

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

11 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Формування механізму корпоративної культури підприємства
в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Каленіченко Альона Михайлівна

Керівник магістерської дипломної роботи

Ірина ПОТАПЮК

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1. Корпоративна культура в системі управління підприємством....	8
1.2. Формування механізму корпоративної культури підприємства..	14
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.3. Аналіз корпоративної культури підприємства.....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА.....	43
3.1. Основні напрями підвищення ефективності корпоративної культури підприємства.....	43
3.2. Формування механізму корпоративної культури підприємства..	51
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Більшість учених і практиків, які займаються організаційними проблемами, сьогодні усвідомлюють, що корпоративна культура впливає на основні показники діяльності і довгострокову ефективність підприємства. Більше того, окрім впливу на організаційному рівні, добре прослідковується і вплив корпоративної культури на окремих людей, наприклад, на їх моральні властивості, відданість справі, продуктивність праці, стан фізичного здоров'я й емоційне благополуччя.

На сьогоднішній день в процесі формування ефективної системи управління організацією важлива роль відводиться корпоративній культурі. Це є природним, адже, корпоративна культура включає в себе сукупність загально визнаних норм і зразків поведінки, ціннісних поглядів, які є еталоном та визначають цінність роботи співробітників, незалежно від їх функціональних обов'язків, посади. Корпоративна культура підприємства є поєднуючим елементом всіх видів діяльності, відносин в межах та поза межами організації, формує згуртований колектив та імідж організації.

Корпоративна культура дозволяє віднайти організації свій унікальний образ. Транслюючи його, зокрема, у зовнішнє середовище, вона здатна підвищити власну конкурентоспроможність. Поміркована корпоративна культура завжди сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу та організації в цілому.

Серед вчених, які почали вивчення організаційної культури та наголошували на даному явищі, як на важливому чиннику ефективності діяльності будь-якої організації, зазначимо М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Е. Шейна, К. Камерона, Р. Гэлэгера, Г. Хофстеда. Вони визначали корпоративну культуру як системне утворення саме пособі, а також, як елемент загальної системи управління організацією. Таким чином, складові корпоративної культури здійснюють вплив на елементи організації, і навпаки – згідно досліджень зазначених авторів.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних

положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

визначити корпоративну культуру в системі управління підприємством;

дослідити формування механізму корпоративної культури підприємства;

здійснити загальну характеристику підприємства;

провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;

проаналізувати корпоративну культуру підприємства;

запропонувати напрями підвищення ефективності корпоративної культури підприємства;

сформувати механізм корпоративної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу формування механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Елементи наукової новизни одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад формування механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: визначити корпоративну культуру в системі управління підприємством; дослідити формування механізму корпоративної культури підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; проаналізувати корпоративну культуру підприємства.

Практична значущість магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення формування механізму корпоративної

культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, зокрема пропозиції напрямів підвищення ефективності корпоративної культури підприємства; формуванні механізму корпоративної культури підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.), та публікації статті у фаховому виданні [59-61].

1. Потапюк І.П., Каленіченко А.М., Омелич І.І. Аспекти механізму формування корпоративної культури. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 480-482.

2. Потапюк І.П., Каленіченко А.М., Омелич І.І. Особливості формування корпоративної культури в організації : принципи та механізми. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 184-188.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Корпоративна культура в системі управління підприємством

Нові тенденції в науковому менеджменті вимагають нетрадиційних підходів до підвищення економічної та управлінської культури підприємства. Однією з таких управлінських ідей можна вважати управління корпоративною культурою підприємства. Цілеспрямоване формування корпоративної культури підприємства може дозволити ефективно використовувати людські ресурси для реалізації її стратегії конкурентоспроможності; підвищити рівень керованості підприємством; посилити згуртованість команди управління і всіх співробітників [14].

Загальним атрибутом корпоративної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст та значення найповніше розкриваються через історії, легенди, які впливають на людей більше, ніж цінності, записані у рекламному буклеті компанії. Корпоративна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки, це не тільки імідж підприємства, але й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу.

Формування корпоративної культури завжди пов'язано з інноваціями, які направлені на досягнення бізнес-цілей та збільшення конкурентоспроможності підприємства [6].

Корпоративна культура – це основний компонент у досягненні організаційних цілей, підвищення ефективності підприємства та управління інноваціями. Головна мета корпоративної культури – забезпечення зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції підприємства за рахунок

удосконалення управління персоналом.

Корпоративна культура є в основному невидимою частиною підприємства, але й це не зменшує її впливу на поведінку співробітників. Вона може бути детально регламентована документами, а може бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Таким чином, корпоративну культуру можна визначити як комплекс поділюваних членами підприємства думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, що обумовлюють індивідуальність підприємств [6].

Корпоративна культура підприємства – це складний, багаторівневий феномен, що виник на стику різних галузей громадського життя – економічної, соціальної, духовно-моральної, релігійної та ін. Тому зміст корпоративної культури визначається впливом кожної з цих сфер, а також загальними умовами господарської діяльності (природними, географічними та іншими) [4].

Варто зазначити, що корпоративну культуру підприємства визначає формула: загальні цінності – взаємовигідні відносини і співпраця – добросовісна корпоративна поведінка. Люди є носіями корпоративної культури на підприємствах. Однак у суб'єктів господарювання, де культура стала, вона як би відділяється від людей і, відповідно, стає атрибутом підприємства, варіює їх поведінку відносно тих цінностей і норм, що складають її основу. Управління застосовує дану культуру з метою залучення працівників певних типів та стимулювання окремих типів поведінки. Відповідно, культура, образ підприємства ослабляються або підкріплюються репутацією компанії.

Корпоративна культура складається з певних рівнів її пізнання, що подано на рис. 1.1. Перший рівень – «зовнішній» включає наступні видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, корпоративні церемонії, символи, тобто все те, що людина може відчувати і сприймати через свої

відчуття. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифровувати у термінах корпоративної культури.

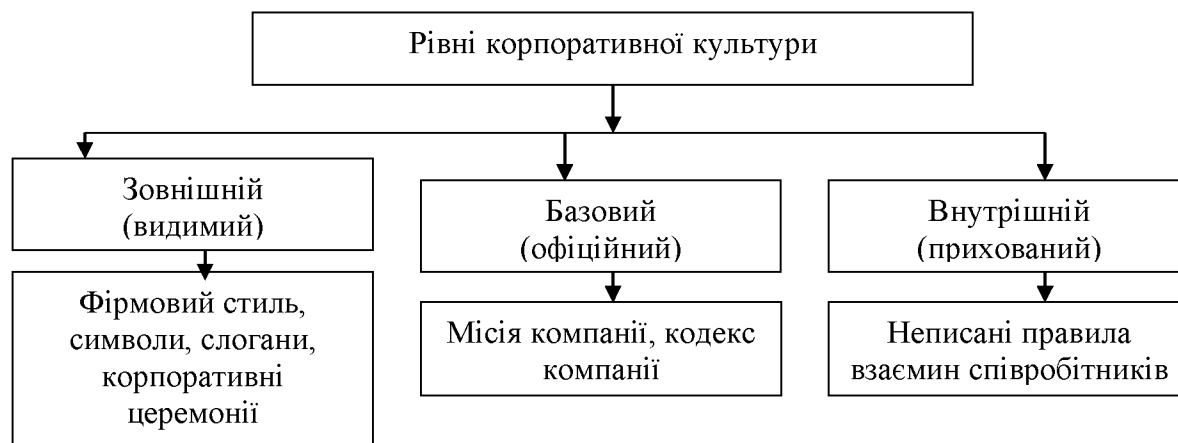


Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури підприємства [27]

Другий рівень – «базовий», де відбувається глибше пізнання. Цінності на даному рівні є глибшими, порівняно з попереднім, хоча і є їх продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, тобто це основна ланка, що формує єдність дій і поглядів всіх співробітників [2].

Мова йде, насамперед, про місію підприємства, правила взаємовідносин співробітників та його кодекс. Варто зазначити, що крім перших двох рівнів завжди існує ще один – «внутрішній», який прихований від сторонніх очей, оскільки містить незадекларовані правила, що контролюють взаємовідносини співробітників підприємства як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому.

Основа корпоративної культури визначається не просто відповідними очікуваннями і реальним станом речей по кожній характеристиці, а й тим, яким чином вони пов'язані між собою і як формують профілі певних культур [3].

Таким чином, сильна корпоративна культура підприємства і її тісний взаємозв'язок із загальною стратегією є потужними важелями управління персоналом з метою покращення його функціонування.

Менеджмент не тільки відповідає корпоративній культурі підприємства

і залежить від неї, але й може у свою чергу, впливати на її формування і розвиток. Прогресивні керівники розглядають культуру свого підприємства як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати їх спілкування [21].

Управління корпоративною культурою є складовою системи управління підприємством і нарівні з іншими підсистемами бере участь у забезпеченні його конкурентоспроможності. Корпоративна культура підприємства визначає не тільки відносини між працівниками, але також впливає на те, яким чином буде здійснюватися взаємодія з бізнес-партнерами, клієнтами, і які методи обрати для ведення конкурентної боротьби. Корпоративна культура підприємства є комплексним і складним феноменом, а її формування та аналіз пов'язані з певними труднощами. При формуванні і реалізації стратегії управління підприємством необхідно враховувати, що стан корпоративної культури або підвищує конкурентоспроможність і стійкість, або послаблює підприємство, стримуючи успішний розвиток (навіть за наявності високого виробничого і фінансового потенціалу) [32].

Кожне підприємство має свій набір цінностей, характер міжособистісних відносин, традицій, на базі яких формується її індивідуальна культура, що відрізняється від корпоративних культур інших підприємств [12].

Система управління корпоративною культурою підприємства в умовах ринку повинна сприяти підвищенню ефективності і зростанню доходів, а значить повинна бути гнучкою, тобто швидко і відповідно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Управління корпоративною культурою підприємства як підсистема підприємства повинно також ґрунтуватися на взаємодії процесного, системного й ситуаційного підходів. Сучасні умови господарювання, що базуються на протизатратному механізмі, вимагають принципово нового

підходу до розв'язання проблем формування корпоративної культури підприємства і кадрів управління нею [26].

Дослідниками, які вивчають феномен корпоративної культури підприємства, одержано дані, що підтверджують необхідність впровадження новітніх менеджмент-технологій, які зображені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Вимоги до управління корпоративною культурою підприємства [23]

Загальні вимоги	Сутність вимоги
Адаптивність – здатність змінюватися відповідно до сформованих умов	Чіткий і збалансований розподіл обов'язків, прав, відповідальності, дій, погодженість процедур і операцій
Послідовність	Урахування потреб і традицій, сформованих у суспільстві і на підприємстві
Єдність напрямку	Встановлення єдності цілей підприємства, інтересів і принципів управління
Гнучкість – сприйнятливість до технічних і організаційних нововведень	Відповідність цілям управління і своєчасність управлінського впливу
Науковість	Застосування досягнень системного, ситуаційного, процесного підходів, психологічної науки про людську поведінку формування і розвитку корпоративної культури
Удосконалення – наявність і реалізація потенційних можливостей випереджального розвитку	Моніторинг новітніх тенденцій технологій і потреб зовнішнього середовища, який дозволяє здійснювати випереджувальну адаптацію структури підприємства
Економічність – досягнення необхідної ефективності управління при мінімальних витратах	Розробка і реалізація стратегії управління корпоративною культурою базується виходячи з наявних ресурсів, і націлена на перевищення результатів над витратами
Адекватність – створення умов для розвитку людських ресурсів відповідно до освітньої структури суспільства, способу життя	Сприйняття людини на підприємстві як специфічного капіталу. Самостійність у виборі методів управлінського впливу, заснованого на сучасних досягненнях психології і менеджменту. Розвиток особистості, її ціннісних орієнтацій
Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника чи групи працівників не повинні превалювати над інтересами підприємства

Структурні елементи корпоративної культури підприємства – культура виробництва (реалізації), культура умов праці, культура персоналу, культура комунікацій, культура соціального забезпечення, культура управління, культура інновацій, культура організації праці, культура відносин із контрагентами, економічна культура. Виділені структурні елементи

характеризуються індикаторами рівня корпоративної культури підприємства.

У ділової еліти України сформувалося правильне розуміння того, що культура існує незалежно від того, обговорюють її чи ні, просто вона різна: сильна і слабка, відкрита і закрита, жива і консервативна [22].

