

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

Ханлар МАХМУДОВ

18 квітня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування корпоративної культури підприємництва» (на матеріалах ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» XXXXXXXXXXXXXXXX району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Резнікова Тетяна Віталіївна

Керівник кваліфікаційної роботи,
к. е. н., доцент

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОГО РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	17
2.2. Оцінка стану корпоративної культури підприємства	22
РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	31
3.1. Розвиток правил і норм діяльності, просування іміджу як складової корпоративної культури підприємства	31
3.2. Удосконалення соціально-психологічних умов діяльності колективу як засіб формування лояльності персоналу підприємства	37
3.3. Ефективність використання ресурсу корпоративної культури в удосконаленні системи управління підприємством	44
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Структура корпоративної культури – це багатогранна і складна категорія. Корпоративна культура залежить від розміру й сфери діяльності підприємств, характеру внутрішнього середовища і зовнішнього оточення, цілей діяльності й інших чинників, що визначає унікальність складових корпоративної культури. Поняття про корпоративну культуру з'явилися з приходом іноземних компаній. Наявна ситуація ставить перед керівниками підприємства задачі організації управлінського процесу згідно нових правил. Стихійно сформовані елементи корпоративної культури не мають чіткої етичної витриманості, цілісності та найчастіше усім не зовсім зрозумілі. Формування внутрішньо-організаційних правил завчасно встановлює стабільні, конкретно зазначені позиції усіх учасників підприємства, визначає те, що дозволяється та що не дозволяють робити ні за яких обставин.

Важливою складовою теорії організації є уява про корпоративну культуру. В сучасних умовах головними напрямками роботи із підвищення ефективності діяльності підприємства є зміна ставлення до праці, забезпечення її модерної організації та творчої спрямованості. Впровадження даних напрямів формує передумови щодо розвитку корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у цій сфері здійснювали такі вчені як: І. Ансоф, Ж. В. Беркіс, К. В. Бражник, Л. В. Балабанов, М. Воронов, С. Гримблат, А. Д. Діброва, О. П. Головашич, Є. А. Капітонов, Б. Карлоф, Ж. В. Серкіс, А. Д. Чернявський, С. В. Щербина, В. І. Перебийніс, А. В. Світлична та інші. Але питання формування корпоративної культури у сільськогосподарських підприємствах потребує подальшого наукового дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних пропозицій щодо управління корпоративною культурою підприємництва в умовах

складних систем управління сільськогосподарськими підприємствами. Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні основи формування корпоративної культури підприємництва;
- здійснено аналіз існуючого рівня корпоративної культури підприємства;
- запропоновано напрямки регулювання і розвитку корпоративної культури підприємництва.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є механізм формування корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxx» Хxxxxxxxxxxxxxx району.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні положення і практичні рекомендації про формування корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxx».

Методи досліджень. Методичну основу кваліфікаційного дипломного дослідження становлять загальнонаукові й спеціальні методи, які ґрунтуються на сучасних засадах економічних та споріднених з ними наук. У кваліфікаційній роботі застосовувалися такі методи: аналітичний – під час вивчення наукової літератури; динамічний та системний – під час оцінки корпоративної культури підприємництва; спостереження та анкетування – для діагностування корпоративної культури і механізмів управління підприємством; розрахунково-конструктивний та порівняльний, графічний – для аналізу й порівняння показників; факторний – для визначення вагомості впливів різних факторів щодо корпоративної культури підприємства; аналіз життєвого циклу підприємництва для виявлення рівнів розвитку корпоративної культури.

Наукова новизна одержаних результатів. До найбільш суттєвих результатів, які характеризують наукову новизну роботи, належать:

удосконалено:

- поняття «корпоративна культура підприємництва» як сукупність духовних, матеріальних, соціальних цінностей, які створені працівниками

підприємства у процесі виробничої діяльності, що відображають його неповторність та індивідуальність.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає у поглибленні розуміння необхідності формування корпоративної культури у аграрних підприємствах України, та можуть бути використані під час розробки правових документів, стратегії зовнішньоекономічної політики й стратегічних програм соціального розвитку.

Інформаційна база. Інформаційною основою послужили законодавчі та нормативно-правові документи України, публікації вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали анкетування керівників й спеціалістів ТОВ «Хххххххххххххххх» Хххххххххххххххх району, інформація із мережі інтернет й особисті спостереження автора.

Апробація результатів роботи. Основні результати досліджень за темою роботи оприлюднені у формі доповідей за результатами матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (24 березня 2022 р.), назва доповіді «Вектори корпоративної культури сільськогосподарського підприємства» та результатами матеріалів наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «Територія науки» (квітень 2022 р.), назва доповідей «Характеристика елементів корпоративної культури підприємництва»; «Визначення терміну «корпоративна культура».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 54 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 3 рисунки та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Корпоративна культура – включає систему норм та цінностей, які характерні для підприємництва. Корпоративна культура визначає сукупність властивих тільки для неї філософії, понять, цінностей, поглядів, очікувань, норм та включає такі складники: внутрішні цінності підприємства (які поділяє більшість членів підприємства); особлива філософія, яка обумовлює стосунки працівників та клієнтів; регулятори поведінки (церемонії, організаційні ритуали та мова); неписані правила встановлення взаємовідносин між членами підприємства; імідж підприємства, який формується поведінкою працівників в зовнішньому середовищі. Визначення поняття «корпоративна культура» розглянемо за допомогою табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «корпоративна культура»

Тлумачення поняття	Автор, джерело
Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, які є спільними для всіх співробітників цієї організації. Це основний компонент у виконанні місії організації та досягненні нею основних цілей, у підвищенні ефективності організації й управлінні інноваціями	М. Армстронг [2, с. 134]
Корпоративна культура – сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою в ході вирішення проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаються новим членам в ролі вірного образу сприйняття, мислення і відношення до конкретних проблем	Е. Шейн [61, с. 9]
Корпоративна культура – це набір найважливіших припущень, які приймаються членами організації і виражаються у заявлених організаційних цінностях, задають людям орієнтири їх поведінки й дій	О. Віханський, А. Наумов [11, с. 421]
Корпоративна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом корпоративної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, що узгоджуються із стратегією організації	А. Карпов [28, с. 35]
Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, яке формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, котрі визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії та дозволяють організації рухатись до успіху	Т. Соломанідіна [52, с. 10]

Корпоративна культура включає перелік найпоширеніших у компанії поглядів, норм поведінки, що впливають на ефективність діяльності всього підприємства. Корпоративна культура є мірилом поведінки співробітників: вона формує дії які будуть прийнятні та будуть заохочуватимуться у колективі, визначає ступінь розвиненості взаємодії між колегами та прийняттям рішень у підприємстві. Є ціннісною основою підприємства і впливає на мотивацію персоналу й здатність підприємства адаптуватися до змінних умов бізнесу. Аналіз визначень корпоративної культури дає можливість сформулювати сутність її складових, що згадуються частіше всього [44, с. 65]:

- корпоративна культура включає перелік духовних, матеріальних, соціальних цінностей, що створені працівниками підприємства у процесі виробничої діяльності, що відображають неповторність та індивідуальність підприємства;

- залежно від етапів розвитку підприємства цінності можуть бути у різних формах: у формі припущення (на етапі активного пошуку культури підприємництва), переконань, установок та ціннісних спрямувань (коли культура склалася майже), норми поведінки, правил спілкування та стандартів трудової діяльності (під час сформованої культури);

- найбільш важливими елементами культури є місія, цінності та цілі підприємства, кодекси та норми поведінки, традиції та ритуали;

- цінності та елементи культури не потребують доказів, приймають на віру, передають від покоління до покоління, відповідають ідеалам прагненням підприємства.

Корпоративну культуру відносять до теорії управління. Це її самостійний напрям, який сформувався у кінці 70-х років минулого сторіччя на перетині соціальної психології, менеджменту, корпоративної поведінки та теорії організації й інших наук. Предмет корпоративної культури – людський чинник, значення якого проявляється у результаті зростання ролі працівників у підприємстві, перетворюючи її із додатку до технології на головний ресурс розвитку [7, с. 5].

