

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Формування та розвиток корпоративної культури
організації»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМ

Соколова Аліса Олександрівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики

к.е.н., доцент Гунченко М.В. _____

Полтава – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Науково – теоретичні основи формування корпоративної культури організації	5
1.2. Основні етапи процесу формування корпоративної культури організації	14
1.3. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури організації.....	33
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПРАТ «ПОЕЗ – КЕРНЕЛ ГРУП».....	35
2.1. Аналіз об’єкта і суб’єкта управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».....	35
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».....	59
2.3. Оцінка діючої системи управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».....	72
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРАТ «ПОЕЗ КЕРНЕЛ – ГРУП».....	82
3.1. Напрями формування та розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».....	82
3.2. Впровадження методів формування корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».....	89
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	105
Висновки до розділу 3.....	109
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	123

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємствам необхідно бути максимально обачними, далекоглядними та організованими якнайкраще. Саме тому формування та розвиток корпоративної культури може стати ключовим фактором конкурентоспроможності та успіху ПрАТ «ПОЕЗ Кернел – Груп» у цілому.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи визначається тим, що управління формуванням корпоративної культури може вивести підприємство на новий рівень та стати значущою перевагою у конкурентній боротьбі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування та розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Основними завданнями даної кваліфікаційної роботи є:

визначити науково – теоретичні основи формування корпоративної культури організації;

охарактеризувати основні етапи процесу формування корпоративної культури організації;

вивчити зарубіжний досвід формування корпоративної культури організації;

проаналізувати суб'єкт та об'єкт управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

оцінити діючу систему управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

визначити напрями формування та розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

охарактеризувати впровадження методів формування управління формуванням корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури організації.

Предметом досліджень є особливості формування та розвитку корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Інформаційною базою даного дослідження є: законодавчі акти України, матеріали фінансової та статистичної звітності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., матеріали науково-публіцистичних праць, журнали, періодичні видання, посібники, монографії.

У ході написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження як нормативний, економічно-статистичний, аналізу та синтезу.

Практична значущість кваліфікаційної роботи для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» полягає в наступному: формування та розвиток корпоративної культури;

встановлення головних базових цінностей і переконань ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

формування стандартів і норм поведінки співробітників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» на основі прийнятих цінностей.

В ході написання кваліфікаційної роботи було уточнення поняття «корпоративна культура»; встановлення факторів що впливають на формування корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Дана кваліфікаційна робота має три розділи, які в свою чергу поділяються на підрозділи, де послідовно та логічно розкривається тема дослідження. Це означає, що тема дослідження починається з розглядання теоретичних питань формування та розвитку корпоративної культури, далі йде їх дослідження на кваліфікаційної та виявлення впливу управління формуванням корпоративної культури на кваліфікаційної як основи підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах турбулентного середовища..

Також робота включає вступ, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальна кількість кваліфікаційної роботи 113 сторінок, з них

29 таблиць, 14 рисунків, 86 найменувань списку літературних джерел та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Науково – теоретичні основи формування корпоративної культури організації

В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Її наявність, як і вплив, загально визнано. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття корпоративна культура. Аналіз існуючих трактувань цих понять дозволив зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною.

Так, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства[10].

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Оскільки кожен науковець по-своєму трактує дане багатогранне поняття. Основні наукові погляди щодо сутності поняття «корпоративна культура» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні наукові погляди щодо сутності поняття «корпоративна культура» [41]

Автор	Визначення поняття «корпоративна культура»
К. Голд	це унікальні характеристики особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших галузей
М. Мескон	засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
О. І. Наумов	набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій
М. І. Матура	система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації
С. А. Ліпатов	одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід
Шевченко В.С.	це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації
Красовський Ю.Д.	це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі

Множинність існуючих визначень корпоративної культури частково пояснюється тим, що різні рівні її прояву найчастіше не виділяються. Ці рівні охоплюють як відчутні зовнішні прояви, доступні органам чуття людини, так і глибинні підсвідомі базові уявлення.

Слід зазначити, що одні визначають корпоративну культуру як систему взаємин, побудованих компанією відносно зовнішнього оточення і внутрішнього

середовища. Інші – як ряд постійно присутніх заходів, що визначають ідеологію (концепцію) компанії як для ринку, клієнтів, постачальників, конкурентів, так і для співробітників. Та все ж, як правило, говорять про два типи корпоративної культури: один формується компанією, в особі керівництва, свідомо, інший сформований персоналом спонтанно.

При дослідженні корпоративної культури слід взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

Взявши за основу модель, запропоновану Е. Шейном, розглядається корпоративна культура на трьох рівнях, рис. 1.1 [63].



Рисунок 1.1 – Рівні корпоративної культури організації (складено автором на основі [63])

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на даному рівні, - видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної маркетингової культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності - це цінності і норми,

принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники.

Найглибший рівень корпоративної культури – «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі даного рівня лежать деякі базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації [67].

Об'єктивні елементи відображають матеріальну сторону життя організації. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі.

Зміст корпоративної культури можна представити наступним чином: працівники розділяють певні цінності й установки, завдяки яким вони сприймають прояви конкретної корпоративної культури через комунікаційні канали й інтерпретуючи їх, кожен по-своєму, стають її носіями.

Виділяють простішу модель корпоративної культури, яка представляє собою два організаційних рівня. На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка. Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення. На глибшому рівні, другому рівні, розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками, слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу, вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Серед рівневих моделей можна назвати також модель «багатошарова цибулина», рис. 1.2. Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і носить всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проєкціях. Модель демонструє, що шари культури мають бути погоджені один з одним, інакше люди в організації відчують дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнес – оточенням.



Рисунок 1.2 – Структурна модель корпоративної культури «багатошарова цибуля» (складено автором на основі [31])

Також можливий підхід до розгляду параметрів корпоративної культури пропонує В.А. Співак. Структура корпоративної культури, на В.А. Співака, включає п'ять елементів:

культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планованість роботи підприємства, рівень

матеріально – технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

культура міжособових стосунків, комунікацій: соціально – психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій з довкіллям.

культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

культура працівника: етична культура, поведінка, знання етикету, хороших манер, моральність, ціннісні орієнтації, переконання і культура відчуттів і культура праці, рівень освіти і кваліфікації, відношення до праці, дисциплінованість, старанність, творчість на робочому місці.

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього рівня», що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини, зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «внутрішньому рівні», відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «прихований». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення

такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Пізнання корпоративної культури розпочинається з першого, «зовнішнього рівня», що містить такі видимі зовнішні атрибути: унікальний фірмовий стиль, символи, організаційні церемонії, тобто все, що можна відчувати і сприймати через п'ять чуттів людини, зір, слух, відчуття смаку і запаху, дотик. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх легко інтерпретувати і розшифрувати у термінах корпоративної культури.

На наступному, «внутрішньому рівні», відбувається глибше пізнання. Цінності цього рівня глибші, порівняно з розташованими на попередньому, хоча є їхнім продовженням. Вони становлять основу для норм і форм поведінки, які поділяють і декларують засновники, авторитетні працівники, це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх співробітників. Йдеться насамперед про місію компанії, її кодекс, правила взаємин співробітників компанії.

Слід зазначити, що крім перших двох, у будь-якій організації, завжди існує ще один рівень – «прихований». Він схований від сторонніх очей, оскільки включає незадекларовані правила, які регулюють відносини співробітників компанії як між собою, так і з зовнішнім світом. Вплинути на процес створення такого неписаного кодексу поведінки досить складно. Водночас, він безумовно важливий через можливий позитивний або негативний вплив на формування й реалізацію перших двох рівнів.

Виділяють наступні компоненти корпоративної культури:

найбільш поширений компонент корпоративної культури – це наявність командних заходів, які зазвичай направлені на різні святкування, наприклад, з нагоди: дня компанії; дня галузі або професійного свята; днів народжень співробітників; дитячих свят; досягнення компанією певних фінансових результатів; будь-яких інших подій в житті компанії.

Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні засоби масової інформації. Звичайно це:

корпоративна газета;

корпоративний веб-сайт як для внутрішнього, так і для зовнішнього користування. Внутрішній сайт називають інтранетом. Це дуже зручний засіб для внутрішнього спілкування і локальних досліджень.

інформаційні дошки, на яких в друкарському вигляді розміщується вся інформація, яка доноситься до співробітників різними джерелами: електронною поштою, на зборах, наказами, оголошеннями і ін. Зазвичай такі дошки розміщують на центральних, прохідних, для всіх співробітників місцях.

інформаційні листи, розсилаються працівникам в електронному або в друкарському вигляді.

Ще один компонент корпоративної культури – корпоративні документи, в яких прописані різні положення кадрової політики. Це можуть бути:

положення про адаптацію;

положення про мотиваційну і компенсаційну політику;

положення про преміювання;

положення про кар'єрне підвищення;

положення про відділи, організаційна структура, рівні ієрархії, структура підлеглих і внутрішніх комунікацій;

положення про внутрішніх клієнтів і взаємозв'язки (скорочена версія бізнес-процесів);

положення про оцінку персоналу, нагородження і конкурси;

положення про корпоративні свята.

Документи можуть називатися інакше і фіксувати інші аспекти, але вони обов'язково мають бути. Наявність чітко прописаної документальної системи управління не стільки формує корпоративну культуру, скільки підтримує її і укріплює як офіційну.

Необхідний компонент корпоративної культури чітко зафіксована організаційна структура, доведена до відома всіх працівників.

Вже сама по собі вона вносить велику ясність в роботу кожного підрозділу і працівника за рахунок наочного відображення виробничих зв'язків. Якщо ж ця

структура відбита і в положенні про адаптацію, то співробітникам легко розібратися в можливостях і перспективах. Навіть якщо компанія як команда професіоналів працює вже не перший рік, створення чітко прописаної і погодженої із співробітниками організаційної структури забезпечує прийняття всіма відділами їх статусів.

Важливим компонентом корпоративної культури є корпоративні стандарти, які обов'язково прописуються в статуті або кодексі. Інколи їх ділять на «для всіх» і «для відділів».

Добре складений статут або кодекс практично замінює всю необхідну корпоративну літературу і може застосовуватися як в адаптаційній програмі, так і для комплексної оцінки співробітників з метою мотиваційних змін [53].

Якщо всі подані компоненти вишикувати в комплексну систему, то співробітникам підприємства буде легше ознайомитися та орієнтуватися в корпоративній культурі підприємства. Це безумовно допоможе сформувати сильну корпоративну культуру на підприємстві, про яку обов'язково дізнаються і за межами підприємства [11].

Отже, виділяють різні підходи до вивчення структури корпоративної культури, але кожен з них доводить, що структура культури є багаторівневою. Структура корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації: символіка; кольори; зовнішній вигляд будівель; устаткування; меблі; слогани; фірмовий стиль; організаційні церемонії; робоча обстановка. Так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки.

У наступному пункті доцільно дослідити основні етапи процесу формування корпоративної культури.

1.2 Основні етапи процесу формування корпоративної культури організації

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення

між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання [17].

Значення впровадження корпоративної культури у функціонування організації в тому, що вона проявляється у формуванні цінностей і принципів, що визначаються керівництвом організації, в етичних нормах і офіційній політиці, особливо по відношенню до працівників, в традиціях організації, в між-особистих стосунках, практиці контролю за роботою працівників, в кредо організації, в особливому внутрішньому середовищі організації, що об'єднується поняттям «культура організації». При цьому слід відмітити, що корпоративна культура не є статичною, раз назавжди встановленою формою взаємовідносин в організації.

В цілому корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скорше самі спонтанно розвивати і формувати культуру членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру [30].

Розвиток корпоративної культури припускає її формування, підтримку і змінювання. При цьому, формується корпоративна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими

членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що — ні. До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана організація функціонує [53].

Для формування корпоративної культури організації, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні етапи формування корпоративної культури організації [32]

Етапи	Тлумачення
1 етап	Опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей, пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки.
2 етап	Вивчення існуючої корпоративної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей.
3 етап	Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.
4 етап	Рілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії.
5 етап	Оцінювання успішності впливів на корпоративну культуру і внесення необхідних коректив.

Результати зусиль по формуванню корпоративної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами: адаптації нових працівників у колективі, внутрішньоорганізаційним легендам і ритуалам, поведінці працівників на нарадах, уніформі, зовнішньому оформленні офісу тощо. І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення корпоративної культури, яка призводить до

сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

На першому етапі, насамперед, необхідно визначити місію організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує організація, тобто розкривається сенс існування організації, у якому виявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена.

Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогоденної і майбутньої діяльності організації.

Другий етап передбачає вивчення існуючої корпоративної культури, що є передумовою успішної її зміни.

З'ясувавши бажаний стан корпоративної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в організації культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань:

перше завдання — ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

друге завдання — прояснити, які культурні цінності будуть допомагати, або заважати, реалізації стратегічних цілей організації.

третє завдання — оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. На третьому етапі бажано розробити основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної корпоративної культури [31].

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому корпоративна

культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації — моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації" а також критеріями в кадровій роботі.

Формування корпоративної культури організації повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування. В цілому в основі формування системи цінностей і культури організації показні у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Основні принципи формування системи цінностей і культури організації [34]

Принцип	Тлумачення
Системності	Обумовлює розгляд культури, що формується, як системи взаємозалежних елементів, при якій удосконалювання культури можливо тільки за рахунок зміни кожного елемента.
Комплексності	Полягає в розгляді культури з урахуванням впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників.
Регіональності	Передбачає при формуванні культури урахування національних особливостей, менталітету, звичаїв регіону, країни, у якій знаходиться і діє організація.
Історичності	Обумовлює необхідність відповідності системи цінностей організації і практики міжособистих відносин основним сучасним людським цінностям, а також урахування їхньої динаміки у часі.
Науковості	Припускає необхідність використання науково-обґрунтованих методів при формуванні корпоративної культури.
Цілісної орієнтації	Базової орієнтуючої ролі системи цінностей для всієї системи, що обумовлює корпоративну культуру.
Сценарності	Передбачає представлення всіх рекомендацій, актів, що визначають і регулюють відносини і дії персоналу організації, у вигляді сценарію, що описує зміст діяльності усіх її працівників, пропонує їм певний характер і стиль поведінки.
Ефективності	Припускає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури і на її атрибути з метою досягнення найкращих соціально-психологічних умов діяльності персоналу організації і підвищення ефективності його діяльності.

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо організації, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах організації, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей [37].

При формуванні і розвитку корпоративної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку:

багаторівневність, що полягає у створенні декількох рівнів управління, наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;

багатопотоковість, що полягає у тому, що діяльність організації розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках організації можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;

масштабність, що полягає у застосуванні якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;

синергетизм, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей організації. На четвертому етапі формування корпоративної культури безпосередньорозпочинається впровадження заходів, що здатні змінити корпоративну культуру у позитивному напрямку [54].

Тут головна роль надається керівнику організації. Тому йому, безумовно, варто почати вдосконалення корпоративної культури організації із себе, тому що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через імітацію. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Керівник повинен враховувати обставини зовнішнього середовища, реалії обставин, що укладаються, суспільний устрій тієї великої системи, до складу якої він входить разом із своєю організацією, а також володіти в достатній мірі елементами загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи корпоративної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє корпоративною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей організації.

Також необхідно, щоб нові культурні цінності сприймало і підтримувало усе вище керівництво організації, демонструючи свою прихильність культурі на власному прикладі. Тільки в цьому випадку «переоцінка корпоративних цінностей» може не тільки пройти безболісно, але і надалі буде сприяти процвітанню організації [63].

Успіх проведення змін залежить від того, як керівництво буде їх здійснювати. Керівники повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, слід демонструвати впевненість у слушності і необхідності, і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми змін. Також слід враховувати, що управління корпоративною культурою здійснюється постійно, тому коли керівники здійснюють планування, керівництво і контроль, усі дії керівництва повинні бути сумісними з поняттями і цінностями необхідної культури. Тобто шляхом особистого прикладу і поведінки керівники можуть продемонструвати, як слід працювати.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

система особистих цінностей і індивідуально – своєрідних засобів їхньої реалізації;

засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;

уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньогрупових цінностей.

Важливе місце у підтримці корпоративної культури займають не дуже популярні, але іноді досить-таки необхідні методи, що зводяться до наймання потрібних і звільнення інших людей [69].

Прийняття на роботу і соціалізація нових працівників, «які вписуються» в існуючу або заплановану корпоративну культуру, звичайно викликає стабілізуючий ефект на персонал організації і задає нові стимули у зміцненні базових цінностей. При цьому нові працівники являються свого роду індикатором позитивних або негативних цінностей існуючої корпоративної культури, бо вони, як більш сприйнятливі, насамперед відреагують на найсильніші чинники її впливу. Наймання нових працівників, як правило, є відповідним заходом на попереднє звільнення тих працівників, які з тієї чи іншої причини не влаштовують керівництво організації.

Звільнення працівників, які ухиляються від дотримання вимог бажаної або навіть існуючої корпоративної культури, є, мабуть, самим складним видом покарання працівників. Хоча варто зауважити, що звільнення працівників є досить ефективним заходом позитивного впливу і акцентування уваги на важливості підтримки бажаної корпоративної культури. Крім того, необхідно відзначити, що культура звільнення працівників також є складовою частиною корпоративної культури організації, яка впливає на соціально – психологічний клімат усього колективу організації [17].

Далі слід виокремити параметри культури організації, які є запорукою ефективності змін і створюють для них сприятливий клімат.

У першу чергу, це, звичайно, політика підтримки і заохочення творчої активності, новаторства працівників. У динамічних, тобто тих що гнучко реагують на «виклики» ззовні, колективах такс ставлення до праці стає найважливішою вимогою до всіх категорій працівників, до всіх рівнів керівництва. Доцільно мати добре налагоджену, працюючу схему вивчення і реалізації пропозицій, щодо необхідних і поточних змін, які виходять від усіх ланок персоналу організації. Потрібно сприяти створенню такої атмосфери, в якій люди були б упевнені, що усі їхні конструктивні ініціативи серйозно

розглядаються керівництвом. Якщо ж вони з певних причин відхиляються, то про це необхідно аргументовано довести до відома тих, хто вносив пропозиції. Розробка і впровадження системи заохочення і стимулювання творчої ініціативи повинні передбачати не тільки матеріальні і фінансові стимули, але і можливість морального заохочення, службового просування, навчання тощо.

Для кожної організації доцільно проаналізувати динаміку розвитку своєї галузі, що дасть можливість визначити оптимальний темп і ритм змін конкретної організації, необхідний для усіх працівників.

Крім того, не варто розпорошувати ресурси і намагатися провести радикальну перебудову відразу в усіх напрямках. Можливо домогтися кращих результатів, якщо розробити стратегію змін, орієнтовану в першу чергу на пріоритетні цілі і завдання. Працівники повинні бути в достатній мірі проінформовані про плани і турботи керівництва і чітко уявляти напрямки удосконалення своєї діяльності, концентрувати зусилля на головному [25].

Оскільки на четвертому етапі корпоративна культура формується не взагалі, а як інструмент для управління і має цілеспрямований вплив на персонал організації — повинен бути вироблений певний формалізований механізм, який повинен відповідати головним етапам формування корпоративної культури і бути здатним виконувати свою інституційну роль за будь-яких умов.

Цей механізм формування корпоративної культури полягає у взаємному впливі її джерел. Взаємоперехресуючись, вони обмежують царину реально можливих у даній організації засобів реалізації особистих цінностей і тим самим визначають їх домінуючі в колективі зміст та ієрархію. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність засобів їхньої реалізації, що, втілюючись у засобах діяльності, формують внутрішньогрупові норми, цінності і моделі поведінки.

Після визначення бажаної, нової, або модернізації старої, місії організації, необхідно визначити основні базові цінності. Для цього необхідно виявити основні цінності організації, що вже сформувалися, і визначити основні цінності організації, які будуть потрібні у майбутньому.

Виходячи з наявних і майбутніх цінностей, можна одержати три основні групи: позитивні цінності, що є зараз і будуть потрібні у майбутньому; негативні цінності, що є зараз, але не будуть потрібні у майбутньому; позитивні цінності, яких немає зараз, але вони будуть потрібні у майбутньому.

Для нейтралізації, або пом'якшення виявлених негативних цінностей їх необхідно висвітлити, а також чесно і відкрито обговорити із усіма зацікавленими сторонами про ті аспекти культури, що необхідно змінити. При цьому важливу роль відіграють, як слова, так і конкретні дії. Усні звернення допомагають підняти ентузіазм у колективі, визначити основні норми і принципи корпоративної культури, обґрунтувати причини змін у структурі організації, додати офіційного тлумачення новим ідеям і пріоритетам, зміцнити довіру до нової місії. Дії надають додаткову вагу словам, наповнюючи їх при цьому змістом і значенням, а також демонструють на практиці нові ідеї корпоративної культури, формуючи символи, що підтримують місію, і навчаючи тому, який вид поведінки необхідний, і що очікує керівництво від підлеглих [23].

Для повного зникнення виявлених негативних цінностей необхідно знайти протилежні цінності, які повинні знайти відображення у відповідних політиках організації. Таким чином, для подальшої роботи залишаються тільки позитивні цінності, які потрібно підтримувати, і ті, які потрібно сформувати. Слід зазначити, що дії, які доступні для розуміння кожного, дозволяють створювати нову іманентну культуру, у більшій мірі відповідну місії організації.

Формування корпоративної культури простіше всього розпочати з новими працівниками організації. Якщо старі працівники організації пам'ятають той час, коли цінністю працівників була безініціативність, їх складно в один день зробити ініціативними людьми, проте нові працівники сприймають нові цінності як невід'ємну частину професійної субкультури. Інструментом інформаційного впливу на нових працівників слугує музей організації, а також лекції про минуле і майбутнє організації, її цінності.

Інструменти інформаційного впливу на постійних працівників організації надзвичайно різноманітні. Тут застосовуються: міфи; корпоративні свята, що

об'єднують працівників організації в одне ціле; корпоративні видання, через які працівникам організації можна доносити необхідну інформацію; різноманітні промоушен – акції, наприклад, зустріч керівництва організації з працівниками організації; музей організації.

Постійно знаходячись у витоків народження або впровадження нової місії, особисто займаючись формуванням нових стосунків і аргументуванням нових підходів щодо культури, керівництво переконує працівників, що культура є основною детермінантою висвітлення місії організації [30].

Крім інструментів інформаційного впливу на працівників, в організації повинні бути вироблені певні внутрішньофірмові політики, які будуть підтримувати декларації щодо тих або інших цінностей. Інакше може виявитися, що перспективні працівники або підуть із організації, не дочекавшись підвищення, або не справляться з новими обов'язками.

