

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА», м.Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Прожогіна
Дмитра Олексійовича

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління

Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньо-
професійної програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Зміст поняття корпоративної культури	6
1.2 Структура та типи корпоративної культури	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»	15
2.1. Характеристика корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА».....	15
2.2. Аналіз впливу корпоративної культури на управління людськими ресурсами підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА».....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Полягає в тому, що в сучасних організаціях вивчення та використання поняття корпоративної культури та його складових набирає все більшого значення з позицій стратегічного розвитку підприємства. Вже доведено, що існування та якість корпоративної культури має безпосередній вплив на функціонування організації, її продуктивність, репутацію тощо. Формування корпоративної культури є актуальною практичною задачею сучасного соціального управління, рішення якої може бути результативним тільки в тому випадку, якщо воно буде мати серйозні теоретичні підстави. Тому сьогодні дослідженням, присвяченим формуванню корпоративної культури, приділяється велика увага як в світовому, так і у вітчизняному науковому співтоваристві. Інтерес до цієї теми обумовлений динамічною кон'юктурою сучасного економічного простору, яка ставить компанії перед необхідністю пошуку таких управлінських стратегій, які б дозволяли максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Здатність організації оперативно адаптуватися до нових умов сьогодні є не тільки запорукою успішності бізнесу, але і важливим фактором його життєздатності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретико-методичних основ корпоративної культури зробили такі вчені, як: І. Ансофф, Е. Шейн, М. Вебер, Ч. Барнард, Г. Саймон, Г. Хофстед, Т. Петерс, Р. Уотерман, Дж.Грюніг, Дж. Мартін, Ф. Селзник, Т. Парсонс, К. Левін та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства.

Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань**:

- визначення сутності поняття корпоративної культури;
- обґрунтування ролі та місця корпоративної культури в системі

управління підприємством;

- визначення факторів впливу на формування корпоративної культури на підприємстві;
- діагностика проблем формування корпоративної культури на підприємстві;
- розроблення пропозицій щодо покращення стану корпоративної культури підприємства та її відповідності стратегії розвитку підприємства;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом даного дослідження є процес формування корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА».

Предметом дослідження – є теоретичні та методичні засади, а також практичні аспекти процедури формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у дослідженні завдань здійснене з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів. Для аналізу та оцінки корпоративної культури були використані наступні методи: аналізу та синтезу, метод поелементної якісної оцінки, дослідження стану корпоративної культури за методом Е. Шейна, репрезентативне роздаткове опитування працівників ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» у вигляді анкетування.

Інформаційною базою наукового дослідження є нормативно-правові акти, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, що отримані автором самостійно в процесі дослідження діяльності ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА».

Наукова новизна отриманих результатів. На основі узагальнення існуючих теоретико-методичних підходів:

- визначено характерні особливості корпоративної культури підприємства, що дозволило оцінити її роль в системі управління

інноваційною діяльністю (с. 18-19);

- виявлено та узагальнено основні проблеми формування корпоративної культури на українських підприємствах та надано практичні рекомендації щодо їх подолання (с. 28-30);

- запропоновано основні організаційно-економічні заходи щодо покращення корпоративної культури (с. 33-35);

- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при реалізації запропонованої моделі реалізації корпоративної культури (с. 37-40).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів денної форми навчання «Управління і адміністрування», частина II у КНТЕУ в 2019 р. (додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 5 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст поняття корпоративної культури

Застосування терміну культура стосовно організацій набуло поширення в таких науках, як соціологія та менеджмент порівняно недавно. Насправді розгляд організації як феномена культури не є чимось новим для соціології. Витоки цих поглядів сягають творів М. Вебера, Ф. Селznика, Т. Парсонса, К. Левіна, і особливо Ч. Барнарда та Г. Саймона. Більш детальне вивчення феномену "організаційної" чи "корпоративної" культури почалося в 70-х роках 20-го століття. Саме тоді в управлінській теорії стали використовувати системний підхід, зокрема організації почали досліджуватися як соціальні системи, що активно взаємодіють зі своїм зовнішнім середовищем [17, с. 287].

Деякі дослідники, аналізуючи різні корпоративні культури, дійшли до висновку, що ефективність роботи організації залежить не лише від організаційної структури. Вони навіть розробили формулу успіху для організації під назвою «Рамка 7-S». Ця формула складається з семи змінних, назва яких англійською мовою починається з літери "S" (системи, стратегії, спілкування, стиль, співробітники, навички, загальні цінності). Серед них як стрижневу змінну вони розглядають «спільні цінності» (Shared values) [36, с. 28-32].

Корпоративна культура – це система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, які є властивістю даної організації, виражають її унікальність і сприйняття себе та інших в соціальному та предметному середовищі, система проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і зовнішнього середовища. З визначення ми бачимо, що поняття корпоративної культури відображає поняття культури в цілому, накладеної на певну організацію. Корпоративна культура – це цілісне явище,

але в той же час багатогранне. Існують певні норми, яких співробітники справді дотримуються, а також певні ідеальні норми, яких організація прагне досягти. Практично кожна організація, що приділяє увагу своєму внутрішньому клімату, має корпоративну культуру, що існує на даний момент, та таку, до якої прагне колектив організації. У підрозділах організації можуть існувати свої субкультури. Культура організації народжується і розвивається під впливом сукупності чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Особливості культури організації в значній мірі залежать від особливостей культури суспільства, яка, у свою чергу, у значній мірі базується на його національній культурі. [15, с. 12].

Корпоративну культуру можна, в певному сенсі, визначити як «модифікацію» культури певного типу суспільства, яка зберігає в собі характерні для нього цінності, ментальність і приклади поведінки (традиції, обряди тощо). Але корпоративна культура як різновид субкультури має свої унікальні нормативні та функціональні характеристики. Деяка практична термінологія привносить ще певні елементи, такі як сприйняття себе та свого положення в середовищі тощо. Щоб зрозуміти сутність поняття корпоративна культура, варто ознайомитись з поняттям культури як її вивчає наука соціологія.

Культура - це система характерних образів, думок, ідей, знань, цінностей, дій та прикладів поведінки, організації життя, яка несе відображення певного суспільства, соціальних груп, особистості. Культура базується на символічній та ціннісно-нормативній системі. Культура регулює соціальні взаємодії, сприяє соціалізації. Вона підтримує та орієнтує людей на конкретні довгострокові цілі, на певний стиль поведінки через вплив думок та моделей поведінки. Різні варіанти культури визначають очікування особистості, оцінку соціальної інформації, мотиви та реакції людей у соціальному та повсякденному житті. Система культурного залучення індивіда може бути побудована на добровільних засадах, вимушено, або

нав'язуватися примусово. Таким чином, у багатьох випадках культура визначається як якісний стан соціальних явищ (духовних та матеріальних, які з'являються у суспільстві і не зустрічаються в природному світі). [30, с. 97].

В цілому, культура на рівні організації породжує певну спільну мову, універсальні методи спілкування, консолідує форми організаційних структур та систем управління, робить їх більш чутливими до культурних традицій, менталітету та загального стану ринкової економіки. Корпоративна культура організації виступає як вираження субкультури, тобто як окремий шар культури цілого суспільства.

В кожній успішній організації існує своя культура, яка дає їй змогу досягати позитивних результатів. Саме корпоративна культура є тим чинником, що відрізняє одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для співробітників організації, зумовлює прихильність цілям організації; укріплює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини і поведінку працівників. Саме формування корпоративної культури передбачає створення колективу організації таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно.

Завдання створення моделі корпоративної культури лежить, як правило, перед формальним лідером (керівником компанії), але її виразникам є весь персонал компанії. Організаторами роботи з процесу формування та розвитку корпоративної культури зазвичай стають фахівці з управління персоналом.

1.2 Структура та типи корпоративної культури

В цілому, всі відомі концепції корпоративної культури, з деякою умовністю, можна розділити на дві великі групи:

- ті, які розглядають корпоративну культуру як певний атрибут організації (передбачена можливість впливу на її формування). Цей підхід можна умовно назвати «раціонально-прагматичним»;

- ті, які розглядають корпоративну культуру як визначення самої суті організації (це не якась певна властивість, якою володіє організація, а те, чим вона по суті є). Цей підхід найчастіше співвідносять з «феноменологічною моделлю організації». Такі концепції, здебільшого, заперечують можливість цілеспрямованої прямої дії на формування корпоративної культури.

Представники першого напрямку (Р. Уоттерман, Е. Шейн, І. Ансофф, Т. Пітері) розглядають корпоративну культуру як одну із змінних, яка виступає таким собі регулятором поведінки працівника всередині організації, наряду з іншими (наприклад, такими, як організаційний клімат, технологія та формальна або неформальна структура). Формування культури замовлене процесами, що відбуваються всередині організації, хоча на них можуть впливати і зміни стану зовнішнього середовища.

Не дивлячись на різноманітність версій, представлених в рамках першого підходу, усі них об'єднує те, що корпоративна культура розглядається:

- по-перше, як важіль, який може застосувати керівництво з ціллю максимізації ефективності організації, підвищення продуктивності і мотивування працівників, зміцнення цілісності організації, поліпшення механізмів соціалізації працівників.
- по-друге, процес формування корпоративної культури в організації розглядається як підсумок внутрішніх процесів, що відбуваються всередині організації, причому в тій або іншій мірі процесів, що є керованими.

У 1980 році американський професор Едгар Шейн розробив модель організаційної культури, яка зробила культуру більш помітною в організації. Він також зазначив, яких кроків необхідно дотримуватися, щоб здійснити культурні зміни. На думку Едгара Шейна, в організації існують прямі і непрямі механізми впливу. На модель організаційної культури безпосередньо впливають прямі механізми. Це включає в себе зразкову поведінку, думки, статус і призначення. Непрямі механізми не впливають безпосередньо на організаційну культуру, однак вони також є визначальними. Це включає в себе

місію і бачення компанії, керівних принципів, фірмового стилю, ритуалів і дизайну. Розглянемо чинники, що впливають на формування корпоративної культури організації на думку Е. Шейна [49, с. 31-32].

Таблиця. 1.1

Чинники, що впливають на формування корпоративної культури організації за Е. Шейном

Зовнішні (макросередовище)	Внутрішні (мікросередовище)	Первинні	Вторинні
— конкретні політичні та економічні умови; — національні особливості, традиції, та культура; — класові, етнічні, расові відмінності; — ділова середа.	— місія та цілі організації; — стратегія розвитку — характер і зміст праці; — кваліфікація, освіта, загальний рівень культури працівників; — особистість керівника, його уявлення, принципи, цінності, поведінка.	— Точки концентрації уваги вищого керівництва; — Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації; — Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників; — Критерії оцінки діяльності, що враховуються при заохоченні співробітників.	— Організаційна структура управління; — Система передачі інформації та інформаційні процедури. — Зовнішній і внутрішній дизайн, оформлення приміщення, в якому розташовується організація; — Міфи та історії про найважливіші події та про окремих осіб

Джерело: сформовано автором за матеріалами [48, с. 251; 49, с. 31-32].