Практика формування корпоративної культури на підприємствах:

зміна стилю керівництва: делегування співробітникам більших повноважень і відповідальності; залучення співробітників до ухвалення управлінських рішень; чіткий контроль кінцевих результатів роботи;

зміна системи винагороди: винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи; перехід від фіксованих окладів до преміальної системи;

навчання: проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки;

нова кадрова політика: підбір на підприємство співробітників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто надалі може легко їх перейняти; підбір на ключові позиції людей, бракуючих на підприємстві цінностей; переміщення старих управлінців на позиції експертів по різних питаннях роботи підприємства;

увага до робочого оточення: переобладнання робочих і суспільних місць. Ремонт туалетів, їдальні, створення строгої робочої обстановки; введення уніформи з корпоративною символікою для технічних фахівців і робочих [8].

побудова системи внутрішнього PR: нова інтерпретація колишньої історії, символіки, міфів, легенд і традицій; створення системи інформування співробітників на всіх рівнях. Загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилки, корпоративна газета [7].

Важливим завданням сучасного менеджменту підприємства є визначення напрямків формування корпоративної культури в управлінні підприємством.

Процес формування корпоративної культури зображений на рис. 1.2.

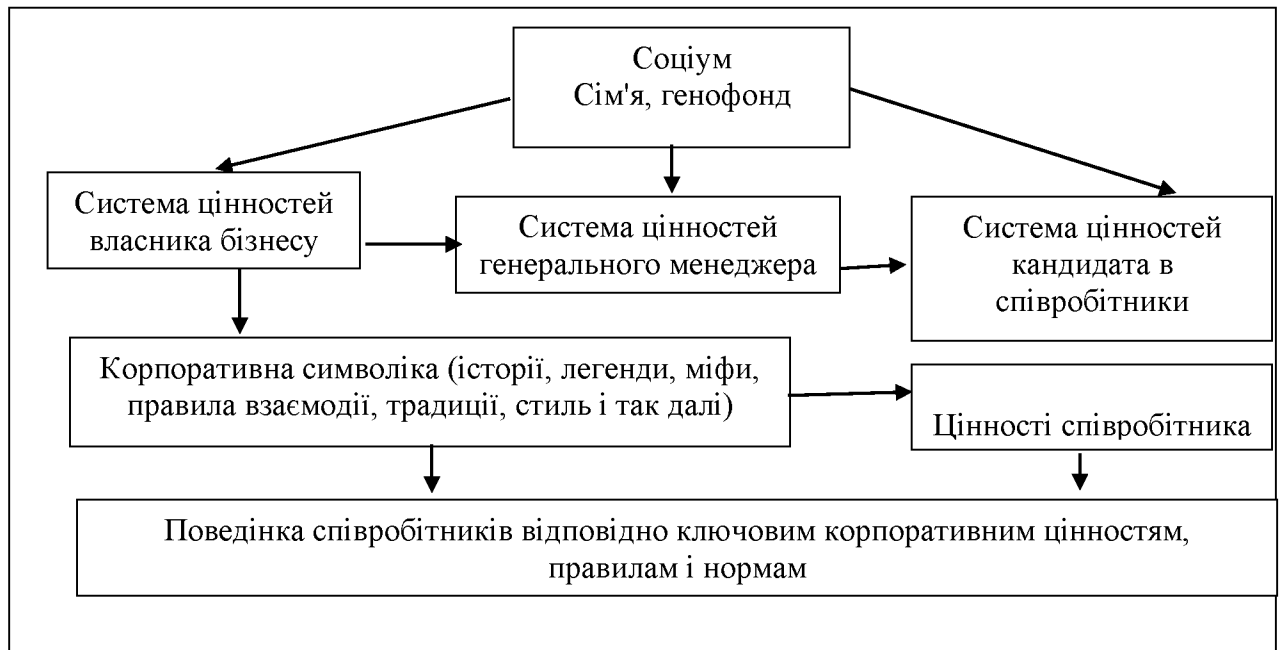


Рис. 1.2. Процес формування корпоративної культури підприємства [17]

Чим сильніше корпоративна культура, тим якісний репутація. Вона безпосередньо впливає на розміри прибутку, причому цей вплив значно перевершує всі традиційні форми дії на працівників підприємства [6].

Отже, корпоративна культура – це основний компонент у досягненні організаційних цілей, підвищенні ефективності організації та управлінні інноваціями. Головна мета корпоративної культури – забезпечення зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції організації за рахунок удосконалення управління персоналом.

1.2. Формування механізму корпоративної культури підприємства

Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних підприємств є пошук результативних методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури. Завдання менеджера полягає не лише у плануванні та організації роботи, але й у конкретних діях щодо сприяння її виконанню

працівниками і спонуканню їх до досягнення цілей організації. В Україні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств.

Корпоративна культура визначається як концентрація створених на підприємстві або запозичених цінностей, норм, поглядів та ідей, які в той чи інший спосіб утворюють стандарти поведінки співробітників. Згодом вони набувають певних форм передачі соціального досвіду та пізнаються завдяки символам, сприяють гармонізації колективних та індивідуальних інтересів, мобілізуючи потенціал найманих працівників на досягнення підприємницьких цілей, розкріпачують моральну складову мотиваційного ресурсу економічного зростання.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки корпоративна культура може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Перш за все, під процесом формування корпоративної культури як інтелектуального активу економічної системи потрібно розглядати сукупність дій і заходів, які спрямовані на забезпечення ефективності планування, організації та контролю процесів формування та розвитку корпоративної культури підприємства, а також мотивацію процесів її постійного вдосконалення. Метою такого управління є досягнення максимального результату від використання культурних факторів у процесі функціонування організації при оптимізації витрат на її формування і розвиток [60].

На формування корпоративної культури впливає модель соціально-економічних перетворень українського суспільства та український

менталітет. Етнічні особливості українців формувалися протягом тривалого історичного розвитку на перехресті впливів різних культур, які часто були протилежні. Це динамічний індивідуалізований Захід і консервативний, колективний Схід. Такі обставини впливають на формування менталітету українського народу й, відповідно, на корпоративну культуру. На сьогодні не існує єдиного загальноукраїнського погляду на минуле, сучасне та майбутнє. В. Грушко зазначає: «суспільство переповнене суперечностями, які його паралізують не лише з приводу вирішення дискусійних проблем (геополітичний вибір, мовно-культурна політика), але також і тих, щодо яких вже сформувався національний консенсус, зокрема реформування у напрямку соціальної ринкової економіки» [17].

Джерелами формування корпоративної культури можна визначити:

систему особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Механізм формування корпоративної культури передбачає взаємодію її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях.

Інструменти формування та розвитку культури включають, як звичайні: форми та засоби (обряди, церемонії, ритуали, міфи, легенди,

розповіді), так і специфічні елементи: універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, ідентифікацію корпорації; комунікації («офіційна» мова корпорації, різноманітні мови, неформальне спілкування); постійна ротація керівників і спільне навчання працівників [48].

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування.

Основні принципи, які необхідно враховувати при формуванні механізму корпоративної культури підприємства є: принцип легітимності, принцип адаптивності, принцип симпліфікація, принцип першочерговості визначення цінностей системи, принцип історичності, принцип заперечення силового впливу, принцип інформаційного розриву, принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою. Їх практичне застосування дозволяє мінімізувати економічні втрати у всіх приватних потенціалах підприємства і тим самим підвищити конкурентоспроможність цих господарюючих суб'єктів на ринку [34].

Принцип легітимності передбачає, що вся використовувана інформація повинна бути отримана з офіційних джерел – фінансових звітностей і даних бухгалтерського обліку з системою показників, які використовуються при аналізі стану підприємницьких структур.

Принцип адаптивності полягає в тому, що промислове підприємство повинно не тільки швидко реагувати на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, але і вміти прогнозувати сукупний вплив цих факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Принцип симпліфікації передбачає, що за наявності декількох методів оцінки, які ведуть до одного і того ж результату, слід вибирати найбільш простий з точки зору збору інформації і обчислень, а результати розрахунків представляти в найбільш простій і наочній формі.

Принцип першочерговості визначення цінностей системи забезпечує попереднє виявлення та обґрунтування цінностей у діяльності підприємства, що має передувати процесу дослідження, формування та розвитку культури в

цій системі.

Принцип історичності передбачає врахування історичного процесу при формування і розвитку корпоративної культури промислового підприємства.

Принцип заперечення силового впливу полягає у відмові від штучного нав'язування культури, характерної для будь-якої системи, на підприємстві.

Принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою: квантування (розподіл на більш дрібні частини) всіх компонентів процесу формування та розвитку корпоративної культури, тобто визначення завдань, засобів, ресурсів і т.д. Квантування дозволяє програмувати процес і керувати ним. Якщо процес формування і розвитку корпоративної культури не буде поділений на конкретні складові, то завдання будуть поставлені невірно, умови будуть незручними, а кошти – неадекватними. У результаті весь процес формування корпоративної культури виявиться неефективним [7].

Принцип інформаційного розриву ґрунтується на тому, що реальне спілкування найчастіше відбувається в умовах інформаційного розриву, що стимулює спілкування з метою вирішення поставленого завдання. Зворотний зв'язок буде свідчити про те, наскільки успішно досягнута мета їх взаємодії.

Водночас із зазначеними принципами концептуальна модель розвитку корпоративної культури передбачає використання різних форм та методів корпоративного управління з до триманням диференційованого підходу до кожної ланки у підприємствах.

Розвиваючи наукові погляди українських дослідників зосереджуємо увагу на тому, що для формування дієвого механізму формування прогресивної корпоративної культури доцільно, передусім, визначитись з метою діяльності колективу як єдиного цілісного організму. Колектив має дійти до переконання, на що націлитися: на продуктивність праці, чи на створення прийнятних умов праці, чи на оптимізацію витрат на функціонування, чи на підвищення якості трудового життя, чи на щось інше, що визначено стратегією підприємства. Нижче пропонуємо схему механізму

формування корпоративної культури (рис. 1.3).

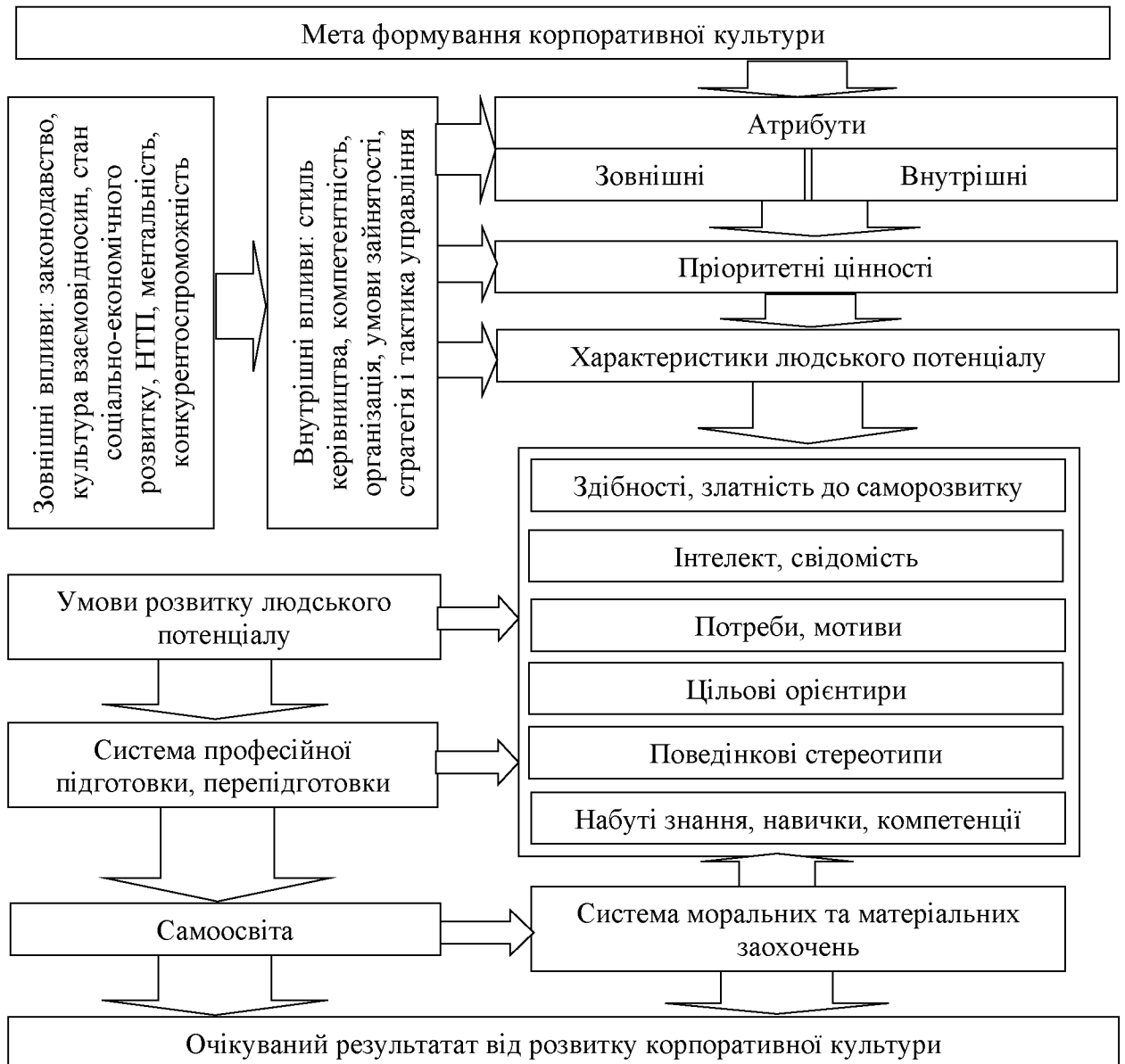


Рис. 1.3. Концептуальна схема механізму формування, підтримки та розвитку корпоративної культури підприємства [7; 47]

