Затверджую	**Погоджено**
Зав. кафедрою_____	Науковий керівник _____
д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.	_____
"___"_____2019 р.	"__" _____ 2019 р.

ПЛАН
дипломної магістерської роботи студентки освітнього ступеня «магістр», спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»
Маркевич Анни Володимирівни
на тему: «Управління корпоративною культурою підприємства в сучасних умовах господарювання»
(на матеріалах ТОВ «Фармвест плюс»)

ВСТУП
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОАРТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Поняття та роль корпоративної культури в діяльності підприємства
1.2. Механізм формування корпоративної культури
1.3. Корпоративна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФАРМВЕСТ ПЛЮС»
2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Фармвест плюс» як соціально-економічної системи
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Фармвест плюс»
2.3. Діагностика та оцінка ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФАРМВЕСТ ПЛЮС»
3.1. Корпоративний кодекс як дієвий інструмент формування корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» як засобу підвищення її ефективності
3.2. Обгрунтування доцільності та розробка моделі нової корпоративної культури в діяльності ТОВ «Фармвест плюс»
3.3. Напрями та заходи вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»
ВИСНОВКИ

ЗМІСТ

№ з/п		Стор.
	ВСТУП	3
	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОАРТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1	Поняття та роль корпоративної культури в діяльності підприємства	7
1.2	Механізм формування корпоративної культури	15
1.3	Корпоративна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності	24
	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФАРМВЕСТ ПЛЮС»	33
2.1	Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Фармвест плюс» як соціально-економічної системи	33
2.2	Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Фармвест плюс»	46
2.3	Діагностика та оцінка ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»	59
	РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФАРМВЕСТ ПЛЮС»	69
3.1	Корпоративний кодекс як дієвий інструмент формування корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» як засобу підвищення її ефективності	69
3.2	Обгрунтування доцільності та розробка моделі нової корпоративної культури в діяльності ТОВ «Фармвест плюс»	77
3.3	Напрями та заходи вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»	84
	Висновки	96
	Список використаних джерел	104
	Додатки	116

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних перетворень у суспільстві спостерігається зростання наукового й практичного інтересу до корпоративної культури. Це, насамперед, пов’язано з тим, що розвинена та гнучка організаційна культура дає змогу вирішити ряд проблем, які виникають на підприємствах, та впливати на ефективність їх функціонування. Для відновлення стабільної роботи підприємств постає потреба впровадження нових ефективних методів управління, спрямованих на підвищення нематеріальної вартості й інвестиційної привабливості підприємства. Значного успіху можна досягти, забезпечивши взаємодію всіх співробітників, об’єднаних загальними цілями, які відображають основну специфіку підприємства та є зрозумілими кожному працівнику. Саме людський чинник, тобто добре розвинена корпоративна культура та корпоративний дух є головним засобом конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Зростання конкурентної боротьби між суб’єктами господарювання актуалізує проблему пошуку стійких конкурентних переваг, серед яких все більш вагомою стає корпоративна культура підприємства.

Роль корпоративної культури надзвичайно важлива й багатоаспектна. Вона впливає на всі життєво важливі процеси підприємства: економічні, політичні, технологічні, соціальні, інноваційні тощо. Корпоративна культура не тільки формує зовнішнє сприйняття компанії, створює її імідж, але й відіграє важливу роль у вирішенні задач, пов’язаних з соціальним управлінням, визначає динамізм виробничих процесів, адаптивність до нововведень і підтримує реалізацію стратегії підприємства. Визначення її рівня дає відповіді на питання щодо можливості та ефективності поєднання воєдино різних сфер діяльності підприємства, і в першу чергу перспектив клієнтських відносин, внутрішніх перспектив бізнесу, інноваційних перспектив, фінансових перспектив. Діагностика корпоративної культури дозволяє класифікувати рівень трудових відносин, що склалися в різних структурних підрозділах, оцінити стимул-реакції персоналу до творчої діяльності та націленості на реалізацію стратегії

підприємства, ступінь сприйняття та підтримку інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті актуальності набувають питання оцінки та вдосконалення чинної на підприємстві корпоративної культури.

