

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ**

СЕРІЯ «ПОДАТКОВА ТА МИТНА СПРАВА В УКРАЇНІ»

Серію «Митна справа в Україні» засновано в 2001 р. Її продовженням є серія «Податкова та митна справа в Україні», яку започатковано в 2015 р.

*Присвячено 95-річчю
Університету державної
фіскальної служби України*

**ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
Всеукраїнської інтернет-конференції**

ТОМ 1

27–28 жовтня

**Ірпінь
2016**

УДК 334.7(477)(063)
ББК 65.9(4Укр)290я431
Е45

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Університету державної фіскальної служби України
(протокол № 11 від 24 листопада 2016 року)*

Рецензенти:

Л. В. Шинкарук, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України;

А. С. Тельнов, доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу і товарознавства Хмельницького національного університету.

Організаційний комітет:

Голова – Пашко П. В., д.е.н., професор, ректор УДФСУ

Заступник голови – Тарангул Л. Л., д.е.н., професор, проректор з наукової роботи УДФСУ

Заступник голови – Швабій К. І., д.е.н., професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, оподаткування та митної справи УДФСУ

Войнаренко М. П., д.е.н., професор, член-кореспондент НАН України, перший проректор, Хмельницький національний університет

Жмайлов В. М., к.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи, Сумський НАУ

Валінкевич Н. В., д.е.н., професор кафедри економіки підприємства, Житомирський державний технологічний університет

Кужелєв М. О., д.е.н., професор, директор навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи УДФСУ

Лазебник Л. Л., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства УДФСУ

Белінська Я. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки УДФСУ

Слюсарєва Л. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства УДФСУ

Гурочкіна В. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства УДФСУ

Е45 Економічні перспективи підприємництва в Україні : збірник матеріалів Всеукраїнської інтернет-конференції, 27–28 жовтня 2016 р., Ірпінь. Т. 1. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2016. – 552 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 78).

ISBN 978-966-337-430-7

У збірнику опубліковано інформаційно-аналітичні матеріали Всеукраїнської інтернет-конференції, присвячені питанням переосмислення економічних проблем та перспектив розвитку підприємництва України. Основними напрямками досліджень є: «Економічна безпека підприємництва: теоретичні аспекти та механізми реалізації»; «Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємництва в Україні»; «Бюджетно-податкові та митно-тарифні складові підтримки підприємництва»; «Менеджмент, маркетинг, фінансово-облікове та регуляторне забезпечення підприємництва в Україні».

Видання призначене для науковців, аспірантів, студентів.

**УДК 334.7(477)(063)
ББК 65.9(4Укр)290я431**

Матеріали розміщено у авторській редакції.

Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.

ISBN 978-966-337-430-7

© Науковий гурток «Економіст», 2016
© Університет ДФС України, 2016



допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. У ситуації невизначеності та ризику підприємство повинно мобілізувати всі зусилля для її подолання та забезпечення якнайшвидшого свого розвитку. Мінливі умови сьогодення вносять зміни політико-економічних акцентів і започатковують процес формування на базі сучасного «індустріального суспільства» його новітньої фази – «суспільства ризику».

Список використаної літератури

1. Клименко С. М. Теорії ресурсних ризиків у системі управління розвитком підприємства / С. М. Клименко // Стратегія економічного розвитку України. – 2012. – № 30. – С. 26–33.

2. Мельник О. Г. Процес оптимізації управлінських рішень / Мельник О. Г., Ульянова А. М. // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2015. – № 554. – С. 197–204.

3. Лебедева О. О. Оптимізування ресурсних ризиків підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/4676/1/49.pdf>.

Христенко Олена Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
і логістики
*Полтавський національний
технічний університет імені Юрія
Кондратюка*

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У 80-х роках ХХ ст. науковці провідних країн світу почали розглядали корпоративну культуру як одну з ефективних форм управління організацією. Вперше дане словосполучення використав у ХІХ ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке для визначення відносин в офіцерському середовищі.

Процес формування корпоративної культури є складним та передбачає врахування стратегічних та оперативних завдань підприємства, а також повсякденну діяльність працівників, орієнтовану на вирішення цих задач. Цю діяльність можна формально описати у вигляді планів, технологій, бізнес-процесів, кваліфікаційних вимог та ін. Але існує



також цілий комплекс сформованих переконань, звичок, норм і стереотипів поведінки керівників і співробітників, які проявляються неформальним чином, але при цьому визначають те, як насправді будується вся робота в організації.

Існує чотири основних підходи до формування корпоративної культури:

- внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої направлений, перш за все, на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, який орієнтований на розвиток і навчання персоналу;
- символічний підхід, за якого першочергове значення надається зовнішнім проявам корпоративної культури;
- стимулюючий підхід, направлений на формування системи мотивації персоналу [1].

До основних принципів формування корпоративної культури відносять:

- комплексність сценарного розвитку організації, який виражає не тільки відносини між членами організації, але й уявлення про її функціонування в цілому;
- визначення цінностей, прийнятних і бажаних для даної організації;
- дотримання традицій, які значною мірою визначають характер економічної системи, стиль управління;
- заперечення силового впливу, згідно з яким не можна штучно нав'язувати слабкій культурі сильну і навпаки;
- комплексної оцінки, відповідно до якої оцінка впливу культури на ефективність функціонування організації повинна базуватися на комплексному підході. Цей принцип передбачає не тільки облік способів прямого впливу культури на ефективність зазначеної системи, а й облік безлічі невидимих опосередкованих шляхів впливу [2].