За визначенням Е. Шейна, корпоративна культура може проявлятися на декількох рівнях. Першим, який є найдоступнішим для дослідника, включає в себе видимі культурні артефакти. Артефакти це так звана “поверхня оболонка” організації. Вони є видимими елементами в організації, такими як логотипи, архітектура, структура, процеси та корпоративний одяг. Вони є не тільки видимими для працівників, але і видимими і впізнаваними для зовнішніх сторін. Важче відповісти, чому в даній організації вони прийняли саме таку

форму. Відповідь на це питання може бути знайдена на другому рівні аналізу - рівні організаційних цінностей.

Організаційні цінності включають в себе стандарти, цінності та певні правила поведінки (як організація висловлює стратегії, цілі та філософії і як вони оприлюднюються). Проблеми можуть виникнути, коли ідеї керівників не відповідають основним припущенням організації. На відміну від культурних артефактів, самі цінності не надані дослідникові безпосередньо: їх аналіз та виявлення потребує проведення серйозної дослідницької роботи. Як метод їх виявлення і опису, Шейном запропоноване проведення глибинних інтерв'ю з представниками організаційного ядра, контент-аналіз внутрішньої організаційної документації і так далі. Проте, на даному рівні ми виявляємо лише ті цінності, які в більшій чи меншій мірою усвідомлюються самими представниками організації. Але культуру визначають не декларовані цінності, а, здебільшого, неусвідомлені «базові уявлення», які являють собою третій рівень організаційної культури. Ці уявлення глибоко закладені в організаційну культуру і спостерігаються як самоочевидна і несвідома поведінка [49, с. 336]. Базові уявлення важко визначити зсередини. Ці базові уявлення визначають те, як представники певної групи сприймають те, що оточує, що вони думають, роблять і відчують (рис.1.1).

На практиці, три рівні моделі організаційної культури іноді представлені як так звана «модель цибулі» (рис. 1.1), оскільки вона ґрунтується на різних шарах. Зовнішній шар досить легко адаптується і легко змінюється. Чим глибше шар, тим важче його налаштувати. Глибоко закладеними в ядро цибулі ми знаходимо базові припущення. Навколо ядра ми знаходимо засвоєні цінності. Артефакти та символи можна знайти у зовнішніх шарах цибулі, і їх можна легко змінити. Між цим шаром і шаром, в якому вбудовані засвоєні цінності, може бути ще один шар, в якому ми знаходимо так званих «героїв»; людей, які відіграють важливу роль в організації і якими захоплюються. Ядро цибулі складається з базових уявлень про те «як працює світ» на думку усіх тих, хто причетний до організації. Вони частково стали несвідомими

припущеннями і вважаються самоочевидними та такими, які не потрібно обговорювати.



Рис. 1.1 Структура організаційної культури за Е. Шейном

Джерело: сформовано автором за матеріалами [48, с. 251; 49, с. 336].

Модель організаційної культури Е. Шейна також надає точки відліку для створення культурних змін. За словами Едгара Шейна, розумним рішенням збоку керівництва є проведення обговорень з якомога більшою кількістю співробітників з ціллю виявити основні фони та аспекти організаційної культури. Вони можуть стати основою для культурних змін. Люди повинні знати, що культурні зміни - це процес трансформації. Попередню поведінку потрібно забути, перш ніж можна буде на її місці побудувати щось нове. Коли виникає різниця між бажаною культурою і тою, яка існує на даний момент, мають відбуватися культурні втручання.

Інший підхід, який багато в чому є альтернативним поглядом на природу і функції корпоративної культури, був створений в рамках феноменологічного підходу в теорії організацій. Прихильники останнього визначають корпоративну культуру як саму сутність організації, а не її окремий атрибут; в рамках цієї теорії корпоративну культуру не розглядають як чинник, що прямо визначає поведінку індивіда в організації, але швидше як чинник, який

забезпечує умови цілісного сприйняття реальності та цілісної групової поведінки. В рамках цього підходу характерним є розгляд поведінкових актів як первинних по відношенню до їх осмислення. Інтерпретація останніх є однією з найважливіших функцій корпоративної культури. Щодо джерел формування корпоративної культури, представники феноменологічного підходу поєднують екзогенну (макрокультурне походження) і ендогенну логіку її формування.

Вважаємо за необхідне дати визначення корпоративної культури, яке в даний час найчастіше використовується в практиці PR. В даний час обидва теоретичні підходи використовуються в процесі дослідження. Тобто корпоративна культура визначається як інтегральний атрибут організації, щось, що створюється саме собою, але на що є можливість впливати певними методами та інструментами. Корпоративна культура - це сукупність індивідуальних цінностей, переконань, переконань, ідей, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки та традицій, які сформувалися в організації під час її діяльності та сприймаються та підтримуються більшістю її працівників.

Однак слід зазначити, що спроби виявлення різних видів ділової культури в організаціях значною мірою проходили з використанням обмеженого набору параметрів. У той же час, зосереджуючись, головним чином, на основних факторах, що впливають на організаційні процеси, зокрема на загальній характеристиці внутрішньої та зовнішньої (організаційної) культури, дослідники робили лише поодинокі спроби дослідити концептуальний зв'язок між організаційною культурою та практикою зв'язків із громадськістю (PR), що суттєво впливає на формування певного типу корпоративної культури. Серед них - спроба американського дослідника Дж. Грюніга систематизувати фактори, що впливають на вибір організаційної моделі PR. (див. рис. 1.2) [43, с. 50-55; 29, с. 19-22].

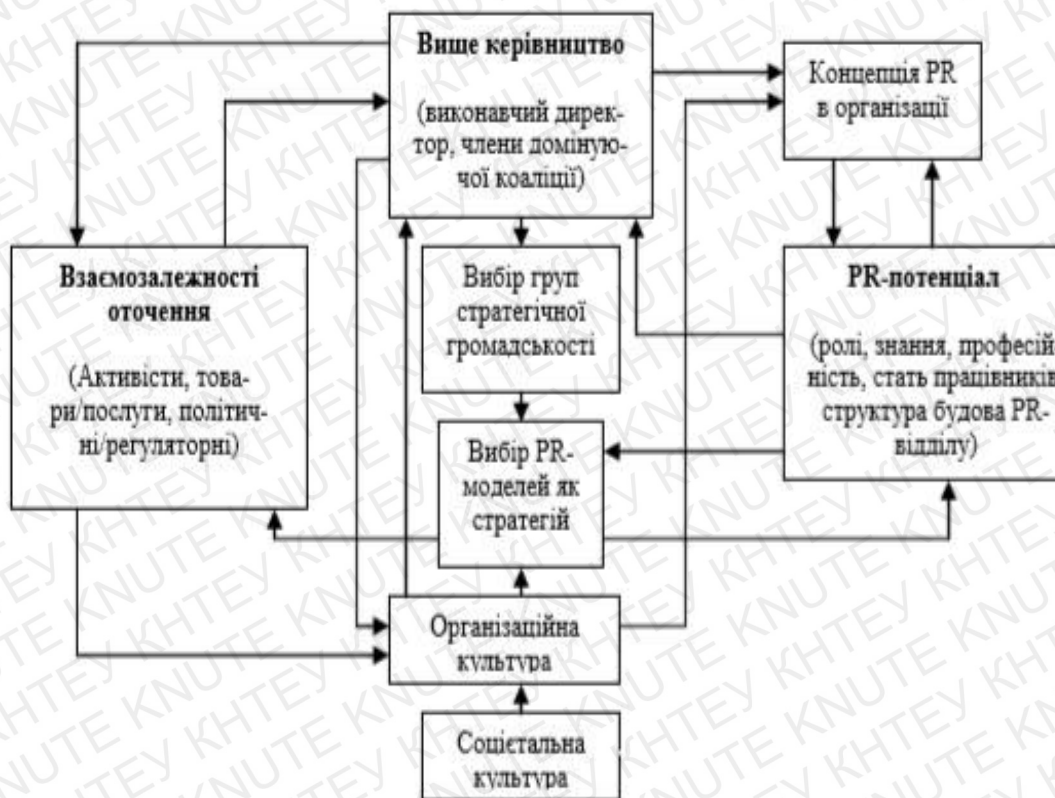


Рис. 1.2 Організаційна модель PR

Джерело: сформовано автором за матеріалами [43, с. 50-55; 29, с. 19-22].

Як можемо спостерігати на схемі, Дж. Гюнїг акцентує увагу на концептуальних зв'язках між культурою, PR та організаційними процесами, які впливають на суспільні відносини. Організація знаходиться в соціальному середовищі і постійно взаємодіє з елементами з її оточення, цілі та інтереси яких часто не збігаються. Якщо використовувати умови системного аналізу, то можна сказати, що зовнішнє оточення постачає організацію, скажімо, сировиною, робочою силою тощо, і в той же час на виході пред'являє певні вимоги до її продукції, які важливі не тільки для навколишнього середовища, але і для функціонування самої організації.

Що стосується PR-практиків, вони, як професіонали, які будують зв'язки з громадськістю, постійно взаємодіють з групами як всередині організації, так і поза нею. Вони відіграють вирішальну роль в управлінні процесами взаємодії організації та її оточення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»

2.1. Характеристика корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»

Перш ніж починати процес формування чи зміни наявної корпоративної культури, необхідно вивчити вже існуючу культуру, розмежувавши між собою її переваги і недоліки, а також відповісти на наступні питання:

- Що собою являє вже існуюча організаційна культура?
- Яким має бути кінцевий варіант організаційної культури, щоб вона підтримувала вироблену стратегію організаційного розвитку?

Існує декілька методик, що дозволяють діагностувати існуючу культуру. До них можна віднести інтерв'ю, непрямі методи, анкетне опитування, вивчення усного фольклору, аналіз документів, вивчення правил і традицій, що склалися в організації, а також дослідження практики управління.

В процесі діагностики корпоративної культури вивчається:

- Основні ідеї, цінності, очікування та норми, які поділяють більшість співробітників компанії;
- Традиції, правила і міфи, які існують в компанії;
- Ставлення співробітників до типових ситуацій: адаптація нового працівника, існуючі стереотипи вирішення конфліктів, стереотипи у ставленні до керівництва, стереотипи у ставленні до успіху чи невдачі, стереотипи щодо якості роботи, якості обслуговування клієнтів і так далі.