В зв'язку із неоднозначністю терміну «корпоративна культура» у літературі пропонують великий перелік критеріїв та показників для його точного визначення. Ті, які часто зустрічаються в працях із менеджменту персоналу й організаційної психології, наведемо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Перелік критеріїв і показників, які пропонують під час визначення корпоративної культури [58, с. 61]

Автори	Критерії і показники корпоративної культури
V. Sathe, 1983, Schein E.H., 1984, Kotter J.P. & Heskett J.L., 2002	Сила та узгодженість
Albert S., Whetten D.A., 1985	Особистісна та ділова орієнтація
Arnold D.R., Capella L.M., 1985	Сила та слабкість, внутрішній та зовнішній фокус
Deal T.E., Kennedy A.A., 1983	Швидкість зворотного зв'язку, ступінь ризику
Ernest R. C., 1985	Тип орієнтації людей (участь та неучасть), спосіб орієнтації в зовнішньому середовищі, (відповідь та упередження)
Gordon G.W., 1985	Прозорість, спрямованість, організаційна досяжність, інерція, інтеграція, досяжність вищої управлінської ланки, особиста ініціатива, спосіб вирішення конфліктів, розвиток людських ресурсів
Hofstede G., 1980	Влада, вилучення невизначеності, індивідуалізм, енергійність
Martin J., 2002	Культурна інтеграція і консенсус, диференціація та конфліктність, фрагментація та невизначеність
Cameron K., 2004	Гнучкість – дискретність – динамізм та стабільність – порядок – контроль; внутрішній фокус (інтеграція) та зовнішній фокус (диференціація)
Campbell, Dunnette, Lawler, Weick, 1970 (Цит. по Рошину)	Автономія дій індивіда, структурно-рольова специфікація співробітника, тактика винагороди, рівень підтримки та уваги в стосунках
Likert R., 1970	Комунікація, мотивація, прийняття рішення, координація
Schein E.H., 1984	Ставлення до природи, природи реальності і правди, природи людини, людської активності, людських стосунків
Harris, Moran, 2001	Усвідомлення себе та свого місця в організації, комунікаційна система та мова спілкування, зовнішній вигляд, репрезентація себе на роботі
Litwin, Stringer, 1968	Стиль лідерства, структурні характеристики організації, рівень обмежень, ступінь відповідальності індивіда, міжособистісні стосунки в організації, система заохочень/покарань, рівень конфліктності

Учені пропонують декілька методичних підходів щодо вивчення

параметрів корпоративної культури. Найбільш цікавим, практично значимим, є дослідження її особливостей за допомогою сприйняття персоналом, відповідно безпосередніми носіями даної культури. Характеризуючи високі практичні якості (доступність, інформативність), цей підхід має одночасно й певні принципові обмеження (неоднорідність даних, високий ступінь суб'єктивності в оцінках тощо). Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається такими чинниками: технології, персонал і його кваліфікація, виробничі потужності, фінансові ресурси, потенціал розвитку, ноу-хау. Поряд із ними до найбільш значимих чинників належить корпоративна культура, яка виступає як система, що складається із набору правил та стандартів, що визначають взаємодію та консенсус членів колективу, структурних підрозділів, управлінських ланок та ключових чинників розвитку компаній [1, с.125].

Корпоративна культура підприємства визначається згідно наступних ознак: правила поведінки співробітників (ролі, завдання особистості, культура клубу); орієнтація (особистості влади, культура завдань); стадії життєвих циклів (культура дитинства, росту, зрілості та старості); ступінь властивого ризику (суб'єктивний чи об'єктивний); якість зворотного зв'язку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація типів корпоративних культур підприємства [43, с. 67]

Признак кваліфікації	Тип корпоративної культури
1	2
Правила поведінки співробітників (теорія С. Ханді)	- культура клубу; - культура завдання; - культура ролі; - культура особистості
Орієнтація культури	- культура ролі («культура Аполлона»); - культура завдань («культура Афіни»); - культура особистості («культура Діоніса»); - культура влади
За теорією К. Камерона і Р. Куїнна	- кланова культура; - адхократична; - ієрархічна; - ринкова
Характер розвитку	- чоловіча; - жіноча

Продовж. табл. 1.3

1	2
Теорія А. Алькхафаджи	- ринкова культура; - технічна культура; - бюрократична культура
Теорія Едгара Шейна	- об'єктивна; - суб'єктивна
Історичний розвиток	- органічна; - підприємницька; - бюрократична; - партиципаторна
Рівень ризику й зворотного зв'язку	- інвестиційна; - вигідних угод; - адміністративна; - торгівлі
Теорія Нікітіна В.О.	- традиційна; - корпоративно-ремісничя-професійна; - проектно-технічна
Залежно від стадії життєвого циклу	- культура дитинства; - культура росту; - культура зрілості; - культура старості

Згідно галузевої специфіки вирізняють культуру торгівельної організації, адміністративну, спекулятивну, інвестиційну та інноваційну корпоративні культури. В цілому, корпоративна культура має значний вплив на розвиток підприємства у цілому. В межах життєвого циклу підприємництва підприємства проходять через певні логічні стадії розвитку, кожна із яких передбачає зміни у діяльності підприємства та у її загальній структурі. Вирізняють декілька життєвих циклів підприємництва [53, с. 157]:

1.1. Період підприємництва, або «зародження мрії».

1.2. Період зростання, або «перші кроки». Час колегіальності – етап швидкого росту підприємництва, усвідомлення своєї місії і формування стратегії розвитку (неформальні комунікації й структура, високі зобов'язання) [55, с. 158].

1.3. Період стабільності, що включає етапи «формування», «удосконалення», «самоствердження» та «аристократію». Час формалізації діяльності – етап стабілізації росту, або розвитку, що включає формалізацію ролей, стабілізацію структури та акцент на ефективність [32, с. 178].

1.4. Період реструктуризації. Період сповільнення зростання і структурних змін, передбачення нових потреб (прагнення до децентралізація, комплексності, диверсифікованості ринків) та диференціація товарів (ринків).

1.5. Період старості, або «консервативність». Етап спаду – період, який характеризується різким падінням збуту та зниженням прибутку, організацією пошуку нових можливостей та шляхів утримання ринків (високою плинністю кадрів, наростанням конфліктів та централізацією).

Відбувається накопичення неформальних знань, що ніяким чином не вбудовуються у існуючу систему уявлення. Зазначимо, що важливе значення щодо забезпечення успіху підприємства посідають особисті якості керівників. Залежність вимог щодо знань та навичок керівників від стратегії «життєвого циклу» наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Залежність вимог до знань та навичок керівників від стадії «життєвого циклу» й конкурентної позиції підприємств [32, с. 62]

Стадія «життєвого циклу» підприємства	Конкурентна позиція підприємства		
	Сильна	Середня	Слабка
Зростання	Знання сутності підприємництва, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички – «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін
Стабільності	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»
Падіння	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання – навички відживши підсистем «ліквіда-тора»	Правові та економічні знання – вміння оформити банкрутство

Механізми формування корпоративної культури полягають у взаємодії

її джерел, що вони визначають, домінуючи у колективі, значенні й ієрархії цінностей. Ієрархічна система зазначених у такий спосіб цінностей формує перелік способів їх реалізації, які втілюються у способах діяльності й формують внутрішньо-групові норми й моделі поведінки [37, с. 88].

У такій ситуації одержуваний підприємством реальний досвід не фіксується у існуючих знаннях підприємства. У результаті базові уявлення не інтерпретуються адекватно про реальні події, а визначені цінності членами колективу не визначаються як цінності. Це значить, що механізм, що забезпечував трансформацію знань підприємства, із певних причин зникає і відбувається розрив в ланцюжках формування знань [39].

Формування корпоративної культури відбувається за допомогою таких шляхів [42, с. 241]:

- довгострокова практична діяльність; діяльність керівника, або власника (власна культура); штучним формуванням корпоративної культури спеціалістами консультаційних організацій;

- природним відбором найкращих правил, норм та стандартів, які запропоновані керівниками та колективом. Виділяють такі головні етапи формування корпоративної культури як тривалого та складного процесу:

- 1) визначення місії підприємства;
- 2) визначення основних головних цінностей;
- 3) формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи із базових цінностей;
- 4) опис традицій і символіки, які відображають усе перераховане.

Всі ці кроки та їх результати потрібно зазначити у корпоративній книзі. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу і адаптації нових співробітників. Він дає змогу зрозуміти, як потенційний співробітник розділяє цінності підприємства. В цілому, корпоративна культура охоплює значну область явищ духовного та матеріального життя колективу, зокрема: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, прийнятий кодекс поведінки і укорінені ритуали.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних основ формування корпоративної культури підприємництва дав можливість сформулювати такі висновки:

1. Корпоративна культура підприємництва – включає сукупність духовних, матеріальних та соціальних цінностей, які створені працівниками підприємства у процесі виробничої діяльності, що відображають неповторність та індивідуальність підприємства. Корпоративна культура підприємництва визначається ознаками: правила поведінки співробітників (культура клубу, завдань, ролі та особистості); орієнтація (культура завдань, влади, особистості); стадії життєвого циклу (культура росту, дитинства, зрілості та старості); ступені властивого ризику (суб'єктивного чи об'єктивного) і якості зворотного зв'язку.

2. Головними чинниками впливу на формування і розвиток корпоративної культури підприємств України є: ефективність ринку товарів, стан якості системи вищої і професійної освіти, неефективність держапарату, обмежуюче трудове законодавство, нестабільність політики, валютне регулювання, оснащення новітніми технологіями, доступ до фінансування, здатність країни до інновацій та рівень розвитку бізнесу тощо.

3. Корпоративна культура підприємництва проходить дев'ять етапів життєвого циклу: «зародження мрії» – це початковий етап в формуванні корпоративної культури, «перші кроки» – відбувається становлення корпоративної культури, «формування» – особливе тим, що відбувається формування фірмового індивідуального стилю, «удосконалення» – корпоративна культура включає аналіз конкурентних переваг і якості зовнішніх атрибутів корпоративної культури. На етапі «самоствердження» відбувається затвердження фірмових стилів, управління іміджем та репутацією. «Аристократія» має характеристики стабільності. Окремо виділимо етап «консервативність», де присутня складна багаторівнева система контролю.

