

**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: «Удосконалення механізмів корпоративної культури  
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

**Боженко Світлана Іванівна**

Керівник магістерської  
дипломної роботи

Вікторія ВОРОНІНА

Полтава – 2023 року

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Посилення конкуренції, постійні зміни зовнішнього середовища, ускладнення виробничої та комерційної діяльності підприємств, підвищення значення фактору часу, розширення масштабів діяльності підприємств та збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань підвищують значущість внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити ефективність підприємницької діяльності в умовах сучасного бізнес-середовища. Найважливішим ресурсом, здатним створити адаптивну, ефективну виробничу систему, є корпоративна культура, оскільки саме вона визначає, як, яким чином та з якими витратами досягаються результати діяльності підприємства, зумовлюючи зміну співвідношення між обсягом виробництва та вимірюваними витратами. Унікальна сутність корпоративної культури, складність її оцінки створюють певні проблеми під час управління корпоративною культурою. Корпоративна культура дає можливість грамотно та ефективно керувати організацією, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Теоретичні та практичні основи корпоративної культури були закладені у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Армстронг М., Громко Л., Голуб Р., Денісон Д., Діл Т., Дреннан Д., Каммінгс Л., Кеннеді А., Коттер Дж., Кромбі А., Камерон К., Куїнн Р., Мішон С., Морган Г., Оучі В., Пітер Т., Роббінз С., Рютгінгер Р., Савченко Л., Сате В., Уотерман Р., Шейн Е., Штерн П., Хескетт Дж., Хофстед Г., Еллідж Л. та ін.

Накопичений вітчизняними та зарубіжними фахівцями теоретичний та практичний досвід з досліджуваної проблеми є базою для концептуального аналізу механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Актуальність теми дослідження, її недостатня теоретична розробленість та реальні потреби організаційного та управлінського середовища зумовили вибір об'єкта, предмета дослідження, його мету та

завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета та завдання.** Метою магістерської дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування та управління корпоративною культурою, як способу підвищення ефективності управління персоналом підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні основи корпоративної культури;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності суб'єкта дослідження;
- проаналізувати рівень корпоративної культури підприємства;
- визначити особливості впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством;
- обґрунтувати шляхи удосконалення корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та розвитку корпоративної культури в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** виступають управлінські відносини, що виникають у процесі формування та управління корпоративною культурою підприємства.

**Методи досліджень.** В рамках дослідження застосовувалися як загальнонаукові методи – метод аналізу та синтезу, метод порівняння, системного та комплексного підходів, так і економіко-математичні та статистичні методи.

**Інформаційна база.** Теоретичною та методологічною основою

дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань оцінки та управління корпоративною культурою підприємств. Емпіричною основою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, монографії та наукові доповіді, періодичні видання, дані з глобальної мережі Інтернет, фактичні дані про рівень розвитку корпоративної культури досліджуваного підприємства.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна проведеного дослідження полягає в наступному: уточнено сутність корпоративної культури як унікального нематеріального ресурсу підприємства; узагальнено показники, що характеризують вплив корпоративної культури на ефективність управління підприємством; запропоновано авторську модель управління корпоративною культурою; розроблено рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства.

**Практична значущість.** Практична значущість дослідження полягає в тому, що розроблені методичні пропозиції щодо оцінки рівня розвитку та вдосконалення механізму управління корпоративною культурою підприємства доповнюють методичний інструментарій стратегічного та оперативного управління підприємством.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи доповідалися та отримали схвалення на науково-практичній конференції [6]. Результати дослідження опубліковані у фаховому виданні [5]. Теоретичні та методологічні положення дослідження можуть бути використані в навчальному процесі для проведення занять з дисциплін: Економіка підприємства, Стратегічне управління, Управління персоналом, Стратегічний менеджмент.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська дипломна складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань), 14 додатків. Робота містить 11 таблиць, 14 рисунків, викладена на 68 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

### 1.1. Сутність корпоративної культури

Корпоративна культура є найважливішим інструментом управління, що лежить в основі побудови будь-якої економічної моделі діяльності. Як система елементів, корпоративна культура є основою організації управління усіма чинниками виробництва (трудовими ресурсами, матеріалами, капіталом та інформацією). Найшвидше розвиваються компанії, що мають добре розвинену корпоративну культуру. Тому сукупність чинників, які впливають на розвиток підприємницьких структур, необхідно доповнити чинником ефективної корпоративної культури [9, с. 119].

Слабка корпоративна культура може стати джерелом глибокої кризи підприємства. Це може статися у разі злиття або поглинання компаній, зміни власників або керівництва, зміни поколінь персоналу, розширення, зміни стратегії компанії (перетворення бізнес-процесів). Однією з основних причин виникнення кризи є відсутність систематичної та цілеспрямованої роботи з розвитку та адаптації корпоративної культури до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища [15, с. 56].

Слід зазначити, що, дослідження у сфері культури підприємства мають досить тривалу історію.

Професор Харрісон Трайс вважав першою спробою дослідження діяльності організації в культурному аспекті – роботу групи американських вчених на чолі з Мейо Е. на початку 30-х років при проведенні відомого Хоуторнського експерименту в компанії Western Electric в Чикаго [57]. Цей експеримент проводився в 4 етапи протягом п'яти років (1927-1932 рр.) і мав на меті з'ясування впливу на продуктивність праці відібраних для дослідження співробітників підприємства різних чинників. Результати

перших двох етапів поставили питання про неспроможність деяких посилок «класичної» теорії менеджменту, і «винні» в цьому були раніше не приховані, «приховані» психологічні та соціальні фактори.

Висновки вчених, що досліджують корпоративну культуру, пов'язані з необхідністю «осмисленого життя для індивідуума в компанії», розвитку «почуття групової причетності» на основі загальних групових цінностей, які виступають своєрідним поштовхом для подальших спроб вивчення поведінки працівників та їх потреби з точки зору культури їх організації [52].

На прикінці 80-90 років феномен корпоративної культури опинився в центрі уваги великого кола дослідників – були видані відомі книги-бестселери: «Теорія Z» Оучі та «У пошуках ефективного управління» (Пітерс і Уотерман) [41, с. 523-524]. В них були і тези про те, що корпоративна культура виступає головним фактором, що забезпечує економічну ефективність фірми, а також її адаптацію до зовнішнього середовища.

У 1982 р. побачила світ книга експертів Бостонської консультативної групи Теренса Діла (Terence Deal) і Алана Кеннеді (Alan Kennedy) «Корпоративні культури». Саме вони забезпечили створення концепції корпоративної культури, що виступає найважливішим фактором, що впливає на організаційну поведінку та корпоративний розвиток [54, с. 57]. Саме з цього розпочалося систематичне вивчення проблеми корпоративної культури.

У період із березня 1983 р. по жовтень 1984 р. у Канаді та Європі було проведено п'ять важливих конференцій з проблем організаційної культури, організаційного фольклору та символізму [57].

Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації та відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці та діях. Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішньо-організаційного оточення [30, с. 52].

В додатку А представлено визначення поняття корпоративної

культури.

Проведений нами аналіз літературних джерел показав, що в національній та зарубіжній літературі питання сутності, структури, типології корпоративних культур розглянуті докладно. Однак зберігається потреба у проведенні подальших досліджень та розробці методів оцінки впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. Відсутні критерії оцінки рівня розвитку корпоративної культури. Не достатньо опрацьовано методику управління корпоративною культурою, яка сприяла б інтеграції управління корпоративною культурою в стратегічне та оперативне управління підприємством. Відсутні критерії оцінки рівня розвитку корпоративної культури. Практично не досліджено питання вартісної оцінки корпоративної культури.

Необхідною умовою створення ефективної системи управління корпоративною культурою підприємства, є підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору та взаємодії основних елементів системи управління: принципів, функцій та методів, спрямованих на досягнення цілей управління [51, с. 18]. Це визначає необхідність формування методологічних засад управління корпоративною культурою, що є частиною системи управління підприємством.

Нині у літературі виділяють чимало визначень категорії «корпоративна культура». Як чисельне число термінів інших організаційно-правових дисциплін даний немає єдиного тлумачення. У сучасній науковій та навчальній літературі вчені виділяють досить велику кількість понять «корпоративної культури».

Так, на думку Петрової І., корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній компанії, що відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища [34, с. 145].

Корпоративна культура – специфічна, характерна для підприємства система зв'язків, взаємодій та відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки та ведення справи [40].

Корпоративна культура – це система принципів, звичаїв та цінностей, що дозволяють всім в організації рухатися в одному напрямку як єдиному цілому [46, с. 82].

Вчені Васильченко М., Гришко В. вважали, що корпоративна культура – це набір головних положень, що приймаються членами організації і виражаються в цінностях, що заявляються організацією, що задають людям орієнтири їх поведінки і дій [4, с. 45].

Бала О. визначав корпоративну культуру, як складний комплекс припущень, що бездоказово приймаються всіма членами конкретної організації, і задає загальні рамки поведінки, що приймаються здебільшого організації. Виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Регламентує поведінку людини та дає можливість прогнозувати її поведінку у критичних ситуаціях [3, с. 21].

На думку Терон І. корпоративна культура – це ідеї, інтереси та цінності, що поділяються групою. Сюди входять досвід, навички, традиції, процеси комунікації та прийняття рішень, міфи, страхи, надії, устремління та очікування, реально випробувані вами чи вашими співробітниками. Організаційна культура – це, як люди ставляться до добре зробленої роботи, а також і те, що дозволяє обладнанню та персоналу працювати гармонійно разом. Вона проявляє себе відкрито в жартах і шаржах на стінах, або тримається під замком і оголошується тільки своєю. Це те, що знають усі, крім, можливо, лише керівника [43].

Корпоративна культура – це психологічний клімат роботи в компанії, що склався [37, с. 47].

Степико М. визначав організаційну культуру як комплекс базових

припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як правильний спосіб мислення та почуттів щодо згаданих проблем» [42, с. 15].

Незважаючи на очевидну різноманітність визначень та тлумачень корпоративної культури, у них є спільні моменти. Так, здебільшого автори спираються на зразки базових припущень, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці та діях. Ці припущення часто пов'язані з баченням навколишнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) і регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, відносини тощо). Нерідко буває важко сформулювати це бачення стосовно організації.

Ще одним головним атрибутом поняття корпоративної культури вважається символіка, за допомогою якої ціннісні орієнтації передаються членам організації. Багато організацій мають призначені всім, спеціальні документи, у яких детально описують свої ціннісні орієнтації. Проте найповніше працівники розкривають зміст та значення через історії, легенди та міфи. Їх розповідають, тлумачать, переказують. В результаті цього дані цінності іноді мають більший вплив на індивіда, ніж ті, які представлені в рекламному буклеті компанії [30, с. 86].

Явище корпоративної культури завжди було, незалежно від цього, мали уявлення про це її носії чи ні. Незважаючи на те, що проблема корпоративної культури порушена вченими нещодавно, витoki її привертають увагу досить давно. Головні причини цього явища закладені у невідповідності очікуваних результатів, що лежать у тактиці та стратегії змін, які набуваються в організації [27].

Термін «культура організації» виступає одним із базових понять у менеджменті. Однак лише останніми роками корпоративну культуру стали визнавати основним показником, необхідним для раціонального управління

та розуміння організаційної поведінки [20].

Корпоративна культура досить нова галузь знань, що входить до системи управлінських наук. Вона відокремилася із відносно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні принципи, підходи, закони та закономірності у таких напрямках: особистість в організації; групова поведінка в організації; поведінка керівника у створенні; адаптація організації до внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищення організаційної ефективності діяльності організації.

На думку Кузьміна О. корпоративна культура може бути визначена як система матеріальних та духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, що відображають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що виявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища [21, с. 1078].

Взаємозв'язок корпоративної культури із філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття й ідеологію поведінки; в цьому контексті ці поняття тотожні. Взаємозалежності корпоративної культури з іншими категоріями представлено в додатку Б.

Сучасні умови господарювання, динамізм та невизначеність зовнішніх умов, підвищення рівня кваліфікації персоналу, зміна мотивації, громадянська зрілість працівників сприяли потужному розвитку та вдосконаленню організаційної культури у всьому її різноманітті та зажадали від менеджменту перегляду ставлення до неї [12, с. 37].

В даний час існує велика кількість різних публікацій, в яких висвітлюється проблема корпоративної культури, проте до цього моменту немає робіт, в яких цілеспрямовано розроблялися б достатньо надійні методи діагностики корпоративної культури та узагальнювалися результати їх емпіричної апробації. Пов'язано це в першу чергу з відсутністю понятійної розробки явища корпоративної культури [16].

Останніми роками керівники сильно змінили своє ставлення до

корпоративної культури організації, та зайняли активну позицію використання її як чинника підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління [19, с. 200]. Її наявність є загально визнаною, так само як і вплив організаційної культури на роботу підприємства. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим меншою мірою персонал потребує директив, настанов, детальних схем і докладних інструкцій. Крім того, що вищий рівень культури організації, то вищий її престиж і конкурентоспроможність. Корпоративна культура сприймається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству, полегшувати спілкування [16].

