

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ»)**

Допущено до захисту
«___» _____ 2021 року

Студента групи М 01-20
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньо-професійної програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
**Паленка Владислава
Олександровича**

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Драган І.О.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	4
1.1. Сутність та природа корпоративної культури	4
1.2. Складові та етапи формування корпоративної культури організації	11
1.3. Вплив управління розвитком корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПП «Компанія Легасі».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Компанія Легасі».....	29
2.2. Дослідження стану корпоративної культури підприємства.....	40
2.3. Визначення ефективності управління корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі».....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «Компанія Легасі»	60
3.1. Особливості формування та розвитку корпоративної культури в зарубіжних компаніях	60
3.2. Комплексний підхід до удосконалення управління розвитком корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»	69
3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємства.....	80
ВИСНОВКИ	84
РЕЗЮМЕ.....	88
RESUME	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. В даний час більшість організацій акцентують увагу на формуванні та розвитку корпоративної культури як важливого фактору, що надає вплив на результативність та продуктивність організації. Практика показує, що в компаніях, які розвиваються, відзначається більш високий рівень корпоративної культури. Проблема формування ефективної корпоративної культури є одним із актуальних питань у галузі менеджменту.

У сучасних ринкових умовах кожна організація потребує формування системи цінностей, що поділяються всіма членами цієї організації. Ефективне формування та втілення в життя корпоративної культури сприяє покращенню продуктивності організації. Завдяки корпоративній культурі організація набуває унікального образу в представленні ділових партнерів і споживачів, за допомогою чого вона й досягає конкурентних переваг.

Корпоративна культура як поняття та інструмент ефективного менеджменту підприємства у своїх наукових працях розглядалася такими вітчизняними й зарубіжними науковцями як: Т. Алексєєвим, В. Гаєвським, Ю. Давидовим, Г. Дмитренко, В. Кравченко, М. Коулом, Т. Кицаком, А. Масловим, Б. Мільнер, В. Никіфоренко, М. Портером, Т. Пітерсом, Г. Хаєтом, С. Хенді, Г. Чайка, М. Чеплюком та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Емпірична (експериментальна) база дослідження - ПП «Компанія Легасі» - вітчизняна компанія, яка створена у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. Основним видом економічної діяльності ПП «Компанія Легасі» за КВЕД є: «18.12 Друкування іншої продукції».

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки (для оцінки ефективності механізму організаційної культури підприємства).

Елементи наукової новизни. У дипломній роботі викладено теоретичні обґрунтування, основні результати, висновки та рекомендації, які спрямовані на оптимізацію управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Практичне значення результатів проведеного дослідження полягає у тому, що прикладний аналіз та обґрунтовані теоретичні положення, викладені у роботі, доведені до рівня рекомендацій і можуть бути реалізовані суб'єктами господарювання.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних учених з даної проблематики, фінансова звітність досліджуваного підприємства, монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, власні спостереження автора.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота обсягом 111 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та природа корпоративної культури

Активний розвиток наукових підходів до визначення феномену організаційної культури розпочався у другій половині ХХ століття. Так, у 1984 році у роботі Терренса Діла та Алана Кеннеді «Корпоративна культура: обряди та ритуали корпоративного життя» автори вперше припустили, що ефективність лідерства, а також довгостроковий успіх організації пов'язані з наявністю здорової корпоративної культури. З цього моменту розпочалося систематичне вивчення проблеми корпоративної культури. Вже наступного року вийшла книга Едгара Шейна «Організаційна культура та лідерство», що розглядала взаємозв'язок лідерства та культурних аспектів в організації. Крім того, на рубежі вісімдесятих та дев'яностих років були видані такі праці відомих вчених як «Теорія Z» Вільяма Оучі та «У пошуках ефективного управління» Тома Пітерса та Роберта Уотермана, які серед іншого стверджували, що корпоративна культура – один із важливих факторів ефективності компанії з економічної точки зору та її адаптації та інтеграції до зовнішнього середовища.

Вивчення корпоративної культури стикається з певними труднощами. Зокрема, із-за наявності великої кількості трактувань поняття культури як такої виникають труднощі у визначенні культури організації. У більшості випадків на практиці словосполучення «корпоративна» культура використовується для опису загальної атмосфери в компанії, цінностей та місії організації, характерних для неї методів управління, стилів лідерства.

Сутнісні характеристики поняття «корпоративна культура» різними науковцями наведено у табл. 1.1.

**Сутнісні характеристики визначення поняття
«корпоративна культура»**

Автор	Визначення
Бала О. І.	«...це сукупність основних переконань, що самостійно сформовані, засновані чи розроблені відповідною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися доволі ефективними, щоб їх вважати цінними, а тому передаються новими іменами як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [6, с.96]
Артеменко М.Г.	«...це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що ґрунтується на уречевленні цінностей, норм і традицій» [2, с. 91]
Дилом Т., Кеннеди А.	«... слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і тому подібне, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей» [13]
Шварц С., Девіс С.	«... є комплексом переконань і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання очікування формують норми, які в значній мірі визначають поведінку в організації окремих осіб і груп» [20]
Морган Г.	«...це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій і інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які направляють діяльність підприємства в потрібне русло» [20]
Дреннан Д	«... це все те, що для останньої типowo: її характерні риси, превалюючи відносини, зразки прийнятих норм поведінки, що сформувалися» [27]
Е. Браун	«...це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і що має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації»[27]
Голубенко К.О.	«...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» [12]
Шейн Е.	«...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» [50]

Джерело: узагальнено автором

З визначень, представлених у таблиці 1.1., видно, що поняття «корпоративна культура» трактується різними авторами неоднозначно. В

результаті складається розмита і невизначена картина, що перешкоджає чіткому розумінню цього поняття.

Отже, здійснимо формулювання наступного визначення корпоративної культури – це загальні поділювані трудовим колективом цінності, норми і традиції, що формують у працівників відчуття причетності до підприємства.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості організації у вигляді вдосконалення управління трудовим колективом для забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому.

Виходячи з особливостей вивчення корпоративної культури можна сформулювати чотири ключові її об'єкти:

- люди, які є співробітниками організації і мають уявлення про те, як вона повинна розвиватися, яке місце вони повинні в ній займати, яких цілей необхідно досягти;
- інші люди, починаючи від кінцевих споживачів, закінчуючи постачальниками ресурсів;
- суспільство в цілому, виходячи з своїх соціально-економічних особливостей, що надає сильний вплив на функціонування організації;
- довкілля та те, як діяльність організації його зачіпає [4, с. 449].

Далі розглянемо деякі типи корпоративних культур. Види корпоративної культури наведено в Додатку А.

«Культура влади». У цій культурі в організації особливу роль, як правило, грає якийсь неформальний лідер, його особисті якості та здібності. Джерелом влади тут належить ресурсам, які перебувають у розпорядженні того чи іншого керівника. Організації, які мають таку культуру, зазвичай мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу, а також просування його ступенями ієрархічних сходів здійснюється досить часто за якостями особистої відданості. Приклади такої культури влади дуже часто можна виявити у маленьких

підприємницьких організаціях, а також у компаніях, які займаються власністю, торгівлею, іноді фінансами. Цю структуру найкраще можна представити у вигляді павутиння, яка безпосередньо залежить від центрального джерела влади, де вся влада виходить із центру та поширюється як центральних хвиль. Контроль у таких організаціях зазвичай здійснюється централізовано через спеціально відібраних для цієї мети людей, з урахуванням деяких правил та прийомів. Проблеми тут вирішуються, здебільшого, на основі впливу, а не на процедурній або частково логічній основі. Організації з таким типом культури швидко реагують на події, але дуже залежить від прийняття рішень людьми з центру [27, с. 86].

«Рольова культура». Ця культура зазвичай характеризується суворим функціональним розподілом ролей між співробітниками та спеціалізацією всіх її ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, а також процедур та стандартів діяльності організації, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади у цій культурі є не особисті якості співробітника, а становище, яке він обіймає в ієрархічній структурі. Така організація цілком здатна успішно працювати у стабільній обстановці [27, с. 88].

Прикладом рольової культури може бути класична, суворо розпланована організація (відоміша як бюрократія), яку можна уявити у вигляді храму. Цей тип організації часто характеризується досить строгими функціональними та спеціалізованими ділянками, такими, наприклад, як фінансовий та торговий відділи (вони можуть служити її колонами). Вони координуються вузькою сполучною ланкою управління зверху. Ступінь формалізації та стандартизації тут дуже великий; вся діяльність функціональних областей та їх взаємодія регулюються за певними правилами та процедурами, які визначають поділ роботи та влади, а також способи зв'язку та вирішення конфліктів між функціональними ділянками.

«Культура завдання». Цей вид культури орієнтується, насамперед, на

вирішення завдань, які поставлені перед колективом та на реалізацію різних проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому може визначатись високим професіоналізмом його співробітників та кооперативним груповим результатом. Великі повноваження в таких організаціях, як правило, можуть мати ті, хто в даний момент буде експертом у провідній галузі професійної діяльності, і ті, хто володітиме якомога більшою кількістю необхідної інформації. Ця культура буде ефективна в основному в тих випадках, коли вимоги ринку будуть визначальними у діяльності всієї організації. Ця культура завжди буде зорієнтована на будь-який проект або роботу, і її структуру найкраще ми представимо у вигляді сітки, де деякі нитки будуть товстішими і сильнішими за інших, причому вся влада і вплив обов'язково розташовуються у місцях перетину цієї сітки, тобто у вузлах [27, с. 93].

Організація з такою «матричною структурою» може бути одним із прикладів культури завдання. Треба сказати, що основна увага в цій культурі завжди буде приділено якнайшвидшому завершенню роботи. Організація з такою культурою спробує поєднати наявні ресурси та найбільше підходящих співробітників на потрібному рівні та дати їм можливість як якнайкраще завершити роботу.

Для того, щоб досягти ефективного та поступального розвитку корпоративної культури, необхідно знати функції, які вона виконує. Лопухова К.О. виділяє наступні сім основних функцій корпоративної культури [30, с. 217-218]:

1. Оціночно-нормативна функція (порівняння реальної поведінки співробітників із загальноприйнятими нормами культурної поведінки та ідеалами, прийнятими в компанії, дозволяє судити про позитивні/негативні, гуманні/нелюдські дії; в організаційному сенсі мається на увазі оцінка реальної поведінки працівників на основі її порівняння з прийнятими нормами та цінностями);

2. Регламентуюча та регулююча функція культури (культура – індикатор та регулятор поведінки співробітників, що дозволяє формувати їхню «правильну» поведінку);

3. Сенсотворча функція (оскільки організаційна культура так чи інакше впливає на сприйняття працівником світу, реальності, найчастіше корпоративні цінності перетворюються на цінності особистості та колективу або вступають з ними у конфлікт);

4. Комунікаційна функція (через різні елементи культури, що формують базис організаційної поведінки, забезпечуються взаєморозуміння та взаємодія персоналу);

5. Пізнавальна функція;

6. Функція громадської пам'яті, збереження та накопичення досвіду корпорації;

7. Рекреативна функція.

Ще одна класифікація виділяє такі функції, які виконує корпоративна культура [31]:

1. Формування позитивного іміджу організації (визначаючи особливості функціонування організації у внутрішньому та зовнішньому середовищі, культура створює певний образ компанії її партнерів, клієнтів, суспільства; крім того, престиж і репутація організації дозволяє формувати високий рівень лояльності і прихильності персоналу);

2. Підтримка цінностей, властивих цій компанії;

3. Формування та підтримка почуття причетності до організації, колективу, спільної справи для співробітників, наповнюючи змістом їхню діяльність;

4. Охоронна функція (обмеження від небажаних впливів та тенденцій ззовні);

5. Адаптаційна функція (сприяння соціалізації та адаптації нових

працівників);

б. Регулююча функція (регулювання та контроль за поведінкою членів організації).

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративна культура відіграє роль певного зразка або ідеалу трудової поведінки співробітників, заснованого на базових принципах, що проголошуються, і цінностях, на який дорівнює весь персонал організації, починаючи з рядових співробітників і закінчуючи топ-менеджментом. Культура дозволяє не лише регулювати поведінку персоналу, а й полегшити та прискорити процес адаптації нових співробітників у колективі. Крім того, логічна та гармонійна культура організації формує її позитивний імідж у зовнішньому середовищі. Однією з базових функцій культури у створенні є її мотиваційний ефект – цінності, норми, правила поведінки, пропаговані корпоративною культурою, спонукають працівників до активної праці. Тому культура має розглядатися як основа при побудові системи мотивації у компанії.

Розглядаючи вплив корпоративної культури на діяльність організації, насамперед необхідно відзначити те, що корпоративна культура розвивається як сукупність взаємозалежних цінностей (духовних та матеріальних), що характеризують цю організацію, що підкреслюють її унікальність. Роль корпоративної культури розглядається через призму певних обставин: вона посилює відданість співробітників до організації, при цьому допомагає новачкам в адаптації та поясненні різних ситуацій, що виникають в організації; має великий вплив на поведінку членів організації; створює унікальний імідж організації; спонукає співробітників до якісного виконання своїх обов'язків; виділяє відповідальних та креативних співробітників; сприяє низькій плинності кадрів. Таким чином, корпоративна культура є важливою складовою у діяльності організації, оскільки надає значний вплив на її результативність та продуктивність.

1.2. Складові та етапи формування корпоративної культури організації

Корпоративна культура завжди приймається та розділяється окремими працівниками та колективом загалом без жодних доказів та будь-якого тиску на співробітників з боку керівництва підприємства, оскільки в тому або в іншому вигляді вона може існувати в будь-якій організації.

Корпоративна культура є сполучною ланкою у відносинах окремих працівників та груп працівників у компанії, дозволяючи при цьому виділяти своїх та сторонніх. Це особливо сильно може виявитися в період адаптації нового співробітника, який прийшов до компанії. Якщо він розділятиме принципи існуючої корпоративної культури, то йому буде набагато легше влитися в новий колектив у соціальному плані, а у виробничому плані його діяльність буде набагато ефективнішою. Якщо ж він перебуває у середовищі чужої йому корпоративної культури, він сам відчуватиме дискомфорт і незадоволеність, яке діяльність буде надзвичайно скута. Дуже часто в такій ситуації люди, як правило, йдуть з компанії вже в перші два-три тижні роботи, тому основне завдання менеджерів з підбору персоналу та лінійних керівників допомогти йому зрозуміти та прийняти існуючу в їхньому колективі корпоративну культуру [34, с. 190].

Корпоративна культура – складне явище життя організації, що має власну структуру та специфіку побудови. Існує безліч різних підходів до виділення елементів та характеристик організаційної культури, що дозволяють найповніше ідентифікувати та описати певну культуру. Розглянемо низку таких прикладів.

С.П. Робінс пропонує розглядати організаційну культуру на основі десяти характеристик, що найбільш цінуються в організації (рис. 1.1).

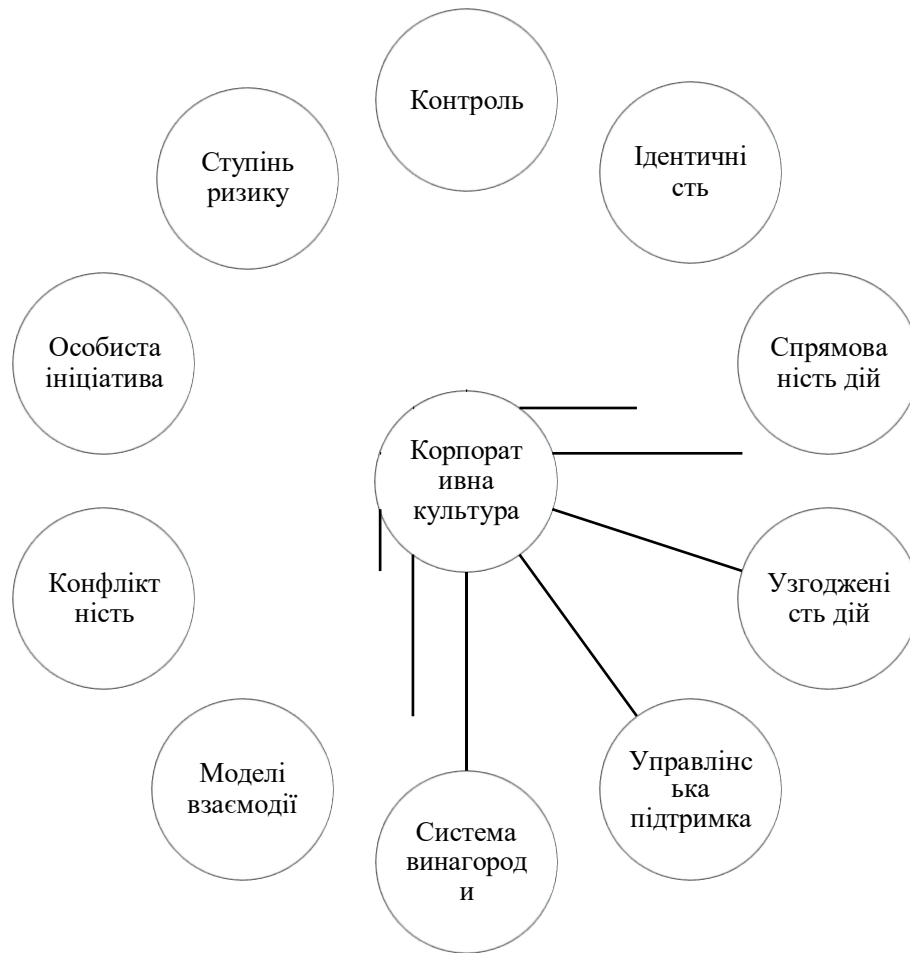


Рис.1.1. Елементи організаційної культури за С.П. Робінсом [46]

Охарактеризуємо ці елементи докладніше:

- «особиста ініціатива: ступінь відповідальності, свободи та незалежності, якою володіє людина в організації;
- ступінь ризику: готовність працівника піти на ризик;
- спрямованість дій: організація встановлює чіткі цілі та очікувані результати виконання;
- узгодженість дій: становище, у якому підрозділи і усередині організації координовано взаємодіють;
- управлінська підтримка: забезпечення вільної взаємодії, допомоги та підтримки підлеглим з боку управлінських служб;

- контроль: перелік правил та інструкцій, які застосовуються для контролю та спостереження за поведінкою співробітників;
- ідентичність: ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;
- система винагороди: ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень;
- конфліктність: готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку та піти на конфлікт;
- моделі взаємодії: ступінь взаємодії всередині організації, при якій взаємодія виражена у формальній ієрархії та підпорядкованості» [46].

Зовсім інший підхід до розгляду структури культури пропонує Шевченко В. С. Він вважає, що корпоративна культура – це «система цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих даній організації, що відбивають її індивідуальність та сприйняття себе та інших у соціальному та речовинному середовищі, що виявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища» [49, с.160].

Серед та інших теорій щодо структури корпоративної культури можна виділити модель М. Магура, який наводить такі її складові (рис.1.2):

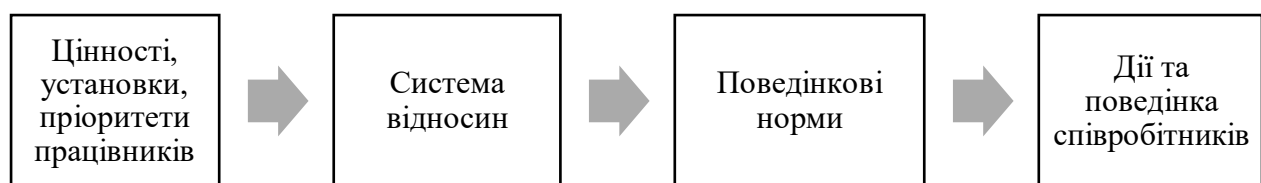


Рис.1.2. Структура корпоративної культури за М.Магура [46]

1. Цінності, установки, пріоритети працівників, пов'язані з їхньою роботою в організації. Організаційна культура пов'язана з організаційними та індивідуальними уявленнями співробітників про компанію. Її ядром є цінності,

що проголошуються керівництвом та приймаються працівниками.

2. Система відносин, що лежить в основі корпоративної культури, що формує та визначає робочу поведінку членів організації.

3. Поведінкові норми, що відображають поведінку та дії співробітників організації, є вимогами до поведінки співробітників усередині компанії (формалізовані та негласні). Працівники сприймають такі норми як правила поведінки співробітників організації, визначають якими мають бути «правильні», «належні» дії працівників у типових ситуаціях.

4. Дії та поведінка співробітників у певних ситуаціях щодо досягнення конкретних результатів є зовнішніми проявами культури організації. Проте саме дії та поведінка працівників сигналізує про загальний стан культури. Важливо зрозуміти, як впливає на ефективність компанії, проведення змін, реалізацію загальнокорпоративної стратегії [46].