Великою мірою структура сільськогосподарських угідь кожного підприємства залежить від особливостей територіальної та має значні відмінності у економічних районах. Склад і структура земельних угідь ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Склад та структура земельних угідь ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX»,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %	ТОВ «XXXXXXXXXX», 2021 р.	ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» до ТОВ «XXXXXXXXXX», %
	2017	2018	2019	2020	2021			
Загальна земельна площа, га	4274,2	4392,2	4296,7	4299,3	4299,0	100,6	7147,0	60,2
у т. ч. сільськогосподарських угідь, га	4224,2	4342,2	4246,7	4249,3	4249,0	100,6	7139,9	59,5
з них - рілля, га	4118,8	4163,1	4162,9	4165,4	4165,4	101,1	6739,6	61,8
Структура угідь, %:								
загальна земельна площа, га	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	x	100,0	x
у т. ч. сільськогосподарських угідь	98,8	98,9	98,8	98,8	98,8	x	99,9	x
з них - рілля	96,4	94,8	96,9	96,9	96,9	x	94,3	x

Отже, у 2021 р. загальна земельна площа ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» становила 4299,0 га, що на 24,8 га, або на 0,6 % більше ніж в 2017 р. Площа ріллі складала 4165,4 га, що становить 96,9 % загальної площі. Площа ріллі в 2021 р. збільшилась на 46,6 га, або на 1,1 % та пояснюється приєднанням нових паїв землі.

Важливим ресурсом виробництва є праця. Сільськогосподарські підприємства працюють за певної кількості персоналу – кількості працівників, які мають знання, потрібний фізичний розвиток, практичні навички для управління і результативного виконання поставлених завдань.

Проаналізуємо наявність та використання основних засобів в ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз забезпеченості та використання основних засобів

ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX», 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %	ТОВ «XXXXXXXXXX», 2021 р.	ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» до ТОВ «XXXXXXXXXX», %
	2017	2018	2019	2020	2021			
Фондооснащеність, тис. грн	782,4	840,7	972,8	1276,1	1273,2	162,7	3415,1	37,3
Фондоозброєність, тис. грн	92,9	87,8	91,8	139,8	172,8	186,0	154,7	111,7
Фондовіддача, грн	2,76	2,74	2,28	1,52	1,61	58,3	1,49	108,1
Фондомісткість, грн	0,36	0,36	0,44	0,66	0,69	191,7	0,67	103,0

Згідно даних табл. 2.3, зменшується результативність застосування основних засобів. Показник фондооснащеності складав 1273,2 тис. грн, відповідно на 490,8 тис. грн, або на 62,7 % більше ніж у 2017 р. Фондоозброєність збільшилась на 79,9 тис. грн, відповідно на 86,0 % у порівнянні з 2017 р., а показник фондовіддачі зменшився на 1,15 грн, відповідно на 41,7 % порівняно з 2017 р.

Показник фондомісткості характеризує ціну основних виробничих засобів, які припадають на одну одиницю вартості валової продукції. Фондомісткість збільшилася на 0,33 грн, відповідно на 91,7 % і становила 0,69 грн. До 52455 тис. грн відбулося зростання вартості виробничих засобів.

У період виробничої діяльності підприємств визначають певні види ефективності: інвестиційну, технологічну, економічну, соціальну, екологічну та інші. Ефективність відносять до економічної категорії, яка розраховується

співвідношенням між одержаними результатами і розмірами витрат ресурсів, що були понесені на їх отримання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність сільськогосподарського виробництва

ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX», 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %	ТОВ «XXXXXXXX», 2021 р.	ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» до ТОВ «XXXXXXXX», %
	2017	2018	2019	2020	2021			
Валовий дохід – всього, тис. грн	30106,0	49807,0	58922,0	70578,0	71526,0	в 2,4 р. б.	172415	41,5
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	712,7	1147,0	1387,5	1660,9	1683,4	в 2,4 р. б.	2414,8	69,7
Прибуток – всього, тис. грн	-3067,0	6775,0	5353,0	10493,0	8251,0	х	16815,3	49,1
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	-72,6	156,0	126,1	246,9	194,2	х	235,5	82,5
Рівень рентабельності виробництва, %	-9,2	15,7	10,0	17,5	18,9	х	23,1	х

Дані табл. 2.5 показують, що ефективність діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» постійно підвищується. Валовий дохід підприємства у 2021 р. порівняно з 2017 р. зріс на 41420 тис. грн, відповідно у 2,4 рази та становив 71526,0 тис. грн. Зростання відбулося за рахунок збільшення реалізаційних цін на сільськогосподарську продукцію і надання послуг. Дохід зріс в 2,4 рази і становив 1,7 тис. грн в розрахунку на 100 грн витрат виробництва ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» у 2021 р. отримало прибуток в сумі 8251 тис. грн. Прибуток з розрахунку на 100 грн виробничих витрат збільшився до 194,2 грн. Рівень рентабельності виробництва у 2021 р.

становив 18,9 %. В цілому, підприємство за рахунок одержаної виручки відшкодувало виробничі виробництва. ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» створили із метою задоволення економічних інтересів засновників. Результативність діяльності підприємства вирізняється не лише діапазонами одержаного фінансового результату, зокрема прибутку, але й його розподілом.

Соціальна відповідальність ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» включає кілька спрямувань: підприємство легально в повному обсязі платить податки, вчасно кошти надходять до бюджету і розділяються на соціальні програми; другий рівень включає нарахування на заробітну плату. В 2017-2019 рр. у підприємстві економили на зарплаті із метою зменшення витрат. Але бізнес повинен враховувати, що високий рівень зарплат дає можливість працівникам витратити гроші на підтримання здоров'я, освіти і культурний розвиток. Третій рівень включає ведення соціально-відповідального бізнесу на добровільній основі.

В цілому можна зробити висновок, що підприємство працює результативно і є ліквідним й платоспроможним. Значним чинником підвищення його конкурентоспроможності є використання інноваційної та соціальної стратегій й формування корпоративної культури.

2.2. Оцінка стану корпоративної культури підприємства

Вирішальну роль у ефективному функціонуванні ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» має корпоративна культура, що повинна бути обумовленою місією і стратегією розвитку підприємництва. Така культура формує неповторну атмосферу, яка вирізняє підприємство та зміцнює соціальну стабільність. Це інструмент, що допомагає удосконалювати поведінку і відносини між працівниками, помагає усвідомити працівниками місію та розвиває прихильність до цілей підприємства.

Корпоративна культура ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» включає сукупність

накопичених компетенцій й інституційної пам'яті, до її складу входить система цінностей, дій, стосунків та способів роботи підприємства. Виділимо сім складових корпоративної культури ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX», характеристика їх наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика складових корпоративної культури підприємства ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX», 2017-2021 рр.

Назва елемента корпоративної культури	Характеристика елемента корпоративної культури
Власна історія	Власна історія створення підприємства, вихід із скрутного становища і прийняття неординарних рішень надихають й мотивують персонал
Місія	Виробництво високоякісної продукції, отримання прибутку і забезпечення соціальних потреб працівників
Стратегічне бачення	Диверсифікація підприємства щодо збільшення якісного виробництва продукції тваринництва, перехід на ресурсозберігаючі технології вирощування сільськогосподарської продукції, а також підвищення матеріальної зацікавленості працівників та зростання їх продуктивності праці
Фірмовий стиль	Директор підприємства має візитну картку, періодично підприємство подає інформацію про реалізацію продукції в інтернеті, офіс підприємства має цікаве архітектурне оформлення
Етичний кодекс	Кодекс корпоративної етики (сукупність правил та норм поведінки, яких повинні дотримуватися співробітники ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX») – відсутній. Але працівники підприємства намагаються бути ввічливими та не запізнюватися тощо
Традиції (корпоративні заходи)	Традиції – це свята, які притаманні ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» та націлені на внутрішню аудиторію, а саме на персонал підприємства та членів їх родин, її партнерів, керівний склад, інвесторів і т. п. До цих свят відносять святкування днів народження співробітників, посвята в комбайнери, свято обжинків тощо. Подібні заходи сприяють: зміцненню корпоративного духу, розвитку почуття гордості за підприємство; єдності працівників; виявленню талановитих співробітників; згладжуванню конфліктних ситуацій; розвитку корпоративної культури; покращенню показників роботи учасників заходів

Корпоративна культура ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» є одним із інструментів, з допомогою якого можна результативно здійснювати управління персоналом. Головні спеціалісти повинні мати інформацію про її стан. Під час аналізу корпоративної культури врахували особливості менеджменту підприємства, культурні, національні й інші характеристики

– низьку плинність кадрів розглядають як нормальне та позитивне явище.

Параметри корпоративної культури «індивідуалізм – колективізм» – характеризується мірою інтеграції індивідів у групи. Колектив вимагає більш емоційної залежності працівників від підприємства, яке несе значну відповідальність за них. Співробітники значно залежать від вимог ТОВ «Хххххххххххххххх». Результати соціологічного дослідження параметру «індивідуалізм – колективізм» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати дослідження в ТОВ «Хххххххххххххххх» параметру корпоративної культури «індивідуалізм – колективізм», 2021 р.