Дослідженню проблематики корпоративної культури присвячені роботи й українських вчених, а саме О.А. Грішнової, Г.А. Дмитренка, В.А. Євтушевського, А.М. Колота, Г.В. Назарової, О.Ф. Новікової, Л.Г. Панченка, С.Р. Пасєки, М.В. Семикіної, В.І. Скуратівського, Г.Л. Хаєта, А.В. Шегди .

В сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається рівнем розвитку їх корпоративної культури. Необхідність формування корпоративної культури підприємства в умовах розвитку ринкових відносин не викликає сумнівів. Корпоративна культура складається з ідей, основоположних цінностей і поглядів, які поділяють усі члени організації. Вона включає в себе і стиль поведінки, і стиль спілкування з клієнтами та колегами, й активність співробітників, їх зацікавленість, рівень мотивації і багато іншого. Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого дому.

Зростаюча значущість корпоративної культури як фактору забезпечення сталого розвитку і підвищення ефективності системи управління на підприємстві визначила актуальність теми

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів управління корпоративною культурою ТОВ «Фармвест плюс» в сучасних умовах господарювання.

Реалізація поставленої мети визначила необхідністю вирішення наступних завдань:

визначити поняття та роль корпоративної культури в діяльності підприємства;

розглянути механізм формування корпоративної культури;

розкрити корпоративну культуру сучасного підприємства як чинника підвищення його конкурентоспроможності;

провести управлінську діагностику та характеристику ТОВ «Фармвест плюс» як соціально-економічної системи;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Фармвест плюс»;

провести діагностику та оцінку ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»;

запропонувати корпоративний кодекс як дієвий інструмент формування корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» як засобу підвищення її ефективності;

обгрунтувати доцільність та розробити модель нової корпоративної культури в діяльності ТОВ «Фармвест плюс»;

запропонувати напрями та заходи вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс».

Об'єктом дослідження є процес управління корпоративною культурою ТОВ «Фармвест плюс» в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження виступає вивчення й систематизація теоретико-практичних аспектів управління корпоративною культурою ТОВ «Фармвест плюс» в сучасних умовах господарювання.

Методологічною основою дипломного дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню проблем розвитку корпоративної культури.

Для розв'язування поставлених завдань використано такі методи наукового дослідження: діалектичного пізнання, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, системного і порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

Інформаційну базу роботи склали законодавчі й нормативні акти України з питань регуляції діяльності підприємства; наукова література вітчизняних і закордонних авторів по управлінню персоналом; фундаментальні праці

вітчизняних і закордонних економістів в у сфері корпоративної культури, періодичні видання економічного й правового напрямів; інструктивні матеріали; матеріали статистичної й бухгалтерської звітності ТОВ «Фармвест плюс».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні й практичному розв'язку комплексу питань управління корпоративною культурою ТОВ «Фармвест плюс» в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо оптимізації управління корпоративною культурою ТОВ «Фармвест плюс», що дасть можливість підвищити ефективність його діяльності й конкурентоспроможності. Результати дослідження у вигляді пропозицій щодо вдосконалення управління корпоративною культурою знайшли своє застосування в діяльності ТОВ «Фармвест плюс».

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Робота викладена на 116 сторінках друкованого тексту і включає 26 таблиць, 18 рисунків та список використаної літератури із 117 найменувань.

На матеріалах дослідження написана стаття під керівництвом доцента, к.е.н. Лозової О.В. на тему «Управління корпоративною культурою підприємства в сучасних умовах господарювання», яка опублікована в збірнику наукових статей магістрів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОАРТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та роль корпоративної культури в діяльності підприємства

В умовах постійних трансформаційних змін роль корпоративної культури має суттєвий вплив на ефективність управління сучасною організацією. Функціонування організації в умовах змін та трансформацій від зовнішнього впливу зі світового середовища та і внутрішнього впливу з боку країни вимагає нового підходу до побудови комунікативних зв'язків та внутрішньо фірмових відносин. Одним із таких інструментів є корпоративна культура та корпоративно соціальна відповідальність, які забезпечують стратегічний розвиток та взаємодію організаційних структур.

