

**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
13 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Управління формуванням корпоративної культури»**
(на матеріалах в ПрАТ «Назва підприємства» ХХХ району)

виконала здобувач вищої освіти денної форми навчання

Януш Вікторія Анатоліївна

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2021 року

3MICT

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття та види корпоративної культури підприємства.....	9
1.2. Елементи корпоративної культури та її значення для організації в сучасному бізнес-середовищі	15
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА....	25
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління ПрАТ «Назва підприємства»	25
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Назва підприємства».....	31
2.3. Аналіз корпоративної культури та її ефективності в ПрАТ «Назва підприємства».....	38
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1. Стратегічне удосконалення корпоративної культури на підприємстві.....	47
3.2. Тактичні заходи з удосконалення корпоративної культури підприємства.....	53
Висновки до розділу	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	71

.....

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна культура передбачає наявність індивідуальної системи правил, норм, ідеалів, що дозволяє сформувати необхідну модель поведінки співробітників в конкретній організації. Це допомагає підтримувати її імідж, підвищувати ефективність роботи персоналу та уникати, в першу чергу, внутрішніх конфліктів. Крім того, завдяки корпоративній культурі відбувається інтеграція нових співробітників в організацію. Також важливим аспектом є формування почуття причетності та приналежності у працівників. Вони відчують себе невід'ємною частиною великої корпоративної системи і розуміють важливість власних дій для розвитку організації, відчують себе соціально захищеними. Разом з тим, розуміючи велику значущість такого елементу внутрішнього середовища організації, як корпоративна культура, велика кількість керівників організацій, що функціонують у сучасному бізнес-середовищі не приділяють належної уваги її формуванню та розвитку.

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

Метою дослідження є формування та удосконалення заходів з управління формуванням корпоративної культури підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Завданнями наукового дослідження є:

- аналіз теоретико-методологічних засад формування корпоративної культури підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз стану управління формуванням корпоративної культури

підприємства;

- пошук шляхів удосконалення управління формуванням корпоративної культури підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Об’єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система управління формуванням корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства» ХХХ району Полтавської області.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система функціонування та розвитку корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства» ХХХ району Полтавської області.

Методи досліджень: системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний), аналітичні методи; метод кореляційно-регресійного аналізу, метод спостереження, методів соціологічних досліджень: анкетування, інтерв’ю.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, Статут ПрАТ «Назва підприємства», інформація з офіційного сайту підприємства, результати соціологічного дослідження, вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення поняття та моделі корпоративної культури;
- модель стратегічного управління корпоративної культури підприємства, що функціонує в умовах сучасного бізнес-середовища;
- формування системи тактичних заходів з удосконалення моделі корпоративної культури, що поєднує удосконалення комунікаційної політики організації, системи тимблдингових заходів та розвитку персоналу.

Практична значущість: пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури прийняті до впровадження ПрАТ «Назва підприємства» ХХХ району Полтавської області.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:

статті у фаховому журналі:

Сазонова Т.О., Потапюк І. П., Януш В. А. Особливості корпоративної культури організації в сучасних реаліях. *Економічний форум*. 2021. Вип. 4. С. 152-157.

тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Януш В. А. Корпоративна культура підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Київ, 13 жовтня 2021 року/ редкол. О.С. Волошкіна та ін. К.: ІТТА, 2021. С. 663-665.

2. Януш В. А. Стратегія удосконалення корпоративної культури сучасного підприємства. Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету, 18 листопада 2021 р. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 130-131.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 71 сторінці. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 52 джерела та п'яти додатків. Основний текст роботи включає 10 рисунків та 28 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та види корпоративної культури підприємства

Необхідність дослідження, приділення достатньої уваги питанням формування, управління, розвитку корпоративної культури організації знаходить пояснення в реальній ситуації на підприємствах, в першу чергу тому, що багато підприємств, організацій, які досягли економічної стабільності, відчувають потребу в об'єднанні і зміцненні колективу, створення сприятливого клімату всередині організації між співробітниками, а також в знаходженні додаткових способів мотивації персоналу. Крім того, для того щоб бути конкурентоздатним підприємством, організацією, потрібно мати сильну корпоративну культуру, що відрізнятиме його / її від інших, створюватиме неповторний та впізнаваний образ.

У широкому розумінні значення терміну – «культура» можна розглядати як комплекс вірувань, форм соціальної та економічної взаємодії людей, та характерних матеріально-побутових особливостей [1, с. 22].

Сам термін «культура» походить від латинського слова «culture», яке означає «обробляти, поліпшувати» [2, с. 27]. Саме цей термін почали використовувати просвітники ще у XVIII ст. для означення ідеї людяності, людської природи в цілому, а також людського буття, людського начала, відмежовуючи тим самим людську природу від природи загалом, стихійного, тваринного буття.

Повертаючись до організацій та підприємств, які функціонують в сучасному бізнес-середовищі, зазначимо, що кожна / кожен з них має власну, індивідуальну корпоративну культуру, а також певний її рівень розвитку. Корпоративна культура – це об'єктивна реальність сучасного розвитку організацій, підприємств.

В цілому концепція корпоративної культури почала змістовно та структурно формуватися у 80-х р. XX ст. у США під впливом 3-х наукових напрямів: теорії організації, стратегічного менеджменту, організаційної поведінки.

Розглянемо підходи до визначення поняття «корпоративна культура» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Семантика поняття «корпоративна культура»

Визначення	Автор	Джерело
«це унікальні характеристики, особливості організації, те, що вирізняє її серед інших у галузі»	Д. Елдрідж, А. Кромбі	[3, с. 81]
«клей, що склеює організацію та допомагає утримати її цілісність через створення індивідуальних, специфічних стандартів мислення та поведінки»	С. Роббінс	[4, с. 256]
«це система переконань, норм поведінки, установок, що поділяються більшістю працівників, а також цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати, поводити себе люди в даній організації»	М. І. Магура	[5, с. 25]
«система базових уявлень, тобто таких поглядів, які не просто описані та зафіксовані в документах, яких до того ж дотримується група, колектив але й таких, які існують у свідомості людей, відповідно до яких вони реалізують власну діяльність в даній організації»	Е. Шейн	[6, с. 128]
«система матеріальних, духовних цінностей, норм, правил поведінки, ідентифікацій, притаманних персоналу певної компанії, що відображають індивідуальність організації та формують сприйняття її іншими в оточуючому середовищі»	Є.Ю. Гресь, Н.В. Язвінська	[7]
«загальноприйнята в організації система особистих та колективних цінностей, правил поведінки працівників»	І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонов	[8, с. 32]
найважливіша умова успішного функціонування будь-якого підприємства, через те, що науково-технічний прогрес сильно прискорює старіння професійних знань, навичок, а саме культура організації може виховати у власному працівникові прагнення до постійного самовдосконалення та саморозвитку; є важливим маркетинговим ресурсом	І. П. Потапюк	[9, с. 171; 10, с. 177-181]
це специфічний вид, а також набір норм, цінностей, переконань, манер поведінки, що характеризують, в першу чергу, спосіб співпраці колективу, а також окремих індивідів в межах конкретної організації та поза ними; формує соціальне та психологічне середовище організації.	Т. О. Сазонова	[11, с. 133]

Отже, на наш погляд, поняття «корпоративної культури» можна визначити як складну, багатоаспектну систему цінностей, принципів, переконань, традицій, норм поведінки, що сформовані та продовжують формуватися на протязі всього життєвого циклу організації, під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

Не залежно від різноманітності визначень поняття корпоративної культури, всі вони сформовані з використанням одного з таких підходів [сформовано на основі 12, с. 23-27]:

1) символного підходу, в основу якого покладено сприйняття організації, як цілісної системи з певним рівнем соціальної невизначеності. Керівництво застосовує певні символи – основні орієнтири, які персонал однаково розуміє та сприймає. Застосовуючи даний підхід, менеджмент підприємства, організації впорядковує комунікації та взаємодію (по вертикалі та горизонталі) всередині організації.

2) когнітивного підходу, згідно якого корпоративна культура розглядається як певна сукупність традицій, правил, звичок, знань, які сформувалися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та засвоєні персоналом конкретної організації.

3) системного підходу, який заснований на виборі показників соціально-психологічного клімату організації. Згідно даного підходу, на формування корпоративної культури впливають об'єктивні характеристики функціонування підприємства: стиль керівництва, місія, набір цілей організації, політика тощо. В той же час наявність, ефективність корпоративної культури можна охарактеризувати станом психологічного середовища в колективі, існуванням у свідомості персоналу системи суб'єктивних думок, вражень, переконань тощо.

Також розрізняють різні підходи до типології корпоративної культури (табл. 1.2).

Сукупність підходів до типології корпоративної культури

Автор	Типи корпоративної культури
Дж. Зоннерфельд [13]	«бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура»
К. Камерон, Р. Куїнн [14, с. 118]	«кланова», «адхократична», «ієрархічна», «ринкова»
Г. Хофстед [15, с.12-13]	«чоловіча-жіноча», «індивідуалізм-колективізм», «короткострокова-довгострокова орієнтація»
Манфред Кетс де Врієс [13]	«паранояльна», «примусова», «драматична», «депресивна», «шизоїдна»
Чарльз Ханді [16, с. 387]	«культура Зевса», «культура Аполлона», «культура Афін», «культура Діоніса»
Ф. Тромпенаарс [17, с. 58-60]	«сім'я», «ейфелева вежа», «керований снаряд», «інкубатор»

Розглянемо джерела формування корпоративної культури організації та її значення (рис. 1.1).

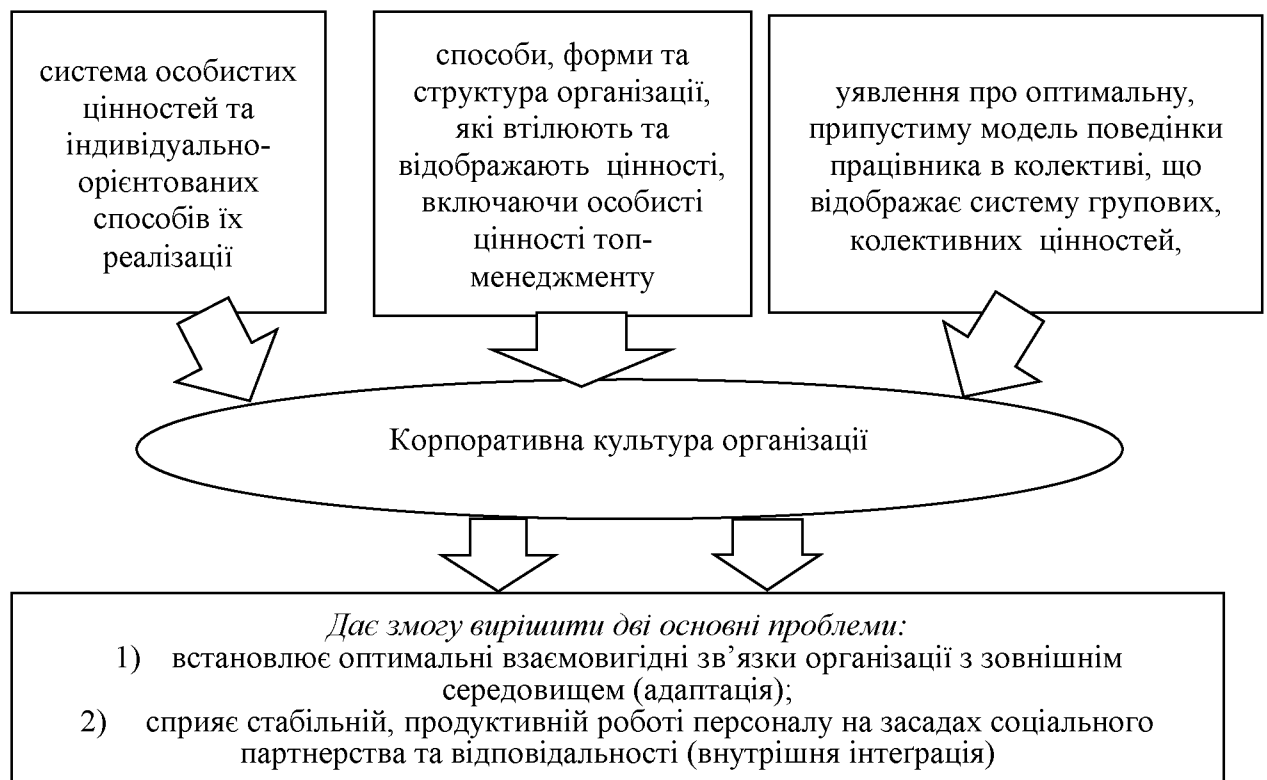


Рис. 1.1. Основні джерела формування корпоративної культури та її значення для організації [сформовано на основі 18, с. 123-124; 19, с. 203]

Дослідники класифікують корпоративну культуру на негативну і позитивну (ознака – вплив на формування трудових правил, норм, цінностей персоналу) [21, с. 82]:

- позитивна корпоративна культура – наголос та фіксація для персоналу цінність власної професійної діяльності, яка сприймається і як спосіб індивідуальної трудової діяльності, і як спосіб творчої самореалізації, і як спосіб саморозвитку, і як цінність підприємства, в цілому – як умови забезпечення особистісних актуальних потреб;

- негативна корпоративна культура відображає ситуацію, за якої трудова діяльність для персоналу на певному підприємстві вигідна у деякій мірі, але не цінна з точки зору саморозвитку працівника, його самореалізації.

Розрізняють три рівні корпоративної культури (рис. 1.2).