Показники	Значення
Питома вага осіб, що вважають – їм дуже важливо мати достатньо часу щодо особистого (сімейного) життя, %	100,0
Питома вага осіб, що надають велике значення належним умовам та режиму праці, %	85,5
Питома вага осіб, яким надзвичайно важливо працювати в згуртованому колективі, %	87,6
Питома вага осіб, яким важливе значення має місце проживання, %	60,3

Аналіз параметру «індивідуалізм – колективізм» (табл. 2.8) показав, що для ТОВ «Хххххххххххххххх» ближчими є колективістичні параметри корпоративної культури, що характеризуються наступними рисами:

- працівники очікують, що в підприємстві будуть перейматися їхніми особистими справами, по-прикладу сім'ї, або життя підприємства перестане їх цікавити;
- підприємство на своїх працівників має значний вплив;
- працівники чекають, що підприємство буде захищати інтереси їх;
- взаємодія між працівниками в підприємстві ґрунтується на почуттях обов'язку та лояльності, просування згідно управлінської вертикалі відбувається згідно стажу роботи;
- соціальні зв'язки у підприємстві характеризуються згуртованістю та тісними внутрішніми груповими контактами.

Параметр «чоловічність – жіночність» (табл. 2.9) показує мотиваційну направленість персоналу щодо досягнення цілей чи виконання завдань. Назва цього параметру пов'язана із традиційним осмисленням розбіжностей в соціальних ролях в рамках сім'ї між чоловіком та жінкою. Чоловік спрямований демонструвати силу, заробляти гроші, а жінка має займатись покращенням якості життя. Отже, чоловіча роль передбачає «життя для роботи», або орієнтуватися на досягнення, а жіноча роль спрямована на роботу «заради життя», або орієнтацію на виконання завдання.

Таблиця 2.9

Результати дослідження в ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» параметру корпоративної культури «чоловічність – жіночність», 2021 р.

Показники	Значення
Питома вага осіб, що надають великого значення кар'єрному росту, %	80,5
Питома вага осіб, що вважають можливими працювати на підприємстві тривалий час, %	92,3
Питома вага осіб, що хочуть бути обізнаними із новинками техніки, %	90,3

Дослідження параметрів корпоративної культури «чоловічність – жіночність» (табл. 2.9) показують, що персоналу ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» більш притаманні чоловічі параметри. Для працівників є характерними наступні орієнтири:

- успіх – важливе значення має у житті;
- слід постійно прагнути бути кращим;
- рішення приймаються на базі раціонального мислення;
- поважають тих хто досяг успіхів;
- важливими є гроші й достойні матеріальні умови.

Отже, ТОВ «XXXXXXXXXXXXXX» сформувало чоловічу корпоративну культуру.

До особливих принципів корпоративної культури підприємства можемо віднести:

- принцип повільного прояву;
- принцип узгодженості й відповідності цілей;

принцип чіткості, який вказує на усвідомлення менеджментом значень корпоративної культури;

принципи особистісно-орієнтованого менеджменту;

принцип стосунків «керівництво та працівник».

Покажемо тип корпоративної культури, що має підприємство ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» (рис. 2.1).

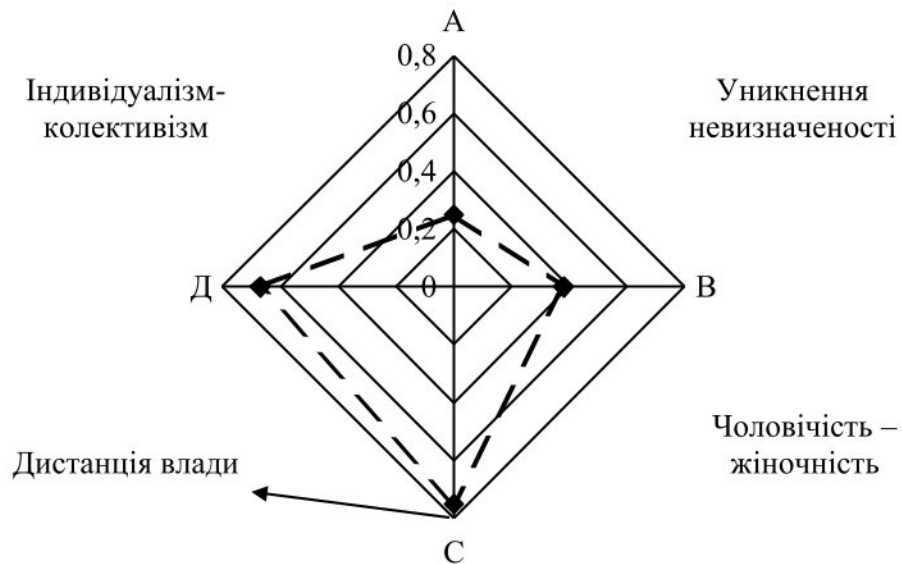


Рис. 2.1. Вектори наявної корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx», 2021 р.

Виходячи з рис. 2.1, можемо зазначити, що підприємству властивий ієрархічний тип корпоративної культури, відповідно працівники підтримують заданий темп роботи та чітко виконують доручення директора й головних спеціалістів. Корпоративна культура ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» чітко охоплює діяльність колективу та складається із філософії, норм поведінки, системи цінностей та поведінкових ритуалів, які формувались багато років.

Часто директор та інші головні спеціалісти декларують одні принципи, та на момент ухвалення рішень йдуть на компроміси, що дає можливість швидкого маневру у моменті, але команда запам'ятовує, що лідери не дотримуються принципів компанії. Культура виходить з-під контролю.

Ці та інші показники діяльності, які враховують при оцінюванні корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx», наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники оцінки корпоративної культури підприємства
ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx», 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. від 2017 р. (+, -)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Індекси продуктивності праці у % до попереднього року	72,1	163,4	108,9	124,7	115,6	43,5
Середньооблікова кількість найманих працівників, осіб	160	162	176	169	169	9,0
Частка заробітної плати працівників управління у собівартості продукції, %	7,2	8,9	9,1	9,3	9,5	2,3
Частка працівників апарату управління у загальній кількості виробничого персоналу підприємства, %	7,4	10,4	10,7	10,8	10,8	3,4
Прибуток, тис. грн	-3067,0	6775,0	5353,0	10493,0	8251,0	11318,0
у т. ч. на одного працівника, грн	-19,2	41,8	30,4	62,1	48,8	68,0
Плинність кадрів, %	18,6	15,6	16,2	18,9	19,8	1,2
Витрати на соціальний розвиток у % до загальних витрат	4,8	5,0	5,2	5,0	6,5	1,7
Витрати на інтелектуальний розвиток у % до загальних витрат	1,2	5,0	5,8	5,0	5,5	4,3
Рівень благополуччя відносин, %	93,0	95,0	92,0	92,0	91,0	-2,0
Індекс конфліктності, %	6,0	7,0	5,0	8,0	9,0	3,0

Аналіз даних табл. 2.10 дав можливість зробити висновки, що недоліки корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx» приводять до плинності кадрів (одні працівники звільняються, а інші приходять працювати), при майже відсутній законодавчий вплив у кадровій політиці підприємства, мала увага приділена інтелектуальному й соціальному розвитку, практично не виділяю кошти на розвиток особистих якостей співробітників; притаманне неефективне використання робочого часу працівниками і порушення трудової дисципліни. Плинність кадрів у 2021 р. становила 19,8 %, що на 1,2 % більше ніж у 2017 р. Витрати на соціальний розвиток зросли до 6,5 % у 2021 р., рівень благополуччя відносин становив 91 %. Відповідно, в цілому корпоративна структура підприємства розвинута слабо.

дослідження, суцільна технологія аналізу стану корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» наведена на рис. 3.1.