В результаті діагностики корпоративної культури компанії можна отримати детальний опис ідей, очікувань, цінностей, норм і правил, які поділяють більшість працівників і які регулюють їх поведінку всередині компанії. Крім того, визначається тип корпоративної культури і проводиться

порівняння бачення бажаної культури керівництвом компанії і рядовими працівниками.

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

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» будуть використані наступні методи:

- Метод поелементної якісної оцінки;
- Метод опитування, в даному випадку – анкетування;
- Дослідження стану корпоративної культури за методом Е. Шейна;

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

Місія організації – забезпечення надання висококваліфікованих фінансових послуг своїм клієнтам, перевершувати очікування та вибудовувати довготривалі стосунки.

Основний принцип роботи – фокус на задоволення потреби клієнта, на ефективність і якість процесів і на підвищення кваліфікації персоналу.

Головна мета – стати лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісними послугами за усіма напрямками своєї діяльності.

Загальні цілі фірми формуються і встановлюються на основі місії організації та певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме: створення корпорації, що об'єднує в собі не тільки одну компанію, а й усіх партнерів (всі організації, які надають послуги компанії у всіх сферах діяльності) [28, с. 327-333; 16, с. 287].

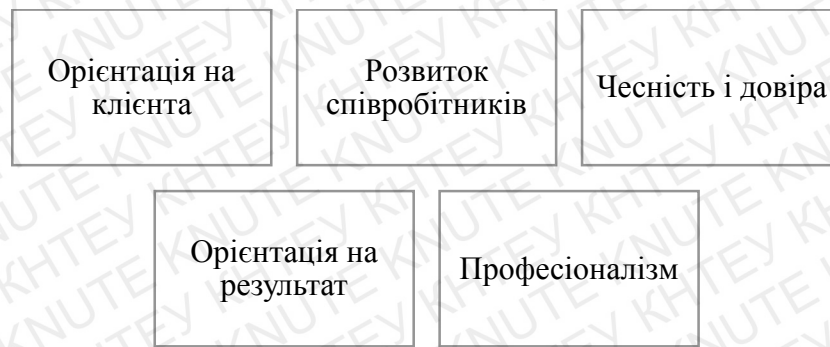


Рис. 2.1. Цінності і принципи компанії

Джерело: сформовано автором за матеріалами [28, с. 327-333; 16, с. 287].

На підприємстві існує свій етичний кодекс і посібник поведінки співробітників. Корпоративного дрес-коду, як такого немає. Він не є суворим, а дозволяє працівникам самостійно підбирати манеру та стиль вдягатися. Працівники ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» вміють не лише старанно виконувати свою роботу, а й культурно відпочивати. Нормою в компанії вважається відзначати такі свята, як Новий рік, 14 жовтня, 8 Березня, День народження компанії.

Особливий акцент компанія приділяє здоровому способу життя. В головному офісі навіть розташований турнік, на якому працівники компанії мають змогу виконувати весь комплекс необхідних прав для підтримання фізичного тону. Співробітники мають знижку на придбання абонементів в спортивний комплекс. Тобто робимо висновок, що такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки на меті мають одну ціль – згуртувати колектив. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Метою кадрової політики ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» поставлено забезпечення оптимального балансу між оновленням та збереженням чисельного і якісного складу персоналу виходячи з потреб самої організації, вимог законодавства та пропозиції на ринку праці. Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня

професійної підготовки працівників. Щоб забезпечити високий рівень надання послуг, особливу увагу компанія приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю вищої освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Розглянемо показники руху робочої сили в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» (табл. 2.1).

Таблиця. 2.1

Рух кадрів ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА», 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				17/18	18/19	17/18	18/19
Прийнято працівників, люд.	12	16	11	4	-5	133,3	68,8
Вибуло працівників, люд.	8	5	2	-3	-3	62,5	40
Загальна чисельність персоналу, люд.	53	64	73	11	9	120,8	114,0

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт плинності кадрів відображає рівень здоров'я компанії і прийнятих в організації управлінських рішень. На підставі наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. Дані табл. 2.1 показують, що станом на 31.12.2018 р. в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» працює 73 людини, що більше на 114%, ніж у 2017 році (рис. 2.2).

Робимо акцент на тому, що плинність кадрів не є високою, це пояснюється тим, що в організації працюють кваліфіковані кадри, цінність яких є дуже високою, тому за професійне виконання своїх обов'язків вони отримують різноманітні заохочення. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів.

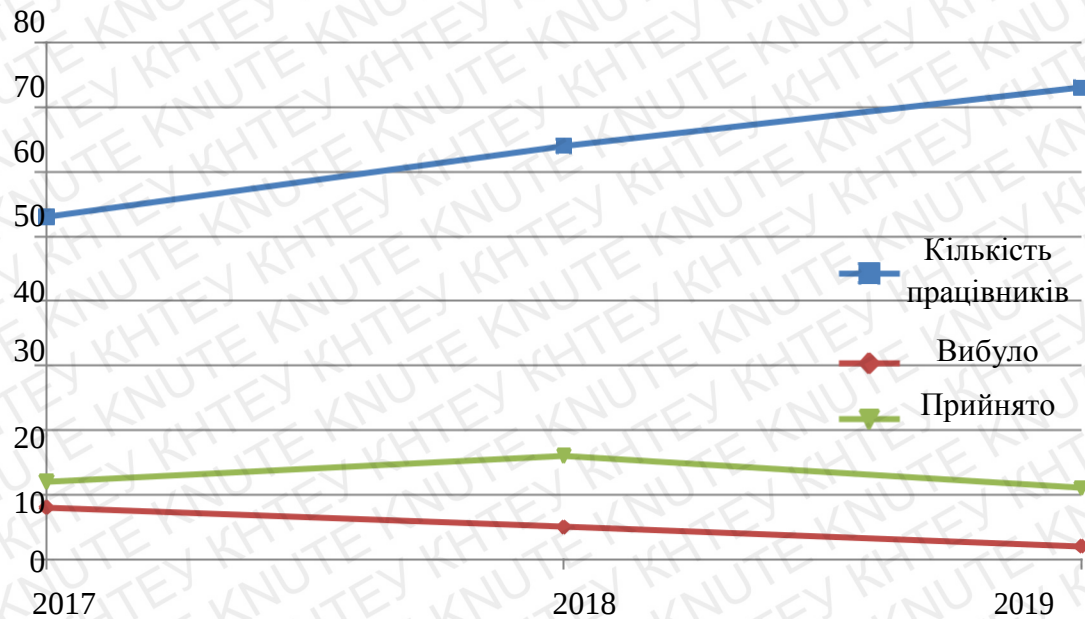


Рис. 2.2. Зміна чисельності персоналу ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»
Джерело: сформовано автором на основі інформації наданої підприємством

З метою підвищити рівень професіоналізму, для співробітників проводяться корпоративні планові і позапланові тренінги, курси, семінари. У співробітників організації також є можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. На подібних виставках зокрема присутні і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методики та технології, інновації. Кожен із співробітників компанії вважає обов'язковим закінчення спеціальних курсів підвищення кваліфікації та регулярне навчання на семінарах за своєю спеціальністю. Додаткову освіту за спеціальним напрямком для кожного працівника, підвищення кваліфікації, оплачує компанія, тому що вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

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

$$\text{ЗП} = \text{О} + \% \text{Об} + \text{Б} \quad [7, \text{с. 257}] \quad (2.1)$$

де О – фіксований оклад (ставка), який призначається за результатами проходження співбесіди. Розмір окладу кожного працівника може бути переглянутий раз у 6 місяців. На період випробувального терміну розмір окладу може бути меншим. Присвоєння окладу здійснюється керівником філії на підставі результатів атестації та співбесіди з урахуванням досвіду роботи.

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

Б – бонус-нарахування або стягування, розмір яких залежить від показників індивідуальних та колективних успіхів в роботі.

Заробітна плата являє собою один із найважливіших показників результатів діяльності підприємства. Порівнявши рівень заробітної плати працівників підприємства із середнім заробітком по Київській області в цілому, за неофіційними даними, досягнуто висновку, що вона є більшою. Можливо, це можна пояснити тим, що за останні 3 роки компанія показує стрімкий зріст показників своєї економічної діяльності, що принесло їй додатковий прибуток.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Приводжу список пільг, що надаються працівникам ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» :

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

Всі співробітники зобов'язані підтримувати активний спосіб життя, проходити плановий медичний огляд.

Організаційні методи включають в себе мотивацію цілями, залученням до участі в справах організації, збагаченням праці. Кадрова політика компанії в цілому переслідує досягнення наступних стратегічних цілей:

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

До морально-психологічних методів мотивації на підприємстві ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» відноситься проведення регулярних тренінгів, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвала і критика.

Сутність особистого визнання у тому, що працівників, які особливо відзначились за поточний період, згадуються в спеціальних звітах вищого керівництва організації. Їх персонально вітає керівник або його замісник.

Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками.

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА». Соціально-психологічний клімат характеризує стиль лідерства і взаєморозуміння співробітників, рівень участі працівників в діяльності компанії. Вміння вирішувати конфлікти. Стиль управління в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» – демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. Між керівництвом та підлеглими є конструктивний діалог. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження.

Оцінку ефективності або сили культури підприємства можна визначити двома методами: а) прямою оцінкою на основі тестування та опитувань; б) непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в компанії, було проведено анкетування серед

співробітників ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА». Для дослідження корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» була розроблена анкета, де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури компанії, а також поділу ними цінностей компанії і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

Анкетування проводилося серед наступних категорій працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Всього в опитуванні прийняло участь 68 співробітників. Результати опитування надані графічно за допомогою діаграм.

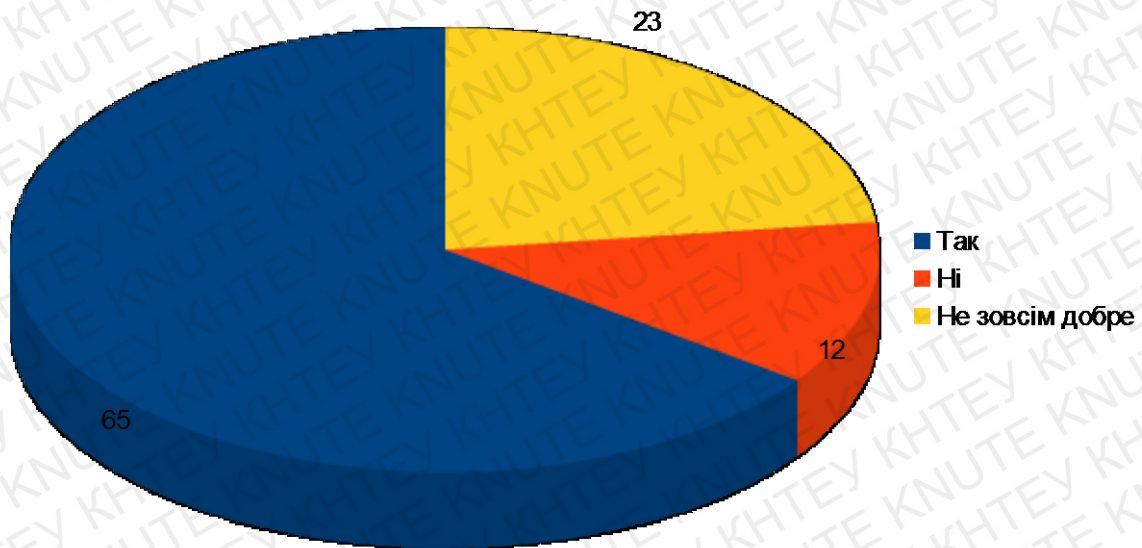


Рис. 2.3. Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

На запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?» зі 68 опитаних співробітників 65% відповіли «так», а 23% – недостатньо добре. Це хороший результат, дуже тішить те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх компанії і їм не байдуже те місце, де вони працюють.