Дії по формуванню нової корпоративної культури, що починаються, повинні бути повноцінними, чітко визначеними й безпомилково вказувати на прихильність керівництва новій корпоративній культурі і новим підходам ведення справ. Проте для спільного успіху не так важливі швидкі результати, як створення компетентної команди, психологічно готової якнайкраще реалізувати місію організації. Щонайбільший ефект при створенні корпоративної культури мають такі дії, як заміна керівника, який дотримувався традиційних стереотипів, на керуючого «нової хвилі»; зміна відпрацьованої політики і практики роботи, що перешкоджає проведенню нових ініціатив; здійснення серйозних організаційних перетворень; значні зміни в методах присудження винагород і засобах просування по службових сходинках у бік прямої залежності від досягнутих стратегічних результатів; перегляд бюджету, що дозволяє перерозподіляти кошти зі старих проектів і програм у нові сфери діяльності тощо.

Перші особи організації повинні почати роботу із себе, тому що якщо в організації декларується цінність взаємної поваги працівників, а керівник принижує своїх підлеглих або проявляє неповагу, то про формування необхідної корпоративної культури можна і не говорити. Як тільки перші особи починають

поводитися адекватно до цінностей, що декларуються в організації, це можуть підтримати керівники вищої ланки, потім керівники середньої ланки, далі керівники нижчої ланки і, нарешті, пересічні працівники. Практика свідчить, що зворотний шлях від працівників до керівництва не працює.

Обов'язкові елементи формування позитивної корпоративної культури показані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Елементи формування позитивної корпоративної культури організації [54]

Елементи формування позитивної корпоративної культури	Складові
Вдосконалення стилю керівництва	Делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.
Введення системи винагороди, яка б сприяла працьовитості	Винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи; перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.
Оптимізація навчання	Проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.
Впровадження прогресивної кадрової політики	Добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити; призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам; переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.
Приділення адекватної уваги до робочого оточення	Переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи; розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.
Побудова системи	Створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Також варто зауважити, що до формування корпоративної культури організації необхідно підходити індивідуально, з огляду на специфіку, а також

призначення конкретної організації, її місію, цілі, завдання; операційні засоби, що включають не тільки технологію, але і стиль діяльності учасників організації, систему стимулювання, контроль, інформаційне забезпечення тощо; критерії досягнення цілей і оцінювання результатів; засоби внутрішньої інтеграції, до яких відносяться мова, прийоми включення нових членів в організацію, спосіб розподілу влади, стиль взаємовідносин, система заохочень і покарань, церемонії (ушановування видатних працівників, віддання почесних символів організації), ритуали, символічні заходи, покликані нагадувати працівникам про бажану поведінку.

На п'ятому етапі формування корпоративної культури залишається здійснити оцінювання створеної корпоративної культури і внести, при необхідності бажані корективи. Внесення будь-яких коректив здійснюється за тим же алгоритмом, починаючи з першого етапу. Аналіз чинників формування корпоративної культури показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом усього життя організації. При цьому в силу "глибинності" базових припущень і їх «непохитності» зазначені процеси протікають скоріше поступово і еволюційно, чим радикально і революційно [32].

Носіями та каркасом корпоративної культури, тобто об'єктом управління, є працівники, а суб'єктом управління виступають перші особи організації. При цьому освічені керівники усвідомлюють свою відповідальність за те, щоб переконати людей у правильності обраної стратегії, у тому, що її виконання — найефективніший шлях розвитку організації. В процесі управління корпоративною культурою всі дії мають бути спрямовані на верхівку управлінської піраміди, далі крок за кроком вона буде рухатися вниз, до працівників. Зворотним зв'язком корпоративної культури буде створення ефективною організаційної системи, здатної швидко адаптуватися до будь-яких змін, досягаючи при цьому лідерства у своїй галузі, а також вирішувати соціальні проблеми, діяти згідно місії тощо.

Формування корпоративної культури, що підтримує стратегію організації, важливо для успішного виконання завдань, тому що культура формує соціально-

психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху. Корпоративна культура визначається тим, на підставі чого і як здійснюється діяльність організації: якими є цінності і переконання, що їм слідує керівництво, яка філософія лежить в основі ключових політик, які традиції, що їх притримується організація, які етичні норми, обов'язкові для усіх, і яка моральна обстановка. Культура, таким чином, відображає атмосферу в організації і стиль її роботи.

Маючи на увазі, що корпоративна культура — це лише інструмент для управління і вона не може бути ідеальною, слід зазначити, що корпоративна культура, щоб бути ефективною, завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації.

Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури. У великих організаціях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. У дійсності набагато складніше змінити сформовану корпоративну культуру, чим створити нові переконання у тільки що створеної організації.

1.3 Зарубіжний досвід формування корпоративної культури організації

Фахівці вважають, що на зміну колишнього твердого ієрархічному «механістичного» пристрою компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. Раніше, в періоди «спокійного існування ринку» корпоративна культура формувалася під впливом двох факторів: ієрархічної структури, успадкованої корпораціями і сучасного міфу про організаційний механізм, диктат цих двох факторів, підкреслює в своїй книзі *Перебудова управління* Д.Чемп, перетворював корпоративну культуру в різновид культури покори наказам, що поширюється по командній ланцюжку, і вимог,

виконання яких необхідно для досягнення строго контрольованих начальством цілей». У сучасних умовах розвитку ринкової економіки «ми зобов'язані володіти такою культурою, яка заохочує розвиток певних чеснот: здатності до постійної гонитві за клієнтом, невичерпною фантазії, вміння бездоганно працювати в команді разом з незалежністю і самостійністю» [39].

Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації підприємств на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджує досвід сучасних успішних компаній.

Ставлення до бізнесу як до «механізму», а до працівників як до взаємозамінним «гвинтики», це спадщина індустріальної епохи, вважають представники електронної еліти, вони добре розуміють, що ключ до успіху - людська індивідуальність. Керівники таких компаній, як Microsoft, Dell, Intel, Apple є прихильниками управлінської концепції «корпорація - спільнота» на противагу підходу «корпорація – машина»[38].

Ось що Білл Гейтс говорить про той тип управлінської культури, який він вирощував на своєму підприємстві: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. При тому, що Microsoft – величезна компанія, що активно використовує величезні ресурси, вона зберігає структуру невеликих динамічних груп, де кожен відчуває, що від нього багато чого залежить. Ідеї генеруються конкретними людьми, і Microsoft робить все, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату»[44].

Майкл Делл, один з самих процвітаючих підприємців свого покоління, управляє компанією «Dell» вхідної за рейтингом журналу «Fortune» у число кращих американських компаній, так само наполягає на важливості для успіху почуття спільноти: «Люди бачать у компанії місце, де їм хочеться побудувати свою кар'єру, для них це справа життя, а не місце, куди вони заходять ненадовго покурити. Ми серйозно прагнемо викликати в співробітниках почуття приналежності до чогось значного. Є всі шанси домогтися цього в компанії, яка

зростає так швидко, як наша. Було б просто нерозумно дати «прогоріти» ентузіазму людей, які вірять в те, що вони будують прекрасну компанію»[30].

Створення саме спільнот, а не систем «механізмів» дало можливість американським компаніям, що працюють в галузі електронних високих технологій, швидко домогтися успіху.

Протилежних поглядів дотримуються прихильники управлінської концепції «корпорація – машина», Д. Чемп у своїй роботі зазначає, що саме цей традиційний підхід став однією з причин втрати конкурентоспроможності багатьма компаніями. Характерними рисами «корпорації - машини» є: широка бюрократична прошарок управлінців, жорсткий розподіл функцій, покора наказам, централізація влади, дегуманізація, контрольний і фіскальний апарат. Концепція «корпорація – машина» примушує вищих менеджерів відчувати себе операторами за пультом гігантського апарату: «Я відчуваю себе капітаном авіаносця. Я повертаю штурвал і намагаюся повісті судно в іншому напрямку, але я не можу перевірити, виконуються чи мої вказівки»[59].

До 1993 року компанія «ІВМ», один з гігантів американської індустрії і лідерів своєї галузі, трохи не опинилася на межі фінансового краху. Рада директорів запросив на фірму зовнішнього консультанта з компанії «Маккінзі». Діагноз, поставлений Л. Герстнера: ІВМ рекомендується змінити культуру управління, для цього необхідно:

уважно стежити за ринком і пропонувати споживачеві те, що хоче він, а не бюрократ;

компанія повинна твердо дотримуватися у своїй діяльності лінії на задоволення попиту на ринку;

весь управлінський апарат повинен працювати разом як єдина команда. Герстнер встановив вісім принципів управління, тим самим змінивши корпоративну культуру ІВМ, яка була актуальна в умовах, коли фірмі належало 40% прибутку на світовому комп'ютерному ринку. Громіздкий бюрократичний апарат виявився не здатним зрозуміти, що навколишній світ змінився, причому

так швидко і в таких напрямках, що під загрозу було поставлено фінансове благополуччя компанії[56].

Таким чином, відзначимо, що на сьогоднішній день при формуванні корпоративної культури сувора ієрархія не вітається, хоча повністю заперечувати її значення не доцільно. «Вертикальний менеджмент» необхідний там, де в роботі немає творчості, де праця стандартизована і вимагає дотримання дисципліни», вважає Надя Крилова, консультант з США. «Вертикальний менеджмент - це агресивний спосіб управління, однак, він незамінний на початкових етапах роботи організації, коли успіх або провал залежить від злагодженості та узгодженості дій всіх рівнів управління», вважає О. Роцин, менеджер проекту USAI / Центру Ділового Співробітництва. Він також вважає, що зайва кількість наданої менеджеру ініціативи веде до хаосу і з'ясування стосунків. Завдання менеджерів вищої ланки знайти «золоту середину» між жорсткою субординацією та наданням самостійності менеджерам нижньої ланки, щоб виключити можливі негативні тенденції горизонтального менеджменту, що наведені на (рис. 1.3).

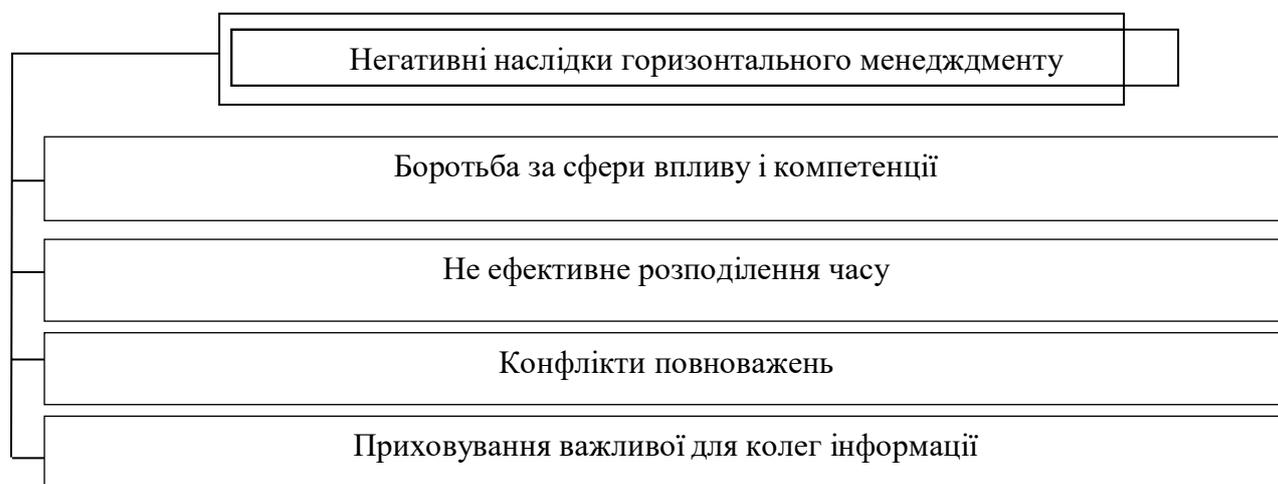


Рисунок 1.3 – Можливі негативні наслідки горизонтального менеджменту
(складено автором на основі [49])

Представники компанії «Рібок» в Україні вважають, що проблеми внутрішньої конкуренції, характерною для горизонтального менеджменту, можна уникнути, навчаючи персонал роботі в команді та взаємодії з колегами.

А менеджер компанії «Пепсіко» М. Бакшинський, бачить один із шляхів подолання цієї проблеми у своєчасному і достовірному інформуванні своїх колег про персональні плани[53].

До прихильників вертикального менеджменту не можна віднести комерційного директора агентства дизайну та реклами «Contradesign» А. Ватушіна, який висловлює таку думку: «Дизайнер - це скоріше вільний художник, ніж гвинтик в робочій бригаді. Втиснути його в чіткі рамки неможливо, та й просто згубно для роботи, так як сама суть роботи полягає у творчій свободі і експериментах; питання про відповідальність вирішується так: кожен відповідає за свою роботу сам, і якщо виконує її погано, то втрачає гроші ». При цьому, вважає Ватушін, у співробітників є стимул до самодисципліни[27].

Як видно з вищевикладеного, питання стилю управління, структури компанії, ієрархії є достатньо добре розробленими компонентами корпоративної культури. Проте, автори робіт на ці теми мало звертають уваги на те, як до цих питань належить простий співробітник. Адже, наприклад, структура компанії може бути далека від досконалості, а службовці компанії будуть все одно ставитися до компанії з любов'ю, повагою і гордістю, і навпаки, компанія, як структура, як ієрархія може бути ідеальна, але при низькому рівні корпоративної культури ці досягнення можуть бути зведені нанівець. Тому, автор вважає, що працюючи із структурними та управлінським елементами корпоративної культури, необхідно домагатися не тільки економічної (процесуальної) доцільності, але й піклуватися про адекватне ставлення до цих питань з боку співробітників[61].

Важливою областю управління корпоративною культурою є кадрова система. Обширною інформацією про специфіку підходів до відбору кадрів, системі вимог до професійних, особистісних якостей персоналу володіють співробітники рекрутингових агентств. Матеріали інтерв'ю з ними, а також з керівниками відділів персоналу великих іноземних компаній, що працюють на російському ринку, видаються вкрай корисними для розуміння ролі корпоративної культури в сучасних організаціях. Ці фахівці одностайно

зазначають, що в даний час поряд з професійними навичками вимоги роботодавців до психологічних, іміджевих, поведінкових характеристик претендента продиктовані специфікою корпоративної культури компанії, її ціннісними орієнтаціями, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету[32].

Відповідно, змінився набір вимог і при підборі персоналу. Британські, німецькі та американські фірми воліють підбирати персонал через рекрутингові агентства, оголошення про вакансії в газетах або проводять відбір самі, на основі надісланих резюме. Влаштуватися на роботу через знайомих або родичів практично неможливо. До самої процедури співбесіди всі іноземці без винятку підходять дуже ретельно. Так, у німецькій компанії «Крафт» претендент проходить три, а в американській фірмі «ЗМ» - шість співбесід. Вимоги до кандидатів - стандартні: вища освіта, іноземна мова, як правило, досвід роботи. Іноземні компанії пред'являють цілком певні вимоги до психологічного типу співробітника. Більшості американських компаній властива агресивна політика в завоюванні ринку, тому вони відбирають дуже працездатних і рішучих кандидатів.

Крім того, для них дуже важливо бажання людини працювати саме в їхній компанії. Німці до подібного ентузіазму ставляться прохолодно, для них краще серйозний, педантичний професіонал. Французи та італійці відрізняються товариськістю і м'якістю. Наприклад, в «Лореаль», головне - щоб людина була динамічний і вмів працювати в колективі. Японські і інші східні компанії на додаток до професіоналізму цінують відданість фірмі, керованість, безконфліктність, колективізм[52].

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника - не примха фірм. Від складу особистості, відповідності його внутрішньофірмовим стандартам у сфері комунікації, сформованим у фірмі, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як будуть складатися його взаємовідносини в колективі та з керівництвом, наскільки ефективно, в кінцевому рахунку, він буде працювати[45].

Так, наприклад, в американських компаніях дуже розвинений дух командності. Дистанція між начальником і підлеглим мінімальна; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, за сусідніми столами (Кока-Кола, Хьюліт Паккард). Не знаючи особливостей корпоративної культури американців, необізнані вважають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. При всій їхній зовнішній демократичності тут не прийнято вирішувати питання через голову безпосереднього начальника. Крім того, не достатньо виступати з пропозиціями та ідеями, необхідно бути готовим реалізовувати їх. Така ж практика існує і в англійських компаніях[29].

У німецьких компаніях на прийом до керівництва необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися до шефа-німця нерідко слід не тільки по імені і прізвища, але і з назвою його посади.

Традиційно фірми культивують шанобливе ставлення не тільки до начальства, а й до всіх колег. Ось коментар директора з персоналу «Пепсіко» М. Островської: «Ми вчимо співробітників позитивному ставленню до справи і людей. Відносини між людьми всередині компанії будуються за принципом «чим я можу Вам допомогти?». Фрази на кшталт: «у мене багато роботи, відчепіться від мене» тут ніколи не вимовляються. Ми всі клієнти по відношенню один до одного всередині компанії»[49].

Корпоративна культура є базисним компонентом для підприємств держав Європи та Америки. Однак вона має бути «живою» корпоративною культурою, стати частиною емоційного світу всіх співробітників компанії. Тільки коли і службовці, і керівники чітко уявляють собі невідповідність, корисність того чи іншого положення кадрової політики, тільки тоді ми можемо сказати, що перетворили кадрову політику в частину корпоративної культури[34].

Висновки до розділу 1

Отже, розглянувши теоретичні засади формування корпоративної культури організації, можемо зробити наступні висновки:

1. Корпоративна культура – це засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

2. Отже, виділяють різні підходи до вивчення структури корпоративної культури, але кожен з них доводить, що структура культури є багаторівневою. Структура корпоративної культури складають як зовнішні атрибути, що відображають матеріальну сторону життя організації: символіка; кольори; зовнішній вигляд будівель; устаткування; меблі; слогани; фірмовий стиль; організаційні церемонії; робоча обстановка. Так і внутрішні цінності і норми, стратегії поведінки.

3. Корпоративна культура є базисним компонентом для підприємств держав Європи та Америки. Однак вона має бути «живою» корпоративною культурою, стати частиною емоційного світу всіх співробітників компанії. Тільки коли і службовці, і керівники чітко уявляють собі невідповідність, корисність того чи іншого положення кадрової політики, тільки тоді ми можемо сказати, що перетворили кадрову політику в частину корпоративної культури.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи проведемо аналіз діючої системи управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Курнел Груп».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА
ПРАТ «ПОЕЗ КЕРНЕЛ-ГРУП»

2.1 Аналіз об'єкта і суб'єкта управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є одним із провідних і найбільших в Україні виробників і експортерів соняшникової олії, а також найбільший постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорного моря на світові ринки. Підприємство експортує свою продукцію в більш ніж 60 країн світу. З листопада 2007 року акції компанії торгуються на Варшавській фондовій біржі (WSE).

Найменування Товариства:

повне – Приватне акціонерне товариство «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп»;

скорочене – ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»;

англійською мовою POLTAVSKY VOER, PJSC;

російською мовою ЧАО «ПМЭЗ – КЕРНЕЛ ГРУП».

Місце знаходження Товариства: 36007, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова,

17

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» займається виробництвом товарів масло-жирової промисловості за виключенням миломоючих засобів та їх реалізацією, а також заготівлею, збереженням та реалізацією зерна, насіння зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції, забезпечення споживачів готовою продукцією, оптовою торгівлею промисловими та продовольчими товарами, торгівельно-посередницькою та збутово-постачальницькою діяльністю на ринку України та зовнішніх ринках.

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» – одне з передових підприємств олійножирової галузі харчової промисловості України, яке має стабільні техніко-

економічні показники та потужній потенціал по переробці насіння соняшнику (170 тис. т. за рік).

Територія заводу займає площу 7,6 га. Завдяки тому, що по території заводу проходить залізничний шлях від станції Полтава-Київська і підприємство має автомобільні під'їдні шляхи, виробнича площадка заводу забезпечена спрощеним доступом як до складів з зерном, так і до ліній наливу масла и загрузки шроту.

У 2009 р. завод завершив реконструкцію виробництва: на підприємстві був збудований і введений в експлуатацію новий екстракційний цех по технології австрійської фірми «Де Смет». Дана технологія дозволяє проводити процес дезодорації (стадія очистки при температурі 250 °С) значно швидше, ніж в тарільчатих дезодораторах, які використовує переважна більшість підприємств. У результаті, чиста жирова формула олії не розкладається на трансізомери, які породжують канцерогени, а всі шкідливі речовини знешкоджуються. В результаті підприємство збільшило виробничі потужності на 73,3%.

Основним видом діяльності підприємства є перероблення насіння соняшника та виготовлення олії нерафінованої та шроту. Також ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» займається переробкою нерафінованої олії, тобто надає послуги по рафінації, дезодорації, виморожуванню та відбіленню нерафінованої олії.

На сьогоднішній день на підприємстві існує широкий асортимент продукції. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» виготовляє соняшникову олію для підприємства «КАМА» з давальницької сировини, а також випускає власну олію під ТМ «Щедрий дар», «Стожар», «Чумак домашня», «Чумак золота», «Любонька», до впровадження в виробництво готується ще одна торгова марка.

Товариство утворене виключно як господарське і здійснює підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між акціонерами. Таким чином, основна мета акціонерного товариства – отримання прибутку на користь акціонерів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Предметом діяльності ПРАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є:

виробництво та реалізація рослинної олії, інших видів олійно-жирової продукції, а також подібної продукції, яка виготовляється з відходів виробництва;

роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами

роздрібна та оптова торгівля продовольчими товарами

організація закупки, приймання, розміщення, обробки, збереження та відвантаження зерна, насіння зернових та олійних культур, трав'яного борошна;

виробництво, підготовка і реалізація на договірній основі насіння зернових, олійних, овочевих культур, багаторічних трав;

сільське виробництво та переробка сільськогосподарської продукції з колективними сільськогосподарськими, державними, фермерськими та іншими господарствами та підприємствами, у тому числі з іноземними та вітчизняними товариствами, фірмами та спільним підприємствами;

організація підсобного господарства;

торгівельно-закупівельна діяльність, в тому числі роздрібна, оптова комісійна торгівля;

реалізація продовольчих товарів, непродовольчих товарів, безалкогольних й спиртних напоїв, тютюнових виробів;

науково-дослідна діяльність, реалізація наукових, технічних, технологічних, економічних, проектних, конструкторських розробок;

виробництво й реалізація сільськогосподарської продукції;

відкриття мережі магазинів для оптової, комісійної торгівлі товарами, як власного виробництва, та й товарами інших підприємств України та інших держав;

заняття як внутрішніми так і міжнародними перевезеннями пасажирів, транспортно-експедиційні послуги;

проведення зовнішньоекономічної діяльності згідно законодавств України;

організація інвестування за рахунок власних коштів, а також коштів інших держав.