Аналізуючи складові елементи корпоративної культури слід також розглянути на яких рівнях вона формується. Слід також відзначити що єдиного підходу до рівнів організаційної культури немає. Вітчизняні та зарубіжні дослідники протягом тривалого часу по різному трактують ці підходи, тому розглянемо найвідоміших з них. Так, Е.Шейн визначає рівні корпоративної культури організації за ступенем візуалізації її впливу на поведінку членів організації. Ця теорія була представлена нами у вигляді піраміди на рис.1.3.



Рис.1.3. Три рівні корпоративної культури за Е.Шейном [50]

Автор виділяє три рівні культури:

Артефакти – надповерховий рівень корпоративної культури. Це її очевидні та спостережувані прояви, наприклад, видима поведінка співробітників організації, мова, технологія, корпоративний стиль, дрес-код тощо.

Другий рівень – цінності, що проголошуються. До них відносяться цінності та норми, свідомо зафіксовані в документах організації та є практичним керівництвом для співробітників при виконанні їх ролей у компанії (мета, місія, бачення організації).

Третій рівень – базові припущення, прийняті у компанії. Вважається, що це припущення – це єдино вірні непорушні правила, основи існування людей організації, і навіть самої організації у зовнішньому середовищі. Такі припущення не вимагають доказів і часто не усвідомлюються. Цей рівень названий базовими уявленнями та є ядром корпоративної культури [50].

На думку Голубенко К.О. [12] корпоративна культура складається з таких рівнів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні організаційної культури [12]

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
1. Зовнішній рівень	«Створюється штучно (усвідомлено) і розпізнається споживачем. В основному цей рівень неглибинний, оскільки зазвичай (хоча й не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії й т.п. Найчастіше він використовується як інструмент PR для залучення клієнтів»	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії

2. Внутрішній рівень	«Це офіційні зафіксовані взаємини між керівництвом і співробітниками. Включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т.п. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним - прямий обов'язок служби персоналу, безумовно, у співпраці з керівною ланкою»	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
3. Прихований (латентний) рівень	«Це реальний стан стосунків між співробітниками і керівництвом, що виявляється в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію своїм рідним і друзям. Саме цей рівень найважливіший при формуванні лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Проте, цей рівень не піддається жодному управлінню, якщо слова розходяться зі справою»	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

На формування корпоративної культури впливають зовнішні та внутрішні фактори (внутрішня та зовнішня адаптація).

З усіх можливих виділяють сім ключових:

1. Тип бізнесу. Сфера бізнесу – фінансовий сектор зобов'язує до більш строгого регламентування культури, продажі формують варіативність, гнучкість, розважальний сектор сприяє розвитку творчої атмосфери [19, с.34].

2. Агресивність зовнішнього середовища: конкурентне середовище, державні закони. Агресивності докільця неможливо протистояти. Можна лише пристосовуватися [19, с.34].

3. Життєва стадія організації. Третій чинник - життєва стадія організації. Будь-яка організація має життєвий цикл, що включає передбачувані етапи. Кожен етап містить свої проблеми та завдання.

4. Особистість керівника та стиль управління [19]. Четвертий фактор, що суттєво впливає на формування культури – це сам керівник. Він – провідник реальної, а не декларованої культури. Він приймає остаточне рішення про найм або звільнення ключових топ-менеджерів. Його рішення, його світогляд

визначають і місію та завдання та багато іншого. Але сам керівник іноді не усвідомлює своєї значущості, тому досвідчений менеджмент організації може посилювати цей вплив, якщо він конструктивний, звичайно.

5. Ставлення співробітників до компанії. П'ятий фактор – ставлення працівників до компанії. Дуже суб'єктивний фактор, та керувати ним дуже складно. Навіть деякі менеджери плутають поняття система винагороди та система управління лояльністю. Це не одне і те ж. Формування позитивних установок трудомісткий процес.

6. Національна культура, у якій живе організація. Національна культура – ще один незмінний фактор. Спроби перенести американські, японські моделі не мали успіху. Іноді виходив лише зовнішній ефект, але насправді цим ефектам суперечили самотні українські архетипи («віра в сильного лідера», «може», «збираємо сили, а потім візьмемося», «кумовство» і т.п.) [22].

7. Система цінностей, ідеологія. І, нарешті, останній, сьомий чинник – система ціннісних орієнтацій членів групи. Саме формування корпоративної культури починається з формування системи цінностей. Навіть якщо вони не вербалізовані і не закріплені в актах, положеннях, вони існують у компанії. І краще ці цінності (місію, цінності, стандарти поведінки, традиції, символіку, зовнішній вигляд) узаконити на папері та транслювати всім, а особливо новачкам.

Процес формування корпоративної культури відбувається у декілька складних етапів (рис. 1.4) [9, с.179]:

Процес формування корпоративної культури організації починається з аналізу її поточного стану. Необхідно визначити, в якій мірі і в яких аспектах (факторах) корпоративна культура не відповідає бажаному стану. Основна робота з аналізу корпоративної культури лягає на службу персоналу. Бажано залучити сторонніх консультантів, оскільки не всі проблеми видно зсередини компанії. Істотну роль на етапі аналізу має взаємодія служби персоналу з керівництвом і власниками компанії, які повинні сформулювати основну

концепцію бажаного стану корпоративної культури .



Рис.1.4. Процес формування корпоративної культури [9, с.179]

На другому етапі визначається місія організації та її базові цінності. Важливим моментом є перевірка того факту, що з місією і цінностями знайоме не тільки вище керівництво компанії, але і менеджери середньої ланки і рядові співробітники, а також оцінка, в якому ступені організація готова до сприйняття бажаних цінностей. Наприклад, власники компанії в якості основної мети називають розвиток інновацій, а в реальності в компанії жорстко пригнічується будь-яка ініціатива і не виділяються кошти на підвищення кваліфікації.

Далі потрібно перейти до формування корпоративного кодексу – документа, в якому викладені стандарти поведінки в організації. Форму кодексу кожна організація вибирає самостійно, це може бути текстовий опис або яскраві гасла. На наступному етапі формуються традиції організації. Для впровадження традицій спочатку необхідно розробити графік проведення конкретних заходів, наприклад, якщо потрібно впровадити традицію постійного навчання, то буде потрібно виділити спеціальні навчальні години і організувати видачу необхідної літератури [9, с.180].

Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій. Цей етап має на увазі відпрацювання способів обміну інформацією. на даному етапі до служби персоналу повинні підключитися відділ зв'язків з громадськістю та служба інформаційних технологій, оскільки багато комунікаційні процеси пов'язані з системою документообігу або організаційною інформаційною системою організації, засобів інтерактивного спілкування.

На наступному етапі відбувається вдосконалення системи мотивації. Йдеться, перш за все, про впровадження методів нематеріальної мотивації. Можна використовувати дипломи, медалі, подяки та рекомендаційні листи, дошки пошани. На даному етапі велика роль вищого керівництва компанії.

Далі необхідно приступити до просування бренду компанії. Перш за все, потрібно провести вивчення та доопрацювання корпоративного стилю і символіки. Мається на увазі розробка сувенірної продукції з логотипом фірми, фірмового одягу. Далі розробляється план заходів щодо продажу бренду. Створення та реалізація плану вимагає особистої участі відділу маркетингу. Необхідно врахувати інтереси не тільки клієнтів компанії, але і постачальників, співробітників, власників [9, с.181].

Виділені етапи формування корпоративної культури можуть проходити не тільки послідовно, але й паралельно. Крім того, процес формування корпоративної культури має різний зміст на різних етапах розвитку бізнесу. Якщо компанія знаходиться на стадії створення ключової компетенції, значеннямають особисті цінності керівника і топ-менеджмента, на етапі зростання цінності перших осіб закріплюються за допомогою ритуалів і символів. На етапі зрілості на перше місце виходить правильний підбір персоналу і передача цінностей новоприйнятим працівникам. На етапі нового зростання консолідуючими факторами є подолання кризи і створення інновацій.

У сучасних організаціях можна спостерігати процес інтегрування елементів корпоративної культури до системи управління організацією. В

організаціях керівництво прагне до формування та розвитку єдиної, сильної і, якщо так можна визначити, чи ефективної корпоративної культури.

Потрібна розробка теоретичних, методологічних спеціальних підходів та методичного інструментарію до управління процесами формування та розвитку корпоративної культури організацій. Її елементи, що пронизують усі сфери життєдіяльності організації повинні бути інтегровані в систему управління [10].

Корпоративна культура впливає на формування місії, цілей та завдань організації, системи управління, корпоративної структури та технології управління. Необхідно також відзначити зворотний вплив складових організації на її культуру. Система їх впливу формує та дає імпульс до розвитку корпоративної культури.

Розуміння та усвідомлення взаємозв'язку корпоративної культури та системи управління підприємством стають справді важливими при плануванні та проведенні будь-яких організаційних змін. Однак, слід пам'ятати, що корпоративна культура може стати як перешкодою, і рушійним чинником різних змін. Взаємозв'язок системи управління підприємством та корпоративної культури потрібно враховувати у стратегічному плануванні розвитку організації.

Таким чином, управління процесами формування та розвитку корпоративної культури має стати однією з головних завдань будь-якої організації. Керівник зможе повною мірою використовувати потенціал культури та направити його на благо розвитку організації.

1.3. Вплив управління розвитком корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства

У сьогоdnішніх реаліях функціонування підприємства перед керівництвом будь-якої організації постійно виникає питання підвищення ефективності її діяльності. Ці проблеми актуальні як для зарубіжних, так і для

вітчизняних організацій. Лише висока ефективність, може забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а тому їх благополуччя і комерційний успіх. Один з підходів до вирішення проблеми, що склалася полягає в пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для досягнення ефективності діяльності необхідно впроваджувати на підприємстві науково-обґрунтовані форми господарювання та управління.

Ефективна діяльність підприємства передбачає комплексне вирішення завдань, на основі показників економічного ефекту, одержуваного в результаті змін основних сторін діяльності суб'єкта господарювання: обсяг випуску продукції в натуральному вираженні; витрати на виробництво і реалізацію продукції; підвищення якості продукції, що випускається; освоєння нової прогресивної продукції; зростання продуктивності праці працівників; використання капітальних вкладень [1, с. 26].

Основним фактором який впливає на всі вище перераховані сторони діяльності суб'єкта господарювання є корпоративна культура. На думку багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників корпоративна культура пов'язана з досягненням найкращих соціально-психологічних умов на підприємстві, таких як: створення умов для творчої ефективної праці, створення умов для соціального світу і партнерства, створення інтересів суспільства і держави [12]. Ще Т. Пітерс і Р. Уотерман виявили в своїх дослідженнях «зв'язок між культурою і успіхом у роботі підприємства, описавши управлінську практику успішних організацій і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які привели підприємства до успіху» [12].

В узагальненому вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності підприємства була представлена і в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Дана ідея була розвинена і конкретизована Р. Квіном і Дж. Рорбахом в їх моделі «Конкуруючі цінності і корпоративна ефективність», що пояснює вплив тих чи інших цінностей на ефективність діяльності підприємства.

«Удосконалення корпоративної культури, перетворення її в потужний спонукаючий і об'єднуючий початок, може стати одним з важелів підвищення ефективності функціонування підприємства, тому багато сучасних керівників розглядають організаційну культуру, як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію» [12].

Корчагіна Є.В. говорить про безпосередній вплив корпоративної культури на стійкість компанії. У своїх працях автор виходить з того, що «гнучка корпоративна культура дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також пропонує модель вимірювання внеску корпоративної культури в розвиток компанії» [25, с. 255].

Виходячи з аналізу робіт різних авторів з визначення ефективності діяльності підприємства, можна зробити висновок, що на наш погляд найсуттєвіше буде визначати комплексно - по двох блоках показників. Перший блок включає в себе об'єктивні (економічні) показники (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Показники ефективності корпоративної культури [31]

Корпоративна культура може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги підприємства. Суть сталого розвитку полягає в здатності обмежити поширення збоїв різної природи і відновити компанію. Компанія повинна швидко адаптуватися до зміни зовнішнього середовища: появи на ринку нових продуктів і компонентів і зняття з виробництва старих, коливань ринкового попиту, маркетинговим атакам конкурентів, тенденцій розвитку ринку, збоїв в поставках сировини і матеріалів.

Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона визначає образ дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Вплив корпоративної культури на стійкий розвиток підприємства представлено на рис. 1.6.

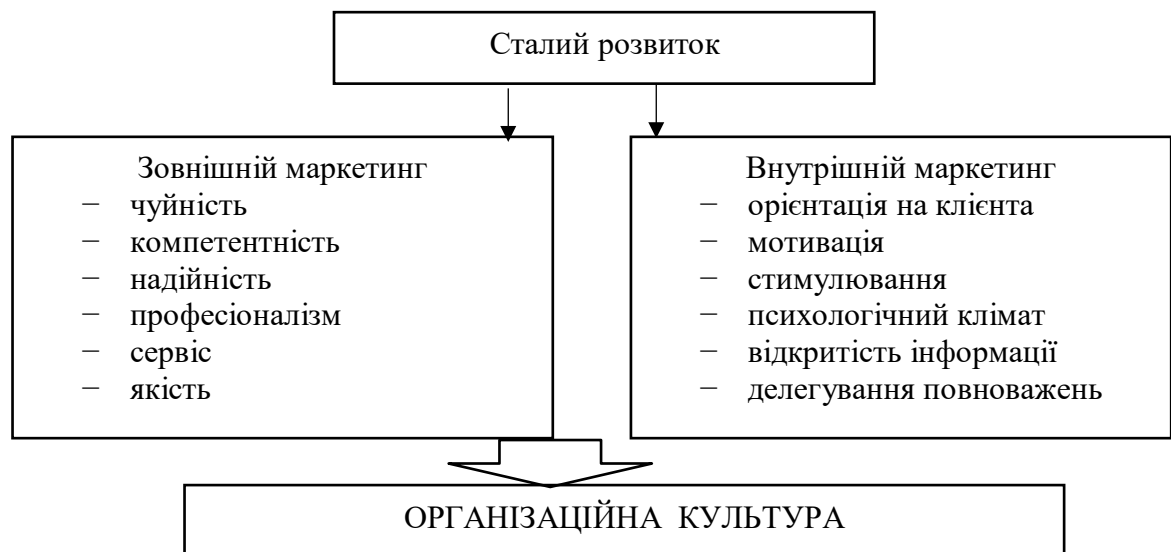


Рис. 1.6. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку

підприємства

Джерело: сформовано автором

Елементи культури, що сприяють гнучкості і сталому розвитку, можна знайти в самих різних організаціях. Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати прагнення домогтися результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на основі особистих контактів, делегування повноважень.

Гнучкі компанії за допомогою декларованих цінностей, навчання і виховання в традиціях своєї культури прищеплюють співробітникам відповідальність і зацікавленість в досягненні цілей компанії. Для оперативної реакції компанії на зміну навколишнього оточення її інтереси повинні збігатися з інтересами співробітників.

Якщо співробітник ототожнює себе з компанією, він досягає самореалізації, коли компанія домагається успіху. Ототожнення особистих і корпоративних цілей може стимулюватися акціонерними опціями або іншими механізмами, що формують зв'язок між фінансовим успіхом компанії і особистою участю співробітників. Ще більш важливий мотивуючий момент містить у собі грамотно сформульована місія компанії. Якщо співробітник переконаний, що бізнес його компанії – це не просто комерційне підприємство, а й важлива для всього суспільства діяльність, він буде прагнути виконати свою роботу сумлінно [34, с. 195].

Для того щоб корпоративної культури підприємства могла підтримати його стратегію розвитку і підвищення ефективності діяльності керівництву підприємства необхідно систематично вживати такі процедури: проводити збір даних, що описують стан об'єкта вивчення, перелік цінностей, цілей, завдань, які складають основу внутрішньофірмових і зовнішньофірмових відносин (на думку співробітників); дані характеризують відносини корпорації з клієнтами, конкурентами, партнерами, постачальниками, місцевим населенням,

суспільством в цілому і проводити якісний аналіз виникли відносин; проводити аналіз відповідності декларованим цінностям, цілям і завданням підприємства; проводити аналіз фактично реалізованих цінностей, цілей і завдань, декларованим; розробити заходи щодо поліпшення тих елементів культури, які за результатами проведеного аналізу виявилися не прогресивними [42, с. 78].

Необхідно також своєчасно провести заходи для формування прогресивної культури: розробити системи цінностей, цілей і завдань для всіх учасників підприємства; розробити системи пошуку, обслуговування і «утримання» клієнтів підприємства; розробити програм взаємодії з місцевим населенням, суспільством, державою; забезпечити коригування організаційно-економічної документації відповідно до впроваджуються рекомендаціями; впровадити інформаційне забезпечення, навчання і організацію виконання прийнятих заходів [42, с. 78].

З усього вищевикладеного, можна зробити висновки про те, що корпоративна культура: одна з найважливіших складових успішної діяльності підприємства; при правильному використанні може принести компанії істотні переваги; об'єднує співробітників, роблячи їх невід'ємною частиною компанії; формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі; збільшує продуктивність праці; сприяє зростанню прихильності працівників.

Тому першочерговим завданням вітчизняних компаній в області провадження механізму корпоративної культури має стати усвідомлення її важливості в управлінні організацією.

В останні роки корпоративну культуру почали визнавати основним показником, необхідним не тільки для правильного розуміння та управління організаційною поведінкою та мотивації співробітників, а й показником конкурентоспроможності організації. Корпоративна культура формує імідж компанії над ринком і впливає прибуток організації. Вкладаючи гроші в розвиток корпоративної культури, компанія отримує відданих співробітників, а вони,

своєю чергою, формують лояльних, постійних клієнтів. Саме від постійних клієнтів залежить реакція ринку, що вимірюється прибутковістю компанії. Таким чином, по суті, створена, керована, постійно збагачувана та гнучка змінна корпоративна культура – це конкурентна перевага компанії.

Слід зазначити, що на провідних українських підприємствах стало все більше виникати не тільки усвідомлення важливої корпоративної ролі культури, а й готовність ретельно працювати з її формуванням та розвитком. Такі підприємства починають підходити до створення корпоративної культури як стратегічно, створюючи спільні цінності та надихаючи співробітників на досягнення корпоративної місії, так і тактично, покращуючи поінформованість працівників, полегшуючи спілкування між ними, друкуючи внутрішньокорпоративні журнали тощо.

Однак навіть найпросунутіша і добре продумана корпоративна культура не в змозі замінити добре сформованих бізнес-процесів, грамотного управління, посадових інструкцій. Корпоративна культура є інструментом тонкого управління, що діє тоді, коли решта інструментів перебувають у робочому стані і нормально налагоджені. У ситуації, коли в організації немає хорошої системи мотивації, немає бізнес-процесів, організація має низку серйозних організаційних патологій, активне формування корпоративної культури сприймається працівниками швидше з роздратуванням, ніж із розумінням.

Корпоративна культура значно впливає на успішність реалізації стратегії організації. Деякі аспекти діяльності організації, обумовлені в стратегії, можуть збігатися або суперечити (що значно утруднює реалізацію стратегії) з основними засадами корпоративної культури. Тільки у разі повної відповідності між культурою і довгостроковими планами підприємство досягне добрих результатів. У цьому випадку високоорганізована культура підтримує реалізацію стратегії, дає стимули до творчої діяльності працівників, виховує та мотивує їх.

Можна виділити два типи впливу корпоративної культури на

ефективність діяльності організації:

- вплив домінуючого типу культури організації на успішність розвитку бізнесу. Корпоративна культура, що склалася, може бути ефективною і сприяти досягненню цілей організації, а може, навпаки, надавати сильний негативний вплив на ефективність діяльності. Успішними бувають ті організації, у яких сформована корпоративна культура внутрішньо не суперечлива, узгоджена зі стратегією розвитку та відповідає особливостям бізнесу та об'єктивним вимогам довкілля;

– вплив неузгодженості між реалізованими та офіційно закріпленими правилами, нормами та процедурами. Рівень керованості безпосередньо залежить від характеру неформальних норм і правил, і навіть ступеня їхнього впливу діяльність організації.

Вищезгадані положення дуже важливі. Але дуже нерозумно давати загальні рекомендації щодо проектування та розвитку ефективної корпоративної культури, оскільки в кожному конкретному випадку буде необхідний підхід, який відповідає умовам, у яких функціонує організація. Можна лише виділити деякі ключові аспекти культури, які впливають на ефективність; відзначити деякі помилки, пов'язані з відсутністю управління культурою та з прорахунками у програмі її розвитку; вказати можливі шляхи зміни культури, що несприятливо склалася.

В даний час розроблено різні методи, які дозволяють керівникам формувати та підтримувати корпоративну культуру підприємства, необхідну для успіху стратегії розвитку організації. Після з'ясування того, яким вимогам повинна відповідати культура цієї організації в умовах конкретної стратегії розвитку, керівництво насамперед визначає, якими мають бути філософія та практика управління. Виходячи з філософії управління керівники підприємства планують конкретні методи формування ефективної корпоративної культури.