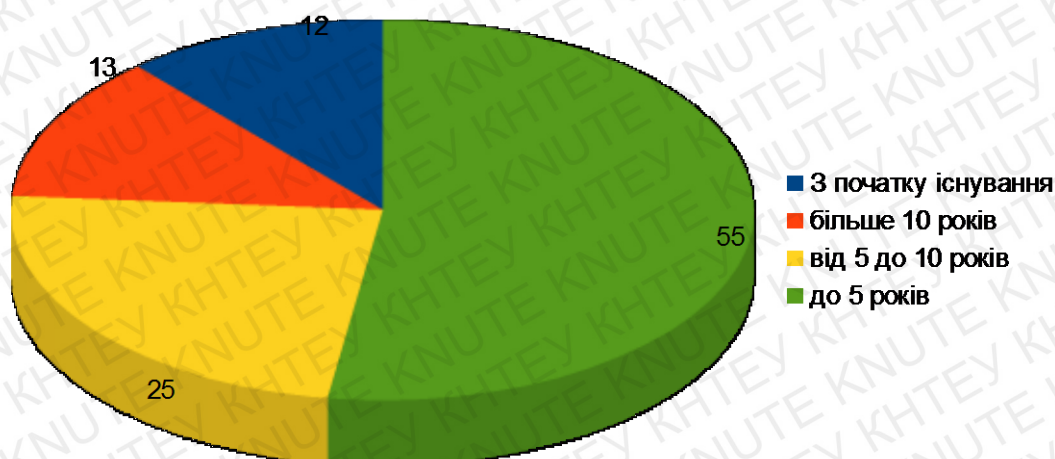


Рис. 2.4. Структура відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Зі 68 опитаних тільки 12% працюють з моменту створення компанії, більше 10 років – 13%, а 25% – від 5 до 10 років. Трохи більше половини опитаних (55 осіб) працюють менше 5 років, це говорить про те, що колектив ще достатньо «молодий».

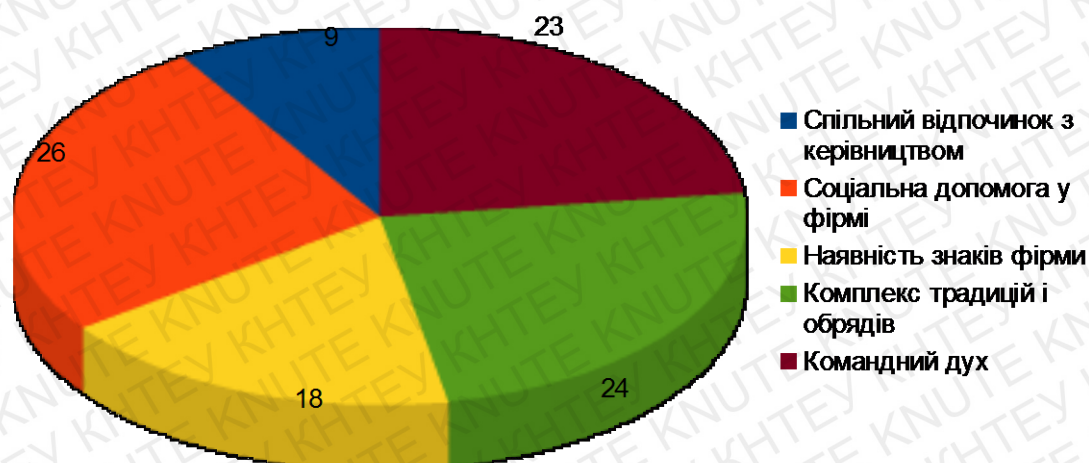


Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Що є для Вас корпоративна культура»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

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

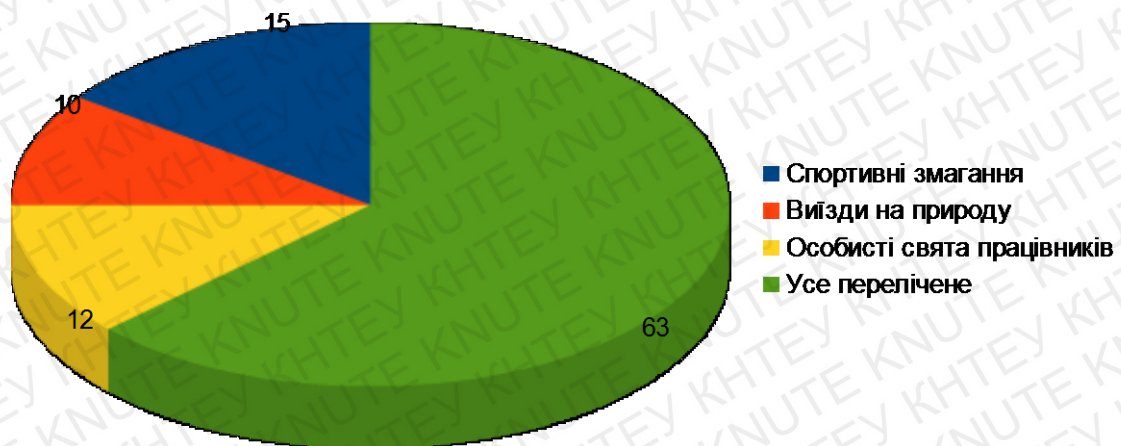


Рис. 2.6. Структура відповідей на запитання «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на КК?»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

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

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

сумісне заняття чи відвідування курсів, прогулянка у торговий центр.

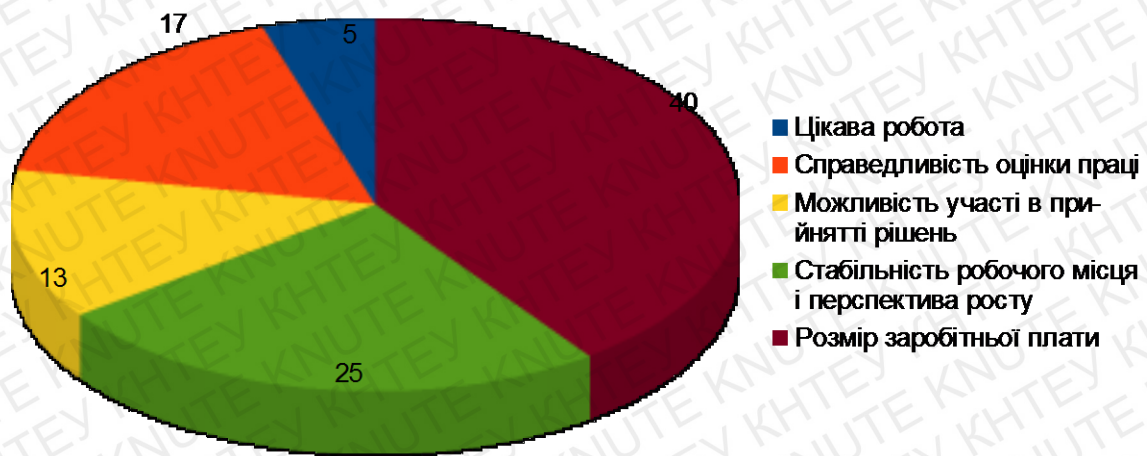


Рис. 2.7. Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Основною цінністю співробітників ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» є розмір заробітної плати, про це свідчить 40% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 25%. Справедливість оцінки праці – 17%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 13%. І тільки для 5% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.7.

З огляду на те, що більшість співробітників надали перевагу як основній цінності саме розмір заробітної плати, виникла потреба виявлення виявити рівень їх ставлення до нематеріального стимулювання. Відповіді представлені на рисунку 2.8. З графіка видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту – 27%, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації – 19%.

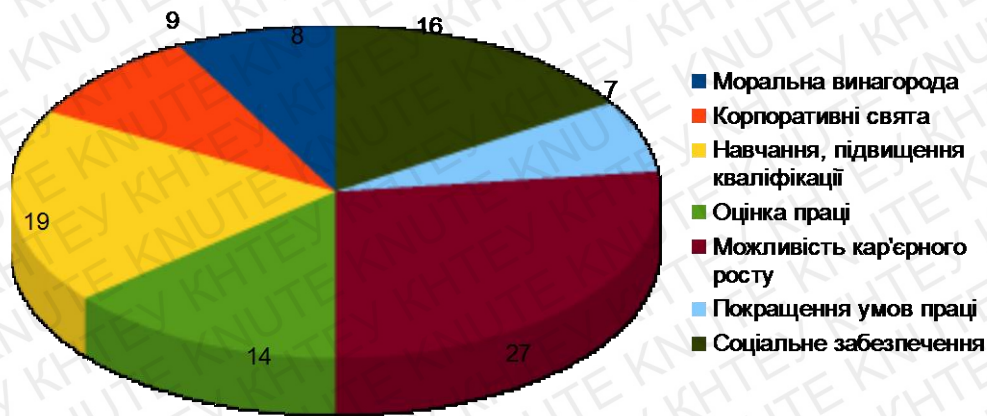


Рис. 2.8. Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури.

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у Вашій компанії корпоративною культурою?» 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% думають, що немає меж для вдосконалення.

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була надана ще одна анкета (Додаток Б). Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче представлені середні бали відповідей, що були отримані за результатом перевірки анкет (табл. 2.2.).

Таблиця. 2.2

**Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників
ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»**

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

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, результати опитування виявили, що загальне задоволення станом корпоративної культури підприємства є вище середнього, що, безсумнівно, є хорошим результатом. Співробітники найменше задоволені атмосферою тепла та довіри, але, на мою думку, це пов'язано з тим, що переважна більшість працівників - це чоловіки, які скаржаться і навпаки, підтримують один одного значно рідше. З іншої сторони можемо стверджувати, що загальним кліматом в організації, персонал задоволений. Співробітники дали найвищі оцінки за організацію дозвілля, а також можливості для професійного зростання та нематеріальні засоби мотивації.