Передумовами формування корпоративної культури на сучасних українських підприємствах передусім є ті інтеграційні процеси, які відбуваються в економіці України. Корпоративна культура сьогодні є атрибутом підприємства, яке піклується про імідж, ділову репутацію як усередині організації, так і за її межами.

За своєю суттю корпоративна культура в Україні є своєрідною сукупністю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичені із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри» [11]. Нині немає єдиного визначеного підходу до визначення поняття «корпоративна культура», різні науковці трактують її по-різному. Розглянемо основні з наявних визначень поняття «корпоративна культура» (табл. 1.1).

Таким чином, узагальнюючи думку науковців, корпоративну культуру можна визначити як сукупність зв'язків, що підтримують організаційні відносини людей та засновані на формальних і неформальних правилах і нормах поведінки людей як усередині підприємства, так і за його межами.

Таблиця 1.1

Трактування різними науковцями поняття «корпоративна культура» [5]

Визначення поняття «корпоративна культура»	Автор
Цінності, що впливають на середовище, в якому працюють люди	С. Коссен, [44]
Набір найважливіших положень, які сприймаються членами організації та втілюють у цінностях, що декларуються організацією і задають людям орієнтири в їх поведінці та діях.	О. Віханський, О. Наумов, [19]
Культура, що охоплює явища духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали.	Є. Коротков, А. Силіна, [43]
Система матеріальних і духовних цінностей, що взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність, сприйняття себе та інших у соціальному й матеріальному середовищі.	В. Співак, [95]
Багатогранна діяльність організації, що включає сукупність цінностей, норм, процедур управління, переконань, способів мислення та розуміння навколишнього світу, що притаманна конкретній організації	Л. Куликов, [49]
Система базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи	Г. Чайка, [108]
Специфічна форма існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку	Т. Чернишова, Т. Немченко, [109]
Інструмент управлінської дії, що дає змогу м’яко та ненав’язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю підприємства.	В. Шевченко, [112]
Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які складаються в організації та приймаються її більшістю	О. Апостолюк, [6]

Заснована корпоративна культура на формальних і неформальних правилах і нормах діяльності, що включають такі елементи, як: стиль керівництва; звичаї, традиції, віру і символіку; особливості поведінки персоналу; показники задоволеності працівників умовами праці; перспектива розвитку тощо.

Мета корпоративної культури – забезпечення високої прибутковості фірми за допомогою вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва, виховання у працівників ставлення до підприємства як до свого будинку [1, с. 28–29].

Корпоративна культура виконує такі функції: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про підприємство та його головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації

персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу); допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються на підприємстві завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність); стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконання окреслених завдань, зокрема, у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [3, с. 91–99].

Слід зауважити, що корпоративна культура підприємства дає змогу розв'язати дві ключові про блеми: встановити оптимальні зв'язки підприємства із зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Упровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів:

аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства;

аналіз психологічного клімату на підприємстві;

формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей;

формування правил поведінки працівників, виходячи з базових цінностей;

опис традицій та символіки [5].

Сутність корпоративної культури – це специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [5].

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

система особистих цінностей та індивідуальносвоєрідних способів їх реалізації;

способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;

уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [5].

Корпоративна культура підприємства визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, на кожному підприємстві їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте, підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [3].

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання підприємством принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [8].

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом [8]. Кожне підприємство може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте, їх необхідно розділити на загальні та спеціальні.

Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства.

4. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна

культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [8].

Отже, можна констатувати, що корпоративна культура це система норм, правил та принципів на підприємстві, основана на моральних та матеріальних цінностей суспільства, яка функціонує в середині підприємства, підтримується всіма працівниками організації, яка застосовується як на підприємстві, так і за її межами, та є вагомим важелем управління трудовим потенціалом організації, основною складовою якої є корпоративне управління, що функціонує на засадах ринкової економіки та внітрішньокорпоративні відносини. Отож, розвинена соціально відповідальна культура на підприємстві є важливим фактором для реалізації трудового потенціалу колективу та є основною умовою його ефективного та збалансованого розвитку.