Головна місія підприємства – насичення ринку високоякісною продукцією власного виробництва.

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, у тому числі валютні, свій фірмовий знак, який реєструється відповідно до чинного законодавства, емблему, печатки, штампи із своїм найменуванням. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» згідно із законодавством України володіє, користується та розпоряджається майном, що є його власністю.

Діяльність підприємства базується на засадах повної господарської самостійності, самоуправління, самофінансування, ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах майна, що йому належить, та на яке, відповідно до законодавства України, може бути накладено стягнення. Держава не несе відповідальності за зобов'язаннями підприємства. ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не відповідає за зобов'язаннями держави.

Повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів не можуть бути передані іншим органам Товариства.

Правління є колегіальним виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Правління є підзвітним Загальним Зборам акціонерів і Наглядовій раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

До компетенції Правління Товариства входять вирішення всіх питань поточної діяльності товариства за виключенням питань, що входять в компетенцію Загальних зборів товариства й Наглядової ради Товариства. Голові правління підконтрольні керівники структурних підрозділів підприємства. Таким чином, на підприємстві використовуються, як горизонтальні, так і вертикальні зв'язки, що спрощує розподіл та доступ до управлінської інформації.

У своїй діяльності Правління керується чинним законодавством України, Статутом товариства, іншими внутрішніми документами товариства, рішенням Загальних зборів акціонерів та Спостережної ради. Правління організовує виконання рішень Загальних зборів акціонерів та Наглядової ради товариства; затверджує поточні плани діяльності товариства та заходи, необхідні для їх виконання; розробляє бізнес-план та інші програми фінансово-господарської діяльності товариства; попередньо узгоджує проекти угод на суму до 25%

балансової вартості активів товариства; розробляє та подає на затвердження Загальним зборам акціонерів проекти щорічних кошторисів й звітує про її хід.

Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

До компетенції Наглядової ради належить вирішення питань, передбачених законодавством, Статутом, а також переданих на вирішення Наглядової ради Загальними зборами акціонерів.

До виключної компетенції Наглядової ради належить:

ухвалення заходів Голови правління по виконанню основних напрямів діяльності Товариства, затвердження річного бюджету, проміжних фінансових та господарських планів розвитку та функціонування Товариства та здійснення контролю за їх реалізацією;

проведення перевірки достовірності річної та квартальної фінансової звітності до її оприлюднення та (або) подання на розгляд Загальних зборів акціонерів;

забезпечення функціонування належної системи внутрішнього та зовнішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства. Виявлення недоліків системи контролю, розробка пропозицій та рекомендацій щодо її вдосконалення. Здійснення контролю за ефективністю зовнішнього аудиту, об'єктивністю та незалежністю аудитора. Здійснення контролю за усуненням недоліків, які були виявлені під час проведення перевірок Ревізійною комісією та зовнішнім аудитом;

затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю Товариства та інші.

Ревізійна комісія – орган Товариства, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

У власності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є:

майно, передане йому засновником та учасниками у власність;

продукції, вироблена на підприємстві, в результаті господарської діяльності.

На рис. 2.1 зображена система управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» з розглядом суб'єкту управління (професійного та громадського) та об'єкту (трудові, матеріальні та фінансові ресурси).

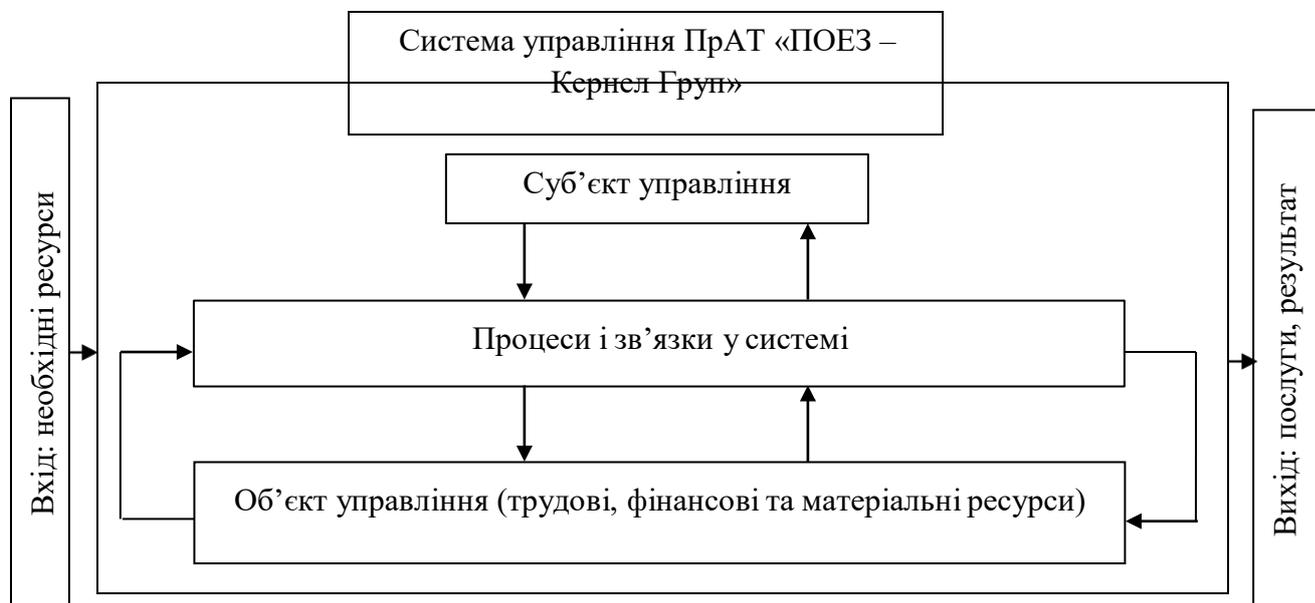


Рисунок 2.1 – Система управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Система управління підприємством включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організацією. Суб'єкт управління – це структурно-визначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, що наділені управлінськими повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність. Об'єкт управління – це окремі люди чи групи, на які скеровані організаційні, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління.

Виходячи з сучасних підходів до управління, діяльність товариства моделюється як сукупність процесів, кожний з яких знаходиться під контролем та управлінням відповідальної особи. Певний набір цих процесів складає основу стандартної системи управління. Кожна з стандартних систем управління направлена на реалізацію політики, що сформульована керівництвом товариства у даній області діяльності [9].

Місією підприємства є виготовлення медичної продукції та її гарантійне обслуговування з метою покращення здоров'я населення.

На основі місії підприємства формулюються і встановлюються цілі (табл. 2.1), які мають бути конкретними й піддаватися вимірюванню, разом із тим цілі мають бути часово орієнтованими, тобто мати конкретні строки досягнення, мають бути досяжними і загалом сприяти підвищенню виробництва та ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Рівень досягнення перспективних цілей за 2018-2020 рр.

Види цілей	Зміст цілей	Рівень досягнення цілей			
		Повне досягнення	Неповне досягнення	Часткове досягнення	Ціль не досягнута
Загальна	Збільшити рівень прибутків; рівень рентабельності(розрахований за різними методиками);		2		
Організаційна	Впровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; впровадження ефективних методів організації виробництва управління			1	
Маркетингова	Розширення обсягу продажів і ринку збуту; збільшення займаної частки на ринку;			1	
Соціальна	Збільшення рівня доходу персоналу; синхронізація працівників з підприємством і його цілями; покращення іміджу підприємства			1	
Фінансова	Збільшення таких показників: обсяг прибутку, віддача від інвестицій, приплив готівки,		2		
Підсумкова оцінка		-	4	3	-

*Примітка. Оцінка ступеня досягнення цілі здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

На основі місії підприємства формулюються і встановлюються цілі (табл. 2.1), які мають бути конкретними й піддаватися вимірюванню, разом із тим цілі мають бути часово орієнтованими, тобто мати конкретні строки досягнення, мають бути досяжними і загалом сприяти підвищенню виробництва та ефективності діяльності підприємства.

Система управління персоналом на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Адже, саме система управління персоналом забезпечує ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Самі ж співробітники ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є основним потенціалом досліджуваного підприємства. На сьогоднішній день персонал підприємства нараховує 563 особи.

Завдяки персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» добивається вражаючих успіхів. Саме тому підвищення ефективності роботи та соціального захисту працівників досліджуваного підприємства являється основною ціллю політики управління персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Місією підприємства є виготовлення медичної продукції та її гарантійне обслуговування з метою покращення здоров'я населення.

Стандартна система управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» включає: опис діяльності, що необхідна для реалізації політики товариства, у вигляді процесів; опис послідовності та взаємодії цих процесів; організаційну структуру, розподіл повноважень та відповідальності у системі; методики та методи здійснення процесів; опис ресурсів, що необхідні для адекватної реалізації процесів; Встановлення критеріїв та методів, що будуть необхідними для моніторингу процесів; встановлення інформаційних каналів, що необхідні для моніторингу процесів.

Ступінь розвитку промислових підприємств, їх економічна міць визначають темпи і стан розвитку економіки регіону та країни загалом. Кожне підприємство, прагнучи досягнути високого економічного розвитку, займається різнобічною діяльністю, об'єднаною за певними напрямками: маркетингова, виробнича,

інвестиційна, комерційна, економічна, інноваційна та соціальна діяльність. Але використовуючи лінійно-функціональний тип організаційної структури управління необхідно зважати на її переваги та недоліки. Розглянемо їх детальніше (табл. 2.2 та табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки лінійно-функціонального типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань й управлінських проблем	Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень
Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів	Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами підприємства
Можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців	Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки

Таблиця 2.3 – Характеристика функціональних та лінійних рівнів управління на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Рівень управління	Посади, що передбачають, функціональний характер діяльності	Посади, що передбачають лінійний характер діяльності
Вищий	Завідувач виробництвом, завідувачі медичними сервісними центрами в регіоні, завідувач протезно-ортопедичної дільниці, керівник медичного ательє	Генеральний директор, заступник генерального директора, керівник конструкторського цеху, керівник медико-методичного відділу
Середній	Бухгалтер, юрист-консультант	Бухгалтер, начальник служби виробництва
Низький	Начальник ремонтного цеху, техніки протезних і ортопедичних цехів	Керівник виробництва ортопедичної техніки, головний технік цеху

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» застосовує лінійно-функціональну структуру управління. Дана структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного

типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління у процесі прийняття рішень.

Слід зазначити, що на досліджуваному підприємстві доцільно буде запровадити посаду – менеджер з інноваційної діяльності, а не створювати цілий відділ, що також сприятиме економії коштів підприємства.

Створення такої посади відіграє важливу роль не лише в прискоренні інноваційного процесу, а й в діяльності підприємства взагалі. Адже, менеджер з інноваційної діяльності допомагає розподіляти ресурси між видами діяльності за проектом, сприяє концентрації зусиль на планах досягнення майбутніх цілей організації, виявляє відхилення, що є на кожному етапі виконання проекту.

Далі розглянемо організаційну структуру управління підприємства (рис. 2.2)

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами організаційної структури управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. В межах структури управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Необхідно відмітити, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» створений відокремлений структурний підрозділ, який займається управлінням персоналом та має назву відділ по роботі з персоналом, який підпорядковується безпосередньо директору досліджуваного підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством (рис. 2.2).

Рушійна робота щодо обліку кадрів та забезпечення ефективного управління персоналом.

З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» пропонуємо провести аналіз персоналу за 2018-2020 рр. та зробити відповідний висновок щодо ефективності роботи існуючої системи управління персоналом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал, у тому числі:	81	13,32	75	12,42	57	10,12	-24	-18
керівники	24	3,95	22	3,64	17	3,02	-7	-5
спеціалісти	26	4,28	24	3,97	19	3,37	-7	-5
Технічні працівники	31	5,10	29	4,80	21	3,73	-10	-8
Виробничий персонал	527	86,68	529	87,58	506	89,88	-21	-23
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7	1,07	7	1,16	9	1,60	2	2

На основі даних табл. 2.4 можемо констатувати, що протягом 2018-2020 рр. відбувалися зміни у структурі персоналу досліджуваного підприємства. Зокрема, загальна чисельність персоналу у 2020 р. складала 563 особи, що на 45 осіб менше від 2018 р. та на 41 особу менше від 2019 р. При цьому зміни відбувалися як в структурі управлінського, так і виробничого персоналу.

Так, частка виробничого персоналу у 2020 р. складала 506 осіб або 89,88 %, що на 4,5 в.п. більше від 2018 р. та на 0,6 в.п. більше порівняно з 2019 р.

Що стосується управлінського персоналу, то його кількість у звітному році нараховувала 57 осіб, що у відсотковому співвідношенні складає на 10,12 %, що на 0,5 в.п. менше від 2018 р. та на 0,6 в.п. менше за 2019 р.

Як бачимо протягом 2018-2020 рр. відбулись суттєві зміни в структурі персоналу досліджуваного підприємства.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є вік. Беззаперечно, вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про досліджуване підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення міста, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп.

Для молоді це, як правило, можливості кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку – можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей – наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо. Для всіх без виключення актуальним є розмір зарплати. Тому доцільно далі дати характеристику віковій структурі персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» у 2018-2020 рр.

Вікова категорія	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком від 15-24 років	32	5,26	31	5,13	29	5,15	-3	-2
25-49 років	294	48,36	293	48,51	279	49,56	-15	-14
50-59 років	241	39,64	241	39,90	228	40,50	-13	-13
60-65 років	24	3,95	23	3,81	18	3,20	-6	-5
Пенсійноговіку	17	2,80	16	2,65	9	1,60	-8	-7
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41

Як показують наведені дані, вікова структура ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не є збалансованою. Зокрема, звертає увагу невисока частка працівників молодого віку –15-24 років, які щойно вийшли на ринок праці. Якщо в цілому по країні на неї припадає 13,5 % працюючого населення, то у нашому випадку –5,15 % у 2020 р., що на 1,02 в.п.менше порівняно з 2018 р.і на 0,26 в.п. менше відносно 2019 р. Тобто цей показник демонструє стійку тенденцію до зменшення.

Частка працівників середнього віку, тобто з 25 до 49 років, на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 р. складає 49,56 %, , що на 3,06 в.п. менше порівняно з 2018 р. та на 0,12 менше відносно 2019 р.

Частка працівників передпенсійного, протягом досліджуваного періоду має тенденцію щодо скорочення. Зокрема, працівників віком 50-59 років у 2020 р. налічувалося 228 осіб або 40,50 %, що на 2,91 в.п. менше від 2018 р. та на 1,19 в.п. менше порівняно з 2019 р. Частка працівників віком 60-65 років має тенденцію щодо зменшення, зокрема у 2020 р. складають 3,20 %, що на 0,54 в.п. менше порівняно з 2018 р. та на 0,66 в.п. менше відносно 2019 р. В цілому по країні на неї припадає 13,5 % працюючого населення, то у нашому випадку –5,73% у 20120р., що на 1,02 в.п.менше порівняно з 2018 р.і на 0,26 в.п. менше відносно 2018 р.

Що стосується працівників після пенсійних років, то їх у 2020 р. нараховувалося 9 осіб або 1,60 %, що на 0,85 в.п. менше від 2018 р. та на 0,1 в.п. менше порівняно з 2019 р.

Отже, структура персоналу на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» бажає бути кращою. Адже, на досліджуваному підприємстві зменшується кількість працюючих молодого віку, що є основою забезпечення зростання підприємства у майбутньому. Водночас збільшується та займає велику частку працівники середнього та старшого віку.

Далі проаналізувати динаміку освітньої структури персоналу досліджуваного товариства за 2018-2020 рр. (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 вказують на те, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» переважають працівники із першим рівнем вищої освіти, яких у 2020 р.

нараховувалося 302 особи, тобто 53,64 %, що на 2,81 в.п. менше від 2018 р. та на 0,37 в.п. менше порівняно з 2017 р. Також велику питому вагу займає персонал із другим рівнем вищої освіти «магістр», які у звітному році складають 37,83 %, що на 2,62 в.п. менше від 2018 р. та на 1,79 в.п. менше порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020рр.

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна(+,-)питомої ваги2020р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	16	2,63	16	2,65	7	1,24	-9	-9
Початковий рівень вищої освіти	53	8,72	51	8,44	41	7,28	-12	-10
Перший рівень вищої освіти-"бакалавр"	320	52,63	318	52,65	302	53,64	-18	-16
Другий рівень вищої освіти-"магістр"	219	36,02	219	36,26	213	37,83	-6	-6
Разом	608	100,00	604	100,00	563	100,00	-45	-41
Перекваліфікація персоналу	53	8,72	47	7,78	35	6,22	-18	-12
Навчалися за кордоном	11	1,81	11	1,82	9	1,60	-2	-2

Що стосується працівників із вищою освітою в цілому, то у 2020 р. їх кількість була найбільшою і склала 515 осіб, про те у питомій вазі це склало лише 11,43 %, що на 0,74 в.п. менше від 2018 р. та на 0,96 в.п. менше за 2019 р. Працівників із початковою вищою освітою протягом 2018-2020 рр. нараховувалося 41 осіб.

Слід відмітити, що протягом аналізованого періоду на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» 35 працівників, які перекваліфікувалися або ж навчалися за кордоном.

Отже, освітня структура персоналу на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є задовільною, оскільки на підприємстві чимала чисельність працівників із вищою освітою. Також на

досліджуваному підприємстві не приділяється належна увага професійному розвитку працівників та їх навчанню.

Досить важливим показником оцінки ефективності роботи системи управління персоналом на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» є аналіз показників руху персоналу. З огляду на це дані доцільно проаналізувати рух персоналу на ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр., отримані дані заносимо у табл. 2.7, а в кінці робимо узагальнюючі висновки.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	-	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття персоналу	-	0,01	0,07	-	0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,02	0,01	0,009	0,001
Коефіцієнт абстенгеїзму	0,5	0,3	0,22	-0,28	-0,08
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,08	0,07	0,06	-0,03	-0,02

Негативним є велика кількість звільнених працівників а ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», зокрема у 2020 р. кількість звільнених склала 42 особи, у 2018-2020 рр. їх кількість складала 49 осіб. Водночас збільшилася кількість звільнених у 2020 р. за власним бажанням, що може свідчити про необхідність покращення умов праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Досить важливим для оцінки ефективності системи управління персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є показник плинності персоналу підприємства.

Отже, на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» плинність кадрів має тенденцію щодо коливання. Це спричинено значним скороченням персоналу на досліджуваному підприємстві. Коефіцієнт поновлення персоналу при цьому у 2018-2020 р. був відсутній.

Коефіцієнт вибуття у 2020 р. складає 0,07, що на 0,06 більше від 2019 р. Коефіцієнт вибуття протягом всього аналізованого періоду має середнє значення і

не перевищував 0,07. Це є негативним і свідчить про те, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» протягом 2018-2020 рр. майже відсутнє кар’єрне просування.

Важливим показником щодо забезпечення мотивації працівників є їхня заробітна плата. Доцільно охарактеризувати структуру та склад фонду заробітної плати ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» (табл. 2.10). Фонд заробітної плати має позитивну тенденцію щодо зростання. Так, у 2020 р. складає 106676 тис. грн., що на 47120 тис. грн. більше відносно 2018 р. та на 28460 тис. грн. більше порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Полтавський олійноекстракційний завод – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Фонд заробітної плати, у тому числі:	59556	100,00	78216	100,00	106676	100,00	47120	28460
1.1. Фонд основної заробітної плати	27523	46,21	34782	44,47	45231	42,40	17708	10449
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	18735	31,46	27470	35,12	37600	35,25	18865	10130
надбавки та доплати згідно чинного законодавства	8485	14,25	15171	19,40	17952	16,83	9467	2781
премії за виробничі результати	10250	17,21	12299	15,72	19648	18,42	9398	7349
1.3. Інші виплати	13298	22,33	15964	20,41	23845	22,35	10547	7881

Це свідчить про зростання заробітної плати працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Найбільшу частку складає фонд основної заробітної плати і у 2020 р. становить 45231 тис. грн., що у питомій вазі – 42,40 %, що на 17708 тис. грн. більше від 2018 р. та на 10449 тис. грн. більше порівняно з 2019 р.

Що стосується фонду додаткової заробітної плати, то слід відмітити, що у питомій вазі спостерігається його збільшення: у 2020 р. складає 35,25 %, у 2019 р. 35,12 %, а у 2018 р. – 31,46 %. З наведеного аналізу можемо стверджувати, що на

досліджуваному підприємстві приділяється мала увага мотивації праці працівників.

Таким чином, на основі проведеного аналізу персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можемо констатувати, що структура персоналу підприємства є задовільною. Проте виявлені деякі недоліки, а саме відсутність перспектив кар'єрного зростання на підприємстві, мала частка працівників молодого віку, недостатня кількість працівників із вищою освітою. Далі доцільно проаналізувати особливості роботи системи управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Слід відмітити, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у процесі управління персоналом використовуються всі три методи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Так, адміністративні методи управління є потужним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення конкретних завдань управління. Проаналізувавши внутрішньофірмову роботу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можна відзначити, що основними адміністративними методами управління, які використовуються на ньому є: щотижневі наради; накази і локальні інструкції; розпорядження; службові записки.

У той же час не завжди працівники ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» мають можливість отримувати інформацію в термін і за призначенням, тому що на підприємстві відсутня система електронного документообігу, яка могла б знизити навантаження на співробітників, а також ефективно доводити інформацію за призначенням.

Тому одним з основних завдань досліджуваного підприємства можна назвати організацію потоків інформації, які повинні вільно розвиватися як по вертикалі (від начальника до підлеглих), так і по горизонталі (між різними профільними підрозділами).

Серед методів економічного впливу на персонал ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» чільне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і його процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної

кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили, що як один із факторів, позитивно впливає на управління формуванням корпоративної культури.

Заробітна плата працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» формується з наступних показників:

посадовий оклад для керівника, фахівців;

тарифна сітка для працівників (відрядна оплата праці – за фактично виконаний план; погодинна – за фактично відпрацьований час);

доплати за складність і кваліфікацію, суміщення професій, наднормативна робота;

доплати за багатозмінний режим роботи (25% годинної тарифної ставки – за роботу у вечірню зміну; 45% годинної тарифної ставки – за роботу в нічну зміну),

компенсацій за роботу у важких і шкідливих умовах;

надбавок за інтенсивність праці;

премія за якість продукції, що випускається, зниження витрат, економію матеріальних ресурсів і витрат на виробництво.

Крім того, працівникам досліджуваного підприємства виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших обов'язків.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в своїй роботі використовує систему стимулювання праці за рахунок збільшення заробітної плати і збільшенням премій. Для того, щоб виявити основні методи соціально-психологічного впливу, необхідно розглянути формування корпоративної культури у колективі ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» зсередини.