2.2. Аналіз впливу корпоративної культури на управління людськими ресурсами підприємства

Продовжимо аналізувати стан та вплив корпоративної культури на управління працівниками організації, користуючись методом запропонованим Е. Шейном (рис 2.9).

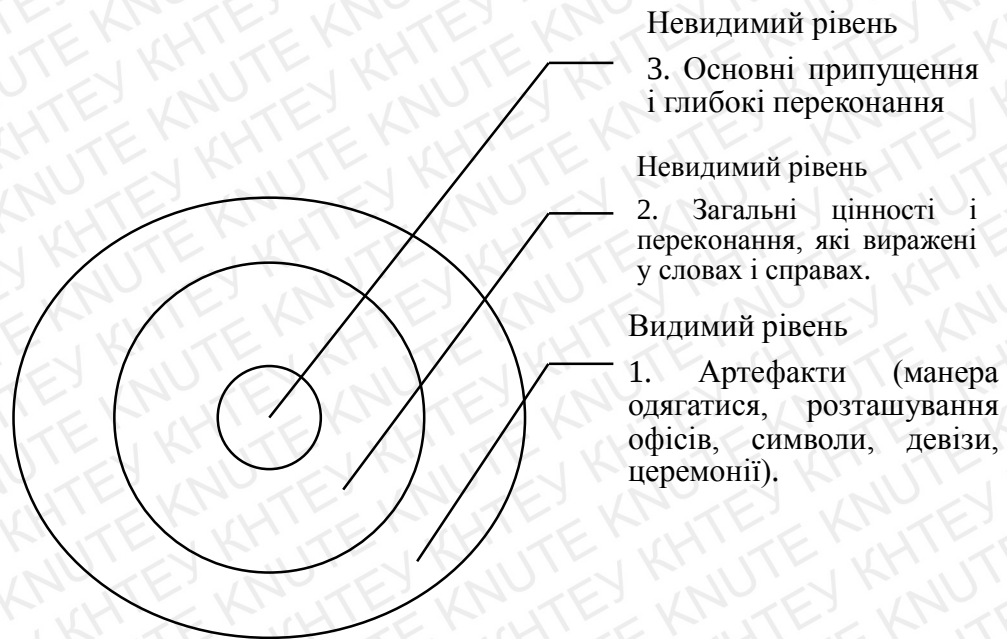


Рис. 2.9. Рівні корпоративної культури за Е.Шейном

Джерело: сформовано автором за матеріалами [50, с. 179-184; 49, с 336]

Пізнання корпоративної культури, на думку Е. Шейна, починається з «поверхневого» або «символічного» рівня названого ним рівнем «Артефактів та символів». На цьому рівні речі і явища легко виявити, адже вони видимі для всіх учасників організації. До цього рівня входять такі елементи як:

- Технології
- Архітектура
- Стиль одягу
- Емоційна атмосфера
- Робоче місце
- Символи, ритуали та церемонії

Якщо ми візьмемо як приклад такі елементи як стиль одягу, то виявимо що ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» дозволяє своїм співробітникам самим обирати підходящий їм стиль одягу. З одної сторони це робить робочу атмосферу дещо менш напруженою – працівники можуть обирати найбільш комфортний для них стиль, в якому вони відчувають себе зручно. Схоже, що компанія притримується думки, що кінцева мета – це ефективне виконання роботи і не має великого значення, як саме її співробітники виглядають в офісі.

Конфлікт інтересів може виникнути на ґрунті несумісності індивідуального стилю і корпоративних стандартів. В першу чергу це відноситься до одягу. Тому компанія обрала рішенням цього питання самоусунутись від встановлення корпоративних стандартів ділового стилю.

Однак, за таким підходом страждає елемент управління та керуваності працівників. Про вплив одягу на працю офісного працівника написано багато книг. Сенс практично один і той же: бізнес-стиль створює потрібний для ефективної діяльності настрій. Футболки, шорти і кросівки такими властивостями не володіють. Зрозуміло, що тисячі людей посперечаються з цим. І це правильно. Як показало опитування, щоб будувати графіки і підводити баланс, не обов'язково надягати строгий одяг. Приводимо результати опитування працівників компанії на тему їх ставлення до вільного стилю одягу в офісі.

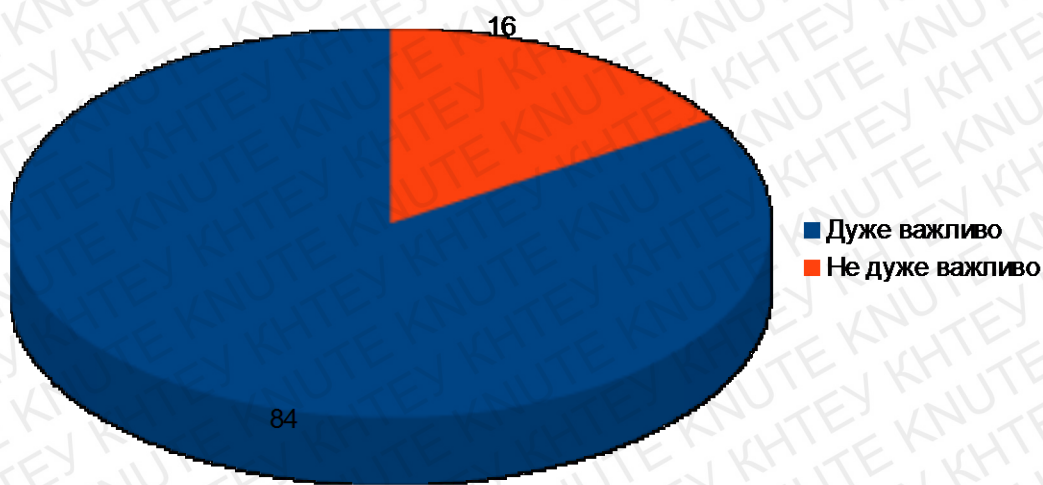


Рис. 2.10. Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо самому обирати стиль одягу для роботи?»

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Можемо спостерігати, як абсолютна більшість співробітників компанії позитивно ставиться до можливості вибору вільного стилю. Але є ще один важливий фактор - ти на роботі не сам по собі. Ти - представник своєї компанії. І твій зовнішній вигляд є складовою частиною бренду компанії, її

корпоративної культури та іміджу на професійному ринку. На Заході справи з цим йдуть суворіше. Якщо ти креативний, одягайся як душа забажає. Але на високі пости в солідних компаніях тобі ходу немає. Згідно з дослідженням, проведеним англійським діловим виданням IRS Employment Review, в якому взяли участь 66 британських компаній, сучасні стандарти ділового стилю в одязі менш суворі, ніж раніше. Однак дотримання і неухильне виконання дрес-коду має послаблення тільки в п'ятницю. Casual Friday стала традицією ще в 50-х роках минулого століття. Під девізом «You can be serious without a suit on Friday» тепер живуть багато фірм, що є змогою для працівників самовиражатися в цей день. Відомим фактом є те, що компанії, які знаходяться на етапі становлення, не надто переймаються формою одягу співробітників. Тому даний елемент можна охарактеризувати як проблемний в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА». Проблема, що виникає при впровадженні корпоративного кодексу в компанії, – це забезпечення прийняття та виконання його положень співробітниками.

Перш за все це стосується формулювань документа. Наприклад, може виявитися, що зміст словосполучення «діловий стиль» розуміється по-різному людьми з різними смаками, тому в документі має бути чітко обумовлено, який вид одягу співробітників вітається, а який є неприйнятним. Далі постає питання про те, як забезпечити дотримання корпоративного кодексу в компанії. Як правило, дана функція лягає на керівників середньої ланки і на відділ по роботі з персоналом. При цьому основна складність організації контролю за виконанням положень кодексу полягає в розробці системи покарань за недотримання корпоративних стандартів. У деяких компаніях в таких випадках застосовується система штрафів. Крім того, в якості запобіжного заходу можуть виступати обмеження заохочень і послаблень, що діють в компанії згідно з цим же кодексом. Так, співробітники, викриті в порушенні бізнес-етики, можуть позбавлятися відгулів за перероблені години.

Далі проведемо аналіз за другим рівнем згідно теорії Е. Шейна: «Організаційні цінності». Цей рівень стосується стандартів, цінностей і правил

поведінки. У порівнянні з базовими припущеннями цінності знаходяться на більш високих рівнях свідомості, і вони відображають загальну думку членів організації про те, «як повинно бути правильно». Серед цінностей Е. Шейн виділяє наступні:

- поділені цінності, тобто те, що люди цінують у власному житті, в організації: своє становище, посаду, кар'єрний ріст;
- віра в лідерські якості керівництва, у власний успіх, у свої сили, у взаємовиручку, в етичний кодекс, у справедливість і т.п.;
- система спілкування та мова спілкування, тобто використання усного, писемного, невербального спілкування;
- стосунки між людьми різного віку та статі, статусу та авторитету, досвіду та знань, релігії та громадянства, а також способи вирішення виникаючих конфліктів;
- процес розвитку працівника і його навчання.

Цінностями ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА», за оцінками керівництва визначено наступне:

- Керувати на основі особистого прикладу;
- Поважати особистість. Цінувати не лише знання та досвід, але й особистість колег, працювати як єдина команда;
- Пропонувати оптимальні рішення на основі комплексного аналізу;
- Бути добросовісними та порядними.

Кожен працівник, приходячи в організацію, проходить через визначену процедуру організаційної соціалізації, під час якої він поступово вливається в колектив і усвідомлює для себе ті чинники, які в сукупності й утворюють корпоративну культуру. Метою процесу засвоєння корпоративних цінностей ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» бачить формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Третім рівнем згідно теорії Е. Шейна є рівень «Основних установок». Саме ці установи лежать в основі поведінки та визначають спосіб сприйняття оточення, мислення та почуттів членів організації. Вони приховані від

сторонніх очей, оскільки включають незадекларовані правила, що регулюють відносини працівників компанії як один з одним, так і з зовнішнім світом. Важко вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки. У той же час, він є безумовно важливим через можливий позитивний чи негативний вплив на формування та реалізацію перших двох рівнів. Організація зароджується та розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування та виживання в конкурентній боротьбі залежать не лише від стратегій, чіткої корпоративної побудови, але й від відповідних стратегій управління та висококваліфікованих працівників.