Однією з найголовніших цілей організації – забезпечення виведення ціннісної сфери керівництва та співробітників компанії на усвідомлений рівень.

З удосконаленням суспільства, його потреб, змінюється політика організації та, отже, разом із нею змінюється корпоративна культура. Вона має свою історію, своє сьогодні та майбутнє, як і управлінські рішення, які невіддільні один від одного. Під час створення нової культури корпорації завжди важливо досліджувати історію зародження цього питання, щоб врахувати досвід попередніх поколінь [1, с. 56].

Таким чином, велике значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу та традиції, що склалися. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури корпоративної поведінки та виховання у цьому дусі кадрів проголошується так зване кредо фірми. Існує безліч визначень корпоративної культури, її унікальність у тому, що вона допомагає підприємству досягти бажаного майбутнього. Корпоративна культура може служити на користь організації, створюючи середовище, що сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню нового. Але вона може працювати і проти організації, створюючи бар'єри, які

перешкоджають виробленню корпоративної стратегії. Ці бар'єри включають опір новому та відсутність контактів.

Враховуючи результати дослідження, нами уточнено поняття корпоративної культури. З метою подальшого аналізу під корпоративною культурою розуміємо унікальний нематеріальний ресурс підприємства, що є системою базових уявлень і цінностей, які розділяються більшістю членів даного підприємства, виражену в поведінці персоналу та символіці, на основі якої створюється особлива технологія управління факторами виробництва та організацією в цілому, що дозволяє формувати конкурентні переваги та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

## **1.2. Корпоративна культура як об'єкт управління**

Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності корпоративної культури, її інституційно-ціннісних засад дозволив нам зробити висновок, що найбільш актуальними та не до кінця вивченими є такі питання, як роль корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких структур, обґрунтування критеріїв ефективного розвитку корпоративної культури, управління корпоративною культурою як нематеріальним активом підприємства, визначення вартісної оцінки впливу корпоративної культури на ринкову капіталізацію підприємства.

На нашу думку, в сучасній науковій літературі приділяється недостатня увага тієї обставини, що корпоративна культура є внутрішнім джерелом економічного зростання організації та підвищення ефективності виробничої системи, що зумовлює зміну співвідношення між обсягом випуску та витратами, що з ним асоціюються.

Корпоративна культура пропонує додаткові ресурси, необхідні для управління організацією та її окремими підрозділами, та здатна стати

інструментом ефективного управління та розкриття потенціалу співробітників [2, с. 87].

Сьогодні розвинена корпоративна культура є не лише предметом привабливості підприємства, а й засобом створення у межах підприємства такого соціально-економічного простору, що забезпечує успішність намічених змін, найвищу продуктивність та лояльність співробітників [5, с. 259].

Безумовно, корпоративна культура є об'єктом управління, яка займає вагомe місце в системі управління підприємством.

На рисунку 1.1 представлено основні характеристики управління корпоративною культурою.



Рис. 1.1. Основні сутнісні характеристики управління корпоративною культурою [9, с. 115]

Корпоративна культура є важливими факторами успішного функціонування будь-якого підприємства, хоча багато керівників не сприймають це повною мірою. Згуртована група, яка прагне єдиної мети, набагато ефективніше і швидше впорається з поставленими завданнями, ніж

роз'єднаний колектив працівників, який не відчуває єднання з колегами, який не має можливості отримати від них допомогу та підтримку у скрутній ситуації [41, с. 534].

Корпоративна культура містить у собі чудовий потенціал позитивного впливу на трудовий колектив, і якщо їм вміло скористатися, можна досягти високих результатів як матеріального, так і морального проекту.

Основними завданнями корпоративної культури є:

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- створення особливої філософії підприємства, яка здатна збалансувати вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища;
- формування усвідомленого ставлення кожного працівника до свого ролі й місця;
- системна та постійна мотивація працівників підприємства до ефективної ділової активності;
- формування типу відносин, побудованих на моральних принципах, етичних засадах і високій відповідальності як у середині підприємства, так і поза його межами [23].

Ознаками корпоративної культури, що допомагають зрозуміти її сутність є: особиста ініціатива; готовність до ризику; основні характеристики управління корпоративною культурою; рівень толерантності персоналу; узгодження спільних дій; цілеспрямованість; ідентичність організації та її персоналу; правила контролю, координації та взаємодії; система мотивації; всебічна загальність, яка полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види діяльності підприємства: виробничих, управлінських, технологічних, структурних, процедурних; неформальність (не має законодавчого й офіційного врегулювання та не підлягає нормуванню, складно піддається оцінці, лише за допомогою кількісних параметрів); стійкість, яку пов'язують із традиційністю, що властива культурі в цілому [8].

Роль культури в механізмі управління підприємством проявляється

через систему всіх її складників: типів, функцій, елементів, потенціалу [7].

Типи корпоративної культури з погляду різних науковців представлено в додатку В [3, 9-10, 12]. Кожна з перерахованих в додатку культур має різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників.

Нами виокремлено два шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства:

I шлях: поведінка та культура впливають один на одного;

II шлях: культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

З метою цілеспрямованого використання корпоративної культури у розвитку підприємства та визначення її ролі, пропонуємо структурувати її вплив на окремі управлінські процеси, які розглядаються нами в розрізі загальних функцій менеджменту, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також за окремими цільовими групами.

Вплив корпоративної культури на зазначені процеси відображено на рис. 1.2.

Встановлено, що вплив корпоративної культури на базові функції менеджменту здійснюється з врахуванням таких основних критеріїв:

- тип корпоративної культури. При розгляді різних моделей корпоративної культури, наведених вище, можна побачити, що вони наперед обумовлюють певні особливості взаємозв'язків працівників в середині організації, а також напрямки визначення своїх стратегічних цілей чи норм діяльності тощо;

- рівень прояву корпоративної культури. Корпоративна культура може проявлятися відкрито, тобто всі можуть бачити або чути її ключові твердження, зокрема якщо є сформована місія, чи бачення компанії, є розроблений корпоративний кодекс тощо;

- рівень прийняття корпоративної культури працівниками компанії.



Рис. 1.2. Вплив корпоративної культури на управлінські процеси підприємства [сформовано автором]

Корпоративна культура сприймається колективом організації по-різному, створюючи як перешкоди для її розвитку, так і розвиваючи її [7]. Прийняття ними певного типу культури забезпечує єдність, командний дух, злагоджену роботу, сприятливий психологічний клімат, тобто створює оптимальні умови для ефективної діяльності організації;

– рівень формальності корпоративної культури. Часто, ключові постулати, проголошені в корпоративному кодексі, можуть носити виключно формальний характер [55]. Тоді така корпоративна культура є менш дієвою, ніж та, де керівництво продумує кожну з її складових, створюючи всі умови, щоб проголошені нею цінності та правила сприймалися якщо не всіма, то більшістю працівниками, розуміючи, що лише тоді організація працюватиме

як єдине ціле, досягаючи встановлених нею цілей;

– розмір компанії. Зрозуміло, що чим більша компанія, тим більше зусиль слід докласти для результативності дії корпоративної культури на її діяльність.

Розглянемо роль корпоративної культури з позиції її впливу на цільові групи (стейкхолдерів), до яких належать фізичні та юридичні особи, що формують організаційне ядро компанії, або навпаки, можуть його зменшити (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Вплив корпоративної культури організації на цільові групи [побудовано автором]

Результати проведеного дослідження показали, що менеджмент сучасних підприємств не завжди володіє інструментами формування та управління корпоративною культурою. Управління корпоративною культурою найбільше доцільно здійснювати, якщо об'єкт управління розглядається як нематеріальний актив. Корпоративна культура створює умови отримання доходу підприємства. У цьому компанію слід розглядати не як виробника товарів, бо як портфель активів, контрактів, клієнтів, ризиків тощо. Основне завдання менеджерів при цьому полягає в управлінні компанією як портфелем активів, куди входять елементи корпоративної культури.

## Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методологічні основи корпоративної культури в умовах сучасного бізнес-середовища, можемо зробити висновки, що корпоративна культура є найважливішим інструментом управління, що лежить в основі побудови будь-якої економічної моделі діяльності.

1. Необхідною умовою створення ефективної системи управління корпоративною культурою підприємства, є підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору та взаємодії основних елементів системи управління: принципів, функцій та методів, спрямованих на досягнення цілей управління. Це визначає необхідність формування методологічних засад управління корпоративною культурою, що є частиною системи управління підприємством.

2. Враховуючи результати дослідження, нами уточнено поняття корпоративної культури. З метою подальшого аналізу під корпоративною культурою розуміємо унікальний нематеріальний ресурс підприємства, що є системою базових уявлень і цінностей, які розділяються більшістю членів підприємства, виражену в поведінці персоналу та символіці, на основі якої створюється особлива технологія управління факторами виробництва та організацією в цілому, що дозволяє формувати конкурентні переваги та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

3. Ознаками корпоративної культури, що допомагають зрозуміти її сутність є: особиста ініціатива; готовність до ризику; основні характеристики управління корпоративною культурою; рівень толерантності персоналу; узгодження спільних дій; цілеспрямованість; ідентичність організації та її персоналу; правила контролю, координації та взаємодії; система мотивації; всебічна загальність, яка полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види діяльності підприємства: виробничих, управлінських, технологічних, структурних, процедурних; неформальність; стійкість, яку пов'язують із традиційністю, що властива культурі в цілому.

4. Нами виокремлено шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства: поведінка та культура впливають один на одного; культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять.

Встановлено, що вплив корпоративної культури на базові функції менеджменту здійснюється з врахуванням таких основних критеріїв: тип корпоративної культури та рівень прояву корпоративної культури.

5. Результати проведеного дослідження показали, що менеджмент сучасних підприємств не завжди володіє інструментами формування та управління корпоративною культурою. Управління корпоративною культурою найбільше доцільно здійснювати, якщо об'єкт управління розглядається як нематеріальний актив. Корпоративна культура створює умови отримання доходу підприємства. У цьому компанію слід розглядати не як виробника товарів, а як портфель активів, контрактів, клієнтів, ризиків тощо. Основне завдання менеджерів при цьому полягає в управлінні компанією як портфелем активів, куди входять елементи корпоративної культури.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства**

Магістерська дипломна робота виконана на матеріалах підприємства, що розташоване у м. Полтава та займається виробництвом солодошів. Це компанія, яка займає потужне місце серед конкурентів на ринку кондитерських виробів України.

Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є отримання прибутку за рахунок різних видів діяльності, а саме: комерційної, підприємницької, виробничої та ін. видів в різних галузях господарювання.

Продукція підприємства широко представлена в багатьох регіонах України та за кордоном (Казахстан, Молдова, Грузія, Республіка Азербайджан Румунія, Чехія, Латвія, Естонія, Литва та ін.). Прямі поставки здійснюються в торгівельні мережі ТОВ «АТБ маркет», ТОВ «Фудком» та інші. Заходи по просуванню виготовленої продукції до кінцевого споживача підприємство здійснюють спільно з дистриб'юторами. При роботі з ними враховується цінова та територіальна політика.

На підприємстві постійно відбувається інноваційний розвиток із залученням найсучасніших технологій та фахівців-професіоналів. Інновації – це основна конкурентна перевага досліджуваного підприємства. При виробництві продукції здійснюється ретельний відбір сировини з екологічно чистих регіонів та постійний контроль якості виробів із застосування сучасних інноваційних технологій. Значна увага приділяється розробці та випуску продуктів для здорового способу життя. Для цього використовується тільки натуральна сировина і такі добавки, як мед, оріхи, ізюм, чорнослив, курага, а також поживні та корисні речовини.

В таблиці 2.1 представлено основні види діяльності суб'єкта

дослідження:

Таблиця 2.1

## Види діяльності Підприємства згідно з КВЕД ДК 009:2010 [17]

Код	Назва
10.72	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
49.41	Вантажний автомобільний транспорт
41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель

Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як печиво, вафлі, цукерки, драже та шоколад.

На сьогоднішній день досліджуване підприємство є лідером у виробництві кондитерських виробів України. Виробнича потужність становить більше 200 тон продукції на добу. Асортиментний ряд продукції налічує понад 300 найменувань кондитерських виробів [31] (рис. 2.1).

