Т. О. Становлення корпоративного управління в Україні / Т. О. Заєць // Економіка та держава. – 2010. – № 7. – С. 57–59.
20. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська] / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. – Львів. – 2011. – 345 с.
21. Ізюмцева Н. Вплив корпоративної культури на діяльність банківської установи / Н. Ізюмцева, Д. Кац // Вісник Національного банку України. - 2012. - № 10. - С. 25-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnbu_2012_10_14.
22. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
23. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства / Л. А. Квятковська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 1. - С. 85-89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_1_14.
24. Кицак Т. Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах / Т. Г. Кицак, І. Ф. Коваленко // Соціально-

трудо́ві відносини: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 171-177. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27.

25. Коваленко Л. О. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства / Л. О. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №1. – С. 115–122.

26. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації / О.С. Ковтун // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. – 2013. – Вип. 19. – С. 50-55.

27. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник / О.Ю. Кононенко. –К.: ДП «Прінт сервіс», 2016. – 109 с. Сталий розвиток як безальтернативний шлях виживання всього людства // Національна академія наук України (<http://www.nas.gov.ua>). – 2015. – 2.04

28. Корнійчук А.А.. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві/ А.А.. Корнійчук // Вісник ЖДТУ : наук.-практ. журнал. – 2017. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/96590/92352>

29. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник/ за ред. Т.І. Євтухової. – К., 2013. – 186 с.

30. Кравченко, М. С. Показники сталого розвитку підприємства: їх сутність та ефективність / М. С. Кравченко // Университетская наука-2011 : в 3 т. : тез. докл. междунар. науч.-техн. конф. (Мариуполь, 17-19 мая 2011 г.) / ПГТУ. – Мариуполь, 2011. – Т. 2. – С. 276–277.

31. Крисенко А. В, Іваницький В.Д., Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства. .Харків, Вісник НТУ «ХПІ», №24, 2013, – 178 с.

32. Лапина А. Т. Корпоративная культура [учебно-методическое пособие] / А. Т. Лапина. – Омск: «Издательство ОмГУ», 2005. – 96 с.

33. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Т.І. Лепейко, О.М. Миронова. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. — 236 с.

34. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством / О. С. Маковоз // Вісник Кам'янець-Подільського нац. універ. Ім.Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 187-192.
35. Мальнев, В.В. Корпоративная культура как основополагающий фактор мотивации сотрудников // Символ науки. 2016. №2-2. –С.182
36. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : [підручник] / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
37. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.denisonconsulting.com>
38. Мілаш І. В. Корпоративна культура як основний чинник успішного розвитку фірми / І. В. Мілаш, М. В. Черкашина // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1 (1). – С. 352 - 345.
39. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури / Л.І. Міхов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – №3. – С. 42-46.
40. Мозгова О. О. Сучасні моделі корпоративної культури / О. О. Мозгова // Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm
41. Нечай К. А. Культура та корпоративний дух організації [Електронний ресурс] / К. А. Нечай. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2013-2/doc/3/04.pdf>
42. Окатов, А.В., Соловьев, Д.А. Понятие и виды корпоративной культуры // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. 2017. №3 (11). –С. 74
43. Пасека С. Р. Формування корпоративної культури в контексті розвитку підприємництва в Україні / С.Р. Пасека // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / Державний вищий навчальний

заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2004. – Т. 11. – С. 210-217.

44. Первакова, Е. Е. Методы формирования эффективной корпоративной культуры [Текст] :из опыта российских компаний / Е. Е. Первакова. //Вопросы экономики и права. -2014. - № 1. - С. 91 - 94

45. Перевалова Л. В. Проблеми формування корпоративної культури в Україні / Л. В. Перевалова, Є. С. Мережко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2011. – № 55. – С. 34-38.

46. Пилипів В. Г. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу / В. Г. Пилипів, Н. В. Волинець // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". - 2017. - № 13. - С. 63-66. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpkhist_2017_13_17.

47. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. — 2012. — №3. — С. 183-185. — URL <https://moluch.ru/archive/38/4403/> (дата обращения: 12.03.2018).

48. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар // Молодий вчений.- 2017.- №10.- С. 1025 – 1027

49. Роббинс С. П. Менеджмент / С. П. Роббинс, М. Коултер ; пер. с англ. О. В. Медведь ; 8-е изд. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.