Так як відділ по роботі з персоналом підпорядковується директору підприємства, основним керівним ланкою є директор, він же приймає рішення не тільки в області керівництва підприємства, але і в області мотиваційних рішень.

Співробітники ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» мають можливість звернутися до директора в будь-який час. Директор ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» з повагою

ставиться до побажань співробітників і надає допомогу у вирішенні конкретних проблем сам або доручає їх рішення підлеглим. Директор ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має моральної стійкістю, компетентний у своїй роботі, має організаторські здібності.

Таким чином, можна зробити висновок, що даний вид керівництва організацією близький до демократичного, що позитивно впливає на розвиток корпоративної культури. Обраний стиль найбільш ефективний в порівнянні з іншими. Він більшою мірою підходить особистим і професійним якостям директора ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», так як ґрунтується на механізмах впливу, що базуються на вдосконаленні людських відносин.

Колектив ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» завдяки такому стилю управління максимально бере участь в ухваленні рішень, завжди надає взаємодопомогу. Директор ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» звертається до потреб підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми, заохочує їх кар'єрне зростання і часто радиться з персоналом. Тому авторитет директора ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складається не тільки з формального, а й неформального авторитету.

Необхідно відмітити, що одним з головних завдань відділу по роботі з персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективної праці.

У процесі дослідження виявлено, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» відсутня належна система мотивація та стимулювання працівників підприємства. Це насамперед проявляється у тому, що на товаристві не достатньо використовуються нематеріальні та матеріальні методи стимулювання, які так важливі на даний момент.

Адже, мотивація працівників є необхідною передумовою розвитку будь-якого підприємства та зміцненню корпоративної культури. Керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не достатньо здійснює дану функцію. Керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства.

Таким чином, можна зробити висновки, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» мотиваційний механізм розвинений не на високому рівні, існує ряд проблем які впливають на управління формуванням корпоративної культури и які треба вирішити, для покращення мотивації на підприємстві. За рахунок чого відчутно зросте мотивація на підприємстві, та збільшиться його прибутковість.

В реальних умовах ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має безліч проблем управління персоналом, управління формуванням корпоративною культурою, усунення яких призведе до підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, так як саме від діяльності і функціонування персоналу підприємства залежить місце організації в суспільстві. Отже, необхідно виділити проблеми системи управління персоналом на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Основною проблемою стосовно корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є: недостатня інформованість працівників про життя підприємства; не досить ефективне використання кадрів підприємства; недооцінка потенціалу працівників; відсутність можливості кар'єрного зростання; слабка мотивація праці.

Отже, таким чином, вирішення проблем управління формуванням корпоративної культури, є важливою сходинкою на шляху до більш ефективної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», так як саме від корпоративної культури залежить діяльність підприємства в цілому. Вирішення вищенаведених проблем управління формуванням корпоративної культури, поліпшить результативність праці підприємства, приверне на роботу «кращих з кращих» та призведе до зростання професіоналізму співробітників.

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» застосовує лінійно-функціональну структуру управління. Дана структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління у процесі прийняття рішень.

Зазначивши, що на досліджуваному підприємстві доцільно буде запровадити посаду – менеджер з інноваційної діяльності, а не створювати цілий відділ, що також сприятиме економії коштів підприємства.

Зазначивши, що на досліджуваному підприємстві доцільно буде запровадити посаду – менеджер з інноваційної діяльності, а не створювати цілий відділ, що також сприятиме економії коштів підприємства.

Така посада відіграє важливу роль не лише в прискоренні інноваційного процесу, а й в діяльності підприємства взагалі. Адже, менеджер з інноваційної діяльності допомагає розподіляти ресурси між видами діяльності за проектом, сприяє концентрації зусиль на планах досягнення майбутніх цілей організації, виявляє відхилення, що є на кожному етапі виконання проекту.

Далі розглянемо організаційну структуру управління підприємства.

Структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами організаційної структури управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

В межах структури управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Слід відмітити, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та неохочих впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності. Саме таким і є

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». З огляду на це можемо стверджувати, що вибір саме лінійно-функціональної структури управління для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є правильним рішенням.

Колектив ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» завдяки такому стилю управління максимально бере участь в ухваленні рішень, завжди надає взаємодопомогу. Голова ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» звертається до потреб підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми, заохочує їх кар'єрне зростання і часто радиться з персоналом. Тому авторитет Голови ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складається не тільки з формального, а й неформального авторитету.

Необхідно відмітити, що одним з головних завдань відділу по роботі з персоналом Голова ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективної праці.

У процесі дослідження виявлено, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» відсутня належна система мотивація та стимулювання працівників підприємства. Це насамперед проявляється у тому, що на товаристві не достатньо використовуються нематеріальні та матеріальні методи стимулювання, які так важливі на даний момент.

Варто відзначити, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», згідно організаційної структури товариства введено посаду інженера з охорони праці. Це пояснюється тим, що створення посади інженера з охорони праці на підприємствах будь-якої форми власності передбачено ст. 15 Закону України «Про охорону праці» і є обов'язком роботодавця, якщо кількість найманих працівників складає 50 і більше осіб [6].

Кількість працюючих на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» становить 563 осіб на кінець звітної року і це перевищує 50 осіб, то на товаристві створена посада інженера з охорони праці, яка підпорядковується голові ради директорів підприємства.

Роботу інженера з охорони праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» спрямовано на створення здорових і безпечних умов праці, на збереження життя та здоров'я працівників у процесі виконання ними трудових обов'язків.

Перш за все слід розуміти, що інженер з охорони праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» повинна забезпечити виконання вимог чинного законодавства України з питань охорони праці, а також забезпечити нормативно-правовими актами з охорони праці, що діють у межах підприємства, посібниками, навчальними матеріалами з цих питань; організувати роботу кабінету з охорони праці, наради, семінари та інші заходи з цих питань.

Однією з найважливіших функцій, які покладені на інженера з охорони праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», є участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві. Також фахівці з охорони праці на досліджуваному підприємстві беруть участь у складанні санітарно-гігієнічної характеристики робочих місць працівників, які проходять обстеження щодо профзахворювань; у проведенні внутрішнього аудиту охорони праці та атестації робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці; у складанні списків професій і посад, згідно з якими працівники повинні проходити обов'язкові попередні та періодичні медичні огляди; в організації навчання з питань охорони праці та роботи комісії з перевірки знань з цих питань [4].

Основними завданнями інженера з охорони праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є наступні: популяризація охорони праці;

забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування;

забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП;

забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту;

організація відпочинку;

добір виконавців за конкретними видами робіт;

Також на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» питанню охорони праці приділяється велика увага. Безперервно покращуються умови праці, із року в рік підвищується рівень механізації виробничих процесів.

Слід зазначити, що обов'язковою умовою прийняття на роботу будь-якого спеціаліста на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є проходження інструктажу з охорони праці на робочому місці. Крім того, на підприємстві кожного року затверджується план дій щодо заходів з покращення умов праці, що знаходить своє відображення в колективному трудовому договорі. В цьому процесі обов'язкова приймає участь спеціаліст з охорони праці та члени профкому. На основі плану дій розробляється кошторис для реалізації заходів по охороні праці на весь рік.

Діяльність служби охорони праці фінансується в повному обсязі. Також, спеціаліст з охорони праці постійно провадить оперативний контроль за станом охорони праці на підприємстві. Для цього ведеться журнал оперативного контролю, особливо на виробничих ділянках. Можемо зробити висновок, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» приділяється належна увага питанню забезпечення охорони та безпеки праці. На даний момент ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є досить відомим та успішним підприємством. На ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» побудована належна організаційна структура управління, яка націлена на досягнення головних цілей та місії підприємства.

Наступним кроком необхідно визначити ефективність господарської діяльності досліджуваного підприємства. Для цього здійснимо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

В сучасних умовах значно зростає роль і значення своєчасного та якісного фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності і вишукування шляхів його зміцнення, підвищення конкурентноздатності підприємства. Для початку проводимо розрахунок фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» (табл. 2.9).

Таким чином, можна зробити висновки з табл. 2.9 про те, що протягом 2018-2020 рр. збільшується середня вартість сукупного капіталу, яка у 2020 р. склала 1063765,5 тис. грн., що на 27,31 % більше від 2018 р. та на 23,89 % відносно 2019 р. Зростання вартості сукупного капіталу свідчить про збільшення вартості майна підприємства. Дане збільшення варто розцінювати як позитивне. Графічно динаміка середньої вартості сукупного капіталу на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» наведена на рис. 2.3.

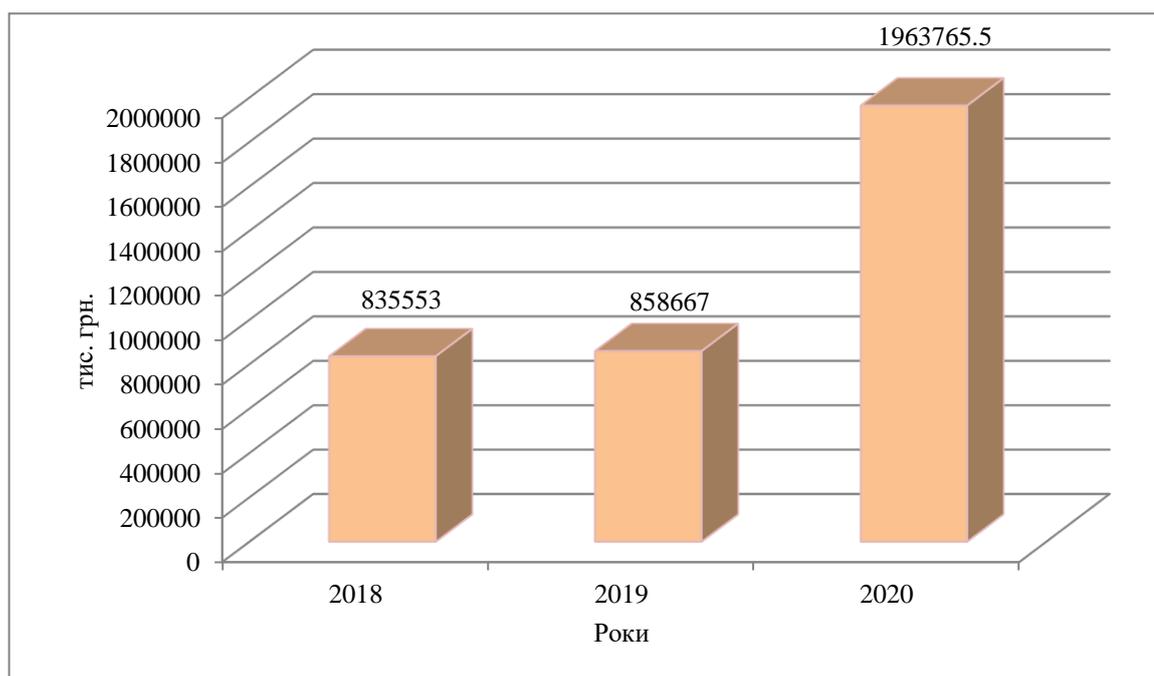


Рисунок 2.3 – Динаміка вартості сукупного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Середня вартість власного капіталу також зростає і у 2020 р. складає 259512 тис. грн., що на 39102 тис. грн. більше від 2018 р. та на 27501 тис. грн. більше відносно 2019 р. Зростання вартості власного капіталу також є позитивним і спричинене зростанням нерозподіленого прибутку.

Проаналізувавши ресурси ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» слід зазначити наступне: у 2020 р. середьорічна вартість основних засобів складає 507335,5 тис. грн., що на 184989 тис. грн. більше від 2018 р. та на 203386,5 тис. грн. більше

порівняно з 2019 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення виробничих потужностей на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. складає 563 осіб, що на 45 осіб менше ніж у 2018 р. та на 41 особу менше за 2019 р. Зменшення кількості працівників є негативним для підприємства. Адже, саме персонал забезпечує виконання основних виробничих операцій на підприємстві.

Чистий дохід від реалізації продукції з кожним роком збільшується. У 2020 р. складає 803525 тис. грн., що на 174235 тис. грн. більше від 2018 р. та на 64399 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Зростання чистого доходу від реалізації продукції є позитивним та свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Операційні витрати також мають тенденцію щодо зростання. Зокрема, у 2020 р. вони склали 814803 тис. грн., що на 16970 тис. грн. більше від 2018 р. та на 2725 тис. грн. більше від 2019 р. Збільшення операційних витрат зумовлено розширенням діяльності досліджуваного підприємства.

Порівняння динаміки чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат наведено на рис. 2.4.

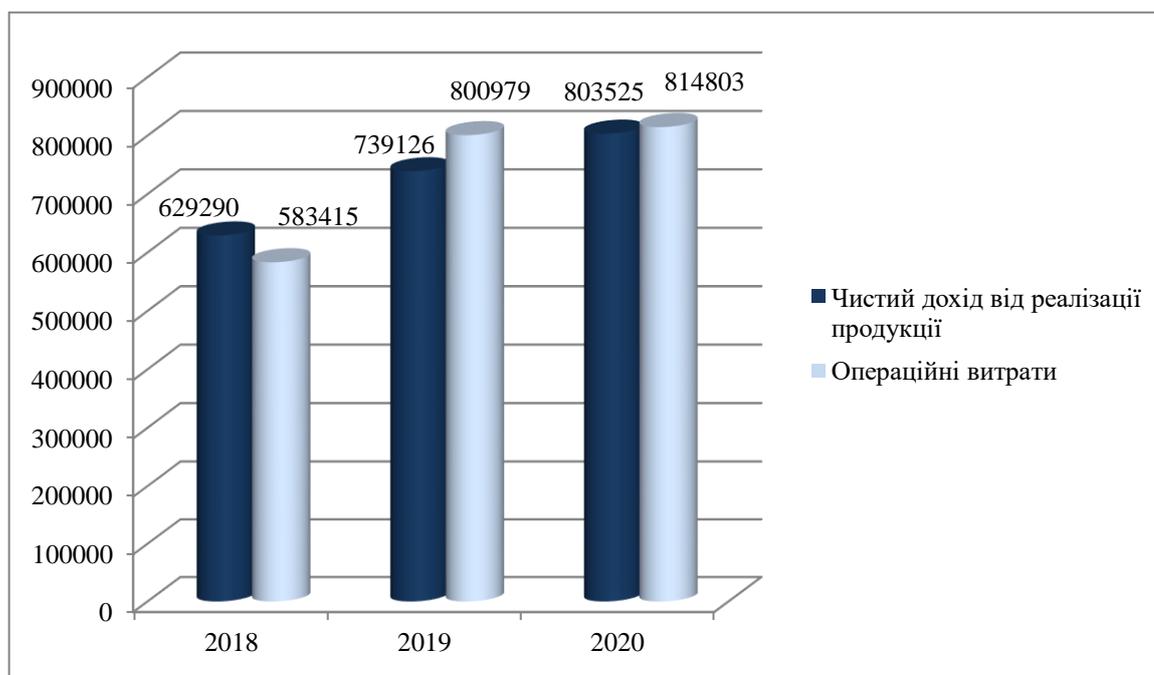


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Зростання фонду оплати праці усіх працівників забезпечило і збільшення середньомісячної заробітної плати, яка у 2020 р. склала 15789,82 грн., що на 7626,99 грн. більше від 2018 р. та на 15789,82 грн. більше за 2019 р. Зростання середньомісячної заробітної плати позитивно вплинуло на підвищення мотивації та продуктивності праці працівників.

Чистий прибуток у 2020 р. був більшим у порівнянні з минулими роками. У 2020 р. розмір чистого прибутку склав 63150 тис. грн., що на 31800 тис. грн. більше від 2019 р. та на 71298 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 р. Збільшення розміру чистого прибутку є позитивним. Однією з причин такої ситуації може бути значне зростання цін на сировину та велика інфляція, яка негативно вплинула на діяльність ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Графічно порівняння прибутку від звичайної діяльності та чистого прибутку наведено на рис. 2.5.

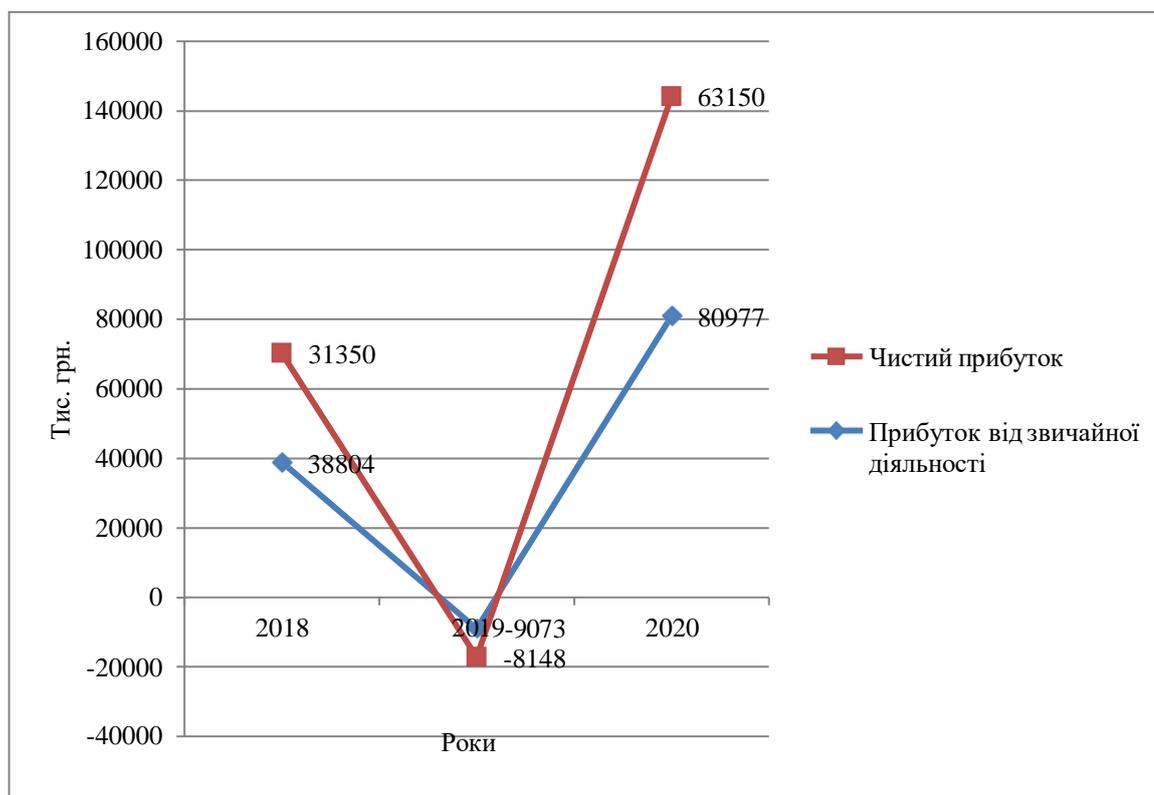


Рисунок 2.5 – Динаміка прибутку від звичайної діяльності та чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показником ефективності використання ресурсів і витрат є показник фондівдачі, який у 2020 р. становив 1,58 грн./грн., що у відсотковому вираженні на 18,87 % менше порівняно з 2018 р. та на 34,87 % менше відносно 2019 р. Зменшення фондівдачі у звітному році в порівнянні із минулими роками свідчить про зниження ефективності використання основних фондів, які були введені в експлуатацію, тобто вони працювали не на повну потужність. Динаміка фондівдачі графічно відображена на рис. 2.6.

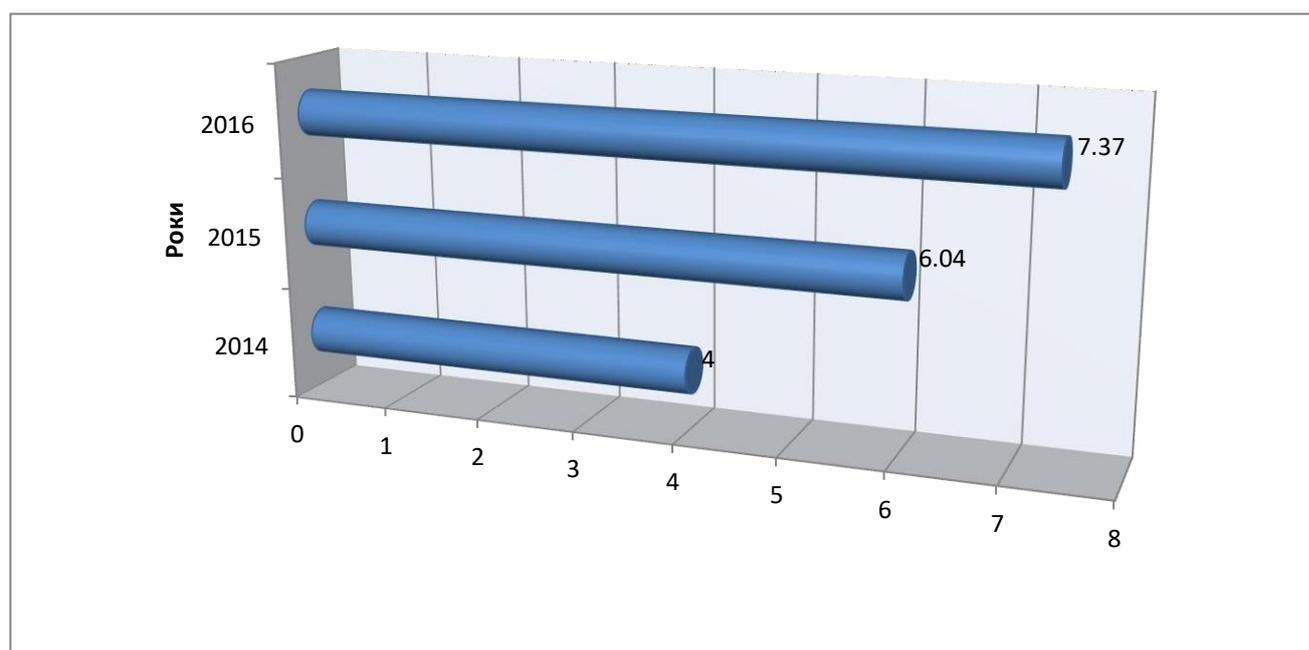


Рисунок 2.6 – Динаміка фондівдачі ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Середній період обороту оборотних засобів на ПрАТ «ПОЕЗ Кернел – Груп» у 2020 р. становить близько 237 діб, у 2019 р. – 226 днів, а у 2018 р. 240 днів. Збільшення даного періоду негативно впливає на діяльність ПрАТ «ПОЕЗ Кернел – Груп» і свідчить про уповільнення оборотності оборотних засобів.

Показники рентабельності у 2020 р. мають найвищі значення. Зокрема, у 2020 р. рентабельність власного капіталу складає 0,08 %, що на 0,03 в.п. більше порівняно з 2018 р. та на 0,09 в.п. більше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу на ПрАТ «ПОЕЗ Кернел – Груп».