Звісно, реальне формування ефективної корпоративної культури на

українських підприємствах – питання майбутнього. Але безпрецедентний динамізм сучасності вже сьогодні вимагає у них вибору нових орієнтирів стратегічного розвитку. Будь-яка українська організація, що прагне йти в ногу з часом, повинна мати один з таких загальновизнаних орієнтирів формування ефективної корпоративної культури, що дає кожному працівнику можливість самоствердження, максимального прояви здібностей, усвідомлення значущості своєї особистості. Визначальну роль у становленні такої культури мають грати саме керівники нового типу, які здатні перетворити високу корпоративну культуру з епітету, що красиво звучить, в фундаментальну якість своєї організації.

Отже, корпоративна культура є важливим компонентом діяльності організації не тільки з точки зору підтримки тих чи інших норм, а й забезпечення ефективності її діяльності. При цьому, як економісти, так і керівники не оскаржують впливу значущості фактора впливу корпоративної культури на діяльність організації. Це викликає необхідність роботи щодо формування, підтримки і розвитку корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

ПП «Компанія Легасі»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Компанія Легасі»

Приватне підприємство «Компанія Легасі» (ПП «Компанія Легасі») - вітчизняна компанія, яка створена у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. ПП «Компанія Легасі» є юридичною особою. У процесі своєї діяльності, досліджувана організація еволюціонувала та функціонує під брендом «PrintTECH». Юридична та фактична адреса підприємства: 02100, м. Київ, вул. Бажова, буд. 2, кв. 123. Основним видом економічної діяльності ПП «Компанія Легасі» за КВЕД є: «18.12 Друкування іншої продукції».

Мета ПП «Компанія Легасі» - вдосконалення і розвиток підприємства, незмінна висока якість продукції, гідні умови праці та соціальні гарантії нашого колективу.

На ПП «Компанія Легасі» діє лінійно-функціональна організаційна структура (рис.2.1). Очолює підприємство директор (установчими документами підприємства директором призначено Боровського О.В.), який реалізує основні функції управління, такі як: оперативне управління, перспективний розвиток, так само окремі функції управління підприємством виконують безпосередні керівники відділів.

Лінійно-функціональна структура організації цілком відповідає її функціям і не вимагає зміни, проте необхідно збільшити число рівнів управлінь. Дана структура дозволяє компанії істотно підвищити ефективність роботи за рахунок більш тісної взаємодії співробітників різних відділів у процесі реалізації одного проекту, що позитивно позначається на терміни виконання робіт. Разом чисельність персоналу ПП «Компанія Легасі», станом на кінець 2020 р., становила 97 осіб.

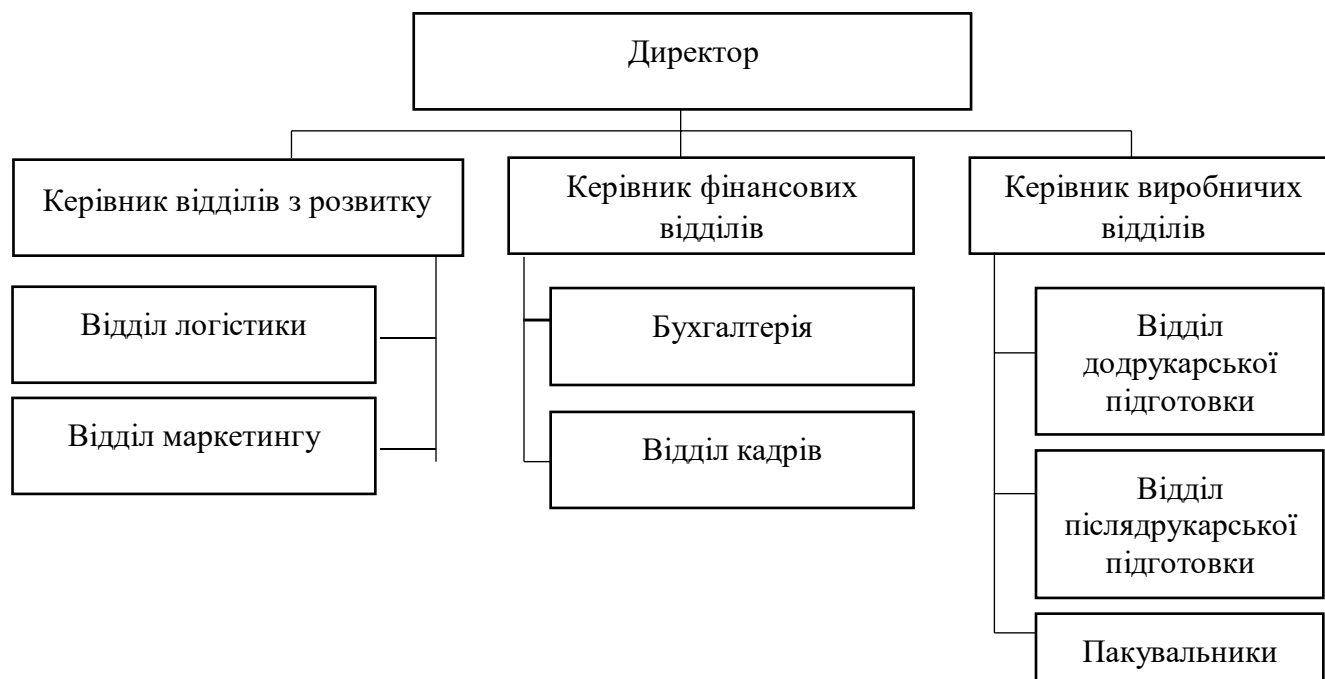


Рис.2.1. Організаційна структура ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором на основі даних ПП «Компанія Легасі»

ПП «Компанія Легасі» має вигляд правильної ієрархії, по гнучкості система є лінійною. Директор контролює роботу через керівників за напрямками діяльності.

Проведемо аналізу та оцінки динаміки фінансово-господарських показників діяльності підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.1).

В 2018 році чистий дохід ПП «Компанія Легасі» склав 55459 тис.грн. В 2019 році чистий дохід закладу зменшився на 48,65 %. У 2020 році позитивний приріст показника склав 50,7 % порівняно з 2019 роком. На кінець 2020 року чистий дохід ПП «Компанія Легасі» становив 42915 тис. грн.

В 2019 році приріст собівартість продукції ПП «Компанія Легасі» становила 19884 тис.грн, що на 57,11% менше за показник 2018 року. В 2020 році приріст значення показника становить 65,37 % у порівнянні з 2019 роком і собівартість послуг становила 32882 тис.грн.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПП
«Компанія Легасі» за 2018-2020 рр., тис.грн.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	55459	28477	42915	-26982	14438	-48,65	50,7
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46357	19884	32882	-26473	12998	-57,11	65,37
Інші операційні доходи	428	351	85	-77	-266	-17,99	-75,78
Інші доходи	22	35	184	13	149	59,09	425,71
Інші витрати	266	54	0	-212	-54	-79,7	-100
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	1911	1790	1449	-121	-341	-6,33	-19,05
Податок на прибуток від звичайної діяльності	361	322	260	-39	-62	-10,8	-19,25
Чистий прибуток	1550	1509	1188	-41	-321	-2,65	-21,27

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Компанія Легасі»

В 2018 році сума фінансового результату до оподаткування ПП «Компанія Легасі» становила 1911 тис.грн. В 2019 році сума прибутку до оподаткування склала 1790 тис.грн., а в 2020 році 1449 тис.грн., що свідчить про достатньо ефективну діяльність підприємства.

Динаміка чистого фінансового результату ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. наведена на рис. 2.2.

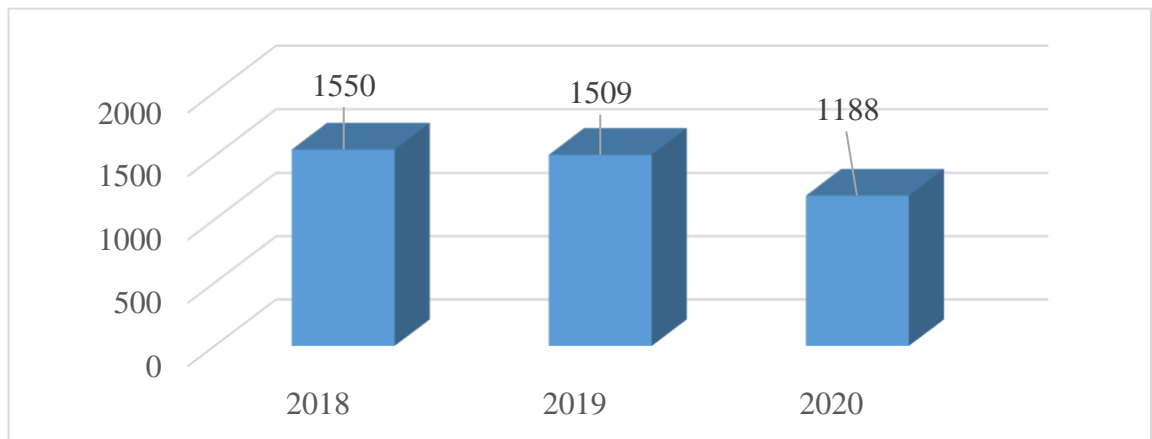


Рис.2.2. Динаміка чистого фінансового результату ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.1

Отже, ПП «Компанія Легасі» сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2018 році, який склав 1550 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2019 році становить 1509 тис.грн. За 2020 рік сума чистого фінансового результату від діяльності ПП «Компанія Легасі» склала 1188 тис.грн., що свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів.

Проведемо аналіз показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,38	7,68	4,86	6,3	-2,82	456,61	- 36,71
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,73	2,28	0,48	1,55	-1,8	213,28	- 79,01
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,09	2,4	1,67	2,31	-0,74	2473,29	- 30,62

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Компанія Легасі»

Значення показника поточної ліквідності ПП «Компанія Легасі» знаходиться

в нормативних межах протягом 2018 року, тобто підприємство здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2019 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 7,68 грн. оборотних активів ПП «Компанія Легасі». В 2020 році поточна ліквідність ПП «Компанія Легасі» була вкрай високою і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,86 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності ПП «Компанія Легасі», то в 2018 році підприємство могло швидко погасити 72,82 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2019 році значення показника становило 2,28 - значення показника вище нормативного. В 2020 році значення показника становило 0,48 - значення показника нижче нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності ПП «Компанія Легасі», то в 2018 році підприємство могло негайно погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. В 2019 році значення показника становило 2,4, а в 2020 році 1,67.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр. у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників рентабельності ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 рр., %

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
				+,-			
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	30,45	19,13	19,21	-11,33	0,08	-37,2	0,43
Рентабельність власного капіталу	104,2	39,62	23,65	-64,59	-15,97	-61,98	-40,31
Рентабельність виробничих фондів	113,14	61,24	41,64	-51,9	-19,6	-45,87	-32
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2,79	5,15	2,77	2,36	-2,38	84,32	-46,26

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ПП «Компанія Легасі»

Рентабельність активів ПП «Компанія Легасі» в 2018 році склала 30,45 %, тобто на кожну гривню активів підприємство отримало 30,45 копійок чистого

прибутку. В 2019 році на кожен вкладений в активи гривню було отримано 19,13 копійок чистого прибутку. В 2020 році значення показника рентабельності активів ПП «Компанія Легасі» дорівнювало 19,21 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу ПП «Компанія Легасі», то в 2018 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 104,2 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи закладу. В 2019 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 39,62 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи ПП «Компанія Легасі» за цей рік була низькою. В 2020 році кожна вкладена власниками ПП «Компанія Легасі» гривня коштів принесла їм 23,65 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів ПП «Компанія Легасі» в 2018 році склала 113,14 %, тобто на кожен гривню виробничих фондів підприємство отримало 1,13 грн чистого прибутку. В 2019 році на кожен вкладений у виробничі фонди гривню було отримано 0,61 грн чистого прибутку. В 2020 році значення показника рентабельності виробничих фондів ПП «Компанія Легасі» дорівнює 41,64 %.

В 2018 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,03 грн чистого прибутку. В 2019 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 5,15 %. На кінець 2020 року значення показника становило 2,77 %.

Можна зробити висновок, що ПП «Компанія Легасі» веде ефективну та рентабельну господарську діяльність протягом 2018-2020 рр.

Отже, в результаті аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності ПП «Компанія Легасі» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» та до проблемного

фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства.

Невисоке значення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування говорить, що в цілому управління виробничою діяльністю є неефективним, тому що залишається недостатньо коштів для здійснення маркетингових і управлінських витрат, погашення фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ПП «Компанія Легасі» становить 1467 тис. грн. в 2020 р. Негативна динаміка показника ПП «Компанія Легасі» (зниження на 19,02%) говорить про зниження здатності нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Проведемо аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ПП «Компанія Легасі» використовуючи PEST – аналіз (табл.2.4). PEST - аналіз - маркетинговий інструмент, призначений для визначення політичних, економічних, соціальних та технологічних, екологічних та правових аспектів середовища, які впливають на бізнес компанії.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз для ПП «Компанія Легасі»

Фактор	Вага	Ймовірність	Значення	Вплив а компанію
1	2	3	4	5
Соціальні фактори				
1. Тенденція до отримання технічних спеціальностей у вищих навчальних закладах	+2	0,6	1,2	Збільшення кількості кандидатів
2. Зростання популярності поліграфічних послуг та продукції	+4	0,4	+1,6	Зростання кількості купленої послуги
Всього			+0,4	
Технологічні фактори				
3. Орієнтир на екологічне виробництво і продукцію	+2	0,7	+1,4	Впровадження більш технологічного виробництва
4. Постійне зростання кількості інноваційних розробок в даній сфері (новітнє поліграфічне обладнання)	+3	0,3	+0,9	Впровадження інноваційних технологій
Всього			+2,3	
Економічні фактори				
5. Тенденція до підвищення цін на сировину і ресурси для виробництва.	-3	0,6	-1,8	Збільшення витрат
6. Падіння інтересу інвесторів до галузі.	-3	0,4	-1,2	Менше інвестицій
Всього			-3	
Політичні фактори				
7. Створення програм для розвитку інноваційних продуктів	+2	0,5	+1	Обмеження щодо закупівлі сировини
8. Підтримка малого і середнього бізнесу державою	+3	0,5	+1,5	Програми підтримки потенційних постачальників
Всього			+0,5	

Джерело: складено автором

Тенденція до отримання технічних спеціальностей у ВНЗ сприятливо позначається на діяльності ПП «Компанія Легасі», оскільки розширює ринок потенційних співробітників. З іншого боку, на сьогоднішній день спостерігається тенденція до зростання популярності поліграфічних послуг та продукції.

Орієнтир на екологічне виробництво і продукцію - це тенденція, актуальна для сучасного виробництва. Організації часто позиціонують себе як виробники,

що не завдають шкоди навколишньому середовищу. Постійне зростання кількості інноваційних розробок в даній сфері дозволяє безперервно вдосконалювати процес виробництва, застосовувати нові технології, скорочувати витрати на певні процеси, а також розробляти новий асортимент.

Тенденція до підвищення цін на сировину і ресурси для виробництва пов'язана з рівнем інфляції в цілому і негативно впливає на витрати ПП «Компанія Легасі». Падіння інтересу інвесторів до галузі пов'язане з тим, що поліграфічна сфера пов'язана з великою кількістю ризиків.

У політичній сфері спостерігається тенденція до підтримки державою пільгових умов для розвитку інноваційних продуктів. Підтримка малого і середнього бізнесу державою. Малий і середній бізнес часто може бути постачальниками для компанії (поставка матеріалів, юридичні фірми і т.д.).

З проведеного аналізу видно, що на ПП «Компанія Легасі» і на його конкурентів впливає достатня кількість зовнішніх факторів. Вони змушують час від часу міняти стратегію розвитку і всіляко підлаштовуватися під актуальну ситуацію. Найбільш сприятливий вплив роблять фактори технологічної сфери. З обережністю необхідно підходити до вивчення факторів економіки і соціума, так як вони негативно впливають на діяльність. На діяльність ПП «Компанія Легасі» зовнішні фактори більшою мірою впливають позитивно, ніж негативні фактори. Ситуація на поліграфічному ринку України є дуже сприятливою для ПП «Компанія Легасі». Великий потенціал щодо підвищення реалізації продукції, високий рівень якості та помірний рівень ціни розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

Взаємозв'язок ПП «Компанія Легасі» з мікросередовищем продемонстрований на рис. 2.2, де величина стрілок визначає ступінь впливу фактору.

Нові учасники
Незважаючи на існуючу загрозу появи нових гравців на ринку,
ймовірність того, що вони зможуть зайняти значну його частку,
вкрай мала

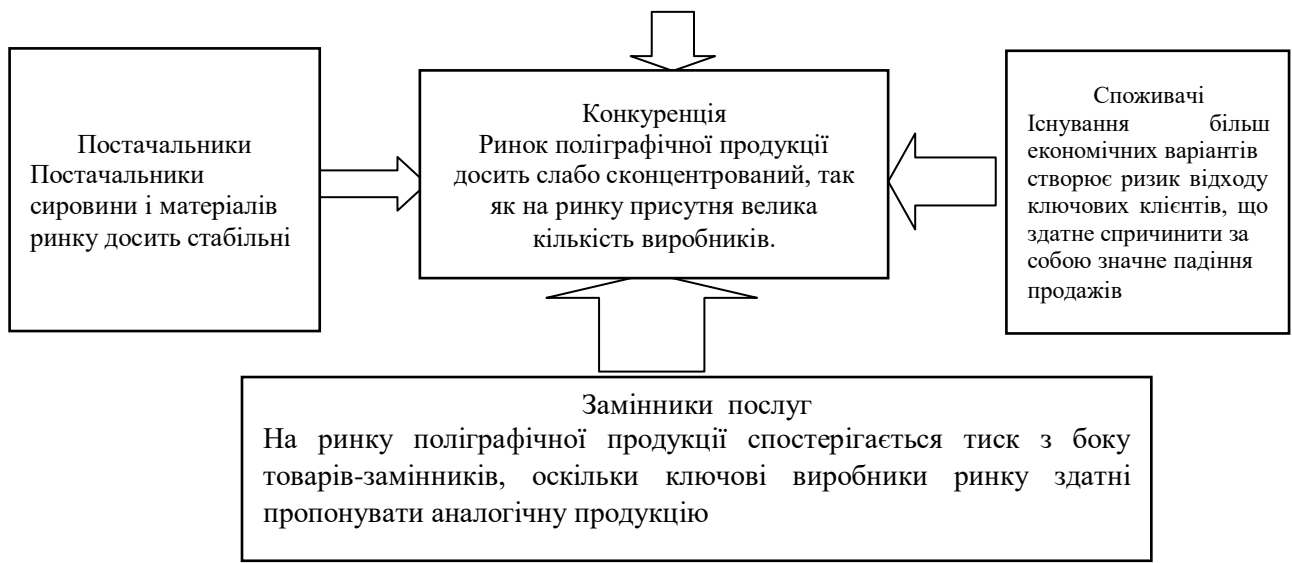


Рис. 2.2. Аналіз п'яти сил Портера для ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено за даними ПП «Компанія Легасі»

Вплив загрози появи нових гравців ринку низький, оскільки, ймовірність того, що вони зможуть зайняти значну його частку, вкрай мала. Складність полягає не тільки у високій ціновій політиці, а й державному регулюванні діяльності компаній, а також в необхідності пошуку висококласних фахівців. Великі і середні компанії переживають зараз ситуацію звуження ринку збуту. Одночасно, компанії, що працюють на даному ринку, володіють певними технологічними і матеріальними потенціалами, а вихід на даний ринок досить утруднений.

Замінники продукції/послуг справляють сильний вплив на діяльність підприємства, на ринку поліграфічної продукції спостерігається тиск з боку товарів-замінників, оскільки ключові виробники ринку здатні пропонувати аналогічну продукцію.

Споживачі поліграфічної компанії представлені як фізичними, так і юридичними особами. Інтерес споживача і його потреба визначається безліччю факторів, облік яких безпосередньо впливає на успішність компанії. Вплив споживачів середній. Існування більш економічних варіантів створює ризик

відходу ключових клієнтів, що здатне спричинити за собою значне падіння продажів

Щодо внутрішньогалузевої конкуренції, то ринок поліграфічної продукції досить слабо сконцентрований, так як на ринку присутня велика кількість виробників.