50. Сагайдак М.П. Корпоративна культура як чинник ефективного функціонування комерційних структур // Вісник Криворізького економічного інституту. – 2009. – № 3 (23). – С. 48–53.

51. Самайбекова З. К., Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия // Автореф. диссерт. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – спец. № 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство. – Санкт-Петербург. – Санкт-

Петербургский государственный инженерно-экономический университет. – 2007 г. – 18 с.

52. Семененко В.М. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування / В.М.Семененко, О.А. Пищенко. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – №3. – С. 73–77.

53. Семененко І.С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні / І. С. Семененко // Теорія та практика державного управління. – 2015 – Вип. 2 . – С. 2-8.

54. Семенюк, О.М. Алгоритм комплексної оцінки рівня сталого розвитку підприємства [Текст] / О. М. Семенюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 6. т. 2. – С. 186-189

55. Семикіна М. В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М. В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. - 2013. - № 2013. - С. 343-353. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_27.

56. Ситник, О. Ю. Розвиток корпоративної культури як засіб ефективної побудови соціального партнерства на мікрорівні / О. Ю. Ситник // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2007. - Вип. 12, ч. 1. - С. 333-336.

57. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н. В. Смолінська // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. - 2011. - № 698. - С. 290-294.

58. Соціальний пакет як атрибут сучасного підприємництва / І.А. Малюта, Е.С. Баранник // Культура народів Причорномор'я. — 2011. — № 200. — С. 44-48.

59. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І. Сочинська-Сибірцева // Вісник економічної науки України. — 2012. — № 2. — С. 156—158.

60. Сталий розвиток як безальтернативний шлях виживання всього людства // Національна академія наук України (<http://www.nas.gov.ua>). – 2015. – 2.04
61. Степанова Л. Корпоративна культура як інструмент розвитку мотивації в системі управління персоналом / Л. Степанова // Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку: зб. тез– Київ : КНЕУ, 2017. – С. 18–21.
62. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова // Економіка харчової промисловості. – 2013.- №3.- С. 28 – 32
63. Третякова О.В Корпоративна культура як фактор реалізації стратегії підприємства/ О.В. Третякова// Економіка та управління підприємствами. - 2017.- №13.- С. 111 – 114
64. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах/ І.Г. Химич // Сучасні соціально – економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем.- Т.: ФОП, 2016.- С. 105 – 116
65. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В. С. Шевченко // Комунальне господарство міст. Сер. : Технічні науки та архітектури. - 2014. - Вип. 114. - С. 157-161. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34.
66. Шевченко В. С. Розвиток корпоративної культури в контексті фінансової стійкості / В. С. Шевченко // Комунальне господарство міст. Сер. : Технічні науки та архітектури. - 2012. - Вип. 110. - С. 243-251. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_tech_2014_114_34.
67. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – №114. – С. 157-161.
68. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

69. Шеляпин В. Н. Формирование корпоративной культуры организации: теоретический аспект // Вестн. Новг. гос. ун-та. Сер.: Педагогика. Психология. 2012. №70.- С.25-28
70. Юрченко, В.В. Корпоративна культура організації [Текст] / В.В. Юрченко, Мельник Ю.В, Богданова Н.В. – К.: Центр учбової літератури, 2014 – 144 с.
71. Явтуховська І.В. Корпоративна культура у системі управління підприємством / Явтуховська І.В., Баранчук В.Л. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №14. – С. 114–117.
72. Silberberg, P. (2016). The Ethical Entrepreneur: Succeeding in Business without Selling Your Soul. New York: Morgan James Publishing.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця Б1

Деякі означення сутності поняття «корпоративна культура»