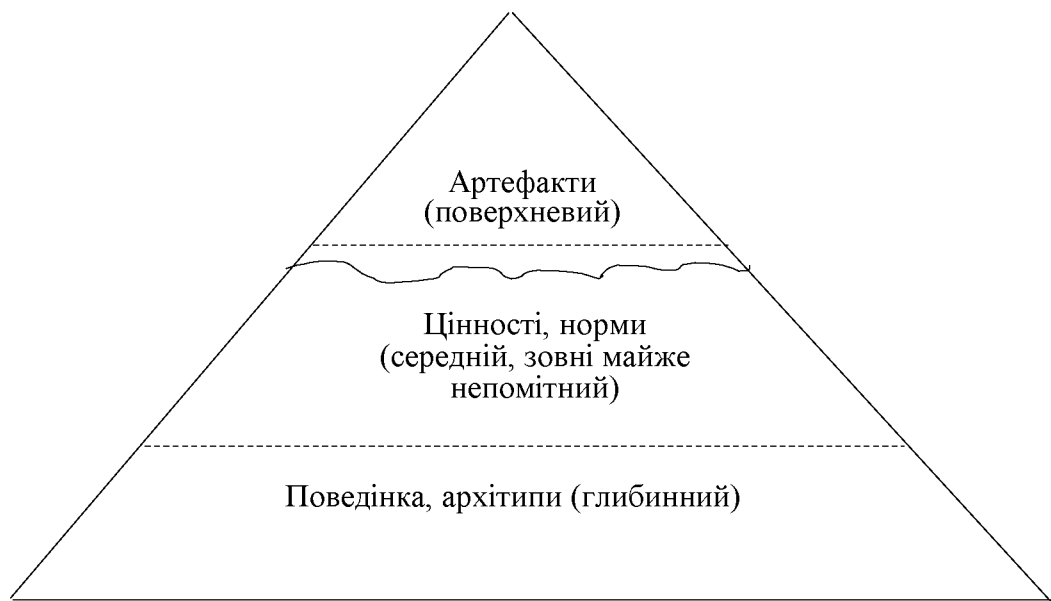


Рис. 1.2. Рівні корпоративної культури [сформований на основі 21]

Верхній, або поверхневий рівень корпоративної культури формують видимі об'єкти, так звані, артефакти культури, а саме: організаційні церемонії, стиль в одязі, правила поведінки, фізичні символи, інтер'єр, розташування офісу тощо. Усе це може побачити стороння людина, почути, зрозуміти, усвідомити, спостерігаючи за поведінкою персоналу організації.

Другий рівень корпоративної культури формують виражені в словах, справах персоналу організації загальні цінності, переконання, які свідомо поділяються, виховуються, культивуються співробітниками підприємства, організації. Вони проявляються в їхніх розповідях, манері спілкування, символах, що ними використовуються.

Третій рівень – глибинний, він формується із базових цінностей, основних переконань, які й складають сутність корпоративної культури, які закладені так глибоко, що персонал просто їх не помічає. Саме ці цінності, переконання, норми керують поведінкою та рішеннями працівників на підсвідомому рівні [22, с. 87].

Корпоративна культура будь-якого виду, будь-якої організації має базуватися на системі принципів – базових вихідних положень, що забезпечують її формування та розвиток. Важливість дотримання організацією визначених принципів корпоративної культури полягає в тому, що даний процес на пряму впливає на подальший стан, розвиток та ефективність прийняття управлінських рішень, як стосовно самої корпоративної культури, так і функціонування всієї організації, а також на результативність діяльності персоналу.

Беззаперечним є той факт, що принципи корпоративної культури кожним підприємством розробляється самостійно, але все ж таки вони поділяються на загальні та спеціальні. Розглянемо загальні принципи корпоративної культури сучасного підприємства, організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Загальні принципи корпоративної культури
[сформовано на основні 23, 24]

Принцип	Зміст
1	2
Соціально-економічного та інтелектуального розвитку	Необхідність орієнтації на забезпечення економічного достатку, соціального, інтелектуального розвитку персоналу
Вимірності, корисності	Має бути корисною як для організації, так і персоналу
Всеохоплення та системності	Має охоплювати весь персонал, всі явища та елементи організації

1	2
Відкритості та постійного удосконалення	Відкритість до удосконалень, нових досягнень та забезпечення стабільного розвитку
Координації	Забезпечення порядку в діяльності організації, координування діяльності персоналу (в організації та поза її межами)
Винагороди	Забезпечення однакової та справедливої винагороди працівниками, які дотримуються її принципів, правил, норм, цінностей
Обов'язковості	Принципи, правила, норми, цінності корпоративної культури організації є обов'язковими для всіх членів організації
Відповідності чинному законодавству	Контроль, мотивація, норми, правила тощо є індивідуальними в кожній організації, але вони не мають суперечити чинному законодавству, нормативно-правовим актам
Керованості	Має бути керованою шляхом чіткого визначення мети, цілей, пріоритетів, правил взаємодії, поведінки тощо
Системності, комплексності	Бути цілісною системою, структурні елементи корпоративної культури мають бути пов'язані між собою взаємним впливом
Науковості	Має відповідати сучасним досягненням науки

Розглянемо тепер спеціальні принципи, розробка яких залежить від певної системи чинників, таких як: вид господарської діяльності, організаційно-правова форма господарювання, економічна, політична соціальна ситуації тощо. До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Спеціальні принципи корпоративної культури

[сформовано на основі 23, 25, с. 96]

Принцип	Зміст
1	2
Принцип вільного прояву	Має бути ненав'язливою; виникати під впливом різноманітних факторів, ситуацій; формуватися залежно від виду господарської діяльності
Принцип еталону	Має бути еталоном ефективної діяльності.
Особистісно-орієнтованого менеджменту	Має бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті
Принцип стосунків «менеджер – працівник»	В основі мають бути: справедливість, повага, чесність, порядність, вихованість, визнання влади – з одного боку, визнання цінності, індивідуальності кожного працівника – з іншого – при формуванні відносин

1	2
Узгодженості та відповідності цілей	Кожна організація формує власну місію, стратегію, цілі, завдання – корпоративна культура має відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення
Чіткості	Менеджмент організації має вміти чітко формувати основні вимоги щодо корпоративної культури

Отже, метою корпоративної культури будь-якої організації, підприємства є формування функціональної, необхідної для топ-менеджменту підприємства, організації, поведінки персоналу, яка б була виключно спрямована на досягнення організаційних цілей. Але керівництву підприємств та організацій, які функціонують в умовах сучасного бізнес-середовища варто спрямовувати власні зусилля на вирішення наступних завдань: розвивати у персоналу почуття залученості до справ підприємства, причетності до прийняття управлінських рішень; заохочувати залучення персоналу у спільну діяльність на користь організації; зміцнювати, стабілізувати систему соціальних відносин; підтримувати індивідуальну ініціативу працівників; надавати допомогу персоналу в досягненні особистого успіху; створювати атмосферу командності, єдності керівництва та персоналу; делегувати відповідальність; зміцнювати корпоративний дух (привітання працівників, спільні соціальні акції, відпочинок разом тощо). Лише виконуючи перелічені завдання, на наш погляд, можливо сформувати дієву та ефективну корпоративну культуру.

1.2. Елементи корпоративної культури та її значення для організації в сучасному бізнес-середовищі

Формуванню та подальшому впровадженню корпоративної культури в діяльність організації передують її відповідність певним вимогам, зокрема таким:

1) в організації мають бути наявні чітко сформовані та прийняті більшістю принципи, на яких ґрунтується вся її діяльність. Наприклад, такими принципами можуть бути: персонал організації – це виключно висококваліфіковані працівники; відповідальності всіх у всьому; креативний, інноваційний, індивідуальний підхід до клієнтів; високий рівень самоорганізації та тайм-менеджменту; безперервний розвиток, самовдосконалення; соціальна відповідальність;

2) організаційна структура та структура управління організації має містити підрозділ, який би був компетентним у формуванні, підтримці та контролі стану корпоративної культури [26, с. 182-183].

Перед тим, як приступити до формування корпоративної культури будь-якому підприємству, організації необхідно усвідомити, з чого ж складається корпоративна культура, тоді буде зрозумілим те, що необхідно удосконалити, або розробити «з нуля».

За допомогою даних табл. 1.5, розглянемо сім складових корпоративної культури організації, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.5

Елементи корпоративної культури та їх характеристика

[сформовано на основі 26, с. 182; 27; 28; 29]

Елемент	Характеристика
Власна історія	Історія формування організації, історії виходу із кризи, тріумфальні моменти, неординарні рішення тощо не лише цікаві для персоналу, але й надихають його
Місія	Це сенс існування організації, її образ, її ставлення до всіх стейкхолдерів, в т. ч. і до працівників, конкурентів.
Стратегічне бачення	Стратегічне бачення – це план дій організації у довгостроковій перспективі. Стратегічне бачення та місія тісно пов'язані (місія його зумовлює).
Фірмовий стиль	Відоображається в одязі персоналу; корпоративних кольорах, шрифтах; девізах, слоганах; логотипі; сувенірах, поліграфічній продукції; шаблонах документів; рекламі; корпоративному сайті; архітектурі та дизайні приміщення тощо.
Етичний кодекс	Це індивідуалізована система організаційних правил, норм поведінки, яких мають дотримуватися всі працівники.
Традиції (корпоративні заходи)	Певні події, свята, які притаманні конкретній організації та націлені на її персонал, членів їх родин, партнерів, інвесторів тощо. Вони мають бути регулярними та мати елементи стимулювання учасників.

Деякі роз'яснення щодо формування наведених елементів корпоративної культури. Щодо місії організації, то згідно з Ф. Котлером необхідно взяти до уваги дію 5-ти факторів [30]:

- 1) історію організації, підприємства, компанії;
- 2) стиль управління, поведінки керівництва;
- 3) стан зовнішнього середовища;
- 4) ресурси, якими володіє організація, підприємство, компанія;
- 5) відмінні характеристики, конкурентні переваги організації, підприємства, компанії.

Щодо формування стратегічного бачення: воно «обрисовує» картину того, «чим, якою є організація сьогодні, чим вона займається зараз і що вона має намір зробити завтра, післязавтра і т. д., чого досягти». З огляду на зазначене, виникають умови, яким має відповідати менеджер, а саме він має:

- 1) чітко уявляти собі характер діяльності організації в поточний період;
- 2) розуміти, що буде робити організація в майбутньому;
- 3) які будуть потреби організації через 5-10 років.

Тобто добре сформоване стратегічне бачення [31, с. 64]:

- готує організацію до майбутнього;
- формує довгострокові напрямки розвитку;
- визначає намір організації здобути конкретні ділові позиції.

Розглянемо також етапи, які передують розробці фірмового (корпоративного) стилю [32]:

- 1) підготовчий етап: збір необхідної інформації, її аналіз;
- 2) вибір ключових параметрів (цінності, образи, символи, метафори, кольори тощо);

3) пошук графічних рішень – це визначення необхідного, бажаного іміджу підприємства, організації, відповідно до його / її позицій на ринку. Тут розробляється логотип, бренд, торгова марка, з використанням вже відібраних символів, графіки, шрифтів та кольорів;

4) дослідження візуальної привабливості (застосовується експертна оцінка, тестування товарного знаку тощо);

5) формування брендбуку та представлення проекту керівництву. Після затвердження логотипу, створюється брендбук, в якому детально описуються логотип, його модифікації, рекомендації по впровадженню фірмового стилю в організації, правила використання для дизайнерів і друкарень. У брендбуці, містяться всі елементи фірмового стилю та ділової документації: фірмові шрифти, кольори, фірмові бланки, договори (загальний, факсимільний), візитні картки (особисті і корпоративні), конверти, теки тощо [32].

Як визначає Дороніна М. С. та Ковальова В. І. «етичний кодекс – це збірка основних для організації моральних норм і принципів, процедур їхнього впровадження в бізнес-процеси організації, а також механізмів контролю за їхнім виконанням» [33, с. 189].

Для його формування необхідно [34, с. 98]:

- ідентифікувати правила корпоративної культури;
- розробити процедури впровадження правил поведінки, управління в життєдіяльність організації;
- сформувати механізм контролю.

Етичний кодекс дозволяє управляти поведінкою індивіда, групи, колективу організації.

Формуючи етичний кодекс організації, її топ-менеджери повинні виходити з існуючої організаційної культури, яка присутня в усіх організаціях, не залежно від ступеня її формалізації, встановлювати норми її поведінки, з урахуванням організаційних цілей та соціальної відповідальності. Впровадження етичного кодексу допомагає ефективно організовувати роботу персоналу, а також сформувати та, за необхідності, захистити репутацію. Крім того етичний кодекс дозволяє менеджменту різного рівня контролювати поведінку персоналу, та навіть формувати культурні цінності.

Механізм впровадження традицій в організацію, розглянемо за допомогою рис. 1.3.

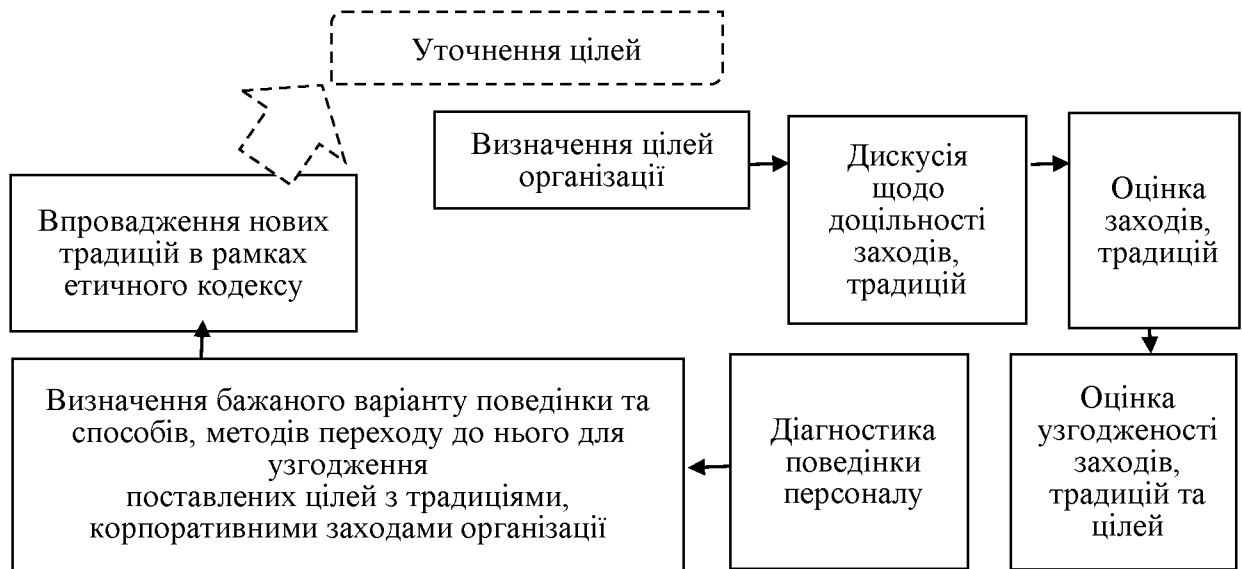


Рис. 1.3. Механізм впровадження традицій, корпоративних заходів в організацію [власна розробка]

Розглянемо методи, які застосовуються при формуванні корпоративної культури підприємства, організації, які функціонують в сучасному бізнес-середовищі. Так, застосовують переважно наступні методи:

1. Метод по-елементної якісної оцінки корпоративної культури (або системного аналізу). Даний метод часто застосовують для послідовного поліпшення вже існуючої корпоративної культури.