Вплив постачальників низький. Постачальники сировини і матеріалів ринку досить стабільні

Отже, поліграфічний ринок для невеликих підприємств, в тому числі і ПП «Компанія Легасі», на даний момент перспективний, хоча і несе певні ризики. Конкуренція всередині галузі зростає. Це - сильний фактор впливу на суб'єкт даної галузі. Крім того, поява нових учасників, хоча і стримується деякими бар'єрами входження в галузь, також можливо, що ще більш посилить конкуренцію.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ПП «Компанія Легасі» проведено SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПП «Компанія Легасі»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<p>Досвід роботи компанії на ринку</p> <p>Стабільне збільшення обсягів реалізації продукції</p> <p>Орієнтація на широке коло споживачів</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Ціни нижчі, ніж на аналогічні продукцію конкурентів</p> <p>Великий досвід підприємства в даній сфері, досвідчені кадри</p>	<p>Старе технологічне обладнання</p> <p>Відсутність новинок – продукції</p> <p>Неефективна реклама даного підприємства та його послуг</p> <p>Відсутність чіткого образу продукції, який би запам'ятовувався</p>

Продовження табл.2.5

Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
----------------	--------------	--------------

Недостатня насиченість ринку Реалізація нової продукції та її реклама на телебаченні Встановлення нового, більш раціонального обладнання Проведення таких видів реклами, як sales promotion; sampling Вихід на нові географічні ринки Збільшення кількості друкованої реклами, великих кольорових плакатів, реклами на телебаченні та радіо	Розширення номенклатури послуг Відкриття регіональних мереж в Україні, співпраця з постачальниками в регіонах а також вартість сировини може бути дешевшою, що дозволить знизити ціну на послуги Створення форми зворотнього зв'язку з існуючими клієнтами для залучення нових крупних клієнтів як в Україні так і за її межами Проведення досліджень з вивчення та пошуку нових каналів збуту	Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної кампанії Підвищення ефективності діяльності відділу маркетингу та реклами на підприємстві Збільшення ринкової частки компанії за рахунок реалізації нової продукції і завоювання нових сегментів ринку
Загрози (Т)	ST-стратегія	WT-стратегія
Зростання ввізного мита на деякі товари Прихід сильних конкурентів Погіршення економічної ситуації Збільшення цін на сировину постачальників Зміни у законодавстві	Вдосконалення системи збуту послуг шляхом впровадження інновацій Створення системи обліку зі зниження витрат	Розширення каналів товароруку Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії Розвиток технологій збуту послуг внаслідок здійснення інноваційних програм

Джерело: складено автором

Підприємство максимально використовує сильні сторони: попит на продукцію підвищується шляхом покращення її якості, шляхом використання екологічно чистої сировини відбувається зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

2.2. Дослідження стану корпоративної культури підприємства

Виходячи з аналізу документації підприємства, було встановлено, що корпоративна культура ПП «Компанія Легасі» розвинена та поширена у всіх підрозділах, приймається майже всіма співробітниками. Основи корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» закріплені у корпоративному кодексі підприємства.

Корпоративний кодекс ПП «Компанія Легасі» – зведення правил, що описує ті моделі поведінки й єдині стандарти відносин та спільної діяльності, які вітаються у компанії. По суті кодекс розставляє пріоритети, визначає «правила гри» для всіх співробітників ПП «Компанія Легасі», встановлює регламенти робочих процесів, містить моделі поведінки в різних ситуаціях, сприяє створенню унікальної корпоративної культури.

Основною причиною створення корпоративного кодексу на ПП «Компанія Легасі» став його динамічний розвиток, постійне збільшення числа працівників. З іншого боку, на появу кодексу вплинула необхідність організації ефективної взаємодії підрозділів таким чином, щоб усі відділи були спрямовані на досягнення спільної мети, використовуючи одні й самі методи, керуючись загальними правилами. Єдина корпоративна філософія сприяє згуртуванню колективу, задаючи загальні всім підрозділам принципи ведення бізнесу та поведінки в організації.

Для дослідження стану корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» будуть використані наступні методи:

- метод поелементної якісної оцінки;
- визначення типу культури з використанням класифікації С. Ханді;
- характеристика організації з використанням аспектів, виділених Гертом Хофстеде.

Почнемо аналіз корпоративної культури ПП «Компанія Легасі», використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

- Історія розвитку та досягнення ПП «Компанія Легасі».

ПП «Компанія Легасі» - поліграфічне підприємство створене у 2006 році, і займається наданням різних послуг сфери поліграфії достатньо високої якості. Підприємство виробляє поліграфічну продукцію за індивідуальним замовленням кожного замовника. Асортимент продукції включає каталоги, буклети, брошури, афіші, календарі, постери та ін.

Майстерність спеціалістів ПП «Компанія Легасі» постійно вдосконалюється. Співробітники, які працюють у досліджуваній компанії, регулярно проходять навчання, щоб знати сучасні поліграфічні технології, фахівці вивчають досвід вітчизняних та зарубіжних колег, а також відвідують різні поліграфічні виставки.

Послуги/продукція ПП «Компанія Легасі» - це гарантія високої якості виконання кожного замовлення із застосуванням сучасних поліграфічних технологій. Весь комплекс робіт проводиться за допомогою широкого парку поліграфічного обладнання, яке забезпечує весь комплекс робіт від додрукарської обробки нового замовлення до друку після кінцевої продукції.

Різні види високоякісного друку виробляються на найсучаснішому обладнанні цієї сфери. ПП «Компанія Легасі» оснащено сучасними високоякісними друкарськими машинами, що дозволяє досягти високої продуктивності виробництва із запорукою високої якості.

Готова поліграфічна продукція обов'язково проходить спеціальну післядрукарську обробку та набуває закінченого вигляду, після чого упаковується та передається замовнику.

Розуміючи роль поліграфічної продукції як елемента масової культури, ПП «Компанія Легасі» усвідомлює свою відповідальність перед українською мовою та українськими культурними цінностями. Виробляючи поліграфічну продукцію, підприємство бере участь у розвитку інфраструктури українського бізнесу і, зрештою, сприяє перетворенню України на економічно розвинену демократичну країну.

➤ Місія, цілі та завдання ПП «Компанія Легасі».

Місія ПП «Компанія Легасі» – є «створювати нові ефективні поліграфічні рішення, які розвивають ринок і дозволяють клієнтам не турбуватися з приводу виконання їх замовлення» [43]. ПП «Компанія Легасі» - «компанія, яка динамічно розвивається, що дає підстави з впевненістю дивитися у майбутнє та визначати

стратегію розвитку підприємства на тривалу перспективу».

Основні цілі ПП «Компанія Легасі»: «Підвищення ефективності роботи, формування ринку поліграфічних послуг і посилення на ньому наших лідерських позицій» [43].

Завдання ПП «Компанія Легасі»:

- створення споживача (споживача, який вважає за краще купувати послуги в одній компанії) і забезпечення його послугами, що максимально задовольняють його потреби;

- створення системи та умов праці в організації для максимального розвитку і задоволення потреб працівників в «духовному», професійної і матеріального сенсі;

- збільшення загальної частки ринку;

- збільшення обсягу прибутку.

- Логотип ПП «Компанія Легасі».

Символічне представлення логотипу ПП «Компанія Легасі» є вдалим поєднанням кольорової гами (рис. 2.3). Фіолетові і білі кольори налаштовують на комунікабельність, зберігається в пам'яті триваліший час.



Рис. 2.3. Приклад логотипу ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено за: [43]

- Девіз ПП «Компанія Легасі».

Девізом ПП «Компанія Легасі» є «Безпека та надійність», «Професіонали для людей». «Ці девізи підтверджуються практичною діяльністю, а саме

систематичним здійсненням заходів по підвищенню надійності роботи поліграфічного обладнання на підприємстві. Задля надійної та безаварійної експлуатації поліграфічного обладнання, технічного нагляду, будівель і споруд, розслідування технологічних порушень в компанії створено Службу безпеки і надійності» [43].

➤ Цінності і принципи ПП «Компанія Легасі».

Цінності ПП «Компанія Легасі»: «1. Наші клієнти - відносини з клієнтами та партнерами будуються на довгостроковій взаємовигідній основі, саме тому всі клієнти нашої компанії довіряють нам та являються нашими вірними друзями. 2. Наші співробітники – це не тільки невід’ємна частина бізнес-процесу, але й члени великої дружної родини професіоналів. 3. Досвід - ми щодня вдосконалюємо наші знання та закладаємо фундамент для подальшого розвитку. 4. Постійний рух вперед – це сила та інструмент розвитку нашого багатолітнього успішного бізнесу» [43].

Принципи ПП «Компанія Легасі»:

«Клієнтоорієнтованість – це уважне ставлення до потреб наших клієнтів. Ми чесні та відкриті до пошуку нових рішень. Ми використовуємо всі можливі та необхідні ресурси для того, щоб наш клієнт гарантовано отримав очікуваний результат.

Відповідальність – прагнення відповідати найвищим стандартам та перевищувати очікування. Надійність та готовність виконувати домовленості та свої обов’язки також є невід’ємною частиною нашої роботи.

Командна робота – це злагоджена робота всього колективу та персональна відповідальність кожного за спільний результат. Це не тільки досягнення високих показників, але й висока майстерність, глибоке володіння професією, якісне та професійне обслуговування.

Вдосконалення – всебічний розвиток персоналу, для того, щоб співробітники компанії змогли в повній мірі реалізувати свій потенціал в

досягненні поставлених цілей та створення конкурентних переваг. Проявляти ініціативу, завжди критично, зі «свіжим поглядом», дивитися на старі процедури, пропонувати нові ефективні рішення старих задач – це основні особливості працівників нашої компанії. Бути відкритими до нових знань, інформації, нових процесів та принципів» [43].

➤ Кодекс та етика ПП «Компанія Легасі».

В організації діє кодекс етики і правила поведінки для співробітників. Основоположним принципом роботи є принцип: «поважати один одного». Всі співробітники зобов'язані в будь-якій ситуації вести себе коректно, з дотриманням всіх етичних норм і вимог законодавства, незалежно від місця і характеру роботи. Дотримання етичних норм має особливе значення для організації.

➤ Традиції ПП «Компанія Легасі».

У ПП «Компанія Легасі» обов'язково зазначаються такі свята, як Новий рік, 6 грудня, 8 березня, День народження компанії. Щорічно проводиться «Фестиваль лідерства», де відзначаються кращі працівники, відзначаються досягнення, вручаються нагороди, вручаються листи подяки, подарунки. Обов'язково відзначається День молоді.

Організація приділяє особливу увагу здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивних і розважальних заходів. Співробітники можуть придбати знижки на відвідування спортивного комплексу і басейну.

➤ Кадрова політика ПП «Компанія Легасі».

Стратегічна мета кадрової політики ПП «Компанія Легасі» полягає в забезпеченні оптимального співвідношення відсотків поновлення і збереження чисельності та якості персоналу відповідно до потреб організації, вимог законодавства та станом ринку праці. Основною вимогою до працівників є високий рівень професіоналізму, підтримуваний наявністю спеціалізованої освіти.

➤ Система мотивації ПП «Компанія Легасі».

Для стимулювання праці співробітників керівництво ПП «Компанія Легасі» використовує економічні, соціальні і адміністративні методи мотивації. Однак найбільш розвиненою є економічна мотивація через заробітну плату.

В області оплати праці на ПП «Компанія Легасі» передбачено:

- періодичне підвищення рівня заробітної плати;
- порядок розрахунку заробітної плати працівникам;
- методи оцінки і обліку трудового внеску працівника в загальні результати роботи підприємства.

Оцінка посад і формування кваліфікаційних груп на ПП «Компанія Легасі» здійснюється на основі використання грейдової системи нарахування заробітної плати. На основі грейдування, ПП «Компанія Легасі» розробила організаційну політику компенсацій і пільг, яка дозволяє оптимізувати витрати на персонал і спростити адміністрування організаційної системи матеріального стимулювання.

➤ Соціально-психологічна культура ПП «Компанія Легасі».

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на ПП «Компанія Легасі». Стиль управління в організації демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні з підлеглими менеджерами простежується конструктивну розмову. Співробітники мають право на помилки, вважається, що це протилежний крок до розвитку.

Далі здійснимо визначення типу корпоративної культури ПП «Компанія Легасі».

Відповідно до класифікації С. Ханді корпоративна культура ПП «Компанія Легасі» відноситься до типу «Культура завдань», оскільки в основі системи влади лежить сила фахівця, експерта, важливіший командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на рівні групи, співробітники та відділи об'єднуються, ініціатива заохочується.

Відповідно до аспектів, зазначеними Гертом Хофстеде, корпоративну

культуру можна охарактеризувати наступним чином (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Характеристика корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»
(за Г. Хофстеде)**

Аспект	Характеристика
1	2
Неприйняття невизначеності	Існує високий ступінь неприйняття невизначеності. Це пов'язано з бажанням персоналу працювати в чіткій і зрозумілій організаційній структурі. Суперництво не вітається. Керівники є експертами в області менеджменту.
Мужність - жіночність	Спостерігається прояв жіночності, оскільки існує приємна спокійна робоча атмосфера, низький рівень стресу
Дистанція влади	Переважає низька дистанція влади. Це виражається в наступному: прийняття будь-якого рішення в організації можливо тільки після обговорення з оточенням; кожен працівник має право висловити свою точку зору; керівники і підлеглі спілкуються на «ти»; одні й ті ж правила для всіх. Вище керівництво доступно.
Індивідуалізм - колективізм	У цій організації в основному спостерігається колективізм. Це відбивається в прийнятті групових рішень, організація порівнянна з сім'єю. Просування тільки всередині організації відповідно до досвіду. У співробітників простежується почуття обов'язку і вірності. Лідерство використовує традиційні методи мотивації.

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що ПП «Компанія Легасі» приділяється достатньо уваги корпоративній культурі.

2.3. Визначення ефективності управління корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі»

Метою корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» є мотивація персоналу до ефективної праці, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для оцінки ефективності управління корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі» проведемо аналіз соціальної політики підприємства. Соціальна політика ПП «Компанія Легасі» – це комплекс заходів, що проводяться

з метою вирішення різноманітних соціально-побутових проблем працівників, для мотивації персоналу та підвищення ефективності праці.

Проведемо аналіз заходів соціального спрямування на ПП «Компанія Легасі» та чисельність осіб, які брали в них участь (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Чисельність осіб, які брали участь в заходах соціального спрямування на ПП «Компанія Легасі» за період 2018-2020 рр.

Назва соціального заходу	Роки, осіб		
	2018	2019	2020
1. Отримали соціальну допомогу від підприємства:			
- при народженні дитини	2	4	1
- при догляді за дитиною до 3-х років	3	3	2
- при одруженні	4	7	13
- на лікування	7	14	19
2. Навчання за рахунок підприємства, з них:	27	44	51
- працівники підприємства	23	39	48
- члени сімей працівників підприємства	4	5	3
3. Участь у культурно-масових заходах (з ініціативи підприємства)			
- відвідали концерти	23	8	37
- поїздки на екскурсію	32	12	41
4. Підвищили кваліфікацію та атестувалися	41	37	12
5. Нагороджені різними нагородами, подяками, грамотами	12	17	21
6. Оплата харчування	105	84	63

Джерело: складено на підставі даних відділу персоналу ПП «Компанія Легасі»

Аналіз даних табл. 2.7 засвідчує, що у ПП «Компанія Легасі» проводиться активна соціальна політика, спрямована на покращення життєвого рівня працівників.

Також для оцінки ефективності корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» проаналізуємо показники, що характеризують плинність кадрів на підприємстві (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка руху персоналу ПП «Компанія Легасі»

за 2018-2020 р.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	0,3	0,1	-0,8	-0,2
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,4	23,6	9,2	23,2	-14,4
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	0,0	1,9	1,2	1,9	-0,7
Коефіцієнт сталості персоналу	15,2	16,7	17,6	1,5	0,9
Коефіцієнт заміщення персоналу	1,1	1,3	0,6	0,2	-0,7
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,2	1,5	1,5	1,3	0
Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	1,1	1,7	1,7	0,6	0
Коефіцієнт приросту персоналу	0,8	-23,3	-9,1	-24,1	14,2
Рівень стабільності персоналу	1,0	0,8	0,9	-0,2	0,1

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ПП «Компанія Легасі»

Серед показників руху персоналу ПП «Компанія Легасі» в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. сформувалася наступна динаміка:

- коефіцієнт обороту по прийому ПП «Компанія Легасі» в 2020 р. становив 0,1%, це пов'язано з тим, що протягом даного періоду було прийнято лише 1 нового працівника;

- коефіцієнт обороту по вибуттю ПП «Компанія Легасі» в 2020 році зменшився на 14,5% у порівнянні з 2019 роком і становить 9,2%, тобто відбувається високе вибуття персоналу протягом звітнього періоду;

- значення коефіцієнту необхідного обороту персоналу ПП «Компанія Легасі» є меншим за значення коефіцієнту обороту по вибуттю, що пов'язано з наявністю надлишкового обороту. Даний коефіцієнт в 2020 році становив 1,2%.

- коефіцієнт сталості персоналу ПП «Компанія Легасі» показує, що питома вага працівників у середньообліковій чисельності, що на кінець 2020 року відпрацювали рівно один рік в організації становить 17,6%, що на 0,9% більше за показник 2019 року.

- коефіцієнт заміщення персоналу протягом в 2020 р становив 0,6%;

- рівень стабільності персоналу в 2020 році становить 0,9%, що свідчить про

низьку стабільність персоналу на ПП «Компанія Легасі».

Одним із основних показників, що може характеризувати ефективність управління корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі», є продуктивність праці персоналу. Проведемо аналіз продуктивності праці персоналу ПП «Компанія Легасі» за 2018-2020 роки в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ПП «Компанія Легасі» за 2018 - 2020 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	55459	28477	42915	-26982	14438
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	121	110	97	-11	-13
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	458,3	258,9	442,4	-199,4	183,5

Джерело: складено та розраховано автором

Продуктивність праці персоналу ПП «Компанія Легасі» зросла в 2020 році у порівнянні із показником 2019 року. Так, даний показник склав в 2020 році 442,4 тис.грн./осіб, що на 183,5 тис. грн. більше показника 2019 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність ПП «Компанія Легасі» та свідчить про, хоча і не високу, результативність управління корпоративною культурою підприємства.

Для більш повної оцінки ефективності управління корпоративною культурою використовуємо дані опитування, проведеного керівництвом серед співробітників ПП «Компанія Легасі». Опитування проводилося на основі опитувального листа, де співробітників просили дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо корпоративної культури компанії.

В опитуванні приймало участь 85 працівників організації, що становить майже 88% від загальної кількості зайнятих в організації, збір матеріалу

проводився за допомогою електронних ресурсів. Анкету опитування наведено в Додатку В.

В анкеті було питання, що стосується історії компанії. Більш ніж три чверті опитуваних заявили, що знайомі з нею (76%). Недостатньо добре історію своєї компанії знають лише 15%. Це дозволяє зробити висновок про те, що працівники компанії зацікавлені в тому, щоб вивчати історію появи компанії і те, як вона розвивається. Даний факт в свою чергу дозволяє зробити висновок про те, що місце, де вони здійснюють свою професійну діяльність для них, має велике значення.

При цьому, на питання, скільки по часу вони працевлаштовані в компанії, 27% заявили що термін цей становить понад 12 місяців, ще 25% працюють в діапазоні від 2 до 3 років. Решта 48% зайняті на ПП «Компанія Легасі» після того, як відкрився перший офіс в Україні. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що команда в організації досить недосвідчена і в зв'язку з цим, можуть спостерігатися проблеми зі стабільністю.

На питання, наскільки співробітники знайомі з місією ПП «Компанія Легасі», відповіді незадовільні. 15% від опитаних зовсім не мають ніякого поняття про місію організації, для практично половини (47%) місія представляється досить розмитою, і тільки лише 38% повністю володіють всією необхідною інформацією. Поняття про стратегію ПП «Компанія Легасі» також недостатнє для великого підприємства, всього 58% від опитаних вона знайома.

Під терміном корпоративна культура багато співробітників розуміють спільні відзначення свят (так сказали 9%), ще 25% заявили, що це допомога в компанії з соціальної точки зору. Більш відповідні відповіді дали ті, хто вважає, що це сукупність різних традицій, характерних для компанії (26%) і існування конкретних знаків, що дозволяють виділити підприємство серед інших (28%).

Більшій частині співробітників ПП «Компанія Легасі» (79% проти 21%) відома інформація про те, де містяться правила, що стосуються поведінки

працівників під час здійснення своїх професійних обов'язків.

Опитування показало, що більшість опитаних співробітників ПП «Компанія Легасі» отримали інформацію про цілі його діяльності з інтерв'ю з менеджером - 35% і 32% з документів. Це свідчить про те, що розмови про цілі ПП «Компанія Легасі» з співробітниками проводяться. Проте, 17% не мають такої інформації.

Для більшої частини людей, які проходили опитування, важливою в тій чи іншій мірі працювати з людьми, що добре взаємодіють між собою. Всього 24% заявили, що для них це не потрібно. Основною цінністю співробітників ПП «Компанія Легасі» є розмір заробітної плати, про це свідчать 36% відповідей, а також оцінка праці - 28%. Стабільність робочого місця вказали тільки 17%, можливість участі в прийнятті рішень - 14%. І тільки 5% важлива цікава робота.