Загалом можна виділити два основних напрямки методики формування корпоративної культури:

1) пошук цінностей, які характерні для успішної корпоративної культури і які максимально відповідають таким факторам: рівень професіоналізму персоналу та особливості менталітету, організаційні технології, можливості та обмеження макросередовища підприємства;

2) закріплення обраних цінностей корпоративної культури серед

персоналу підприємства [54].

При формуванні корпоративної культури підприємства виділяють наступні первинні механізми:

виділення об'єктів уваги, оцінки і контролю керівника (все, що постійно перебуває в полі зору керівника);

критерії розподілу заохочень і винагород (сама система в дії, а не в теорії);

навмисне створення зразків для наслідування (поведінка керівництва, міфи, легенди);

стратегії вирішення критичних ситуацій і криз (вироблення нових стандартів у ході криз);

критерії відбору при прийомі на роботу, підвищення на посаді і звільнення (відповідність кандидата з професійної підготовки і цінностям і нормам організації) [6].

Що стосується вторинних механізмів, то вони менш потужні, але більше слугують провідниками цінностей корпоративної культури, які гірше контролюються, тобто ті, що закладені в структурі підприємства, її діяльності, історіях і легендах, традиціях. Всі ці чинники показують новачкам підприємства сенс корпоративної культури. До вторинних механізмів відносять:

композиція і структура підприємства;

системи та принципи діяльності підприємства;

дизайн внутрішніх приміщень, фасаду й будов у цілому;

історії, розповіді, легенди і міфи про найбільш важливі події та людей;

офіційні заяви та документи, що декларують кредо підприємства, її філософію та ідеологію.

Ці механізми відносять до вторинних тільки тому, що вони залежать від первинних. Якщо перші не суперечать останнім, то вторинні сприяють створенню організаційної ідеології і формалізують чимало того, що раніше було неформальним. Якщо вторинні суперечать первинним, то вони будуть

джерелом конфлікту в середині підприємства або будуть просто ігноруватись [42].

Підсумовуючи вищезазначене, можна визначити, що загальний механізм формування корпоративної культури підприємства можна представити на рис. 1.4.

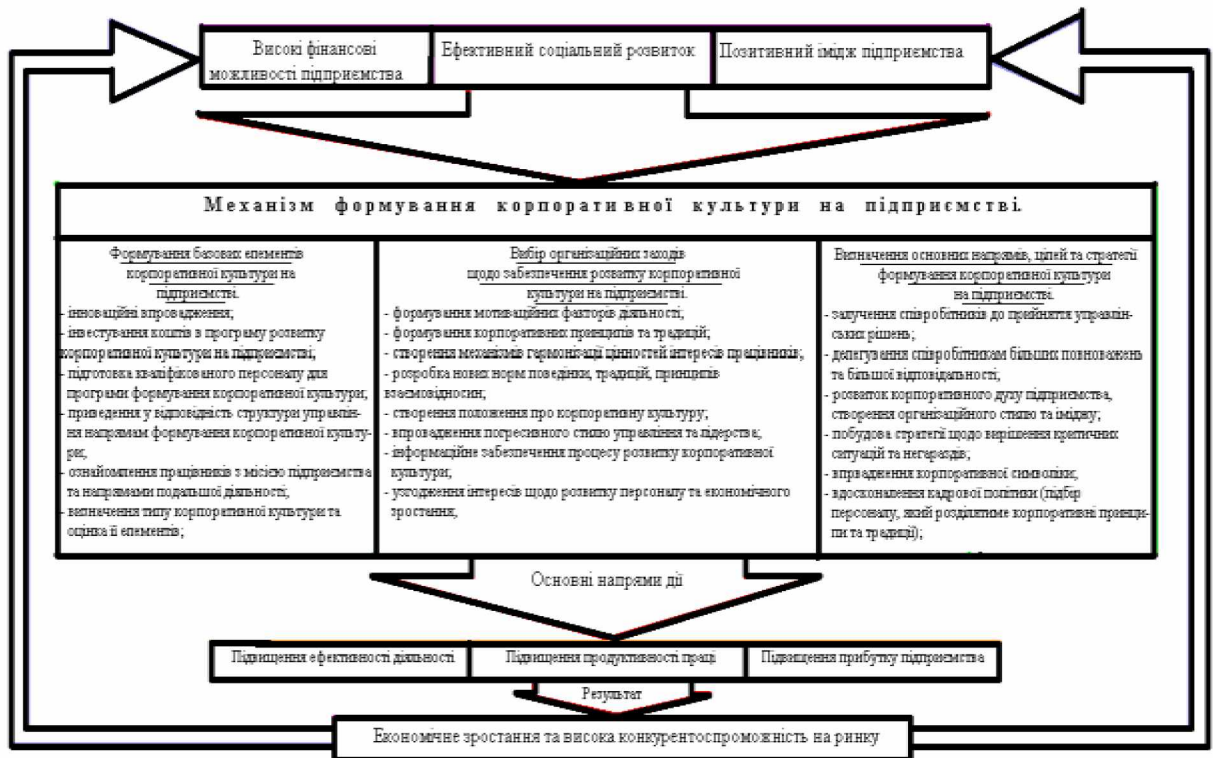


Рис. 1.4. Механізм формування корпоративної культури на підприємстві [26]

Таким чином, корпоративна культура повинна містити в собі базові уявлення про те, що контроль над середовищем підприємства необхідний і можливий; що поведінці працівників властивий прагматизм, який випереджає вирішення проблем; що вирішення проблем перебуває в процесі прагматичного пошуку істини, і що знайти цю істину допоможе корпоративна культура, яка містить у своїй основі положення про необхідність симбіозу колективного і індивідуального в рамках питання відносин між членами колективу.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів формування механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища можна зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура – це основний компонент у досягненні організаційних цілей, підвищенні ефективності організації та управлінні інноваціями. Головна мета корпоративної культури – забезпечення зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції організації за рахунок удосконалення управління персоналом. Форми прояву корпоративної культури підприємства, через які вона передається співробітникам підприємства, подано як: філософію підприємства, його кодекс честі, цінності, історії і легенди, традиції і ритуали, символи могутності компанії, мову, імідж.

2. Цілеспрямоване формування і впровадження корпоративної культури притаманно небагатьом підприємствам. На більшості з них даний процес не формалізований, і корпоративність створюється за допомогою оперативної практики управління. Це відбувається тому, що корпоративна культура є сучасного ринкового менеджменту, більшість підприємств управляються кадрами, у яких відсутнє нове прогресивне мислення, зокрема, їм властиві традиційні принципи управління трудовим колективом.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано підприємство, яке діє на основі державної форми власності, як самостійний суб'єкт господарювання.

Державне підприємство створене в 1956 р. на базі радгоспу «Червона армія». Радгосп був реорганізований і став дослідним господарством Полтавської державної сільськогосподарської дослідної станції, яка в свою чергу була заснована, як «Дослідне поле» ще в 1884 році.

Господарство є структурним підрозділом Полтавського інституту агропромислового виробництва імені М.І. Вавилова Української академії аграрних наук. Це підприємство створювалося з метою організаційно-господарського забезпечення науково-дослідним установам УААН умов для проведення виробничої перевірки та впровадження наукових розробок у виробництво.

Основним видом діяльності господарства є виробництво сільськогосподарської продукції, вирощування худоби, переробка сільськогосподарської продукції та надання послуг автопарку і тракторного парку організаціям та працівникам колективу.

Господарство здійснює виробничу діяльність на 3568 га землі, з них ріллі – 3350 га. На тваринницьких фермах підприємства утримується 1265 голів великої рогатої худоби, з них: 562 корови, 703 голови свиней, а пасіка налічує 140 бджолосімей.

Підприємство виготовляє насіння зернових та зернобобових сільськогосподарських культур високих репродукцій, а також багаторічних трав. Сьогодні господарство – одне з кращих підприємств в області, що займається елітним насінництвом і племінним тваринництвом. Крім того, має свій ковбасний цех, комбікормовий цех, млин, олійницю та крупорушку. При

цьому, слід зазначити, що широкий асортимент м'ясних виробів господарства користується неабияким попитом у пересічних громадян не лише міста Полтава, а й за його межами.

Найважливішою складовою природних ресурсів є земля. Земельні ресурси – головна умова існування людського суспільства і найважливіше джерело національного багатства. Земля є одночасно предметом та засобом праці, базисом для розміщення продуктивних сил. Основою для відтворення всіх чинників економічного зростання від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне благополуччя. Раціональна структура земельних угідь сприяє ефективному веденню господарської діяльності підприємства. Проаналізуємо динаміку земельних угідь господарства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу і структури сільськогосподарських угідь підприємства, 2018-2022 рр.

Види угідь	Роки					2022 р. в % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Сільсько-господарські угіддя, всього	3568	3568	3568	3532	3532	105,4
з них: рілля	3350	3326	3350	3267	3287	98,2
сінокоси	5	5	5	-	-	-
пасовища	5	-	5	4	4	21,0

Як свідчать дані табл. 2.1 площа сільськогосподарських угідь в 2022 році в підприємстві складає 3532 га, з них 3287 га площа ріллі. В структурі сільськогосподарських угідь найбільша питома вага належить ріллі – (99,3%). Змін в структурі земельних угідь протягом 2018-2022 років були незначними. Отже, можна зробити висновок, що дане підприємство достатньою мірою забезпечене земельними ресурсами та має велику розораність ґрунтів (93,8%).

Досліджуване господарство знаходиться у Лісостеповій зоні України. Територія Полтавської області, де розташоване підприємство, належить до помірного кліматичного поясу, крайньої південної частини Атлантико-

континентальної помірно вологої, помірно теплої кліматичної області. Найбільш поширені в господарстві ґрунти чорноземи звичайні. Загалом, природно-кліматичні умови є сприятливими для вирощування основних видів сільськогосподарських культур.

Вищим органом управління є директор господарства, якому підпорядковані: головний зоотехнік, головний ветеринарний лікар, головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст, зам. директор по господарській частині, завідуючий ковбасним цехом та виконроб.

В свою чергу головному зоотехніку та головному ветеринарові підпорядковані: завідуючий комплексом, завідуючий селекції, ветеринарний лікар, завідуючий племзаводу, зоотехнік, ветеринарний лікар, завідуючий мех. току №1 та завідуючий мех. току №2.

Головному агроному підпорядковані: керуючий відділом в рослинництві агроном-хімік, провідний агроном-насінневод і агроном-бригадир в рослинництві. Підлеглими головного інженера є завідуючий автомобільним гаражем, диспетчер, завідуючий ремонтної майстерні та технік нормування. Головному економісту та головному бухгалтерові підлягають бухгалтерія, каса та провідний економіст по праці.