2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування). Метод відрізняється своєю трудомісткістю, але надає інформацію досить об'єктивну, достовірну, адже спрямований на з'ясування ставлення співробітника організації до корпоративної культури, її складових, а також дозволяє встановити, які елементи та організаційні цінності є найбільш важливими для нього. Моніторинг, аналіз відповідей дозволяє зробити адекватні, існуючій ситуації в організації, узагальнення та висновки.

3. Соціометричні методи – дозволяють відобразити внутрішньогрупові відносини в організації через числові величини, графіки, й таким чином, отримати цінну для керівництва інформацію про стан групи, колективу.

4. Опис елементів корпоративної культури, наведених в табл. 1.5, дозволяє охарактеризувати певний аспект корпоративної культури, а отже, дозволяє різнобічно її оцінити.

5. Визначення типу корпоративної культури – користуючись різноманітними методиками, можливо визначити власний тип корпоративної культури та дізнатися про сильні та слабкі її сторони – підказки для удосконалення даного елементу внутрішнього середовища організації.

6. Статистичні методи, які поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було – стало – має бути» (мають бути визначені стартові індекатори, з якими буде порівнюватися подальший розвиток, або падіння – саме цей метод дозволяє визначити деградацію корпоративної культури);
- конструктивно-критичний метод, який може мати два варіанти застосування:
 - а) метод обвального-повального критики, якій піддаються керівники-адміністратори, що змушених вживати практичні корпоративні заходи;
 - б) метод врівноважено-періодичної критики – відрізняється більш спокійною критикою, позиціями, оцінками.

Корпоративна культура створює керівний та психологічний вплив на персонал та функціонування організації в цілому (рис. 1.4).

Отже, корпоративна культура відіграє роль системоутворюючого фактору в організації. Вона базується та водночас впливає, визначає характер та напрямок управлінського та соціально-психологічного впливів на організацію та персонал.

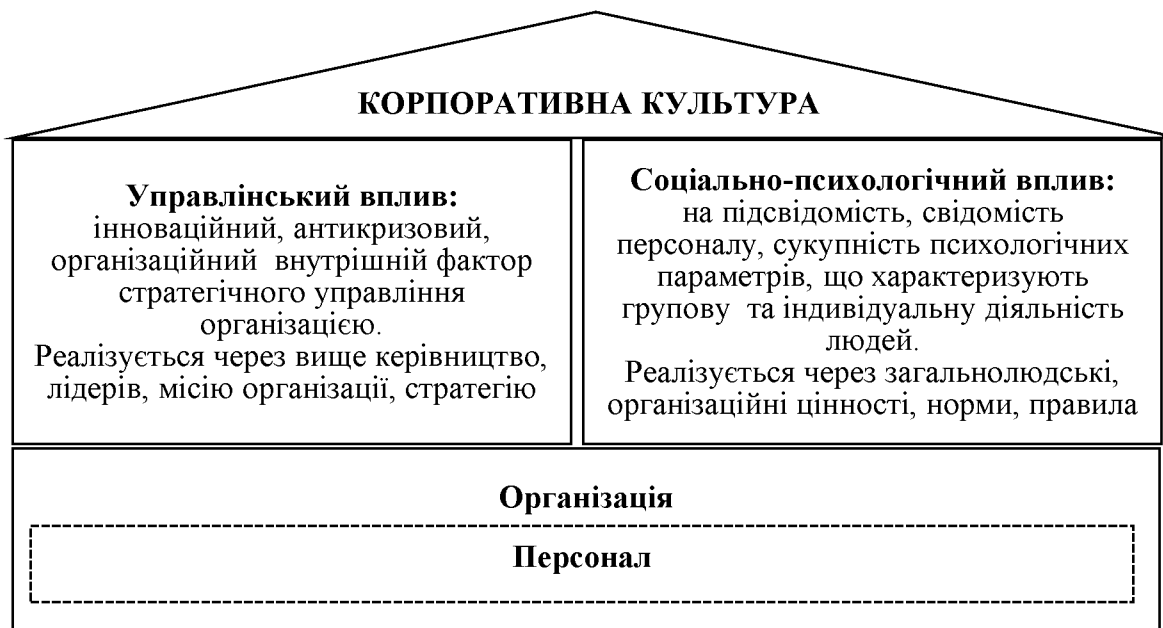


Рис. 1.4. Модель управлінського та соціально-психологічного впливу корпоративної культури на діяльність організації [власна розробка; 35]

Зважаючи на необхідність пріоритетного застосування соціально-орієнтованого підходу в управлінні та характер впливу корпоративної культури, очевидним є висновок: формування та розвиток корпоративної культури організації, підприємства, що функціонує в умовах сучасного бізнес-середовища, має відбуватися, з використанням соціально-орієнтованого підходу. При цьому варто враховувати ефект синергії, який можна спостерігати при наявності вираженої, корпоративної культури, а також чіткому стратегічному напрямку її розвитку. Корпоративна культура впливає на діяльність організації у чотирьох напрямках: процеси, організаційна поведінка, конкурентоспроможність та потенціал.

Корпоративна культура впливає на виробничі та трудові процеси (якість, інновації, релевантність плановим показникам тощо); комунікаційні процеси (всередині / за межами організації, міжгрупові / міжособові, формальні / неформальні комунікації); процеси ухвалення рішень (методи, способи); процеси кар'єри, соціалізації (вид, практика управління, процедура, прозорість, зрозумілість).

Корпоративна культура здійснює прямий вплив на організаційну поведінку: поведінку індивіда, колективу, групи (правила, форми, норми, традиції спілкування (офіційного, неофіційного)), мотивацію персоналу, соціально-психологічний клімат в цілому.

Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність організації, підприємства ґрунтується на двох попередніх впливах. Наслідки ефективної корпоративної культури – позитивний зовнішній та внутрішній імідж організації, підприємства, позитивна репутація в бізнес-середовищі.

Четвертий напрямок – вплив на потенціал організації, підприємства, тобто вплив на сукупність потенціалів: виробничого, ринкового, інноваційного, ресурсного та трудового.

Для результативного функціонування корпоративної культури необхідно використовувати спеціальні інструменти, що спрямовані на встановлення контакту з персоналом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Інструменти, спрямовані на налагодження контакту з працівниками організації [сформовано на основі 36, с. 94]

Інструмент	Характеристика
Бесіда	найефективніший інструмент внутрішньо-організаційної комунікації
Консультації / прийом у встановлений час	цей час називають «час відкритих дверей». Варто зазначити, що на сьогоднішній день мало керівників використовує цей інструмент.
Інформаційні таблиці	презентує організацію, її стратегічні цілі, плани. Представляють собою сукупність тематичних розділів, які інформують не лише про господарську діяльність підприємства, але й про інші сторони його існування; може передбачати зворотній зв'язок.
Корпоративна газета	відрізняється від попереднього інструменту тим, що розповсюджується серед персоналу та має більш широкий зміст.
Поштова скринька	виставлена у публічному місці, призначена для збору листів із зауваженнями, пропозиціями працівників.
Кабінет довіри (довірена особа)	займаються розв'язанням складних питань, які не можуть бути вирішені офіційним процедурами.
Довідкова служба	здебільшого функціонує по корпоративному телефонному номеру.
Радіовузол	має сенс лише для великих підприємств для передачі термінових повідомлень, а також музичного супроводу, розважальних програм
Телевізійна студія	вимагає значних фінансових вкладень.

Отже, для сучасної організації, підприємства корпоративна культура є рушійною силою її / його розвитку. Формування такої корпоративної культури, яка б сприяла не лише поліпшенню функціонуванню організації, але й її розвитку, вимагає спільної участі керівників та працівників організації в цьому процесі. Корпоративна культура може навіть створити конкурентну перевагу, стати інструментом розвитку організації, засобом підвищення її конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1.

1. Корпоративна культура – складна, багатоаспектна система цінностей, принципів, переконань, традицій, норм поведінки, що сформовані та продовжують формуватися на протязі всього життєвого циклу організації, під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

2. Корпоративна культура характерна для всіх організацій, підприємств, що функціонують в сучасному бізнес-середовищі, незалежно від ступеня її формалізації.

3. Класифікація видів, типів корпоративної культури досить різноманітна і залежить від основного класифікуючого фактору.

4. Корпоративна культура сприяє вирішенню наступних організаційних проблем: забезпечує адаптацію організації до зовнішнього середовища та об'єднує персонал, забезпечує його інтеграцію задля досягнення цілей організації.

5. Будь-який вид корпоративної культури організації має три рівні (поверхневий або видимий, середній, глибинний), формується під впливом дії сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. В основі її формування закладені загальні та специфічні принципи, що визначають фактично, її зміст.

6. Корпоративна культура – це системне утворення, яке складається із сукупності елементів, кожний з яких має власні нюанси формування та розвитку.

7. Корпоративна культура базується та впливає, а також визначає характер, напрямок керівного та соціально-психологічного впливів на організацію в цілому та персонал, зокрема.

8. З метою забезпечення ефективного функціонування корпоративної культури організації варто використовувати ряд спеціальних інструментів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління ПрАТ «Назва підприємства»

Приватне акціонерне товариство «Назва підприємства» (далі – ПрАТ «Назва підприємства») розташоване за адресою вул. XXXXXXXXXXXX, 106, м. XXXX, XXXXXXXXXXXX район, Полтавська область, Україна, 37800. Директор – XXXXXXXXXXXXXXXX.

Статутом ПрАТ «Назва підприємства» передбачено, що Товариство [37]:

- 1) має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банках, круглу печатку із власним найменуванням українською мовою, штампи, фірмові бланки, торговельну марку / знак інші реквізити;
- 2) не відповідає за зобов'язаннями акціонерів;
- 3) акціонери не відповідають за зобов'язання Товариства, несуть ризик збитків, пов'язаних з його діяльністю, але лише у межах належних їм акцій;
- 4) є цивільно право- та дієздатним, а отже може бути позивачем або відповідачем, залежно від ситуації, у суді;
- 5) має право від власного імені укладати на території України та / або за її межами будь-які незаборонені вітчизняними законами договори з українськими, іноземними фізичними та юридичними особами;
- 6) має право здійснювати правочини щодо перевезення, доручення, комісії, підряду, купівлі-продажу, страхування майна, зберігання, тощо, а також займатися іншою комерційною діяльністю;
- 7) має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, операції будь-яких видів, які є необхідними для реалізації цілей

статуту та предмету діяльності Товариства у порядку, що визначений законодавством України;

8) може створювати (самостійно та разом з іншими українськими й іноземними фізичними та юридичними особами) на території України, поза її межами господарські товариства, інші підприємства з правами юридичної особи, а також філії, дочірні підприємства;

9) може розміщувати кошти на депозитні рахунки, залучати кредити;

10) має право брати участь в асоціаціях, концернах, консорціумах та інших об'єднаннях;

11) має право проводити операції на фондових, товарних, інших видах бірж;

12) може випускати цінні папери, набувати прав власності на паї, акції, облігації, інші цінні папери;

13) має право на комерційну таємницю, її захист;

14) тощо.

Майно ПрАТ «Назва підприємства» становлять виробничі та невиробничі фонди, інші цінності, вартість яких систематично відображається в балансі Товариства. Розглянемо структуру майна, яким володіє

ПрАТ «Назва підприємства» (рис. 2.1).

Відповідно, ПрАТ «Назва підприємства» володіє та розпоряджається власним майном виключно відповідно до його мети, предмету, стратегії розвитку, а також призначення майна. При цьому ризик втрати майна-власності досліджуваного товариства, несе ПрАТ «Назва підприємства».

Метою діяльності досліджуваного товариства є здійснення виробничо-технічної, фінансово-комерційної та господарської діяльності, на засадах прогресивного виробничого обладнання, технологій та використовуючи кращого досвіду управління, для отримання прибутку на умовах мінімізації

ризиків та задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів акціонерів та членів трудового колективу ПрАТ «Назва підприємства».