Для більшості працівників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси - 55%, найменш важливими є доплати за стаж роботи - 10%.

Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода - 27%, корпоративні свята - 20% і соціальне забезпечення - 53%. Для 53% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для кар'єрного зростання, відповідно, 47% не надто важливі.

Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що на ПП «Компанія Легасі» підвищення кваліфікації персоналу проводиться досить добре, тому що так вважають більшість опитаних співробітників - 88%. Більшість співробітників компанії хочуть довгий час працювати в ПП «Компанія Легасі» - 73%, відповідно 27% респондентів планують працювати в організації нетривалий час. Тобто майже третина співробітників планують шукати іншу роботу, що має насторожувати керівництво.

66% співробітників задоволені існуючою корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі», що становить майже дві третини опитаних. Однак є

працівники, котрі або не задоволені існуючою культурою (12%), або частково задоволені нею (22%). Відповідно, виникла необхідність визначити ступінь задоволеності різними складовими культури ПП «Компанія Легасі». Тому респондентам було поставлене ще одне питання, спрямований на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з цих питань має на увазі відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед усіх співробітників, тим вище задоволеність цим елементом. Середні бали відповідей на це питання представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Середні бали, отримані в результаті анкетування

Чи задоволені ви:	Середній бал
Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	4,3
Політикою організації та керівництва	7,6
Стилем керівництва	8
Змістом роботи	7,8
Можливостями професійного зростання	9,1
Атмосфера теплоти і підтримки	4,7

Джерело: складено автором

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що працівники ПП «Компанія Легасі» не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді. Невдоволення також викликає недолік неробочих відносин.

Для визначення проблем в управлінні корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі» здійсимо побудову профілів корпоративної культури підприємства використовуючи методика ОСАІ Камерона і Куінна. Дослідження проводилося в період з червня 2021 року по серпень 2021 року. В опитуванні прийняли участь 85 співробітників ПП «Компанія Легасі» віком від 20 до 40 років. Анкета представлена у Додатку Г. Аналізи результатів анкетування представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Діагностика корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»

за К. Камероном і Р. Куїнну

Варіант	А		В		С		Д	
	В даний час	Бажана	В даний час	Бажана	В даний час	Бажана	В даний час	Бажана
Найважливіші характеристики	50	50	30	20	20	30	0	0
Стиль лідерства в організації	40	50	10	0	10	0	40	50
Управління персоналом	50	50	0	10	0	0	50	40
Сутність організації	50	60	30	20	10	10	10	10
Стратегічні цілі	60	60	20	20	0	0	20	20
Критерії успіху	40	50	20	30	0	10	40	10

Джерело: складено автором

За даними таблиці, були проведені обчислення, для побудови профілю корпоративної культури ПП «Компанія Легасі», результати яких представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Підсумкові результати щодо вимірюванню типу корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»

Варіант	Кланова	Адхократична	Ринкова	Ієрархічна
В даний час	48,3	18,3	6,6	26,6
Бажана	53,3	16,6	6,6	21,6

Джерело: складено автором

Отримані результати існуючої і бажаної корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» представлені в рис.2.4.

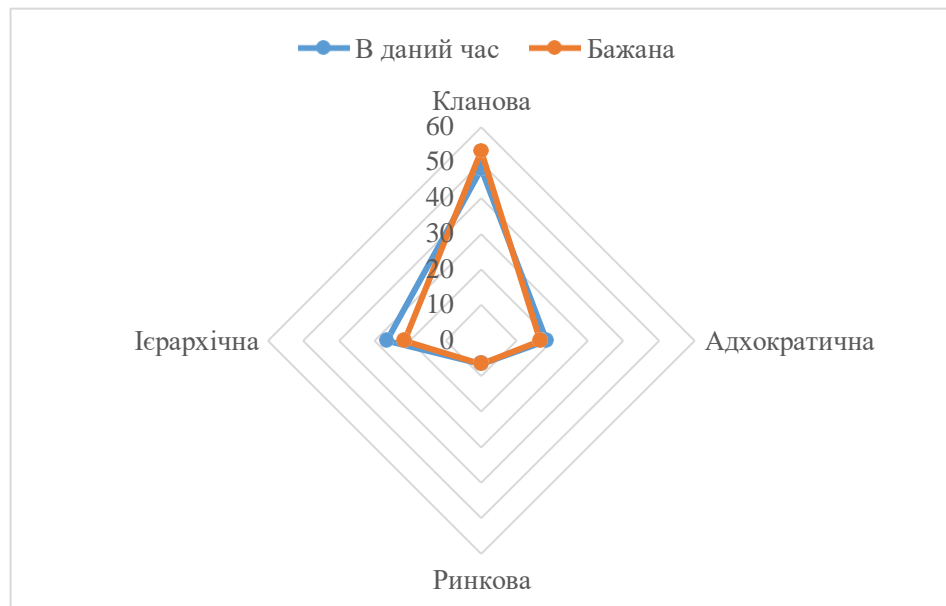


Рис.2.4. Порівняльні показники існуючої і бажаної корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором

За даними цього дослідження з'ясувалося:

Самий мінімальний показник «В даний час» має ринкова корпоративна культура (6,6 балів). Це означає, що співробітники не бачать конкурентів серед колег, суперництва між співробітниками немає. Головною метою не є виконання поставленого завдання, що б то не стало. Колектив не орієнтований на суперництво. Показники «В даний час» і «Бажана» знаходяться в однакових значеннях.

Результат в 18,3 бали має адхократична корпоративна культура. Це показує, що співробітники не готові жертвувати собою і йти на ризик. Показники «В даний час» і «Бажана» різняться незначно (18,3 і 16,6 балів відповідно), що вказує на те, що співробітники нічого не хочуть міняти в тому відношенні.

Результат в 26,6 балів має ієрархічна корпоративна культура. Співробітники розуміють, що організація структурована і контролюється. Дії співробітників часто визначаються формальними процедурами. У зв'язку з особливостями діяльності підприємства, існує безліч документів для того, що б

підприємство забезпечило себе і своїх співробітників. Оформлення великої кількості документів віднімає багато часу і сил у співробітників компанії. Співробітники хотіли б, щоб цей тип в компанії був менше: з 26,6 до 21,6 балів.

Виходячи з результатів дослідження, можна сказати, що співробітники оцінюють корпоративну культуру компанії як кланову. Вона має абсолютний максимум - 48,3 балів. Показники «В даний час» і «Бажано» різняться незначно (48,3 і 53,3 балів відповідно), що вказує на те, що співробітники нічого не хочуть міняти в тому відношенні і їх влаштовує такий тип корпоративної культури.

Керівник ПП «Компанія Легасі» - це наставник і помічник. Керівництво піклується про всіх співробітників підприємства та хоче відповідної віддачі.

ПП «Компанія Легасі» дає можливість для творчого підходу до роботи, а також професійний ріст усередині підприємства для всіх категорій працівників, що підвищує їх мотивацію до роботи.

Компанія робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості співробітника, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Співробітники розуміють, що успіх для компанії - це розвиток людських ресурсів, колективна робота, захопленість працівників справою, постійне піклування про споживача, і як підсумок - задоволений клієнт. Згуртований і дружній колектив, побудований на довірі і взаємодопомоги - це запорука успіху ПП «Компанія Легасі».

Для визначення проблем в управлінні корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі» скористаємося моделлю Д. Денісона, яка включає анкетування співробітників організації за спеціально розробленим опитувальником (Додаток Д), і розрахуємо індекс культури.

В результаті анкетування ми отримали індекси, властиві факторів параметрів культури. Результати розрахунку індексів для факторів корпоративної культури представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати анкетування за методикою Д. Денісон

Параметр культури	Фактор	Оцінка, бали	Оцінка, %
Залученність	1.1. Повноваження	3,71	74
	1.2.Орієнтація на командну роботу	3,97	79
	1.3. Розвиток здібностей	2,37	47
Узгодженість	2.1. Ключові цінності	3,26	65
	2.2. Згода	2,59	52
	2.3. Координація та інтеграція	2,92	58
Адаптивність	3.1. Орієнтація на зміни	2,74	55
	3.2. Орієнтація на споживача	2,89	58
	3.3. Організаційне навчання	3	60
Місія	4.1. Стратегічний напрямок і планування	3,31	66
	4.2. Цілі і завдання	4,41	88
	4.3. Бачення	3,13	63

Джерело: складено автором

Далі результати анкетування ми відбили на діаграмах (рис. 2.5), яка наочно ілюструє, наскільки вираженою є та чи інша характеристика корпоративної культури в досліджуваній організації на думку співробітників.

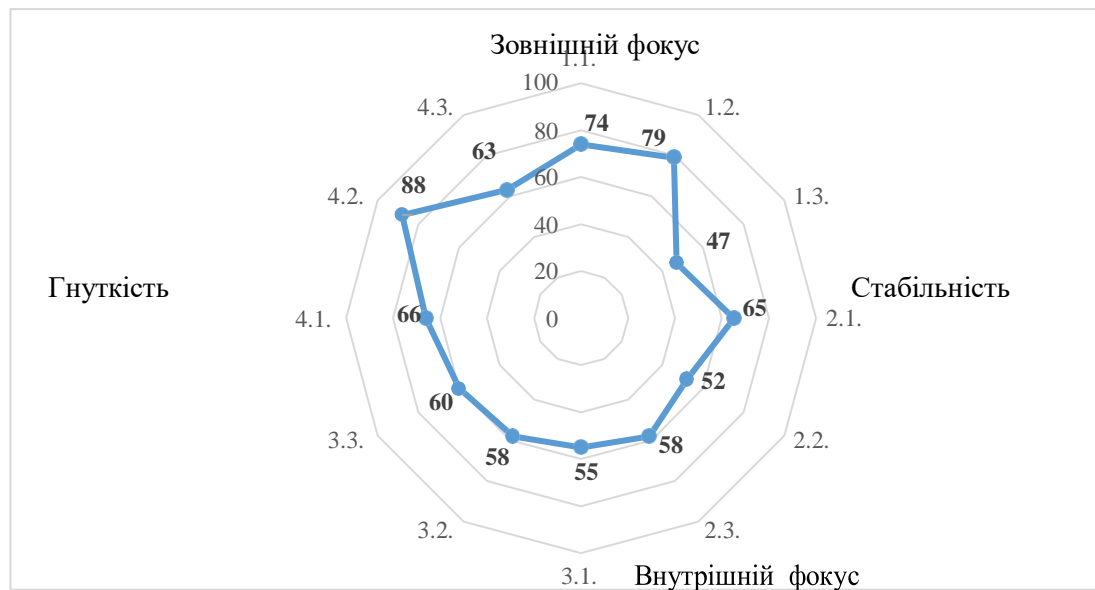


Рис.2.5. Результати анкетування за методикою Д. Денісона*

Джерело: складено автором

За результатами діагностики корпоративної культури організації можна зробити висновок, що велика увага приділяється місії організації, стратегічного плануванню та, особливо, її цілям і завданням, що говорить про прагнення до

стабільності і орієнтації на зовнішній фокус роботи. Для аналізованої організації характерна орієнтація на зовнішнє оточення, прагнення зайняти лідируючі позиції на ринку, які забезпечують довгострокове функціонування і перспективи.

У той же час, високий індекс мають такі фактори, як командна робота і повноваження, які символізують високу ступінь залученості персоналу в робочий процес. Однак, багато співробітників відзначають, що в компанії мало уваги приділяється розвитку їх здібностей.

Такі показники, як адаптивність і взаємодія (узгодженість) виявлені практично в рівній мірі. При цьому орієнтація на зміни поступається орієнтації на споживача і організаційного навчання, яке відіграє велику роль в повсякденному житті компанії. Взаємодія співробітників з різних відділів засновано, в першу чергу, на спільних цінностях, які з'єднують організацію воедино.

Індекси, що характеризують показник місії організації, найвищі. Співробітники зазначають, що найбільш розвинений у компанії процес постановки спільних цілей. Велика увага приділяється і стратегічному плануванню, і баченню майбутнього підприємства.

Також високими є індекси повноважень та командної роботи, що говорить про високий ступінь залучення персоналу до діяльності організації. Однак мало уваги приділяється розвитку здібностей співробітників, що є істотним недоліком існуючої корпоративної культури.

Крім того, досить високе значення набув індексу ключових цінностей. У сукупності з показниками координації та згоди даний фактор говорить про розвиненість взаємодії співробітників та різних підрозділів організації. Чинники, які впливають адаптивність корпоративної культури, схильність до перетворень і нововведень мають приблизно рівні значення індексів. При цьому більша увага приділяється організаційному навчанню, а менша – орієнтації на зміни.

Загальний індекс корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» склав

(64), отже, можна зробити висновок про те, що у компанії середній рівень розвитку корпоративної культури.

Отже, аналіз показав, що корпоративна культура ПП «Компанія Легасі» не є достатньо ефективною. Незважаючи на те, що на підприємстві спостерігається високий рівень продуктивності праці і спостерігається позитивна динаміка за даними показниками, достатня частка працівників не мають уявлення про корпоративну культуру, не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі і не збираються довго працювати в організації.

До основних негативних моментів у формуванні корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» можна віднести наступне:

- управління корпоративною культурою не носить регулярний характер, воно формується стихійно в результаті неформальної взаємодії співробітників і комунікацій з виконання службових обов'язків;

- колектив ПП «Компанія Легасі» різний з досвіду роботи, за віком і за освітою, відносини між співробітниками мають тільки формальний характер, не велика чисельність співробітників дружать і спілкуються в не формальною обстановці між собою;

- відзначається низька стабільність персоналу ПП «Компанія Легасі» (виявилася плинність на рівні 9,2% - це вище за природний показник) і не стабільність розвитку персоналу.

- існує розроблений план колективних заходів, але він малоефективний і слабо сприяє зближенню колективу;

- фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи, гасла, організаційні церемонії і події) слабо виражені.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПП «Компанія Легасі»

3.1. Особливості формування та розвитку корпоративної культури в зарубіжних компаніях

На Заході корпоративні університети виникли з розвитком конкуренції в умовах глобалізації економіки. Тому так важливо було кожній корпорації виявити систему колективних та особистих цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами організації, де на перше місце вийшли такі поняття, як – участь, самовизначення, колектив, розкриття, творчість.

Корпоративний Університет як організація бере свої витоки у корпоративній Америці початку ХХ століття, коли компанія GeneralMotors у 1927 р. вперше створила Інститут GeneralMotors для навчання своїх співробітників. Цей корпоративний університет працював із бюджетом близько 100 млн. дол., 99 підрозділами у 21 країні, постійним штатом із 400 співробітників. Інший найстаріший університет HamburgerUniversity - з'явився 1961 року у компанії McDonald's. Він був створений виключно для того, щоб навчати співробітників ресторанів McDonald's, розкиданих по всьому світу, різних аспектів бізнесу [33].

В даний час корпоративний університет є широко визнаною і міцною практикою в багатьох великих американських компаніях (IBM, GE, McDonald's, Motorola). При цьому, у західному розумінні, він зазвичай визначається як «відділ або департамент, який завдяки взаємодії з постачальниками та проведення досліджень широкого діапазону, забезпечує навчання персоналу та відіграє ключову роль у створенні команди керівників вищої ланки, при цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих осіб для ефективної роботи підрозділів, а в результаті всієї організації». Також Європейські компанії

(SiemensManagementLearning), DaimlerChrysler (Німеччина), Heineken (Нідерланди) мають на увазі під корпоративним університетом «місце для обміну знаннями та компетенціями» або як «сполучна ланка між передачею знань та їх створенням» [20, с.64].

Американська корпоративна культура має досить високий рівень розвитку, оскільки сам термін «корпоративна культура» вигадали саме у США. Багато хто стверджує, що для американських компаній характерний демократичний стиль корпоративної культури, що в певному сенсі є оманною. Як і в національній культурі самої Америки, у її корпоративній культурі так само можуть простежуватися: зневажливе ставлення до дрібниць або простота спілкування. У компаніях США заохочується індивідуалізм у роботі, з тієї ж причини начальство часто бере основну владу у свої руки, тому в певному сенсі в корпоративній культурі Америки простежуються й авторитарні ознаки. Для американських працівників характерна впевненість у собі та своїх силах, вони люблять ясність у роботі, а тому найчастіше беруться лише за безпрограшні проекти. Крім іншого, в діловій частині американці вважаються досить жорсткими [20, с.65]. Таким чином, виділимо низку особливостей американської корпоративної культури:

- пунктуальність;
- працьовитість;
- жорсткість у веденні справ;
- верховенство закону;
- високий рівень довіри;
- облаштування комфортного робочого середовища;
- гарна соціальна підтримка;
- персональну відповідальність за результати роботи [20, с.65].

Вважається, що корпоративна культура Америки має такі характеристики насамперед, тому що в національній культурі велику роль відіграє вплив протестантизму, який проголошує те саме. Хоча останнім часом в корпоративній

культури Америки простежуються зміни, пов'язані з тим, що до неї додаються елементи корпоративної культури Японії, що, швидше за все, пов'язано з тим, що показники продуктивності Японії перевищують американські вчетверо.

Як приклад класичної корпоративної культури Америки візьмемо компанію Google Inc. Це американська транснаціональна публічна корпорація, яка інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення та рекламні технології. Чотири роки тому було реорганізовано до складу холдингу Alphabet Inc.

На сьогоднішній день ця компанія - одна з найуспішніших у світі. З маленького стартапу вона виросла у найбільший бренд. Найважливішою причиною такого зростання вважається корпоративна культура цієї компанії.

У Google кажуть: «Думайте про свою роботу як заклик до виконання значущої місії. Дайте людям трохи більше довіри, свободи та авторитету, ніж вам зручно. Не нервуйте? Отже, ви дали недостатньо» [5]. Google використовує принципи підвищення ступеня свободи для співробітників, тобто працівники цієї компанії діють самостійно і на власний розсуд. Більшість повноважень та влади у цьому випадку делегуються від керівництва співробітникам. Наприклад, керівники в Google не приймають поодиночі рішення про: прийом і звільнення працівників, оцінку продуктивності, підвищення та нагородження співробітників [5]. Усе це підтверджує відданість корпоративної культури Америки до індивідуалізму та самостійності працівників.

Один із найбільших банків США вважає людські ресурси, а саме - свій штат співробітників, своїми найціннішими активами та основною конкурентною перевагою. Не дивно, що у сфері управління персоналом він вважається одним із найкращих фінансових інститутів американської банківської галузі. Для кадрів у WellsFargo створені відмінні умови: навчання та підвищення кваліфікації; високий імідж колишніх його співробітників на ринку праці. Дбайливе ставлення до персоналу - невід'ємна частина корпоративної культури банку.

Для Європейських країн також характерна підтримка індивідуальних

якостей кожного працівника. Керівники виховують повагу до іншої думки працівника, що дозволяє уникнути конфліктних ситуацій всередині організацій. Завдяки цій особливості, кожен працівник має почуття вини за неправильно виконану роботу. Наприклад, німецькі компанії досягли планетарного успіху за допомогою важкої та ефективної роботи, звичка до якої, без сумніву, вкорінена у національному характері. Для німецьких компаній характерні: велика кількість організаційних рівнів, володіння владою в залежності від позиції в організаційній ієрархії, централізоване прийняття рішень, прямий контроль та багато формальних правил.

Невід'ємні якості німецьких менеджерів - здатність до просування по службі, до керівництва, готовність старанно працювати, аналітичне мислення та наявність знань у бізнесі. Стиль керівництва можна охарактеризувати як сильний та рішучий. Більше того, для німецької культури характерний високий рівень індивідуалізму та мужності. Іншими словами, німці прагнуть вести себе як особистості, а не як члени групи. Вони цінують дух конкуренції та успіх вище, ніж добрі особисті стосунки. Німці дуже прямолінійні, тому решта світу іноді сприймає їхню поведінку як грубу і конфронтаційну. На ділових зборах часто має місце відкрита критика чийхось дій, яку слід розглядати не як особистий випад, а як критику різних аспектів вирішення проблеми чи реалізації проекту. Німецьке суспільство індивідуалістичне, і кожен переслідує свій власний егоїстичний інтерес, проте німці дуже обережні під час прийняття ділових рішень, які стосуються інтересів кожного. Ділові відносини зазвичай ґрунтуються на взаємній вигоді, а бажання досягти власних цілей та успіху поєднується з глибоким почуттям відповідальності за те, що відповідає благу німецького товариства. Рішення, які принесуть фінансову вигоду компанії, здебільшого розглядаються і з погляду того, яка користь буде для працівників [15].