Для успішного досягнення стратегічних цілей підприємства, розуміння менеджментом ролі стратегічного управління та його складових стає все більш важливим. Інноваційна, ретельно сформована корпоративна культура дає змогу організації швидше та ефективніше досягати своїх цілей. Для багатьох керівників поняття «корпоративна культура» пов'язане з традиціями, закладеними на конкретному підприємстві. Однак це дуже обмежена точка зору. Зрештою, кожна компанія повинна сформувати власну систему корпоративної культури, щоб в першу чергу досягти своєї бізнес-мети. Ця система повинна складатися з певних цінностей та принципів управління та бути спільною для керівників цього підприємства.

Орієнтованість на майбутнє та поступовий розвиток підприємства є на даному етапі основною метою організації. Сюди відноситься бачення довгострокової перспективи, аналіз зовнішнього середовища на виявлення можливостей та загроз для підприємства, гнучкість системи управління до змін у функціонуванні організації та чітка орієнтація співробітників підприємства у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації. Інтегруючою складовою в даному випадку виступає корпоративна культура, носіями якої виступають люди, персонал підприємства, що розділяє єдині уявлення про основні принципи роботи компанії, її цілі і завдання і реалізує ці уявлення в своїй практичній діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»

Проведений аналіз корпоративної культури свідчить про те, що немає необхідності проводити суттєві зміни корпоративної культури, бо організація має повністю сформовану місію та стратегію, колектив має єдиний погляд на цілі організації, існують певні корпоративні цінності, символіка. Незважаючи на це під час проведення дослідження було виявлено, що існують проблемні елементи, які мають бути усунені.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» полягають у наступному:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити періодичний моніторинг стану існуючої корпоративної культури, а також думку про неї з боку співробітників; застосувати нове програмне оснащення;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

1. Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробку цього документу слід покласти на спеціаліста з корпоративної культури. Ефект від створення положення полягає в тому, що наявність подібних документів дозволяє компанії розібратися: в чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління компанією, раціонально розподіливши завдання та рівень повноважень між різними елементами управління. Тобто, дійсно зробити компанію ефективно керованою і зрозумілою і «зсередини» і «зовні».

Чіткості виконуваних процесів можна досягти, виклавши свої думки на папері. А якщо включити їх в загальне обговорення, то це дозволить врахувати всі точки зору та побудувати дійсно ефективну систему управління. Робота по створенню становища починається, як правило, з діагностики загального

клімату в компанії. Результати проведеного дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом з цінностями і написання правилами гри, також закладаються в корпоративний кодекс компанії.

2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для співробітників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть більш згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільш сприяє дружньому спілкуванню. Необхідно, щоб в результаті їх проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

3. Впровадження нового програмного забезпечення

4П: Офіс Монітор 2.0 запускається в звичайному Інтернет-браузері і об'єднує в собі:

- внутрішньо корпоративний сервіс збереження інформації;
- систему координації та контролю за персоналом;
- систему охорони (регулює фізичний доступ осіб на підприємство).
- виступає в якості зручного сервісу для розповсюдження нової важливої інформації серед співробітників;
- є ефективним онлайн сервісом для взаємодії співробітників між собою, а також засобом швидкого обміну інформацією між персоналом та менеджментом.

Доступність наведеної інформації у вільному доступі спрощує процес робочої взаємодії між персоналом протягом робочого дня і полегшує адаптацію співробітників, які тільки прийшли на підприємство. Як кадрова система, 4П: Офіс Монітор дозволяє проводити структурування персональної інформації про співробітників за блоками (ПІБ, фотографія, дата, місце народження, номер паспорта, ІПН, адреса і телефон, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, відомості про медичній страховці, графік роботи і ін.).

Програмний продукт призначений для оптимальної взаємодії компанії з персоналом, дозволяє створити максимально комфортні умови роботи всіх співробітників. Програма відноситься до класу сучасних EIP-систем, що формують єдине інформаційний простір усередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат.

4. Для здійснення вищевказаних заходів потрібно виділити окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури.

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

Введення даного співробітника в посаду стане логічним завершенням усіх запропонованих заходів. Даний фахівець буде займатися і розробкою Кодексу, і проведенням регулярних анкетувань для діагностики корпоративної культури, і відповідатиме за проведення «нестандартних свят», а так само буде освоювати нове програмне забезпечення (рис. 3.1).

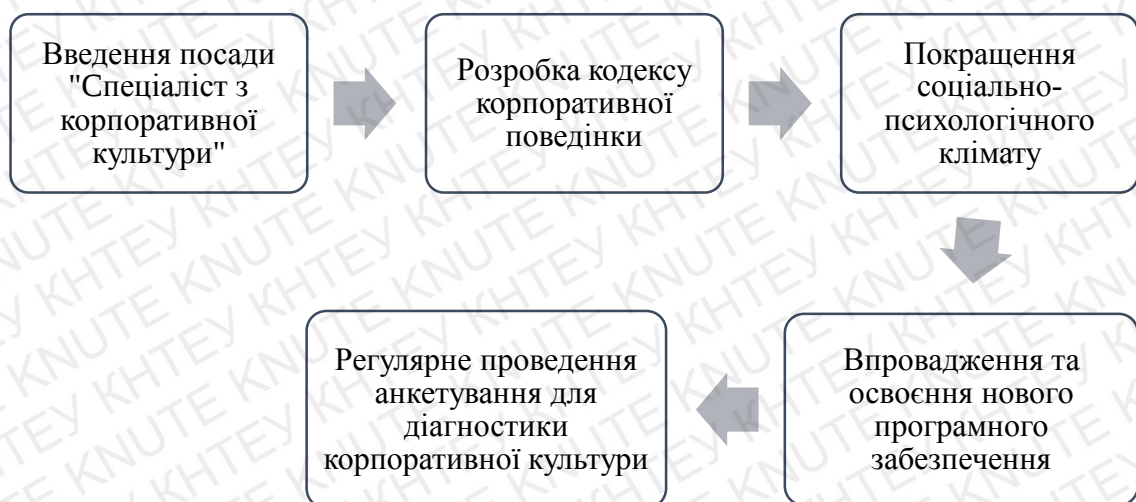


Рис. 3.1. Запропоновані першочергові заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» (І етап змін)

Джерело: сформовано автором

Після оцінювання корпоративної культури підприємства було сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволить ефективно управляти її розвитком (рис. 3.2).

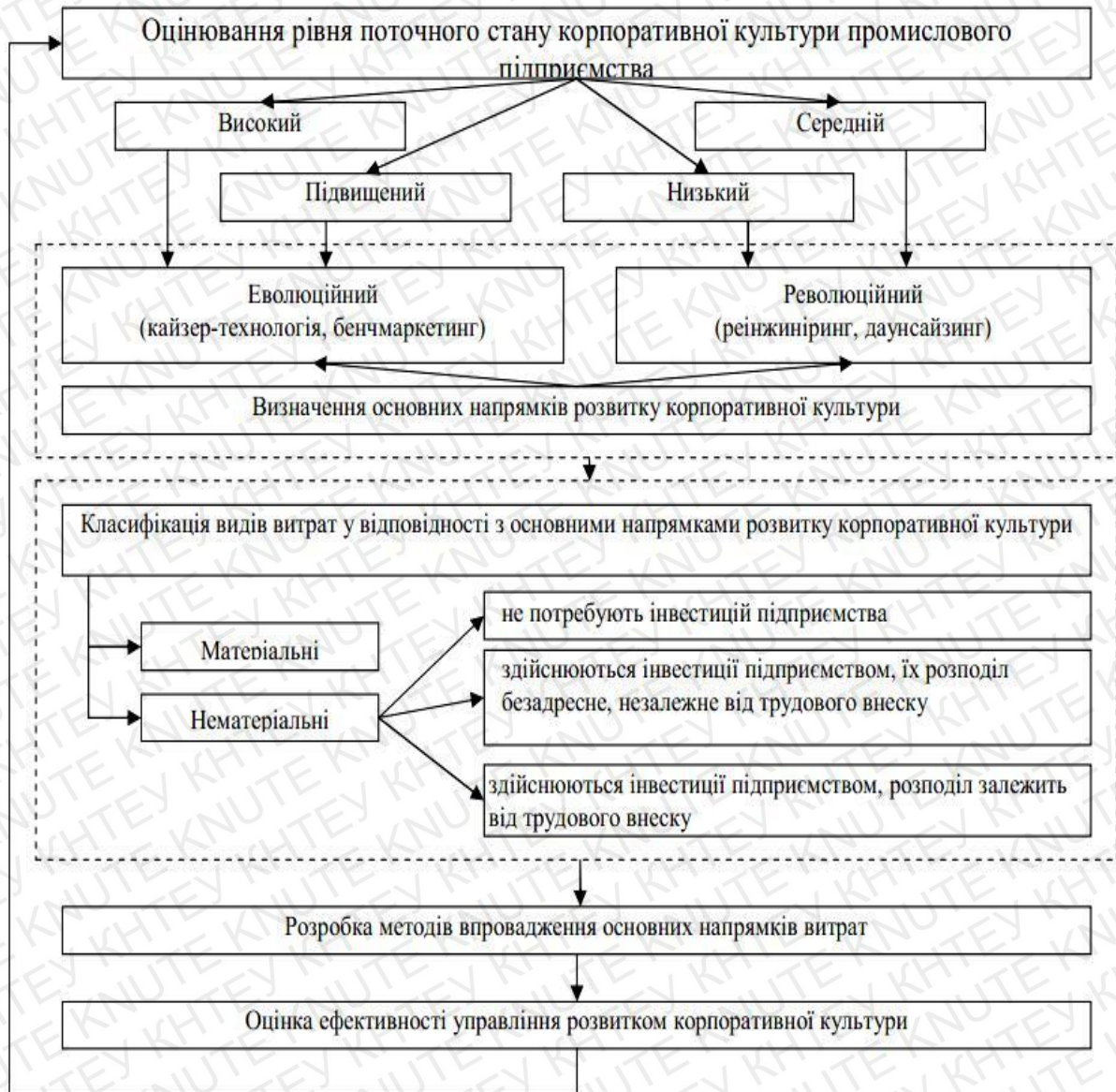


Рис. 3.2. Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури

Джерело: сформовано автором за матеріалами [35, с. 19-22; 21 с. 44-48]

В результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність та відданість персоналу, його мотивація до підвищення ефективності трудової діяльності, що призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, та

відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проведене дослідження перспективного шляху розвитку корпоративної культури підприємства свідчить про тенденцію до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури підприємства, що зможе сформувати корпоративну культуру підприємства третього тисячоліття.

Спостереження за характерними ознаками функціонування колективу ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню відтоку працівників з підприємства, підвищенню командного духу колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку, адаптації персоналу в середовищі компанії, розвитку в них творчої та підприємницької ініціативності (табл. 3.1).