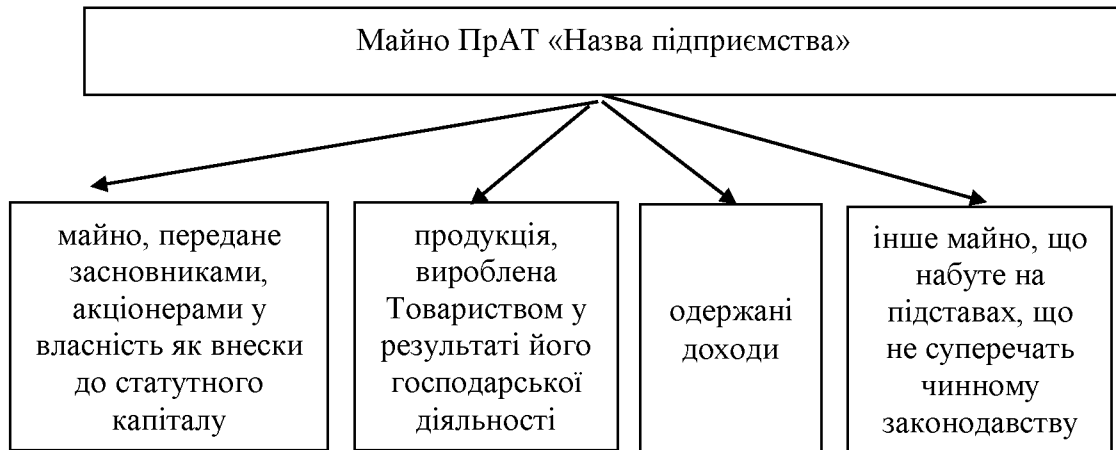


Рис. 2.1. Структура майна ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Статутом ПрАТ «Назва підприємства» визначений значний перелік видів активностей, що можуть вважатися предметом діяльності досліджуваного товариства, зокрема – це:

- виробництво, реалізація машин, устаткування, вузлів та деталей для сільського господарства та переробної промисловості, інших галузей економіки;
- виробництво, а також реалізація готових металевих виробів, гумових, пластмасових виробів, виробів з деревини;
- надання послуг з механічної обробки металевих виробів;
- науково-технічна, науково-дослідна діяльність, реалізація проєктних, наукових, технічних, технологічних, конструкторських, економічних розробок;
- виконання ремонтних робіт, технічне обслуговування машин, устаткування, автомобілів, побутових виробів;
- виконання монтажних робіт;
- здійснення управління, нагляд за виконанням монтажних, пусконаладжувальних робіт;

- проектування, будівництво, реконструкція, технічне переозброєння, ремонт, експлуатація об'єктів виробничого, соціального і культурно-побутового призначення;
- виробництво, реалізація сільськогосподарської продукції та продуктів харчування;
- тощо.

Всього, згідно статуту досліджуваного товариства налічується 40 видів діяльності, які передбачено можливим здійснення ПрАТ «Назва підприємства».

Відомості щодо статутного капіталу ПрАТ «Назва підприємства» представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Статутний капітал ПрАТ «Назва підприємства»,
2019-2020 рр.**

Показник	Характеристика
Розмір, грн	2935920,75 грн є сумою номінальної вартості розміщення акцій
Кількість простих іменних акцій, шт.	11743683 – номінальна вартість 0,25 грн кожна
Можливості управління розміром	може збільшувати, зменшувати, відповідно до чинного законодавства
Умови збільшення	– збільшення кількості акцій без зміни номінальної вартості акції; – збільшення номінальної вартості акцій; – у разі наявності викуплених акцій збільшення статутного капіталу недопустимо.
Умови зменшення	– зменшення номінальної вартості акцій; – анулювання раніше викуплених товариством акцій, зменшення їх загальної кількості; – Правління протягом 30-ти днів письмово повідомляє всіх кредиторів, вимоги яких не забезпечені заставою, гарантією, порукою, про прийняття такого рішення
Права товариства	– право анулювати викуплені ним акції; – право зменшити статутний капітал; – право підвищити номінальну вартість решти акцій, не змінюючи розмір статутного капіталу; – здійснювати консолідацію випущених акцій; – дробити всі випущені акції

Акціонерами ПрАТ «Назва підприємства» можуть бути фізичні та юридичні особи, держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, територіальна громада в особі органу, уповноваженого управляти комунальним майном, які є власниками акцій товариства. Огляд елементів відносин ПрАТ «Назва підприємства» та його акціонерів наведено в табл. 2.2, згідно Статуту товариства.

Таблиця 2.2

**Регламентация відносин ПрАТ «Назва підприємства» та його акціонерів,
2019-2020 рр.**

Показник	Характеристика
Права надані володінням акцією (-ями)	кожному акціонеру надається однакова сукупність прав, включаючи права на: участь в управлінні; отримання дивідендів; у разі ліквідації товариства отримання частини його майна / вартості; отримання інформації про господарську діяльність товариства. Одна акція – один голос. Не мають переважного права на придбання акцій, порівняно з третіми особами.
Обов'язки акціонерів	дотримуватися Статуту, інших внутрішніх документів; виконувати рішення Загальних зборів та інших органів; виконувати власні зобов'язання; оплачувати акції у розмірі, в порядку, засобами, які передбачені діючим Статутом; не розголошувати комерційну таємницю, конфіденційну інформацію про діяльність товариства
Права акціонерів	– право на ознайомлення з документами товариства, визначених Статутом, при дотриманні процедури, описаної там же; – переважне право при додатковій емісії акцій.

Розглянемо умови, порядок розподілу прибутку, покриття збитків в ПрАТ «Назва підприємства» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Порядок розподілу прибутку, покриття збитків в ПрАТ «Назва
підприємства», 2019-2020 рр.**

Показник	Характеристика
1	2
Резервний капітал	не менше ніж 15 % статутного капіталу та формується для покриття збитків, шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку / за рахунок нерозподіленого прибутку. Розмір щорічних відрахувань не менше 5 % суми річного чистого прибутку (доки не буде досягнутий встановлений рівень).

1	2
Можливість створення інших фондів	Присутня. Мета – забезпечення виробничого та соціального розвитку. Умова – рішення Правління.
Дивіденди	Сутність – частина чистого прибутку, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну акцію, яка перебуває у його власності. Умови виплати – пропорційно до кількості належних акціонерам акцій, а умови виплати однакові для всіх. Форма виплати – виключно грошовими коштами. Рішення про виплату – Загальні збори. Джерело – чистий або нерозподілений прибуток звітного року. Процедура виплати регламентується Наглядовою радою. Документ, що визначає можливість виплати та отримання дивідендів – звіт про результати розміщення акцій, зареєстрований у встановленому законодавством України порядку

За допомогою табл. 2.4 розглянемо органи управління ПрАТ «Назва підприємства» та його посадових осіб.

Таблиця 2.4

**Органи управління та посадові особи в ПрАТ «Назва підприємства»,
2019-2020 рр.**

Показник	Характеристика
Органи управління	Загальні збори акціонерів товариства Наглядова рада; Правління товариства
Вищий орган	Загальні збори акціонерів товариства
Виконавчий орган	Правління
Посадові особи (фізичні особи)	Голова, члени Наглядової ради; Голова, Заступник Голови Правління
Винагорода посадовим особам	передбачена цивільно-правовими, трудовими договорами (контрактами), що укладеними з ними
Вимоги до посадових осіб	- не мають права розголошувати комерційну таємницю, конфіденційну інформацію; - зобов'язані надавати документи про фінансово-господарську діяльність аудиторам; - вести свою діяльність в інтересах товариства, дотримуватися законодавства України; - несуть відповідальність перед товариством за надані йому збитки через їх діяльність

В додатку А наведена організаційна структура ПрАТ «Назва підприємства».

ПрАТ «Назва підприємства» самостійно визначає перспективи власного розвитку, планує та здійснює діяльність, керуючись необхідністю забезпечення умов для виробничого та соціального розвитку, зростання доходів.

Отже, ПрАТ «Назва підприємства» в своїй діяльності звертається до чинного законодавства, регламентує її низкою внутрішніх нормативних документів, не обмежує власну діяльність вузькою спеціалізацією, а навпаки створює передумови для подальшого розвитку та диверсифікації виробництва.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності ПрАТ «Назва підприємства»

Максимальна продуктивність, якість та конкурентоспроможність підприємства можуть бути досягнуті лише за участю кожного співробітника в удосконаленні виробничого процесу спочатку на своєму робочому місці, а в подальшому на підприємстві в цілому. Залучення персоналу в процес вдосконалення виробництва створює творчу обстановку та є потужним мотиватором для нього до праці, що дозволяє кожному співробітникові максимально реалізувати свій досвід і творчі здібності.

За допомогою рис. 2.2, простежимо динаміку чисельності персоналу в ПрАТ «Назва підприємства» за 2016-2020 рр.

Аналізуючи дані рис. 2.2, можемо прийти до висновку, що в ПрАТ «Назва підприємства» середньооблікова чисельність працівників в звітному році, порівняно з базисним, зменшилася на 4 особи, або 1,4 %, що є не суттєвим показником. Але порівняно з 2018 р., дане зменшення становило 40 осіб (12,4 %), що є більш суттєвим, але все одно в межах норми.

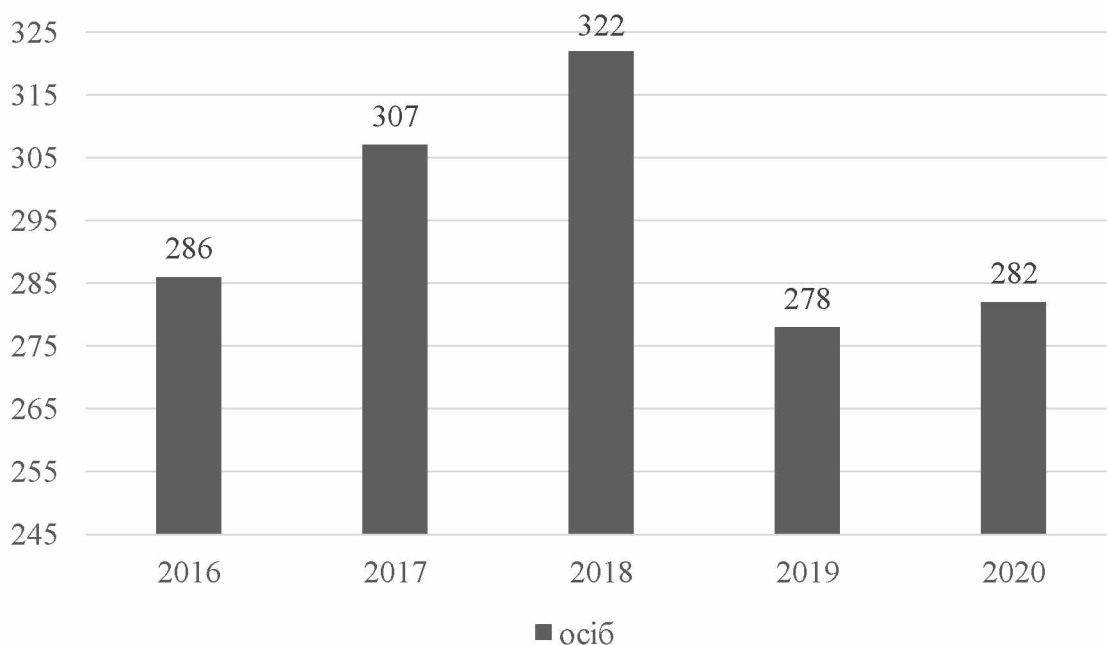


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку витрат на оплату праці та її ефективність в ПрАТ «Назва підприємства» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.5

**Динаміка витрат на оплати праці та її ефективність в
ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Витрати на оплату праці, тис. грн	71876,0	90885,0	104761,0	93155,0	94461,0	22585,0	31,4
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн /люд	20,9	24,7	27,1	27,9	27,9	7,0	33,3
Зарплатомісткість, грн	0,38	0,37	0,35	0,43	0,46	0,08	21,1
Зарплатовіддача, грн	2,63	2,69	2,85	2,35	2,17	-0,46	-17,4

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо прийти до висновку, що в ПрАТ «Назва підприємства» за період 2016-2020 рр. спостерігалася

позитивна тенденція до зростання суми витрат на оплату праці персоналу. Так, в 2020 р., порівняно з 2016 р. аналізований показник збільшився на 22585,0 тис. грн (31,4 %), при цьому середньомісячна оплата праці збільшилася на 7,0 тис. грн (33,3 %). Дане зростання головним чином відбулося за рахунок збільшення розміру мінімальної оплати праці. На користь цього факту також свідчать негативні тенденції в показниках ефективності використання витрат на оплату праці: так, показник зарплатовіддачі за досліджуваний період зменшився на 0,46 грн (17,4 %), відповідно показник зарплатомісткості збільшився на 0,008 грн (21,1 %).

Основні засоби – матеріальні активи, які ПрАТ «Назва підприємства» використовує в процесі виробництва, діяльності або поставки товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, при цьому строк їх корисного використання або експлуатації більше одного року, або операційного циклу, якщо він перевищує рік. З метою проведення техніко-економічного аналізу показників господарської діяльності досліджуваного товариства, проведемо аналіз забезпеченості та ефективності використання основних фондів (табл. 2.6).

Отже, аналізуючи дані табл. 2.6, можемо зробити загальний висновок, що в ПрАТ «Назва підприємства» за досліджуваний період 2016-2020 рр. спостерігається поряд з позитивною тенденцією до збільшення забезпечення основними фондами на 15553,5 тис. грн в 2020 р., порівняно з 2016 р., негативна тенденція щодо ефективності їх використання.

Так, показник фондівдачі, що характеризує кількість виробленої продукції, послуг в розрахунку на кожну гривню фінансових ресурсів вкладених в основні фонди підприємства [38], в досліджуваному товаристві має негативну тенденцію до зменшення на 4,2 тис. грн в 2020 р., порівно з

2016 р., відповідно показник фондомісткості за досліджуваний період збільшився на 0,07 грн або 70,0 %.

Таблиця 2.6

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних фондів

ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)	відносне, (%)
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	18562,5	24735,5	34213,8	32780,5	34116,0	15553,5	83,8
Фондоозброєність, тис. грн /люд	64,9	80,6	106,3	117,9	121,0	56,1	86,40
Фондовіддача, грн	10,2	9,87	8,73	6,66	6,00	-4,2	-41,2
Фондомісткість, грн	0,1	0,1	0,11	0,15	0,17	0,07	70,0

Цей показник показує а яку суму підприємству необхідно придбати основні фонди для випуску необхідних обсягів продукції, послуг.