Німецькі менеджери зазвичай домагаються своєї позиції, використовуючи кваліфікацію, ерудицію та старанність. Більшість топ-менеджерів (84%) мають

вищу освіту. Зазвичай вони починають кар'єру як фахівці у будь-якій конкретній галузі, згодом розкриваючи свої здібності до лідерства (зокрема силу переконання) у процесі вирішення проблем. Якість вирішення проблеми має вирішальне значення. Ці особливості німецьких менеджерів фактично мають соціокультурну основу. Вони свідомо культивуються в освітній системі. Авторитет німецьких менеджерів є наслідком їхньої позиції в організаційній ієрархії. Доведена компетентність (технічна чи комерційна) автоматично тягне за собою повагу з боку інших працівників. Тим не менш, відносини між керівниками і підлеглими мають демократичний характер, що, своєю чергою, впливає на спосіб, за допомогою якого приймаються рішення. На зборах прийнято відкриті дискусії, але тільки щодо тих тем, що винесені на обговорення. Кожен працівник може брати участь та висловити свою думку [15].

Знання мов, багатий досвід роботи та проживання у різних країнах дозволяють топ-менеджерам Німеччини (та іншим менеджером континентальної Європи) пишатися своїм космополітизмом, що невластиво японцям.

Корпоративна культура у Японії характеризується насамперед не нормованим графіком роботи. Найчастіше японські працівники після закінчення трудового дня залишаються та працюють далі. Зазвичай додаткові години не оплачуються, середня тривалість робочого дня звичайного офісного працівника становить щонайменше 80 год на тиждень, тоді як в Україні ця норма вдвічі нижча. Із цього випливає високий рівень переробок. Це з тим, що японці – дуже працьовитий народ. До того ж працівники, які прагнуть піти додому вчасно, можуть розглядатися керівництвом як «нелояльні». Ще однією характерною рисою японської корпоративної культури є створення у співробітників почуття єдності, поваги та гордості за власні компанії. Для японців їх трудовий колектив – подоба сім'ї, де важливу роль відіграє повага до старших та відданість своїй організації [15].

У Японії практично у всіх організаціях діє закон старшинства. Керівник

після роботи часто кличе молодих підопічних співробітників у кафе, де пригощає їх і дає поради, як у роботі, так і з особистих питань, це унікальний спосіб мотивації праці. Оскільки службовці, зазвичай, присвячують все життя одній компанії, у створенні встановлюються тісні зв'язки з урахуванням колективної взаємодовіри. На засіданнях ніхто не підвищує голосу. На пропозицію всі мирно кивають, процес обговорення йде гладко і навіть нудно. Вся компанія несе солідарну відповідальність перед суспільством. Якщо, наприклад, з'ясувалося, що один із співробітників компанії зробив щось не так, то всі співробітники - від прибиральниці до директора, хто опинився в момент отримання цієї звістки на місці, опустять голову та щиро вибачаться. До пенсії все своє життя співробітники компанії проживають в тому самому колективі. Тому тут прагнуть уникати конфліктів, щоб усім членам сім'ї було добре [25].

Слід сказати, що японські традиції ділового спілкування дуже далекі від європейських. Наприклад, у японців не прийнято вітати рукоштовкуванням. «Вони вважають за краще складати руки, вітаючи своїх знайомих. Однак спілкуючись з європейцями, японці приймають правила поведінки, прийняті в європейській культурі і охоче подають руки співрозмовникам» [25].

Також у японців поширений феномен «довічного найму», коли працівник влаштовується в одну компанію і працює там до 55 років, а то й довше. Особливістю цього феномена є неможливість звільнення працівників навіть під час кризи, бо інакше вважатиметься, що компанія змушує свого співробітника «втратити особу», що дуже важливо для японців. У таких випадках, якщо співробітник поганий і його потрібно звільнити, у деяких компаніях вигадали «кімнати неробства», де співробітник порожньо проводить час, а деякі організації навпаки дають безліч завдань, з якими людина фізично не встигає впоратися. В обох випадках працівники часто не витримують і звільняються.

У японській корпоративній культурі навіть є приклад ідеалу, якого прагнуть менеджери під час створення корпоративної культури у компаніях [33].

Цим ідеалом є модель Toyota. Її основні елементи:

- мінімізація соціальних відмінностей - весь персонал є однією великою командою;
- корпоративна адаптація нових працівників з боку керівництва за допомогою різних засобів інформування (гасла, брошури, регулярні виступи керівництва);
- створення максимального порядку на робочому місці;

Для останнього Toyota навіть розробила спеціальну систему 5S. 5S також відома як «п'ять кроків для підтримки порядку».

Узагальним – у кожній країні своя корпоративна культура – в Америці домінує культура успіху, у Європі – згоди, у Японії – синтезу. Але ґрунтується вона на основних принципах:

1. Зазвичай коло обов'язків кожного спеціаліста чітко визначено у посадовій інструкції, компанія чекає від співробітника роботи за правилами, за що надається матеріальна винагорода;
2. Практично у всіх західних компаніях є вимоги до стилю одягу;
3. Обов'язковими є корпоративні заходи, тренінги, семінари на підтримку загальнокомандного духу та на розвиток неповторності, цінності культури компанії;
4. Велика увага приділяється комунікаційній системі та мові спілкування у колективі;
5. Усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання;
6. Взаємини між людьми, цінності та норми;
7. Мотивація.

Що стосується України, поняття корпоративної культури тут з'явилося порівняно недавно, але вже набуло деяких особливостей, таких як:

- мінімальна соціальна підтримка капіталу;
- низький рівень довіри;

- високий рівень відмінностей між керівництвом та підлеглими;
- низький рівень оплати праці;
- бюрократизм;
- часте ігнорування порушень та замовчування проблем з боку персоналу [21].

В Україні її корпоративна культура ще перебуває в етапі становлення. Раніше при впровадженні корпоративної культури в Україні використовувався виключно досвід розвинених країн. Причому досвід переймався і з західної, і з азійської культур, як зазначають вчені [21]. Здебільшого, у цьому полягала одна з основних проблем корпоративної культури України – зарубіжний досвід, який переймали українські управлінці, часто міг не збігатися з індивідуальними цінностями українського персоналу. Але при розбіжності цінностей корпоративна культура несе у собі лише негативну корисність. Індивідуальні цінності персоналу є відображенням національної культури країни. В Україні її менталітет багато в чому відрізняється з менталітетом розвинених країн.

В даний момент спостерігаються позитивні зміни в даному питанні, багато керівників компаній стали змінювати свій стиль роботи, зрозумівши, що правильно побудована корпоративна культура відіграє велику роль у конкурентоспроможності організацій, а також допомагає отримувати більше прибутку. Деякі виділяють в Україні три умовні види корпоративної культури, які наведені у табл.3.1.

Таблиця 3.1

Види української корпоративної культури

Кар'єра-орієнтований	Творчий	Пристосувальницький
Є можливість реалізації власних здібностей, заробітна плата висока, вільне вираження своєї думки	Заслужена повага в колективі, позитивний імідж компанії, можливість самостійної роботи, постійна трудова діяльність	Може керувати людьми, компетентність найвищого органу керівництва, отримання повної соціальної гарантії, відсутність бажання допомогти іншим

Джерело: складено автором на основі [22]

Також в Україні існують і підприємства із загальною якісною корпоративною культурою. Наприклад, компанія НАК «Нафтогаз України». Ця українська компанія вже не перший рік займає лідируючі позиції на ринку. Компанія бачить свою місію у тому, щоб сприяти довгостроковому економічному зростанню, соціальній стабільності, забезпечувати збереження сприятливого довкілля та раціональне використання природних ресурсів; трансформувати «Нафтогаз» у світову енергетичну компанію, що лідирує, бути надійним постачальником вуглеводневих ресурсів на глобальному ринку енергоспоживання. Це входить у коло цінностей НАК «Нафтогаз України».

Щоб донести цінності компанії як до співробітників, так і до покупців, компанія використовує спеціальні ідеологічні гасла. За допомогою цих гасел добре простежуються загальні особливості корпоративної культури цієї компанії: відданість корпоративним цінностям; висока заробітна плата як спосіб гідної винагороди працівників; надання можливості розвитку для персоналу; корпоративна адаптація; заходи та ритуали для згуртування колективу (конкурси, конференції, нагородження найкращих працівників тощо). Завдяки такій організаційній культурі компанія процвітає та постійно зростає.

На основі всього вищесказаного сформуємо таблицю особливостей корпоративної культури (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Характерні риси корпоративної культури країн Японії, Америки та України

Японія	США	Україна
Високий рівень довіри	Високий рівень довіри	Низький рівень довіри
Працьовитість	Працьовитість	Необхідність роботи
Високий рівень чесності	Верховенство закону	Часте ігнорування порушень
Чистота на робочому місці	Комфортне робоче	Велика кількість

	середовище	обмежень та вимог
Групова відповідальність за результати роботи	Персональна відповідальність за результати роботи та індивідуалізм	Страх брати відповідальність за результати роботи
Хороша соціальна підтримка	Хороша соціальна підтримка	Маленька соціальна підтримка
Висока оплата праці	Висока оплата праці	Низька оплата праці
Мінімізація соц. відмінностей	Середній рівень соц. відмінностей	Великі соц. відмінності
Великі переробки	Жорсткість у справах	Бюрократизм

Джерело: складено автором на основі [5, 20, 21, 22, 33]

На основі всього вищевикладеного ми переконалися в тому, що для корпоративних культур різних країн характерні риси, властиві національній культурі цих країн. Причиною тому є саме поняття національної культури, яке має на увазі систему цінностей народу, а від цінностей народу залежать цінності і підприємств країни, і працівників цих підприємств. Якісна корпоративна культура є сукупністю цих цінностей і може їм суперечити, тобто, вона у сильній залежності від національної культури своєї країни. Таким чином, при розвитку корпоративної культури потрібно спиратися в першу чергу на менталітет тієї країни, в якій існує компанія.

3.2. Комплексний підхід до удосконалення управління розвитком корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»

Після проведеного аналізу управління розвитком корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» було виявлено низку проблем. Для їх вирішення розроблено проект із формування та розвитку корпоративної культури для ПП «Компанія Легасі».

Проект - це тимчасова система, спрямована на створення унікальних продуктів, послуг чи результатів. Саме тимчасова, бо будь-який проект має початок і кінець.

Концепція проекту: «Розробка проекту з розвитку корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»».

1. Сутність проекту: проведення заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури організації.

2. Сфера застосування: колектив ПП «Компанія Легасі».

3. Основні цілі та ключові результати: покращення внутрішніх процесів роботи організації, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня знань у співробітників.

Клас проекту: монопроект.

Тривалість проекту: 20.02.2022 р. - 20.02.2023 р.

Визначення учасників проекту та складу команди:

Замовник: директор ПП «Компанія Легасі».

Власник проекту: ПП «Компанія Легасі».

Інвестор: ПП «Компанія Легасі».

Для вдосконалення та розвитку корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» запропоновано наступні заходи (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Запропоновані заходи для вдосконалення та розвитку корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»

Захід	Відповідальний	Період реалізації
1. Перегляд системи мотивації та заохочення	Директор Керівники відділів	Заохочення проходитиме раз на три місяці, протягом року

2. Залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ.	Директор Керівник персоналу відділу	Реклама (оголошення про необхідність найму нових співробітників, вакансії про роботу, а також про акції ПП «Компанія Легасі») на: Радіо - протягом року. ТБ реклама (Рухомий рядок на каналі новин 24) – протягом року ЗМІ (рекламне оголошення в журналі «Д.Журнал») – 1 раз на місяць, протягом року
3. Спільне дозвілля	Директор Керівники відділів	Два рази на рік (літо-зима або весна/осінь)
4. Використання тимбілдінгу	Директор Керівник персоналу Тренер відділу	Двічі на рік (можна об'єднати зі спільним дозвіллям) (літо-зима або весна/осінь)
5. Зміна іміджу компанії	Директор Керівники відділів Відділ маркетингу Співробітники організації	Пошиття фірмового одяку - протягом 2 місяців
6. Підвищення кваліфікації співробітників	Директор Керівник персоналу Коуч відділу	Протягом року

Джерело: складено автором

Дані заходи розроблені з метою поліпшення роботи колективу ПП «Компанія Легасі», зближення співробітників, підняття корпоративного духу, поліпшення конкурентоспроможності компанії, а також для поліпшення навичок співробітників, зменшення конфліктних ситуацій між співробітниками, поліпшення навичок спілкування з клієнтами, об'єднання співробітників у єдину команду, так само ПП «Компанія Легасі» необхідні молоді фахівці, які можуть і вміють працювати у сфері продажу, а також охочі підвищувати свої навички у цій галузі.

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі управління розвитком корпоративної культури на ПП «Компанія Легасі» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомого

Діаграми Ганта (рис. 3.1).

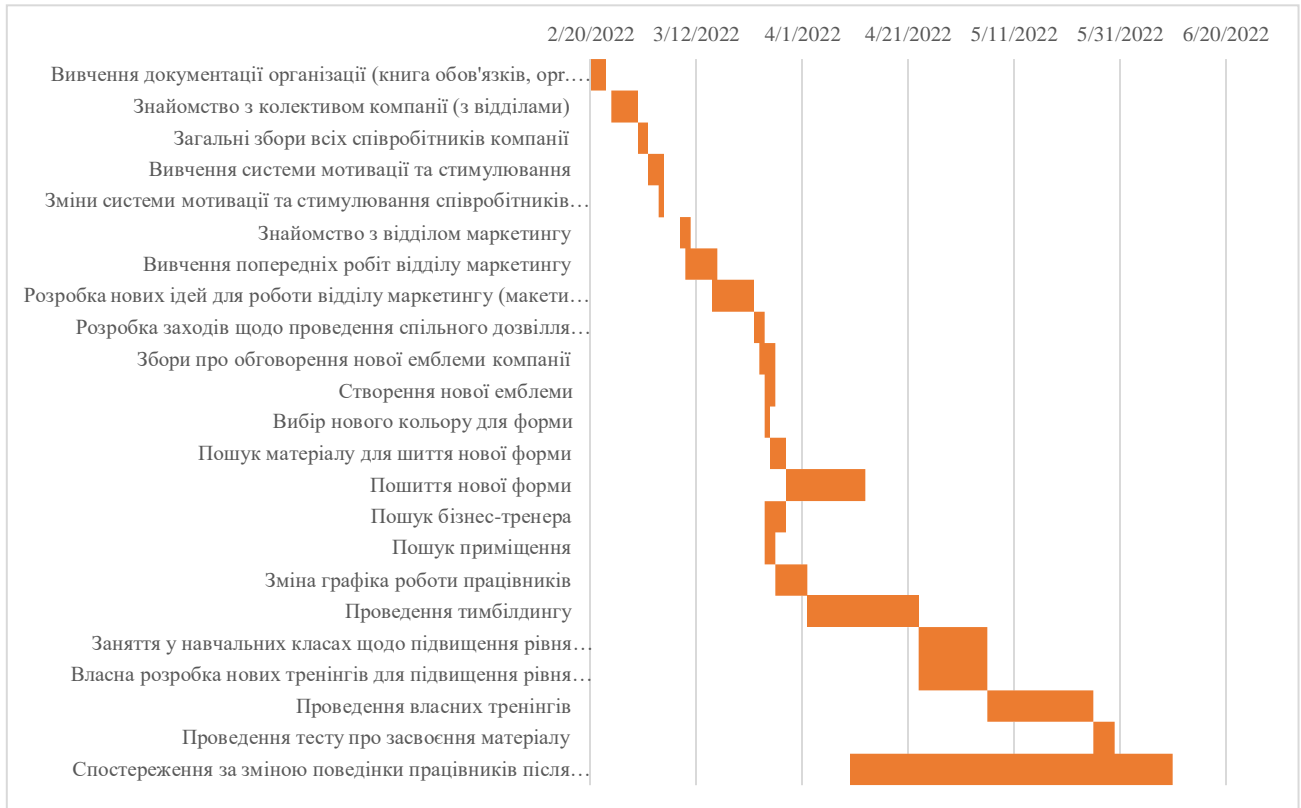


Рис. 3.1. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі управління розвитком корпоративної культури на ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» більш детально.

1. Перегляд системи мотивації та заохочення співробітників ПП «Компанія Легасі».

Керівництвом організації запроваджено систему заохочення співробітників, які мають статистику продажів вище, ніж у інших працівників - їм нараховується деяка преміальна сума. Заохочення відбувається раз на місяць. Це спричинило певні проблеми: збільшення конфліктів; боротьба за клієнтів.

Мінуси цього типу стимулювання і заохочення обраного керівництвом ПП «Компанія Легасі» у тому, що ця система залучала дуже багато конфліктів із боку

співробітників одного відділу, оскільки керівник заохочував лише одного співробітника з відділу, у якого статистика продажів була вищою ніж у інших, хоча кількість клієнтів найчастіше збігаються, на цьому ґрунті виникало безліч конфліктів з боку співробітників. Тому цю систему слід переробити та змінити на більш вигідну для організації. Пропонується нагороджувати весь відділ за виконану роботу. Кількість конфліктів зменшиться. В якості заохочення можна запропонувати:

- грошову премію;
- вечерю співробітників у кафе;
- оплата таксі додому після робочого дня.

Заохочення відбуватиметься раз на 3 місяці.

2.Залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ.

Фахівці потрібні у сфері:

- менеджер по роботі з клієнтами (активні, амбітні, комунікабельні молоді люди та дівчата, які готові вчитися новим навичкам спілкування з людьми, а також охочі підвищувати свою кваліфікацію);
- консультанти у відділі продажів (активні, комунікабельні).

3. Спільне дозвілля співробітників ПП «Компанія Легасі». Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства пропонується вирішити шляхом організації більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників ПП «Компанія Легасі», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. На організацію та проведення нових корпоративних свят ПП «Компанія Легасі» пропонується виділити коштів на суму 70 тис. грн.

Такі організаційні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувати у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра

співробітників до керівництва зростає, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

4. Використання тимбілдингу.

«Тимбілдинг» дослівно з англійської перекладається як «побудова команди», де «team» - команда, а «building» - будівництво. В українській мові використовується термін «командоутворення». З теоретичної точки зору, тимбілдинг – це комплекс заходів, спрямованих на перетворення окремих працівників компанії на згуртовану команду, здатну використовувати взаємозв'язки для досягнення найкращих результатів.

На практиці тимбілдинг найчастіше реалізується у форматі тренінгів, які організують або сторонні фахівці, або відділ кадрів. Найчастіше тимбілдинг проводиться поза офісом або тим робочим простором, де колектив проводить більшу частину часу. Завдання такого тренінгу – згуртувати команду, покращити розуміння, вирішити конфлікти, обговорити недомовленості та, як наслідок, сформувати доброзичливу атмосферу в колективі. Вирішення цих завдань у майбутньому має позитивно вплинути на продуктивність працівників ПП «Компанія Легасі».

Тимбілдинг не можна розглядати як додаткові витрати ПП «Компанія Легасі». Це інвестиції в людський капітал компанії, що дозволяють досягати нових вершин, підвищувати ефективність роботи, покращувати якість обслуговування. Людський ресурс – незамінний актив будь-якого підприємства, в тому числі і ПП «Компанія Легасі».

Можливості тимбілдингу для ПП «Компанія Легасі»:

- формування неформальної атмосфери в колективі;
- згуртування колективу в одну команду;
- формування навичок колективної взаємодії;
- створення команди однодумців;
- виявлення лідерів у колективі.

На даний момент виділяють чотири основні види тимблдингу. Кожен вид спрямований на один із ключових аспектів командної взаємодії.

1. На основі особистості. Цей вид допомагає співробітникам дізнатися одне одного як особистість, індивідуальність, людину. Зазвичай робочі відносини припускають спілкування з позицій «функції», тут же акцент робиться на позаробочі інтереси, захоплення, хобі, і навіть світогляд кожного з працівників. Кожен співробітник може розповісти про своє улюблене заняття і, можливо, знайти соратників та однодумців зі своїх колег. Результат: формуються дружні стосунки всередині колективу. Створюються передумови для побудови своєї корпоративної культури.

2. На основі активної діяльності, спорту. Цей вид навчає розрізнений колектив приймати ефективні рішення в екстремальних умовах. Ґрунтується на активній фізичній діяльності співробітників. Командні види спорту чудово демонструють, хто хороший лідер, хто відмінний виконавець, а хто може вибудувувати довготривалі стратегії. Результат: формування навички прийняття командних рішень та покращення взаємодії. Також допомагає виявити приховані лідерські якості.

3. На основі умінь. Цей вид допомагає розвинути ті чи інші навички, вміння співробітників. Вправи можуть бути підібрані як у розвиток творчих умінь, і вузькоспеціалізованих навичок. Результат: формування нових умінь.

4. На основі пошуку рішень. Тімблдинг цього виду спрямований на згуртування команди для пошуку вирішення будь-якої проблеми. Важливо, щоб знайти рішення можна було лише поєднавши зусилля. Результат: згуртування колективу, розвиток комунікативних навичок, формування довіри.

Найчастіше для одного командотворчого заходу вибирають 2-3 види завдань. Перед проведенням необхідно виявити актуальний напрямок роботи, а потім підібрати оптимальну комбінацію завдань для розкриття потенціалу працівників.