Розглянемо вплив корпоративної культури на розвиток організації. Культура організації пов'язана з досягненням найкращих соціально-психологічних умов організації, що сприяють працівникам розвивати свої особливості і кращі якості, що дозволяють в подальшому підвищити ефективність діяльність організації навіть в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Культурні аспекти є важливим засобом, за допомогою якого організації можуть забезпечити собі стабільність і процвітання навіть в період кризи, залишаючись ще конкурентоспроможними.

Сучасні керівники розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, внаслідок того, що корпоративна культура може бути одним з важелів підвищення здорової конкуренції організації, який в свою чергу дозволяє мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити продуктивну взаємодію, а також орієнтувати всі підрозділи та окремі особи на досягнення загальних цілей.

Фактори, що впливають на формування корпоративної культури: національна культура, культура керівника, місія підприємства, його структура та розмір, структура робочої сили і зовнішнє середовище. Корпоративна культура може бути прийнятною для певного періоду часу і умов, так як зміна зовнішньої конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни, нові технології потребують зміни культури підприємства, що стримує підвищення її ефективності, а згодом – підвищення ефективності діяльності підприємства.

Оцінка корпоративної культури вимагає врахування її особливостей, визначення можливих резервів та напрямків удосконалення. Розробка ефективної методики діагностики корпоративної культури дозволяє використовувати її як активний механізм формування трудового потенціалу фірми. Практика свідчить, що для будь-якого підприємства немає єдиної, найкращої моделі корпоративної культури. Це обумовлено динамічністю корпоративної культури, чиє визначення та структура постійно змінюються під впливом науково-технічних, суспільних, етичних та ментальних факторів.

Корпоративна культура впливає на кінцеві результати та ефективність діяльності підприємств, на стан фізичного та емоційного здоров’я співробітників [7].

Основними складовими корпоративної культури підприємства є:

культура виробництва;

культура персоналу і соціально-психологічного клімату;

культура управління;

культура організації праці;

культура комунікацій;

культура взаємовідносин з контрагентами;

культура взаємовідносин із споживачами, соціальна культура (рис. 1.1) [7].



Рис. 1.1. Місце корпоративної культури у структурі підприємства [19]

Даний рисунок дає можливість узагальнити та визначити місце та роль корпоративної культури як в зовнішньому, так і внітрушньому середовищі, виокреслити її елементи формування, які впливають на розвиток підприємства загалом.

В основу оцінки рівня корпоративної культури підприємства можна покласти концепцію, яка буде включати її основні форми вияву такі, як:

показник культури виробництва підприємства;

показник культури персоналу і соціально-психологічного клімату;

показник культури управління;

показник культури організації праці;

показник культури комунікацій;

показник культури взаємовідносин з контрагентами;

показник культури відносин із споживачами;

показник соціальної культури підприємства.

Усі ці перелічені складові, дадуть можливість сформувати єдиний інтегральний показник рівня корпоративної культури на підприємстві.

За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні компанії зайняті власним виживанням і в порівнянні із зарубіжними підприємствами не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури. Уся корпоративна культура вітчизняних підприємств зводиться переважно до зовнішнього вигляду співробітників, спільних розважальних вечірок, при цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюючи важливості створення єдиного корпоративного духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників.

Однак, корпоративна культура успішних зарубіжних компаній може стати прикладом для вітчизняних підприємств, які можуть пристосувати та використати деякі їхні особливості.

Отже, корпоративна культура підприємства є стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування. З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури.

Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Вона має сприяти досягненню ефективних результатів діяльності підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу.

Формування корпоративної культури дасть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Практична цінність корпоративної культури полягає в тому, що вона: піднімає вартість акцій і чистий прибуток, тим самим збільшує капіталізацію компанії, створює високі виробничі показники і знижує витрати,

забезпечує низьку плинність кадрів, створює згуртованість співробітників. Необхідність корпоративної культури виявляється у тому, що без сформованої культури починають гальмувати бізнес-процеси і комунікації на різних рівнях.