Далі проаналізуємо оборотні фонди ПрАТ «Назва підприємства» за досліджуваний період 20- це активи, укладені в грошових коштах, 2016-2020 рр., тобто матеріальні ресурси, фінансові зобов'язання, продукції, напівфабрикатах, дебіторської заборгованості, готівкових та безготівкових грошей і будь-яких інших ресурсах, які необхідні для обслуговування поточної діяльності товариства та мають термін обігу менше 1-го року, виробничого циклу (табл. 2.7).

Аналізуючи дані табл. 2.7, можемо констатувати той факт, що в ПрАТ «Назва підприємства» за досліджуваний період 2016-2020 рр. показник середньорічної вартості оборотних фондів мав позитивну тенденцію до збільшення на 227727,0 тис. грн (65,8 %) в звітному році, порівняно з базисним. При цьому коефіцієнт обертання оборотних фондів мав також позитивну тенденцію до зменшення на 0,188 в. пт, при цьому коефіцієнт завантаження оборотних фондів збільшився на 0,966 в. пт.

**Динаміка забезпечення, ефективності використання оборотних засобів в
ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне (+/-)	відносне, (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	188836,0	244141,0	298630,0	218481,0	205000,0	16164,0	8,6
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн	346020,0	442866,0	471780,5	529340,0	573747,0	227727,0	65,8
Коефіцієнт обертання оборотних фондів	0,546	0,551	0,633	0,413	0,357	-0,188	x
Коефіцієнт завантаження оборотних фондів	1,832	1,814	1,580	2,423	2,801	0,969	x
Тривалість одного обороту оборотних фондів, днів	668	662	577	884	973	305	45,7

Отже, кількість оборотів, які здійснили оборотні активи досліджуваного товариства за період 2016-2020 рр. збільшилися, а отже, це свідчить про те, що підприємству необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень його активності. Таким чином частина фінансових ресурсів може бути вільно спрямована на розширення, інтенсифікацію поточної господарської діяльності.

Натомість, спостерігалася негативна тенденція до збільшення тривалості одного обороту оборотних фондів у 2020 р., порівняно з 2016 р., на 305 днів (45,7 %), що свідчить про збільшення кількості днів тривалості одного обороту оборотних фондів.

Далі проаналізуємо фінансово-господарські результати діяльності ПрАТ «Назва підприємства» за період 2016-2020 рр. Вони характеризують формування, розподіл та ефективність використання капіталу в товаристві. Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р.:	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	188836,0	244141,0	298630,0	218481,0	205000,0	16164,0	8,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	138913,0	180801,0	225935,0	157728,0	167869,0	28956,0	20,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	49923,0	63340,0	72659,0	60753,0	37131,0	-12792,0	-25,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	50803,0	61496,0	60176,0	40746,0	57457,0	6654,0	13,1
Рівень рентабельності (збитковості), %	36,6	34,0	26,6	25,8	34,2	-2,3	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,408	3,804	11,740	5,186	11,740	5,332	x
Коефіцієнт незалежності	0,846	0,773	0,921	0,837	0,921	0,075	x

Аналіз даних табл. 2.8 дає змогу зробити наступні висновки відносно динаміки основних показників результатів фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Назва підприємства» за досліджуваний період 2016- 2020 рр.: обсяг чистого доходу товариства збільшувався, зокрема в 2020 р., порівняно з 2016 р. – на 16164,0 тис. грн (8,6 %). В основному дане збільшення пов'язане із зростанням ринкових цін. На користь даної тези свідчить показник валового прибутку – він зменшився в 2020 р., порівняно з 2016 р., на 12792,0 тис. грн (25,6 %). Також спостерігалася негативна тенденція до зростання собівартості продукції (переважно з незалежних від підприємства причин), так у 2020 р., порівняно з 2016 р., вона збільшилася на 28956,0 тис. грн (20,8 %). Разом з тим, позитивним є збільшення показника чистого прибутку за досліджуваний період на 6654,0 тис. грн (13,1 %), що в цілому несуттєво вплинуло на показник рентабельності виробництва, який

мав тенденцію до зменшення і в 2020 р., порівно з 2016 р., таки зменшився на 2,3 в. пт, і становив у звітному році 34,2 %.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, розрахований за даними фінансової діяльності ПрАТ «Назва підприємства», демонструє співвідношення найбільш ліквідної частини активів та короткострокових зобов'язань. Даний показник демонструє частку поточних зобов'язань товариства, що можуть бути погашені негайно. Розрахований для досліджуваного господарства показник абсолютної ліквідності, на протязі всього досліджуваного періоду, значно перевищував нормативне значення, при цьому у 2020 р., порівняно з 2016 р., спостерігається позитивна тенденція до його збільшення на 5,332 в. пт. Разом з тим, даний показник (значне перевищення нормативу) свідчити про недосить ефективну стратегію управління фінансовими ресурсами: значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів товариства – доцільно більш інтенсивно вкладати кошти щонайменше у виробничо-збутову діяльність ПрАТ «Назва підприємства».

Коефіцієнт незалежності вказує на те, яку частину власних активів ПрАТ «Назва підприємства» здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Таким чином, у 2020 р. ця частка становила 92,1 %. Тенденція до збільшення даного показника простежувалася у всьому досліджуваному періоді і в 2020 р., порівняно з 2020 р. збільшення становило 0,075 в. пт. Варто зазначити, що коефіцієнт незалежності перевищує нормативне значення 0,4-0,6 [39].

Отже, ПрАТ «Назва підприємства» за досліджуваний період 2016-2020 рр. в цілому продемонструвало позитивну динаміку розвитку господарської діяльності та функціонування, не зважаючи на деякі виявлені проблеми, товариство є прибутковим, рентабельним, має значний потенціал, який доцільно більшою мірою використовувати та розвивати.

2.3. Аналіз корпоративної культури та її ефективності в ПрАТ «Назва підприємства»

Проведемо аналіз корпоративної культури в досліджуваному підприємстві, починаючи з розгляду її елементів. За допомогою даних табл. 2.9, проаналізуємо наявність або відсутність пропрацьованих та публічно представлених елементів корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства».

Таблиця 2.9

Елементи корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Елемент	Наявність	Представлення на офіційному сайті	Доведення до відома акціонерів, персоналу
Власна історія	Фактично існує	-	-
Місія	Зазначена у вигляді мети існування в Статуті	+	+
Стратегічне бачення	Існує, відоме лише для керівництва компанії	-	-
Фірмовий стиль	Виявляється головним чином через корпоративні кольори: зелений, жовтий, сірий, емблему та правила трудової поведінки	+/-	+
Етичний кодекс	Нерозроблений	-	-
Традиції (корпоративні заходи)	Майже відсутні	-	+/-

Отже, аналізуючи дані табл. 2.9, можемо зробити висновки про наявність проблемних місць в сфері корпоративної культури досліджуваного підприємства.

Проаналізуємо систему розроблених керівництвом ПрАТ «Назва підприємства» місії та цінностей, доктрини організації (табл. 2.10). До речі, вони доступні для всіх бажаючих про них дізнатися на офіційному сайті: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Таблиця 2.10

**Місія та цінності, доктрини ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.
[сформовано на основі 37; 40]**

Показник	Характеристика
Місія	Здійснення виробничо-технічної, господарської, фінансово-комерційної діяльності, на основі використання прогресивного виробничого обладнання, технології та кращого досвіду управління, з метою одержання прибутку за мінімального ризику, задоволення економічних і соціальних інтересів акціонерів та членів трудового колективу ПрАТ «Назва підприємства»
Цінності	1. Підхід. Індивідуальний підхід до кожного замовника. Від фарбування по вашому дизайну до змін в конструкції. 2. Чесність. Ми вказуємо реальні характеристики наших виробів і не боїмося показати наших покупців – телефонуйте, приїжджайте до них, питайте про досвід експлуатації нашого обладнання. 3. Ефективність. На рівні кращих світових стандартів. 4. Терміни. Терміни – реальні. Завод завантажений і не стоїть без замовлень, але якщо ми домовилися – обладнання буде виготовлено точно в строк або раніше. 5. Ціна-якість. Таку якість за такої ціни ви більше ніде не купите – відповідаємо за свої слова.
Доктрина	«З нами ви не можете зекономити при покупці – ви заробите більше завдяки якості, надійності та зручності експлуатації. Це підтверджують і терміни наших гарантій і, що більш важливо, реальні терміни експлуатації наших виробів, які значно перевищують розрахункові терміни служби, зазначені в технічній документації. На сьогоднішній день, нашим підприємством введені в експлуатацію сотні технологічних ліній, десятки тисяч одиниць різного устаткування, на вкладці «географія поставок» відображені поки трохи менше 2 тисяч з понад 16 тисяч одиниць обладнання, вироблених заводом в цьому столітті. База ще в процесі наповнення – телефонуйте».

Аналізуючи дані табл. 2.10, можемо констатувати той факт, що сформульовані цінності, доктрина ПрАТ «Назва підприємства» сформульовані таким чином, щоб прорекламувати товариство перед майбутніми клієнтами, на наш погляд, доцільно також формувати дані елементи корпоративної культури і для внутрішніх користувачів – персоналу, адже вони, фактично, являються правилами, орієнтирами, еталонами, за якими мають вибудовувати трудову діяльність всі працівники досліджуваної організації.

В ПрАТ «Назва підприємства» розроблений логотип, слогани, які до речі розроблені і представлені лише російською мовою (рис. 2.3).

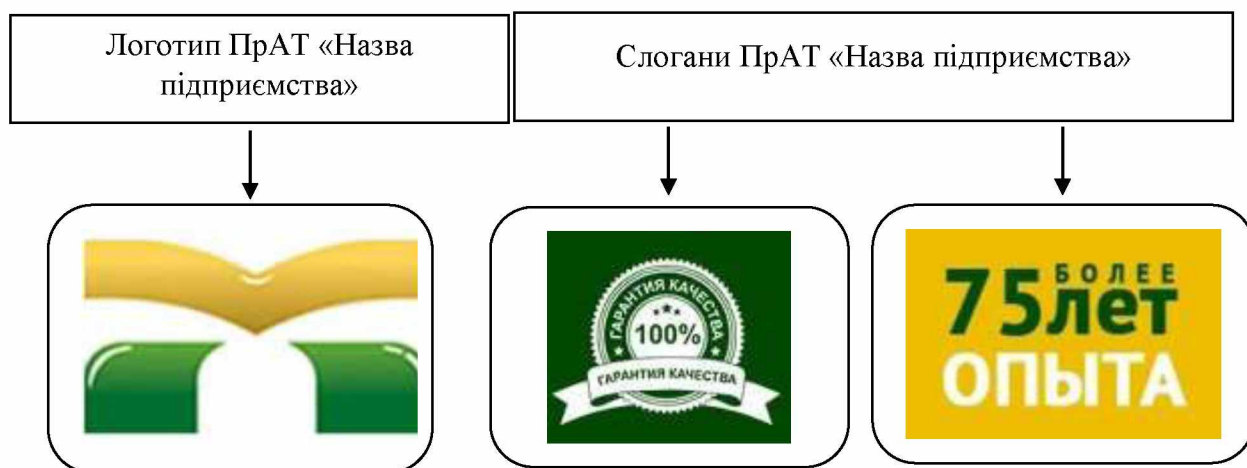


Рис. 2.3. Логотип та слогани ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2020 рр.

Щоб оцінити вплив корпоративної культури на процес досягнення цілей ПрАТ «Назва підприємства», а також визначити ступінь взаємовпливу культури і поведінки співробітників товариства були досліджені рівень розвитку емоційного інтелекту і ступінь відповідності основним принципам AGILE методики дослідження культури в організації. У соціологічному опитуванні за допомогою заповнення анонімних друкованих анкет взяло участь 62 особи: чоловіки – 67,7%, жінки – 32,3 %. Середній вік опитаних респондентів – 33 роки; вік самого дорослого респондента становить 56 років, наймолодшого – 22 роки.

Щоб визначити ступінь відповідності корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства» основним принципам AGILE-підходу [41], було обрано такі параметри дослідження: адаптивність; відповідність культури компанії поставленим цілям розвитку та націленість на результат; командний підхід до вирішення завдань та залученість співробітників; лояльність, визнання компанії та авторитету керівної ланки її співробітниками (додаток Б).

Результати дослідження показників адаптивності та відповідності культури поставленим цілям розвитку, її націленості на результат наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати дослідження показників адаптивності та відповідності
культури поставленим цілям розвитку та націленості на результат в
ПрАТ «Назва підприємства», 2021 рр., балів**

Показник	Середнє значення
<i>Адаптивність</i>	
Готовність брати на себе ініціативу та пропонувати нестандартні рішення в умовах змін	4,18
Отримання підтримки та наставництва при працевлаштуванні, вирішенні нових завдань	4,16
Готовність бути наставником	4,14
Готовність ділитися контактами, інформацією, щоб допомогти колегам	3,95
Позитивне сприйняття змін, які відбуваються або можливих змін всередині організації	3,95
Відкритість інформації про поточний стан справ та майбутні зміни всередині підрозділів	3,93
Поінформованість про справи товариства, розуміння очікуваних змін	3,69
Середнє значення	4,00
<i>Відповідність культури поставленим цілям розвитку та націленості на результат</i>	
Визнання взаємозв'язку між способом мислення і результатом діяльності	4,40
Уміння і готовність залучати додаткові ресурси для досягнення поставленої мети в найкоротші термін	4,14
Зосередженість на можливостях, а не на обмеженнях	4,19
Націленість на результат	4,06
Виконання завдань в повному обсязі та у встановлені терміни	4,06
Злагожденість роботи підрозділу: узгодженість функцій, завдань і термінів їх виконання	3,80
Готовність відмовлятися від цілей і завдань, складність та доцільність яких не співвідносяться одна з одною	3,15
Середнє значення	3,97

Отже, аналізуючи дані табл. 2.11, можемо констатувати доволі високі бали, отримані по шкалі «адаптивність» – 4,0 (при максимальному 5,0 балів), та «відповідності культури поставленим цілям розвитку, її націленості на результат» – 3,97 балів. При цьому найбільш високо респонденти оцінюють готовність брати на себе ініціативу і пропонувати нестандартні рішення в умовах змін (4,18 бали з 5-ти). Важливо, що даний показник є одним з ключових індикаторів готовності організації працювати в умовах нестабільності та залишатися ефективною в умовах як внутрішніх, так і зовнішніх змін. Отримання підтримки та наставництва при працевлаштуванні

та вирішенні нових завдань було оцінено в 4,16 бали з 5-ти, що свідчить про сформовану в ПрАТ «Назва підприємства» систему наставництва, що дозволяє швидко вводити в курс справи нових співробітників, ефективно організовувати процес кадрових змін.