Автор	Сутність поняття «корпоративна культура» (КК)
1	2
О.Апостолюк [1]	Доводить, що КК - це обумовлена система цінностей, уявлень, очікувань, переконань, вірувань, символів, норм поведінки з оточуючими, ритуалів, які склалися в організації та безумовно приймаються її більшістю.
А.Гриненко [7]	Розглядає КК як існуючу у кожній компанії, яка складається з: нормативної-ціннісної структури, заснованої на філософії обраних цілей компанії; організаційної структури; векторів комунікацій; соціально-психологічних відносин; нематеріальних складових (міфів, легенд, звичаїв, традицій); окресленої зовнішньої ідентифікації компанії
Т. О.Заєць [17]	Стверджує, що КК - це сукупність правил, які регламентують всі види і форми ділового спілкування, прийняті у конкретній організації
Н. Ізюмцева [19]	Окреслює рамки КК сукупністю колективних уявлень, заснованих на вирішенні проблем пристосування до змін зовнішнього середовища й внутрішньо-фірмової інтеграції. Якщо їх ефективність є достатньою для того, щоб вважати їх цінними, то вони передаються новим членам колективу як система вірного сприйняття і вирішення значного кола проблем
Коваленко Л. О.[23]	Проголошує КК як набір базових положень, які повинні застосовуватися співробітниками і які отримали вираження у виголошених організацією цінностях та нормах, що дають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
М. П. Мальська [34]	Корпоративна культура - це інструмент, що забезпечує можливість удосконалення сфери корпоративного управління, запобігання виникнення конфліктів, як в середині самої корпорації так і з зовнішнім середовищем.
В.В. Мальнев [33]	Корпоративна культура - це система відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію
А.В. Окатов[40]	Корпоративна культура - комплекс поділюваних усіма членами організації цінностей, переконань, понять і уявлень, а також поведінкових норм, які створює підприємство в міру подолання перешкод зовнішнього і внутрішнього характеру на шляху до процвітання і успіху
С. Пасека [41]	Корпоративна культура сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці.
С. Роббінс [47]	Корпоративна культура – це спеціальний клей, що допомагає утримувати

	цілісність організації за рахунок створення власних стандартів мислення й поведінки.
.М.В. Семикіна [53]	Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємопов'язаної системи, яка містить: по-перше, ієрархію цінностей, домінує серед персоналу організації; по-друге – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.
І. Сочинська-Сибірцева [57]	Визначає корпоративну культуру, як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою й відбивають індивідуальність організації, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою й із зовнішнім середовищем.
.О.В.Тарасова [60]	Корпоративна культура - це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. Це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.
.В. Шевченко [64]	Корпоративна культура є одним із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє м'яко та ненав'язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства
В.В.Юрченко [68]	Корпоративна культура включає в себе загальні правила поведінки, мову спілкування, ідеологію бізнесу, стандарти якості, моделі соціального етикету, звичаї і ритуали відносин між колегами, субординацію, переваги, тобто все те, що визначає «відповідну» поведінку кожного індивідуума всередині компанії

Джерело: складено автором

Таблиця Б2

Групування поняття «корпоративна культура» за функціональними, психологічними, нормативними та історико-генетичними аспектами

Автор	Функціональні	Психологічні	Нормативні	Історико-генетичні
1	2	3	4	5
О.Апостолюк		+		+
А.Гриненко	+	+	+	+
Т. О.Заєць			+	
Н. Ізюмцева	+			
Л. О.Коваленко		+	+	
М. П. Мальська	+			
В.В. Мальцев	+	+		
А.В. Окатов		+		
С. Пасека			+	
С. Роббінс			+	
.М.В. Семикіна	+			
І. Сочинська-Сибірцева		+		
Ю.В.Тарасова		+		+
1 В. Шевченко		+		
.В.В.Юрченко		+	+	
Разом	5	9	6	3