1.2. Механізм формування корпоративної культури

Корпоративна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів корпоративної культури послуговуються механізмом, як певним ефективним інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування корпоративної культури із зовнішніми чинниками. Рівень функціонування цього механізму підтверджує наскільки соціокультурологічні тенденції проникають в систему менеджменту підприємства і чи здатне воно гідно сприймати сучасні виклики часу. Отже, проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги корпоративної культури як тонко планового інструменту управління в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

До категорії механізму сьогодні звертаються всі науковці, коли мова заходить про складні соціально-економічні явища і коли треба обґрунтувати шляхи вирішення певних проблем, оскільки завжди постає логічне запитання – як це зробити і за допомогою чого? Механізм, завдяки своїй природі й об’ємності змісту, може дати відповідь на ці запитання Відповідно до нашої проблематики, об’єктом виступає корпоративна культура, тому розглядаємо механізм формування корпоративної культури. У науковій літературі не спостерігаємо визначення механізму формування корпоративної культури, тому, враховуючи результати узагальнення теоретичних підходів до тлумачення цього поняття, пропонуємо розглядати механізм формування корпоративної культури як

сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення корпоративної культури та її розвиток [50, с. 109].

За допомогою механізму створюється не тільки образ, тобто архітектурний контур корпоративної культури, але й визначається спосіб її реалізації. Механізм – це складний суспільно-економічний процес, який передбачає взаємодію об'єкта і суб'єкта, а багатошарова структура, що включає сукупність різних елементів, вимагає вміння розпізнати, який саме елемент найкраще працюватиме в конкретній ситуації. Досконалість механізму залежатиме від інтелекту та досвіду його творців, тобто, суб'єкта застосування механізму.

Застосування механізму може відбуватися в статичному та динамічному режимі і від того залежить його активність чи пасивність. Статичний режим передбачає простий набір взаємопов'язаних елементів, які становлять його сутність, динамічний режим прив'язаний до часу і він передбачає відповідний алгоритм формування корпоративної культури, який буде описано далі.

Якість функціонування будь-якого механізму, в тім числі і механізму формування корпоративної культури, буде залежати від взаємо поєднання його складових частин та узгодженості дій його елементів. Таким чином, системне розуміння механізму включає ще й поняття взаємозв'язків, оскільки елементи механізму між собою взаємопов'язані і вони, одночасно, взаємопов'язані із відповідними елементами іншої природи того об'єкту, на який впливає даний механізм. Наявність постійних та міцних зв'язків між усіма елементами механізму, а також тими, які дотичні до його реалізації, характеризуватиме рівень організованості механізму. [64, с. 226] Узагальнена модель механізму формування корпоративної культури відображена на рис. 1.2.

Цільова спрямованість механізму має вирішальне значення і є важливою при формуванні корпоративної культури, оскільки в ній закладено першопричини створення самого механізму, бачення бажаного результату, і вона є вихідною точкою при будь-якій діяльності людини.