Бухгалтерський облік здійснюється бухгалтерією господарства, яку очолює головний бухгалтер, який підпорядковується директору підприємства. Головний бухгалтер здійснює керівництво працівниками бухгалтерії господарства. Відповідальність та обов'язки всіх працівників бухгалтерії регулюються посадовими інструкціями, які затверджуються директором господарства.

Фінансовий апарат включає головного бухгалтера, заступника головного бухгалтера, бухгалтера рослинництва та бухгалтера тваринництва. У кожного з бухгалтерів є посадова інструкція в якій вказано: які завдання та обов'язки він виконує; в чому бере участь; яку несе відповідальність та що повинен знати.

Економічну діяльність здійснюють головний бухгалтер, якому підпорядковується бухгалтерія та головний економіст, якому підпорядковується провідний економіст з праці.

Підприємство має свою організаційну структуру управління, яка є індивідуальною і відрізняється від інших, хоча в її основі зберігаються загальні аспекти. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Господарство має лінійний тип організаційної структури (додаток А).

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку. Розміщення вказує, які види продукції, на яких площах та в якій кількості виробляються та характеризує кількісний бік суспільного поділу праці. Також спеціалізація характеризує і якісний бік суспільного поділу праці, а також показує, які види продукції (культури) переважають на даній території у процесі виробництва.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства в табл. 2.2.

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво молока – 34,2 %, друге – насіння соняшнику 24,0 %, третє – кукурудза на зерно 21,9 %. Дані таблиці показали значне зростання вартості продукції у 2021 і 2022 роках порівняно із попередніми.

Отже, виробничий напрямок підприємства можна охарактеризувати як зерново-технічний та молочний.

Таблиця 2.2

Склад і структура товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де K_c – коефіцієнт рівня спеціалізації;

V – питома вага товарної продукції;

N_i – питома вага товарної продукції;

i – місце продукції за питомою вагою.

$$K_c = 100 / [34,2 * (2 * 1 - 1) + 24,0 * (2 * 2 - 1) + 21,9 * (2 * 3 - 1) + 10,4 * (2 * 4 - 1) + 3,1 * (2 * 5 - 1) + 2,8 * (2 * 6 - 1) + 2,0 * (2 * 7 - 1) + 1,4 * (2 * 8 - 1) + 0,1 * (2 * 9 - 1) + 0,04 * (2 * 10 - 1)] = 100 / 396,66 = 0,25$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків $K_c = 0,25$. Значення даного коефіцієнта свідчить про слабкий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед тим, що підприємство є багатогалузевим.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Система управління персоналом – це цілісна структурна сукупність підсистем, у яких реалізуються взаємопов'язані між собою функції управління персоналом, які залежать від впливу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища.

Першим етапом оцінки системи управління персоналом є аналіз динаміки загальної структури персоналу підприємства за 2018-2022 роки за категоріями зайнятих (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб

Показники	Роки					2022 р. від 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Управлінський персонал – всього	28	28	28	29	29	1
у т. ч. керівники	11	11	11	11	11	-
спеціалісти	12	12	12	13	13	1
технічні працівники	5	5	5	5	5	-
Виробничий персонал	199	199	201	201	201	2
Всього	227	227	229	230	230	3

Отже, в цілому можна зробити висновок, що протягом 2018-2022 років чисельність управлінського персоналу була майже незмінною і складала 28 осіб, а з 2021 року – 29 осіб. Управлінський персонал складала 11 осіб керівники, 12 осіб – головні спеціалісти (з 2021 року 13 осіб) та 5 осіб – технічний персонал. Чисельність виробничого персоналу зросла на 2 особи.

Подальша оцінка якісних характеристик персоналу товариства передбачає оцінку його вікової структури, оскільки досвід працівників має значний вплив на ефективність діяльності підприємства (табл. 2.4).

Згідно даних табл. 2.4 найбільшу питому вагу серед персоналу підприємства займає категорія працівників віком 29-40 років. І саме ця

категорія має тенденцію до зростання на 11,4 % відносно 2018 р. Це свідчить про досить зважену кадрову політику підприємства, що орієнтується на набір відносно зрілого, у той же час молодого персоналу, більш відповідального та з можливим досвідом роботи.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр., осіб

Вікові категорії	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+; -), % 2022 р. від 2018 р.	
Молодь віком 15-24 років	38	38	40	41	41	3	7,9
29-40 років	79	79	81	88	88	9	11,4
41-50 років	62	62	66	70	70	8	12,9
Передпенсійні роки	33	33	32	30	30	(3)	(9,1)
Пенсійні роки	15	15	10	7	7	(8)	(53,3)
Разом	227	227	229	230	230	3	x

Найменшою ж є категорія пенсійних працівників яка у 2022 р. становить 7 осіб, що на 53,3 % менше порівняно з 2018 р.

Далі охарактеризуємо персонал підприємства за статтю, що дозволить більш чітко визначити тенденції зміни соціальної структури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2018-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності					Відхилення у 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	
Жінки	95	95	97	97	97	41,8	41,8	42,4	42,2	42,2	0,4
Чоловіки	132	132	132	133	133	58,2	58,2	57,6	57,8	57,8	(0,4)
Разом	227	227	229	230	230	100	100	100	100	100	x

Проаналізувавши дані табл. 2.5, бачимо, що протягом досліджуваного періоду загальна чисельність працівників майже незмінна. Питома вага як працівників-жінок так і працівників-чоловіків у підприємстві майже стала. Зменшення питомої ваги чоловіків і, відповідно, збільшення категорії жінок відбулося на 0,4 %.

Надалі доцільно визначити результати господарсько-фінансової діяльності, що можливо здійснити через розрахунок техніко-економічних показників в динаміці.

Основні фонди – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва, постачання товарів, надання послуг або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій. Тому, аналіз забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання у підприємстві за 2018-2022 рр. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники складу і забезпеченості підприємства
основними виробничими засобами та ефективність
їх використання, 2018-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Результати розрахунків у табл. 2.6 демонструють зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та будинків і споруд – на 21,0 %.

Найбільшу питому вагу у структурі основних засобів займають будинки та споруди, що у 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Покращилися показники фондозабезпеченості та фондоозброєності праці у 2022 р. порівняно з 2018 р., що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Також спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондівіддачі на 18,2 % вказує на не достатньо ефективне використання основних засобів протягом досліджуваного періоду.

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Важливими показниками ефективності діяльності підприємства є показники виробничо-комерційної діяльності підприємства, аналіз яких представлено в табл. 2.7.

Аналіз показників виробничо-комерційної діяльності свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зростає з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн

у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників виробничо-комерційної діяльності
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	70190,0	67152,0	80805,0	106922,0	96159,0	+25969,0	137,0
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2095,8	2005,1	2444,2	3234,2	2908,6	+812,8	138,8
на 1 середньорічного працівника	309,2	295,8	352,9	464,9	418,1	+108,9	135,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	64856,0	55658,0	64856,0	87215,0	75837,0	+10981,0	116,9
Чистий прибуток, тис. грн	560,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	+667,0	у 2,2 рази
Коефіцієнт автономії	0,878	0,857	0,856	0,864	0,804	-0,074	x
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,349	1,989	2,0992	1,379	1,341	-1,008	x
Рівень рентабельності виробництва, %	0,9	2,1	3,3	2,5	1,6	+0,7	x

Чистий прибуток за 2018-2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн, тобто у 1,2 рази. Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. У той же час, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав 1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Звершенням аналізу господарської діяльності є розрахунок показників рентабельності досліджуваного підприємства, результати якого демонструють табл. 2.8.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу. Так, у 2022 році даний показник становив 7,4, що більше відносно 2018 р. на 9,2 та свідчить про ефективне вкладення власного капіталу у господарську діяльність.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності підприємства, 2018-2022 роки, %

Показники	Звітні роки					Відхилення (+; -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	3,7	2,1	3,8	3,9	2,2	(1,5)
Рентабельність позичкового капіталу	38,5	13,9	22,9	23,6	10,7	(27,8)
Рентабельність активів	3,4	1,8	3,3	3,3	1,8	(1,6)
Рентабельність витрат	2,4	1,3	2,0	1,5	0,9	(1,5)
Рентабельність оборотних коштів	14,3	6,5	11,2	13,5	7,9	(6,4)

Рентабельність позичкового капіталу складає 10,7 % у 2022 р., що на 27,8 % менше порівняно з 2018 р. Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Проведені розрахунки показали, що даний показник зменшився в 2022 р. порівняно з 2018 р. на 1,6. Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості підприємства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів. Протягом п'яти років показник зменшився на 6,4, що свідчить про покращення використання обігових коштів.

Отже показники рентабельності основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства не мають однозначної та позитивної тенденції, а їх аналіз потребує розгляду їх динаміки із іншими показниками діяльності та іншими факторами внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Здійснивши аналіз загальної структури та динаміки персоналу, розглянувши організаційну структуру підприємства, слід відмітити, що показники підприємства характерні для галузі сільського господарства, залежні від економіко-політичної ситуації в країні.

В цілому зробити висновок, що на даному етапі підприємство є платоспроможним, має достатню ступінь фінансової незалежності щодо володіння своїм майном і його використання, виконує свої зовнішні короткострокові й довгострокові зобов'язання, використовуючи свої активи.

2.3. Аналіз корпоративної культури підприємства

Аналіз корпоративної культури у теоретичному плані важливий тому, що тільки здійснивши його, бажано кількісно, можна досить повно усвідомити феномен корпоративної культури. У практичному плані аналіз потрібен менеджерам, щоб керувати підприємством, а також планувати і реалізовувати необхідні позитивні зміни корпоративної культури.

Чинники, які сприяють тому, що співробітники досліджуваного підприємства стають відданими своїй роботі: позитивне ставлення адміністрації до працівників; об'єктивна оцінка досягнень працівника; наявність взаємозв'язку результатів та оплати праці; хороший психологічний клімат у колективі; можливість професійного і кар'єрного росту; порозуміння з безпосереднім керівником, відчуття значимості, важливості виконуваної роботи.

Розглянемо складові елементи корпоративної культури підприємства, що подано на рис. 2.1.

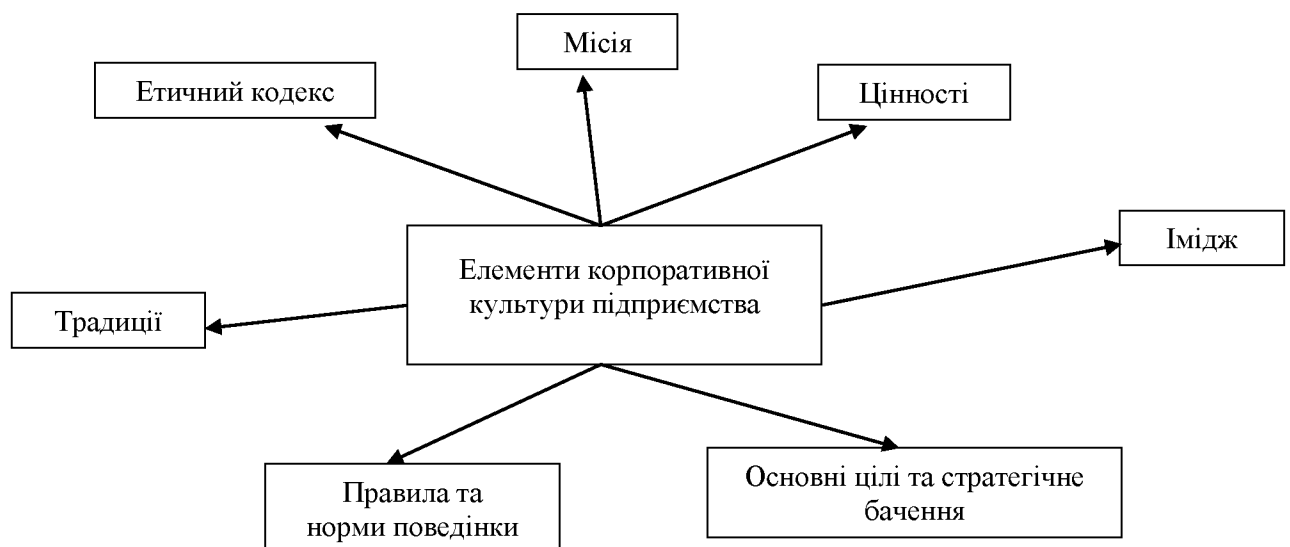


Рис. 2.1. Елементи корпоративної культури підприємства

Здійснений аналіз корпоративної культури господарства за допомогою діагностики за такими етапами:

системи мотивації персоналу (вивчається система мотивації персоналу в цілому, мотивуючі та демотивуючі фактори, вплив фактора справедливості

на персонал компанії, ті мотивуючі фактори, які в найбільшій мірі визначають бажання співробітників трудитися з повною самовіддачею);

лояльності співробітників (вивчається рівень лояльності (кількісні критерії), фактори, що діють у конкретній компанії, які підтримують \ знижують лояльність її співробітників);

соціально-психологічного клімату в підприємстві (вивчається емоційний аспект відносин у трудових колективах, зони потенційної напруженості та її причини);

організаційних комунікацій підприємства (вивчаються існуючі практики взаємодії між підрозділами підприємства, специфіка обміну інформацією);

особливостей лідерства (стилів керування) в господарстві і ставлення до них співробітників.