Зміна взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом повинна базуватися в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

Таблиця. 3.1

**План заходів з розвитку корпоративної культури
ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»**

Напрямок розвитку	Назва напрямку
1. Найм персоналу	1. Розроблення регламенту щодо оцінювання, прийому, найму працівника відповідно до оновленого перспективного бачення розвитку компанії; 2. Погодження положення з менеджерами відділів; 3. Затвердження положення; 4. Впровадження положення.
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення регламенту щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямками роботи, визначення форм винагороди; 2. Погодження положення з керівниками напрямків; 3. Затвердження положення; 4. Впровадження положення.

Продовження табл. 3.1

Напрямок розвитку	Назва напрямку
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації на 2019–2020 рр; 2. Узгодження програми з менеджерами відділів; 3. Затвердження програми; 4. Впровадження програми.
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення регламенту проведення заходів з реорганізації діяльності підрозділів; 2. Узгодження плану заходів з менеджерами відділів; 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів; 4. Здійснення плану.
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення регламенту щодо формування кадрового резерву персоналу; 2. Погодження положення з менеджерами відділів; 3. Затвердження положення; 4. Впровадження положення.
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення списку корпоративних заходів; 2. Узгодження плану заходів з менеджерами відділів; 3. Затвердження плану заходів щодо динамічного розвитку корпоративної культури; 4. Здійснення плану.

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Виходячи з наведених у табл. 3.1 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Витрати на навчання. Систематичний підхід у підготовці та проведенні тренінгу для працівників дозволяє розробити оптимальний спосіб подолання найактуальніших проблем, провести оцінювання та закріплення навичок, вироблених під час корпоративного навчання, і тим самим підвищити ефективність та досягти бажаних результатів.

3. Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві ТОВ

«ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Задля покращення мотивації наставника у процесі навчання нового співробітника, автор пропонує ввести додаткову бонусну систему як за саме навчання нового співробітника, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим працівником.

5. Витрати на підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості.

У ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» взагалі не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво компанії вважає, що служба персоналу сама повинна вирішувати питання, пов'язані з його підбором. Один фахівець не може замінити собою кілька різних організацій з досить великими інформаційними та рекламними можливостями. Тому бюджет на підбір персоналу має бути, і він повинен включати витрати на пошук фахівців, здатних працювати на цьому конкретному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових резервів підприємства не вистачає для забезпечити його такими фахівцями.

6. Витрати на мотивацію співробітників.

6.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей.

6.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації. Виходячи з отриманих у дослідженні даних про поточний стан корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури цього підприємства матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- Витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації;

- Витрати на доплату за суміщення професій або посад співробітником;
- Витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, в т. ч. За наставництво;
- Витрати на матеріальне заохочення творчої та підприємницької ініціативи персоналу, формування кадрового резерву;
- Витрати на корпоративні заходи;
- Витрати на проведення тренінгів по згуртовуванню колективу.

У табл. 3.2 представлено дані щодо витрат на здійснення заходів з підбору співробітників, впровадження системи заміщення старих фахівців новими в період з 2019–2021 рр.

Таблиця. 3.2

План витрат на заходи з підбору співробітників на 2019–2021 рр., грн.

Назва заходу	Рік		
	2019	2020	2021
1. Підбір та планування персоналу, у т.ч.			
Планування та прогнозування потреби в кадрах	4000	5300	6100
Зв'язок із службами зайнятості, навчальними закладами та іншими постачальниками кадрів.	2500	3300	4100
Аналіз кадрового потенціалу, його оцінювання, маркетинг	3000	4000	5000
Адаптація працівників (соціально-психологічна та професійна)	8200	11400	17600
2. Впровадження системи заміщення працівників	23000	27000	32000
Всього	40700	51000	64800

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Незважаючи на досить велику кількість застосовуваних в організації методів навчання, сформованої концепції навчання персоналу при цьому не існує, хоча, як виявилось, для співробітників це дуже важливий фактор. У зв'язку з цим автором запропоновано застосовувати процесі навчання такий

інструмент як індивідуальний план розвитку.

Пропонується застосувати наступні методи оцінювання персоналу:

- Оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- Поточне періодичне оцінювання персоналу компанії.

Внутрішньо корпоративна PR-діяльність в ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» є інструментом формування корпоративної культури. Для реалізації поставленої мети на підприємстві рекомендується використовувати такі PR-методи.

1. Інформаційні методи - це односторонні засоби комунікації, призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в контексті суспільних відносин:

- внутрішні видання – корпоративна інформативна газета;
- різні друковані матеріали, призначені для розповсюдження між персоналом: привітання, індивідуальна переписка, копії офіційної документації (репринт), звіти та ін.;
- сайт компанії.

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю - це засоби одностороннього (зворотного) спілкування, що призначені для вивчення думок, настрою та відповідних реакцій працівників підприємства:

- контроль за реакцією працівників організації на подану ним раніше інформацію;
- всебічний аналіз результатів опитувань, результатів анкетування, проведеного серед працівників підприємства.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішнього зворотного зв'язку з персоналом, які мають головну перевагу – прямий контакт, особиста комунікація між працівниками і керівниками.

4. Кризові та посткризові методи реагування є засобом підвищення ефективності інструментів та методів PR. Цьому сприяють:

- розважливе і обдумане ставлення до кожного слова, адресованого працівникам організації.

- робота достроково, активізація обміну інформацією в обох напрямках;
- особлива увага до відповідної реакції, висловлення думок та настроїв працівників, прояв максимальної гнучкості у відносинах із працівниками організації..

Задля попередження виникнення кризових ситуацій у морально-психологічному кліматі організації, пропонується проводити анкетне тестування (Додаток В), що покаже ступінь розвитку колективу.

Організаційні методи внутрішнього PR представлені сукупністю спеціальних заходів, які проводяться для працівників ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» за прямим схваленням збоку керівництва. Серед цих заходів у діяльності підприємства рекомендуються такі заходи: збори (як правило, присвячені дням державних, пам'ятних та урочистих дат); розважальні вечори; конкурентні змагання; внутрішні корпоративні свята (день народження компанії, день відкритих дверей, день молодого спеціаліста, день ветеранів). Якщо ці заходи враховують специфіку цієї організації, вони допоможуть зміцнити корпоративний дух серед працівників організації в атмосфері неформального спілкування.

Для підвищення іміджу керівництва та самого підприємства в очах працівників, створення єдиного колективу, необхідно розробити ефективні внутрішні PR-заходи. Ці заходи допоможуть вирішити такі завдання, як донесення кожному працівнику цінностей, прийнятих в організації. Вони допомагають підвищити лояльність працівників, їх інтерес до загального результату. З метою поширення інформації між працівниками про поточні події в компанії рекомендуємо скористатися такими інструментами:

1. Корпоративні видання:

- листки новин – це досить дешевий і доступний засіб комунікацій для пояснення менеджментом ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» філософії і політики підприємства, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших

співробітників;

- щорічні звіти для працівників - виконують інформаційну функцію, що відображає результати діяльності та значні події в компанії протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно піднімаючи почуття корпоративної участі, гордості працівників. Витрати на внутрішні друковані видання організації ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на внутрішні видання ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА»

Найменування видання	Регулярність виходу	Ціна, грн.	Тираж, шт.	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Внутрішня газета	1 видання в місяць	6,0	30	180	2160
Листки новин	2 видання в місяць	1,5	100	150	1800
Річні звіти	1 раз на рік	11,0	30	330	3960
<i>Всього</i>	37 видань на рік				7920

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

2. Корпоративний веб-ресурс - це корпоративний сайт, що робить зручним доступ до різноманітних оновлень з життя підприємства, установчих документів, а також форум, де можна обговорити цікаву тему або задати питання своєму співробітнику або менеджеру. Корпоративний сайт дозволить налагодити вертикальні та горизонтальні комунікації, тобто інформувати звичайних працівників про рішення, прийняті керівництвом. Також керівництво матиме змогу бути в курсі настроїв, що панують в колективі, розуміти, чи знають працівники про перспективи розвитку та їх сприйняття корпоративної культури.

3. Електронна «гаряча лінія» – надасть змогу кожному співробітнику задавати важливе питання керівництву напямую.

4. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою розсилки через пошту

проводиться надання співробітникам актуальної інформації, опитування і збір необхідних даних про їхні думки методом «мозкового штурму», а також навчання. Розрахунок витрат на впровадження внутрішніх електронних засобів комунікації ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративний web-ресурс	400	4800
Електрона «гаряча лінія»	120	1440
Внутрішня комп'ютерна мережа	4400	52800
Всього	4920	59040

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

5. Доповіді керівників.
6. Відкрите інтерв'ювання та листування.
7. Усні повідомлення керівництва.
8. Оголошення наказів керівництва.
9. Збори і розважальні вечори, приурочені до днів загальнодержавних свят та урочистих дат.
10. Внутрішньо корпоративні свята (День народження організації, День відкритих дверей, День молодого спеціаліста, День ветеранів, Новий рік) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.
11. Етичний кодекс регламентування поведінки співробітників, встановлення дрес-коду сприяють побудові ідеології організації.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення корпоративної культури досліджуваного підприємства мають за мету вирішення проблем підвищення ефективності діючої системи відбору, адаптації та мотивування персоналу. Структурні етапи проведення управлінських нововведень та моніторинг їх реалізації на 2020 рік для ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» передбачають:

- Початковий (тактичний) етап, що визначає правильність ефективності обраних інструментів та методів управління організаційною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрями - 3 місяці: січень - березень;
- Робочий (з можливим варіантом продовження), визначає планування кошторису витрат на заходи щодо реформації системи управління корпоративною культурою – 6 місяців: квітень – вересень.

Отже, детальне вивчення плану розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісноорієнтованого напрямку. Це означає, що в перспективі компанія зосереджується на перевагах особистого вдосконалення за рахунок досягнення високого ступеня згуртованості команди та сприятливого морального клімату.

Ефект - це відображення результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути господарський об'єкт. Поняття "ефект" і "результат" можна розглядати як ідентичні категорії і орієнтувати на них побудову конкретної системи управління, в нашому випадку управління підприємством. Таке управління, яке отримало в міжнародній практиці назву «управління результатами», спрямоване на кількісне збільшення результативних показників, хоча певною мірою передбачає зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи можна представити в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до сукупних витрат у вигляді виробничих ресурсів, які були витрачені на досягнення цього результату.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі:

$$E_k = P_t - B_t \text{ [50, с. 237]} \quad (3.1)$$

де E_k – економічний ефект від розроблених рекомендацій.

P_t – додатковий прибуток, що отримується від заходів, додаткова економія

B_t - витрати на здійснення заходів.