Для ПП «Компанія Легасі» можна запропонувати наступні ідеї тимбілдингу:

- готуємо разом. Співробітники ПП «Компанія Легасі» збираються разом та готують незвичайну страву під керівництвом запрошеного шеф-кухаря. А потім разом поїдають результати своєї праці. Можна розбити колектив на дві команди та додати елемент змагання. Для ПП «Компанія Легасі» можна використовувати такий формат не тільки для тимбілдингу, але і для корпоративів.

- мотузковий тренінг. Мабуть, найвідоміший варіант тимбілдинга. Організовується у спеціалізованих парках. Співробітники разом долають різноманітні перешкоди.

- музичний тренінг. Музичні колективи вирізняються неймовірною злагожденістю дій. Такий формат тимбілдингу навчить співробітників ПП «Компанія Легасі» чути один одного, координувати свої дії, пам'ятати про головну мету команди. Крім того, музичні репетиції подарують позитивні емоції: це весело, красиво та оригінально.

- військові ігрища. З одного боку, ігри у війну дозволяють виплеснути негатив, що накопичився. З іншого – сприяють формуванню дисципліни, дотриманню субординації, розвитку лідерських якостей. Спробувати призначити головнокомандувачем людину, яка раніше ніколи не керувала командою.

- на свіжому повітрі. ідмінний варіант для того, щоб розкрити нові сторони колег. Тимбілдинг на свіжому повітрі також допоможе розвантажити нервову систему працівників ПП «Компанія Легасі», змінити атмосферу, заповнити фізичні сили.

- екстрим (парашути, рафтинг, банджі-джампінг та ін.). Яскраві та дивовижні враження як ніщо інше гуртують людей. У екстремальних умовах характер людини розкривається особливо сильно.

Отже, тимбілдинг дозволить згуртувати команду, а значить підвищити продуктивність кожного окремого працівника ПП «Компанія Легасі». Дружний

колектив швидше справляється з поставленими завданнями, мотивує працювати краще та знижує плинність кадрів.

5. Зміна іміджу ПП «Компанія Легасі». Поміняти емблему компанії та вибрати інший колір форми. Розробку макету нової емблеми необхідно проводити разом із співробітниками. Спільна робота також сприяє згуртуванню колективу. Та команда, чия робота буде прийнята за макет нового логотипу ПП «Компанія Легасі» та уніформи одержає винагороду (на розсуд керівництва підприємства).

6. Підвищення кваліфікації співробітників ПП «Компанія Легасі». Доцільно ввести на підприємство практику коучингу та практику ведення справи кожного співробітника, де збиратиметься вся інформація про співробітника, з відмітками про його досягнення, інформацією про пройдені навчання, різні атестаційні оцінки та результати тестів. Цей тест може бути основою для рекомендації підвищення співробітника.

Мета коучингу:

- 1) Допомогати ефективно, сприяти розвитку особистості працівника.
- 2) Показувати, що організації необхідний цей співробітник.
- 3) Відстежувати його професійне зростання та особисте зростання.
- 4) Щеплювати у співробітника почуття гордості до підприємства та налагодження відповідальності до своєї роботи.
- 5) Доводити на особистому прикладі, зразок виконання обов'язків та дотримання корпоративної культури.

Для здійснення даного заходу було розроблено наступні етапи, що наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Етапи застосування коучингу на ПП «Компанія Легасі»

Етапи	Зміст етапу	Залучені співробітники	Витрати
-------	-------------	------------------------	---------

Навчання коучерів	Підвищення компетенцій фахівців-коучерів, навчання, розвиток організаторських здібностей, пояснення суті індивідуальної роботи з фахівцями	Фахівці служби виробництва; Фахівці з якості; Служба головного інженера	Навчання в Академії Коучінга $25000 * 2 = 75000$ грн.
Індивідуальна робота з персоналом	Ведення робочого зошита спеціалістів, визначення їх кваліфікації та обов'язків	Молоді спеціалісти (проходять програму щотижня) Працівники зі стажем (один раз на півроку)	Щомісячні заохочення коучерів 10% від окладу (середня зарплата 15 000 грн). $15\ 000 * 0,1 = 1500$ грн. $1500 * 3 = 4500$ грн.
Зворотній зв'язок від працівників	Анкетування, опитування, оформлення звітів від працівників	Молоді спеціалісти Працівники зі стажем	Доплата працівнику відділу кадрів 12000 грн. за рік
Всього			91500 грн

Джерело: складено автором

Оскільки робота з персоналом має виконуватися постійно, тому використання інших різних фахівців-коучерів зі сторони неефективне. Звичайно, найкращим варіантом буде, якщо цю посаду займе співробітник із кадрового відділу ПП «Компанія Легасі».

Аналізуючи компанії у виборі коучингу, було обрано Академію Коучінга «Erickson Coaching International», яка має всі сертифікати, стандарти та якості. При проходженні коучингу у цій організації видається сертифікат міжнародного зразка. Витрати навчання одного тренінг-менеджера складуть 25 000 грн.

Навчання списку коучерів ПП «Компанія Легасі» пропонується здійснювати у два етапи. Перший з них полягає у проведенні семінарів із запрошеними тренерами, це підвищить компетенції коучерів-наставників у комунікабельності, допоможе грамотно доносити та сприймати інформацію, допоможе у розвитку організаторських здібностей. Також на цьому етапі до персоналу ПП «Компанія Легасі» буде донесено цілі заходів та принципи, на яких надалі будуватиметься вся робота. Другий етап полягатиме у поясненні висококваліфікованими

фахівцями ПП «Компанія Легасі», як проходитиме індивідуальна робота, що буде потрібно керівникам, як і яким чином проводитиметься оцінка ефективності та які переваги зможе дати дана програма.

Робота має в першу чергу проводитися з «новачками» (молодими фахівцями) та працівниками ПП «Компанія Легасі», чия кандидатура висить на перших позиціях у списках підвищення за посадою. Якщо ця робота матиме досить високу якість, то це надалі припускатиме максимальне охоплення всього колективу.

Отже, обраними заходами, спрямованими на удосконалення корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» є: перегляд системи мотивації та заохочення; залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ; спільне дозвілля; використання тимблдіingu; зміна іміджу компанії; підвищення кваліфікації співробітників.

Таким чином, можна прогнозувати, що в результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться рівень корпоративної культури ПП «Компанія Легасі», підвищиться задоволеність персоналу підприємства умовами праці, згуртованість колективу.

Після реалізації розроблених рекомендацій корпоративну культуру ПП «Компанія Легасі» можна буде охарактеризувати як сильну. Сильна корпоративна культура характеризується тим, що ключові корпоративні цінності активно підтримуються і розділяються майже всіма членами підприємства. Як правило, чим більше співробітників визнає ключові цінності, чим більш вони віддані їм, тим сильніше корпоративна культура і, відповідно сильна культура має великий вплив на поведінку співробітників. Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про мету підприємства та за що вона виступає. Це, у свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації.

3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком корпоративної культури підприємства

Вкладаючи гроші в розвиток корпоративної культури, отримуємо відданих співробітників. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (рис. 3.2). Витрати на корпоративну культуру можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії. Такі витрати вважаються виправданими, тому що корпоративна культура стає ефективним інструментом управління, за рахунок згуртованості колективу, встановлення ефективних типів відносин, підтримки цінностей організації та співробітників.

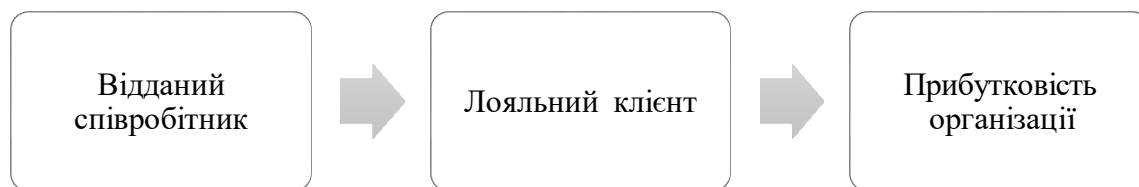


Рис. 3.2. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено автором

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» наведено в табл.3.3

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»

Захід	Зміст	Витрати на рік, грн	Фінансування
1.Перегляд системи мотивації та заохочення	Заохочення проходитиме раз на три місяці, в одному відділі працюють 8 осіб, сума премії складає 3000 грн. Необхідно: 24 000 грн. один раз на 3 місяці.	96000	Бюджет ПП «Компанія Легасі» (виділення грошей на заохочення команди).

2. Залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ.	Реклама (оголошення про необхідність найму нових співробітників, вакансії про роботу, а також про акції ПП «Компанія Легасі») на Радіо: 2000 грн. на місяць. ТБ реклама: 3800 грн. на місяць. ЗМІ: 4800 грн. на місяць Необхідно: 10 600 грн. на місяць (оголошення на радіо, ТБ та ЗМІ)	127200	Бюджет ПП «Компанія Легасі» (оплата ЗМІ, радіо та ТБ)
3. Спільне дозвілля.	Проводиться 2 рази на рік. Необхідно: 35 000 грн. – закупівля продуктів, організація транспортно засобу, найм організатора, оренда приміщення)*2	70000	Бюджет ПП «Компанія Легасі» (організація транспорту, продукти харчування, товари для конкурсів)
4. Використання тимблдингу	Бізнес тренер — 20 000 грн., Оренда приміщення — 24 500 грн. Проводиться 2 рази на рік. Необхідно: 24 500 грн. на 1 захід	49000	Бюджет ПП «Компанія Легасі»
5.Зміна іміджу компанії	Купівля тканини - 58800 грн. (1м - 200 грн., на кожного співробітника необхідно близько 3 м) Пошиття форми - 11640 грн. (однаформа обійдеться близько 120 грн.)	70440	
6. Підвищення кваліфікації співробітників	Начання коуча - 75 000 грн. (3 чол. за 2 тижні занять) Щомісячні заохочення коучерів 10% від окладу (середня зарплата 15 000 грн). $15\ 000 * 0,1 = 1500$ грн. $1500 * 3 = 4500$ грн. Доплата працівнику відділу кадрів 12000 грн. за рік	91500	
Всього		504140	

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 3.3 вкладення у провадження розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» складають 504,14 тис. грн.

Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури дозволить ПП «Компанія Легасі» збільшити обсяг реалізації мінімум на 5% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах. Таким чином, виручка від реалізації також збільшиться мінімум на 5% в порівнянні з 2020 роком і складе: $42915 * 1,05 =$

45060,75 тис.грн.

Собівартість при цьому:

- збільшиться за рахунок зростання умовно-змінних витрат на 5%;
- збільшиться максимум на 1% за рахунок додаткових витрат на

систему матеріального стимулювання.

Таким чином собівартість складе: $32882 * 1,06 = 34854,92$ тис. грн.

Прибуток визначається за формулою (3.1):

$$\Pi = \text{ЧД} - \text{ПВ}, \quad (2.1)$$

де ЧД- чистий дохід; ПВ - поточні витрати. П

$$= 45060,75 - 34854,92 = 10205,83 \text{ тис. грн.}$$

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ПП «Компанія Легасі» залишаться на рівні 2020 року проведемо розрахунок чистого прибутку в таблиці 3.4.

Дані, представлені в таблиці показують, що впровадження заходів щодо вдосконаленню корпоративної культури дозволять ПП «Компанія Легасі» збільшити:

- чистий дохід від реалізації на 5%,
- валовий прибуток на 1,7%,
- чистий прибуток на 11,9%.

Таблиця 3.4

Розрахунок чистого прибутку ПП «Компанія Легасі» при впровадженні запропонованих заходів, тис.грн.

Показники	2020 р.	2021 р. (проект)	Абсолютне відхилення, +,-	Відносне відхилення, %
			2021/2020	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42915	45060,8	2145,8	5,0
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32882	34854,9	1972,9	6,0
Валовий прибуток	10033	10205,8	172,8	1,7

Інші операційні доходи	85	85,0	0,0	0,0
Інші доходи	184	184,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати	8825,6	8825,6	0,0	0,0
Інші витрати	28,5	28,5	0,0	0,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	1476,4	1620,7	144,3	9,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	260	291,7	31,7	12,2
Чистий прибуток	1188	1329,0	141,0	11,9

Джерело: розраховано автором

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури економічно вигідні і доцільні для застосування на ПП «Компанія Легасі».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Визначено, що корпоративна культура – це загальні поділювані трудовим колективом цінності, норми і традиції, що формують у працівників відчуття причетності до підприємства. Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості організації у вигляді вдосконалення управління трудовим колективом для забезпечення лояльності працівників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому.

Виявлено, що процес формування корпоративної культури організації починається з аналізу її поточного стану. На другому етапі визначається місія організації та її базові цінності. Далі потрібно перейти до формування корпоративного кодексу. Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій. На наступному етапі відбувається вдосконалення системи мотивації. Далі необхідно приступити до просування бренду компанії. Виділені етапи формування корпоративної культури можуть проходити не тільки послідовно, але й паралельно.

Встановлено, що корпоративна культура: одна з найважливіших складових успішної діяльності підприємства; при правильному використанні може принести компанії істотні переваги; об'єднує співробітників, роблячи їх невід'ємною частиною компанії; формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі; збільшує продуктивність праці; сприяє зростанню прихильності працівників. Тому першочерговим завданням вітчизняних компаній в області провадження механізму корпоративної культури має стати усвідомлення її важливості в управлінні організацією.

Визначено, що ПП «Компанія Легасі» - вітчизняна компанія, яка створена

у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. Мета ПП «Компанія Легасі» - вдосконалення і розвиток підприємства, незмінна висока якість продукції, гідні умови праці та соціальні гарантії нашого колективу. Активність діяльності ПП «Компанія Легасі» знизилася у 2020 році у порівнянні з 2018 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ПП «Компанія Легасі» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства. Невисоке значення фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування говорить, що в цілому управління виробничою діяльністю є неефективним, тому що залишається недостатньо коштів для здійснення маркетингових і управлінських витрат, погашення фінансових витрат.. Чистий прибуток ПП «Компанія Легасі» становить 1467 тис. грн. в 2020 р. Негативна динаміка показника ПП «Компанія Легасі» (зниження на 19,02%) говорить про зниження здатності нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. На ПП «Компанія Легасі» і на його конкурентів впливає достатня кількість зовнішніх факторів. Вони змушують час від часу міняти стратегію розвитку і всіляко підлаштовуватися під актуальну ситуацію. Найбільш сприятливий вплив роблять фактори технологічної сфери. З обережністю необхідно підходити до вивчення факторів економіки і соціума, так як вони негативно впливають на діяльність. На діяльність ПП «Компанія Легасі» зовнішні фактори більшою мірою впливають позитивно, ніж негативні фактори. Ситуація на поліграфічному ринку України є дуже сприятливою для ПП «Компанія Легасі». Великий потенціал щодо підвищення реалізації продукції, високий рівень якості та помірний рівень ціни розкривають додаткові можливості пошуку споживачів на ринку.

Зроблено висновки, що корпоративна культура ПП «Компанія Легасі» розвинена та поширена у всіх підрозділах, приймається майже всіма співробітниками. Основи корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» закріплені у корпоративному кодексі підприємства.

Для дослідження стану корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» було використано наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу культури з використанням класифікації С. Ханді; характеристика організації з використанням аспектів, виділених Гертом Хофстеде та встановлено, що ПП «Компанія Легасі» приділяється достатньо уваги корпоративній культурі.

Зроблено висновки, що корпоративна культура ПП «Компанія Легасі» не є достатньо ефективною. Незважаючи на те, що на підприємстві спостерігається високий рівень продуктивності праці і спостерігається позитивна динаміка за даними показниками, достатня частка працівників не мають уявлення про корпоративну культуру, не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі і не збираються довго працювати в організації. До основних негативних моментів у формуванні корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» можна віднести наступне: управління корпоративною культурою не носить регулярний характер, воно формується стихійно в результаті неформальної взаємодії співробітників і комунікацій з виконання службових обов'язків; колектив ПП «Компанія Легасі» різний з досвіду роботи, за віком і за освітою, відносини між співробітниками мають тільки формальний характер, не велика чисельність співробітників дружать і спілкуються в не формальною обстановці між собою; відзначається низька стабільність персоналу ПП «Компанія Легасі» (виявилася плинність на рівні 9,2% - це вище за природний показник) і не стабільність розвитку персоналу; існує розроблений план колективних заходів, але він малоефективний і слабо сприяє зближенню колективу; фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи,

гасла, організаційні церемонії і події) слабо виражені.

Виявлено, що для корпоративних культур різних країн характерні риси, властиві національній культурі цих країн. Причиною тому є саме поняття національної культури, яке має на увазі систему цінностей народу, а від цінностей народу залежать цінності і підприємств країни, і працівників цих підприємств. Якісна корпоративна культура є сукупністю цих цінностей і може їм суперечити, тобто, вона у сильній залежності від національної культури своєї країни. Таким чином, при розвитку корпоративної культури потрібно спиратися в першу чергу на менталітет тієї країни, в якій існує компанія.

Запропонованими заходами, спрямованими на удосконалення корпоративної культури ПП «Компанія Легасі» є: перегляд системи мотивації та заохочення; залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ; спільне дозвілля; використання тимблдіingu; зміна іміджу компанії; підвищення кваліфікації співробітників.

Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури дозволить ПП «Компанія Легасі» збільшити: обсяг реалізації мінімум на 5% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах; валовий прибуток на 1,7%; чистий прибуток на 11,9%. Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури економічно вигідні і доцільні для застосування на ПП «Компанія Легасі».

РЕЗЮМЕ

Тема кваліфікаційної роботи: **«Управління розвитком корпоративної культури організації».**

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління розвитком корпоративної культури підприємства.

В роботі охарактеризовано складові та етапи формування корпоративної культури організації; визначено вплив управління розвитком корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства; наведено організаційно-економічну характеристику ПП «Компанія Легасі»; досліджено стан корпоративної культури підприємства; визначено ефективність управління корпоративною культурою ПП «Компанія Легасі»; досліджено особливості формування та розвитку корпоративної культури в зарубіжних компаніях; запропоновано комплексний підхід до удосконалення управління розвитком корпоративної культури ПП «Компанія Легасі»; визначено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком корпоративної підприємства.

Елементи наукової новизни. У дипломній роботі викладено теоретичні обґрунтування, основні результати, висновки та рекомендації, які спрямовані на оптимізацію управління розвитком корпоративної культури підприємства.

Практичне значення результатів проведеного дослідження полягає у тому, що прикладний аналіз та обґрунтовані теоретичні положення, викладені у роботі, доведені до рівня рекомендацій і можуть бути реалізовані суб'єктами господарювання.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг випускної кваліфікаційно роботи становить 111 сторінок, список використаних джерел – 50 найменувань.

RESUME

Theme of qualification work: "**Management of development of corporate culture of the organization**".

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for managing the development of corporate culture of the enterprise.

The paper describes the components and stages of formation of corporate culture of the organization; the influence of corporate culture development management on the efficiency of enterprise functioning is determined; the organizational and economic characteristics of PE "Legacy Company" are given; the state of corporate culture of the enterprise is investigated; the efficiency of corporate culture management of PE "Legacy Company" is determined; features of formation and development of corporate culture in foreign companies are investigated; a comprehensive approach to improving the management of corporate culture development of PE "Legacy Company" is proposed; the effectiveness of the proposed measures to improve the management of corporate enterprise development is determined.

Elements of scientific novelty. Thesis presents theoretical justifications, main results, conclusions and recommendations, which are aimed at optimizing the management of corporate culture of the enterprise.

The practical significance of the results of the study is that the applied analysis and substantiated theoretical provisions set out in the work, brought to the level of recommendations and can be implemented by business entities.

The final qualifying work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used. The total volume of the final qualifying work is 111 pages, the list of sources used - 50 titles.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапов А.В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией // *Экономика, предпринимательство и право*. 2013. №1(18). С. 26-30., С.26
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*, № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2013. С. 91-99.
3. Бабець Є. К. Основи менеджменту: навч. Посібник. К. : «ВД «Професіонал», 2007. 496 с.
4. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління *Вісн. УАДУ*, 2011. - № 2. С. 449-456.
5. Байтеряков С. Корпоративная культура и энергия движения в компании. *Корпоративная культура*, 2012. № 1. С.17- 19.
6. Бала О. І. Формування принципів корпоративної культури. Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. - Полтава : ПУСКУ, 2006. С. 96-97.
7. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2010. №682. С. 11-15.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с., с. 41
9. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017. № 2. С. 179-184.
10. Біла І. С. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*.

Дніпро, 2018. № 5 (16). С. 106-109.

11. Бондаренко О.В. Умови й чинники трансформації української корпоративної культури. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 58. С. 38–46.

12. Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства URL: <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf>.