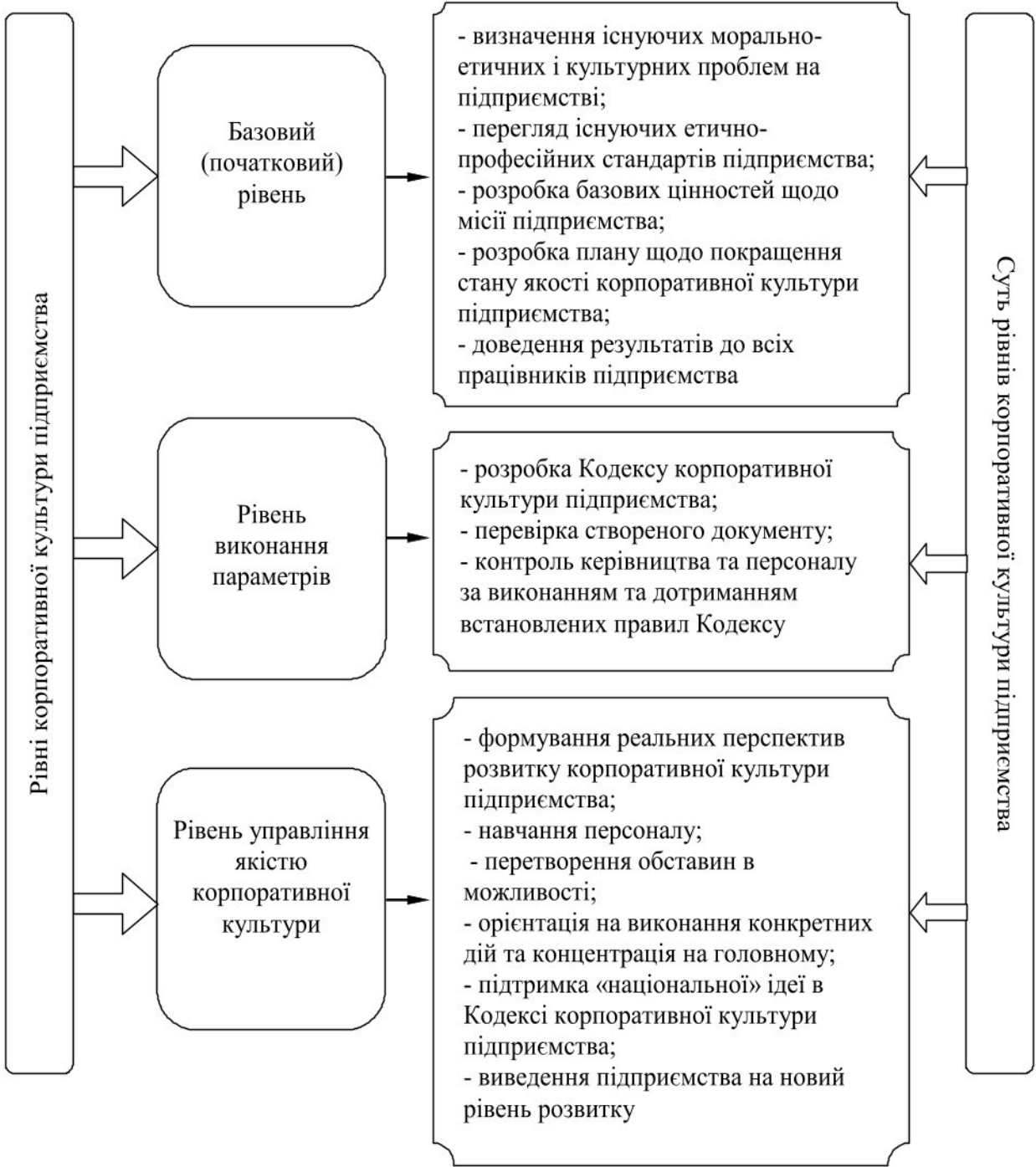


Рис. 3.1. Трирівнева модель розробки і формування корпоративної культури підприємства ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx», 2023 р.

В цілому, рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури підприємства ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» включають реалізацію комплексу проєктів. Пропонуємо виробити чітку нормативну базу корпоративної

культури (у 2023 р. потрібно розробити кодекс корпоративного управління підприємництва, який включатиме положення про взаємовідносини головної компанії із підлеглими, правила поведінки співробітників та удосконалення вже наявної «філософії» підприємства).

Для згуртованості роботи колективу і підвищення соціальної відповідальності підприємства на основі аутсорсингу персоналу доцільно прийняти на роботу кваліфікованого психолога за сумісництвом фахівці. Для цього у 2023 р. з фонду оплати праці буде виділено 54 тис. грн на його заробітну плату. Психолог відповідатиме за розробку системи внутрішньо-корпоративних цінностей та втілення їх у повсякденну діяльність працівників. В його посадові обов'язки входитимуть: з'ясування уявлень керівництва та співробітників про цілі і завдання підприємства, його місця у діловому та суспільному житті. На його основі для досягнення спільної мети розроблятимуться можливі варіанти згуртування колективу.

До фахівця з психології пред'являтимуться наступні вимоги: вища соціологічна чи психологічна освіта, навички аналітичної роботи, здатність працювати з командою та автономно; розвинуті організаційні здібності та значна увага до дрібниць та деталей. Плюсами посади будуть: цікава робота, досить високий посадовий статус, широке коло спілкування. Мінусами названо: нерегламентований робочий день та роботу із великими обсягами інформації.

Передбачається, що за рахунок даного проекту значно підвищиться ефективність діяльності підприємства. Для досягнення необхідного результату розроблятимуть стратегію корпоративних заходів, що включатиме спеціальні поїздки, семінари, конференції та тренінги і т. п. Крім того, психолог повинен організувати і контроль виконання впровадження корпоративної культури працівників, по-мірі потреби коригувати їх роботу, відстежувати ефективність реалізації проєктів, готувати аналітичні довідки й статистичні звіти по досягненню цілей, розробляти організаційні заходи тощо.

Також працівники користуватимуться чат-ботом Elomia, це чат-бот із штучним інтелектом, що допомагатиме людям із депресією в ситуаціях, коли вони не зможу звернутися до психолога на роботі, наприклад, вночі чи якщо сеанс заплановано тільки через кілька днів. Elomia – це віртуальний особистий друг, що вислухає, зрозуміє та дасть психологічну підтримку у будь-який час доби. Витрати на використання чат-боту становитимуть 10 тис. грн за рік. Активізація соціально-психологічних якостей працівників колективу сприятиме ефективній реалізації потенціалу кожного із виконавців.

Вцілому, процес удосконалення корпоративної культури на підприємстві включатиме п'яти етапів:

1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства: спеціалісти аналізуватимуть стратегії розвитку підприємства, стилі керівництва та прийняття рішень, наявність і поточний стан елементів корпоративної культури, виявлятимуть проблеми тощо. Результатом будуть рекомендації про вирішення виявлених проблемних питань, розробка концепції новітньої моделі корпоративної культури.

2. Аналіз психологічного клімату на підприємстві включатиме: анкетування й інші види досліджень працівників підприємства. Результатом буде розроблення рекомендацій про усунення конфліктів й інших проблем співробітників підприємства.

3. Формування моделі корпоративної культури включатиме формалізацію кожного елемента корпоративної культури, зокрема: власної історії, місії, стратегічного бачення, фірмового стилю, етичного кодексу та традицій. Очікуваним результатом буде формування положення про корпоративну культуру підприємства.

4. Впровадження моделі корпоративної культури включатиме: інформування співробітників підприємства про впровадження корпоративної культури, пояснення їм доцільності і ефекту від мотивації. Результатом буде прийняття даної моделі корпоративної культури і всебічна її підтримка.

5. Підтримка моделі корпоративної культури включатиме розробку методики оцінки та контролю щодо впровадження корпоративної культури, визначення відповідальних осіб і їх посадових обов'язків. Результатом буде досягнення максимального ефекту під час запровадження корпоративної культури як одного із методів мотивації співробітників.

Для покращення ефективності діяльності підприємству пропонуємо провести коригування головних параметрів корпоративної культури. Для зменшення «дистанції влади» доцільно давати працівникам більше свободи в прийнятті рішень, частіше вислуховувати їх думки та враховувати пропозиції; підвищити кваліфікацію креативних працівників і уважніше ставитись до підбору персоналу. Щоб знизити «прагнення уникати невизначеності» керівникам слід більше ризикувати; прискіпливіше відноситися до підбору персоналу; доцільно розробити чітку систему цілей і конкретні терміни їх досягнення; посилити конкуренцію серед внутрішньогосподарських підрозділів.

Щоб підтримувати «колективістичні» почуття у працівників підприємства потрібно надавати допомогу працівникам у скрутних ситуаціях і запровадити заохочення і подарунки до свят; організувати спортивні команди й художні колективи; проводити колективні святкування важливих подій у житті підприємства (завершення посівної та збору урожаю, свято працівників сільського господарства тощо) та в особистому житті працівників (посвята у комбайнери, вихід на пенсію і ін.). Для корегування «чоловічого» параметру в ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» потрібно заохочувати солідарність, стимулювати моральне задоволення від роботи.

Запропонована модель формування корпоративної культури забезпечить підвищення ефективності діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX». Важливим буде процес запровадження корпоративного кодексу. Він міститиме регламентації поведінки працівників у складній ситуації чи порядок прийняття важливих рішень для підприємства, підвищуватиме статус ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» серед стейкхолдерів та служитиме для

розвитку корпоративної культури підприємництва. Зміст корпоративного кодексу підприємства наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зміст Корпоративного кодексу ТОВ «Хххххххххххххххх», 2023 р.

Назва розділу	Складові розділу
Загальні положення корпоративної ідеології	Загальна характеристика підприємства і особливості корпоративної культури
Місія підприємства та корпоративні міфи	Стратегічна місія, філософська місія та місія-слоган. Історія створення і діяльності підприємства
Корпоративна структура підприємства	Склад корпоративної культури
Мета і завдання підприємства	Чітко визначена мета і перелічені завдання
Відповідальність	Відповідальність підприємства перед співробітниками. Відповідальність персоналу перед стейкхолдерами
Внутрішня політика	Політика кадрова і соціальна. Взаємовідносини в колективі, обов'язки співробітників, обов'язки керівництва, соціальний пакет для персоналу; зовнішній вигляд співробітників, спілкування співробітників, етичні норми спілкування із стейкхолдерами. Поведінка у публічних місцях, із представниками засобів масової інформації. Система комунікативної безпеки підприємства
Ритуали та традиції	Ритуал посвяти, заохочення та стягнення, етапи зростання співробітників підприємства. Корпоративні свята. Тренінги, семінари та конференції.
Висновки	Результат запровадження корпоративної культури і її подальші перспективи

Кодекс розроблятимуть самі працівники підприємства, а не замовлятимуть «під ключ» стороннім особам, що знайомі з роботою підприємства поверхнево. Кодекс не міститиме загальні та незрозумілі положення та бути дієвим. Місію діяльності підприємства потрібно відобразити на стенді у адміністративному корпусі ТОВ «Хххххххххххххххх», а корпоративний кодекс має стати Біблією діяльності підприємства.