Рентабельність продукції у 2020 р. склала 0,01 %, що на 0,1 в.п. менше від 2018 р. та на 7,56 в.п. більше порівняно з 2019 р. Зменшення показника рентабельності продукції у 2020 р. свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Графічно динаміка рентабельності продукції та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр. наведено на рис. 2.7.

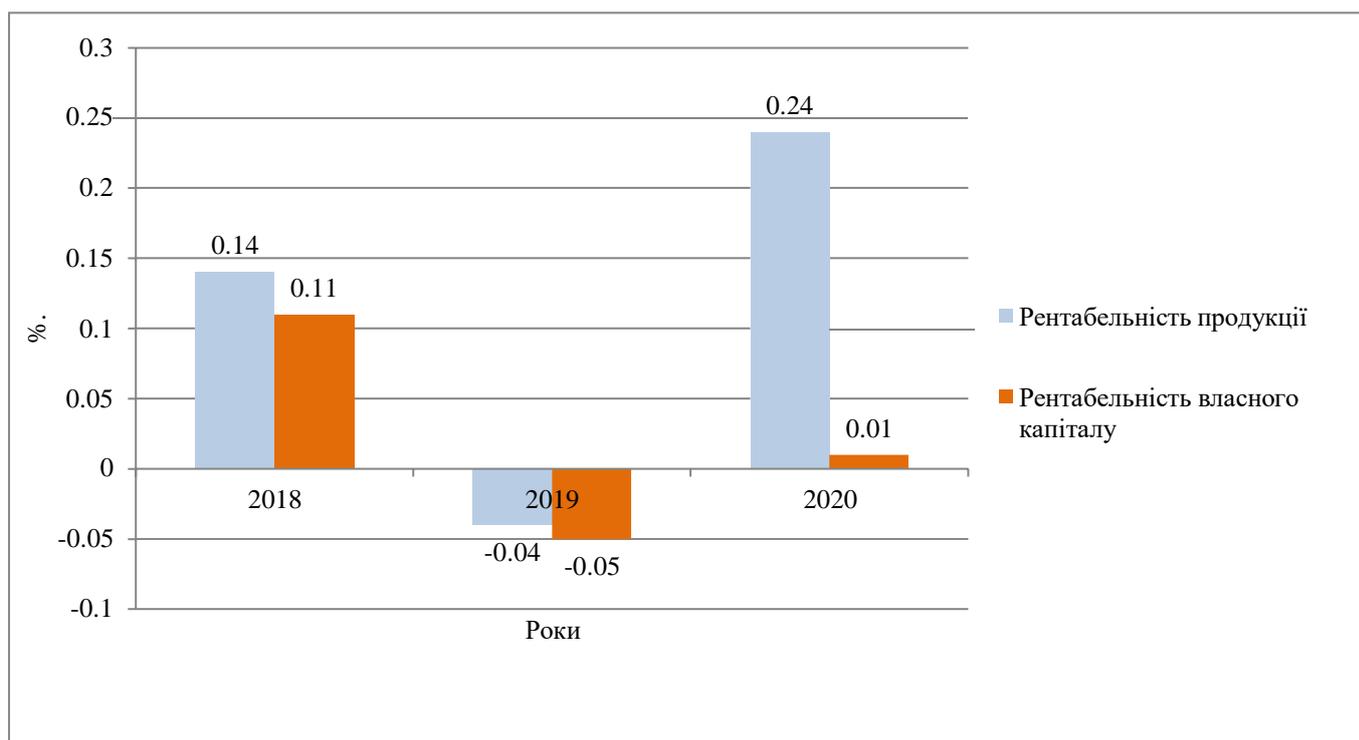


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності продукції та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 63150 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення у 2019 р., що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на підприємстві.

Перспективи розвитку підприємства характеризуються його фінансовим станом, а саме, системою показників, що відображають стан капіталу в процесі

його кругообігу та здатність суб'єкта господарювання фінансувати свою діяльність. З огляду на це доцільно провести аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,85	0,84	0,75	-0,1	-0,09
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,15	0,16	0,25	0,1	0,09
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	1,18	1,19	1,33	0,15	0,14
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	5,5	5,28	3,04	-2,46	-2,24
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,16	0,17	0,31	0,15	0,14
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,02	0,02	0,01	-0,01	-0,01
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	1,3	1,19	1,08	-0,22	-0,11
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,68	0,71	0,6	-0,08	-0,12
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,38	0,47	0,49	0,11	0,02
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,87	0,92	0,94	0,07	0,02

За результатами наведених у табл. 2.10 розрахунків доцільно зазначити, що коефіцієнт автономії протягом 2018-2020 рр. був більшим від нормативного значення. Проте має тенденцію щодо зменшення: у 2020 р. складає 0,75, що на 0,1 та 0,09 менше від 2018-2019 рр. відповідно. Це свідчить про те, що у 2020 р. активи товариства формують не лише власні кошти, а й позикові: поточні та довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу має тенденцію щодо збільшення: у 2020 р. складає 0,25, що на 0,1 більше від 2018 р. та на 0,09 більше за 2019 р. Це свідчить про збільшення у 2016 р. залежності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» від залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом досліджуваних років мав не високе значення і був меншим від нормативного значення, тобто відповідав йому. Як негативне варто відмітити, що даний коефіцієнт має тенденцію щодо зростання: у 2020 р. він становив 1,33, що на 0,15 більше від 20148 р. та на 0,14 більше порівняно з 2019 р.

Коефіцієнт фінансування у 2018-2020 рр. відповідав нормативному значенню, у 2020 р. він склав 3,04. Це свідчить, що протягом досліджуваних років ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є не залежним від своїх кредиторів та може здійснювати свою діяльність за рахунок власних коштів. Динаміка коефіцієнта фінансування наведено на рис. 2.8.

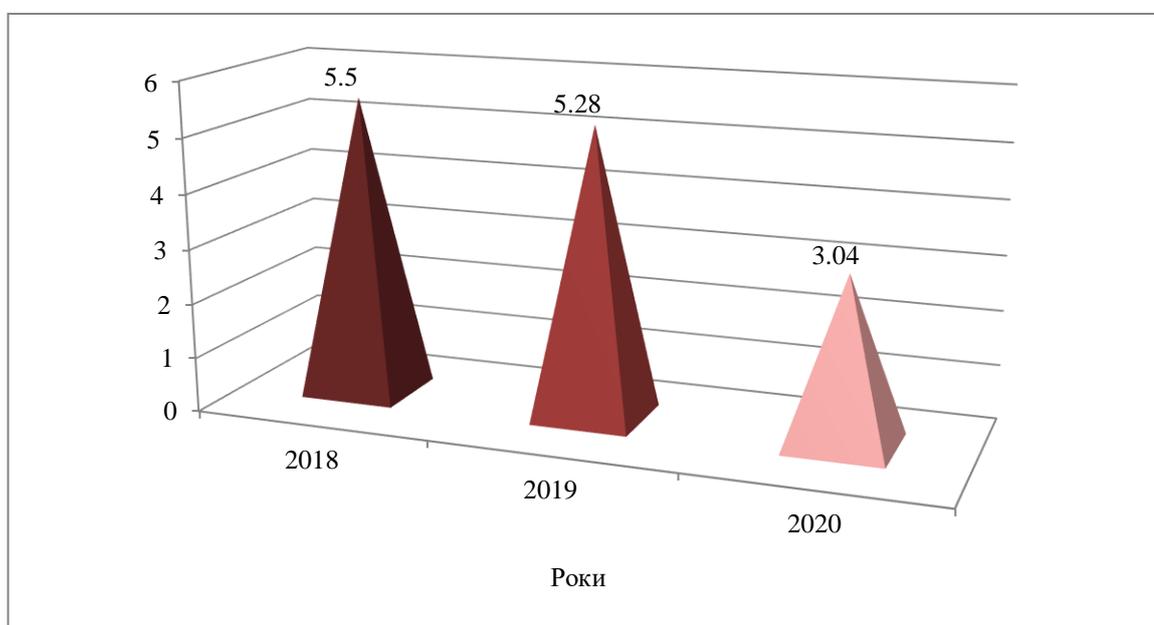


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнта фінансування ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Відповідно до коефіцієнта заборгованості можемо зробити висновок про те, що у 2020 р. 31 коп. позикових коштів припадала на 1 грн. власних. Дане значення відповідає нормативному значенню. Це свідчить, що на підприємстві невелика заборгованість.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, то він не відповідає нормативному значенню, але має позитивні зміни. Це свідчить про те, що зростає

здатність ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» функціонувати за рахунок власних коштів.

Таким чином, на основі вищенаведеного можемо констатувати, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має нормальну фінансову стійкість і є незалежним від зовнішніх джерел. Більшість показників мають тенденцію щодо погіршення, що негативно характеризує досліджуване підприємство. Незважаючи на це всі показники, окрім коефіцієнта маневреності, відповідають нормативному значенню.

Далі необхідно дати оцінку показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
1. Коефіцієнт покриття	3,93	4,1	2,75	-1,18	-1,35
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,88	1,63	1,22	-0,66	-0,41
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,06	1,45	0,89	-0,18	-0,57

Аналізуючи дані табл. 2.11 можемо зробити висновок, що коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду перевищує нормативне значення, тобто більше 1, та на кінець звітної періоду складає 2,75. Це свідчить про те, що у досліджуваного підприємства достатньо оборотних активів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також протягом 2018-2020 рр. значно перевищує нормативне значення, тобто є більшим за 1, але має негативні зміни. Так, у 2018 р. він складав 1,22, що на 0,66 менше від 2018 р. та на 0,41 менше відносно 2019 р. Результати розрахунку даного показника свідчать про

те, що досліджуване підприємство зможе за рахунок деякої частини поточних активів покрити поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у 2020 р. склав 0,89. Далі даний показник знизився на 0,57 у порівнянні до 2019 р. Дана тенденція свідчить про те, що знижується здатність ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» негайно погасити свої борги.

Порівняння динаміки коефіцієнта абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності та покриття ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», наведена на рис. 2.9.

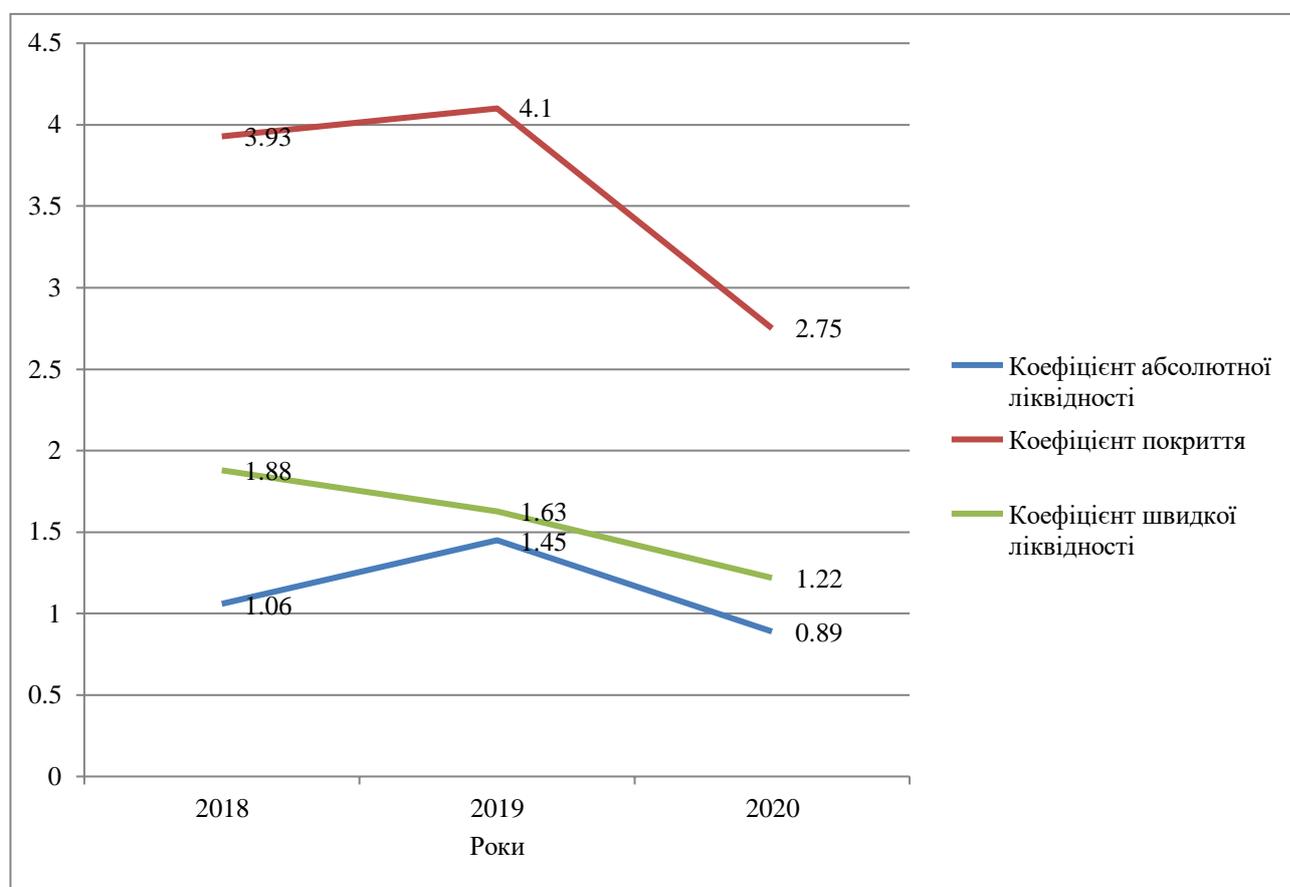


Рисунок 2.9 – Динаміки коефіцієнта абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності та покриття ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» протягом аналізованих років є

платоспроможним та має ліквідний баланс. Досліджуване товариство за рахунок власних коштів зможе погасити свої зобов'язання.

Остаточний висновок про фінансовий стан підприємства дається на підставі розрахунку аналізу узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», що представлені в (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	6032	8630	8864
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	6413	8911	9204
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	6413	8911	9204
4. Запаси – Н4	4642	7248	8194
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	1390	1382	670
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	1771	1663	1010
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	1771	1663	1010

На основі даних табл. 2.12 можемо зробити висновок про те, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» спостерігається надлишок власних обігових коштів для формування запасів протягом 2018-2020 рр. Зокрема у 2020 р. надлишок власних оборотних активів становив 670 тис. грн., у 2019 р. – 1382 тис. грн., а у 2018 р. становив 1390 тис. грн. Дані значенні означають, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за рахунок виключно власних коштів зможе забезпечити свою потребу в запасах та є незалежним від позикових коштів. Відповідно передбачається й надлишок власних оборотних коштів та довгострокових і короткострокових позикових коштів.

Отже, для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» закономірною є нерівність: $E1, E2, E3 > 0$. Дана нерівність означає, що досліджуване підприємство має абсолютну фінансову стійкість.

Таким чином, проведені розрахунки в даному підрозділі кваліфікаційної роботи підтверджують те, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є досить успішним підприємством, адже, має достатньо високі значення показників, що характеризують його фінансовий стан. Встановлено, що фінансовий стан ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можна визначити як відносно стійкий. Також встановлено, що більшість показників мають негативні зміни. Тому необхідно визначити їх причини та знайти шляхи їх вирішення. Дані причини можуть критися в системі управління персоналом.

У зв'язку з цим в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи дослідимо існуючу систему управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

2.3 Оцінка діючої системи управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Система управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є важливим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Адже, саме система управління персоналом забезпечує ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві. Самі ж співробітники ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є основним потенціалом досліджуваного підприємства. На сьогоднішній день персонал підприємства нараховує 563 працівника.

Завдяки персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» добивається вражаючих успіхів. Саме тому підвищення ефективності роботи та соціального захисту працівників досліджуваного підприємства являється основною ціллю політики управління персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Необхідно відмітити, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» створений відокремлений структурний підрозділ, який займається управлінням персоналом та має назву відділ по роботі з персоналом, який підпорядковується безпосередньо голові ради директорів досліджуваного підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Відділ по роботі з персоналом на чолі з головою ради директорів підприємства і формують систему управління персоналом на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Слід зазначити, що відділ по роботі з персоналом на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» створений для того, щоб вивільнити голову ради директорів підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів та забезпечення ефективного управління персоналом.

На відділ по роботі з персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» покладаються наступні завдання:

здійснення принципу добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі;

забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів;

робота щодо формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури директора.

Для аналізу факторів макросередовища проводимо PEST-аналіз (табл.2.16). Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Таким чином, на основі PEST-аналізу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можемо зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства.

Для ефективності функціонування всієї системи управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» необхідно проаналізувати фактори, які впливають на неї. Для цього

використовують методику SWOT-аналізу, яка передбачає аналіз факторів зовнішнього середовища, шляхом виділення можливостей і загроз.

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Початок дії «безвізу»	0,3	2	0,4	1.Зміна у структурі доходів та витрат населення	0,3	3	0,8
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Мобільність працюючого населення	0,2	2	0,4
3.Державне регулювання в галузі	0,2	3	0,6	3. Демографічна ситуація в країні	0,2	1	0,2
4. Зростання податкового навантаження	0,3	3	0,9	4. Зміна у рівні та стилі життя населення	0,3	3	0,9
	1	2,7	2,8		1	2,3	2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зростання темпів інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки і техніки	0,3	2	0,6
2.Підвищення цін постачальниками	0,3	3	0,9	2. Державна технічна та інноваційна політика	0,4	3	1,2
3. Ціни на енергоносії	0,1	3	0,3	3. Введення нових технологій у галузь	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9				
	1	3	3		1	2,67	2,7

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами, слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

Тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Для здійснення SWOT-аналізу на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати:

базу даних;

методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу;

На першому етапі складаємо матрицю SWOT-аналізу, табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Зовнішнє середовище	
Можливості(O)	Загрози (Т)
1. Постійний попит на продукцію. 2. Збереження зайнятих позицій на ринку. 3. Розробка нових економічно вигідних технологій. 4. Залучення інвестицій.	1. Залежність від врожайності та природно-кліматичних умов. 2. Жорстка конкуренція на ринку.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони(W)
1. Лідируючі позиції на ринку соняшникової олії. 2. Широкий асортимент продукції. 3. Відповідність європейським вимогам до виробництва та якості продукції. 4. Доступність сировини. 5. Перспективний напрямок діяльності підприємства.	1. Виснаження ґрунтів внаслідок багаторічного вирощування олійних культур. 2. Перевищення темпів росту заробітної плати над ростом продуктивності праці. 3. Нестабільна економічна ситуація в країні.

На другому етапі складаємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.15), зіставлення сильних і слабких сторін ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» з можливостями і погрозами ринку.

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
3+6=9	3+5=8
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
4+6=10	4+5=9

Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу можемо зробити висновок, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» використовує стратегію обмежаного зростання, оскільки зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним і складно прогнозованим. Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для прийняття рішень щодо фінансування інноваційної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», оскільки його методика-ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

Таким чином, на основі проведеного аналізу персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можемо констатувати, що рівень корпоративної культури є задовільною. Проте виявлені деякі недоліки, а саме відсутність перспектив кар’єрного зростання на підприємстві, мала частка працівників молодого віку, недостатня кількість працівників із вищою освітою.

Далі доцільно проаналізувати особливості роботи системи управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Слід відмітити, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» у процесі управління персоналом використовуються всі три методи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Так, методи управління корпоративною культурою є потужним важелем досягнення поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення конкретних завдань управління. Проаналізувавши внутрішньофірмову роботу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можна відзначити, що основними адміністративними методами управління, які використовуються на ньому є:

- щотижневі наради;
- накази і локальні інструкції;
- розпорядження;
- службові записки.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» в своїй роботі використовує систему стимулювання праці за рахунок збільшення заробітної плати і збільшенням премій. Для того, щоб виявити основні методи соціально-психологічного впливу, необхідно розглянути формування корпоративної культури у колективі ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» зсередини.

Так як відділ по роботі з персоналом підпорядковується голові ради директорів підприємства, основною керівною ланкою є голова ради директорів, він же приймає рішення не тільки в області керівництва підприємства, але і в області мотиваційних рішень.

Прояв корпоративної культури та складові механізму управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» зображені на рис. 2.10.

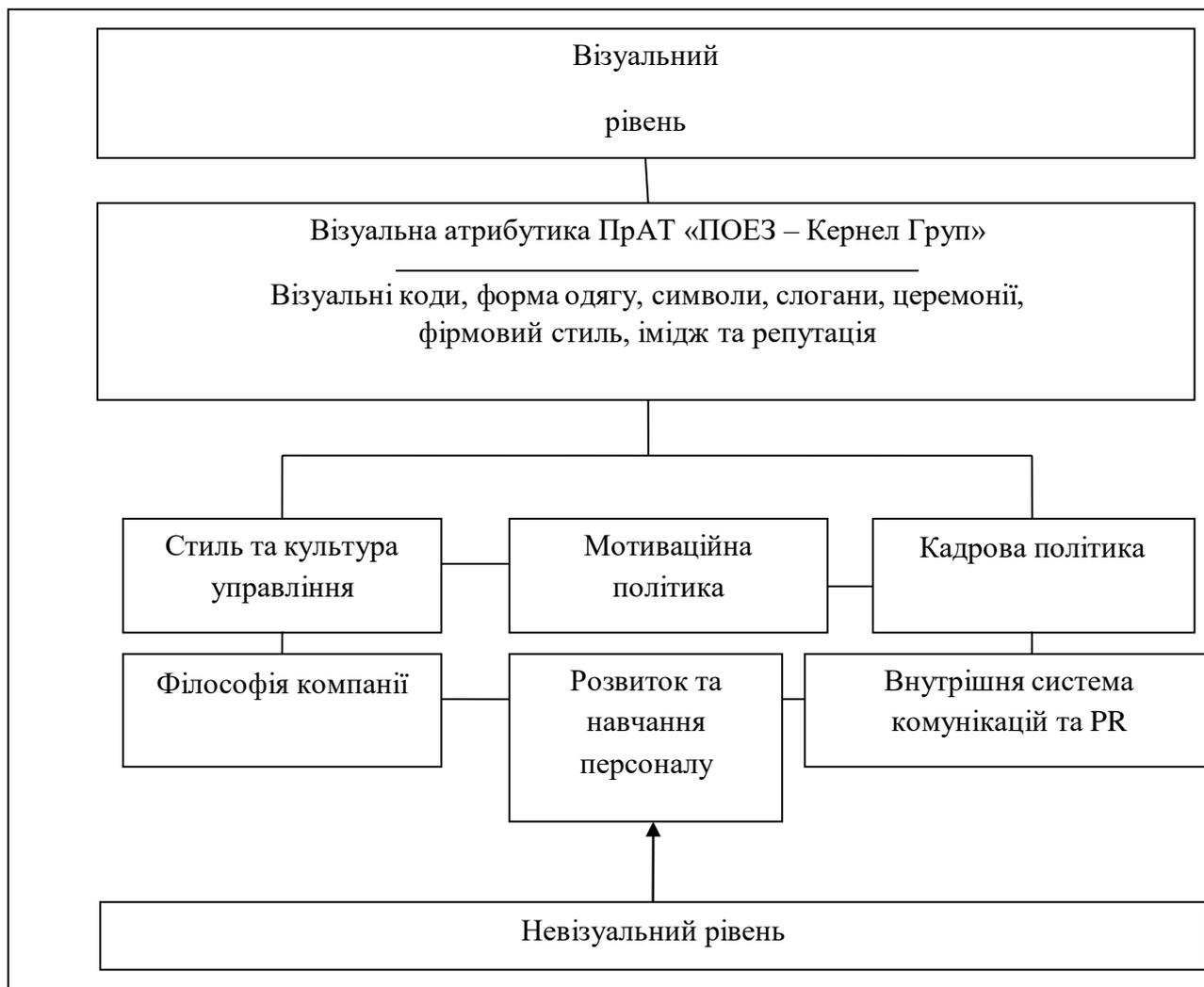


Рисунок 2.10 – Складові корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Співробітники ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» мають можливість звернутися до голови ради директорів в будь-який час. Голова ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» з повагою ставиться до побажань співробітників і надає допомогу у вирішенні конкретних проблем сам або доручає їх рішення підлеглим. Голова ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має моральну стійкість, компетентний у своїй роботі, має організаторські здібності.