Найменший бал був отриманий при оцінці обізнаності співробітників про справи товариства, відносно очікуваних змін (3,69 бали з 5-ти), а також при оцінці відкритості інформації про поточний стан справ всередині підрозділів (3,93 бали з 5-ти). Такі результати можуть свідчити про те, що співробітники не мають вільного доступу до інформації та працюють в умовах не тільки зовнішньої, а й деякої внутрішньої невизначеності. У перспективі виявлена тенденція може привести до формування недовіри або необ'єктивного інформування співробітників про поточний стан справ в товаристві та відобразитися на показниках ефективності її діяльності.

Далі проаналізуємо рівень залучення персоналу та командного підходу до рішення задач, та рівня лояльності та визнання співробітниками авторитету керівної ланки (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Результати дослідження показників залучення та командного підходу до рішення задач та рівня лояльності, визнання авторитету керівництва в ПрАТ «Назва підприємства», 2021 рр., балів

Показник	Середнє значення
1	2
<i>Залучення та командний підхід до рішення задач</i>	
Ступінь прийняття особистої відповідальності в командній роботі	4,49
Рівень залучення кожного учасника робочого процесу	4,40
Інформованість і залучення в корпоративні заходи	4,28
Командний дух у колективі	4,16
Ефективний розподіл функціоналу відповідно до складу, напрацьованих компетенцій та потенціалу	3,99
Грамотний розподіл функцій і завдань всередині підрозділу	3,80
Ефективна комунікація між учасниками робочих процесів різних підрозділів	3,44
Середнє значення	4,08

1	2
<i>Рівень лояльності, визнання авторитету керівництва</i>	
Розуміння і прийняття місії, цілей і цінностей товариства	4,23
Усвідомлення значущості роботи і свого вкладу в загальний результат	4,15
Мотивація і готовність працювати в товаристві в довгостроковій перспективі	3,89
Усвідомлення вкладу товариства в особистий та професійний розвиток співробітників	3,75
Ставлення до ієрархії відносин в товаристві, принципів підпорядкування та розподілу відповідальності	3,69
Ступінь прихильності до товариства, сприйняття себе його частиною	3,54
Імідж товариства як роботодавця і ставлення до перших осіб організації	3,40
Середнє значення	3,81

Аналізуючи дані табл. 2.12 при дослідженні рівня залучення співробітників і командного підходу до вирішення завдань в ПрАТ «Назва підприємства» з'ясувалося, що найбільш високо респонденти оцінюють ступінь прийняття особистої відповідальності в командній роботі (4,49 бали), а також ступінь залучення учасників робочих процесів (4,4 бали). При оцінці ефективності комунікацій між учасниками робочих процесів різних підрозділів було отримано найменший бал (3,44 бали), що, безумовно, може відображатися на загальній ефективності роботи товариства. Створення узгодженої ефективної системи комунікацій між співробітниками різних підрозділів, що працюють над спільними проектами та цілями, сприятиме оптимізації часових та ресурсних витрат і дозволить отримувати більший ефект від командної взаємодії.

Оцінка рівня лояльності та визнання співробітниками товариства авторитету керівної ланки показала, що в середньому розуміння і прийняття місії, цілей і цінностей ПрАТ «Назва підприємства» знаходиться на високому рівні (4,23 бали з 5-ти). Також респонденти досить високо оцінили значущість своєї роботи і вкладу в загальний результат товариства (4,15 бала з 5-ти). Інтегральний показник, що характеризує рівень лояльності та визнання співробітниками ПрАТ «Назва підприємства» авторитету керівної ланки, залишає тільки 3,8 бали. Невисоке значення даного показника пояснюється результатами оцінки іміджу організації як роботодавця в очах

співробітників та їх ставленням до перших осіб товариства – значення даного показника в результаті опитування склало 3,4 бали з 5-ти. Крім того, свою ступінь прихильності та сприйняття себе частиною товариства, співробітники в середньому оцінюють лише на 3,54 бали з 5-ти.

Отже, представимо зведені показники нашого дослідження корпоративної культури за технологією AGILE (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рівень відповідності корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства» принципам AGILE при оцінці за шкалою від 1 до 5, 2021 р.

Отже, інтегральний показник відповідності корпоративної культури досліджуваної організації принципам AGILE-підходу становить 4,0, тобто наявна культура відповідає на 80,0%.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу, встановимо як зміна обсягів чистого доходу ПрАТ «Назва підприємства» та середньоспискова чисельність персоналу впливає на розмір витрат на оплату праці, адже в місії, меті існування вказано, що товариство намагається нарощувати власні доходи та прибутки задля того, щоб забезпечити зростання добробуту акціонерів та персоналу підприємства (додаток В).

Отже, сила впливу зміни розміру чистого доходу підприємства,

середньоспискової чисельності персоналу на розмір витрат на оплату праці наступна: $r_{x_1y} = 0,703$, тобто прямий та сильний, а $r_{x_2y} = 0,311$, тобто прямий помірний лінійний зв'язок встановлений. Коефіцієнт кореляції $r = 0,84$ – засвідчує високу якість сформованої моделі. На якість розрахованої моделі вказує перевищення розрахункового F-критерію Фішера ($F_{\text{роз}} = 5,4$) над критичним ($F_{\text{кр}} = 0,05$).

Згідно проведених розрахунків прогностичний рівень витрат на оплату праці становитиме 105259,60 тис. грн; середньоспискова чисельність працівників збільшиться до 284 осіб, чистий дохід зросте до 233018,00 тис. грн.

Отже, елементи корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства» присутні, але мають низку недоліків у їх розробці, хоча її ефективність знаходиться на рівні 80,0 %, що є непоганим показником.

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ «Назва підприємства» є успішним, прибутковим підприємством, що функціонує не лише на внутрішньому, але й зовнішньому ринках. Організаційні та управлінські особливості його функціонування пов'язано з організаційно-правовою формою досліджуваного підприємства. Вся інформація відносно цього наведена на офіційному сайті у вільному доступі, отже дотримується принцип прозорості та доступності інформації. Не є вузькоспеціалізованим підприємством, створює передумови для диверсифікації виробництва.

2. Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Назва підприємства» характеризується як позитивними, так і недостатньо позитивними показниками. Так, середньоспискова чисельність персоналу за досліджуваний період 2016-2020 рр. скоротилася на 1,4 %; натомість середньомісячна оплата праці збільшилася на 33,3 %, але показник зарплатовіддачі зменшився на 17,4 %. Схожа тенденція спостерігалася й

відносно забезпеченості та ефективності використання основних засобів – забезпеченість збільшилася на 83,8 %, а фондовіддача зменшилася на 41,2 %; і оборотних фондів – забезпеченість зросла на 65,8 %, а тривалість одного обороту оборотних фондів збільшилася на 45,7 %. Разом з тим, чистий дохід за досліджуваний період збільшився на 8,6 %, чистий прибуток – на 13,1 %, але рівень рентабельності зменшився на 2,3 в. пт і в 2020 р. становив 34,2 %.

3. Проблемними місцями в корпоративній культурі за результатами дослідження є відсутність інформації у клієнтів та персоналу про історію підприємства, брак інформації у зацікавлених осіб відносно стратегічного бачення керівного складу; недоопрацьований фірмовий стиль, відсутність етичного кодексу, традицій. Разом з тим, розроблені місія, цінності, доктрина, логотип та лозунги (представлені лише російською мовою).

4. Проведений аналіз корпоративної культури на відповідність основним принципам AGILE-підходу, встановив її значення на рівні 80,0 %. Проблемні місця, згідно опитування персоналу – невисокі значення показника лояльності та визнання керівної ланки персоналом, свідчить про потенційні загрози сталого розвитку організації та недостатню мотивацію співробітників працювати в організації в довгостроковій перспективі; низький рівень обізнаності співробітників про поточні справи товариства та очікувані зміни, зокрема через відсутність відкритості інформації про поточний стан справ всередині підрозділів, може привести до формування недовіри або необ'єктивного інформування персонал про поточний стан справ в організації. При проходженні опитування в найменшій мірі респонденти погодилися з тим, що робота підрозділів організації є злагодженою, а складність та доцільність завдань співвідносяться одне з одним. Отже, досягнення поставлених цілей характеризується певною неузгодженістю функцій в підрозділах, завдань та термінів їх виконання, а також наявністю складних завдань, які не є пріоритетними, не впливають безпосередньо на досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічне удосконалення корпоративної культури на підприємстві

З метою удосконалення корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства» пропонуємо на стратегічному рівні дещо змінити ціннісний набір, а саме до існуючих додати цінності, наведені на рис. 3.1.

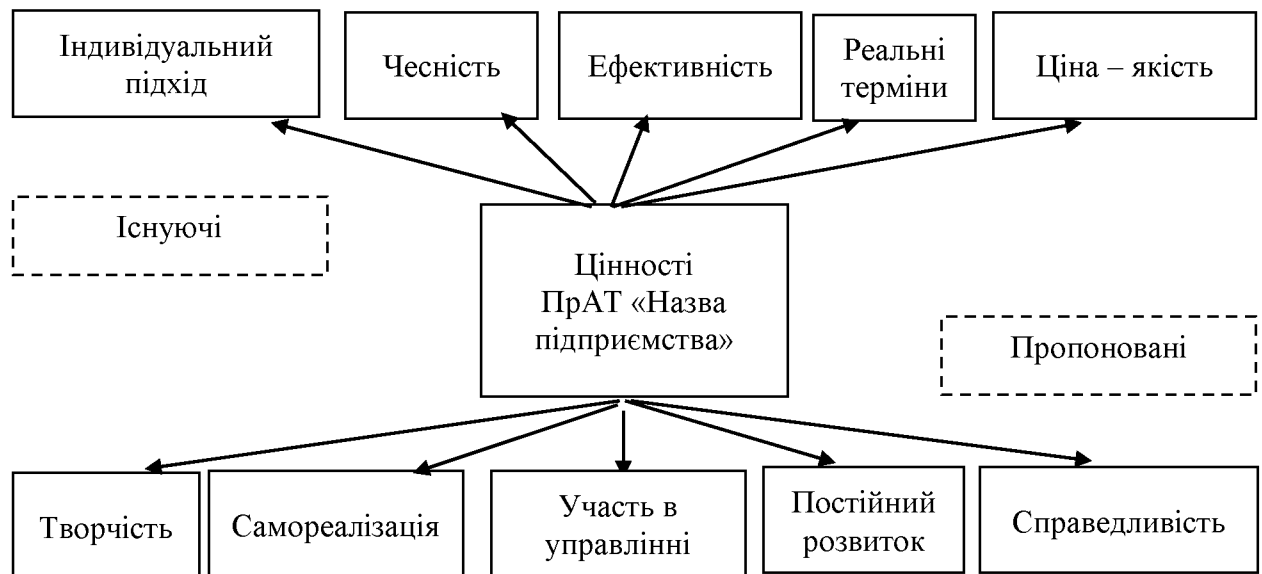


Рис. 3.1. Система цінностей ПрАТ «Назва підприємства», 2016- 2021 рр., 2022 рр. [власна розробка 43, с. 130]

Спираючись на концепцію А. А. Томсона та А. Дж. Стрикленда [44, с. 211-212], розробимо модель процесу впровадження ефективно діючої корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства»:

І етап: провести аналіз внутрішніх організаційних процесів Товариства (стратегії розвитку підприємства, стиль управління, методи прийняття рішень, наявність, поточний стан складових корпоративної культури тощо;

невирішених питань тощо). Наслідок – розробка оновленої концепції корпоративної культури Товариства.

II етап: проаналізувати психологічний клімат в Товаристві (шляхом анкетування, опитування тощо). Наслідок: виявлення рівня конфліктності та розробка заходів по їх попередженню та запобіганню; виявлення рівня згуртованості - розробка заходів щодо вирішення виявлених проблеми / проблем.

III етап: сформувати оновлену модель корпоративної культури (необхідно формалізувати кожний елемент корпоративної культури: історію, місію, стратегічне бачення, етичний кодекс, фірмовий стиль, традиції). Логічним наслідком є формування внутрішнього Положення про корпоративну культуру ПрАТ «Назва підприємства».

IV етап: запровадження оновленої моделі корпоративної культури в Товаристві (необхідно проінформувати персонал щодо заходів та змісту впровадження корпоративної культури; пояснити їм необхідність, доцільність даної діяльності та очікуваних ефектів). Очікуваним наслідком є прийняття оновленої моделі корпоративної культури та її підтримка.

V етап: підтримка моделі корпоративної культури Товариства (необхідно розробити методику оцінки, контролю за впровадженням та функціонуванням корпоративної культури). Все це необхідно для максимізації ефекту від впровадження оновленої моделі корпоративної культури.

Рівень розвитку корпоративної культури пропонуємо визначати, використовуючи матрицю Блейка-Моутона та модель Ч. Хенді. При цьому персонал має дати відповідь на серію питань, серед яких частина – відображає культуру влади, культуру ролі, культуру особистості, культуру завдань – чим більше позитивних відповідей, які співпадають у системі «власне бачення – ситуація у підрозділі – ситуація на підприємстві», тим вищий рівень корпоративної культури (додаток Г).