Отже, в цілому, корпоративна культура ТОВ «Хххххххххххххххх» повинна бути сформована у вигляді системи і підкріплена положеннями корпоративного кодексу підприємництва, що стане унікальним документом підприємства і приводом для корпоративної гордості, а креативність персоналу в цілому підвищить репутацію підприємства.

3.2. Удосконалення соціально-психологічних умов діяльності колективу як засіб формування лояльності персоналу підприємства

Розвиток корпоративної культури є інструментом управління колективом. Потрібно удосконалювати філософію і практику управління. Корпоративна культура має постійно змінюватися у міру зміни працівників та подій підприємства. Велике значення для розвитку корпоративної культури має участь у тренінгах, семінарах і виставках. На дані заходи у доцільно витратити 50 тис. грн. У табл. 3.2 наведено перелік планових заходів.

Таблиця 3.2

Перелік тренінгів, конкурсів, семінарів та виставок для працівників ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx», 2023-2024 рр.

Назва тренінгу, виставки, семінару, конкурсу	Сутність та призначення тренінгу, виставки, семінару, конкурсу	Місце проведення і відповідальний за захід
1	2	3
Семінари:		
корпоративна культура: палиця із двома кінцями	Корпоративна культура як модна річ і шлях до підвищення іміджу підприємства	ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx», психолог
складання бізнес-планів – засіб отримання інвестицій	Виявити основні інновації у аграрній сфері й визначити доцільність їх запровадження в підприємстві	Полтавський державний аграрний університет, кафедра підприємництва і права
ефективне тваринництво	Виявити шляхи збільшення продуктивності корів	ДП ДГ ім. Декабристів», директор В. Цибенко і директор ТОВ «Ефективні системи у тваринництві» О. Чуб
європейський досвід – українським фермам	11 т молока – це не найбільша продуктивність, але при 40 % концентрованих кормів – прекрасна економіка. Українські аграрії згодують вдвічі більше концентрованих кормів, що становлять 25 % собівартості молока. Призначення семінару – визначити шляхи зниження затрат на корми	ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx», директор В. Михайленко
Виставки:		
АГРО-2023 р.	Дасть можливість підвищити	м. Київ

Продовж. табл. 3.2

1	2	3
	інноваційну активність працівників	
Сорочинський ярмарок	Обмін досвідом із іншими аграрними підприємствами	с В. Сорочинці Хххххххххххххх району
Тренінги:		
найерудований працівник	Конкурс буде проходити в двох номінаціях: «Кращий керівник» та «Кращий спеціаліст»	ТОВ «Хххххххххххххххх» і обласна дорадча служба «Порада»
психологічні тренінги для керівників	Покращення управлінських якостей і виявлення лідерських якостей	Полтавський державний аграрний університет, психолог

Отже, запропоновані заходи дадуть можливість покращити психологічний клімат підприємства. Ринкове середовище ставить значні вимоги до системи управління підприємством для ефективного функціонування, зокрема: висока мотивація керівників підприємства має бути направлена на стратегічний розвиток, керівництво повинно приймати оптимальні управлінські рішення та досягати їх виконання. Наведемо графік проведення семінарів тренінгів і виставок для працівників аграрного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Помісячний графік проведення семінарів, тренінгів і виставок для працівників ТОВ «Хххххххххххххххх», 2023-2024 рр.

Назва заходу	Місяці											
	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05
Корпоративна культура: палиця з двома кінцями	+											
Складання бізнес-планів – шлях до отримання інвестицій							+					
Ефективне тваринництво.			+									
Європейський досвід – українським фермам					+							+
Участь у виставці АГРО-2023 р.	+											
Участь у «Сорочинському ярмарку»			+									
Найбільш ерудований працівник									+			
Психологічні тренінги для керівників										+		

Наведений графік дозволить працівникам брати участь в тренінгах, виставках та семінарах з урахуванням їх посадових обов'язків. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу повинно здійснюватися з постійним удосконаленням знань, умінь та навичок за спеціальністю та оволодіння ними нових функціональних обов'язків і особливостей трудової діяльності. Підвищення кваліфікації кадрового складу проводять із відривом від роботи до 3 тижнів чи з частковим відривом від праці тривалістю до 6 місяців. Кожен працівник буде виконувати тільки власний об'єм роботи, а, відповідно, прослідкуватиметься чітко розподіл обов'язків всього персоналу підприємства. Планування і організація підвищення кваліфікації й перепідготовки керівників й фахівців повинні забезпечувати вирішення наступних завдань:

- своєчасне задоволення потреби у кваліфікованих керівниках та фахівцях, гнучке реагування на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі, створення умов щодо постійного підвищення рівня кваліфікації керівників та спеціалістів, безперервного розвитку їх трудових потенціалів, поглиблення інтелектуального і розширення загальнокультурного кругозору;
- забезпечення одержання нової кваліфікації і спеціальності на основі раніше здобутої спеціальності в вищих навчальних закладах і досвіду практичної діяльності;
- упровадження гнучкої системи безперервної освіти та самоосвіти кадрів, забезпечення професійного розвитку працівників протягом всього періоду їх роботи;
- сприяння виробничій адаптації працівників у професійній діяльності за умов впровадження новітніх досягнень у науково-технічному прогресі, удосконалення соціально-економічних відносин.

ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxx» має ставити перед собою високі стандарти соціальної відповідальності, зокрема, виробництво якісної і безпечної сільськогосподарської продукції, забезпечувати належні умови роботи для своїх працівників, надавати для них рівні можливості, інвестувати у навчання

й розвиток персоналу. Також передбачається дотримання етичних правил ведення бізнесу в прозорий і відкритий спосіб, запровадження результативного корпоративного управління.

Аналіз емоційного капіталу підприємства створює підстави визначення резервів зняття емоційного та психологічного напруження у колективі, подолання синдрому «професійного вигорання» та формування сприятливого соціального та психологічного клімату. Перелік компетенцій інспектора по кадрах у процесі формування в ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» емоційної складової інтелектуального капіталу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік компетенцій інспектора по кадрах у ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» в процесі формування емоційної складової інтелектуального капіталу, 2023 р.

Компетенції	Об'єкт посиленої уваги інспектора по кадрах	
	традиційні	додаткові
Забезпечення якісних критеріїв функціонування	Стабільність	Зміни
Використання переважної форми активності персоналу	Діяльність	Поведінка
Орієнтація на характер трудових операцій	Стандартизовані	Унікальні
Розроблення стратегічних прогнозів	З минулого у майбутнє	З майбутнього у сьогодення
Забезпечення моделей відтворення капіталу	Цикл	Спіраль
Використання джерел знань	Логіка	Інтуїція
Орієнтація на роль керівника	Адміністратор	Лідер
Використання інструментів корпоративної культури	Бюрократична	Органічна
Орієнтація на джерело трудової активності підлеглих	Розум	Почуття

У ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» при побудові структури управління і проведенні корпоративних змін доцільно враховувати головні параметри корпоративної культури: «прагнення уникати невизначеності», «дистанція влади», «індивідуалізм-колективізм», «чоловічість-жіночість», які дозволять прискорити трансформаційні процеси в внутрішньому середовищі

Визначимо як, залежно від розміру ресурсозбереження, відбуваються доплати працівникам. Так як кожен із трьох рівнів доплат залежить від обсягу ресурсозбереження в підприємстві, то позначимо через x_1 , x_2 та x_3 ймовірність вживання ресурсозбереження на 10, 20 та 25 %. Тоді $x_1 + x_2 + x_3 = 1$. Внески x_1 , x_2 та x_3 у річних виплатах на одного працівника при збереженні ресурсів (P_1) рівній 223,3 тис. грн (збережено ресурсів одним працівником) описується нерівністю: $1540 x_1 + 1650 x_2 + 1540 x_3 \geq V$. Аналогічні нерівності складаємо для P_2 (240,9 тис. грн) та P_3 (250,5 тис. грн):

$$1510 x_1 + 1710 x_2 + 1560 x_3 \geq V$$

$1450 x_1 + 1480 x_2 + 1720 x_3 \geq V$, де V – оптимальне грошове заохочення 1-го середньооблікового працівника;

$$x_1 + x_2 + x_3 = 1, Z_{\max} = V$$

Виконавши перенесення V в ліву частину, маємо задачу лінійного програмування:

$$1540 x_1 + 1650 x_2 + 1540 x_3 - V \geq 0$$

$$1510 x_1 + 1710 x_2 + 1560 x_3 - V \geq 0$$

$$1450 x_1 + 1480 x_2 + 1720 x_3 - V \geq 0$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + 0V = 1,$$

$$0x_1 + 0x_2 + 0x_3 + 1V = Z_{\max}$$

Модель задачі у середовищі MS Excel виглядає так, як зображено в додатку Г. Використавши спосіб Поиск решения, отримуємо наступний результат: $x_1 = 0$, $x_2 = 0,51$, $x_3 = 0,49$; $V = 1596,1$ грн. Незалежно від запропонованих продуктивностей P_1 , P_2 гарантована доплата працівнику складе 1596,1 грн, якщо на 51 % буде використано збереження ресурсів у розмірі 20 %, а на 49 % – при збереженні 25 %.