Система мотивації персоналу є ядром системи управління персоналом. Однією з найважливіших форм мотивації у підприємстві є матеріальне мотивування праці, яке становить процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу з планом згідно з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці.

З метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та забезпечення конституційних прав і гарантій працівників господарство укладає Колективний договір, який передбачає захист інтересів працівників, додаткові до передбачених чинним законодавством гарантії та пільги.

Серед діючих соціальних пільг та гарантій є матеріальна допомога багатодітним сім'ям працівників та жінкам, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною та матеріальна допомога на дітей-інвалідів.

Поряд з матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних Інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного

характеру.

Система нематеріальної мотивації праці повинна ефективно вирішувати одне загальне, найважливіше і найскладніше завдання – забезпечити суспільне визнання кожної особистості, повагу до кожного без винятку працівника. Кожне підприємство прагне успіху і йому слід втілювати цю ідею в життя.

Також, не мало важливими є мотиви сприятливих умов праці, особисті контакти зі співробітниками та допомога у розв'язанні особистих проблем. Основою ж ієрархій у працівників підприємства виступають такі мотиви як повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи, дисципліна праці та почуття належності до справ фірми, і хоча вони знаходяться на самому дні нашої вимишеної піраміди, вони є її основою, і займають дуже важливе місце в мотивації співробітників.

Підприємство має недоліки, які можна подолати наступним шляхом:

ввести систему атестації, адже вагомим регулятором у вихованні самомотивації працівників, їхньої саморегуляції слугує атестація;

удосконалити форму трудового договору – одним із способів мотивації персоналу є контрактна форма трудового договору, яку і необхідно ввести у підприємство;

розширити мотивуючий вплив на працівників шляхом видачі нагород, використання різних форм визнання;

впровадити організацію професійного навчання, вона підтримує зацікавленість і участь підприємства в розвитку у співробітництві професійних якостей, створюючи тим самим відповідний інтерес і обличчя підприємства;

варто регулювати робочий час та заохочувати співробітників вільним часом.

Рівень лояльності до працівників досліджуваного господарства можна покращити завдяки ліквідації наступних недоліків:

недосконала системна програма лояльності;

відсутність діагностики ставлення співробітників до політики товариства та її керівництва;

недосконалість заходів, які б сприяли зміцненню колективу.

Для дослідження соціально-психологічного клімату підприємства було проаналізовано три компоненти: емоційний (включає позитивні і негативні емоційні стани, конфліктність станів, емоційна чутливість, задоволеність собою, оточуючими), поведінковий (включає результати діяльності і вчинки, міміку, жестикуляцію, пантоміму, мова – все те, в чому проявляється особистість людини і може спостерігатися іншими людьми) і когнітивний (включає відчуття, сприйняття, уявлення, пам'ять, мислення, уява) компоненти відносин у колективі.

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. Внутрішні комунікації відіграють особливу роль в груповій динаміці. Без комунікацій немає спілкування, обміну інформацією, а без цього не може бути і групи. Таким чином, комунікації виступають як визначальна умова для формування групи та її життєдіяльності. Аналіз організаційних комунікацій ми робили на основі власних спостережень.

Першим кроком є аналіз етапів комунікаційного процесу підприємства. Цими етапами є: формування ідеї, кодування і вибір каналу передачі, передача, декодування, зворотний зв'язок. Основними елементами комунікацій є: відправник, повідомлення, канал і одержувач.

У практиці управління підприємства, присутні всі вищезазвані комунікаційні складові. Проте на кожному етапі комунікаційного процесу є свої особливості. Розглянемо ці особливості виходячи з елементів, етапів комунікаційної процесу, видів комунікацій притаманних підприємству.

Комунікаційний процес починається з ідеї повідомлення (наказу, постанови, рішення). Яке повідомлення слід зробити предметом обміну, вирішує відправник. Відправником у даному випадку виступає директор підприємства. На цьому етапі відправник вирішує, яку точку зору слід передати одержувачу. Але щоб обмін інформацією пройшов ефективно,

необхідно врахувати безліч чинників ситуаційних характеризують обстановку в цілому, що сприймають бік і можливі наслідки комунікаційного процесу. Так, наприклад, якщо керівник хоче обмінятися інформацією про результати роботи підлеглого, то він чітко розуміє, що мова йде про сильні і слабкі сторони особистості працівника. У таких випадках він не говорить тільки добре або тільки погано, а дотримується дипломатичної лінії.

На другому етапі керівнику необхідно перетворити ідею в повідомлення, тобто закодувати її за допомогою символів – слів, інтонації, жестів. Типом символів відповідає канал передачі інформації. Характерними каналами є передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, електронна пошта, найрідше – відеоконференції. Слід зауважити, що в підприємстві, незалежно від каналу передачі повідомлення, найпоширенішим є офіційні комунікації (прямі розмови, письмові накази), а також неформальні комунікації, що відбуваються безпосередньо через спілкування між співробітниками відділів.

Для того щоб бути впевненим у тому, що інформація надійшла до одержувача, нерідко у досліджуваному господарстві користуються 2-3 каналами передачі. Так, наприклад, передане по телефону повідомлення підтверджується письмовим наказом. Але все ж таки без крайньої необхідності багатоканальні зв'язку не вживаються, щоб не збільшувати потоки паперів. Вони призначені, перш за все, для посилення контролю над виконанням роботи, акцентуванням важливості пропонованого завдання, правильної інтерпретації повідомлення одержувачем. Нерідко канал передачі повідомлення залежить від самої інформації, що міститься в ньому.

Наявність комунікативних бар'єрів також характеризує специфіку міжособистісного спілкування. Розглянемо найбільш поширені бар'єри, що зустрічаються у підприємстві:

бар'єри нерозуміння, які виникають у зв'язку з різними знаковими засобами передачі повідомлення;

бар'єри соціально-культурних відмінностей визначаються

приналежністю суб'єктів взаємодії до різних соціальних верств суспільства, а політичні бар'єри виникають при різній ідеології і різних уявленнях про структуру і сенс влади;

бар'єри відносин виникають, коли у взаємодію втручаються негативні відчуття і емоції. Люди схильні з більшою довірою поставитися до інформації, що надходить від тих, хто їм подобаються;

втрати в процесі передачі або зберігання;

неуважність – часто доводиться зустрічатися з простою нездатністю прочитати бюлетені, повідомлення, протоколи, повідомлення, доповіді. На жаль, неуважне вислуховування інформації є хронічною людською слабкістю. Тому досить часто можна чути суперечки по вже вирішеним питанням. Причини варіюються від бажання справити на мовця враження своїми знаннями до простого неповаги до точки зору іншої людини. У будь-якому разі спроби повідомити що-то тому, хто не слухає, зазнають невдачі.

Розглянуті бар'єри і небажані процеси, що виникають при комунікації між комунікатором і реципієнтом (керівником і підлеглим, менеджерами різних робочих груп) завжди виникають в колективах. Тому головне завдання перед керівником і менеджерами полягає в тому, щоб помітити їх і вжити всі можливі кроки для їх усунення. Цей момент є суттєвим недоліком у підприємстві, оскільки ані керівництво ані фахівець з кадрів не займаються цим питанням.

Отже, після аналізу організаційних комунікацій, дійшли висновку, що у практиці управління підприємством, присутні всі базові комунікаційні складові, і комунікації розвинені на досить високому рівні, але існують певні недоліки, яких можна уникнути.

Що стосується керівника підприємства, то він є беззаперечним лідером, підлеглі досить високо оцінюють його управлінську діяльність.

На нашу думку керівнику притаманний змішаний стиль керівництва – авторитарно-демократичний, адже цей керівник досить по-товариському відноситься до своїх підлеглих, і його позиція усередині групи, але не можна

сказати що він обговорює свої рішення з підлеглими – він приймає найважливіші рішення одноосібно. Але він може частково наділити своїх замісників повноваженнями щодо вибору рішень в питаннях, від яких не залежить доля підприємства.

Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства можна відобразити так (рис. 2.2).

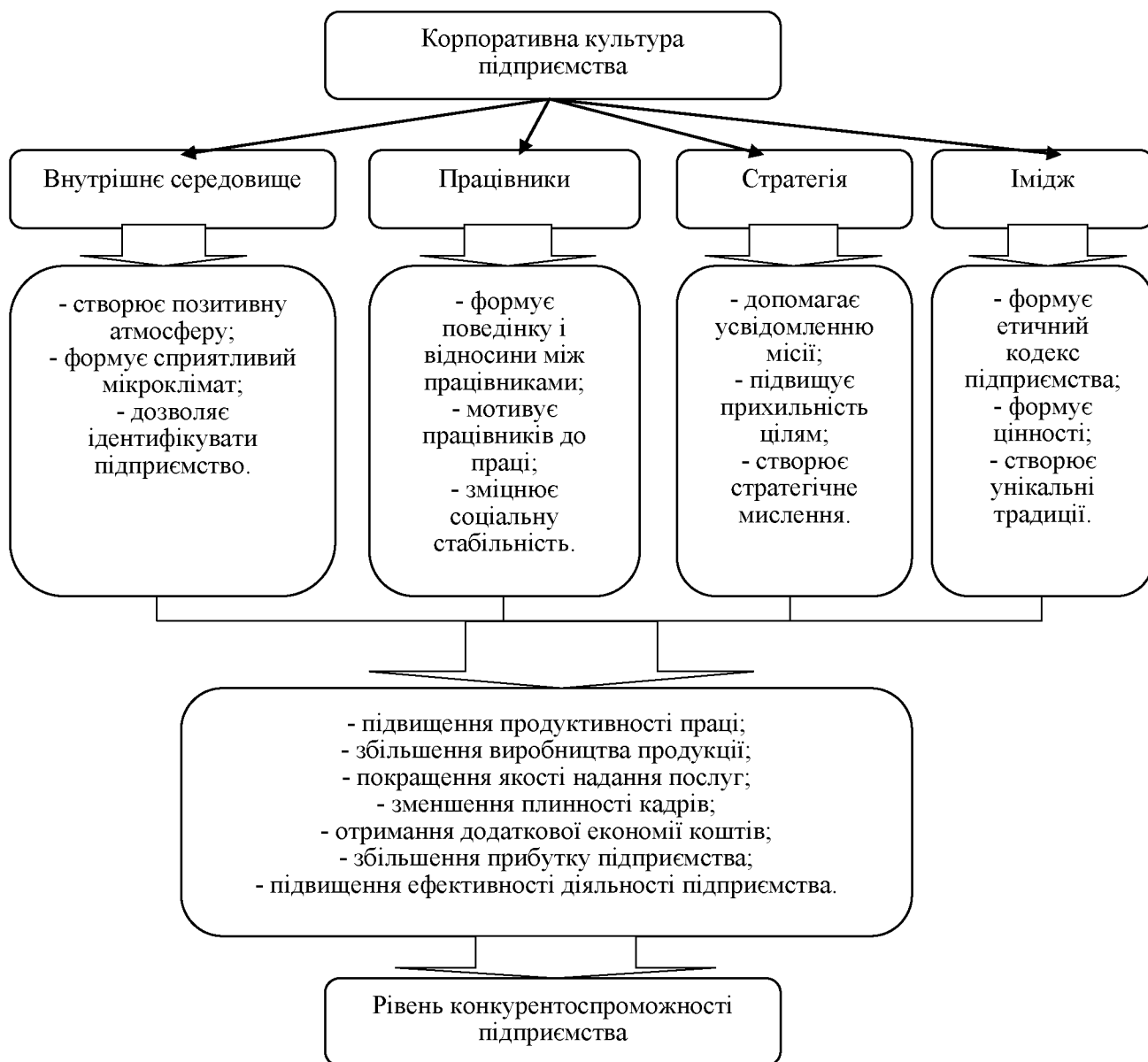


Рис. 2.2. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

Проведемо кількісну оцінку корпоративної культури підприємства за допомогою побудови профілю корпоративної культури господарства на основі експертної оцінки її складових та зіставимо отримані результати

(додаток Б). В процесі дослідження було проведено анкетування та інтерв'ювання 42 працівників підприємства.