Таким чином, можна зробити висновок, що даний вид керівництва організацією близький до демократичного, що позитивно впливає на розвиток

корпоративної культури. Обраний стиль найбільш ефективний в порівнянні з іншими. Він більшою мірою підходить особистим і професійним якостям Голови ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», так як ґрунтується на механізмах впливу, що базуються на вдосконаленні людських відносин.

Колектив ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» завдяки такому стилю управління максимально бере участь в ухваленні рішень, завжди надає взаємодопомогу. Голови ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» звертається до потреб підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми, заохочує їх кар'єрне зростання і часто радиться з персоналом. Тому авторитет Голови ради директорів ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складається не тільки з формального, а й неформального авторитету.

Необхідно відмітити, що одним з головних завдань відділу відділ по роботі з персоналом ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективної праці.

У процесі дослідження виявлено, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» відсутня належна система мотивація та стимулювання працівників підприємства. Це насамперед проявляється у тому, що на товаристві не достатньо використовуються нематеріальні та матеріальні методи стимулювання, та не розвиває корпоративну культуру.

Адже, мотивація працівників є необхідною передумовою розвитку будь-якого підприємства та зміцненню корпоративної культури. Керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не достатньо здійснює дану функцію. Керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства.

Заробітна плата має стимулюючий характер ще й у тому випадку, коли її темп зростання відповідає темпам росту продуктивності праці робітників. Робітники будуть зацікавлені в ефективному функціонуванні та процвітанні свого підприємства. Усі форми стимулювання ґрунтуються на принципі мотивації, підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці. Основне призначення

системи мотивації персоналу полягає в тому, щоб об'єднати інтереси й потреби працівників зі стратегічними завданнями підприємства. На жаль, проблема мотивації праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не вирішується на належному рівні, що мало б позитивний вплив на рівень розвитку підприємства, його трудового потенціалу, розширення й поліпшення якості послуг, що надаються досліджуваним підприємством.

Можна зробити висновки, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» мотиваційний механізм розвинений не на високому рівні, існує ряд проблем які впливають на управління формуванням корпоративної культури и які треба вирішити, для покращення мотивації на підприємстві. За рахунок чого відчутно зросте мотивація на підприємстві, та збільшиться його прибутковість.

В реальних умовах ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має безліч проблем управління персоналом, управління формуванням корпоративною культурою, усунення яких призведе до підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, так як саме від діяльності і функціонування персоналу підприємства залежить місце організації в суспільстві. Отже, необхідно виділити проблеми системи управління персоналом на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Основною проблемою стосовно корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є: недостатня інформованість працівників про життя підприємства; не досить ефективне використання кадрів підприємства; недооцінка потенціалу працівників; відсутність можливості кар'єрного зростання; слабка мотивація праці.

Отже, вирішення проблем управління формуванням корпоративної культури, є важливою сходинкою на шляху до більш ефективної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», так як саме від корпоративної культури залежить діяльність підприємства в цілому. Вирішення вищенаведених проблем управління формуванням корпоративної культури, поліпшить результативність праці підприємства, приверне на роботу «кращих з кращих», підвищить рівень мотивації працівників та призведе до зростання професіоналізму співробітників.

Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши діючої систему управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», можемо зробити висновки:

1. Можемо зробити висновок, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» приділяється належна увага питанню забезпечення охорони та безпеки праці.

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» займається виробництвом товарів масло-жирової промисловості за виключенням миломоючих засобів та їх реалізацією, а також заготівлею, збереженням та реалізацією зерна, насіння зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції, забезпечення споживачів готовою продукцією, оптовою торгівлею промисловими та продовольчими товарами, торгівельно-посередницькою та збутово-постачальницькою діяльністю на ринку України та зовнішніх ринках.

2. У досліджуваній період, спостерігається суттєве зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Так, у 2020 році, у ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» прибуток від звичайної до оподаткування склав 80977 тис. грн., що на 42173 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 90050 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Темп зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році склав 108,68 % по відношенню до 2018 року, а по відношенню до 2019 року – 83,52 %. У натуральному значенні в 2019 році збиток від звичайної до оподаткування склав 9073 тис. грн., в свою чергу прибуток у 2020 році – 80977 тис. грн. Проведено аналіз зміни динаміки чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр.

3. Основною проблемою стосовно корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є:

- недостатня інформованість працівників про життя підприємства;
- не досить ефективного використання кадрів підприємства;
- недооцінка потенціалу працівників;
- відсутність можливості кар'єрного зростання;
- слабка мотивація праці.

Отже, таким чином, вирішення проблем управління формуванням корпоративної культури, є важливою сходинкою на шляху до більш ефективної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», так як саме від корпоративної культури залежить діяльність підприємства в цілому. Вирішення вищенаведених проблем управління формуванням корпоративної культури, поліпшить результативність праці підприємства, поверне на роботу «кращих з кращих», підвищить рівень мотивації працівників та призведе до зростання професіоналізму співробітників.

Проаналізувавши управління формуванням корпоративної культури підприємства, наступним кроком розглянемо шляхи розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРАТ «ПОЕЗ – КЕРНЕЛ ГРУП»

3.1 Напрями формування та розвитку корпоративної культури на ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Результати дослідження вказують на не досить ефективну існуючу систему управління формуванням та розвитку корпоративної культури на ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», що є не допустити у сучасних конкурентних умовах. Тому наявна ситуація потребує змін. Адже, для того, щоб успішно розвиватися, здійснювати прибуткову діяльність та максимально задовольняти потреби споживачів необхідно у першу чергу налагодити роботу персоналу.

Формування і розвиток корпоративної культури – один з найважливіших процесів, тому до вивчення механізму реалізації даного процесу також варто підходити з позицій нелінійної динаміки.

Різні процеси, що протікають в організації, а саме виробничий процес, процеси спілкування, соціалізації, управління, формування і розвитку корпоративної культури й інше, є центральним фактором діяльності і розвитку підприємства. Однією із сучасних концепцій, орієнтованих на процес, є корпоративна культура та комунікація.

Корпоративна культура та комунікація стимулює формування нового мислення, перепроєктування, новий підхід до організації процесів, що протікають на підприємстві, до організації управління підприємством. Також охоплює не тільки процеси виробничо – господарської діяльності організації, але і процеси спілкування, прийняття рішень, управління.

На ПРАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» необхідно будувати такі відносини між працівниками та керівниками, щоб прості рядові робітники відчували постійну

довіру та турботу про них. Необхідно, щоб працівники відчували своє важливе місце в діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Управління корпоративною культурою передбачає також зміни в політиці оплати праці і стимулюванні працівників, характері контролю за процесами. За рахунок створення процес команд підсилюються взаємозв'язки і взаємодія працівників організації, сприяє досягненню синергетичного ефекту, реалізації синергетичного механізму формування і розвитку корпоративної культури в організації.

Організаційні заходи щодо забезпечення розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Заходи щодо забезпечення розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Як бачимо з рис. 3.1 запропоновано усі заходи, щодо забезпечення розвитку корпоративної культури.

Головним кроком до збалансування інтересів керівників та працівників на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є створення механізмів гармонізації цінностей та інтересів працівників.

Створення механізмів гармонізації цінностей та інтересів працівників це насамперед готовності до компромісу покладена проблематика, зустріч різних сторін. Якщо в умовах кризи підприємства надавали перевагу працівникам, згодним на короткострокові контракти, неповний робочий день, то сьогодні роботодавці у після кризових умовах ставлять до працівників нові вимоги. Зокрема, вони зацікавлені у висококваліфікованих, відповідальних людях, здатних працювати на підприємстві довгий час. Проте і працівники намагаються знайти таке місце роботи, яке б відповідало їх очікуванням. Вони б хотіли пропрацювати упродовж свого життя в одній чи двох організаціях, оскільки схильні до стабільності й довгострокових трудових стосунків.

Тому реалізація такого напрямку, як готовності до компромісу потрібна і працівникам, щоб знайти відповідність між їхніми очікування від вищого керівництва ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» та ринковими реаліями.

Також невідповідність очікувань вищого керівництва ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» та працівників, особливо у питанні професійної підготовки останніх. За останні роки очікування вищого керівництва ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» значно змінилися, а тому не дивно, що і працівники, і кандидати на нові вакансії не встигають відстежувати нові тенденції.

Зазначимо, що вимірювання ступеня задоволеності є сьогодні одним з найперспективніших напрямів економічних досліджень за останні роки. Це обґрунтовано тим, що головним об'єктом економічної науки повинен стати на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» персональний добробут, а тому важливо простежувати, як на нього впливають такі фактори, як рівень доходів, зайнятість, інфляція, освіта тощо.

На нашу думку, з метою удосконалення системи управління корпоративної політики на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» варто здійснювати періодичні заміри, які б давали змогу керівництву підприємства зрозуміти головні очікування працівників від місця роботи, а також ступінь задоволеності своєю роботою.

У ході спілкування з працівниками ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» нами з'ясовано, що найбільше задоволення від роботи вони отримують тоді, коли їхня праця дає їм змогу заробляти. Важливими є такі мотиви, як:

можливість займатися улюбленою справою;

добрий психологічний клімат у колективі;

професійний розвиток;

можливість побачити результати своєї праці.

З огляду на це, важливо, щоб на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» саме вищенаведеним мотивам приділяли більше уваги. До них можна ще додати натупні важливі мотиви працівників, як: відчуття комфорту на робочому місці та визнання колег і керівництва. Вищому керівництву ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» необхідно забезпечити такі умови праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», щоб працівникам було максимально комфортно працювати.

Для успішного формування культури організації і зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації реалізації програми формування і розвитку корпоративної культури для працівників кожного рівня. Так, наприклад, для керівників новостворюваних організацій, слід мати на увазі, що корпоративна культура виникає у будь-якому випадку, навіть без волі керівництва, з моменту створення організації.

Така неконтрольована корпоративна культура може стати чинником, що перешкоджає успішному функціонуванню і розвитку організації. Будь-який процес в організації повинен бути керованим. Тому з перших хвилин існування організації керівництву необхідно цілеспрямовано формувати корпоративну культуру і управляти нею.

Одним з напрямів реалізації формування взаємної довіри є покращення репутації ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Результати проведеного дослідження показали, що про репутацію роботодавця на ринку праці піклується доволі невелика кількість національних підприємств. З огляду на це, для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» це може стати важливою конкурентною перевагою.

В табл. 3.1 наведено варіанти системи мотивації формування і розвитку корпоративної культури для працівників всіх рівнів, із якої видно, що на першому етапі присутня зовнішня економічна мотивація. При цьому, чим нижче рівень ієрархії, тим більше питома вага матеріального стимулювання, зокрема у вигляді грошових премій, надання безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ.

Таблиця 3.1 – Запропонована система мотивації формування і розвитку корпоративної культури для працівників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Категорія працівників	Обов'язки в процесі формування і розвитку корпоративної культури	Основні мотиваційні фактори
Голова ради директорів	Реалізація принципу «першого керівника». Проведення регулярних семінарів і засідань з основних положень корпоративної культури. Забезпечення кадрами; Організація приймальних днів і годин для працівників; Розгляд рацпропозицій; Стимулювання працівників-новаторів; Організація поліпшення місць харчування, відпочинку, паркування; Делегування повноважень і відповідальності.	Поліпшення результативності діяльності організації при малих витратах. Розвиток творчого потенціалу. Підвищення довіри з боку працівників. Поліпшення іміджу і репутації. Розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібності, потенціал і т.п.). Зростання довіри працівників підрозділу. Зростання інноваційного потенціалу.
Керівники середньої ланки (начальники цехів, відділів)	Ретельне дотримання нових правил і вимог. Контроль за дотриманням правил працівниками. Допомога у внесенні рацпропозицій, заохочення ініціативи. Делегування повноважень і відповідальності. Стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації.	Премії; соціальні блага; Переведення на більш цікаву роботу; Поліпшення психологічного клімату; Посилення колективізму; Зниження плинності кадрів; Підвищення рівня освіти, кваліфікації працівників;
Керівники нижньої ланки (начальники відділів, бюро)	Підвищення кваліфікації, навчання, ротація; Дотримання нових вимог і правил; Прояв ініціативи; Допомога підлеглим; Делегування повноважень і відповідальності; Проведення нарад, спільних заходів.	Премії; Соціальні блага; Покращення роботи підрозділу; Покращення психологічного клімату; Кар'єрне зростання.
Робітники	Внесення раціональних пропозицій. Прояв ініціативи; Навчання, підвищення кваліфікації, ротація; Участь в нарадах, дотримання нових правил і вимог	Соціальні блага; Покращення умов праці; Кар'єрне зростання

Одним з найпоширеніших способів стимулювання персоналу є підвищення заробітної плати. Однак при вирішенні проблеми формування корпоративної культури цей крок є недоцільним з огляду економічної вигоди, незважаючи на

позитивне емоційне сприйняття. Підвищення заробітної плати значно збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток корпоративної культури. Тому на перших етапах достатньо грошових винагород і премій. Якщо фінансовий стан організації дозволяє, то зростання заробітної плати буде позитивно впливати на ці процеси.

Повне і систематичне здійснення корпоративного та управлінського забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури дозволить досягнути максимальної її ефективності.

Досягнення лояльності персоналу є найяскравішою тенденцією останніх років у зарубіжній практиці. Лояльні працівники з більшою вірогідністю рекомендуватимуть своє підприємство та його продукти іншим людям. Для того, щоб створити сприятливі умови для формування лояльності персоналу, ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» потрібно працювати над такими факторами, як: надихаюче лідерство, корпоративна культура, управління талантами, підвищення почуття відповідальності у кожного працівника і виконання усіх процедур, пов'язаних з управлінням персоналом, які відповідають цілям машинобудівного підприємства.

Найактуальнішим стратегічним напрямом удосконалення системи управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» сьогодні є пошук і втримання ефективних працівників. Адже, у процесі дослідження з'ясовано, що ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» досить часто стикається з такою проблемою як розширення штату, або ж заміні працюючого співробітника в зв'язку з його звільненням з різних причин.

На даний момент завдання щодо заміни висококваліфікованого працівника, який з різних причин звільнився з підприємства є досить проблематичним для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Тобто, проблема найму персоналу є досить актуальною для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Для підприємства основне завдання найму персоналу – відбір «правильних» людей на підприємство. Причому в цьому випадку основний акцент робиться не стільки на професійні якості, скільки на вміння «вписатися» в

колектив, працювати відповідно до реальних потреб ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Зрозуміло, що в даний час на ринку праці в нашій державі досить важко знайти кваліфікованого, мотивованого, зацікавленого в отриманні знань і підвищенні професійного рівня працівника. Найчастіше кандидат не задовольняє всім вимогам, або, володіючи необхідними компетенціями, дає завищену оцінку своїм можливостям, або не вписується в стиль роботи ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Така ситуація чітко проглядається на сучасному ринку праці всієї України, у т.ч. і у Полтавській області, і навряд чи можна очікувати, що ситуація покращиться в найближчому майбутньому. Кожен роботодавець може відчутти це особливо гостро, коли терміни обмежені, на ретельний відбір персоналу часу немає, і доводиться вибирати з числа можливих кандидатів.

З огляду на вищенаведене для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» надзвичайно важливим є утримання вже існуючих працівників підприємства, які вже себе зарекомендували з позитивної сторони.

На такий стратегічний напрям системи управління персоналом, як зниження загального рівня стресів та конфліктів у трудовому колективі, на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» необхідно дедалі більше звертати увагу, зважаючи на високий рівень негативного впливу стресів у житті українців.

Надзвичайно високий рівень стресу спричиняє обернений вплив на продуктивність, фізичне здоров'я та моральний стан працівника, що у результаті негативно впливає на діяльність ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» та його кінцеві результати. Однак відзначимо, що хвилювання – це нормальний людський стан: скільки б люди не прочитали книг з психології чи не освоїли методик релаксації, вони завжди проявлятимуть на роботі хоча б середній рівень хвилювання. І навіть більше, повністю розслаблені працівники не викладаються на 100 %, а тому стають об'єктами скорочення штату.

Бажано, щоб комунікація виходила від перших осіб ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Повідомлення можна транслювати будь-яким зручним способом: через

розсилання працівникам листів електронною поштою, проведення чат-конференцій, створення корпоративних сайтів для внутрішнього користування тощо.

Таким чином, впровадивши у свою діяльність хоча б частину запропонованими нами напрямів удосконалення корпоративної культури, ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» зможе значно підвищити ефективність роботи існуючого персоналу. Керівництво ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» повинно забезпечити обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості їх діяльності. Це допоможе працівникам зрозуміти свою важливість для організації та більш усвідомлено виконувати поставлені цілі.

3.2 Впровадження методів формування корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Мета заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» встановлюється у рамках стратегічних цілей управління підприємством і спрямована на розв'язання тактичних і оперативних завдань управління корпоративною культурою.

Вони досягаються на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за рахунок: забезпечення стійкого розвитку основної діяльності, створення ефективної торгівельної культури; забезпечення відповідності продукції, що реалізовується, потребам споживача у всіх філіях компанії, відповідно до рівня культури відносин з клієнтами та контрагентами;

підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення основної діяльності і умов праці;

планування, організація і проведення заходів, спрямованих на посилення корпоративної культури;

забезпечення адаптивності до інновацій, розвитку інновацій;

забезпечення ефективного використання наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності і сприяння високій економічній культурі.

Заходи щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» повинні бути досить різнобічними за орієнтацією, здатними враховувати інтереси підприємства в різних аспектах його діяльності.

При формуванні вимог до розробки заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства повинні розглядатися такі питання:

формування нормативної бази управління корпоративною культурою;
організація оперативного регулювання і розв'язання питань, пов'язаних з культурою підприємства;

раціональний розподіл обов'язків при управлінні корпоративною культурою підприємства;

визначення переліку основних управлінських процесів і процедур з управління корпоративною культурою підприємства на основі існуючої нормативної бази з формування політики підприємства;

установлення основних вимог до організаційних структур управління підприємством відповідно до стратегії підприємства;

інформаційна підтримка управління корпоративною культурою підприємства;

формування кваліфікаційних вимог до складу апарату управління і працівників підприємства у межах компетенції з метою забезпечення високого рівня корпоративної культури;

формування основних напрямків адаптації персоналу при реалізації стратегії управління корпоративною культурою підприємства.

Для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» розроблено систему заходів «Культура персоналу», що сприятиме формуванню та розвитку корпоративної культури підприємства. Вона відображена у табл. 3.2.

Пріоритетним напрямком формування і розвитку корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є такий напрямок як «культура персоналу», що визначає та зумовлює загальний стан високої корпоративної культури підприємства.

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

Виконання сформульованих вимог до розробки заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства контролюється шляхом оцінки стану індикаторів, що встановлені для всіх структурних елементів і показують ефективність функціонування системи управління.

При розробці системи заходів, щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» були обрані функції управління і структурні елементи корпоративної культури підприємства.

Таким чином, система організації управління корпоративною культурою, яка проявилася в системі заходів задовольняє усі вимоги ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», а саме:

- відповідає системі й організаційній структурі управління підприємством;
- дозволяє проводити діагностику рівня культури підприємства, виявляти й оцінювати його у всіх аспектах діяльності при розробці і впровадженні стратегії;
- забезпечує стійкі й оптимальні між функціональні зв'язки між різними підсистемами при управлінні корпоративною культурою;
- дозволяє погоджувати прийняття рішень усіма функціональними підрозділами з урахуванням рівня корпоративної культури;
- забезпечує динамічне і гнучке управління розвитком корпоративної культури підприємства;
- дозоляє швидко реагувати на зміни, що відбуваються усередині підприємства і в зовнішньому середовищі.

Система управління корпоративною культурою підприємства дозволяє виявити фактичну силу корпоративної культури, проводити її оцінку й організувати ефективне управління нею.

Потреба у підвищенні й підтримці конкурентоспроможності та економічної ефективності, яку відчують майже усі українські підприємства, зумовлює необхідність управління їх культурою.

Метою визначення сили корпоративної культури підприємства є надання керівництву картини, що допомагає йому отримати уявлення про елементи культури, які створюють конкурентні переваги і підвищують ефективність виконання внутрішніх функцій, або на низькому рівні зумовлюють зниження економічної ефективності та конкурентоспроможності на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». Отримання такої інформації дозволяє ефективно посилювати корпоративну культуру підприємства, здійснюючи управлінський вплив.

Визначення сили корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», таким чином постає своєрідним засобом діагностики стану культури та виявлення її проблемних елементів.

Відповідно до методу індикативної оцінки сили корпоративної культури проведемо експертну оцінку сили корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Група експертів, які здійснюють оцінку сили складається з представників різних функціональних груп, що дозволяє уникнути однобічності. Вона складається із представників топ-менеджменту, керівників середнього рівня управління, керівників низового рівня, фахівців.

Проведення експертної оцінки сили корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» здійснюється шляхом заповнення спеціальних таблиць, у яких експертами визначається стан кожного із індикаторів культури. Такі таблиці-карти експертної оцінки – відбивають суб'єктивний погляд учасників опитування на загальний стан корпоративної культури підприємства.