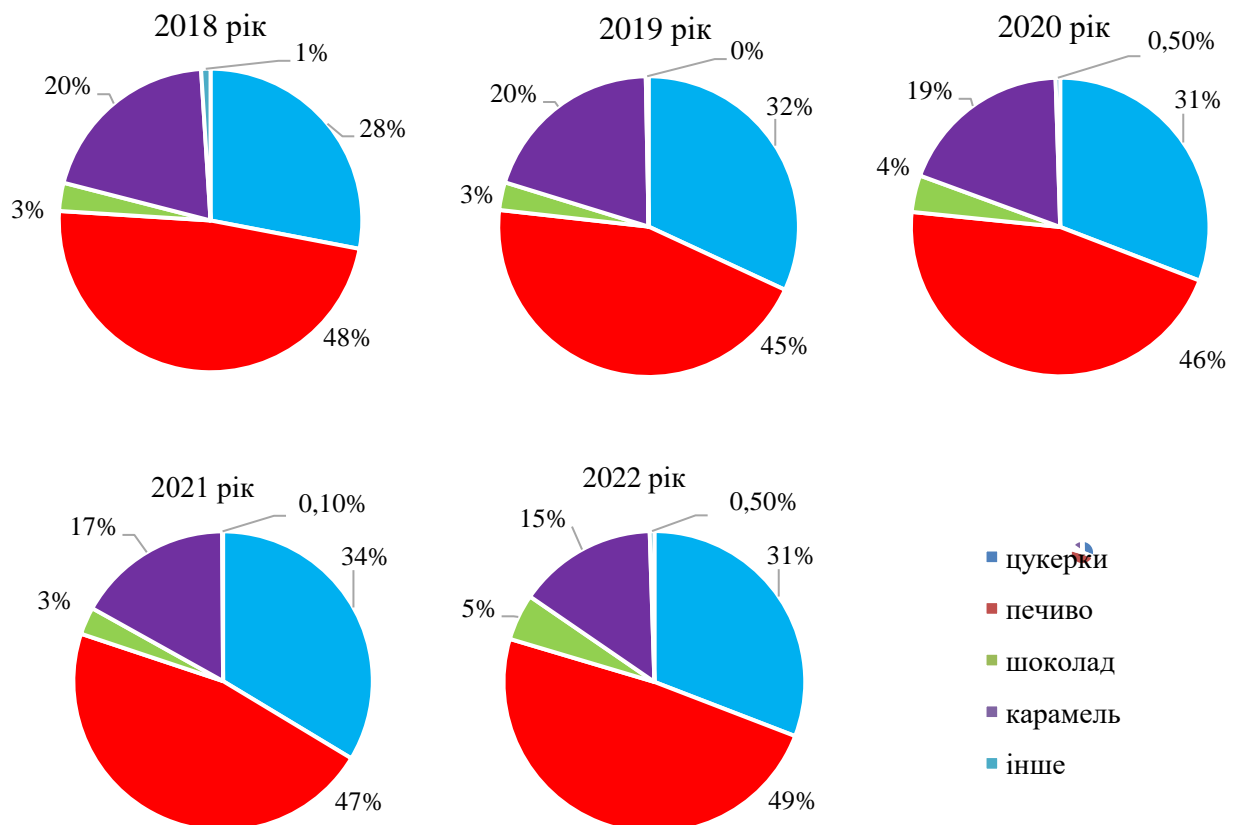


Рис. 2.1. Структура продаж Підприємства по товарним групам, 2018-2022 р., %

З метою більш вигідного позиціонування продукції та осучаснення підприємство змінило дизайн на 5 найменувань товарного асортименту.

Впродовж 2022 року на підприємстві було розроблено 2 позиції нових продуктів. Це цукерки та печиво. Всі новинки впроваджуються на сучасних виробничих лініях.

В умовах жорсткої конкуренції основною метою діяльності підприємства є задоволення потреб споживачів продукції, а саме – виробництво корисних, смачних та якісних солодошів.

Першочергове завдання досліджуваного підприємства – це виробництво продукції, затребуваною на ринку в сукупності з правильним позиціонуванням ціни. Для досягнення своїх цілей підприємство проводить дослідження ринку кондитерських виробів на постійній основі та бере участь у різноманітних виставках з новими видами продукції. Щорічно фахівці підприємства складають план модернізації обладнання.

Фінансово-економічний аналіз підприємства - суб'єкта дослідження здійснюємо за 2018-2022 роки. Для цього використовуємо показники річної фінансової звітності підприємства, яка оприлюднена на офіційному сайті підприємства та є у публічному доступі [31].

За даними проведеного аналізу динаміки структури майна підприємства та джерел його формування (додаток Г), загальна вартість майна за період має тенденцію до збільшення.

У 2022 році вартість майна збільшилась проти 2018 р. на 784979 тис. грн (119,83 %). Це свідчить про зріст виробничих потужностей підприємства та поступове розширення обсягів діяльності.

Частка оборотних активів збільшується, відповідно, структура майна підприємства є оптимальною.

У 2018 р. частка оборотних активів в сукупних активах підприємства становила 61,85 %, а необоротних – 38,14%, у 2022 році оборотних активів – 68,57 %, необоротних активів – 31,43 %.

На рис. 2.2 представлено структуру майна підприємства у 2022 році:

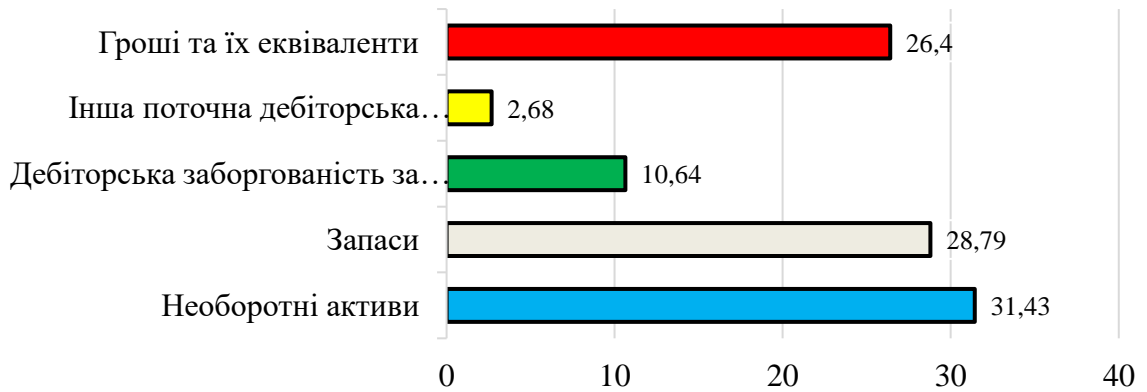


Рис. 2.2. Структура майна Підприємства, 2022 рік, %

Основну частку в валюті балансу підприємства становить власний капітал. Так, в 2018 році частка власного капіталу в сукупному капіталі товариства становила 91,02 %, або 360274 тис. грн, в 2019 р. – 91,73 % із вартістю – 381471 тис. грн, а в 2022 році – 444500 тис. грн або 93,71 %. Статутний капітал Товариства становить 31826 тис. грн, складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених в національній валюті України. Підприємство формує резервний капітал, розмірі якого не менше 25 % статутного капіталу. Резервний фонд формується за рахунок щорічних відрахувань, розмір яких встановлюється Загальними Зборами учасників і не може бути менше 5 відсотків від суми чистого прибутку.

Чисті активи підприємства складають 444500 тис. грн, що більше розміру статутного капіталу на 412673 тис. грн. Вартість чистих активів за 2022 рік збільшилася на 53745 тис. грн. за рахунок отриманого в 2022 році прибутку.

Головною причиною збільшення розміру власного капіталу протягом аналізованого періоду є збільшення вартості нерозподіленого прибутку товариства. Так, його сума у 2019 році проти 2018 року збільшилась на 6,79 % або на 21215 тис. грн, в 2022 році порівняно із 2021 роком сума нерозподіленого прибутку збільшилась на 30503 тис. грн.

Динаміка структури капіталу підприємства представлена на рисунку 2.3.

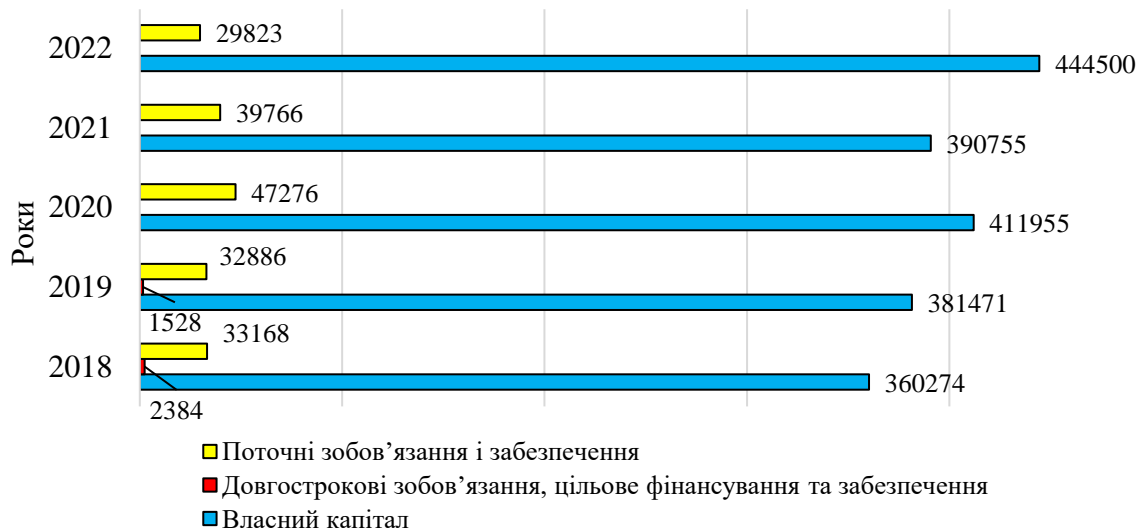


Рис. 2.3. Динаміка структури капіталу Підприємства, 2018-2022 рр.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за 2018-2022 роки (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності Підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення	
	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. від 2018 р	
						(+,-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	565951	502668	436532	521563	638511	72560	12,82
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	872	795	689	618	599	-273	-31,31
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	79578	69740	66760	78626	71978	-7600	-9,55
Продуктивність праці, тис. грн/особу	649,03	632,29	654,98	713,78	742,15	93,12	14,35
Середньомісячна оплата праці, грн/особу	7604,93	7310,27	7549,56	10425	12308	4703,07	61,84
Фондовіддача, грн/грн	3,18	4,02	2,52	2,41	3,15	-0,3	0,99
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,45	1,75	1,53	1,34	1,76	0,31	21,38
Середньорічна вартість активів, тис. грн	390438	415885	459231	405855	452422	61984	15,88
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	454368	409777	356247	469341	515820	61452	13,52

1	2	3	4	5	6	7	8
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	398441	484424	425958	482652	452363	53922	13,53
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	22472	21215	30503	21181	53749	31277	139,18
Рентабельність продукції, %	2,15	3,77	2,48	3,45	3,56	1,41	x
Рентабельність власного капіталу, %	5,69	5,56	7,40	6,15	7,98	2,29	x
Рентабельність активів, %	5,15	5,10	6,64	6,45	7,18	2,03	x

За результатом проведених розрахунків, можемо зробити такі висновки: у 2022 році на підприємстві збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 72560 тис. грн, або на 12,82 % порівняно з 2018 роком. Основними складовими витратами підприємства є загальноадміністративні витрати, витрати щодо оплати праці та придбання матеріалів, для ведення основної діяльності. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році збільшилася на 61452 тис. грн, або 13,52 %.

Продуктивність праці у 2022 році зросла у порівнянні із 2018 роком на 93,12 тис. грн або 14,35 %, що пов'язано із зменшенням середньооблікової чисельності персоналу на 273 особи.

Рентабельність власного капіталу в 2022 році склала 7,98 %, тобто на 1 грн власного капіталу припадає 7,98 коп. чистого прибутку підприємства. Рентабельність активів у 2022 році склала 7,18 %, тобто 7,18 коп. чистого прибутку підприємства припадає на кожну вкладену в активи гривню.

Середньорічна вартість основних засобів з 2018 по 2022 роки збільшилась на 61984 тис. грн, або 15,88 % та склала 452422 тис. грн. Основні засоби підприємства знаходяться в задовільному стані.

Виробничі потужності в цілому задовольняють потреби підприємства, ступінь використання обладнання в середньому складає 85 %. Спосіб утримання активів полягає в проведенні поточних ремонтів. Активи щорічно інвентаризуються, їх вартість відображається в балансі підприємства. Фондовіддача основних засобів зменшилась на 0,3 тис. грн, що відбулось за

рахунок збільшення вартості основних засобів. Показник фондоддачі у 2022 році склав 3,15 грн/грн, це означає, що на кожну гривню основних засобів припадає 3,15 грн чистого доходу від реалізації продукції.

Підприємство у 2022 році має чистий прибуток у розмірі 53749 тис. грн, який на 139,18 % більше ніж у 2018 році. Діяльність підприємства є рентабельною.

На діяльність підприємства впливають різні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища включає розгляд зовнішніх факторів оточення компанії. Найважливіший напрямок аналізу зовнішнього середовища – виявлення і розуміння можливостей і загроз, з якими стикається компанія (таблиця 2.3).

*Таблиця 2.3*

### **Фактори загроз Підприємства [сформовано автором]**

Фактори	Зміст загроз	Можлива реакція підприємства
Політично-правові	Політична нестабільність, недосконалість законодавства регулювання ринку харчової промисловості	залучення кваліфікованих юристів і адвокатів; захист винаходів і патентів
Економічні	Скорочення купівельної спроможності	впровадження системи знижок, участь у добродійних та гуманітарних акціях
Природні	Вартість енергоносіїв, стан екологічного середовища	встановлення альтернативних відновлювальних джерел енергії; перехід на безвідходне виробництво

Економічні чинники мають значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Дуже важливо враховувати рівень доходів населення, адже в умовах зростання доходів зростає купівельна спроможність. На результати діяльності підприємства також впливає підвищення цін на комунальні послуги, а особливо – паливо. Адже, при зростанні цін на бензин, збільшуються витрати на транспортування, а, отже, доводиться піднімати ціни на товар. Природне середовище має серйозний вплив на діяльність підприємства.