Головне завдання директора у побудові корпоративної культури – створити умови, які стимулюватимуть працівників робити правильні речі та одночасно ускладнювати здійснення неправильних дій. Під час створення культури підприємства доцільно користуватися наступними правилами:

керівники мають робити те, що пропагують інакше накопичуватиметься організаційний борг. Директор завжди має дотримуватися принципів підприємства;

пропонуємо скласти список цінностей підприємства та сформулювати їх у чітку інструкцію для працівників (корпоративний кодекс). Працювати за рахунок дотримання п'яти цінностей: орієнтація на результат, інноваційність, командна робота, захист навколишнього середовища та щастя співробітників. Важливими є принципи, які мають назву “What makes you a true company”, зокрема якості які важливі у роботі в команді: вміння співпрацювати, цікавість та відкритість, відповідальність та оптимізм, працьовитість;

заохочувати співробітників, які дотримуються цінностей підприємства. Пропонуємо нагороджувати співробітників за допомогою гейміфікації. Зокрема, для заохочення допитливості і відкритість у команді заснувати премію ТОВ «Хххххххххххххххх». Щокварталу її доцільно вручати працівнику, що ділиться знаннями із іншими. Також пропонуємо вручати річну премію найкращому командному гравцю. Перевіряти як працівник буде підтримувати корпоративні принципи пропонуємо на етапі найму. Наприклад, щоб зрозуміти як добре навчається кандидат, пропонуємо питати на інтерв'ю, які найкращі три книги він прочитав за рік. За рахунок цього можна зрозуміти чи особа допитлива і чи шукає нові знання;

HR-менеджер має розділяти цінності директора. До його функціоналу входитимуть не лише стандартні HR-проекти: оцінка персоналу та побудова стратегії розвитку персоналу, але й операційна робота: розробка комунікаційної картки, оптимізація організаційної структури у залежності від цілей підприємства, робота із топами за планом найму працівників;

визначення неформальних лідерів у підприємстві та залученість їх до будівництва культури. Виявити його можна під час тимблдингу. Пропонуємо їх залучати до обговорення ревізії чи системи винагород.

Отже, в цілому, комплекс запропонованих заходів дозволить згуртувати виробничий колектив.

3.3. Ефективність використання ресурсу корпоративної культури в удосконаленні системи управління підприємством

Удосконалення соціальних та психологічних умов діяльності колективу як засобу формування лояльності працівників передбачає застосування норм етики. Етика – це моральна категорія, що охоплює різноманітні форми діяльності підприємства, і не може бути викладена з допомогою певного переліку поведінкових правил та спілкування. Етика передбачає діловий етикет, який у цілому можемо охарактеризувати як основу поведінкового кодексу, який прийнятий у бізнес-середовищі. Витрати на заплановані заходи у 2023 р. складатимуть 27 тис. грн.

Етика відносин з партнерами включає:

- дотримання зобов'язань;
- недопущення інвестиційними маніпулюваннями;
- врахування інтересів партнерів для розподілу прибутку;
- етика взаємовідносин з конкурентами;
- запобігання таємних угод на ринку;
- використання соціально прийнятних пріоритетів та критеріїв для оцінки конкурентної стратегії;
- вихід з сумнівних ринків у період виникнення значних етичних проблем.

Наведемо головні пропоновані правила і принципи етики службових відносин у ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx»:

Посміхатися людям. Від настрою залежить продуктивність праці й характер взаємовідносин під час виробництва. Настрій, у свою чергу, залежить від обстановки повсякденного життя та здатності управляти ним. Посмішка і вранішнє привітання є сильним стимулятором гарного настрою, хоча він потім може знизитись. Сварки можна відвернути жартом, або посмішкою. Психолог підприємства буде працювати із працівниками та вчитиме управляти їх поведінкою у будь-яких умовах. Націлюватиме працівників на те, щоб вони постійно були привітними, ввічливими та

посміхалися людям. Працівники мають намагалися підтримувати гарний настрій і в собі й оточуючим.

Вітатися. Працівник, який увійшов у приміщення після інших, має, незалежно від посадового рангу, першим привітатися із присутніми. А присутні відповідати повинні не хором, а лише ті, хто ближче сидить та кому зручно. Не потрібно при зустрічі з великою групою знайомих усім по черзі тиснути руку. Але якщо працівник подав руку знайомому, що розмовляє з одним чи двома незнайомими йому людьми, тоді потрібно вітати всіх, називаючи себе як під час першого знайомства.

Є традицією те що, першими вітають начальників підлегли, а руку для потискування повинні запропонувати начальники. Хоча є винятки: з жінкою начальник вітається першим, якщо навіть вона його секретарка. Молодій дівчині потрібно першою привітатися із своїм керівником. Інколи керівник не відповідає на привітання підлеглих. Така поведінка може підірвати його авторитет. Отже, прийшовши на роботу, потрібно привітати своїх колег. Дати їм зрозуміти, що працівник радий почати із ними новий робочий день, що вони зможуть розраховувати на його допомогу і підтримку.

Між «ти» та «Ви». Про начальника, що звертається до всіх на «ти», зазвичай, говорять як про свою людину, просту і доступну. Але не усім така манера подобається. В цілому, манера спілкування між колегами залежить від стану особистих стосунків. Відповідно, звертання до підлеглих на «Ви» – це потрібний інструмент підтримки нормальних службових відносин та трудової дисципліни.

На паритетних засадах. Засідання, збори, наради – колективні форми управління. Їх ефективність буде досягнута тоді, коли поставлені питання розглядатимуть на рівних умовах, незалежно від віку, посадового положення та стажу роботи. Тому потрібно виявляти максимум доброзичливості до учасників зборів. Співробітники приходять на них з метою знаходження вірного управлінського рішення, в якому, у першу чергу, зацікавлений керівник. Потрібно навчитися терпляче слухати інших, не випускати на їх

адресу реплік, не відмовляти їх пропозиціям тільки по тій причині, що ви з ними не згодні, потрібно дати висловитися іншим та стимулювати активність учасників нарад.

Наказ та прохання. На практиці керівники підприємства дають вказівки своїм підлеглим в основному в двох формах: наказ та прохання. Але ці форми не завжди використовуються відповідно ситуаціям. Де необхідний наказ, інколи звучить тон прохання, а де потрібно обійтись ввічливим проханням, видається наказ, та ще й із погрозою покарання. Відповідно, в будь-яких ситуаціях потрібно зберігати самовладання та бути ввічливими, віддаючи доручення підлеглим; адже підлегли краще сприймають доручення у формі прохання чим наказу.

Дякувати, але і вимагати. Стимулювання і покарання – суттєві інструменти активізації й виховання працівників. Стимулювання має значний вплив на трудову активність людей, чим покарання. Відповідно варто часто й вміло користуватися засобами стимулювання. Не можливо підходити з однаковою мірою покарання до співробітників різного віку. Зокрема, похилій людині краще висловити зауваження ввічливою формою і наодинці, а легковажному чи флегматичному – публічно й твердо.

Керівник має бути уважним до своїх підлеглих, помічати кожен їх успіх в роботі та стимулюйте за це. Просте «дякую», сказане вчасно, може бути таким ефективним, як і грошова премія. За потреби покарати когось за службові упущення, потрібно бути справедливим та тактовним. При виборі форм виявлення та ступеня покарання доцільно враховувати вік, стать та темперамент працівників.

Зрозуміти й допомогти. Директору доводиться проводити прийоми відвідувачів із особистих та службових питань. Під час прийомів співробітників із особистих питань не потрібно відволікатися на інші види робіт, а бути тактовними і справедливими з відвідувачами.

Критика й етика. Критика включає три напрямки: знизу, зверху та зсередини, або самокритика. Кожен із них на практиці включає свої етичні риси й проблеми. Критика зверху, зазвичай, розвивається без перешкод. Але

потрібно мати міру та такт. Найбільше перешкод має критика знизу. Негативне ставлення до цієї критики поширене донині дуже поширене.

Доцільно застосувати дві методики діагностики зміни стану колективу: розрахунок статистичного критерію дозволить оцінити однотайність сприйняття ситуації колективом, а інша – метод «кольорового відображення емоційного стану», аналізує емоційні стани кожного працівника та колективу в цілому. Відповідно, планові показники після запровадження заходів щодо удосконалення корпоративної культури у ТОВ «Хххххххххххххххх» показано на рис. 3.2.