13. Дилом Т., Кеннеди А. Корпоративная культура. М.: Волтерс Клувер, 2008. 366 с.

14. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern economics*, 2018. № 7. С. 60-67.

15. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст]: [монографія]. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 384 с.

16. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.

17. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е.А. И 20 Корпоративная культура и эффективность предприятия [Текст] : Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. М. : РУДН, 2011. 152 с. : ил, с. 39

18. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2017. № 3. С. 21-23.

19. Калиниченко Т. И. Формирование и развитие организационной культуры агропромышленных предприятий : дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями» / Т. И. Калиниченко. Запорожье : Классический приватный университет, 2015. 192 с.

20. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика : учеб. пос.. М. : Альфо-Пресс, 2015. 351 с.

21. Кицак Т.Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на

вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2014. № 1. С. 171–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpp_2014_1_27.

22. Кіщак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах URL: www.economynauka.com.ua

23. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237244.

24. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*, 2016. № 554. С. 232-239.

25. Корчагина Е.В. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании. *Евразийский международный научно-аналитический журнал*, 2014. №1(29). С. 255-260, С.255

26. Крисекно А.В., Іваницький В.Д. Роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: «Актуальні проблеми управління та фінансово господарської діяльності підприємства»*. Х Харків: НТУ «ХПІ», 2013. № 49 (1022). С. 6872.

27. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. Учебное пособие. - М.: Книжный дом, 2008. 304 с.

28. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>

29. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. вип. 24-25. С. 190-193.

30. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2015. № 31. С. 216-219.

31. Малышкина Е.В., Спицина М.С., Иваницева Т.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности управления предприятием. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1245/13325>
32. Менеджмент / Корпоративне управління - Ігнат'єва І.А. Структура корпоративної культури. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/43265-92-struktura-korporativno-kulturi.html>
33. Михеев А. Якою буде корпоративна культура майбутнього? URL: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/pr-activities/articles/ey-article-mykheiev-anton-4-january-2018>.
34. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет*. Одеса, 2019. Вип. № 69 (1). С. 189-198.
35. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263.
36. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія /М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
37. Основные элементы корпоративной культуры и их содержание. URL: <http://web-konspekt.ru/743-cennosti-kak-klyuchevye-elementy-korporativnoy-kultury.html>
38. Понятие и сущность корпоративной культуры URL: <http://www.lastmanage.ru/sanvs-695-1.html>
39. Сахаров Є.В. Національні принципи корпоративних відносин між підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*, 2014. № 3. С.28-34.
40. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в

Україні на період до 2020 року. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf.

41. Структура и проявления корпоративной культуры URL: <http://studopedia.org/3-18558.html>

42. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*, 2013. № 2. С. 74-78.

43. Ушакова Д. Корпоративная культура как инструмент тонкого управления . *Менеджмент и менеджер*, 2016. № 4. С. 27-29.

44. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 2014. № 6 (24). С. 56-65.

45. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. вип. 17.

46. Чернявський А.Д. Корпоративне управління: навч. посіб. МАУП, 2007. 208 с.

47. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 179-184.

48. Офіційний сайт ПП «Компанія Легасі»

49. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*, 2017. Вип. 14. С. 160-165.

50. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1.

Види корпоративної культури

Відмінна ознака	Вид корпоративної культури (КК)	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Переважний стиль управління організацією	1.1. Авторитарна (директивна) КК	Централізація влади, сувора службова ієрархія, тотальний контроль над співробітниками. Думка колективу, як правило, не враховується. Керівник приймає всі рішення одноосібно або у вузькому колі найближчих сподвижників	Керівник може контролювати всі ділянки роботи. Чітка дисципліна. Дана КК може бути ефективною в умовах антикризового управління, в перехідний період, проте підтримувати її в організації постійно не рекомендується	Дана КК негативно впливає на морально-психологічний клімат в колективі, веде до зниження ініціативи та особистої відповідальності співробітників (керівник все одно дасть завдання сам). Відсутність зворотного зв'язку у відносинах підлеглий-начальник викликає взаємне нерозуміння, недомовки і може негативно позначитися на діяльності організації в цілому
	1.2. Ліберальна КК	Керівництво організації не бере активної участі в управлінні колективом, при вирішенні виникаючих проблем намагається зайняти нейтральну позицію, вважає за краще не втручатися в назріваючі конфлікти. Робота в організації часто пускається на самоплив	Відсутність жорсткого контролю відкриває більше можливостей для самовираження і реалізації співробітників. Даний вид КК може благополучно функціонувати в творчих колективах (театрах, художніх і реставраційних майстерень) за умов наявності у всіх працівників високого рівня самодисципліни	Відсутність контролю над виконанням службових обов'язків та дотриманням правил внутрішнього розпорядку при слабкому рівні самодисципліни та відповідальності співробітників може привести до деморалізації трудового колективу і зриву всієї роботи організації. У переломні і кризові моменти, які потребують вольових рішень керівництва, підтримувати таку КК недоцільно
	1.3. Демократична (колегіальна) КК	Раціональний розподіл обов'язків між усіма членами колективу, делегування	Дана КК сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі,	Може викликати труднощі при прийнятті рішень в разі занадто великої роз'єднаності членів колективу в

		повноважень, колегіальне прийняття ключових рішень, наявність двосторонньої зворотного зв'язку	стимулює лояльність і підвищує особисту відповідальність співробітників. Рекомендована в періоди стабільного розвитку	поглядах на те чи інше питання. При недостатньому авторитеті керівника може привести до саботажу його рішень і недоречною фамільярності в спілкуванні
2. Рівень стабільності (стійкості) КК	2.1. стабільна КК	Сталість і гранична чіткість діючих в організації норм, традицій, правил поведінки та інших елементів організаційної культури	Співробітники ясно розуміють, що від них чекають; знають, "як можна" і "як не можна" поводитися в різних ситуаціях, що виникають в ході робочого процесу. Існуючі норми прозорі і єдині для всього персоналу	Недостатня гнучкість, консерватизм, небажання змінюватися відповідно до сучасних реалій (роками усталені, але вже застарілі норми і правила викоринилися насилу)
	2.2. нестабільна КК	Нестійкість (коливання) в загальній системі управління організацією, відсутність чітких і єдиних для всіх норм і правил поведінки, вибіркоче ставлення до різних членам колективу	Відсутність чітких норм і правил спочатку може розглядатися як довіру керівництва до своїх співробітників, надання їм більшої свободи і широких можливостей для неформального спілкування. Дана КК може бути доречна в невеликих організаціях без складної ієрархічної структури	У той же час відсутність чітких норм і правил, різна (часом діаметрально протилежна) реакція керівництва на одні і ті ж дії співробітників залежно від настрою і інших суб'єктивних чинників збиває з пантелику і демотивує персонал. Нестабільна КК може негативно позначитися і на зовнішньому іміджі організації
3. Ступінь відповідності особистих і суспільних інтересів організації	3.1. Інтегрована КК (висока відповідності)	Колектив організації згуртований, всередині нього формується єдина суспільна думка. Більшість співробітників поділяють і підтримують всі елементи діючої організаційної культури	Єдність і згуртованість формують командний дух, знижують рівень конфліктності, тим самим позитивно впливаючи на кінцеву результативність діяльності всієї організації	Зашореність в поглядах, небажання будувати конструктивний діалог з інакочисними (співробітниками, які не поділяють цінності і інтереси, пропаговані діючу пенсійну систему організації корпоративною культурою)
	3.2. Дезінтегрована КК (низький відповідності)	Відсутність єдиної громадської думки, роз'єднаність у поглядах, невдоволення більшості співробітників прийнятими в організаціями нормами і правилами	При щирому бажанні керівництва налагодити конструктивний діалог з співробітниками і вислухати всі наявні думки, ситуацію можна змінити в кращу сторону.	Демотивація персоналу, низький рівень самовіддачі співробітників, недотримання ними діючих норм і правил. Все це призводить до зниження ефективності роботи і погіршення іміджу організації в

		поведінки; як наслідок - підвищена конфліктність серед членів колективу	Можливо, для цього доведеться піти на компроміс (у розумних межах) і переглянути окремі елементи КК	очах громадськості
4. Загальна спрямованість домінуючих в організації цінностей	4.1. Особистісно орієнтована КК	Основною цінністю організації є працюючі в ній люди. Керівництво прагне всіляко підтримувати співробітників, вникає в їхні потреби і проблеми. Велика увага приділяється розвитку людських ресурсів	Надання широких можливостей для професійної та творчої самореалізації є хорошим стимулом для співробітників, підвищує ступінь їх відповідальності до покладених обов'язків і рівень лояльності по відношенню до роботодавця	Можлива зайва лояльність керівництва по відношенню до працівників, що межує з потуранням. На догоду особистим інтересам окремих співробітників може знижуватися увага до виробничих питань
	4.2. Функціонально орієнтована КК	На перше місце ставиться чітке виконання функціональних алгоритмів діяльності з неухильним дотриманням усіх існуючих норм і вимог. Особистим інтересам співробітників приділяється мінімум уваги	Оскільки інтереси справи займають першочергове значення, дана КК здатна забезпечити безперебійне функціонування організації і виконання поставлених перед нею завдань	Існує ризик надмірної уніфікації та знеособлення всіх виробничих процесів. Ігнорування особистих потреб і виникають у персоналу проблем може негативно позначитися на кінцевих результатах діяльності організації

Фінансова звітність підприємства за 2018-2020 рр.

Фінансова звітність малого підприємства

КОДИ

Підприємство Приватне підприємство «Компанія Легасі»

Територія _____

Організаційно-правова

форма господарювання: Приватне підприємство

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників, осіб _____

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

за КВЕД

2020	01	01
25610635		
8036100000		
240		
18.12		

Адреса, телефон

**1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.
Форма № 1-м**

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	438,8	355,1
первісна вартість	1011	729,5	803,9
знос	1012	(290,7)	(448,8)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	438,8	355,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2302,9	1692,2
у тому числі готова продукція	1103	2295,4	1681,8
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5640,7	1037,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	18,5
у тому числі з податку на прибуток	1136		18,5

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1109,2	820,3
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	659,5	1503,5
Витрати майбутніх періодів	1170	8,0	6,3
Інші оборотні активи	1190	19,9	41,4
Усього за розділом II	1195	9740,2	5123,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10179,0	5478,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2138,3	3593,7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	2975,9	4431,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	139,6	103,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4104,3	465,3
розрахунками з бюджетом	1620	642,0	147,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	209,2	-
розрахунками зі страхування	1625	4,9	15,3
розрахунками з оплати праці	1630	133,5	33,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2178,8	282,2
Усього за розділом III	1695	7063,5	943,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10179	5478,6

**2. Звіт про фінансові результати
за 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28477,3	55459,5
Інші операційні доходи	2120	351,4	428,1
Інші доходи	2240	35,9	22,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28864,6	55909,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19884,7)	(46357,6)
Інші операційні витрати	2180	(7094,0)	(7373,5)
Інші витрати	2270	(54,2)	(266,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(27032,9)	(53997,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1831,7	1911,9
Податок на прибуток	2300	(322,4)	(361,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1509,3	1550,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство Приватне підприємство «Компанія Легасі»
 Територія _____
 Організаційно-правова
 форма господарювання: Приватне підприємство
 Вид економічної діяльності
 Середня кількість працівників, осіб _____
 Одиниця виміру:
 тис.грн з одним десятковим знаком

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
25610635		
8036100000		
240		
18.12		

Адреса, телефон

1. Баланс на 31 грудня 2020 р. Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,2	
Основні засоби:	1010	355,1	684,4
первісна вартість	1011	803,9	13,279
знос	1012	(448,8)	(643,5
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	1103	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1503,5	2237,3

Витрати майбутніх періодів	1170	6,3	13,9
Інші оборотні активи	1190	41,4	147,0
Усього за розділом II	1195	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5478,6	7208,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	43,8	43,8
Додатковий капітал	1410	786,3	786,3
Резервний капітал	1415	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	1620	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	
розрахунками зі страхування	1625	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	1630	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	282,2	899,7
Усього за розділом III	1695	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5478,6	7208,4

2. Звіт про фінансові результати за 31 грудня 2020 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42915,5	28477,3
Інші операційні доходи	2120	85,6	351,4
Інші доходи	2240	184,7	35,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43185,8	28864,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32882,5)	(19884,7)
Інші операційні витрати	2180	(8825,6)	(7094,0)
Інші витрати	2270	(28,5)	(54,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41736,6)	(27032,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1449,2	1831,7
Податок на прибуток	2300	(260,9)	(322,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1188,3	1509,3

Керівник

 (підпис)

 (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

 (підпис)

 (ініціали, прізвище)

Додаток В

Анкета опитування співробітників ПП «Компанія Легасі»

1. Чи знаєте ви історію організації? ___та___ немає ___трохи
2. Як довго ви працюєте в організації? ___до 1 року___ 1-2 роки___ 2-3 роки
___більше 3 років
3. Чи є у вас уявлення про місію організації? ___та___ немає ___трохи
4. Чи є у вас уявлення про стратегію організації? ___та___ немає ___трохи
5. Що для вас організаційна культура? єдиний стиль поведінки соціальна
допомога ___ наявність фірмових знаків ___ наявність Дрес- коду спільне свято з
керівництвом_комплекс традицій і ритуалів_інше (вказати)
6. Чи є у вашій організації письмові бізнес-правила? ___так___ немає
7. Де ви отримали інформацію про цілі організації? ___бесіда з керівником
___ організаційна документація ___ від колег ___ не володію інформацією
8. Наскільки важливо для вас працювати з людьми, які добре взаємодіють
один з одним? ___та ні
9. Які з перерахованих цінностей є для вас істотними? _розмір заробітної
плати_висока оцінка праці_стабільність робочого місця_цікава робота можливість
участі в прийнятті рішень
10. Найбільш важливі форми матеріального стимулювання для вас? ___
оклад___премії, бонуси___доплати за стаж роботи
11. Найбільш значущі для вас форми нематеріального стимулювання? ___
моральна винагорода___корпоративні свята___соціальне забезпечення
12. Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по
службі? ___важливо___байдуже
13. Чи вважаєте ви, що ваша організація досягає успіху в підвищенні
кваліфікації персоналу? ___та___ немає
14. Скільки ще ви хочете працювати в цій організації? ___довго___недовго

15. Ви в цілому задоволені існуючою організаційною культурою? ____ так
 ____ ні ____ частково

Оцініть за шкалою від 0 до 10 рівень задоволеності окремими елементами
 організаційної культури

Чи задоволені ви:	Бали
Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	
Політикою організації та керівництва	
Стилем керівництва	
Змістом роботи	
Можливостями професійного зростання	
Атмосфера теплоти і підтримки	

Додаток Г

Анкета оцінювання організаційної культури ПП «Компанія Легасі»

1. Найважливіші характеристики ПП «Компанія Легасі»		Що є	До чого прагнути
1		2	3
A	Організація унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.		
B	Організація дуже динамічне і проїняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.		
D	Організація жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):			
2. Загальний стиль лідерства в		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.		
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
УСЬОГО (балів):			
3. Стиль менеджменту ПП «Компанія Легасі» (управління найманими працівниками)		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень.		
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.		
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.		
УСЬОГО (балів):			
4. Поєднуюча сутність ПП «Компанія Легасі»		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Організація зв'язує воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.		
B	Організація зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню.		

	Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Організація зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.		
D	Організація зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):			
5. Стратегічні цілі ПП «Компанія Легасі»		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Організація фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.		
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.		
УСЬОГО (балів):			
6. Критерії успіху в ПП «Компанія Легасі»		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.		
УСЬОГО (балів):			

Опитувальник організаційної культури Д. Денісон

Шановні співробітники!

Проводить дослідження з вивчення організаційної культури організацій. Просимо Вас взяти участь в опитуванні. Анкета повністю анонімна. Ваша думка важлива для нас!

Усі твердження необхідно оцінити за шкалою від 1 («абсолютно не згоден») до 5 («цілком згоден»), за винятком восьми тверджень (відзначені *), які мають негативний відтінок і вимагають оцінки по зворотній шкалою від -1 («цілком згоден») до -5 («абсолютно не згоден»).

Параметр культури	Фактор	Твердження	Оцінка
Залученість	повноваження	Більшість співробітників сильно залучені в процес роботи.	
		Рішення зазвичай приймаються на рівні, де доступна сама достовірні і актуальна інформація.	
		Інформація доступна всім: кожен співробітник має можливість отримати необхідну йому інформацію.	
		Кожен вірить, що він / вона вносять значний вклад в розвиток організації.	
		Бізнес-планування безперервно, і в процес втягуються всі співробітники.	
	Орієнтація на командну роботу	Активно заохочується співпраця різних частин організації.	
		Люди працюють, відчуваючи себе частиною команди.	
		Перевага віддається командному стилю роботи, ніж управління відповідно до ієрархії.	
		Команди - основні будівельні блоки організації.	
	Розвиток здібностей	Трудовий процес організований таким чином, що кожен може побачити зв'язок між його / її роботою і цілями організації.	
		Керівництво делегує повноваження співробітникам, надаючи їм можливість діяти на свій розсуд.	
		Ведеться постійна робота з розвитку здібностей у персоналу.	
		Мають місце постійні інвестиції в підвищення рівня знань працівників.	
		Знання та навички співробітників розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги.	
		Проблеми часто виникають через те, що у людей не вистачає знань і умінь для виконання завдання.*	
	Узгодженість	Ключові цінності	Лідери організації своєю поведінкою підтримують прийняті в компанії цінності.
Ключові цінності визначають стиль і методи управління організацією.			
Набір базових цінностей, прийнятих в організації, визначає те, як ми ведемо бізнес.			
Ігнорування ключових цінностей неминуче призводить до проблем. *			
Ключові цінності - це етичний код, який керує нашою поведінкою і дозволяє відрізнити правильне від неправильного.			
Згода		Коли виникають розбіжності, ми старанно працюємо, щоб досягти угоди, що не ущемляє нічий інтересів.	
		В організації склалася сильна організаційна культура, яка забезпечує узгодженість думок і дій працівників.	
		В організації легко досягти консенсусу навіть при вирішенні складних завдань.	
		У нас часто труднощі в досягненні загального згоди при вирішенні ключових завдань. □	
		В організації досягнуто згоди з приводу того, що є правильним і неправильним при веденні бізнесу.	
Координація та інтеграція		Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний.	
		Люди з різних частин організації поділяють спільні цілі і бачення.	

		В організації не виникає проблем при координації діяльності різних підрозділів.	
		Працювати з будь-ким з іншого підрозділу все одно, що працювати з кимось з іншої організації. □	
		В організації має місце чітке вибудовування системи цілей і завдань, при якому специфічні цілі підрозділів підпорядковані спільної мети організації.	
Адаптивність	Орієнтація на зміни	Методи роботи дуже гнучкі і можуть з легкістю змінюватися.	
		Організація відстежує зміни в бізнес-середовищі і дії конкурентів і вчасно реагує на них.	
		Нові методи роботи активно впроваджуються в діяльність організації.	
		Спроби провести зміни зазвичай зустрічають опір з боку співробітників. *	
		Різні частини організації часто взаємодіють при впровадженні змін.	
	Орієнтація на споживача	Думки і рекомендації споживачів враховуються при визначенні характеру та напрямки змін.	
		Споживач має прямий вплив на рішення, що приймаються.	
		Всі члени організації мають глибоке розуміння потреб клієнта.	
		Інтереси споживачів часто ігноруються при прийнятті рішень. *	
		У компанії заохочується налагодження контактів з клієнтами.	
	Організаційне навчання	Співробітники організації вчаться на помилках.	
		Прагнення до інновацій і схильність до ризику заохочуються і винагороджуються керівництвом.	
		Більшості речей не приділяється належної уваги. *	
		Навчання - важлива мета при щоденній роботі.	
		В організації впевнені, що співробітники повністю розуміють суть виконуваної ними роботи.	
	Місія	Стратегічний напрямок і намір	У організації є довгострокова мета і напрямок розвитку бізнесу.
Наша стратегія змушує інші організації змінювати свої конкурентні стратегії.			
У організації є чітко сформульована місія, яка надає сенс і напрямок нашої роботи.			
У нас є чітка стратегія на майбутнє.			
Наш стратегічний напрям мені непонятно. *			
Цілі і задачі		В організації існує повна згода з приводу цілей організації.	
		Лідери ставлять амбітні, але реалістичні цілі.	
		Керівництво відкрито говорить про цілі, які ми намагаємося досягти.	
		Ми ведемо постійний контроль над просуванням до поставлених цілей.	
		Люди розуміють, що повинно бути зроблено, для виживання в довгостроковій перспективі.	
Бачення		У організації є поділяє вся її учасника бачення майбутнього.	
		Лідери орієнтовані на майбутнє.	
		Короткострокові цілі часто суперечать довгостроковим цілям. *	
		Наше бачення служить джерел натхнення і мотивації для співробітників.	
		Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи.	

Дякуємо за участь у дослідженні!