Далі нами визначено основні можливості розвитку досліджуваного підприємства (таблиця 2.4).

**Фактори можливостей Підприємства [сформовано автором]**

Фактори	Зміст можливостей	Можлива реакція підприємства
Науково-технічні	Впровадження діяльності в нові сегменти ринку	інвестиції в наукові дослідження та розробки; розширення ринків збуту
	Можливість використання новітніх технологій та обладнання	вдосконалення технологій виробництва; використання власних програм на підприємстві; інвестиції в менш енергомістке обладнання та технології, що дозволить досягти скорочення енергоспоживання
Соціально-культурні	Соціальні умови життя, культура споживання продукту	врахування суспільних цінностей при виробництві та просуванні товару; забезпечення створення та підтримки іміджу товару

В результаті проведеного аналізу макросередовища досліджуваного підприємства, можна зробити висновок, що зміни, які можуть найімовірніше статися та, відповідно, й вплинути на життєдіяльність підприємства, знаходяться в економічному, екологічному, технологічному середовищах. В економічному середовищі – це інфляція та зниження купівельної спроможності населення; в екологічному – безпосередньо якість виготовляємої та реалізованої продукції; у технологічному середовищі – це робота над постійним вдосконаленням технологій.

Ще одним чинником змін на ринку в технологічній сфері можна вважати «проникнення» інтернету та на всіх стадіях здійснення або замовлення продукції використання покупцями мобільних пристроїв. Так, в процесі пошуку інформації про продукт у покупця з'являється можливість оперативно порівнювати альтернативи, інформацію про продукти, ціни, вивчати відгуки на спеціалізованих форумах. В процесі оплати покупки також мають місце технологічні інновації, наприклад, такі, як безконтактні системи оплати. Наявність диверсифікованих методів і систем оплати роблять процес покупки максимально зручним і безпроблемним. Технологічні зміни в сфері транспортних перевезень дозволяють оперативно і якісно доставляти замовлений товар, відстежуючи етап, на якому

знаходиться товар, що робить замовлення онлайн ще більш привабливим для споживачів.

Тому досліджуване підприємство повинно більше уваги приділяти зазначеним діям, та намагатися якомога швидше адаптуватися до змін мікро- та макрооточення.

Характеристики слабких і сильних сторін підприємства, що визначено нами за допомогою SWOT-аналізу наведені в додатку Д.

Матриця SWOT-аналізу була сформована нами за результатами діагностики динаміки стану підприємства за досліджуваний період й зовнішнього середовища. Отже, аналіз показує, що існують наступні ринкові можливості розвитку підприємства: уніфікація та стандартизація потреб покупців; зростання виробництва кондитерських виробів на ринку; можливість «захоплення» перспективних іноземних ринків; розвиток технологій виробництва; послаблення позицій конкурентів. Реалізації названих можливостей сприяють існуючі сильні сторони функціонування підприємства, а перешкоджають – існуючі слабкі сторони діяльності підприємства та ринкові загрози.

Результати проведеного аналізу конкуренції у галузі з урахуванням сили впливу кожного елемента показали, що найбільшу загрозу являють собою конкуренція всередині галузі і загроза товарівзамінників.

## **2.2. Аналіз рівня корпоративної культури підприємства**

Організаційна лінійно-функціональна структура управління досліджуваного підприємства ефективно забезпечує його розвиток та функціонування та є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних складових (додаток Е). Взаємозв'язки між різними структурними елементами управління підприємства носять лінійний і функціональний характер та підтримуються через горизонтальні та вертикальні зв'язки.

Метою організаційної структури досліджуваного підприємства є:

- 1) поділ праці;
- 2) визначення завдань і обов'язків;
- 3) визначення ролей і взаємовідносин;
- 4) визначення каналів взаємозв'язку.

Організаційна структура виробництва підприємства включає:

- основне виробництво: обробні цехи (борошняний цех, шоколадний цех, цех халви, цукерковий цех, зефірний цех, карамельний цех); заготівельні цехи (цех об жарки бобів, пресове відділення пралі, нове відділення); складальні цехи (відділення розфасовки);
- допоміжне виробництво (механічна майстерня, електроцех, компресорна, конструкторський відділ, котельня);
- обслуговуюче господарство: картонажний цех, тарний цех, транспортний цех, складське господарство.

Аналіз рівня корпоративної культури досліджуваного підприємства розпочнемо з аналізу структури працівників за останні п'ять років (додаток Ж). На рис. 2.4 представлено динаміку гендерної структури персоналу підприємства за 2018-2022 роки.

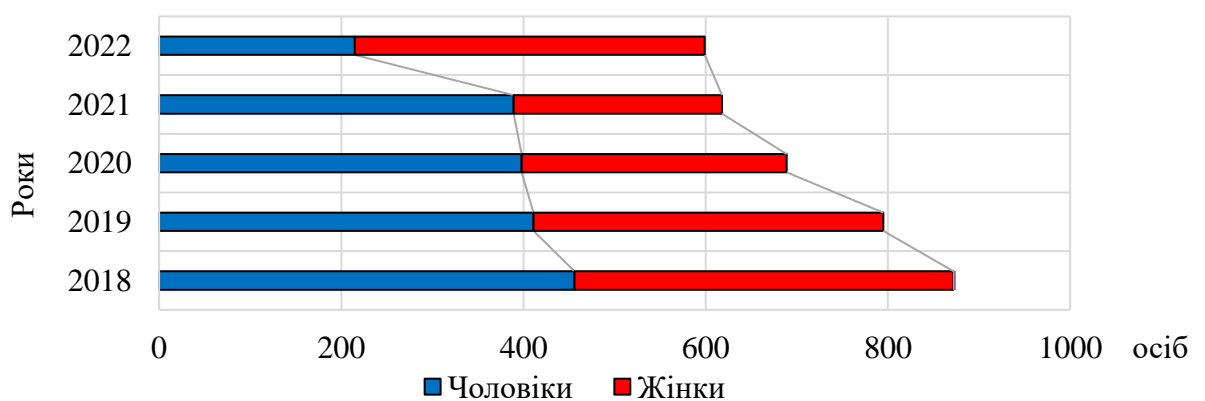


Рис. 2.4. Динаміка гендерної структури персоналу Підприємства за 2018-2022 роки, осіб

У 2022 році зменшилась кількість працівників у порівнянні із

2018 роком на 273 особи (31,31 %). Працівників управлінського персоналу збільшилося на 3,7 %, тобто на 2 особи; спеціалістів – на 1,42 %. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу зменшилась на 36,63 %, тобто на 222 особи. Більшу частину до 2021 становили чоловіки. У 2022 році частка чоловіків зменшилася і становить 35,9 %, 16,4 в.п. менше за показник 2018 року. На сьогодні, кількість жінок перевищує кількість чоловіків (384 та 215 осіб відповідно).

Аналіз освітньої структури персоналу підприємства представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика та динаміка освіти структури персоналу Підприємства, 2018-2022 рр., осіб**

Показники	Роки										Відхилення 2022р. до 2018р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		абс. відх. (+/-)	відн. відх. %
	к-сть	частка %	к-сть	частка %	к-сть	частка %	к-сть	частка %	к-сть	частка %		
Середня освіта	78	8,94	56	7,04	46	6,67	23	3,72	85	14,19	7	8,97
Спеціальна професійна підготовка робітника (ПТУ)	211	24,19	167	21	144	20,89	215	34,79	189	31,55	-22	-10,42
Вища освіта (ВНЗ-I-IV рівня акредитації)	366	41,97	365	45,91	321	46,58	318	51,46	218	36,39	-148	-40,44
Перекваліфікація персоналу	110	12,61	116	26,03	124	18	62	10,03	107	17,86	-110	-50,69
Навчались за кордоном	3	0,34	2	0,25	2	0,29	3	0,49	–	–	-3	–

Встановлено, що сьогодні 14,19 % персоналу підприємства має середню освіту; спеціальну професійну підготовку – 31,55 %; вищу освіту (ВНЗ-I-IV рівня акредитації) має весь управлінський склад підприємства.

На підприємстві проводиться постійна професійна підготовка,

підвищення кваліфікації та навчання всього персоналу. Для цього здійснюється оцінка компетентності персоналу, підготовка та навчання, інструктажі тощо. Так, протягом досліджуваного періоду постійно зростає кількість працівників, що проходять перекваліфікацію. В 2018 році кількість таких працівників становила 110 осіб (12,61 % від загальної кількості персоналу); у 2019 р. – 116 осіб (26,03 %); у 2020 р. – 124 працівника (18 %); у 2021 році – 62 працівника (10,03 %); у 2022 році – 107 осіб (17,86 %). Частина працівників навчалася за кордоном у період з 2018 року по 2021 рік.

Вікова структура персоналу досліджуваного підприємства наведена на рисунку 2.5.

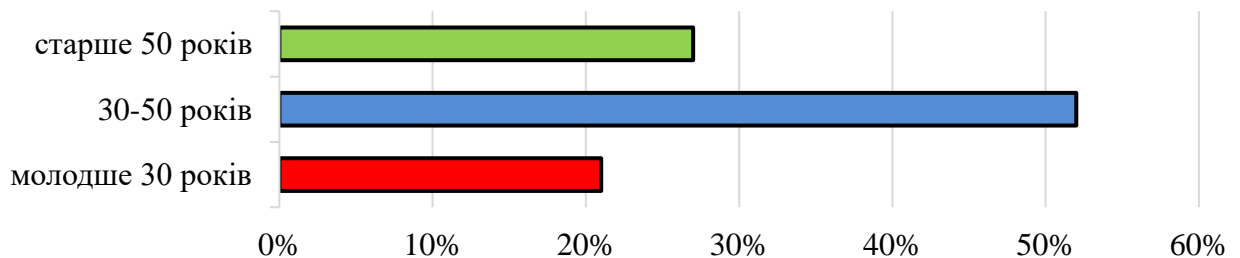


Рис. 2.5. Вікова структура персоналу Підприємства, 2022 р., %

Найбільшу частку персоналу підприємства становлять працівники середнього віку (52 %), 27 % – працівники старше 50 років і 21 % – молодше 30 років.

Досліджуване підприємство має елементи структури корпоративної культури, що представлені на рис. 2.6.

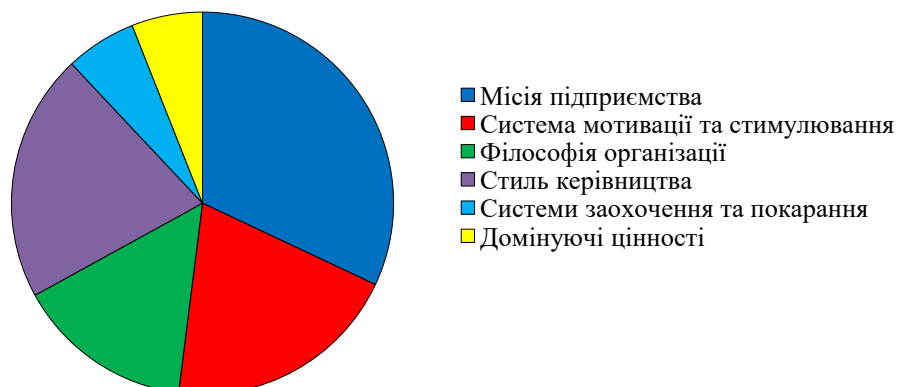


Рис. 2.6. Структура корпоративної культури Підприємства, 2022 р.

Щоб максимально ефективно використовувати можливості корпоративної культури, необхідно краще розуміти, що вона проектує, з яких елементів складається, які функції та завдання виконує, у яких формах може виражатися. Визначаючи сутність корпоративної культури досліджуваного підприємства, виділимо її основні функції (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Функції корпоративної культури Підприємства [сформовано автором]

Корпоративна культура підприємства будувалася протягом багатьох років. В ході бесіди з генеральним директором було виявлено цінності, які є перевагами корпоративної культури:

1. Відповідальність, тобто співробітники розуміють, що від їх вчинків та виконання прийнятих зобов'язань залежать результати діяльності колег та компанії в цілому.

2. Чесність і порядність, коли у керівника немає секретів від співробітників, вони в курсі всіх важливих подій. Керівник відкрито говорить про дійсний стан справ в організації, прийнятих зобов'язаннях, ідеях.

3. Здоров'я – це один із найголовніших ресурсів людини, що дозволяє бути ефективним у своїй діяльності. Співробітники підприємства дбають про

своє здоров'я та здоров'я близьких, підтримують здоровий спосіб життя.

4. Робота в команді – ставлення співробітників один до одного гарне. Керівник організації вітає взаємодію працівників із лінійними керівниками, вітає пропозиції та ідей заради підвищення ефективності організації.

5. Життєрадісність та оптимізм – колектив спільно знаходить рішення щодо подолання виникаючих перешкод.

Співробітники підприємства зобов'язані:

1. Дотримуватися принципу конфіденційності інформації про підприємство та клієнтів.

2. Заздалегідь попереджати клієнта про можливість порушення даного кодексу і зробити все можливе, щоб уникнути цього.