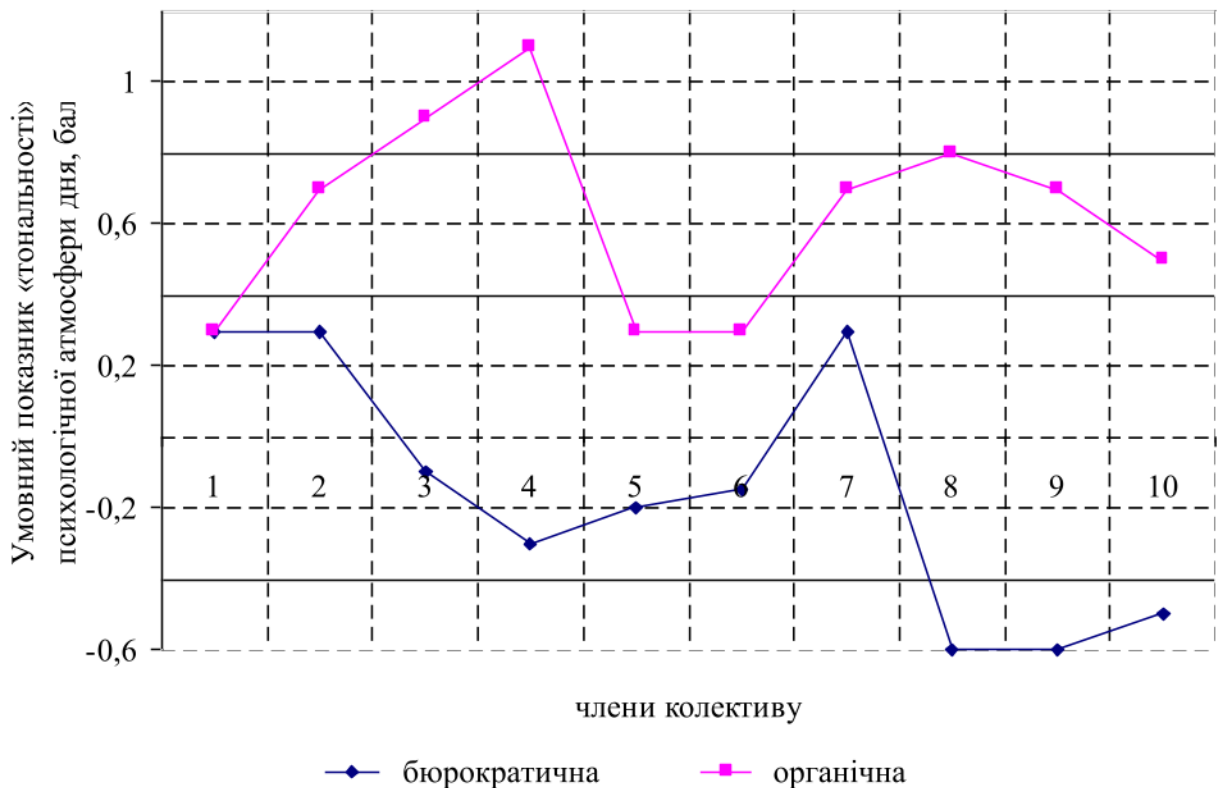


Рис. 3.2. Співвідношення узагальнюючого показника «тональності» настрою колективу ТОВ «Хххххххххххххххх» після удосконалення корпоративної культури, 2023 р.

У цілому передбачається, що до проведення програми у колективі ТОВ «Хххххххххххххххх», емоційна атмосфера і настрої членів колективу були не зовсім несприятливими, а після – передбачається, що будуть спокійнішими та конструктивнішими. Для підтвердження ефективності

впровадження програм у контексті поліпшення емоційного стану колективу використовуватимемо методику «кольорового відображення емоційного стану». Оцінку проводитимемо в два етапи. На першому етапі респондентам роздамо «Щоденник настрою», де кожний має бути відзначений свій емоційний стан та емоційний стан колективу відповідними кольорами: червоний – активний та захоплений; помаранчевий – теплий та радісний; жовтий – світлий, приємний; зелений – урівноважений, спокійний; синій – сумний, сумний; фіолетовий – незадоволений та тривожний; чорний – тужливий. Запропонована програма, яка включає використання соціально-психологічних методів управління персоналом дасть можливість розробити відповідну процедуру визначення резерву формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Хххххххххххххххх», вибір на його основі методики інтерактивного впливу. Використання керівниками підприємства даного методу буде сприяти формуванню єдності й погодженості відносно норм, які прийняті у колективі; створення умов, що забезпечують можливість актуалізувати ціннісні орієнтації особистості у процесі роботи; зростання почуття впевненості членів підприємства у власних силах та здатності до креативності; забезпечення самостійності вирішення виробничих задач та підвищення результативності діяльності персоналу.

Психологічний клімат формуватиметься у колективі поступово, але при отриманні достатньої визначеності й виразності стане відносно самостійним фактором життя колективу та впливатиме на продуктивність праці групи і окремих працівників, на самопочуття всіх членів колективу, ступінь їх прихильності до колективу та стабільності кадрів.

При підготовці рекомендацій із удосконалення соціально-психологічних відносин в колективі ТОВ «Хххххххххххххххх» пропонуємо ряд проектів. У системі стосунків, що визначають психологічний клімат в колективі, провідну роль мають відносини між керівником та підлеглими, тому що від них в значному ступені залежить стиль та тон взаємин між

Ознаки і результати реформування й розвитку корпоративної культури ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» наведемо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ознаки й результати реформування і розвитку корпоративної культури підприємництва ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx», 2023 р.

Ознаки, які визначають високий рівень корпоративної культури підприємництва	Результати формування і розвитку корпоративної культури підприємництва
Відображення місії підприємства і її основних цілей	Управлінці діятимуть ефективніше й результативніше, враховуватимуть тенденції, загрози й можливості
Спрямованість на вирішення завдань підприємства і особистих проблем членів колективу	Протидія стереотипам, що обмежують можливості людини
Покращення взаємо співпраці серед працівників	Усвідомлення причетності працівників до колективної діяльності, відчуття своєї невід'ємності
Відданість персоналу	Буде побудовано позитивний імідж підприємства
Орієнтація на колективну співпрацю, організацію праці та стимулювання	Спеціалісти визначатимуть правильну систему мотивації працівників
Позитивний характер ставлення керівництва до персоналу	Побудують цінності й ідеали підприємства
Ефективні стилі управління, відносини між працівниками і підприємством, способи оцінки працівників	Управлінці підходять із розумінням до індивідуальної та колективної поведінки
Орієнтація на стабільність, позитивне сприйняття можливих змін	Усвідомлюватимуть стиль керівництва і питання лідерства

У цілому корпоративна культура має стати дієвим чинником розвитку підприємництва, адже міститиме потужний потенціал позитивного впливу на трудовий колектив та виступатиме як основа життєвого потенціалу ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx». Вона буде виконувати функції внутрішньої інтеграції й зовнішньої адаптації підприємства, визначатиме його стратегію, цілі й засоби їх досягнення та критерії ефективності у досягненні намічених цілей. За допомогою корпоративної культури, у підприємстві розроблятимуть концепцію розвитку підприємства, правила поведінки, систему заохочень та покарань.

В цілому, корпоративна культура забезпечить тіснішу комунікацію між членами підприємства й дасть можливість підвищити продуктивність праці.

Висновки до розділу 3

Коригування основних параметрів корпоративної культури підприємництва ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» дало можливість навести наступні пропозиції:

1. Технологія аналізу стану корпоративної культури підприємництва включатиме наступні етапи: збір інформації, обробку даних, визначення типу та особливостей корпоративної культури, висновок про силу корпоративної культури й вірогідність її опору змінам, прийняття рішення про її удосконалення. Заходи будуть коригуватися психологом на основі договору аутсорсингу та HR-менеджером. Місію діяльності підприємства відобразять на стенді адміністративного корпусу. Передбачається розробка Кодексу корпоративної культури підприємства, де окреслять всі норми й принципи етичної поведінки керівників і працівників.

2. Для зменшення «дистанції влади» надаватимуть працівникам більше свободи у прийнятті рішень, частіше вислуховувати їх думки й враховуватимуть пропозиції; підвищуватимуть їх кваліфікацію та уважніше будуть ставитися до підбору персоналу. Щоб підтримувати «колективістичні» почуття у співробітників підприємства доцільно надавати їм допомогу в скрутних ситуаціях і вручати заохочення та подарунки до свят; організувати спортивні команди і художні колективи (завершення посівної, свято працівників сільського господарства, збору урожаю та ін.) і особистому житті членів колективу (посвята в комбайнери чи вихід на пенсію тощо). Для корегування «чоловічого» параметру у ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» пропонуємо стимулювати моральне задоволення від роботи, заохочувати солідарність. Зокрема, запропонована матриця стимулювання показала, що при зменшенні витрат ресурсів та зростанні продуктивності праці до 250,5 тис. грн, розмір середньої премії працівникові становитиме 1596,1 грн. В цілому, корпоративна культура сприятиме поліпшенню соціального та психологічного клімату колективу та забезпечить міцність, життєздатність й ефективність діяльності підприємства.