Процес формування корпоративної культури включає наступні етапи:

- визначення мети втручання в корпоративну культуру, побудова дерева цілей;
- оцінка існуючої корпоративної культури;
- опис бажаної корпоративної культури;



- співставлення параметрів існуючої і бажаної корпоративної культури, визначення напрямку і характеру змін;
- розробка стратегічної програми формування корпоративної культури;
- розробка і виконання поточного плану формування корпоративної культури;
- контроль якісних і кількісних параметрів зміни корпоративної культури [3].

Слід зазначити, що в процесі формування корпоративної культури керівництво підприємства використовує такі інструменти її підтримки, як: декларовані менеджментом гасла, що включають місію, цілі, правила і принципи організації, які визначають її ставлення до своїх членів і суспільства;

– рольове моделювання, що виражається в щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні і спілкуванні з підлеглими. Особисто демонструючи підлеглим поведінкові норми і концентруючи їхню увагу на цьому поводженні, наприклад, на певному відношенні до клієнтів або умінні слухати інших, менеджер допомагає формувати певні аспекти корпоративної культури;

– зовнішні символи, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень. Корпоративна культура в організації може виявлятися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай прив'язані до певних зразків поведінки і, таким чином, розставляють для працівників пріоритети і вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів і організації в цілому. У цьому ж напрямку працює система статусних позицій в організації. Так, розподіл привілеїв (хороший кабінет, секретар, автомобіль і т. п.) вказує на роль і поведінку, яка більше цінується організацією;

– історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням організації, її засновниками або видатними членами. Багато вірувань і цінностей, що лежать в основі корпоративної культури організації, виражаються не тільки через легенди і міфи, що стають частиною корпоративного фольклору, а й через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії;

– корпоративні правила – досить ефективний інструмент. Корпоративні правила являють собою декларацію основних принципів взаємовідносин організації та співробітника, а також перелік того, що в



організації заборонено. Решта за принципом – «що не заборонено, те дозволено». Як правило, це документ обсягом 3-5 сторінок [4].

Якщо звернутися до словника, то правила (rules) – точне визначення того, що потрібно робити в конкретній унікальній ситуації. Розробка корпоративних правил – це безперервний процес: змінюється життя, змінюються правила. На жаль, на вітчизняних підприємствах ставлення до корпоративних правил досить зневажливе. Тому керівництву підприємства необхідно докласти багато зусиль для їх впровадження.

На наш погляд, для вітчизняних організацій більш прийнятним буде підхід, який передбачає детальний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник. Це досить великий структурований документ обсягом 30-60 сторінок, в якому можуть бути відображені такі аспекти: відбір та найм персоналу, зайнятість в організації, класифікація персоналу, порядок прийому на роботу, найм на роботу родичів і подружжя, повторний найм на роботу, випробувальний термін, система оплати праці, гарантії і компенсації, заохочення працівників, пенсії по віку, навчання та розвиток персоналу, атестація, просування по службі, припинення трудового договору, звільнення з ініціативи адміністрації, звільнення з ініціативи працівника, звільнення з інших підстав, співбесіда при звільненні, повернення власності компанії, запити на надання інформації після звільнення.

Деякі розділи можуть бути виконані у вигляді окремих документів організації. Важливо, щоб вони були доступними для співробітників. Документ повинен видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. Потім керівник повинен перевірити знання працівника правил роботи в організації, уникаючи формального підходу, оскільки це може в підсумку привести до непереборних труднощів. Вимогливість з боку керівництва – одна з умов впровадження корпоративних правил.

У західних компаніях корпоративні правила вважаються законом, обов'язковим для виконання. Причому за їх дотриманням стежать самі співробітники, лінійні і топ-менеджери. Водночас слід зауважити, що крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки їх дії.

Слід зауважити, що підтримка корпоративної культури на належному рівні є досить складним завданням, оскільки нові співробітники приносять з собою не тільки нові ідеї та індивідуальні підходи до вирішення професійних завдань, а й свої власні цінності,



погляди, переконання. Індивідуальні особистісні цінності співробітників можуть істотно похитнути сформовані культурні цінності всередині організації. Для підтримки сформованої системи культурних цінностей організації, необхідно постійно впливати на формування ціннісних орієнтацій співробітників для максимального зближення їх з цінностями самої організації. Успішна організація завжди прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для повної віддачі співробітників своїм обов'язкам і для інтенсивного розвитку їхнього потенціалу.

Таким чином, корпоративна культура є важливим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. Процес її формування є досить складним і передбачає виконання ряд етапів. Корпоративна культура є засобом створення сприятливих умов для підвищення ефективності управління підприємством і досягненню ним бажаного рівня конкурентоспроможності на цільовому ринку.

Список використаної літератури

1. Молл Е.Г. Организационная культура / Е.Г. Молл // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Д.Я. Райгородский. – Самара: Изд. дом «Бахрах- М», – 2006. – 752 с.
2. Ансофф Н. Новая корпоративная стратегия / Н. Ансофф. – СПб, 1999. – 416 с.
3. Харчишина О.В. Характеристика процесу формування організаційної культури / О.В. Харчишина // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3022/1/615.pdf>
4. Краев А. Нарушения этики при подборе персонала / А. Краев, Е. Моргунов // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 63-65.