3. У своїй повсякденній взаємодії з колегами працівник компанії повинен виявляти терпіння, повагу, чесність та доброзичливість як основні якості. І з повагою ставитися до їх знання та досвіду.

4. Співробітник має бути готовий безкорисливо передати свій досвід та знання колегам.

Визначення типу та виявлення існуючих елементів корпоративної культури підприємства здійснювалося нами за допомогою тесту-опитувальника Коула [64] (додаток 3).

Нами було опитано 11 працівників підприємства та виявлено, що в ній переважає практикологічний (органічний) тип корпоративної культури (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Результати тесту-опитувальника Коула

Для праксіологічного типу характерно отримання максимально високих результатів, раціональне виконання цілей, контроль. Даний тип культури на досліджуваному підприємстві є характерним для підприємств цієї галузі, він допомагає організації займати лідируючі позиції на існуючому ринковому середовищі. Під час бесіди з персоналом підприємства працівникам задавалися питання, що стосувалися різних сторін роботи підприємства. Вони мали висловити свою думку, розповісти про реальне становище в організації. Співробітники зазначили, що:

- є лідерами своїх груп, як формальними, так і неформальними;
- прагнуть повністю виконати всі цілі, що поставили перед собою;
- намагаються уникати конфліктів;
- оперативно вирішують всі питання та проблеми, що виникли при виконанні роботи;
- швидко приймають рішення;
- самостійно вносять зміни та закликають групу працювати інтенсивніше;
- намічають цілі на робочий день.

Водночас представники апарату управління зазначили, що:

- не завжди люблять давати свободу прийняття рішень своїм підлеглим;
- не люблять, коли повільно виконують поставлені завдання;
- рідко надають групі права висування ініціативних пропозицій та визначення індивідуального ритму роботи;
- ніколи не делегують працівникам свої повноваження.

У ході бесіди з виконавчим директором було зазначено, що сформований нині колектив є відданим організації та керівнику, у важкі для підприємства часи вони разом вирішують проблеми. Що стосується дисципліни, то на підприємстві є ревні правила, наприклад, не спізнюватися на роботу. Але при цьому співробітники не мають чіткого уявлення про те, за що вони можуть бути оштрафовані та заохочені.

При оцінці соціально-психологічного клімату на підприємстві, ґрунтуючись на особистому спостереженні, було визначено негативні моменти:

- в колективі часто виділяють «старих» та «нових» працівників;
- в разі невдачі йде активний пошук винних і, найчастіше, першими про допущений промах дізнаються керівництво та колеги, а не сам працівник;
- доступ до інформації часто залежить від положення працівника в очах керівництва;
- більшість працівників вважають, що оцінка їхньої праці відбувається на основі поверхневих спостережень, а багато хто відзначив, що не знає, за якими критеріями оцінюється їхня робота.

Особливості психологічного клімату впливає на соціально-психологічні процеси у всій організації. Соціально-психологічний клімат визначає основні успіхи організації та її становище на ринку. Тому необхідно вивчити стан соціально-психологічного клімату досліджуваного підприємства [20].

Методика виявлення ступеня інтеграції, «СПСК» – соціально-психологічна самооцінка колективу дозволить дослідити основні показники соціально-психологічного клімату підприємства [22, с. 98]. Вона досить проста у проведенні та обробці результатів, економна за часом, проте дозволить ефективно діагностувати особливості психологічного клімату та вживати відповідних заходів щодо його оптимізації (додаток К). Результати опитування наведено в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Результати опитування працівників для виявлення типу корпоративної культури Підприємства**

Показник	Кількість відповідей, %
1	2
Прагнення збереження цілісності групи	15
Згуртованість (єдність відносин)	5
Контактність (особисті взаємини)	25

*Продовж. табл. 2.6*

1	2
Відкритість	10
Організованість	20
Поінформованість	10
Відповідальність	15

За даними таблиці 2.6, можна зауважити, що слабким показником є «згуртованість». Ступінь згуртованості залежить від обсягу групи, т.к. на підприємстві досить великий колектив, то він має бути здатний разом долати труднощі. Також негативним моментом є те, що прослідковується слабкий рівень поінформованості, а від цього залежать результати роботи всього персоналу.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру підприємства, можна дійти висновку, що у організації існують, як позитивні моменти, і негативні.

Важливими позитивними факторами є: співробітники відповідально ставляться до своєї роботи; керівник бере активну участь у досягненні комерційних результатів, докладаючи для цього максимальних зусиль.

До негативних моментів можна віднести: відсутнє Положення про корпоративну культуру; слабка поінформованість в організації.

Удосконалення корпоративної культури – це тривалий і складний процес. Щоб організації вдалося досягти поставлених цілей, необхідно послідовно виконувати всі поставлені завдання.

### **2.3. Особливості впливу корпоративної культури на ефективність управління підприємством**

Результативність підприємства – наслідок ефективних виробничих взаємин. Саме на них слід фокусувати комплекс заходів щодо залучення персоналу до розвитку компанії, враховуючи та узгоджуючи інтереси всіх

зацікавлених осіб. Компанія буде ефективно розвиватися, поки в ній є люди, які вирішують виробничі проблеми [35]. Таким чином, в основі будь-яких змін лежить мотиваційний та управлінський ресурс корпоративної культури. Завданням керівника підприємства є активізація мотиваційного ресурсу в єдиному напрямі.

Важливо, аби менеджер володів якостями емоційного лідера, оскільки його завдання полягає в необхідності поєднання загального вектору роботи, праці окремих виробничих суб'єктів та кінцевого результату [38, с. 65]. Кожен співробітник працює не так на кінцевий результат, як з усвідомлення потреб (рис. 2.9).

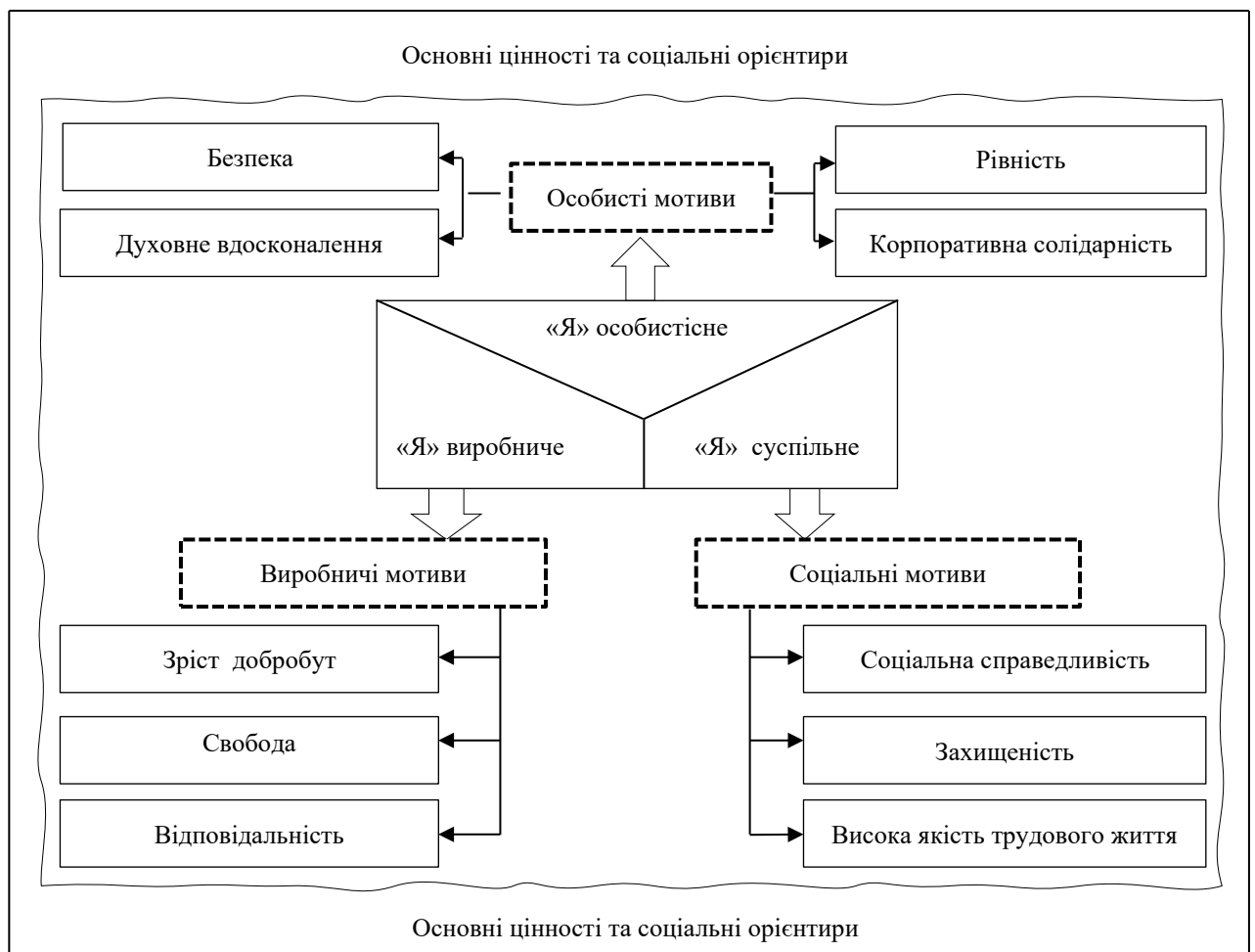


Рис. 2.9. Характер взаємодії працівника та організаційних елементів [побудовано автором]

Виконання своїх обов'язків обіцяє працівникові часткове задоволення

індивідуальних запитів. У цьому полягає мотивація. Управлінська наука визначає поняття мотивації як процес стимулювання самого себе та інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних та загальних цілей компанії [20].

Наскільки комплекс мотиваційного підкріплення виявиться ефективним, рівно такою мірою вона буде суб'єктивно прийнята співробітником як остання корпоративна істина [35]. Поширеною помилкою серед управлінців є думка, яка зводить до абсолюту матеріальну систему стимулів. Лише у балансі зі страхом покарання за невиконану роботу існує ефективний мотиваційний ресурс компанії. Однак навіть у такому тандемі не завжди є можливість повністю реалізувати мотиваційний потенціал співробітника. Ефективне використання мотиваційного ресурсу означає коректне лавірування серед величезної кількості врахованих та прихованих факторів [41, с. 520].

Ефективність діяльності підприємства спирається на якість корпоративної культури (концентрація особливостей економічного, соціального, технологічного, психологічного, інформаційного порядку) [8]. Сукупність цілого ряду якостей корпоративної культури дає реальну картину стану справ усередині підприємством, всі вони мають внутрішню єдність та концептуальну відмінність.

Нами встановлено, що ефективність корпоративної культури досліджуваного підприємства спирається на якість керуючої підсистеми, яка визначає ефективність функціонування всієї компанії. Коректний управлінський стиль у рамках корпоративної культури впливає на весь виробничий процес. Вирішальне завдання управління підприємством полягає у правильному обґрунтуванні показників ефективності реалізації потенціалів корпоративної культури для конструктивного впливу на кінцеві виробничо-господарські результати діяльності. Численні дослідження підтверджують сигналізуючу функцію культури компанії, яка є індикатором ефективності внутрішньоорганізаційних процесів та трансформацій, що визначає

ефективність її діяльності в цілому.

Корпоративна культура досліджуваного підприємства впливає на ефективність виробничих підприємств у таких напрямках:

– консолідація організації як єдиної системи. Управлінський механізм обліку впливу корпоративної культури на ефективність організації як єдиної системи передбачає аналіз синтезу мікрокультур усередині загального організаційного простору. Моногенне та ідентичне за всіма параметрами внутрішнє організаційне наповнення, є запорукою безконфліктної та стабільної взаємодії;

– реалізація стратегічного вектору організації. Корпоративна культура та стратегія підприємства мають взаємозумовлену структуру. Стратегія організації виступає основним артефактом культури, яка виконує крім «економічної» функції важливу «символічну». Виступаючи орієнтиром, за яким звіряють дії та вчинки співробітники організації;

– формування ефективної команди. Корпоративна культура сприяє розвитку самосвідомості, почуття згуртованості, відданості організації, віри в майбутнє в колективі, що значно збільшує рівень прийняття культури всіма співробітниками організації. При цьому існує зворотний ефект, при якому організаційні невдачі можуть призводити до колективної апатії, почуття фрустрації та невизначеності, що сильно підриває і культуру, і командний дух;

– каталізатор внутрішньоорганізаційних процесів та трансформацій. Корпоративна культура може виступати як індикатор ефективності змін, що проводяться в компанії.

Корпоративна культура накладає відбиток на ефективність роботи будь-якої організації. В одному випадку вона може сприяти виживанню та досягненню стратегічних цілей організації, а в іншому – може призвести до банкрутства [20].

При аналізі корпоративної культури досліджуваного підприємства нами розглядаються більш об'єктивні, ніж суб'єктивні оцінки ефективності.