Спочатку оцінимо витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію заходів у 2020 році

Вид витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн.
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	8000 грн.*12 міс.	96
Витрати на підбір співробітника (оголошення на сайтах пошуку роботи, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1000 грн.	1
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	4000 грн.	4
Витрати на придбання та установку програмного продукту 4П: Офіс Монітор	5000 грн.	5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор	300 грн.*2 рази/рік	0.6
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	20000 грн.	20
РАЗОМ	126,6 тис. грн.	

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть у 2020 році 126,6 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який отримає підприємство завдяки впровадженню запропонованих заходів.

Реалізація запропонованих заходів в області розвитку корпоративної культури призведе до підвищення задоволеності працею (мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на регламентації соціального аспекту трудових відносин. Ефект спостерігатиметься також у

підвищенні продуктивності праці, зменшенні рівня збитків через високу плинність кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу. З метою оцінювання ефективності від зниження відтоку кадрів, варто провести розрахунок витрат на заміщення одного співробітника в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на наймання одного співробітника

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці, що передуює звільненню	5 % зниження, протягом трьох місяців	$8 \cdot 3 \cdot 0,05$	1,2
Час на співбесіду, витрачений представниками HR-відділу	½ год. спеціаліста (50 грн/год.)	$50/2$	0,025
Документальне оформлення	½ год. працівника (за середньою ставкою 50 грн/год.)	$50/2$	0,025
Найм нового працівника			
Подача вакансії.	2 години	$50 \cdot 2$	0,1
Співбесіда з кандидатами	2 години по середній ставці спеціаліста HR-відділу (50 грн./год.) і 1 година за ставкою керівника (75 грн/год.)	$50 \cdot 2 + 75$	0,175
Оформлення особової справи	1 година	50	0,05
Внесення в платіжну відомість та інші документи для оформлення	½ год.	$50/2$	0,025
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 год. в день, 60 днів = 20 год.	$20 \cdot 75$	1,5
Час помічника, з числа колег	10 год., 50 грн./год.	$10 \cdot 50$	0,5

Продовження табл. 3.7

Елемент витрат	Допущення	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Додаткове навантаження колегам	20 год., 50 грн./год.	20*50	1
Зниження продуктивності праці	В середньому на рівні 20% від нормативної (2 міс.)	8*2*0,2	3,2
Разом			7,800

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, на заміну одного співробітника в середньому витрати складають 7,800 грн., що є дуже великою сумою. Відповідно, при зниженні плинності кадрів дані витрати скоротяться. Після проведення запропонованих заходів планується знизити рівень плинності кадрів на підприємстві до рівня 3%.

У 2018 році (беремо статистику за вже закритий повний рік) рівень плинності кадрів становив 7,4%, значить зниження рівня плинності складе $7,4\% - 3\% = 4,4\%$. При тій же чисельності персоналу, число співробітників, що звільнилися за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни складе $73 * 3\% = 2$ особи.

Відповідно, економія на витратах на найм робочої сили складе:

$$E_k = (21 \text{ ос.} - 2 \text{ ос.}) * 7800 \text{ грн.} = 148,200 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе:

$$E_k = 148,2 - 126,6 = 21,600 \text{ тис. грн.}$$

Якщо ж підрахувати дохідність у відсотковому відношенні, після впровадження всіх зазначених заходів, то вона становитиме 14,6 %.

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

Бачимо, що при зниженні плинності, підприємство заощадить велику суму грошових коштів, частина яких так само можна буде витратити на

подальший розвиток корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА».

У табл. 3.6 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» у 2020 рр.

Втілення в життя зазначених інноваційних заходів з покращення рівня корпоративної культури на підприємстві забезпечить отримання видимого економічного ефекту від нововведень вже у 2020 році. Розроблено структурний план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» з урахуванням визначених принципів управління підприємством. Розраховано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень, що підкріплено відповідними розрахунками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в розвитку теоретичних і методичних положень щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства. Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Результатами теоретичної частини роботи є узагальнення підходів різних вчених щодо поняття «корпоративної культури підприємства». На основі наукових праць учених та отриманих ними результатів теоретичних і методичних розробок, були досліджені різні моделі та методи корпоративної культури, висвітлена її роль в системі інноваційного розвитку підприємства.

2. Корпоративна культура набуває все більшої значущості в системі управління підприємством в сучасному економічному середовищі (якому притаманні нестабільність, турбулентність, динамічність і, як наслідок, криза), з одного боку, і зростаючому рівні інформатизації суспільства, рівня комунікацій у всіх сферах економіки – з іншого. Фундаментальну роль у цьому відіграє загальний перехід до економіки знань, для якої характерно домінування інформаційного ресурсу, інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.

3. Саме людина складає основу будь-якої організації, її сутність і її основне багатство. Вона є центральним фактором впливу, який визначає стан корпоративної культури підприємства. Однак з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, так як всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне ставлення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків. Це свідчить про те, що управління людиною в організації складна, але в той же час винятково відповідальна і важлива для долі організації справа, яка покладена на об'єкт дослідження – корпоративну культуру.

4. Другий розділ присвячено аналізу існуючої корпоративної культури на підприємстві та оцінці її ефективності. Шляхом роздаткового анкетного опитування, було виявлено рівень задоволеності працівників організації

наявним станом корпоративної культури на підприємстві. Діагностовано елементи, які потребують корегування.

5. У третьому розділі сформовані шляхи вдосконалення корпоративної культури на підприємстві, запропоновані організаційно-економічні заходи, які необхідно впровадити, розкрита доцільність та спрогнозовано ефективність запропонованої схеми розвитку ефективності корпоративної культури. Проведене дослідження запланованого розвитку корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісноорієнтованого напрямку. Це означає, що в довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

6. Розроблено структурний план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» з урахуванням визначених принципів управління підприємством. Розраховано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, який дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Реалізація зазначених заходів забезпечує отримання економічного ефекту від нововведень, що підкріплено відповідними розрахунками. Прогнозована дохідність від впровадження зазначених заходів становитиме 14,6 %.

Отже, під час виконання випускної кваліфікаційної роботи було запропоновано впровадження ефективних організаційно-економічних заходів для управління корпоративною культурою підприємства, що дає змогу значно підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів, створити сприятливу атмосферу в колективі та вдосконалити систему реалізації інноваційних проектів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Прийнята ВР України 28.06.1996 р.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
5. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
6. Брустинов Д.М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів / Д.М.Брустинов, Т.І. Калініченко // Держава та регіони . – 2015. - №1. – С. 31- 33.
7. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Біляк Ю. // Агросвіт. – 2014. – № 10. – С. 39–43.
8. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2013. – 257 с.
9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
10. Волощенко Л.М. Актуальні проблеми розвитку посередництва на фінансовому ринку України / Л.М. Волощенко, Л.В. Козина // Економічний простір. – 2015. – № 21. – С. 199–205.
11. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія) / В. М. Гриньова, О. С. Попов. – Харків.: Вид. ХДЕУ, 2013. – 324 с.
12. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-

конф. 29–30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. – С. 165 – 167.

13. Девіс Стівен М. Боротьба за вдосконалення всесвітнього корпоративного управління / М. Девіс Стівен // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 6-11.

14. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.

15. Дьобіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / С. Дьобіел // Економічні реформи сьогодні. – 2015. – № 25. – С. 12-18.

16. Дяченко Т.О. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні / Т.О. Дяченко// Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 6 (73) – С. 71-75.

17. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2015. – 287 с.

18. Євтушевський В.А. Корпоративне управління/ В.А. Євтушевський. – К.: Знання, 2014. – 406 с.

19. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів / А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. О. Закаблук // Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 91–100.

20. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Закаблук Ганна Олексіївна. – Запоріжжя, 2015. – 190 с.

21. Зеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури / А. В. Зеркаль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 24. – С. 44-48.

22. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. – № 3, 2012.

– С. 115–118.

23. Канага Вільям С. Корпорації повинні діяти етично / В.С. Канага// Економічні реформи сьогодні. – 2014. - № 25. – С. 2-5.

24. Корпоративна культура: Навчальний посібник / За загальною редакцією Г.Л.Хаєта: навчальний посібник. –Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 403 с.

25. Корпорації: управління та культура: (Монографія) / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2015. – 376 с.

26. Крисько М. Етикет працівників кадрових служб / М. Крисько// Справочник кадровика. – 2014. – №3. – С. 26 – 38.

27. Кузьмін О.Є. Метод детермінування корпоративної культури підприємств в Україні та Росії: компаративний аналіз / О. Є. Кузьмін, О. І. Бала // Регіон. економіка. – 2016. - №1. – С. 31-41.

28. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н.П. Любомудрова Н. В. Смолінська, І.І. Грибік // Вісн. нац.. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2014. - №640: Проблеми економіки та управління. – С. 327-333.

29. Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури підприємств Львівщини: тенденції та перспективи / Т. В. Ландіна // Вісн. нац.. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2015. - №624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.258- 265.

30. Малащенко В. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства / В. Малащенко // Вісник Національної академії державного управління. – 2013. – №4. – С. 97-102.

31. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури / Міхов Л. І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – №3(31). – С. 42–46.

32. Механізм державного регулювання корпоративних відносин в Україні. Орлова Н.С., Настюк С.С..Теорія та практика державного управління. – вип.2(25). Х., 2016. – С. 1-7.

33. Носков В., Психологічні детермінанти корпоративної культури / В. Носков, А. Кальянов, О.Єфросиніна // Політичний менеджмент. – 2016. -№3 (17). – С. 76-88.

34. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

35. Слабко Я.Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект/ Я.Я. Слабко// Інвестиції: практика та досвід. – 2014. - №7. – С. 19-22.

36. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 28–32.

37. Чернявський А.Д. Корпоративне управління: Навчальний посібник/ А. Д. Чернявський, В. В. Кобржицький. – К.: МАУП, 2014. – 208 с.

38. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / .Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с.

39. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – №114. – С. 157–161.

40. Шульгіна Л.М., Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинг інновацій», Київ, 2013. – 136 с.

41. Юрченко, В.В. Корпоративна культура організації [Текст] : навч. посібник / В.В. Юрченко, Мельник Ю.В, Богданова Н.В. – К.: Центр учбової літератури, 2014 – 144 с.

42. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka

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

http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_19_9

44. Офіційний сайт ТОВ «ЕЛЕКТРОС УКРАЇНА» , [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://electros.tech>
45. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua>
46. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л.Савчук. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>
47. Фінансовий аналітик онлайн. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <https://www.finalon.com>.
48. Hofstede G. Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage, 2016. – pp. 251-273.
49. Schein, Edgar H. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2016. – pp. 31-32.
50. Peters T. J., & Waterman, R. H., Jr. In search of excellence. New York: Harper & Row, 2015. – pp. 179-184.