Джерело: складено автором

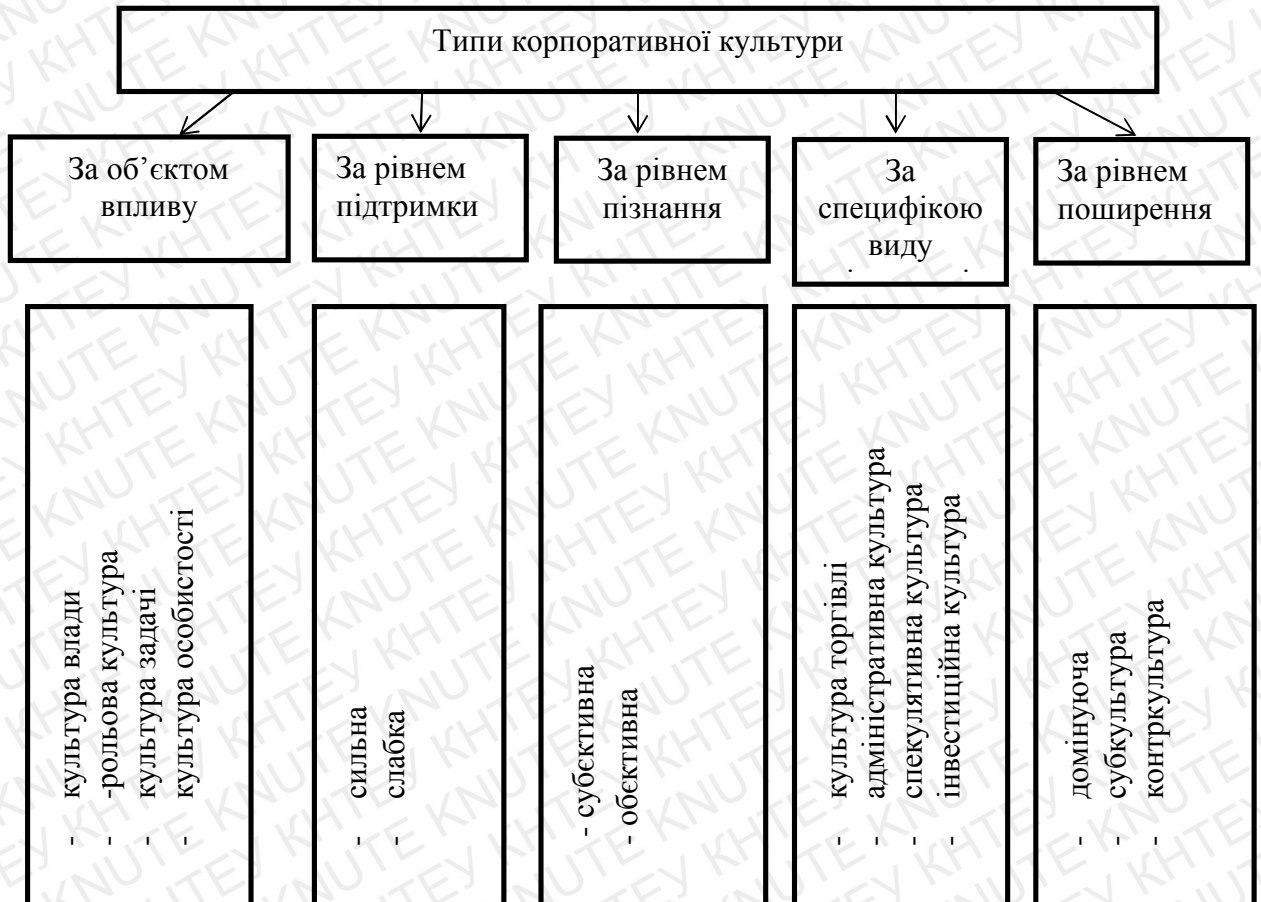


Рис.Б 1. Типи корпоративної культури

Джерело: [4]

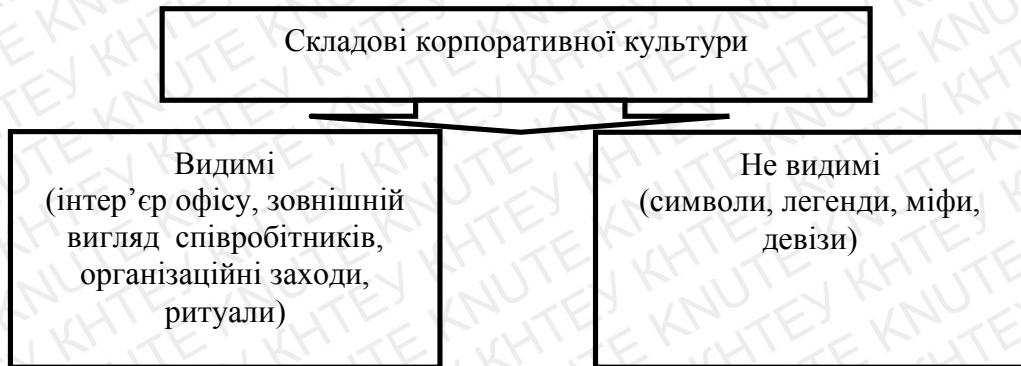


Рис. Б2. Складові корпоративної культури

Джерело: [18,с.28].