Оцінка ефективності корпоративної культури має проводитись на основі комплексного моніторингу за такими аспектами організаційної життєдіяльності:

– відповідність організаційної культури корпоративної стратегії та кореляції із зовнішньою кон'юнктурою. В даний час культура компанії є ключовим ресурсом у практиці жорстких конкурентних ітерацій і адекватним способом приборкання зовнішньої кон'юнктури, що змінюється. Вона спрямована на цілісний та сталий розвиток компанії у довгостроковому аспекті, підвищення конкурентоспроможності всієї організаційної системи;

– ефективність соціальної підсистеми. Даний аспект у компанії взаємопов'язаний із результативністю трудової діяльності, тобто продуктивністю праці. Основні елементи даної підсистеми: формальна та неформальна структура, протокол їх взаємодії, стиль управління, особливості прийнятих рішень, соціалізація нових співробітників та ін. Ефективність у цій площині можна виміряти частково за допомогою аналізу кількісних параметрів (плинність кадрів, порушення трудового розпорядку та інших). Ефективність залежить від якісних показників також: сприятливий психологічний клімат, розвиток культурного рівня співробітників, стимулювання ініціативи, довіри один до одного, емпатійно-понятійного апарату і т. д. може бути вимірний моральний та соціальний вииграш;

– ефективність інформаційної підсистеми. У ситуації лавиноподібного зростання інформації, її кількісного та якісного ускладнення посилюється «інформаційний стрес» персоналу. Співробітнику потрібно обробляти все більше інформації, що безперервно зростає;

– ефективність технічної підсистеми. У цій групі йдеться щодо всієї виробничої інфраструктури, включаючи машини, механізми та технології. Виміряти ефективність тут набагато простіше, відштовхуючись від показників культури виробництва та праці (умови праці, екологічна безпека, виробнича естетика тощо), якості продукції, що випускається, рівня технологічної модернізації;

– ефективність маркетингової підсистеми. Маркетинг як напрямок у бік кінцевого споживача – визначальна матерія у питанні ефективності компанії, оскільки саме споживач своїм вибором розставляє остаточні акценти у питанні результативності виконаної роботи;

– ефективність економічної підсистеми. Фінансове забезпечення компанії та управління запасом ресурсів – це кровоносна система компанії. Деякі підприємства бачать якісне управління загалом саме у реалізації ефективності цьому рівні.

Наведені критерії дозволяють оцінити ефективність корпоративної культури, ідентифікувати критичні проблеми, можливості та перспективи розвитку та вдосконалення. Корпоративна культура підтримує та підвищує імідж організації, монетизує позитивний гудвіл у продажу та клієнтів.

Для діагностики корпоративної культури компаній було використано методику, яка спрямована на виявлення взаємозв'язків між характеристиками корпоративної культури підприємства та її ефективністю [44; 47; 52]. Суть застосування методики полягає в описі взаємопов'язаного зв'язку на економічну ефективність організації чотирьох факторів корпоративної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії. Кожна з інтегральних характеристик оцінюється за трьома індикаторами:

1. Адаптивність (пристосовуваність) – схильність підприємства до нововведень, здатність системи управління швидко пристосовуватись до змін. У рамках цієї проекції розраховуються індекси:

- орієнтованості на споживача;
- орієнтованості на зміни (адаптивності, інноваційності);
- організаційного навчання.

2. Місія – розуміння та згода співробітників з місією та цілями організації. Для цієї ознаки розраховуються індекси:

- стратегічного планування;
- цілей та завдань;
- бачення;

3. Узгодженість (послідовність, взаємодія) – здатність менеджменту ефективно організовувати роботу та взаємодія підрозділів та співробітників компанії для досягнення корпоративних цілей, для яких розраховуються індекси:

- згоди;
- координації та інтеграції;
- ключові цінності.

4. Залучення (причетність) – ступінь участі персоналу в діяльності організації, їх усвідомлення взаємозв'язку між їх особистими та організаційними цілями. У рамках цієї характеристики розраховуються індекси:

- повноважень;
- розвитку здібностей;
- орієнтованість на командну роботу.

В таблиці 2.7 представлені одержані результати, що підкреслюють взаємозв'язок між культурними та економічними показниками та які демонструють успішність компаній.

*Таблиця 2.7*

**Взаємозв'язок між культурними та економічними показниками  
Підприємства, 2022 р.**

Показник	Загальна результативність	Ринкова частка	Ріст продаж	Прибуток	Задоволеність персоналу	Якість
Залучення	0,45	0,35	0,40	0,38	0,45	0,40
Узгодженість	0,30	0,20	0,25	0,27	0,22	0,28
Адаптивність	0,48	0,29	0,29	0,43	0,34	0,30
Місія	0,22	0,29	0,44	0,28	0,4	0,39

Таким чином, ефективність економічної діяльності досліджуваного підприємства взаємопов'язана з усіма складовими корпоративної культури. Їх кореляційні залежності визначаються як статистично значущі. При порівнянні визначається, що загальна результативність та задоволеність персоналу меншою мірою корелюють з культурними показниками. Та,

навпаки, сильний їхній зв'язок із показниками ринкової частки та прибутку. Найбільше корелюють з економічними показниками залученість та адаптивність.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, здійснивши аналіз рівня корпоративної культури та особливості її впливу на ефективність управління підприємством, можемо зробити наступні висновки.

1. Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є отримання прибутку за рахунок різних видів діяльності, а саме: комерційної, підприємницької, виробничої та ін. видів в різних галузях господарювання. Загальна вартість майна підприємства за 2018-2022 рр. має тенденцію до збільшення. У 2022 році вартість майна збільшилась проти 2018 р. на 784979 тис. грн. Чисті активи підприємства складають 444500 тис. грн, що більше розміру статутного капіталу на 412673 тис. грн. У 2022 році на підприємстві збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 12,82 % порівняно з 2018 роком. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році збільшилася на 61452 тис. грн, або 13,52 %. Продуктивність праці у 2022 році зросла у порівнянні із 2018 роком на 93,12 тис. грн або 14,35 %, що пов'язано із зменшенням середньооблікової чисельності персоналу на 273 особу.

Чистий прибуток у 2022 р. становить 53749 тис. грн, який на 139,18 % більше ніж у 2018 році. Діяльність підприємства є рентабельною.

2. В результаті проведеного аналізу макросередовища досліджуваного підприємства, можна зробити висновок, що зміни, які можуть найімовірніше статися та, відповідно, й вплинути на життєдіяльність підприємства, знаходяться в економічному, екологічному, технологічному середовищах. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що існують наступні ринкові

можливості розвитку підприємства: уніфікація та стандартизація потреб покупців; зростання виробництва кондитерських виробів на ринку; можливість «захоплення» перспективних іноземних ринків; розвиток технологій виробництва; послаблення позицій конкурентів.

3. При оцінці соціально-психологічного клімату на підприємстві, ґрунтуючись на особистому спостереженні, було визначено негативні моменти.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру підприємства, можна дійти висновку, що у організації існують, як позитивні моменти, і негативні. Встановлено, що ефективність економічної діяльності досліджуваного підприємства взаємопов'язана з усіма складовими корпоративної культури.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 3.1. Удосконалення впливу корпоративної культури на управління підприємством

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в результатах його діяльності, що дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії (рис. 3.1).

Досягнення головної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Це пов'язано з тим, що компетентніші працівники можуть працювати на досконалішому устаткуванні, за досконалішою методикою; вони здатні генерувати ідеї, творчо підходити до роботи [49].

Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

Важливо пам'ятати, що трансформації корпоративної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

У перспективі, під час вирішення задач підтримки корпоративної культури підприємстві, необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників.

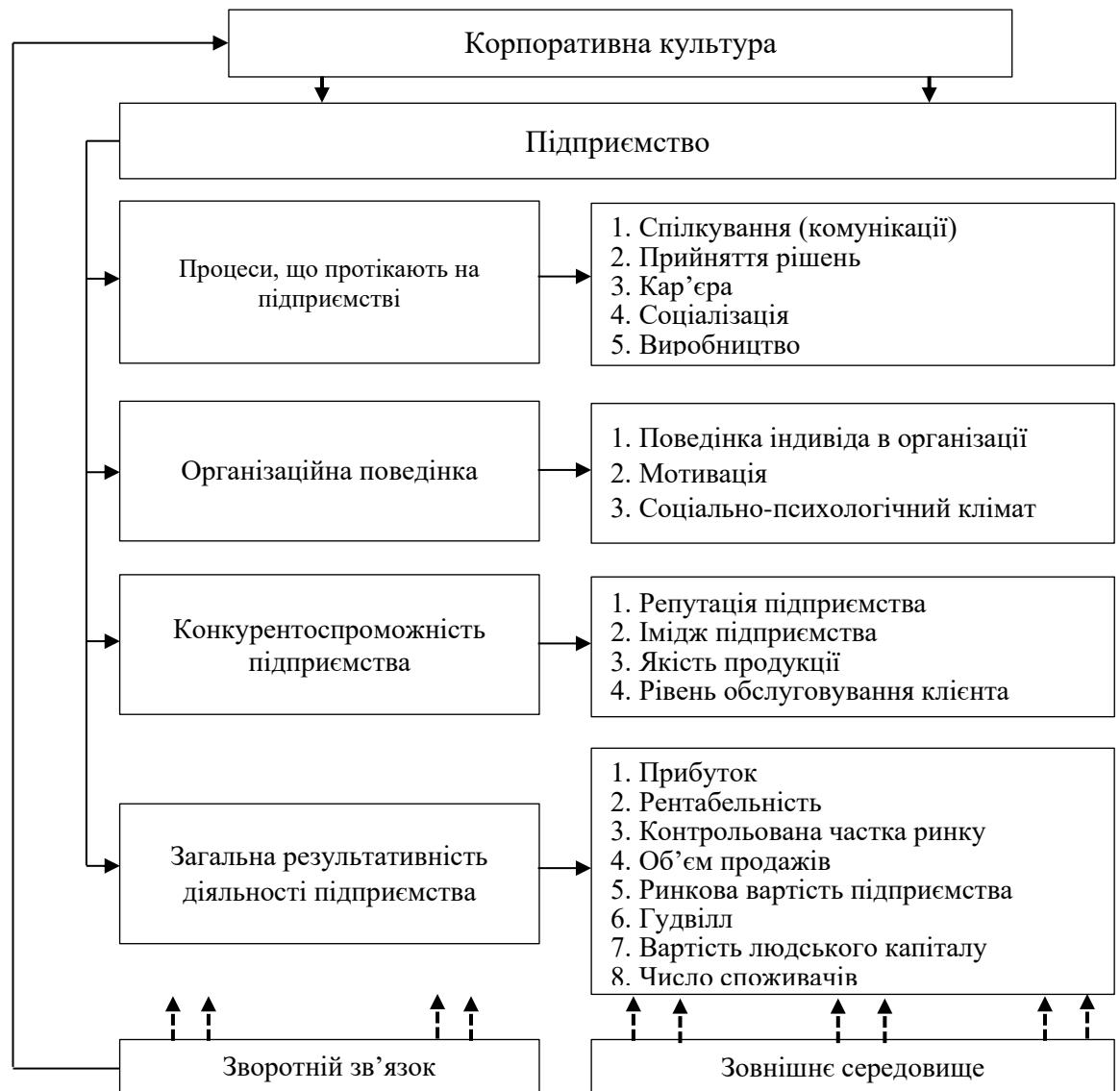


Рис. 3.1. Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність підприємства [побудовано автором]

Отже, вважаємо, що під час вирішення задач підтримки корпоративної культури підприємстві, необхідною умовою має бути врахування наступних чинників:

1. Відбір персоналу. Відбір співробітників повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей,

ідентичних корпоративним.

2. Діяльність голови та членів правління підприємства. Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу. Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликать опору у працівників підприємства.

3. Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно всіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури.

У другому розділі магістерської дипломної роботи, нами узагальнено показники, що підкреслюють взаємозв'язок між культурними та економічними показниками та які демонструють успішність компаній.

Далі нами було проведено регресійний аналіз [26], результати якого представлені у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Результати регресійного аналізу впливу культурних показників на економічний успіх Підприємства**

Незалежна переміна	Залежні змінні					
	загальна результативність	ринкова частка	ріст продаж	прибуток	задоволеність персоналу	якість
Залучення	0,32	0,22	0,23	0,21	0,39	0,33
Узгодженість	0,15	0,07	0,15	0,08	0,07	0,14
Адаптивність	0,35	0,11	0,06	0,32	0,02	0,00
Місія	0,10	0,12	0,42	-0,01	0,24	0,25
Розмір компанії	0,09	0,17	0,06	0,14	0,12	0,22
% виробництва	-0,02	-0,06	-0,07	-0,13	-0,12	-0,01
Вік компанії	0,08	0,15	0,01	0,09	0,06	0,00
Менеджмент	0,07	-0,11	0,15	0,02	0,06	0,03
F-статистика	4,92	3,13	4,59	4,98	4,66	4,73
R-squared	0,35	0,25	0,35	0,39	0,38	0,37
Adj R-squared	0,28	0,16	0,29	0,29	0,27	0,28
Число ступенів свободи	50	50	50	50	50	50

Крім цього, вважаємо що існує залежність корпоративної культури від

рівня освіти персоналу підприємства.

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів [25].

Найбільш широке застосування в практиці економічних досліджень отримало стохастичне моделювання, що описується показниками, між якими спостерігається стохастична залежність. Такого виду залежність проявляється у тому, що зміна однієї величини спричиняється зміною іншої. Вивчення стохастичного взаємозв'язку здійснюється проведенням кореляційно-регресійного аналізу, завданнями якого є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії, що відображає залежність результативної ознаки від кількох факторних ознак і дає оцінку міри щільності зв'язку [24].