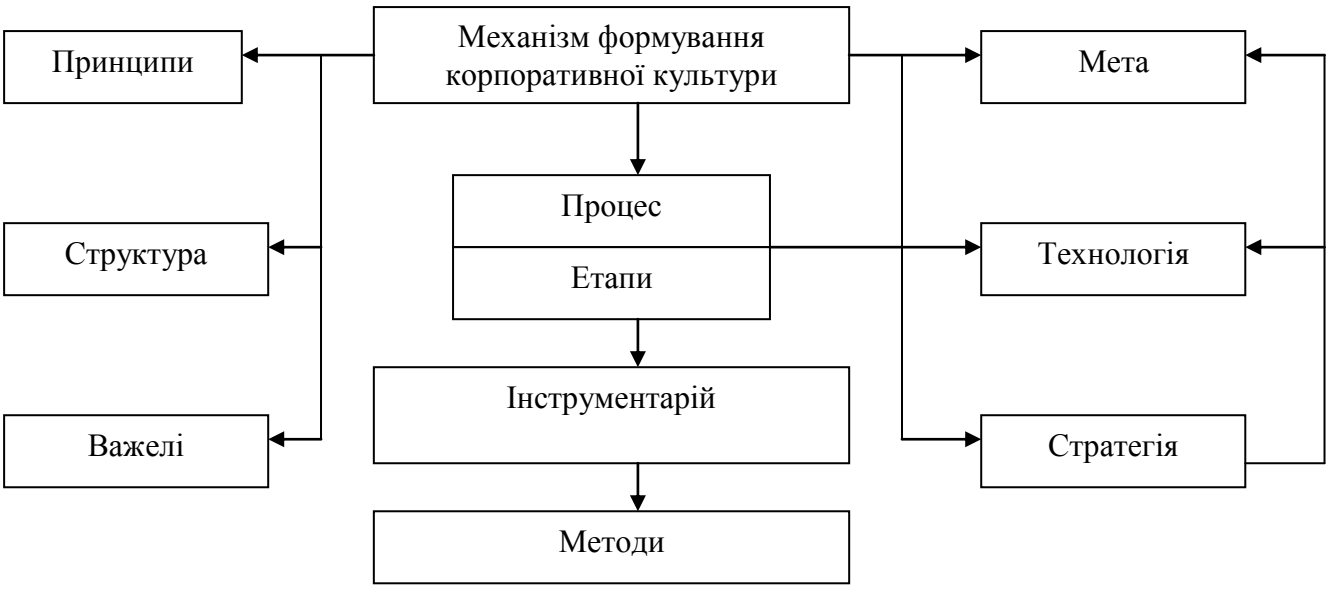


Рис. 1.2. Загальна модель механізму формування корпоративної культури [64]

Цільова спрямованість механізму формування корпоративної культури відображена на схемі як мета, яка полягає в забезпеченні реального створення корпоративної культури на підприємстві в якості ефективного джерела підвищення ділової активності підприємства та зміцнення його інноваційного потенціалу [52].

Мета диктує завдання, які стоять перед менеджерами підприємства, і які передбачають комплекс управлінсько-організаційних дій, необхідних для реалізації мети. До таких дій відносимо: вибір принципів, які дозволяють механізму працювати в реальному режимі, вибір технології, на основі якої формується корпоративна культура, підбір необхідного інструментарію, необхідного для включення механізму, а також створення стратегії формування організаційної культури [62, с. 335].

Практична націленість механізму реалізовується завдяки функціям, які він виконує. На рис. 1.3. показано головні функції механізму формування корпоративної культури.

Адаптивна функція передбачає пристосування культури підприємства до загальної стратегії його розвитку, узгоджуючи мету, місію і цінності, а також

враховуючи тенденції впливу зовнішнього середовища на формування корпоративної культури.



Рис. 1.3. Функції механізму формування корпоративної культури [62]

Планування – належить до важливих функцій механізму, оскільки чітке виконання робіт, узгодження дій, координування всіх організаційних процедур можливе завдяки попередньо складеному плану, в якому будуть повністю розписані функції та виконавці із зазначенням термінів виконання та персональної відповідальності. Адресність – це основна характеристика планування, без якої досягнути відповідальності не можливо, як і не можливо досягнути ефективності механізму.

Реалізаційна функція спрямована на реальне втілення задуманого образу корпоративної культури в життя із оптимальними затратами зусиль, часу та подолання опору персоналу до нововведень [28].

Функція моделювання передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку підприємства на основі фактору корпоративної культури, роль якої може бути діаметрально протилежною від позитивного впливу, що сприятиме підвищенню ділової активності підприємства, до негативного, який гальмуватиме нарощування потужностей підприємства. Можливий і нейтральний вплив, або відсутність будь-якого впливу корпоративної культури на розвиток підприємства, який вимагає ґрунтовної оцінки такої ситуації Завдяки функції моделювання формуються три сценарії розвитку підприємства: песимістичний, оптимістичний і стриманий, які закладаються в стратегію розвитку підприємства [64, с. 234].