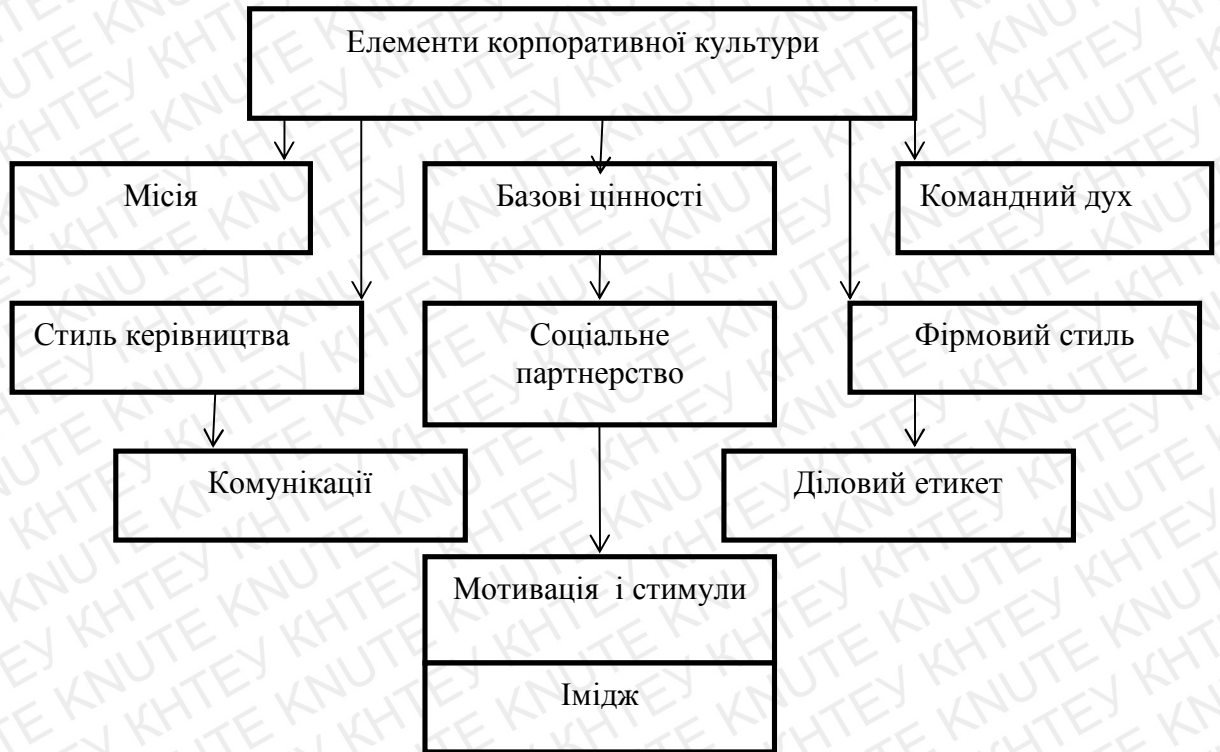


Рис.Б3. Елементи корпоративної культури

Джерело: [68,с.14].



Рис.В1. Основні етапи роботи менеджера по формуванню і розвитку корпоративної культури

Джерело: [40]



Рис. В2. Модель формування і регламентування корпоративної культури

Джерело: авторська розробка

Додаток Г

Таблиця Г1

Взаємозв'язок між типами культур і показниками ефективності

Типи культур	Базові цінності	Показники оцінки ефективності
Автократичний	Демократія, співробітництво, довіра, чесність. Робота в команді, повага, делегування повноважень.	Рентабельність, своєчасність, стабільність функціонування.
Ієрархічний	Механізми, правила, інструкції, авторитет влади, ієрархія, воля керівництва, сильне авторитарне керівництво, дисципліна і порядок	Надійність поставок, гнучкі календарні графіки, низькі витрати, рентабельність
Ринковий	Ініціатива і пошук нових підходів, орієнтація на ринок, індивідуалізм, прагнення до успіху, лідерства, концентрація на результат	Збільшення ринкового сегменту, фінансове зростання, лідерство на ринку. Зростання обсягів продажу
Інноваційний	Свобода думки і дії; напрям на успішне здійснення проєктів, інновацій, висока креативність. Самореалізація	Виробництво унікальних і нових продуктів чи послуг. Показники конкурентоспроможності як організації, так і її продукту. Загальний рівень інноваційності на підприємстві