Основним завданням кореляційного аналізу є виявлення і оцінка тісноти зв'язку між результативним і факторними ознаками. Основним завданням регресійного аналізу є встановлення форми зв'язку (рівняння регресії), включаючи статистичну оцінку його параметрів [26].

За допомогою багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу здійснимо оцінку міри впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів досліджуваного підприємства.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Відомо, що основною задачею багатофакторної виробничої регресії є дослідження впливу основних факторів на результат діяльності

підприємства. Адаптуючи економіко-математичну модель багатофакторної лінійної функції, нами проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу корпоративної культури на результати діяльності підприємства, враховуючи рівень освіти персоналу (додаток Л).

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Оскільки  $X_{i2розр.}(13,05) > X_{i2кр} (11,07)$ , то можна зробити висновок, що загальна мультиколінеарність матриці факторів існує.

На наступному етапі дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції.

Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник  $Y$ , тобто чистий прибуток (збиток). Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина:

менша 0,3 – зв'язок слабкий;

коли вона в межах 0,3-0,7 – середній;

якщо більше 0,7 – тісний;

коли абсолютна величина дорівнює 1 – це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції, можна простежити, що кожен із факторів суттєво впливає на результати діяльності досліджуваного підприємства:

– частка персоналу, що мають середню освіту – коефіцієнт кореляції 0,8, що говорить про тісний прямий зв'язок та вплив цього фактору на показник;

– частка персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника – коефіцієнт кореляції дорівнює 0,89, що також свідчить про тісний зв'язок та найбільший вплив цього фактора на чистий прибуток (збиток);

– частка персоналу, що мають вищу освіту (ЗВО-I-IV рівня акредитації) – коефіцієнт кореляції 0,91, тісний зв'язок та суттєвий вплив цього фактора

на результативний показник;

– частка персоналу, що здійснювали перекваліфікацію, коефіцієнт кореляції 0,87, зв'язок тісний, прямий та найбільший вплив цього фактора на чистий прибуток (збиток);

– частка персоналу, що навчались за кордоном, коефіцієнт кореляції 0,77 – зв'язок тісний та суттєвий вплив цього фактора на результативний показник.

Отже, аналізуючи парні коефіцієнти кореляції, визначено, що найменший вплив на чистий прибуток (збиток) досліджуваного підприємства справляє частка персоналу, що навчались за кордоном, коефіцієнт кореляції дорівнює 0,77, тому саме цей фактор виключаємо із подальшого економетричного аналізу багатафакторної регресійної моделі. Аналіз та прогнозування багатафакторної лінійної регресії чистого прибутку (збитку) проводимо і чотирма факторами факторами: частка персоналу, що мають середню освіту; частка персоналу, що мають спеціальну професійну підготовку робітника; частка персоналу, що мають вищу освіту (ЗВО-I-IV рівня акредитації); частка персоналу, що здійснювали перекваліфікацію.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатафакторної виробничої функції для визначення теоретичного та прогнозного значень чистого прибутку (збитку).

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Л, багатафакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_T = -1084,17 + 48,91X_1 + 2,52X_2 + 30,21X_3 - 2,59X_4 + 0,00X_5$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багатафакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо:

$$a_0 = 446,18;$$

$$a_1 = 0,00;$$

$$a_2 = 1,11;$$

$$a_3 = 4,92;$$

$$a_4 = -2,43.$$

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із зростанням частки персоналу, що мають середню освіту на 1 %, чистий прибуток підприємства збільшиться на 1,11 %; 4,92 %; 2,43 %.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,51.

Загальний коефіцієнт детермінації говорить про середній зв'язок між факторами та показником, а також, що варіація чистого прибутку (збитку) на 1 % зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори посередньо впливають на досліджуваний показник – чистий прибуток (збиток).

Прогнозне значення чистого прибутку підприємства на 2024 р. спостерігається 851,37 тис. грн за умови незначного зростання освітньої структури досліджуваного підприємства.

Слід відмітити, що розрахунок основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії чистого прибутку (збитку) підприємства можна проводити не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів на підприємстві.

Отже, проаналізувавши явище мультиколінеарності, парні коефіцієнти кореляції, коефіцієнт детермінації, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що кожен фактор впливає на результативний показник – чистий прибуток (збиток) підприємства

Багатофакторну регресію  $Y_t = 446,18 + 0,00X_1 + 1,11X_3 + 4,92X_4 - 2,43X_4$  графічно представлено в додатку Л, де позначено прогнозне значення

чистого прибутку (збитку) підприємства на 2024 р. під впливом культурних

На основі проведеного нами дослідження, було встановлено, що для того, щоб команда була успішною, її склад повинен бути ретельно підібраним. Вважаємо, що крім стандартних умов формування команд та її моделей, які нами розглядалися в попередньому розділі дослідження, існує залежність якості та ефективності роботи команди від рівня освіти її членів.

Таким чином, були отримані точніші дані про залежність культурних та економічних показників. Отже, ефективність та економічні показники різною мірою визначаються культурними.

Найважливішим показником є залучення персоналу. У цілому, для підприємства найбільш значущими культурними показниками є адаптивність та залученість, що визначають загальну ефективність діяльності підприємств. Найменший вплив має показник «місія».

Досліджуваному підприємству притаманні культурні показники, що впливають ефективність їх діяльності. Значимість тих чи інших культурних показників залежить від зовнішніх умов діяльності підприємства. В період сучасного стану економіки, найбільш значущими показниками досліджуваного підприємства є залученість та адаптивність, що забезпечують кращу пристосовність до умов динамічного бізнес-середовища.

Авторську модель управління корпоративною культурою представлено в додатку М.

Вважаємо, що побудова моделі управління корпоративною культурою має бути комплексним, системним рішенням, що враховує інтегративні якості корпоративної культури та вплив субкультур окремих структурних підрозділів. Елементи корпоративної культури мають бути інтегровані у всі сфери діяльності підприємства. Ціль управління змінами корпоративної культури в управлінні персоналом у синхронізації поведінки співробітників усіх рівнів у напрямку однієї бажаної поведінки всього підприємства.

Практична реалізація запропонованої автором моделі управління корпоративною культурою неможлива без урахування впливу корпоративної

культури на показники ефективності діяльності компанії (наприклад, на прибуток, рентабельність активів, продуктивність праці).

Встановлено, що існуюча на досліджуваному підприємстві система бухгалтерського обліку досить добре пристосована для врахування ролі матеріальних активів, але не дозволяє визначити вартість та ступінь впливу на діяльність підприємства нематеріальних активів, зокрема й корпоративної культури. Орієнтація зростання вартості компанії, застосування категорії вартості підприємства як найвищої цільової величини дозволить вирішити ці завдання.

Побудова моделі управління корпоративною культурою на основі збалансованої системи показників та її інтеграція з концепцією вартісно-орієнтованого управління дозволить підприємству створити сильну корпоративну культуру та ефективно керувати нею, сприятиме реалізації стратегій, спрямованих на збільшення вартості підприємства, дозволить найбільш ефективно використовувати фактори виробництва та досягти вищі результати діяльності.

### **3.2. Заходи щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві**

На досліджуваному підприємстві відсутня нагальна потреба в проведенні зміни глибинного устрою корпоративної культури, оскільки вже чітко сформовано місію та стратегію діяльності організації, в колективі присутні єдині цілі, існують певні корпоративні цінності, символіка тощо. Проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі проблеми, які необхідно вирішувати задля вдосконалення підприємства.

Для здійснення заходів удосконалення впливу корпоративної культури на управління підприємством пропонуємо виділити окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури.

Фахівець з корпоративної культури має організувати і контролювати виконання впровадження корпоративної культури в середовищі співробітників, у міру необхідності коригувати цю діяльність, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні довідки і статистичні звіти по досягненню мети, розробляти корпоративні заходи, свята, та інше (рис. 3.2).

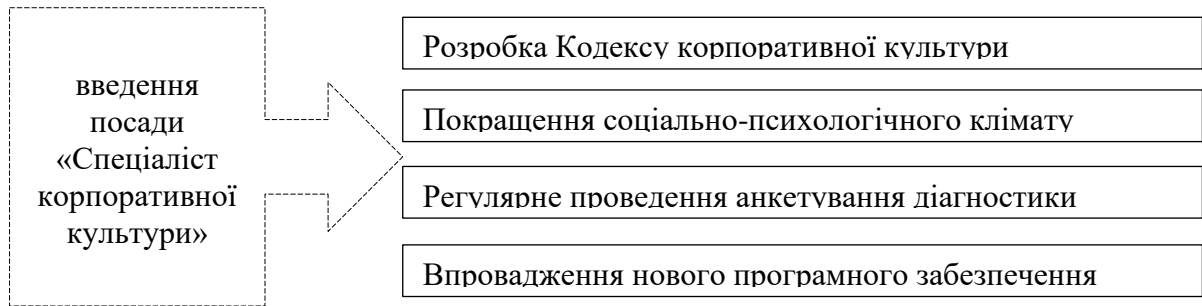


Рис. 3.2. Першочергові заходи щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства [авторська розробка]

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

Таким чином, корпоративна культура досліджуваного підприємства є невід'ємною частиною його функціонування. Вона суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Корпоративна культура впливає на соціально-психологічний клімат в колективі, комунікаційні процеси, конкурентоспроможність компанії, взаємодію з партнерами та клієнтами, економічну ефективність. Тому керівництво прагне створити сильну корпоративну культуру, що базується на актуальному розумінні людини та її ролі в системі суспільного поділу праці.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства полягають у наступному:

- покращення соціально-психологічний клімат у колективі;
- розробка Положення про корпоративну культуру;
- ведення фірмової уніформи для персоналу;
- проведення щорічної діагностики існуючої корпоративної культури.

Розглянемо більш детально запропоновані рекомендації:

1. Заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Як пропозиція тут виступає організація свят для співробітників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть згуртувати колектив, оскільки характер цих свят найбільше привертає до дружнього спілкування. Необхідно, щоб в результаті реалізації цього заходу довіра співробітників до керівництва зростала, і їм надалася б можливість дізнатися своїх колег у неофіційній обстановці. Об'єднуючі заходи – організація корпоративних свят, спортивних змагань, а також створення, відродження та підтримання традицій.

Наприклад, щорічно проводити спортивні змагання з волейболу. Захід може бути абсолютно безкоштовним для учасників, а переможці отримують призи, які придбаває організація.

Учасниками змагання мають бути співробітники, працівники підприємства незалежно від статі та навичок. Мета заходу – підвищення рівня фізичної підготовки персоналу, залучення працівників у регулярні заняття спортом. Крім зміцнення здоров'я, ігрові види спорту, як відомо, є важливим фактором підтримки працездатності та зняття психологічних навантажень. Приблизні витрати на придбання призів для переможців спортивних змагань підприємства наведено в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Витрати на придбання призів для переможців спортивних змагань, 2023 р.**

Назва	Кількість	Ціна, грн	Вартість, грн
Медаль спортивна зі стрічкою	10	70,00	700,00
Грамота	20	3	60,00
Кубок спортивний	2	442,00	884,00
Торт	1	500,00	500,00
Разом	x	x	2144,00

Також пропонуємо раз на півроку (навесні та восени) проводити суботник. Наприклад, дві – три години співробітники працюють на свіжому повітрі, потім влаштувати пікнік. Цей захід, на нашу думку, не тільки згуртує колектив, а й допоможе підтримувати порядок на території підприємства. У суботнику можуть брати участь всі члени колективу, починаючи від керівників та закінчуючи рядовими співробітниками. Адже коли керівники та підлеглі у неформальній обстановці долають перешкоди, організаційні питання потім вирішуються набагато швидше, конфлікти виникають набагато рідше, усі стають згуртованими. Посилити враження від спільного активного відпочинку можна, розмістивши фоторепортажі про такі заходи на сайті компанії.

Також для зміцнення корпоративної культури на досліджуваному підприємстві пропонуємо запропонувати працівникам абонементи для відвідування фітнес центрів та басейну (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Витрати на придбання абонементів для працівників підприємства, 2023 р.**

Назва послуги	Кількість	Ціна, грн	Вартість, грн
Тренажерний зал	300	50/міс	15000,00
Басейн	300	100	3000,00
Разом	х	х	18000,00

Керівництву підприємства пропонуємо визначати кращих співробітників за результатами роботи кожного місяці та надавати їм в якості заохочення абонементи.

2. Пропонуємо впровадити на підприємстві Положення про корпоративну культуру в нашій редакції.

Формування Положення надасть можливість забезпечити вирішення низки завдань таких як: оформлення та закріплення сформованої корпоративної культури, фіксування єдиних корпоративних стандартів та загальних принципів ведення бізнесу, зміцнення свого зовнішнього іміджу, демонстрування своїм можливим інвесторам і клієнтам наявності визначених стандартів корпоративного управління, залучення до компанії співробітників,

відповідно до їх здібностей, що дозволяють досягати всіляких цілей організації.