Проведене дослідження рівня розвитку корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства» виявило рівень на рівні 53,0 %. Основні проблеми – сфера прийняття рішень, комунікація та мотивація працівників до творчості, ініціативності тощо.

Згідно проведеного дослідження в ПрАТ «Назва підприємства», згідно методики за Ч. Хенді, явлена культура ролі, або культура Аполлона (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Існуючий та пропонований тип корпоративної культури

ПрАТ «Назва підприємства», 2016-2021 рр., 2022-2026 рр.¹

Тип корпоративної культури, 2016-2021 рр.	Тип корпоративної культури, 2022-2026 рр.
Культура ролі (культура Аполлона)	Культура особистості (Культура Діоніса).
Характеристика: - ієрархія (кожен службовець має чітко окреслене поле компетенцій, область повноважень і відповідальний за свої дії перед вищим начальником); - безособовість (будь-яка робота виконується відповідно до певного набору правил, що виключають як свавілля, так і фаворитизм; будь-яка угода регулюється і оформляється відповідним договором); - сталість (товариство забезпечує повну зайнятість свого персоналу протягом робочого часу, створює їм гарантії довгострокового перебування на посаді та перспективи стабільного просування по службі); - експертиза (персонал відбирається за професійними якостями та проходить спеціальне навчання з метою виконання власних функцій, при цьому забезпечується контроль за доступом до інформації).	Характеристика: - основа – творчі особистості; - організація сприяє особистісній реалізації її членів; - ефективна для творчих працівників та/або високопрофесійних фахівців; - можливий метод управління – сила ресурсів керівника; - зосередження організаційних процесів на внутрішніх зобов'язаннях, а чи не на зовнішніх завданнях; - влада ґрунтується на професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей та здатності домовлятися; - влада та контроль носять координуючий характер.
Недолік: - знеособлені операційні процедури та придушення ініціативи та інновацій; - низька адаптивність до змін зовнішнього середовища	Недолік: Можливі труднощі в керівництві – члени організації не визнають влади організації

¹Примітка: сформовано на основі [44; 45; 46].

Для того, щоб корпоративна культура ПрАТ «Назва підприємства» стала носити офіційний характер, пропонуємо керівництву звернути увагу на пакет таких основних документів, що будуть формалізувати та закріплювати бадану корпоративну культуру:

1) Положення про корпоративну культуру (до нього можуть бути включені місія та цінності, етичний кодекс, але можуть бути сформовані окремим документом);

2) діагностичні анкети для регулярного використання: анкета оцінки корпоративного заходу, опитувальник з виявлення побажань щодо проведення корпоративних заходів на період планування тощо;

3) графік проведення корпоративних заходів на рік;

4) основні положення кадрової політики;

5) Положення щодо проведених регулярно щорічних конкурсів;

6) Положення про соціальне забезпечення та соціальний захист;

7) тощо.

Розглянемо більш детально роль та зміст Положення про корпоративну культуру, пропонованого для ПрАТ «Назва підприємства» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Положення про корпоративну культуру, пропоноване для
ПрАТ «Назва підприємства», 2022-2026 рр.**

Складова	Характеристика
1	2
Задачі, що вирішує:	- оформлення та закріплення наявної корпоративної культури; - позначення єдиних корпоративних стандартів та принципів бізнесу; - зміцнення зовнішнього іміджу; - демонстрація всім стейкхолдерам наявності індивідуальних стандартів корпоративного управління; - залучення близьких за духом співробітників.
Головна цінність	Дозволить товариству розібратися самому та донести до всіх інших власну місію, цінності, цілі, закріпити систему управління
Розділи та підрозділи	1. Загальні положення

1	2
Розділи та підрозділи	2. Компоненти Корпоративної культури: 2.1. Місія Товариства; 2.2. Мета та завдання Товариства; 2.3. Цінності Товариства; 2.4. Корпоративний стиль Товариства; 2.5. Ділова етика: 2.5.1. Робочий час співробітників; 2.5.2. Куріння та вживання алкоголю на робочому місці; 2.5.3. Культура спілкування та поведінки співробітників; 2.5.4. Зовнішній вигляд співробітників; 2.5.5. Система комунікації. 2.6. Корпоративні заходи та пільги: 2.6.1. Дні народження співробітників Товариства; 2.6.2. День народження Товариства; 2.6.3. Свята Товариства 2.6.4. Спортивні турніри; 2.6.5. Конкурси та акції; 2.6.6. Пільги; 2.7. Кадрова політика Товариства; 2.8. Контроль та відповідальність за виконання цього Положення. 2.9. Заключні положення

На наш погляд, перш за все, корпоративна культура має бути спрямована на формування ефективного колективу, а різноманітність шляхів щодо формування результативного, командно- та цілеорієнтованого, самомотивованого персоналу має усвідомлювати керівництво, як найвищого, так більш низьких рівнів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Шляхи створення ефективного колективу, рекомендовані для системи менеджменту ПрАТ «Назва підприємства», 2022-2026 рр.

Порада	Характеристика
1	2
Встановлювати чіткі, зрозумілі цілі	Мета має бути викликом, а критерії її досягнення цілком зрозумілими. Розумні колективи часто самі знаходять шлях, якщо знають, до чого треба прийти
Починайте з меншого	Успіх укріплює довіру та створює основу для нового успіху. Люди надають перевагу ідеям, в яких вони можуть розібратися

1	2
Перш ніж діяти, досягайте згоди	Без згоди майже нічого не можна змінити. Причетність виростає на основі справжнього розуміння. Досягнення згоди вимагає багато часу.
Сформууйте реальний графік перетворень	Іноді чомусь навчитися, означає від чогось відучитися. Культурний рівень змінюється дуже повільно.
Радьтеся часто та щиро	Люди можуть сказати багато цінного. Коли ви радитеся, то цим зміцнюєте згоду. Маніпулювання підриває можливість сформувати ефективний колектив
Заохочуйте відкритість та щирість	З забобонами та помилковими поглядами легше впоратися, якщо обговорювати їх відкрито. Не пригнічуйте дискусії та опонентів
Не викликайте даремних надій	Обіцяти найлегше, складно виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують Вас
Краще бути дипломатом, ніж автократом	Людей не можна змусити змінити ставлення. Людей можна змусити прикидатися, ніби вони змінюються.
Заохочуйте творчість та делегуйте повноваження	У людей різні сильні сторони та досвід. Делегування повноважень зазвичай означає розвиток. Нові можливості – нові ідеї – нові підходи – інновації – комплексне бачення ситуації – нестандартні рішення
Вчіться на помилках	«Досвід – це сума накопичених помилок». Визнайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотний зв'язок – це найцінніше, що Вам можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе

Отже, стратегічне удосконалення корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства» запропоновано розпочати з удосконалення системи цінностей; запропоновано модель процесу впровадження ефективно діючої корпоративної культури, яка складається з 5-ти етапів; перехід до культури особистості; заходи по формалізації корпоративної культури в досліджуваному підприємстві.

3.2. Тактичні заходи з удосконалення корпоративної культури підприємства

Проведене нами дослідження виявило комунікаційні проблеми в ПрАТ «Назва підприємства», разом з тим налагодження ефективних комунікацій є не лише важливим аспектом діяльності організації, але й складовим елементом корпоративної культури. Пропонуємо для досліджуваного підприємства прийняти наступні цілі комунікаційної політики (рис. 3.2).

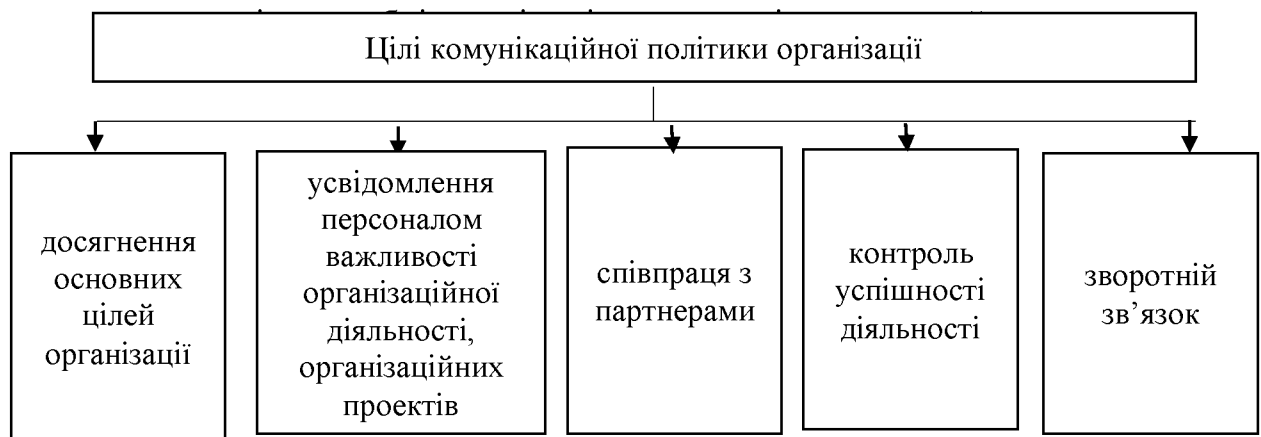


Рис. 3.2. Пропоновані цілі комунікаційної політики ПрАТ «Назва підприємства», 2022-2026 рр.

Організаційні та комунікаційні цілі ПрАТ «Назва підприємства» різні, але одночасно взаємопов'язані і це необхідно враховувати при налагодженні комунікацій в організації. Наведемо приклад поєднання організаційних та комунікаційних цілей (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Спосіб поєднання організаційних та комунікаційних цілей, пропований для ПрАТ «Назва підприємства», 2022 р.

Функціональні та ідейні цілі	Комунікаційні цілі
1	2
Організаційна ціль 1: Забезпечити найвищі стандарти обслуговування	
Ефективне навчати менеджерів по роботі з клієнтами	Забезпечувати обізнаність персоналу та розуміння ним стандартів належного обслуговування

Продовж. табл. 3.4

1	2
Підтримувати високі стандарти якості у сфері надання послуг	Інформувати клієнтів про право на якісний сервіс та що від них очікують
Полегшити доступ персоналу до різних джерел розвитку, навчання	Забезпечити клієнтам можливість повідомляти про їхні потреби
	Регулярно збирати відгуки для підтримки стандартів обслуговування
Організаційна ціль 2: Покращити власні конкурентні позиції	
Напрацювати міцні зв'язки з різними стейкхолдерами	Забезпечити стабільний потік інформації для головних партнерів
Виконувати угоди, домовленості з партнерами відносно забезпечення якості послуг	Регулярне висвітлення досягнень організації в соціальних мережах, на сайті, ЗМІ
Підвищити та забезпечити системний розвиток персоналу організації	Використання місцевих ЗМІ, соціальних мереж, сайту для фіксації думки стейкхолдерів
	Забезпечити систематичне інформування персоналу відносно різних сторін діяльності організації, її результатів

Джерело: [сформовано на основі 47].

Також є необхідним визначення зацікавлених сторін – цільову аудиторію як зовнішню, так і внутрішню, в т. ч. потенційну. Представників різних цільових аудиторій будуть цікавити різні сфери діяльності організації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Приклад способу визначення зацікавлених осіб в діяльності**ПрАТ «Назва підприємства», 2022 р.**

Аудиторія	Консультація	Послуги	Політика і практика	Стратегія та дослідження	Фінансова звітність	Історія досягнень
Персонал	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так
Наглядова Рада	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так
Партнери	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так
Суспільні групи	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Так
Користувачі послуг	Так	Так	Так	Ні	Ні	Так

Після аналізу аудиторії, необхідно розподілити головні ідеї відповідно до груп, яким необхідно її донести. Починати доцільно з найбільш пріоритетної аудиторії. При цьому необхідно бути послідовними,

повідомлення має відображати головні цілі та ідеї організації. Приклад оформлення повідомлення для різних аудиторій наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Варіант оформлення повідомлень для різних стейкхолдерів,
пропонований для ПрАТ «Назва підприємства», 2022 р.**

Аудиторія	Що потрібно знати?	Ключові повідомлення
Споживачі	Що пропонує організація Як отримати послуги До кого звернутися	Ми надаємо якісні послуги та товари, актуальну інформацію та підтримку Ми надійні, нам можна довіряти Клієнти – на першому місці, ми цінуємо їхню думку
Партнери	Ми здатні до змін за їхньої підтримки Ми надійні та відповідальні	Ми налаштовані на довготривалу та ефективну, взаємовигідну співпрацю
Суспільні групи	Що б ми хотіли змінити в громаді Що ми можемо зробити для громади прямо зараз	Ми добре обізнані в ситуації громади Ми – поважна і авторитетна організація Ми – соціально відповідальна організація

Ключові повідомлення мають передаватися за допомогою різних видів каналів, так збільшується шанс їх усвідомлення обраною аудиторією (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Пропоновані методи комунікації з різними стейкхолдерами
ПрАТ «Назва підприємства», 2022 р.**

Аудиторія	Ключові повідомлення	Основні канали
Споживачі	Ми надаємо якісні послуги та товари, актуальну інформацію та підтримку Ми надійні, нам можна довіряти Клієнти – на першому місці, ми цінуємо їхню думку	Дайджест новин для клієнтів Квартальні зустрічі з головними клієнтами Сайт, соціальні мережі, ЗМІ Опитувальники, анкети
Партнери	Ми налаштовані на довготривалу та ефективну, взаємовигідну співпрацю	Позитивні відгуки в медіа Сайт, соціальні мережі, ЗМІ Опитувальники, анкети Привітання з нагоди значних свят
Суспільні групи	Ми добре обізнані в ситуації громади Ми – поважна і авторитетна організація Ми – соціально відповідальна організація	Позитивні відгуки в медіа Сайт, соціальні мережі, ЗМІ

Налагодження комунікаційної політики, орієнтованої на персонал організації, можливо проводити шляхом проведення ефективних нарад (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Організація ефективних нарад в ПрАТ «Назва підприємства», 2022-2026
рр. [сформовано на основі 48-51]**

Складова ефективності	Характеристика
Акценти	1) планування; 2) управління часом і людьми протягом наради; 3) спостереження за результатами після наради.
Варіанти порядку денного наради	Мозковий штурм як відповідь на виклики, як пошук розвитку нових можливостей. Розробка або модернізація продукту чи послуги. Повідомлення нової інформації. Організація дискусії для отримання зауважень і пропозицій.
План порядку денного наради	Представлення учасників: 10 хв. Пояснення теми: 10 хв. Мозковий штурм: 20 хв. Вибір найкращого рішення: 10 хв. Протоколювання прийнятого рішення й призначення завдань: 10 хв.
Правила під час наради	Таймер Ідеї й питання лише по темі наради Переконаність, що всі розуміють концепцію наради Залучення кожного до обміну ідеями під час наради
Після наради	Підтримувати контакт із учасниками наради; Дізнатися, чи працюють запропоновані ідеї та рішення; Визначити наступні кроки; Заохочувати зворотній зв'язок, щоб успішніше проводити наради в майбутньому.