Джерело: [13]

Додаток Д

Таблиця Д1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Вентрум» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.,	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	3310,5	3872,7	9159	5848,5	176,7
Витрати, тис. грн.	3401,8	3739,8	8763,6	5361,8	157,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	140,8	219,6	520	379,2	269,3
Чистий прибуток, тис. грн.	115,5	180,1	426,4	310,9	269,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	227,4	420,25	900,3	672,9	295,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	17,15	173,05	105,7	88,55	516,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	25	37	54	29	116,0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	132,4	104,7	169,6	37,2	28,1

Джерело: за даними додатку А

Таблиця Д2

Групування активів для аналізу ліквідності ТОВ «Вентрум» у 2015 – 2017 рр.

Найменування статті активу	2015	2016	2017
Абсолютно ліквідні активи А1	127,3	274,1	1015,4
Швидко реалізуємі активи А2	27,5	65,5	18,2
Повільно реалізуємі активи А3	0	0	0
Важко реалізуємі активи А4	190,6	155,5	183,6

Джерело: за даними додатку А

Таблиця Д3

Групування пасивів для аналізу ліквідності ТОВ «Вентрум» у 2015 – 2017 рр.

Найменування статті активу	2015	2016	2017
Найтерміновіші зобов'язання (П1)	0	0	0
Короткострокові пасиви (П2)	240,7	191,3	575,3
Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0
Постійні пасиви (П4)	104,7	303,8	730,2

Джерело: за даними додатку А,

Таблиця Д4

Співставлення підсумків відповідних груп активу та пасиву

2015	2016	2017
$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$
<u>$A2 \leq П2$</u>	<u>$A2 \leq П2$</u>	<u>$A2 \leq П2$</u>
$A3 = П3$	$A3 = П3$	$A3 = П3$
<u>$A4 \geq П4$</u>	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

Джерело: за даними додатку А

Таблиця Д5

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Вентрум» у 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Відхилення +/-	
				2017 до 2015	2017 до 2016
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,64	1,78	1,95	1,31	0,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	1,78	1,95	1,31	0,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	1,43	1,76	1,24	0,33

Джерело: за даними додатку А,

Таблиця Д6

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Вентрум» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017	Відхил. 2017 р. до 2015 р., +/-	Відхил. 2017 р. до 2016 р., +/-
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,32	0,61	0,56	0,26	-0,05
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,68	0,39	0,44	-0,24	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	2,30	0,63	0,79	-1,51	0,16
Коефіцієнт маневреності	1,09	1	1	-0,09	0
Коефіцієнт сталого фінансування	0,30	0,61	0,56	0,26	-0,05

Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	0,43	1,59	1,27	0,84	-0,32
Коефіцієнт фінансового левириджу	2,30	0,63	0,79	-1,51	0,16

Джерело: за даними додатку А

Таблиця Д7

Аналіз рентабельності ТОВ «Вентрум» за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Відхил. 2017 р. до 2015 р., +/-	Відхил. 2017 р. до 2016 р., +/-
Рентабельність реалізації %	3,5	4,7	4,7	1,2	0,0
Рентабельність активів, %	32,6	36,4	32,7	0,1	-3,7
Рентабельність власного капіталу, %	110,3	59,3	58,4	-51,9	-0,9

Джерело: за даними додатку А

Таблиця Д8

Основні показники оцінки соціального розвитку підприємства

Показники	2015	2016	2017	Відхил. 2017 р. до 2015 р., +/-	Відхил. 2017 р. до 2016 р., +/-
Рівень нестабільності кадрів	0,28	0,81	0,22	-0,06	-0,59
Рівень освіти	0,96	0,94	0,96	0	0,02
Рівень професійної підготовки	0,24	0,27	0,59	0,35	0,32
Темп зростання заробітної плати, %	114	112	122	8	10
Темп зростання продуктивності праці, %	314	73	162	-152	89