Інтеграційна функція співзвучна корпоративній культурі, однією із характеристик якої є інтегрованість, що означає ступінь відповідності норм, цінностей, етичних стандартів та цільових установок між різними структурними підрозділами підприємства.

Механізм формування корпоративної культури має свою структуру, специфіка якого полягає в тому, що його елементи є рівно важливі і не перебувають між собою в ієрархічному підпорядкуванні [44].

Всі вони знаходяться на одній лінії, доповнюючи один одного, і забезпечуючи стабільність функціонування механізму. Структура, як правило, передбачає наявність певних рівнів.

Формування корпоративної культури неможливо проводити без усвідомлення рівнів її розвитку і механізмів формування.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 1.4).

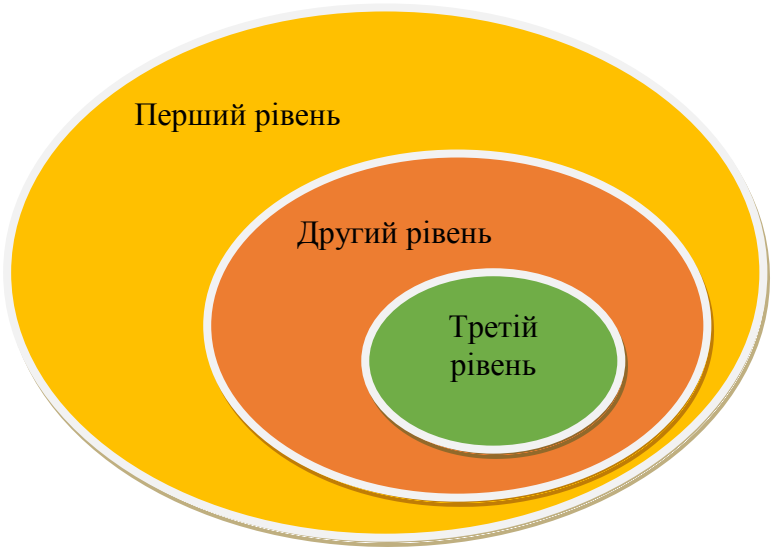


Рис. 1.4. Рівні корпоративної культури [67]

Перший рівень – поверхневий (наочний, видимий, зрозумілий, піддається спостереженню). Це основний базовий рівень, де закладаються основи майбутньої поведінки особистості в колективі, його економічної психології відношення до реалізації основних перебудовних процесів. На цьому рівні, особливо в переходний період в центр уваги управлінського апарату повинні ставитись не

проблеми господарського механізму, не проблеми техніки і технології самих по собі , а обов'язково з урахування особистого фактору.

Другий рівень – змістовний. До нього відносяться виражені в словах і діях працівників підприємства загальні цінності та переконання, що свідомо ними поділяються і культивуються. Це найбільш повно виявляється в їхній мові, розповідях, висловлюваннях, використовуваних символах, термінах тощо. Другий рівень – це результат роботи менеджменту на першому рівні.

Третій рівень – невидимий, глибинний. На цьому рівні цінності, які були сформовані і закладені раніше в психологію людей, останні на них просто не звертають уваги,а використовують в свої діях автоматично,підсвідомо [4].

Корпоративна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, положення на ринку чи в суспільстві.

Особливості корпоративної культури знаходять втілення у символіці, що залежить від пріоритету в корпоративній культурі влади, ролі чи вчинків особистості. Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі, значення та ієрархію цінностей. Ієрархічна система виділених у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності та формують внутрішньогрупові норми та моделі поведінки [68].

Формування корпоративної культури може відбуватися чотирма шляхами:

1) довгостроковою практичною діяльністю;

2) діяльністю керівника чи власника;

3) штучним формуванням корпоративної культури фахівцями консультаційних організацій;

4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

До складових елементів корпоративної культури відносять і якості особистості, такі як бажання конкурувати, уміння переконувати; прагнення відігравати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи. Вирішальною при формуванні спільної культури є здатність сформувати

спільне бачення для працівників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона має виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються корпорацією [34].