Крім того, на наш погляд, доцільно використовувати аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з персоналом – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства:

- моніторинг відгуків працівників ПрАТ «Назва підприємства» на поширену серед них раніше інформацію;
- комплексний аналіз проведених серед працівників ПрАТ «Назва підприємства» підсумків опитувань, результатів анкетування тощо.

Наступне на що потрібно звернути увагу – на методи кризового і посткризового реагування. Для цього, вважаємо за необхідне, запропонувати:

- 1) відповідальне і зважене ставлення до кожного слова, зверненого до працівників організації;
- 2) робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного обміну на пряму та у зворотному напрямку;
- 3) особлива увага до відповідної реакції, проявів думок та настроїв персоналу, максимальна гнучкість.

Організаційні методи удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства» також доцільно доповнити набором спеціальних заходів, що проводяться для персоналу досліджуваного підприємства за безпосередньої участі керівництва. Вважаємо за доцільне запропонувати використовувати наступні заходи:

- збори і засідання (приурочені до днів загальнодержавних, пам'ятних та урочистих дат, а не лише до річної звітності правління перед акціонерами);
- сплав на байдарках (один раз на рік). Надання можливості спільного обрання маршруту. Тривалість 1-2 дні;
- спортивні змагання. Наприклад, щорічно проводити спортивне змагання з волейболу, баскетболу, футболу. Захід має бути безкоштовним для учасників, а переможці отримують призи, які надає організація. Учасниками змагання мають бути співробітники, працівники організацій незалежно від статі, які мають навички гри. Мета заходу – підвищення рівня фізичної підготовки персоналу, залучення співробітників в регулярні заняття спортом. Крім зміцнення здоров'я, ігрові види спорту, як відомо, є важливим фактором підтримки працездатності та зняття психологічних навантажень;
- внутрішньокорпоративні свята (день народження підприємства, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день ветеранів);

- регулярні тренінги для персоналу (крім професійноспрямованих, тренінги на покращення взаємодії, управління та профілактики конфліктів, формування стресостійкості тощо).

Також в межах покращення інформаційного забезпечення діяльності персоналу ПрАТ «Назва підприємства», пропонуємо, крім удосконалення сайту, розробити та активно використовувати інформаційний стенд, причому в його конструкції передбачити комірку «Для пропозицій», що дасть змогу отримувати зворотній зв'язок, ініціативи від персоналу та клієнтів (табл. 3.9).

Отже, ціна запровадження додаткового джерела обміну інформацією – 4600,0 грн.

Таблиця 3.9

**Кошторис витрат на інформаційний стенд, пропонований для
ПрАТ «Назва підприємства», 2022 р.**

Показник	Витрати, грн
Вартість стенду	4000,0
Вартість робіт	600,0
Разом	4600,0

Дослідимо ефективність запропонованих удосконалень (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення
корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства»,
2022-2023 рр., тис. грн**

Показник	2022 рік	2023 рік
Впровадження формалізованої корпоративної культури (в т. ч. розробка положень в сфері функціонування корпоративної культури)	20	-
Контроль ефективності функціонування корпоративної культури (діагностика, анкетування, опитування)	5	5
Удосконалення комунікаційної політики, в т.ч. корпоративний стенд удосконалення інформаційної наповненості сайту організації	4,6 безкоштовно	-
Сплав на байдарках	226	230
Спортивні змагання	9	9
Корпоративні свята	200	220
Тренінги для персоналу	50	65

Всього витрат	514,6	529
Зростання значення чистого прибутку за рахунок удосконалення корпоративної культури, %	10	12

Отже, приблизний кошторис запропонованих заходів з удосконалення корпоративної культури в ПрАТ «Назва підприємства», згідно даних табл. 3.10 у 2022 р. складе 514,6 тис. грн, а в 2023 р. – 529 тис. грн. При цьому планове підвищення розміру чистого прибутку за рахунок удосконалення корпоративної культури організації становить 10 % в 2022 р., причому в 2023 р. планове збільшення вже становить 12%.

Соціальний ефект від запропонованих заходів буде полягати в об'єднанні людей єдиною метою, появі бажання стати єдиною командою, зростання рівня згуртованості колективу, рівня лояльності персоналу, зростання рівня самодисципліни та самомотивації; формування орієнтації керівництва на колектив, розвиток персоналу; підвищенні рівня творчої ініціативи, трудової мотивації, зниження рівня конфліктності в колективі; зростанні здатності до швидкої адаптації змінам; підвищенні рівня професійних знань, навичок, умінь шляхом підвищення кваліфікації, самоосвіти працівників; зростанні позитивного зовнішнього іміджу ПрАТ «Назва підприємства».

Крім того, апробація результатів нашого дослідження [35; 43; 52] дає можливість зробити загальний висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3.

1. Удосконалений набір цінностей досліджуваного підприємства.
2. Розроблена модель процесу впровадження ефективно діючої корпоративної культури.

3. Обґрунтовано доцільність переходу від «культури ролі (культури Аполлона)» до «культури особистості (культури Діоніса)» за класифікацією Ч. Ханді.

4. Запропоновано розробити пакет документів, що регламентують функціонування корпоративної культури на підприємстві. В його склад запропоновано включити Положення про корпоративну культуру (орієнтований зміст доданий), діагностичні анкети для регулярного використання, графік проведення корпоративних заходів на рік, Положення щодо проведених регулярно щорічних конкурсів, Положення про соціальне забезпечення та соціальний захист.

5. Сформовані шляхи створення ефективного колективу у формі системи рекомендацій для керівного складу підприємства.

6. Запропонована система узгодження цілей комунікаційної політики, організаційних цілей та ідейних цілей з метою удосконалення комунікацій організації з різними стейкхолдерами. Також рекомендоване використання інформаційного стенду, що передбачає можливість зворотного зв'язку та удосконалення інформаційного наповнення сайту.

7. Сформовані рекомендації щодо підвищення ефективності нарад в досліджуваному підприємстві.

8. Запропонований комплекс тимблдингових заходів (сплав на байдарках, спортивні змагання, корпоративні свята), а також система цільових тренінгів.

9. Орієнтовний кошторис запропонованих заходів у 2022 р. складе 514,6 тис. грн, в 2023 р. – 529 тис. грн. Планове зростання показника чистого прибутку за рахунок впровадження рекомендованих заходів по удосконаленню корпоративної культури у 2022 р. – 10,0 %, у 2023 р. – 12,0 %. Крім економічного ефекту очікується отримання соціального ефекту.

ВИСНОВКИ

Провівши теоретичні та практичні дослідження формування корпоративної культури підприємства та ефективності її функціонування на прикладі діяльності ПрАТ «Назва підприємства», можемо зробити наступні висновки:

1. Корпоративну культуру можна розглядати, як складну, багатоаспектну систему цінностей, принципів, переконань, традицій, норм поведінки, які сформовані, продовжують формуватися на протязі життєвого циклу підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Вона існує в усіх організаціях, підприємствах, не залежно від ступеня формалізації. Існує багато підходів до її класифікації. Сприяє вирішенню ряду організаційних проблем, серед яких: забезпечення адаптації підприємства до зовнішнього середовища; об'єднання персоналу підприємства; забезпечення його згуртованості для досягнення організаційних цілей. Корпоративна культура має три рівні (поверхневий, середній, глибинний), формується під дією специфічних принципів та з використанням різноманітних інструментів; визначає напрямок управлінського, соціально-психологічного впливів.

2. ПрАТ «Назва підприємства» є прибутковим підприємством (рівень рентабельності в 2020 р. склав 34,2 %, що на 2,3 в. пт менше за показник 2016 р.; обсяг чистого доходу зріс у 2020 р., порівняно з 2016 р., на 8,6 %; коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт незалежності мали тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду і становили у 2020 р. відповідно 11,74 та 0,921), що функціонує не лише на внутрішньому, але й зовнішньому ринках. Організаційні, управлінські особливості функціонування підприємства відповідає його організаційно-правовій формі.

3. Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Назва підприємства» характеризується як позитивними, так і негативними показниками: середньоспискова чисельність персоналу за період 2016-2020 рр. скоротилася

на 1,4 %; витрати на оплату праці збільшилися на 31,4 %, а показник зарплатовіддачі зменшився на 17,4 %. Забезпеченість підприємства основними та оборотними засобами збільшилася на 83,8 % та 65,8 % відповідно, а показники ефективності їх використання мали негативну тенденцію до зменшення.

4. Встановлені вузькі місця корпоративної культури ПрАТ «Назва підприємства»: зовнішнє та внутрішнє середовище не володіє інформацією про історію підприємства, недостатньо інформації про стратегію організації; недостатньо опрацьований фірмовий стиль, відсутність етичного кодексу, традицій. Разом з тим, підприємство позиціонує себе як відкриту, прозору організацію. Позитивним є наявність розроблених місії, цінностей, доктрини, логотипу та лозунгів (останні представлені на сайті лише російською мовою).

5. Аналіз корпоративної культури на відповідність основним принципам AGILE-підходу, встановив її значення на рівні 80,0 %. Проблемні місця (встановлені через опитування персоналу): невисокі показники лояльності, визнання керівництва персоналом; низький рівень обізнаності співробітників про поточні справи та очікувані зміни в товаристві, відсутність достатньої інформації про поточний стан справ в підрозділах. Опитані вважають, що робота підрозділів організації є недостатньо злагодженою, не всі завдання є доцільними, через не співпадання рівня їх складності та пріоритетності.

На основі проведеного дослідження, вважаємо за доцільне, запропонувати:

1. Удосконалений набір цінностей досліджуваного підприємства, пропонований набір: індивідуальний підхід, чесність, ефективність, реальні терміни, ціна – якість, творчість, самореалізація, участь в управлінні, постійний розвиток, справедливість.

2. Розроблена модель процесу впровадження ефективно діючої корпоративної культури, що охоплює 5 етапів: аналіз внутрішніх

організаційних процесів Товариства; аналіз психологічного клімату; формування оновленої моделі корпоративної культури; запровадження оновленої корпоративної культури; підтримка ефективності функціонування оновленої моделі.

3. Обґрунтовано доцільність переходу від «культури ролі (культури Аполлона)» до «культури особистості (культури Діоніса)» за класифікацією Ч. Ханді, основними ознаками якої є творчі особистості; особистісна реалізація членів організації; управління шляхом ефективного розподілу ресурсів; влада заснована на професіоналізмі та ефективних комунікаціях, носить координуючий та контролюючий характер.

4. Запропоновано розробити пакет документів, зокрема Положення про корпоративну культуру, діагностичні анкети, графік проведення корпоративних заходів на рік, Положення щодо проведених регулярно щорічних конкурсів, змагань, Положення про соціальне забезпечення та соціальний захист.

5. Сформовані рекомендації для керівництва по створенню ефективного колективу: встановлення чітких, зрозумілих цілей, рух від найменшого, умова взаємодії – попереднє досягнення згоди, формування реалістичного графіку перетворень, систематичність нарад, заохочення щирості та відкритості, не викликати даремних надій, демократія, заохочення творчості, делегування повноважень, навчання на помилках.

6. Запропонована система узгодження цілей комунікаційної політики, організаційних, ідейних цілей для удосконалення комунікацій з різними стейкхолдерами. Рекомендоване використання інформаційного стенду (кошторисна вартість 4,6 тис. грн), який передбачає можливість зворотного зв'язку.

7. Наведені рекомендації щодо підвищення ефективності нарад, зокрема підтримувати контакт із учасниками наради; моніторити ситуацію із впровадженням запропонованих ідей та рішень; визначати наступні кроки; заохочувати зворотній зв'язок.

8. Запропоновані тимблдингові заходи (сплав на байдарках (226,0 тис. грн / рік), спортивні змагання (9 тис. грн / рік), корпоративні свята (200,0 тис. грн / рік)), а також система цільових тренінгів, орієнтованих на підвищення професійних компетентностей, покращення взаємодії, профілактику конфліктів, підвищення стресостійкості тощо (50,0 тис. грн / рік). Плановий кошторис запропонованих заходів у 2022 р. - 514,6 тис. грн, в 2023 р. – 529,0 тис. грн.

9. Очікуване зростання чистого прибутку за рахунок впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури у 2022 р. – 10,0 %, у 2023 р. – 12,0 %. Крім економічного ефекту очікується отримання соціального ефекту: відносно зовнішнього оточення – покращення якості співпраці з партнерами та іміджу організації; внутрішнього – зростання рівня згуртованості, відповідальності, лояльності колективу; самодисципліни та самомотивації; посилення орієнтації керівництва на колектив, розвиток персоналу; зростання ініціативності, рівня трудової мотивації, професійного та особистого розвитку персоналу; зниження рівня конфліктності.