Для того, щоб створити карту експертних оцінок сили корпоративної культури підприємства потрібно провести анкетування експертів. За результатом

анкетних даних складається загальна картина управління корпоративною культурою, її аналіз.

За вже розрахунковими бальними оцінками з анкетного опитування, що проводило на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» складемо в табл. 3.3 карту експертних оцінок по підприємству в цілому.

Таблиця 3.3 – Карта експертної оцінки сили корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

	Елементи корпоративної культури	Стан індикаторів (Рівень культури в балах)				
		1	2	3	4	5
Індикатори	1. Стиль керівництва				+	
	2. Рівень централізації влади					+
	3. Ступінь ефективності системи мотивації					+
	4. Професійна підготовка керівників					+
	5. Система кар'єрного просування				+	
	6. Система спадковості стилю керівництва	+				
	7. Рівень компетентності керівників				+	
	8. Ступінь залучення співробітників до прийняття рішень				+	
	9. Імідж лідера					+
	Кількість відповідних значень індикаторів	1		4		4
	Рівень значимостей	Низький		Середній		Високий

Отримання об'єктивної картини передбачає узагальнення результатів експертної оцінки. Таке узагальнення має три рівні.

На першому – передбачається отримати висновок про стан індикаторів елементів культури різних підгруп експертів, тобто топ-менеджерів, менеджерів середнього рівня управління та інших.

На другому рівні узагальнення, висновки про силу того, чи іншого індикатора певного елемента корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

На третьому рівні узагальнення оцінки, надані різними підгрупами експертів, об'єднуються з метою отримання кінцевого експертного висновку про силу певного елемента корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

До склад експертної групи входять: топ-менеджери; керівники відділів; керівники цехів; фахівці; виробничий персонал. До складу експертної групи на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» входять 52 особи, обрану кількість осіб у підгрупах наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Кількісний та якісний склад експертної групи на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Склад експертної групи	Кількість експертів
1. Топ-менеджери	8
2. Керівники відділів	16
3. Керівники цехів	3
4. Фахівці	10
5. Виробничий персонал	15
Усього	52

Експертною групою з числа співробітників ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» було проведено оцінку за всіма індикаторами сили корпоративної культури підприємства з п'яти елементів корпоративної культури підприємства, такими як культура управління, культура умов праці, культура комунікацій, культура мотивацій та культура персоналу.

Узагальнення першого рівня, тобто узагальнення оцінок за певними групами експертів за таким елементом культури, як культура управління, наведено на рис. 3.2. Діаграма показує, що загальний склад експертної групи дає високу оцінку культурі управління на підприємстві ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Низький рівень культури управління має індикатор системи спадковості стилю керівництва, це дуже позитивний загальний показник, який означає, що стиль спадковості не використовується на підприємстві.

Такі індикатори, як стиль керівництва має позитивні відгуки від усіх підгруп експертів, тобто означає, що співробітники компанії мають однакову думку.

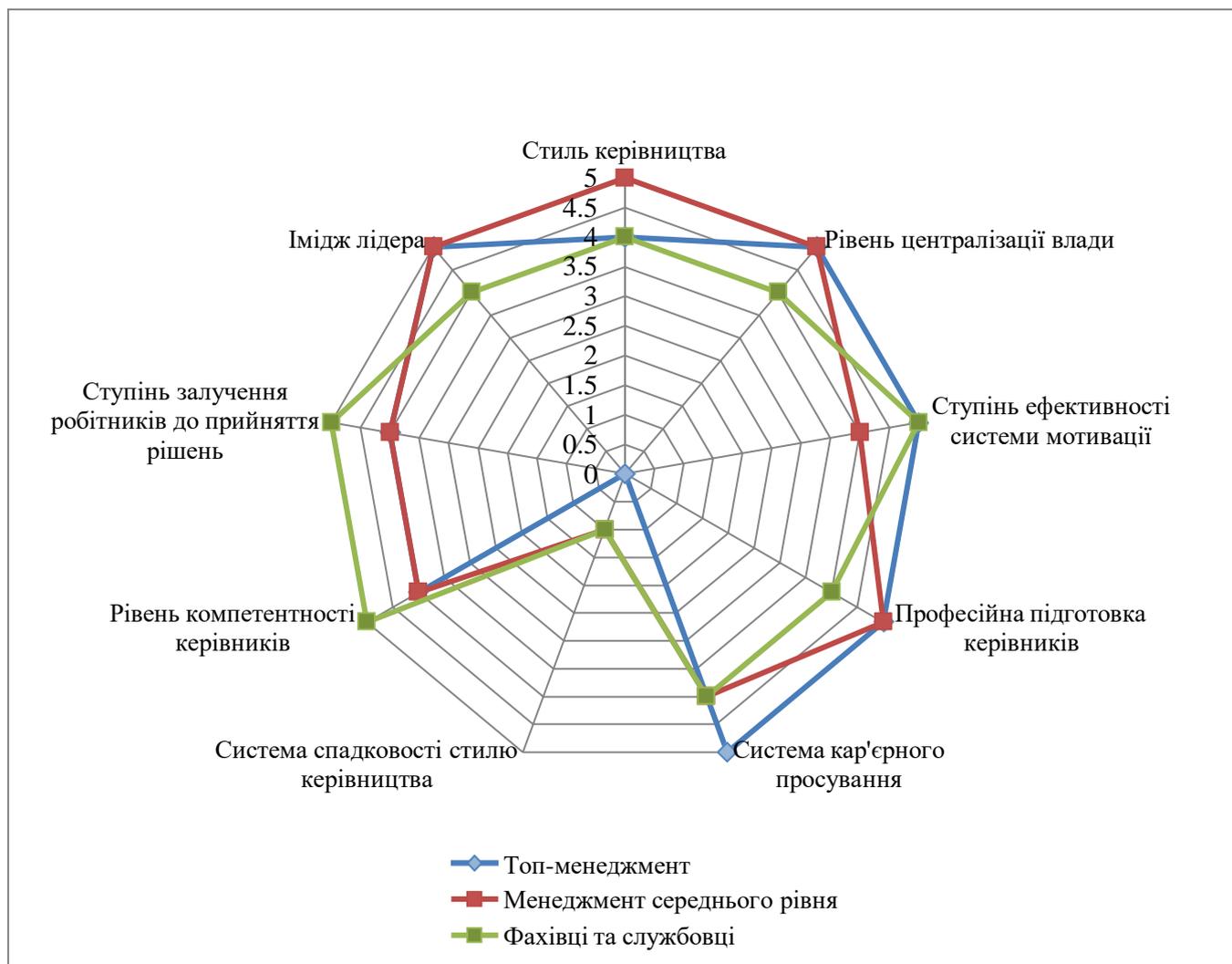


Рисунок 3.2 – Результати оцінки корпоративної культури за індикатором культура управління ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Система кар'єрного просування у підгрупі «фахівці» мають незначну відмінність, але на загальний результат це не вплинуло. Індикатор залучення

співробітників до прийняття рішень також має високий загальний рівень і сприймається високо усіма підгрупами однаково.

Такий аналіз дає всебічну оцінку різних поглядів і що найголовніше з всіх сторін співробітників компанії.

По ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» не спостерігається різких відмінностей у поглядах, а це позитивний результат, відмінність коливається в інтервалі однієї одиниці, що свідчить про сформованість і результативність корпоративної культури.

Проведемо оцінку сили корпоративної культури за індикатором умов праці за елементами. В табл. 3.5 представлені фактичні дані карти експертної групи.

Таблиця 3.5 – Карта експертної оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури умов праці ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Індикатори прояву	Стан індикаторів (Рівень культури в балах)				
	1	2	3	4	5
1. Чистота робочого місця					+
2. Наявність обладнаних місць відпочинку					+
3. Дотримання норм охорони праці					+
4. Якість організації робочого місця			+		
5. Освітленість				+	

На рис. 3.3. розмістимо графічний результат узагальненої оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури умов праці на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»:

- чистота робочого місця;
- наявність обладнаних місць відпочинку;
- дотримання норм охорони праці;
- якість організації робочого місця;
- освітленість.

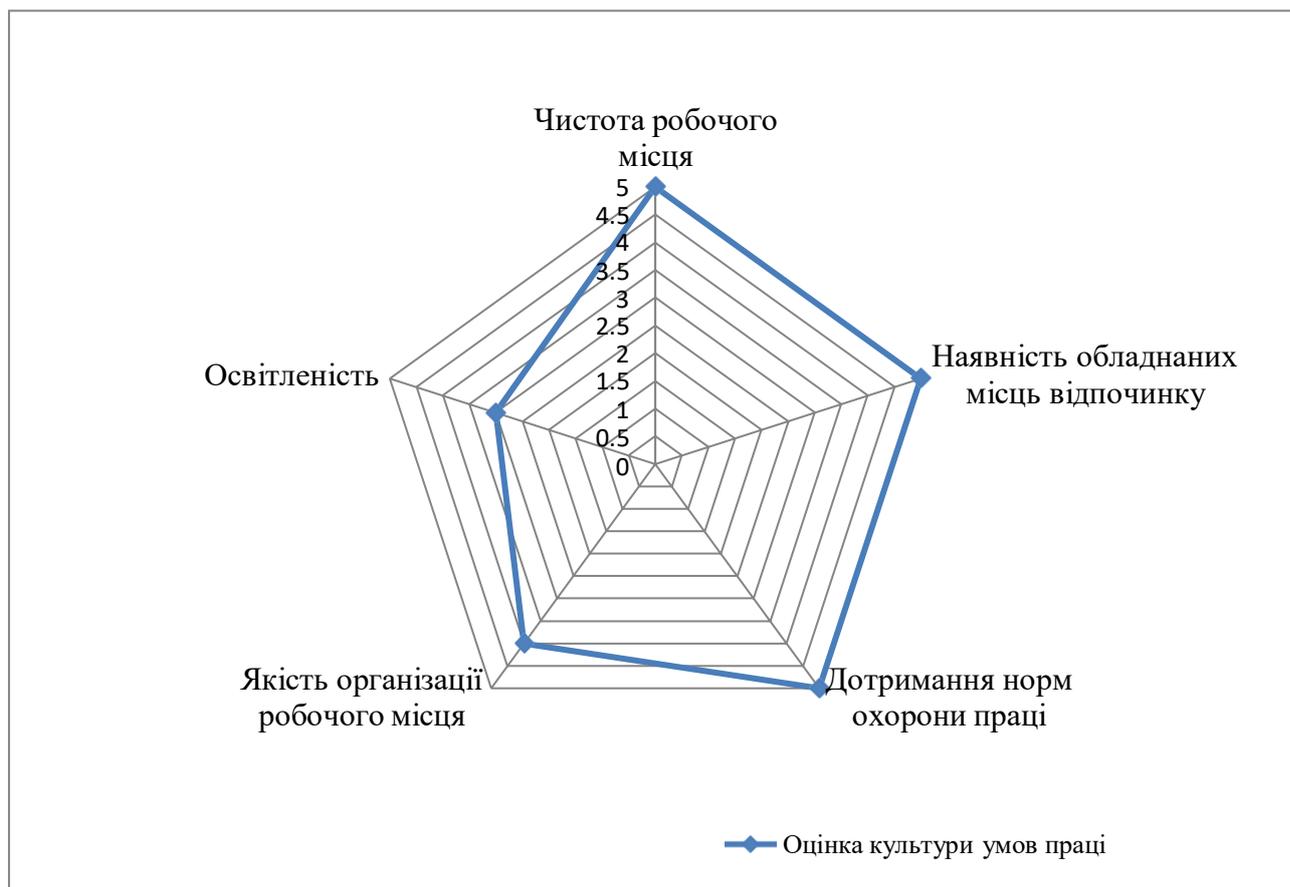


Рисунок 3.3 – Результати узагальненої оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури умов праці ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Діаграма показує, що керівництву підприємства слід звернути увагу до проблем освітленості робочого місця, та можливо дещо вдосконалити або збільшити обладнані місця відпочинку.

Такий індикатор культури як чистота робочого місця, дотримання норм охорони праці та наявність обладнаних місць для відпочинку на підприємстві має найвищий рівень, що свідчить про сильну корпоративну культуру підприємства.

В цілому рівень корпоративної культури умов праці на підприємстві слід визнати високим.

Проведемо оцінку сили корпоративної культури персоналу за елементами.

В табл. 3.6 представлені фактичні дані карти експертної групи ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Таблиця 3.6 – Карта експертної оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Індикатори прояву	Стан індикаторів (Рівень культури в балах)				
	1	2	3	4	5
1. Рівень освіти					+
2. Професійний досвід				+	
3. Неформальні стосунки				+	
4. Комунікабельність					+
5. Система підвищення кваліфікацій				+	
6. Згуртованість					+
7. Відповідність структури персоналу меті підприємства					+

На рис. 3.4. розмістимо графічний результат узагальненої оцінки сили корпоративної культури умов персоналу на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»: рівень освіти, професійний досвід, неформальні стосунки, комунікабельність, система підвищення кваліфікацій, згуртованість, відповідність структури персоналу меті підприємства.

Діаграма показує, що керівництву відділу персоналу слід звернути увагу на покращення умов професійного досвіду співробітників, на загальний стан неформальних стосунків та на систему підвищення кваліфікації. Загальні показники мають високий рівень культури персоналу.

Такі індикатори прояву культури як рівень освіти, комунікабельність, згуртованість, відповідність структури персоналу меті підприємства свідчить про силу культури персоналу на підприємстві, всі ці показники мають найбільший рівень.

Тобто кадрова політика підприємства спрямована на підбір в компанію співробітників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто в результаті їх зможе легко перейняти.

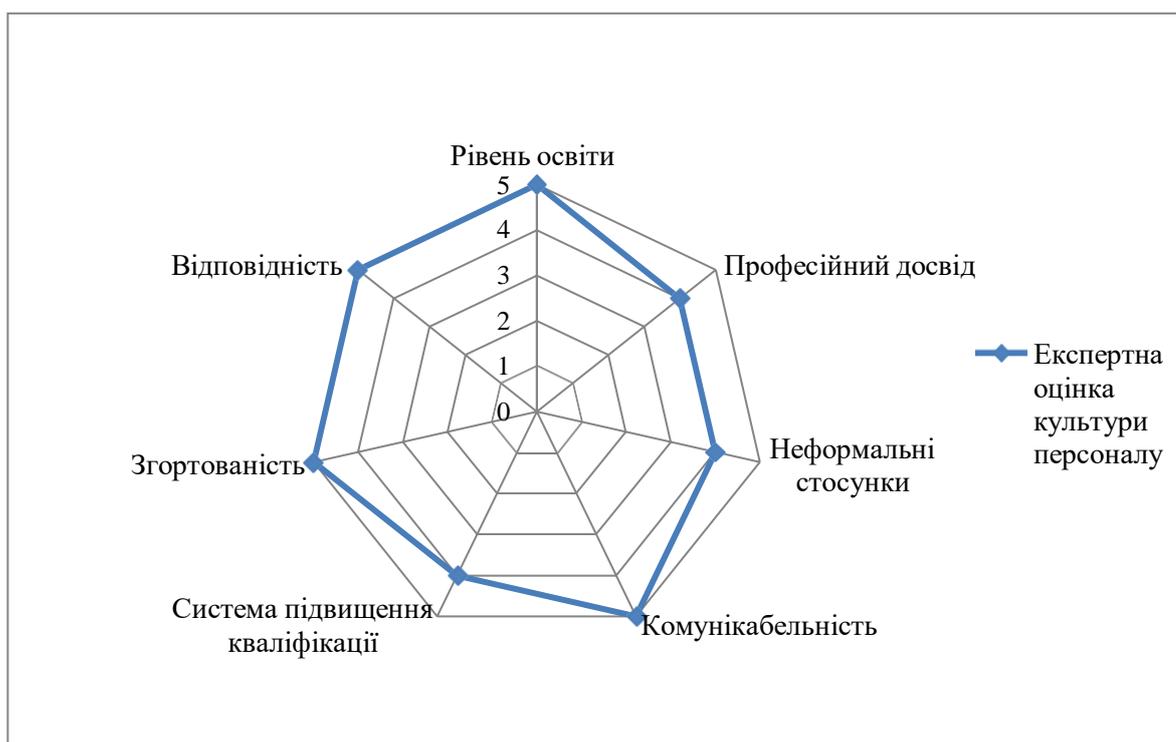


Рисунок 3.4. – Результати узагальненої оцінки сили корпоративної за індикатором культури персоналу ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Проведемо оцінку сили корпоративної культури комунікацій за елементами. В табл. 3.7 представлені фактичні дані карти експертної групи.

Таблиця 3.7 – Карта експертної оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури комунікацій ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Індикатори прояву	Стан індикаторів (Рівень культури в балах)				
	1	2	3	4	5
1. Оснащеність комп'ютерами					+
2. Забезпеченість засобами комунікацій					+
3. Технічний рівень засобів комунікацій					+
4. Ступінь застосування засобів комунікацій					+
5. Рівень доступності засобів комунікацій				+	
6. Ступінь навичок співробітників з їх використання				+	

На рис. 3.5 розмістимо графічний результат узагальненої оцінки сили корпоративної культури комунікацій на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

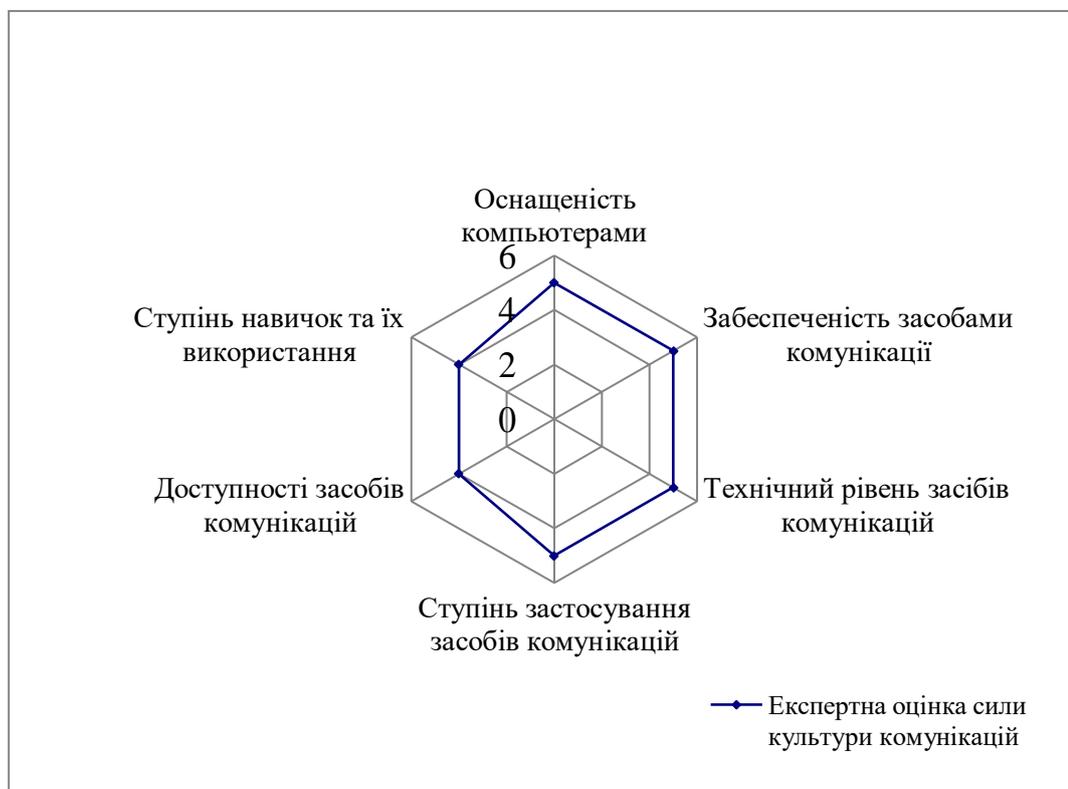


Рисунок 3.5. – Результати узагальненої оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури комунікацій ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Діаграма показує дуже високий рівень стану управління корпоративною культурою комунікацій на підприємстві ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Наявність новітніх технологій зумовлює високі конкурентні переваги підприємства. Група експертів однобічно визначає задоволеність наявністю технічних засобів, забезпеченістю засобів комунікацій та оснащеністю комп'ютерів на підприємстві, та все ж таки керівництву компанії слід звернути увагу на підвищення досвіду власних співробітників та зробити більшу доступність до комунікативної техніки.

Проведемо оцінку сили корпоративної культури мотивації за елементами. В табл. 3.8 представлені фактичні дані карти експертної групи.

Таблиця 3.8 – Карта експертної оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури мотивації ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Індикатори прояву	Стан індикаторів (Рівень культури в балах)				
	1	2	3	4	5
1. Система медичного страхування					+
2. Компенсації на харчування				+	
3. Наявність системи надання житла				+	
4. Путівки до санаторіїв та дитячих таборів					+
5. Організація дозвілля				+	
6. Організація медпунктів, їдальні					+

На рис. 3.6 розмістимо графічний результат узагальненої оцінки сили корпоративної культури мотивації на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

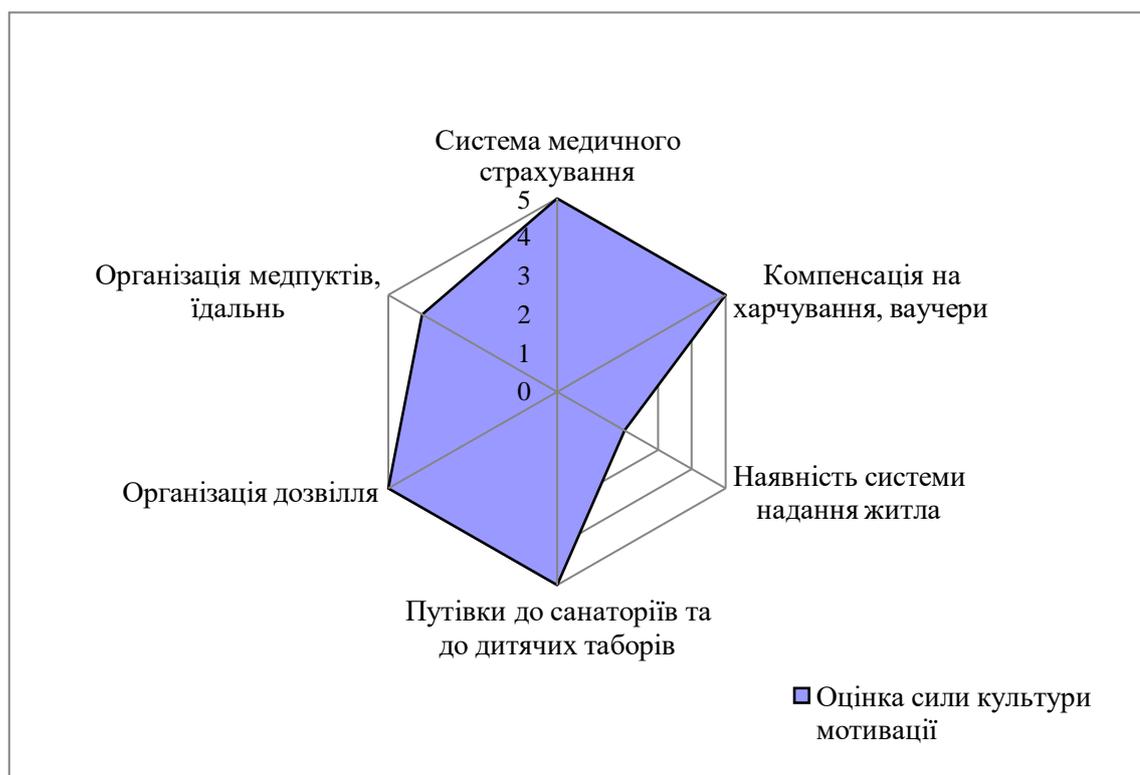


Рисунок 3.6 – Результати узагальненої оцінки сили корпоративної культури за індикатором культури мотивації ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

Діаграма показує активну політику заохочення співробітників, якісну мотиваційну політику, що запроваджує підприємство. Для покращення загального стану, керівництву слід розглянути можливість надання житла своїм співробітникам. Загальні дані оцінки сили корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» зведемо в профіль сили корпоративної культури підприємства, який зображено в табл. 3.9

Таблиця 3.9 – Профіль сили корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Структурні елементи культури	Рівень корпоративної культури				
	Незадовільний	низький	середній	добрий	високий
	Сила корпоративної культури				
	низька		середня		висока
1. Культура умов праці					
2. Культура управління					
3. Культура персоналу					
4. Культура комунікацій					
5. Культура мотивації					

Профіль сили корпоративної культури підприємства дає можливість, по-перше, оцінити загальний рівень та силу корпоративної культури підприємства, та по-друге, виявити ті елементи корпоративної культури, на які потрібно звернути увагу, запропонувавши певний комплекс дій, що здатні привести до поліпшення ситуації. Як видно з узагальнених результатів профілю сили корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має високий загальний рівень корпоративної культури; чотири з п'яти елементів культури перебувають саме на рівні добрий та високий. До високої сили культури належать такі елементи як культура управління, культура персоналу, культура комунікацій та мотивації.