Джерело: за даними додатку А

Додаток Д9

Анкета дослідження рівня корпоративної культури

кожне питання оцінюється за 5 бальною шкалою

- 1 – ні
- 2 – рідко
- 3 – частково
- 4 – з деякими прогалинами
- 5 – так

- 1. Чи обізнані Ви з історією і традиціями підприємства, знаєте його місію, сповідуєте загальні цінності?**
- 2. Чи дотримуєтеся Ви норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства?**
- 3. Чи якісно, на Вашу думку, впливає система цілей на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації?**
- 4. Чи присутній в організації сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати?**
- 5. Чи панує в організації гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Чи усвідомлюють працівники свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації?**
- 6. Чи діє на підприємстві ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули?**
- 7. Чи зрозуміла працівникам інформація, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень?**
- 8. Чи добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації в організації? Чи присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями? Чи вчасно повідомляють персонал про всі події і заходи, які проходять на підприємстві?**

9. Чи залучають працівників підприємства до участі у всіх процесах і до вирішення будь – яких проблем?
10. Чи згуртовується персонал підприємства незалежно від ситуації для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом?
11. Чи налагоджені на підприємстві ефективні партнерські відносини? Чи цінується командна робота і практика соціального партнерства?
12. Чи підтримується на підприємстві великий рівень взаємної довіри, спостерігається вміння керівництва підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти?
13. Чи сприяє наявна корпоративна культура швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем?
14. Чи є персонал висококваліфікованим , підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності підприємства?
15. Чи допомагають наявні цінності ефективно працювати за будь-яких обставин?
14. Чи заохочуються і стимулюються інноваційні ідеї ?
15. Чи панує в організації високий рівень креативного мислення?
16. Чи залежить від інноваційної активності кар'єра службового зростання?

Таблиця Д10

Аналізування рівня КК ТОВ «Вентрум» на основі її функцій

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1-5
1. Просвітницько-виховна	1. Персонал підприємства обізнаний із його історією і традиціями, знає його місію, сповідує загальні цінності	5
	2. Персонал дотримується норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства	5
	3. Система цілей якісно впливає на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації	5
<i>Сума</i>		15
2. Мотиваційна	1. Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	4
	2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	5
	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули	3
<i>Сума</i>		12
3. Комунікативна	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень	5
	2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять на підприємстві	5
	3. Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь – яких проблем	4
4. Стабілізуюча	1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом	5
	2. На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота	4
	3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти	4
<i>Сума</i>		13
5. Адаптивна	1. КК сприяє швидкому подоланню виробничих та	3

	міжособистісних проблем	
	2. Персонал є висококваліфікований , підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності. підприємства	5
	3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	4
	<i>Сума</i>	12
6. Регулювальна	1. Наявні чіткі інструкції , необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу	4
	2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства	4
	3. Існують високі стандарти якості, яких персонал підприємства дотримується	4
	<i>Сума</i>	12
7. Інноваційна	1. Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються.	5
	2. Панує високий рівень креативного мислення.	5
	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності.	4
	<i>Сума</i>	14
Загальна сума		92

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Таблиця Д 11

Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства

Шкала оцінювання, бали	Рівень КК	Характеристика рівнів КК
До 20-ти	Відсутня корпоративна культура	На підприємстві відсутні власні традиції, історія підприємства, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок - погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, конкурентоспроможність і адаптативність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів.
21-40	Низький рівень корпоративної культури	На підприємстві не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію підприємства та певні традиції не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей підприємства, а система мотивації не заохочує до продуктивної праці. Комунікації неефективні, відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти і не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптативність і відсутня інноваційна активність.
41-60	Середній рівень КК	Підприємство має свої традиції та історію, які підтримуються колективом. Підприємство прагне сформувати базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
61-80	Достатній рівень КК	На підприємстві цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенції. Налагоджена хороша комунікативна система і панує доброзичлива атмосфера. Підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує регульовальні процедури із креативністю.
81-100	Високий рівень КК	Підприємство має свої традиції, історію, систему цінностей, якої дотримується увесь персонал і які допомагають досягати бажаних цілей підприємства, що співпадають із особистісними цілями працівників