У результаті проведеного аналізу була виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту, що в свою чергу доводить ефективність корпоративної культури підприємства.

Наявні розбіжності виникають відповідно до різних поглядів співробітників підприємства та менеджменту у частинах 1, 2 та 4, однак вони не мають критичного характеру. На думку керівництва, незадовільний рівень мають такі критерії, як: креативність, орієнтація результатів на якість роботи та співробітництво, тобто згуртованість колективу. На думку співробітників, найвищому рівню не відповідають такі критерії, як надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг та сприяння усесторонньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

Таким чином, отриманий результат переконливо свідчить про наявність позитивного впливу розвиненої корпоративної культури підприємства на рівень його конкурентоспроможності.

Після аналізу організаційних комунікацій, ми дійшли висновку, що у практиці управління підприємством, присутні всі базові комунікаційні складові, і комунікації розвинені на досить високому рівні, але існують певні недоліки, яких можна уникнути. Тож підприємство заслуговує оцінку 7 за десятибальною шкалою.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Дослідне господарство створене для вирощування сортового насіння і племінної худоби, свиней, а також для впровадження наукових досліджень у виробництво. Дослідне господарство має статус племінного заводу з

розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи та племзаводу з розведення великої білої породи свиней. Загальна земельна площа підприємства в 2022 році становила 3350 га і складалася із сільськогосподарських угідь та 66 га площі лісу.

2. Загалом підприємство працює досить ефективно, злагоджено, відповідає умовам ринку та попиту на даний вид продукції. Діяльність господарства спрямована на формування ресурсного потенціалу, зростання продуктивності, накопичення власного капіталу, що в свою чергу призводить до підвищення конкурентної позиції на фінансовому та товарному ринках, стабілізує економічне становище, формує стратегію розвитку.

3. В результаті аналізу корпоративної культури підприємства була виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту, що в свою чергу доводить ефективність корпоративної культури досліджуваного підприємства. Після аналізу організаційних комунікацій, ми дійшли висновку, що у практиці управління господарством, присутні всі базові комунікаційні складові, і комунікації розвинені на досить високому рівні, але існують певні недоліки, яких можна уникнути. Тож підприємство заслуговує оцінку 7 за десятибальною шкалою.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Основні напрями підвищення ефективності корпоративної культури підприємства

На основі проведеного аналізу корпоративної культури підприємства, можна запропонувати ряд рекомендацій для її вдосконалення.

Навіть успішні підприємства з сильною корпоративною культурою потребують постійної підтримки і розвитку своїх культурних цінностей, так як фактори зовнішнього середовища, відбір і прийом нових співробітників, вивільнення працівників тощо – все це сприяє змінам корпоративної культури.

Коли працівник приходять на роботу, то він свідомо прагне працювати так мало, як тільки може, роблячи не більше однієї третини або половини належно денного виробітку ... І якби він всіма силами прагнув до можливо підвищення власного виробітку, то за це його товариші-робітники поставилися б до нього вкрай недоброзичливо. Колектив, прагнучи не допустити підвищення плану, не дозволяє своїм членам на свідомому і підсвідомому рівнях працювати ефективніше.

Дана проблема існує не тільки на рівні рядових співробітників, але і на всіх рівнях управління підприємством. Через це мотивування окремих співробітників є не дуже результативне. Як видно з цього, в основі ключових проблем підприємств є людський фактор. Спочатку колективне мислення або корпоративна культура в будь-якому підприємстві не відповідає його цілям і навіть може їм суперечити, оскільки люди приходять працювати в компанію насамперед для досягнення своїх особистих цілей, тому якщо цілеспрямовано не формувати це мислення або корпоративну культуру, то воно складається стихійно і перешкоджає підвищенню продуктивності праці.

Дана проблема може бути вирішена тільки формуванням ефективної корпоративної культури на організаційному рівні.

Таким чином, створення ефективної корпоративної культури підприємства можливе тоді, коли дотримуються певні правила, що зображені на рис. 3.1.

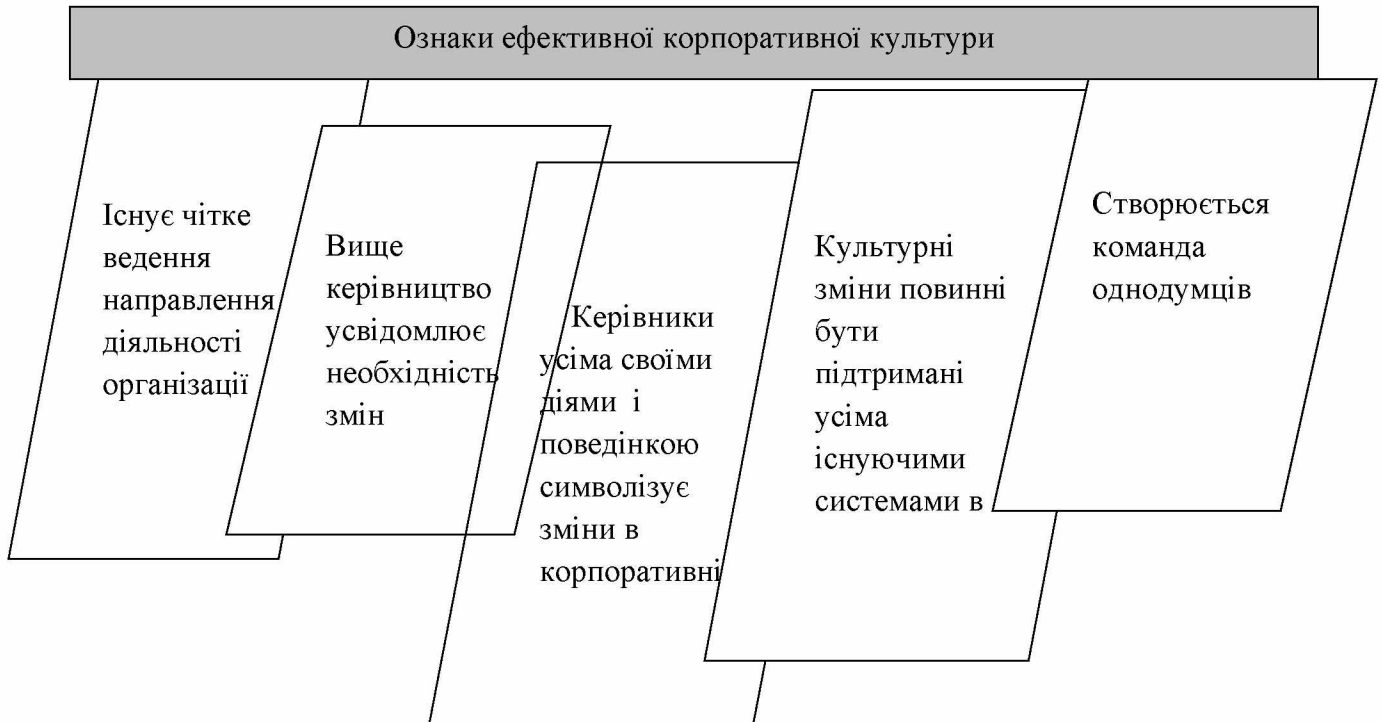


Рис. 3.1. Основні ознаки ефективної корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура передбачає наявність в організації спільних цінностей, переконань, норм, очікувань. Саме вони поєднують людей та організацію. Корпоративна культура дає людям можливість ототожнювати себе з підприємством, виховує почуття прихильності, відповідальності за усе, що відбувається, усвідомлення важливості комунікацій, створює основу для стабільності, контролю та єдиного напрямку.

Ефективність методів зміни організаційної культури у підприємстві можна представити табл. 3.1.

У становленні культури першорядну роль грає керівник підприємства. Далекоглядні керівники процвітаючих підприємств розглядають корпоративну культуру як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє

орієнтувати всі підрозділи і окремих співробітників компанії на загальні цілі і ціннісні установки, мобілізувати ініціативу колективу, забезпечувати відданість справі і компанії, полегшувати спілкування і досягати взаєморозуміння.

Таблиця 3.1

Рівень ефективності методів зміни організаційної культури у підприємства

Методи	Рівень ефективності, %
Підтримка вищого менеджменту	90
Навчання працівників	80
Формулювання заяви про цінності	70
Заохочення бажаної поведінки	60
Використання історії та міфів організації	40
Публічне визнання заслуг агентів змін	30
Широке використання нових гасел	20

Необхідно добитися підтримки культурних змін з боку вищого менеджменту. Це ключовий момент змін, без нього всі зусилля залишаться черговою кампанією. Необхідно, щоб директор підприємства не просто визнавав необхідність культурних змін, але був безкомпромісним прихильником нової культури.

Потрібно набагато активніше і ширше використовувати практику нарад. Проводити наради зі всіма заступниками директора підприємства і їх заступниками хоча б раз на місяць. Заслуховувати і обговорювати доповіді директорів про перебування справ у господарстві.

У підприємстві навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом, що передусім потрібне в тих випадках, коли: працівник приходить у товариство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Серед значного різноманіття методів навчання доцільно виділити наступні: самовдосконалення, наставництво, навчання на робочих місцях,

введення в посадові обов'язки, ротація робіт, планові курси удосконалювання, активне навчання, дистанційне навчання, консультування.

Керівництво підприємства повинне вирішити, який з методів навчання найбільш прийнятний для тієї чи іншої категорії працівників або навіть окремого працівника. Соціологічні опитування визначають, який метод навчання є більш ефективним та найбільш вживаним (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Джерела навчання персоналу

Навчання всередині підприємства є не тільки найпопулярнішим, але й самим перспективним по ознаці «ефективно – дешево». Залучення приватних викладачів з точки зору вартості, менш виправдано, ніж співробітництво з консалтинговими підприємствами.

Керівники служб з управління персоналом досліджуваного підприємства обов'язково повинні оцінювати результати навчання, використовуючи кількісну шкалу для оцінки по ряду питань: наскільки сподобався працівникам зміст навчального курсу, чи була програма цікавою.

Пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, технічні навички. Якщо розглядати професійне утворення як систему, то в ній необхідно виділити два етапи.

Перший – власне професійна підготовка.

Другий – наступні зусилля, що починаються для поглиблення,

розширення й доповнення раніше придбаної кваліфікації.

Підвищення кваліфікації – навчання, зумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі. Даний підхід до підвищення кваліфікації безпосередньо впливає з концепції безупинного утворення, в основі якої лежить принцип організації східчастого організаційного навчання персоналу.

Конкретними напрямками підвищення кваліфікації працівників підприємства є:

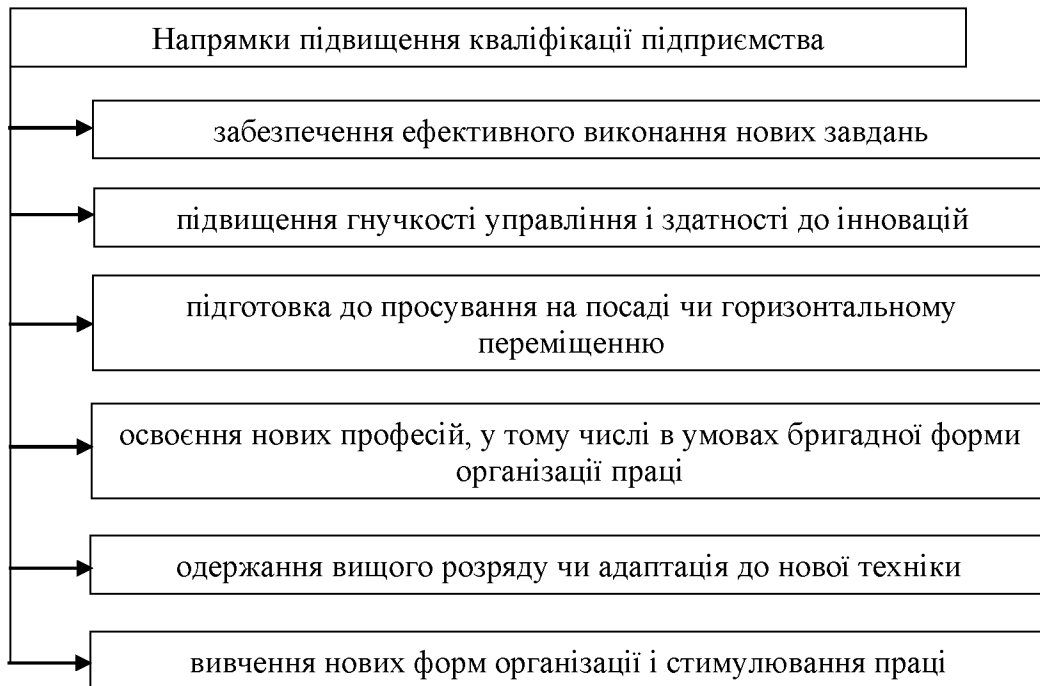


Рис. 3.3. Напрямки підвищення кваліфікації працівників підприємства

Перепідготовка персоналу підприємства – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності.