Водночас культура умов праці, дещо нижча від попередніх елементів і знаходиться на не високому середньому рівні, але на загальний стан високого рівня культури це не впливає. Але керівництву компанії слід цьому елементу управління корпоративною культурою підприємства приділити більшої уваги. Описана процедура, таким чином, дає можливість комплексно та послідовно оцінити силу корпоративної культури підприємства завдяки застосуванню експертних методів і елементарного аналізу корпоративної культури.

Таким чином, необхідною ознакою корпоративної культури підприємства є гармонійна інтеграція культури підприємства у загальнолюдське культурне середовище, тобто гармонія з культурою особистості, з одного боку, та культурою суспільства, з іншого. Ефективність – результативність будь-якої системи, що виражається відносно корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Складається як інтегральний показник ефективності на різних рівнях систем, є підсумковою характеристикою функціонування економіки.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для того, щоб визначити ефективність корпоративної культури після впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» скористуємося узагальненими даними показників прояву корпоративної культури, які представлені в табл.3.10.

Таблиця 3.10. – Допоміжні показники визначення ефективності корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп»

Допоміжні показники ефективності корпоративної культури	Кількісне значення
1	3
1.Кількість конфліктів, які виникли в період (K_0)	3
2.Загальна кількість взаємин в колективі в період (В)	80
3.Кількість стягувань, накладених з-за порушень принципів корпоративної культури ($B_{зк}$)	4

4. Загальна кількість накладених стягувань (B_{30})	29
5. Кількість документів, відображаючих корпоративну культуру (D_k)	12
6. Загальна кількість документів, зумовлюючих діяльність підприємства (D)	47
7. Кількість нововведень, які здійснюються за пропозиціями управлінців низової ланки співробітників підприємства (H_n)	38
8. Загальна кількість нововведень (I_o)	49
9. Кількість помилок, зумовлених розбіжністю дій персоналу (C_{6n})	5
10. Загальна кількість помилок (C_{6o})	2
11. Кількість управлінців, звільнених за ініціативою адміністрації (K_a)	3
12. Загальна кількість звільнених кадрів управління (K_{oy})	10

Розрахуємо ефективність від впровадження заходів формування та розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за даними загальних показників ефективності корпоративної культури підприємства.

1. Ступінь конфліктності (C_k) визначається за формулою:

$$C_k = K_o / B, \quad (3.1)$$

де K_o – кількість конфліктів, які виникли за аналізований період;

B - загальна кількість взаємин в колективі.

Якщо показник ефективності дорівнює одиниці та більше – це свідчить про незадовільний стан корпоративної культури або взагалі її відсутність;

$$C_k = 3 / 80 = 0,037;$$

2. Ступінь засвоєння корпоративної культури співробітниками компанії (Z_k) розраховується за формулою:

$$Z_k = B_{zk} / B_{30} \quad (3.2)$$

де B_{zk} – кількість стягувань, накладених із-зі порушень принципів корпоративної культури;

B_{30} – загальна кількість накладених стягувань.

$$З_k = 4 / 29 = 0,137;$$

3. Ступінь документації корпоративної культури (C_{dk}) визначається за формулою:

$$C_{dk} = D_k / D \quad (3.3)$$

де D_k – кількість документів, що відображають корпоративну культуру підприємства;

D – загальна кількість документів, зумовлюючих діяльність підприємства.

$$C_{dk} = 47 / 12 = 3,9;$$

4. Ступінь креативності (C_{kp}) визначається за формулою:

$$C_{kp} = N_{п} / I_0 \quad (3.4)$$

де $N_{п}$ - кількість нововведень, які здійснюють за пропозиціями управлінців низової ланки співробітників підприємства;

I_0 – загальна кількість нововведень.

$$C_{kp} = 49 / 38 = 1,28;$$

5. Ступінь злагодженості дій ($C_{зд}$) визначається за формулою:

$$C_{зд} = C_{бн} / C_{бо} \quad (3.5)$$

де $C_{бн}$ – кількість помилок, зумовлені розбіжністю дій персоналу;

$C_{бо}$ – загальна кількість помилок.

$$C_{зд} = 5 / 2 = 2,5;$$

6. Рівень згуртованості кадрів управління (Π_T) визначається за формулою:

$$\Pi_T = K_a / K_{oy} \quad (3.6)$$

де K_a – кількість управлінців, звільнених за ініціативою адміністрації;

K_{oy} – загальна кількість звільнених управлінців.

$$\Pi_T = 10 / 3 = 3,3$$

За результатами загальної оцінки ефективності корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» можна зробити висновок:

Ступінь конфліктності на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» має дуже низький відсоток і складає 0,037, що в цілому для підприємства відображає високу ступінь корпоративної культури та її позитивний вплив на співробітників компанії, чим нижчий буде цей показник, тим команда співробітників працює згуртованіше.

Ступінь дотримання корпоративної культури співробітниками підприємства – це непрямий показник засвоєння співробітниками цінностей та інших змістовних характеристик корпоративної культури. Розрахунки по ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» отримали також позитивний результат для підприємства і має значення 0,137, а це означає, що загальний рівень культури високий.

Ступінь документації корпоративної культури підприємства дав результат сформованості культури по ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» на задовільному рівні.

Ступінь креативності зображує рівень сформованості на підприємстві «командного духу», від того наскільки він вищий, цей показник, від того і

зумовлюється позитивність сили культури. Для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» цей показник дорівнює 1,28 – це свідчить про високий результат командної роботи.

Ступінь злагодженості дій – це один з найважливіших показників сили корпоративної культури підприємства. Чим сильніша корпоративна культура, тим значення цього показника менше. Для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» він дорівнює 2,5, що означає, що загальна кількість помилок не зумовлюються розбіжністю дій персоналу.

Рівень згуртованості кадрів управління характеризує ступінь заміни управлінців у зв'язку із існуючою психологічною ситуацією. Чим менший є цей показник, тим більш позитивною і сильною є корпоративна культура підприємства. В даному випадку, розрахунки для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» дали позитивний результат.

Загальна оцінка ефективності корпоративної культури підприємства ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» дала позитивний результат. Підприємство може використати формування та розвиток корпоративної культури підприємства як важливий інструмент конкурентоспроможності та вигідної переваги на ринку України. Високій рівень корпоративної культури підприємства дає високі фінансові результати.

Висновки до розділу 3

Розглянувши напрями формування та розвитку корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», зробимо наступні висновки:

1. Мета заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ Кернел – Груп» встановлюється у рамках стратегічних цілей управління підприємством і спрямована на розв'язання тактичних і оперативних завдань управління корпоративною культурою. Розробка заходів, щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» підпорядковується головним цілям функціонування ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел

Груп» – підвищенню рівня доходів, одержуваних від його роботи, і зміцненню його конкурентних позицій.

2. Пріоритетним напрямком для формування заходів, щодо формування та розвитку корпоративної культури для ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є розвиток такого структурного елементу процесу управління корпоративною культурою, як «культура персоналу», що визначає та зумовлює загальний стан високої корпоративної культури. Потреба у підвищенні й підтримці конкурентоспроможності та економічної ефективності, яку відчують майже усі українські підприємства, зумовлює необхідність управління їх культурою.

Метою визначення сили корпоративної культури підприємства є надання керівництву картини, що допомагає йому отримати уявлення про елементи культури, які створюють конкурентні переваги і підвищують ефективність виконання внутрішніх функцій, або на низькому рівні зумовлюють зниження економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Отримання такої інформації дозволяє ефективно посилювати корпоративну культуру підприємства, здійснюючи управлінський вплив. Відповідно до методу індикативної оцінки сили корпоративної культури, провели експертну оцінку сили корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп». А також проведена загальна оцінка ефективності управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами кваліфікаційної роботи на тему: «Формування та розвиток корпоративної культури організації» реалізовано завдання щодо всебічного вивчення і систематизації знань про сутність та значення управління корпоративної культури, а також пошуку шляхів удосконалення управління корпоративної культури на досліджуваному підприємстві. За результатами виконання дипломної роботи можна зробити наступні висновки.

1. Корпоративна культура – це засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, символіки, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, які спрямовують діяльність підприємств. Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Досліджуючи методи підтримки і зміцнення організаційної культури, по суті справи, слід говорити про те, якою має бути філософія і практика управління і на що слід орієнтувати увагу керівництва, прагнуть до формування та підтримання бажаної організаційної культури, тобто такої, яка створить умови, що сприяють реалізації обраної стратегії. Існує цілий ряд методів, які можуть бути використані при вирішенні цього завдання.

2. Метою управління корпоративною культурою організації є надання керівництву комплексної картини, що допомагає йому отримати уявлення про елементи культури, які створюють конкурентні переваги і підвищують ефективність виконання внутрішніх функцій, або на низькому рівні зумовлюють зниження економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Отримання такої інформації дозволяє ефективно посилювати корпоративну культуру підприємства, здійснюючи управлінський вплив.

Необхідною умовою позитивного впливу корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства є здійснення цілеспрямованого управлінського впливу на її формування та розвиток.

3. Процес управління корпоративною культурою підприємства представлений у вигляді взаємодії трьох напрямів, що зумовлюють простір управління. Цими напрямками є: форми прояву корпоративної культури, структурні елементи і складові процесу управління корпоративною культурою підприємства.

4. Можемо зробити висновок, що на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» приділяється належна увага питанню забезпечення охорони та безпеки праці.

ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» займається виробництвом товарів масло-жирової промисловості за виключенням миломоючих засобів та їх реалізацією, а також заготівлею, збереженням та реалізацією зерна, насіння зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції, забезпечення споживачів готовою продукцією, оптовою торгівлею промисловими та продовольчими товарами, торгівельно-посередницькою та збутово-постачальницькою діяльністю на ринку України та зовнішніх ринках.

5. У досліджуваній період, спостерігається суттєве зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування. Так, у 2020 році, у ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» прибуток від звичайної до оподаткування склав 80977 тис. грн., що на 42173 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 90050 тис. грн. більше, ніж у 2019 році. Темп зростання прибутку від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році склав 108,68 % по відношенню до 2018 року, а по відношенню до 2019 року – 83,52 %. У натуральному значенні в 2019 році збиток від звичайної до оподаткування склав 9073 тис. грн., в свою чергу прибуток у 2020 році – 80977 тис. грн. Проведено аналіз зміни динаміки чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» за 2018 – 2020 рр.

6. Основною проблемою стосовно корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» є: недостатня інформованість працівників про життя підприємства; не досить ефективне використання кадрів підприємства; недооцінка потенціалу працівників; відсутність можливості кар'єрного зростання; слабка мотивація праці. Проведена оцінка існуючої системи управління корпоративною культурою на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» показала, що

управління здійснюється частково. Вирішення проблем управління формуванням корпоративної культури, є важливою сходинкою на шляху до більш ефективної діяльності ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», так як саме від корпоративної культури залежить діяльність підприємства в цілому. Вирішення вищенаведених проблем формуванням корпоративної культури, поліпшить результативність праці підприємства, приверне на роботу «кращих з кращих», підвищить рівень мотивації працівників та призведе до зростання професіоналізму співробітників.

7. Процес формування корпоративної культури на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» переживає період становлення. Мета заходів щодо удосконалення управління корпоративною культурою ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» встановлюється у рамках стратегічних цілей управління підприємством і спрямована на розв'язання тактичних і оперативних завдань управління корпоративною культурою. Розробка заходів, щодо удосконалення управління корпоративною культурою підприємства підпорядковується головним цілям функціонування підприємства – підвищенню суми прибутку, одержуваного від його роботи, і зміцненню його конкурентних позицій.

Пріоритетним напрямком для формування заходів, щодо формування та розвитку корпоративної культури для ПрАТ «ПОЕЗ Кернел – Груп» є розвиток такого структурного елементу процесу управління корпоративною культурою, як «культура персоналу», що визначає та зумовлює загальний стан високої корпоративної культури. Потреба у підвищенні й підтримці конкурентоспроможності та економічної ефективності, яку відчувають майже усі українські підприємства, зумовлює необхідність управління їх культурою.

8. Потреба у підвищенні й підтримці конкурентоспроможності та економічної ефективності, яку відчувають на ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп», зумовлює необхідність управління їх культурою. Метою визначення сили корпоративної культури підприємства є надання керівництву картини, що допомагає йому отримати уявлення про елементи культури, які створюють конкурентні переваги і підвищують ефективність виконання внутрішніх функцій, або на низькому рівні зумовлюють зниження економічної ефективності та

конкурентоспроможності підприємства. Отримання такої інформації дозволяє ефективно посилювати корпоративну культуру підприємства, здійснюючи належний управлінський вплив. Відповідно до методу індикативної оцінки сили корпоративної культури була проведена експертна оцінку сили корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп».

9. Визначили та порахували загальну оцінку ефективності корпоративної культури ПрАТ «ПОЕЗ – Кернел Груп» і виявили позитивний результат.

СПИСОК ВИКОРАСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Господарський кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
3. Цивільний кодекс України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Господарський кодекс України: за станом на 01.01.2014 р. Відомості Верховної Ради. 2014. № 436-IV. 164 с.
7. Кодекс законів про працю України: за станом на 15.10.2013 р. Відомості Верховної Ради. 2013. № 322-VIII. 36 с.
8. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», від 10 липня 2003 року, № 1096-IV. ВВР. 2003 р., № 34. 27 с. (зі змінами і доповненнями).
9. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. № 1576 – XII (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 49. Ст. 682. – 42 с.
10. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. (із відповідними змінами 18.11.2012) № 2694-XII [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
11. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. (із відповідними змінами 01.01.2014) № 514-VI [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

12. Закон України «Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі» за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

13. Указ Президента України «Про основні напрями соціальної політики на період до 2024 року» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

14. Кодекс Законів про працю України: за станом на 12.02.2015. [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. Офіц. вид. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

15. Агєєв Є.Я. Управління якістю: навчально-методичний посібник для самостійної роботи по вивченню дисципліни. Львів: Новий Світ-2000, 2017. 240 с.

16. Андрєєва Л. Миргородська Е. Погляд на системну конкурентоздатність як домінанту стійкого розвитку економіки. *Економіст*. 2019. № 1. С. 81-88.

17. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2018. С. 91-99.

18. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісн. УАДУ*. 2018. №2. С. 449-456.

19. Бала О.І. Формування принципів корпоративної культури. *Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф.* Полтава: ПолтНТУ, 2017. С. 96-97.

20. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Екон. науки*. 2017. №6. С. 11-15.

21. Богацька Н.М., Єлізарова Т.О. Корпоративна культура та особливості її розвитку в Україні. *Екон. науки*. 2019. №10. С. 20-22.

22. Валулова А., Приходько В. Ефективність інструментів управління підприємством. *Проблеми теорії і практики управління*. 2017. С. 123 –126.

23. Воронкова А.Е., Баб'як М.М. Корпорації: управління та культура. *Екон. науки*. 2017. №12. С. 40-52.
24. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура. Монографія. [За заг. ред. А.Е. Воронкової]. Дрогобич: Вимір, 2018. 367 с.
25. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посібн. К.: Вид-во «Алерта», 2019. 403 с.
26. Голд К. Пропозиції щодо удосконалення моральної мотивації в системі управління персоналом підприємства/ [Електронний ресурс]. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73545>.
27. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Магнолія плюс», 2017. 352 с.
28. Гогіташвілі Г.Г. Основи охорони праці. Київ: Знання, 2018. 302 с.
29. Руссу В.М., Пеструхов М.О., Жила К.Д. В пошуках ефективного керування. Одеса: Аспект, 2017. 292 с.
30. Васильченко Ю.Л. Механізми часу. Тайм-менеджмент: теорія, практикум. К., 2018. 288 с.
31. Веснін В.Р. Управління персоналом. Теорія і практика: підручник К.: Знання, 2017. 360 с.
32. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання/ [Електронний ресурс]. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2011_1_103_112.pdf.
33. Гіряк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. Львів: «Магнолія плюс», 2019. 352 с.
34. Гуцан О.М. Мотиваційний механізм формування компетенцій працівника. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 240-245. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2013_11_40.pdf.

35. Гуцан О.М. Механізм мотивації персоналу на основі компетентностного підходу. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2013/s16A3.pdf>.

36. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2018. Вип. 5. С. 3-7. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDU3>

37. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура. *Вісник Житомирського державного університету. Філософські науки*. 2017. Випуск 5 (77). С. 3-7.

38. Дятлов В.А. *Управління персоналом: навч. посібник*. К.: Знання, 2017. 365 с.

39. Ємельянов С. *Практикум з конфліктології*. К.: Знання, 2016. 362 с.

40. Зеркаль А.В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 24.

41. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/mic>.

42. Іщенко Т. Формування мотиваційного механізму високоефективної праці персоналу підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/enko/.

43. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 312 с.

44. *Конфліктологія: підручник для студентів вищих навчальних закладів / [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.] Харків: Право, 2012. 238 с.*

45. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. К.: Кондор, 2018. 296 с.

46. Качмарик Я.Д. Мотивація праці як чинник підвищення її продуктивності на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. №21. С. 209-212.

47. Кулініч О.І. Психологія управління. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка, 2017. 258 с.
48. Кирилюк Г. Особливості формування мотиваційної політики в Україні. [Електронний ресурс]. URL: <http://intkonf.org/kirilyuk-g-osoblivosti-formuvannya-motivatsiynoyi-politikiv-ukrayini/>.
49. Ковтун О.С. Методологічні засади формування корпоративної культури господарської організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2017. Вип. 19. С. 50-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_1.
50. Коpecь Г.Р., Лиськів М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2018. №14. С. 232–239.
51. Корпоративна культура: Навчальний посібник. [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська] / Під загальною редакцією Г.М. Захарчин. Львів. 2019. 345 с.
52. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник. [Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М.]. К.: ДП «Укртехінформ». 2017. 186 с.
53. Кук М. Ефективний тайм-менеджмент. К.: Кондор, 2018. 294 с.
54. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2018. № 29. С. 55-60.
55. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч. посіб. К.: Знання, 2019. 512 с.
56. Лук'янченко Н.Д., Дороніна О.А. Формування позиційної кадрової політики підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4 (43).С. 121-126.
57. Матура М.І. Вплив корпоративної культури на економічний розвиток і безпеку підприємства. *Вісник Національної академії державного управління*. 2017. №4. С. 97-102.
58. Мелещенко А. Корпоративний університет: світові тенденції, українські реалії. *Синергія*. 2016. № 2. С. 43-45.

59. Миронов М. Стратегічне управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 336 с.
60. Мескон М.Х. Основи менеджменту. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 704 с.
60. Міхов Л.І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42-46.
61. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2016. 366 с.
62. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2016. 311 с.
63. Мурак О. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства /О. Мурак, Л. Литвинець [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18711/1/319.pdf>.
64. Назарова Г.В. Корпоративне управління: навч. посіб. Х.: Еспада, 2013. 531 с.
65. Наумов О.І., Новак І.М. Формування корпоративної культури та її місце в системісоціального діалогу. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 104-112.
66. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197>
67. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/>
68. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці. КНТУ. Економічні науки*. 2015. №17. С. 53-60.
69. Розаренова Т.В. Основи управління персоналом: підр. К.: Т-во «Знання», 2018. 328 с.

70. Семененко І.С. Основи розвитку корпоративної культури в публічному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2 (49). С. 2-8.

71. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. №15. С. 45-49.

72. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації. Монографія. Вінниця: Вид-во «Розвиток», 2017. 135 с.

73. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5, Т. 1. С. 99-102.

74. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2017. № 1. С.123-128.

75. Петюх В.М. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2019. 294 с.

76. Погребняк А.Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 20. 2017 С. 108-115.

77. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. № 3(19). С. 28-32.

78. Тарасюк Л.М. Основні наукові підходи до визначення термінології в галузі корпоративної культури. [Електронний ресурс]. URL: <http://social-science.com.ua/article/762>

79. Рач В.А. Сучасний погляд на систему економічної безпеки «держава-регіон-підприємство» як цілісного об'єкту безпекології. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. № 4 (44) . С. 151 – 156.

80. Роль і місце кадрової політики в організації. [Електронний ресурс]. URL : <http://biglibrary.ru/category38/book117/part45/> (дата 21.08.2017)..

81. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. №1 (56) Том 4. С. 81-85.

82. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка*. 2019. №4. С. 66-71.

83. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2017. вип. 17. С. 15-19.

84. Шевченко В.С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2017. №114. С. 157-161.

85. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації: Навч. посібник. К.: МАУП, 2017. 336 с.

86. Ящук В.І. Вплив корпоративної культури на діяльність промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 25. С. 378-385.