Головна мета створення положення полягає в тому, що, розробка подібних документів, дозволяє компанії зрозуміти, в чому полягає її місія та які стратегічні цілі її діяльності дозволить закріпити систему управління компанією, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто створить умови, необхідні для організації, яка стала б ефективно керованою та зрозумілою, як із «зсередини», так і «зовні».

Щоб створити становище, необхідно, зазвичай, розпочати з діагностики загального клімату для підприємства. Результати проведеного дослідження допоможуть виявляти будь-яку спільну проблему, механізми вирішення якої разом із цінностями та написаними правилами, також мають закладатися у корпоративний кодекс організації.

Приклад розробленого Положення про корпоративну культуру представлений в додатку Н.

### 3. Введення уніформи для персоналу.

Уніформа персоналу одна із важливих символів дисципліни, організованості, надійності. Уніформа персоналу демонструє рівень керуючої компанії не менший, ніж обслуговування.

Також вона є відображенням фірмового стилю, один з найбільш ефективних способів залучення нових клієнтів та згуртованості трудового колективу.

Персонал є особою будь-якої організації, формує у гостя ставлення до підприємства не менше, ніж інтер'єр чи харчування. Співробітники підприємства в уніформі стануть дисциплінованими, у них значно зросте відповідальність за послуги, що надаються ними, що дозволить персоналу продемонструвати високий рівень організації в цілому. Зразкові витрати на пошиття уніформи можна розглянути в таблиці 3.4.

### 4. Створення інформаційного стенду та вдосконалення сайту.

**Витрати на пошив корпоративного одягу, 2023 р.**

Структурна одиниця/Посада	Вид уніформи	Кількість	Вартість, грн
Адміністрація	Сорочка з емблемою	10	3500,00
Бухгалтерія	Сорочка з емблемою	2	700,00
Юридичний відділ	Сорочка з емблемою	2	700,00
Відділ роботи з клієнтами	Сорочка з емблемою	2	700,00
Служба охорони праці	Сорочка з емблемою	2	700,00
Виробничий цех	Фартух з емблемою	40	14000,00
Продавці	Фартух з емблемою	45	15450,00
Разом	х	х	36050,00

Інформаційний стенд або дошка оголошень є відкритим джерелом надання інформації, що спонукає до обговорення, а також сприяє формуванню спілкування між людьми в колективі. Інформаційний стенд виконує дуже важливу роль – він формують корпоративний простір, підтримує фірмовий стиль, створюють особливу атмосферу, культуру. Рекомендується забезпечити встановлення такого стенду у місці найбільшого прохідного потоку – у кімнаті відпочинку.

На сайті та на дошці можна, наприклад, відобразити у вигляді записів мети організації на найближчий час, надавати інформацію про показники та критеріях успішного виконання обов'язків кожного співробітника, повідомляти про можливі джерела отримання премії, а також – стягнення.

Важливо, щоб усе це було реалізовано у доступному та чіткому вигляді. Також можна розміщувати знімки з корпоративних свят, матеріали про компанію зі ЗМІ, графік зростання продажів та фотографії найкращих співробітників. Можна заохочувати та нагороджувати іменинників, молодят – усіх, хто найближчим часом відзначає святкову дату. У компанії, де все це переважає, набагато більше лояльних і відданих співробітників і менше безвідповідальних та неблагонадійних.

Сайт підприємства щомісяця оновлюється та ведеться професійною компанією. Для його оновлення менеджер електронним листом надсилає необхідну до розміщення інформацію. Таким чином, доопрацювання офіційного сайту не вимагає додаткових вкладень достатньо дати вказівки

фірмі-розробнику про введення додаткового посилання «Нашим працівникам» та розміщення на ній внутрішньо-корпоративної інформації.

#### 5. Стимулювання персоналу.

Кожен керівник намагається побудувати роботу в організації таким чином, щоб співробітники працювали самостійно та прагнули досягти високих результатів у роботі. Завдяки цьому бізнес розвивався швидкими темпами, і співробітники зростали, як фахівці та керівник отримував гарний дохід. Одним із потужних мотивуючих засобів трудової поведінки співробітника є інтерес до роботи. У цікавій роботі співробітник реалізує свої можливості, свій потенціал. Не менш ефективним буде створення традицій, таких як, наприклад, вибір та нагородження найкращих співробітників за підсумками місяця. Якщо персонал зауважить, що керівництво звертає увагу на них і заохочує добру роботу, то персонал буде з більшою готовністю дотримуватися вимог ведення. Тому, щоб заходи були максимально результативними, на них обов'язково має бути присутнім генеральний директор або виконавчий директор. Нагорода, отримана від керівництва, має велику цінність – таким чином керівник зможе показати, що він цінує роботу співробітників та їх досягнення не залишаються непоміченими.

Загальна сума витрат на запропоновані нами заходи щодо зміцнення корпоративної культури досліджуваного підприємства становить 56194,00 грн.

Заходи, що нами пропонуються, дозволять співробітникам підвищити згуртованість у колективи, зменшити конфлікти. Керівництво має на меті створення та реалізацію заходів щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей.

Удосконалення корпоративної культури підприємства дозволить ефективно функціонувати за умов конкурентної боротьби та сучасного бізнес-середовища.

### Висновки до розділу 3

Визначивши шляхи удосконалення корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, можемо зазначити, що вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства.

1. Досягнення головної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. У кінцевому підсумку, зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості підприємства. Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

2. Визначено, що вплив корпоративної культури на діяльність підприємства повинен розглядатися в єдності чотирьох напрямів, а саме: на процеси, що протікають на підприємстві; на організаційну поведінку; на конкурентоспроможність; на загальну результативність діяльності підприємства. Узагальнено показники, що підкреслюють взаємозв'язок між культурними та економічними показниками та які демонструють успішність компаній.

3. Проведено регресійний аналіз, результати якого свідчать про те, що ефективність та економічні показники різною мірою визначаються культурними. Найважливішим показником є залучення персоналу. У цілому, для підприємства найбільш значущими культурними показниками є адаптивність та залученість, що визначають загальну ефективність діяльності підприємств. Найменший вплив має показник «місія».

4. Встановлено, що досліджуваному підприємству притаманні культурні показники, що впливають на ефективність їх діяльності. Значимість тих чи інших культурних показників залежить від зовнішніх умов діяльності

підприємства. В період сучасного стану економіки. найбільш значущими показниками досліджуваного підприємства є залученість та адаптивність, що забезпечують кращу пристосовність до умов динамічного бізнес-середовища. На підприємстві відсутня нагальна потреба в проведенні зміни глибинного устрою корпоративної культури, оскільки вже чітко сформовано місію та стратегію діяльності організації, в колективі присутні єдині цілі, існують певні корпоративні цінності, символіка тощо. Проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі проблеми, які необхідно вирішувати задля вдосконалення підприємства.

5. Розроблено ряд рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства, а саме: покращення соціально-психологічний клімат у колективі; розробка Положення про корпоративну культуру; ведення фірмової уніформи для персоналу; проведення щорічної діагностики існуючої корпоративної культури. Для здійснення заходів удосконалення впливу корпоративної культури на управління підприємством пропонуємо виділити окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури.

Заходи, що нами пропонуються, дозволять співробітникам підвищити згуртованість у колективі, зменшити конфлікти. Керівництво має на меті створення та реалізацію заходів щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей. Удосконалення корпоративної культури підприємства дозволить ефективно функціонувати за умов конкурентної боротьби та сучасного бізнес-середовища.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Удосконалення механізмів корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Дослідивши теоретико-методологічні основи корпоративної культури в умовах сучасного бізнес-середовища, можемо зробити висновки, що корпоративна культура є найважливішим інструментом управління, що лежить в основі побудови будь-якої економічної моделі діяльності. Необхідною умовою створення ефективної системи управління корпоративною культурою підприємства, є підвищення наукової обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору та взаємодії основних елементів системи управління: принципів, функцій та методів, спрямованих на досягнення цілей управління. Це визначає необхідність формування методологічних засад управління корпоративною культурою, що є частиною системи управління підприємством.

2. Враховуючи результати дослідження, нами уточнено поняття корпоративної культури. З метою подальшого аналізу під корпоративною культурою розуміємо унікальний нематеріальний ресурс підприємства, що є системою базових уявлень і цінностей, які розділяються більшістю членів даного підприємства, виражену в поведінці персоналу та символіці, на основі якої створюється особлива технологія управління факторами виробництва та організацією в цілому, що дозволяє формувати конкурентні переваги та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

3. Ознаками корпоративної культури, що допомагають зрозуміти її сутність є: особиста ініціатива; готовність до ризику; основні характеристики управління корпоративною культурою; рівень толерантності персоналу; узгодження спільних дій; цілеспрямованість; ідентичність організації та її персоналу; правила контролю, координації та взаємодії; система мотивації; всебічна загальність, яка полягає в тому, що корпоративна культура охоплює

всі види діяльності підприємства: виробничих, управлінських, технологічних, структурних, процедурних; неформальність; стійкість, яку пов'язують із традиційністю, що властива культурі в цілому.

Роль корпоративної культури в механізмі управління підприємством проявляється через систему всіх її складників: типів, функцій, елементів, потенціалу.

4. Виокремлено шляхи впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства: поведінка та культура впливають один на одне; культура здійснює вплив не так на те, що роблять працівники, а на те, як і яким чином вони це роблять. Встановлено, що вплив корпоративної культури на базові функції менеджменту здійснюється з врахуванням таких основних критеріїв: тип корпоративної культури та рівень прояву корпоративної культури.

5. Управління корпоративною культурою найбільше доцільно здійснювати, якщо об'єкт управління розглядається як нематеріальний актив. Корпоративна культура створює умови отримання доходу підприємства. У цьому компанію слід розглядати не як виробника товарів, бо як портфель активів, контрактів, клієнтів, ризиків тощо. Основне завдання менеджерів при цьому полягає в управлінні компанією як портфелем активів, куди входять елементи корпоративної культури.

6. Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, здійснивши аналіз рівня корпоративної культури та особливості її впливу на ефективність управління підприємством, можемо зробити наступні висновки. Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є отримання прибутку за рахунок різних видів діяльності, а саме: комерційної, підприємницької, виробничої та ін. видів в різних галузях господарювання. Загальна вартість майна підприємства за 2018-2022 рр. має тенденцію до збільшення. У 2022 році вартість майна збільшилась проти 2018 р. на 119,83 %. Чисті активи підприємства складають 444500 тис. грн, що більше розміру статутного капіталу на 412673 тис. грн. В 2022 році на

підприємстві збільшився чистий дохід від реалізації продукції на 12,82 %. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році збільшилася на 13,52 %. Продуктивність праці у 2022 році зросла у порівнянні із 2018 роком на 14,35 %, що пов'язано із зменшенням середньооблікової чисельності персоналу на 273 особу. Чистий прибуток у 2022 р. становить 53749 тис. грн, який на 139,18 % більше ніж у 2018 році. Діяльність підприємства є рентабельною.

7. В результаті проведеного аналізу макросередовища досліджуваного підприємства, можна зробити висновок, що зміни, які можуть найімовірніше статися та, відповідно, й вплинути на життєдіяльність підприємства, знаходяться в економічному, екологічному, технологічному середовищах. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що існують наступні ринкові можливості розвитку підприємства: уніфікація та стандартизація потреб покупців; зростання виробництва кондитерських виробів на ринку; можливість «захоплення» перспективних іноземних ринків; розвиток технологій виробництва; послаблення позицій конкурентів.

8. Узагальнено показники, що підкреслюють взаємозв'язок між культурними та економічними показниками та які демонструють успішність компаній. Проведено регресійний аналіз, результати якого свідчать про те, що ефективність та економічні показники різною мірою визначаються культурними. Найважливішим показником є залучення персоналу. У цілому, для підприємства найбільш значущими культурними показниками є адаптивність та залученість, що визначають загальну ефективність діяльності підприємств. Найменший вплив має показник «місія».

9. Запропоновано авторську модель управління корпоративною культурою. Побудова моделі управління корпоративною культурою має бути комплексним, системним рішенням, що враховує інтегративні якості корпоративної культури та вплив субкультур окремих структурних підрозділів. Елементи корпоративної культури мають бути інтегровані у всі сфери діяльності підприємства. Ціль управління змінами корпоративної

культури в управління персоналом у синхронізації поведінки співробітників усіх рівнів у напрямку однієї бажаної поведінки всього підприємства.

10. Розроблено ряд рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства. Для здійснення заходів удосконалення впливу корпоративної культури на управління підприємством пропонуємо: окрему штатну одиницю – фахівця з корпоративної культури; покращення соціально-психологічний клімат у колективі; розробка Положення про корпоративну культуру; ведення фірмової уніформи для персоналу; проведення щорічної діагностики існуючої корпоративної культури. Загальна сума витрат на заплановані заходи становить 56194,00 грн.

Заходи, що нами пропонуються, дозволять співробітникам підвищити згуртованість у колективі, зменшити конфлікти. Керівництво має на меті створення та реалізацію заходів щодо вдосконалення корпоративної культури для досягнення соціально-економічних, комерційних цілей. Удосконалення корпоративної культури підприємства дозволить ефективно функціонувати за умов конкурентної боротьби та сучасного бізнес-середовища.