Види професійної підготовки дуже різноманітні. Типовими у підприємства є: спрямована передача досвіду, планомірна й систематична

зміна робочого місця, проведення нових переходів на нову посаду, що часто пов'язано з виконанням завдань керівництва, проведення дискусій по актуальних трудових питаннях і ін., тобто організована форма підвищення кваліфікації. Поряд із нею велике значення має неорганізована чи самостійна форма, коли необхідні знання одержують із спеціальних журналів, лекцій, засідань, семінарів, бесід, дискусій по обміні досвідом, відвідувань виставок і ін.

Планування навчання персоналу підприємства охоплює заходи по організації навчання на підприємстві, за його межами та самопідготовка.

Планування навчання персоналу дозволяє використовувати потенціал своїх працівників без додаткового пошуку висококваліфікованих кадрів та зовнішньому ринку праці.

Окрім цього цей вид планування створює умови до мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, а також прискорює процес адаптації працівника до умов виробництва, що періодично змінюються на одному та самому робочому місці.

Кадрова політика підприємства повинна спиратись на такі принципи, як справедливість, рівність, відсутність дискримінації. В основі формування кадрової політики лежить аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва та зайнятості. Інколи ця робота виконується за допомогою спеціальних консалтингових організацій.

Для заохочення бажаної поведінки необхідно періодично проводити ревізію існуючих організаційних структур у підприємстві, позбавлятися від старих посад, що зжили себе, вводити нові, необхідніші. Треба постійно оцінювати ефективність існуючих напрямів, якщо необхідно – скорочувати персонал або перепрофілювати працівників. Немає більшого збитку для здорової корпоративної культури, ніж узаконене існування даремних або неефективних співробітників або посад.

Бажана поведінка – це якісне обслуговування і продажі. Основний

акцент в роботі менеджерів і директорів необхідно робити саме на продажах. Потрібно підняти престижність посад продавців, менеджерів з продажу, працівників сервісу.

Для цього директори і менеджери підприємств можуть продемонструвати зразки і моделі якісного обслуговування споживачів, і будуть самі хоч би періодично працювати як продавці.

Корпоративні цінності є важливим структурним елементом підприємства, оскільки вони забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою, тим часом, що ми відчуваємо і тим, що ми робимо виникає загальна, зручна і відповідна з людської точки зору культура, що включає наступні компоненти: завжди виконувати свої обов'язки на високому рівні компетентності; брати на себе ініціативу і йти на ризик; пристосовуватися до змін; ухвалювати рішення; працювати в команді; бути «відкритим» для інформації, знань або новин про прийдешні або актуальні проблеми; довіряти і бути гідним довіри; поважати інших, а також самого себе; відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність; судити і судитися оточують, винагороджувати і бути винагородженим залежно від результатів.

Основні цінності і переконання у підприємства знаходять вираз не тільки в програмних документах, зведеннях законів, кодексах честі, книгах про внутрішньо фірмові стандарти по веденню бізнесу, але і в девізах, гаслах. Будучи одним з елементів корпоративної культури, вони в ємкій і лаконічній формі підкреслюють найбільш сильні, значущі сторони тієї або іншої компанії.

Саме ритуали, традиції і заходи підприємства, як впливає з вивченого матеріалу, є найбільш ефективними засобами управління корпоративною культурою і умонастроями людей. Через систему заходів можна не тільки підтримувати культуру, але і вирішувати конфліктні ситуації, здійснювати запобіжні засоби (наприклад, перед ухваленням непопулярних рішень), настроювати людей на рішення задач, підтримувати корпоративний дух у важкі для компанії часи.

Одна з найважливіших складових управління персоналом підприємства – система мотивації, теж носить культурний характер. Причому, слова можуть називатися одні і ті ж, але зміст залежить від досвіду, від прецедентів в організації.

Виходячи з базових цінностей, формулюються стандарти поведінки членів організації. Описуються традиції і символіка, що відображають все вище перераховане. Всі ці кроки і їх результати дуже зручно і доцільно описати в такому документі, як корпоративне керівництво. Цей документ особливо корисний в ситуаціях прийому на роботу і адаптації нових співробітників і дає можливість практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник розділяє цінності підприємства.

Потрібними для підприємства є такі методи з метою удосконалення його корпоративної культури:

розробка чіткої нормативної бази по корпоративній культурі (потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління, який включає положення про взаємини всіх підрозділів підприємства, правила поведінки співробітників, положення партнерства, а також вже наявну «філософію» підприємства);

розробка і здійснення комплексу колективних заходів, так званих, «програм відпочинку» (тімбілдинг, походи в театр, на екскурсії, сумісні банкети і т.д.) для підтримки «здорового» корпоративного клімату в колективі і налагодження взаємин між співробітниками, начальством і підлеглими, які стали б однією з підприємства;

використання історії і міфів підприємства. Можна також випустити буклет з короткою характеристикою товариства і людей, що працюють в ньому. Історію потрібно робити самим. Пропонується двічі в рік збиратися на урочисті заходи всім товариством;

публічне визнання заслуг агентів змін. Спеціальних заходів цей метод не передбачає, необхідно ставити в приклад і хвалити тих, у кого виходить хороше обслуговування і продажі.

Отже, пріоритетним напрямком для формування заходів, щодо удосконалення корпоративної культури для підприємства є розвиток такого структурного елемента процесу управління корпоративною культурою, як «культура персоналу», що визначає та зумовлює загальний стан високої корпоративної культури.

Розробка заходів, щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства підпорядковується головним цілям функціонування підприємства – підвищенню рівня доходів, одержуваних від його роботи, і зміцненню його конкурентних позицій.

3.2. Формування механізму корпоративної культури підприємства

В сучасних умовах управління людськими ресурсами набуває величезного значення, так як високий рівень глобальної конкуренції поставив організації та підприємства перед новими викликами, що вимагають формування сучасної концепції корпоративної культури завдяки чому можна отримати кращий результат. Управління працівниками у будь-якій країні базується на об'єктивній необхідності розглядати працівників як людський ресурс, так як людина на виробництві і в організації – це головне її багатство.

Концепція людських ресурсів використовує економічні аргументи для обґрунтування необхідності капіталовкладення в освоєння, використання і розвиток персоналу. Зростання витрат на підготовку працівників для підвищення ефективності їх праці вимагає повного використання професійних навичок і знань, виявлення можливостей працівника та його творчого потенціалу.

Зміст корпоративної культури базується на тому, що поняття «людські ресурси» є основоположним і відображає відношення до людини як головного суб'єкта організації, тому що управління людськими ресурсами відноситься до функціональних завдань служби управління персоналом. В інформаційному суспільстві якісний розвиток людських ресурсів пов'язаний

з тим, що:

- 1) відбувається стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, у результаті чого відбувається інтелектуалізація економіки;
- 2) переважає підготовка висококваліфікованих працівників та якісної вищої освіти;
- 3) особливості процесу праці пов'язані з інтелектуалізацією праці;
- 4) відбувається оновлення знань та їх інтелектуалізація;
- 5) державне регулювання відтворення людських ресурсів.

Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами на підприємстві виходить з того, що корпоративна культура як сукупність взаємодіючих факторів удосконалення організації націлена на використання корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами, яка є основою формування цінностей, норм, традицій. Корпоративна культура – це сукупність думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, що включає досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики і погляди керівників [1, с. 209], визначає індивідуальність підприємства більшою мірою, ніж продукція, яку вона випускає. Унікальність корпоративної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, «кодексу честі» підприємства та його співробітників.

До механізмів та інструментів формування корпоративної культури слід віднести:

- 1) знаково-символічну систему;
- 2) систему комунікації;
- 3) постійну ротацію керівних працівників і сумісне навчання працівників підприємства, що в цілому впливає на розвиток людських ресурсів.

Саме вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та на якість управління людськими ресурсами, зумовлює необхідність існування ефективної корпоративної культури, робить

доцільним процес її формування та удосконалювання.

Уваги потребують не лише технології, людям також потрібен відповідальний розвиток, тому слід прив'язати технології до цінностей, суспільства та економічної системи. Приклад керівництва може трансформувати корпоративну та організаційну культуру та зробити пріоритетом суспільні цінності. Обговорення процесів, процедур та протоколів дозволяє підвищити усвідомлення цінностей під час розробки нових технологій. Корпоративна культура підприємства повинна змінити наші переконання на більш конструктивний, людиноорієнтований погляд на управління людськими ресурсами, в сонові якого високий професіоналізм, технічна і технологічна підготовка, високі моральні якості, консенсус щодо найвищої цінності особистості, цінності з урахуванням основних стандартів прав людини, а для цього кожна організація повинна розробити, вимірювати й оцінювати кроки свого підприємства.

Люди, що працюють в підприємстві, формують її культуру, і у той же час культура впливає на поведінку людей в підприємстві. Культура підприємства проявляється через уявлення про цінності, на них ґрунтуються норми та правила поведінки, на основі яких, у свою чергу, формується конкретна поведінка працівників усередині й поза підприємством.

Вважаємо за доцільне підприємству застосовувати японську філософію Ріса-Ріса, складовим елементом якої є SWS WAY, так звана внутріорганізаційна політика, яка виражає основні принципи і ставлення до роботи. Основні принципи SWS WAY полягають у наступному:

- удосконалення виробництва;
- розвиток персоналу за допомогою удосконалення виробництва;
- розвиток персоналу за допомогою комунікацій.

Цілі SWS WAY в цілому можна звести до наступного: задоволений клієнт, корпоративна довіра, досягнення світових стандартів якості і продуктивності, зменшення зайвих витрат, дотримання принципу вчасності, постійне удосконалення, розвиток персоналу, відмінні умови праці (рис. 3.4).

Загалом, культура підприємства є складним феноменом, відтак, методи формування позитивної корпоративної культури підприємства носять неформалізований характер, проте, є багато прикладів потужної й цілеспрямованої зміни культури багатьох підприємств.



Рис. 3.4. Модель корпоративної культури підприємства

В аспекті формування та розвитку корпоративної культури для підприємства актуальною могла б стати японська стратегія постійного вдосконалення Kaizen, основними компонентами якої є збереження та вдосконалення досягнутого результату. Її шляхи впровадження полягають в усвідомленні важливості процесу, через системне мислення та виключення будь-яких скарг.

У методичному аспекті пропонується стратегія формування корпоративної культури для підприємства може реалізуватися методом 5S, який представляє комплекс з 5-ти методологічних кроків, що спрямовані на організацію, впорядкування та підтримання досягнутого порядку на робочому місці. Кроки 5 S є наступними:

- sort – сортуємо;
- set in order – створюємо порядок;
- shine – блискучий зовнішній вигляд;
- standardize – стандартизуємо;

sustain – створюємо всі умови для підтримки досягнутих результатів.

Кінцева ціль застосування вищезазначених методів зводиться до:

виявлення шляхів заощадження коштів та покращення потенціалу підприємства;

виявлення проблемних ділянок;

підвищення якості продукту та самого процесу виробництва;

підвищення мотивації співробітників;

збереження і оптимізація конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Реалізація методів формування корпоративної культури на практиці зводиться до ряду положень. Насамперед, працівники підприємства будуть зобов'язані дбайливо та сумлінно виконувати покладені на них функціональні обов'язки, дотримуватися правил трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку, вчасно і якісно виконувати розпорядження власника, дбайливо ставитись до інструментів, вимірювальних приладів, спецодягу й інших предметів, що видаються для користування.