Джерело: [18,с.189]

Додаток Д12

Назва коефіцієнту	Формула
1.Коефіцієнт кадрового забезпечення - Ккз, що характеризує наявність фахівців, необхідних для реалізації функцій-завдань корпоративної культури:	$K_{кз} = \frac{K_{факт}}{K_{план}}$ де Кфакт- знеособлена фактична кількість трудових ресурсів; Кплан - знеособлена кількість запланованих, необхідних трудових ресурсів. Максимальне значення К _{кз} дорівнює одиниці.
2.Коефіцієнт правового забезпечення - Кп показує рівень відповідності фактично наявних внутрішніх правових актів підприємства, розпоряджень, наказів, пов'язаних з корпоративною культурою необхідним	$K_{пз} = \frac{A_{факт}}{A_{план}}$ де А _{факт} - фактична кількість правових актів Анеобх- необхідна кількість правових актів.
3.Коефіцієнт інформаційного забезпечення - Кіз, що характеризує наявність програмного забезпечення, Інтернет, нормативних актів і положень, математичних і статистичних даних і т.п.:	$K_{із} = \frac{I_{факт}}{I_{необх}}$ де Іфакт– фактичний обсяг інформаційних ресурсів; Інеобх– необхідний обсяг інформаційних ресурсів.
4.Коефіцієнт фінансового забезпечення – Кфз показує рівень відповідності фактично наявного обсягу грошових коштів (на виплату заробітної плати фахівцям; премій і матеріальних заохочень персоналу; на проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функцій-завдань корпоративної культури) запланованому обсягу коштів:	$K_{фз} = \frac{\Phi_{факт}}{\Phi_{план}}$ де Ффакт – фактичний обсяг фінансові кошти, якими розпоряджається підприємство; Фплан – запланований обсяг фінансових коштів на корпоративну культуру. Максимальне значення Кфз дорівнює одиниці.
5. Коефіцієнт технічного забезпечення – Ктз показує відповідність фактично наявних технічних засобів (сучасних персональних комп'ютерів і оргтехніки) запланованим.	$K_{тз} = \frac{T_{факт}}{T_{план}}$ де Тфакт– знеособлена фактична кількість технічних ресурсів; Тплан – знеособлена кількість запланованих, необхідних технічних ресурсів. Максимальне значення Ктз дорівнює одиниці.

Таблиця Д13

**Коефіцієнти ресурсного забезпечення корпоративної культури ТОВ
«Вентрум» за 2015-2017 рр.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р., +/-
1.Коефіцієнт кадрового забезпечення	0,66	0,66	1	0,34
2.Коефіцієнт правового забезпечення	0,4	0,4	0,6	0,2
3.Коефіцієнт інформаційного забезпечення	0,9	1	1	0,1
4.Коефіцієнт фінансового забезпечення	0,85	0,74	1,25	0,4
5.Коефіцієнт технічного забезпечення	0,8	0,81	0,79	-0,01

Джерело: за даними підприємства

Додаток Е

Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури ТОВ

«Вентрум»

1. Найважливіші характеристики ТОВ «Вентрум»		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	20	20
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	25	10
C	Підприємство орієнтоване на результат. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	40	50
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	15	20
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на ТОВ «Вентрум»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	40	20
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10	40
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	10	15
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації справ в руслі рентабельності.	40	25
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на ТОВ «Вентрум» (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту характеризується заохоченням бригадної роботи, участі в ухваленні рішень.	45	25
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням новаторства, свободи і самобутності.	0	30
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	30	20
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості,.	25	25
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність ТОВ «Вентрум»		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	50	30
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на	25	45

	передових рубежах.		
Продовження табл. 3.1			
	1	2	3
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.	10	10
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	15	15
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі ТОВ «Вентрум»		Поточний	Бажаний
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10	10
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	20	45
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	30	20
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	40	25
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху на ТОВ «Вентрум»		Поточний	Бажаний
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25	15
B	Підприємство визначає успіх через володіння новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	10	30
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку.	20	30
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	45	25
УСЬОГО (балів):		100	100

Джерело: розроблено автором на основі [29]