На наш погляд, така культура дозволить відрізнити підприємство від підприємства-конкурента, генеруватиме прихильність його цілям, створить атмосферу ідентифікованості для працівників, зміцнить соціальну стабільність, стане контролюючим механізмом, що направлятиме і формуватиме відносини та поведінку працівників.

Відтак, корпоративна культура має стати специфічною формою існування організаційної системи, що включатиме в себе:

ієрархію організаційних цінностей, яка переважає серед співробітників підприємства;

набір способів їх реалізації, що переважають на певному етапі розвитку.

Виходячи з вище вкладеного, корпоративна культура для підприємства має стати, з одного боку, системою особистих і колективних цінностей, які приймаються та поділяються усіма працівниками підприємства. З іншого,

набором прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників.

Основними джерелами формування корпоративної культури для підприємства можуть стати:

система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;

способи, форми та структура діяльності підприємства, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівника;

уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Основний механізм формування корпоративної культури підприємства повинен лежати у площині взаємодії джерел, які її визначають, при цьому ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує адекватнішу сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності і формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

Для підприємства формування корпоративної культури може відбуватися водночас трьома шляхами:

довгостроковою практичною діяльністю;

діяльністю власника (власна культура);

природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, які запропоновані керівництвом та колективом.

Отже, нами пропонується перехід від індивідуальних до короткострокових орієнтирів діяльності до колективних довгострокових під час формування корпоративної культури для підприємства. Вирішальною при формуванні спільної культури має стати здатність сформувати спільне бачення майбутніх орієнтирів організаційної діяльності підприємства для його працівників.

Таким чином, формування корпоративної культури у досліджуваному підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища його функціонування

можна звести до наступних елементів, комплексний характер взаємодії яких подано на рис. 3.5.

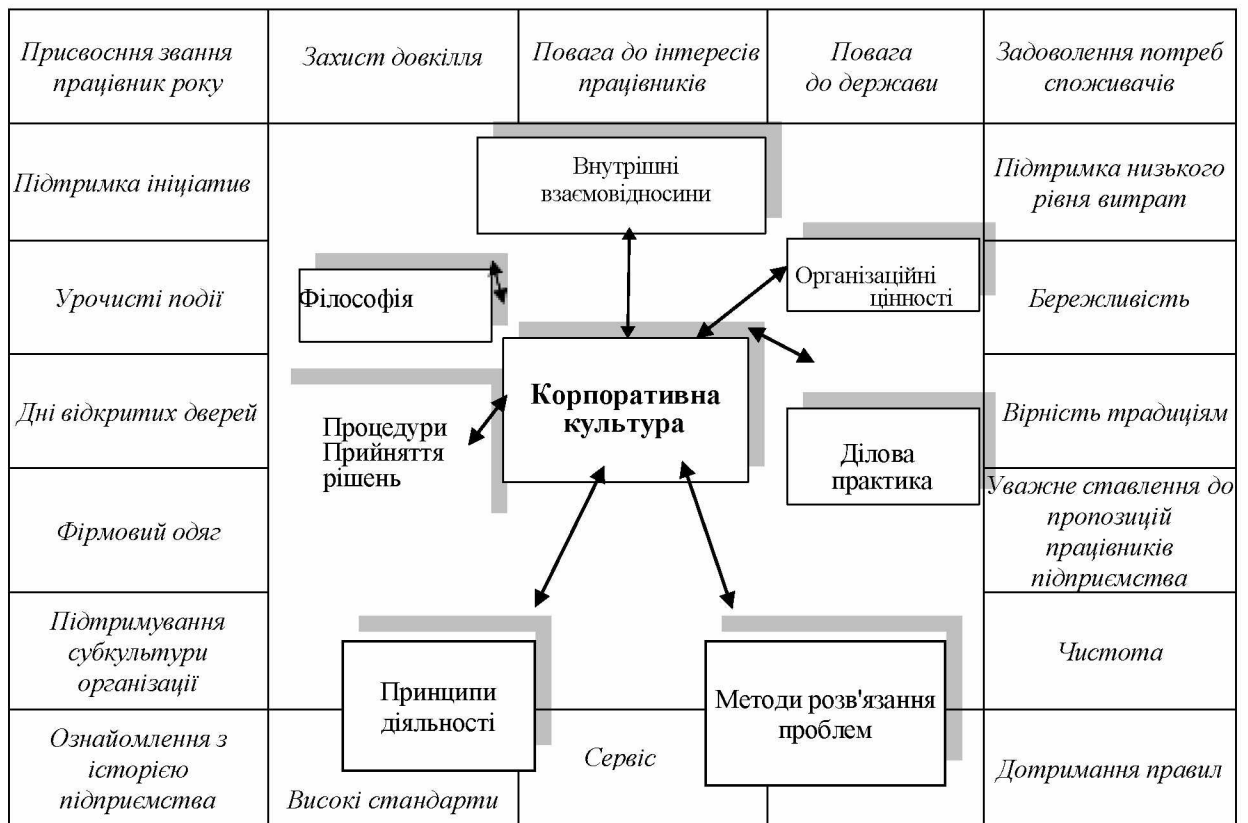


Рис. 3.5. Елементи формування корпоративної культури підприємства

Отже, зміст корпоративної культури визначатиметься ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

На наш погляд, корпоративна культура підприємства є відкритою культурою, яка відноситься до сильних структур, які самі по собі відкриті як зсередини, так і ззовні. Усі швидко приймають спільне рішення, і група, очевидно, має сильну культуру. При цьому відсутня будь-яка готовність до конфліктів, обговорення протилежних точок зору тощо. Однак може з'явитися помилкова впевненість колективу в правоті дій підприємства. Це може бути виправлене за допомогою:

проведення регулярних опитувань думки співробітників щодо внутрішнього клімату на підприємстві;

ефективного стилю управління, умов праці;

проведення відкритого діалогу, як у формальній так і в неформальній

обстановці;

проведення семінарів та інших подібних заходів.

Враховуючи вищезазначене, загальний механізм формування корпоративної культури досліджуваного підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Механізм формування корпоративної культури підприємства

Отже, відмінною рисою запропонованого механізму формування корпоративної культури підприємства з врахуванням вимог середовища його функціонування є те, що його дія передбачає комплексний цілеспрямований управлінський вплив на поведінку працівників з метою трансформації їх уявлень та цінностей. На нашу думку, в рамках підприємства цей механізм дозволить розробити та реалізувати комплекс системних заходів, виходячи зі стану існуючої культури і стратегії розвитку підприємства.

Варто зазначити, що виробнича функція є економіко-статистичною

моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів.

У даному випадку на основі даних статистичної звітності підприємства 2018-2022 рр. за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій будемо досліджувати залежність прибутку (збитку) підприємства від продуктивності праці одного працівника, як одного із складових корпоративної культури.

Основною метою розрахунку регресійних моделей та аналізу статистичних коефіцієнтів є визначення виробничої функції, яка найточніше визначає залежність між фактором та показником, тобто прибутком підприємства та продуктивністю праці одного працівника, що в подальшому дослідженні дозволить проводити прогнозування управлінських процесів.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення прибутку (збитку) підприємства, 2018-2022, 2024 рр. з використанням нелінійної функції $Y = 3285044,20/X + 4913,10$ представлено в додатку Е.

Отже, проведене статистичне дослідження та аналіз основних статистичних показників підприємства дозволяє зробити висновок, що використання, обробка та прогнозування управлінських процесів, зокрема корпоративної культури, за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності суб'єкта господарювання на різних рівнях.

Висновки до розділу 3

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи слід зазначити:

1. Пріоритетним напрямком для формування заходів, щодо удосконалення корпоративної культури для підприємства є розвиток такого

структурного елементу процесу управління корпоративною культурою, як «культура персоналу», що визначає та зумовлює загальний стан високої корпоративної культури. Розробка заходів, щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства підпорядковується головним цілям функціонування підприємства – підвищенню рівня доходів, одержуваних від його роботи, і зміцненню його конкурентних позицій.

2. Корпоративна культура з допоміжного ресурсу, який дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, перетворюється в повноцінний інтелектуальний актив, потрібно розуміти те, що культура вносить значний вклад у створення кінцевого результату діяльності підприємства. Доцільним на даному етапі є впровадження в процес управління корпоративною культурою вартісної основи. Вартісний підхід до формування корпоративної культури підприємства полягає в тому, що кінцевою метою такого формування є максимізація прибутку. І, відповідно, подібний підхід полягає у здійсненні цілого ряду заходів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної культури саме з погляду її здатності брати участь у підвищенні прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Формування механізму корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища» доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура – це основний компонент у досягненні організаційних цілей, підвищенні ефективності організації та управлінні інноваціями. Головна мета корпоративної культури – забезпечення зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції організації за рахунок удосконалення управління персоналом. Форми прояву корпоративної культури підприємства, через які вона передається співробітникам підприємства, подано як: філософію підприємства, його кодекс честі, цінності, історії і легенди, традиції і ритуали, символи могутності компанії, мову, імідж.

Серед структурних елементів корпоративної культури підприємства виділено: культура виробництва (реалізації), культура умов праці, культура персоналу, культура комунікацій, культура соціального забезпечення, культура управління, культура інновацій, культура організації праці, культура відносин із контрагентами, економічна культура.

2. Цілеспрямоване формування і впровадження корпоративної культури притаманно небагатьом підприємствам. На більшості з них даний процес не формалізований, і корпоративність створюється за допомогою оперативної практики управління. Це відбувається тому, що корпоративна культура є сучасного ринкового менеджменту, більшість підприємств управляються кадрами, у яких відсутнє нове прогресивне мислення, зокрема, їм властиві традиційні принципи управління трудовим колективом.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують

внутрішньогрупові норми та моделі поведінки.

3. Дослідне господарство створене для вирощування сортового насіння і племінної худоби, свиней, а також для впровадження наукових досліджень у виробництво. Дослідне господарство має статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи та племзаводу з розведення великої білої породи свиней. Загальна земельна площа підприємства в 2022 році становила 3350 га і складалася із сільськогосподарських угідь та 66 га площі лісу.

4. Загалом підприємство працює досить ефективно, злагоджено, відповідає умовам ринку та попиту на даний вид продукції. Діяльність господарства спрямована на формування ресурсного потенціалу, зростання продуктивності, накопичення власного капіталу, що в свою чергу призводить до підвищення конкурентної позиції на фінансовому та товарному ринках, стабілізує економічне становище, формує стратегію розвитку.

5. В результаті аналізу корпоративної культури підприємства була виявлена відсутність істотних розбіжностей між поглядами співробітників та менеджменту, що в свою чергу доводить ефективність корпоративної культури досліджуваного підприємства. Після аналізу організаційних комунікацій, ми дійшли висновку, що у практиці управління господарством, присутні всі базові комунікаційні складові, і комунікації розвинені на досить високому рівні, але існують певні недоліки, яких можна уникнути. Тож підприємство заслуговує оцінку 7 за десятибальною шкалою.

6. Пріоритетним напрямком для формування заходів, щодо удосконалення корпоративної культури для підприємства є розвиток такого структурного елемента процесу управління корпоративною культурою, як «культура персоналу», що визначає та зумовлює загальний стан високої корпоративної культури.

Розробка заходів, щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства підпорядковується головним цілям функціонування підприємства – підвищенню рівня доходів, одержуваних від його роботи, і

зміцненню його конкурентних позицій.

7. Корпоративна культура з допоміжного ресурсу, який дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, перетворюється в повноцінний інтелектуальний актив, потрібно розуміти те, що культура вносить значний вклад у створення кінцевого результату діяльності підприємства. Доцільним на даному етапі є впровадження в процес управління корпоративною культурою вартісної основи. Вартісний підхід до формування корпоративної культури підприємства полягає в тому, що кінцевою метою такого формування є максимізація прибутку. І, відповідно, подібний підхід полягає у здійсненні цілого ряду заходів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної культури саме з погляду її здатності брати участь у підвищенні прибутку підприємства.

Проведене статистичне дослідження та аналіз основних статистичних показників підприємства дозволяє зробити висновок, що використання, обробка та прогнозування управлінських процесів, зокрема корпоративної культури, за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником діяльності суб'єкта господарювання на різних рівнях.