Ще одним важливим інструментом формування культури є лідерство. Людські стосунки також мають важливе значення. Існує потреба відбирати працівників, які були б «членами команди». Крім того, необхідно розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати їх працювати на користь підприємства. Формування корпоративної культури передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є:

визначення місії корпорації;

визначення основних базових цінностей;

формування правил поведінки працівників корпорації, виходячи з базових цінностей;

описання традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане.

Усі ці кроки та їх результати доцільно описати в корпоративному довіднику. Цей документ особливо необхідний у ситуаціях прийому на роботу й адаптації нових співробітників. Він дає можливість зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності корпорації [87].

Формування культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування. Корпоративна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – не добре, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їх дії, а не слова.

Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше що повинен зробити керівник, якщо бажає сформувати корпоративну культуру, – це сформулювати для себе основні цінності організації. В одних іноземних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані [6].

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносять основні положення й ідеї, прийняті в організації. Система цінностей знаходить своє відображення у формулюванні місії організації. Місія організації враховує мету її діяльності, основні принципи, стиль, визначені зобов'язання стосовно клієнтів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах організації ці принципи і зобов'язання дозволяють згуртувати співробітників навколо спільних визначених завдань і цінностей та забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою [95].

На форму і зміст системи цінностей впливають ряд факторів:

реальний зміст конкретної діяльності;

політичні і соціальні традиції країни, де знаходиться організація;

особисті погляди співробітників організації.

Наявність настільки різнорідних факторів мала б викликати труднощі на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої організації принципів.

Однак експерти вказують на процес формування загальної, зручної і придатної корпоративної культури, яка зводиться до такого переліку:

завжди виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;

брати на себе ініціативу і йти на ризик;

пристосовуватися до змін;

приймати рішення;

працювати в команді;

бути «відкритим» для інформації, знань, новин про потенційні або актуальні проблеми;

довіряти і бути гідним довіри;

поважати інших (клієнтів, колег, постачальників та ін.), а також самого себе;

відповідати за свої вчинки і приймати на себе відповідальність;

застосовувати критичний підхід і прислухатися до критики на свою адресу, винагороджувати і бути нагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку чітко вирізняються дві групи положень. Перші п’ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, власне роботи і способів її виконання. А останні п’ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості і зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві [7].

Важливими складовими розвитку корпоративної культури є міфи і легенди. Вони існують, як правило, у вигляді яскравих історій, анекдотів, що постійно циркулюють в організації і передаються одними поколіннями керівників і співробітників іншим. Звичайно, вони пов’язані зі створенням організації, життям її «батьків-засновників», видатними сторінками її історії. Значне місце в міфології займають герої. Як правило, це «батьки-засновники», наступні видатні лідери-керівники, які закарбувалися в пам’яті службовців в образах-легендах. «Героями» можуть стати успішні менеджери, службовці, члени, що принесли найбільший успіх, «герої ситуації» – це працівники, що досягли вражаючих результатів у той чи інший період своєї діяльності. Міфи, легенди, історії про героїв призначені в наочній, образній, живій формі донести до працівників загальнокорпоративні цінності. Справляючи сильний емоційний вплив на персонал, вони дають необхідні орієнтири для вчинків, етичні зразки поведінки, типи і норми досягнень. Міфи і легенди мають продемонструвати, що ретельність, праця, ініціатива, спритність можуть вивести волонтера в лідери колективу; що в критичних, екстремальних ситуаціях «герой» не губиться, виявляє сміливість, рішучість, цілеспрямованість, а головне – зберігає лояльність до організації і її цінностей; що керівник теж людина і «ніщо людське йому не чуже». Легенди про історію організації і її героїв дозволяють зберігати і зміцнювати культурні цінності, робити їх частиною особистої мотивації співробітників, перетворюючи в зацікавлених союзників, відданих загальній справі [77].

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин:

ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності;

їх ставлення до підприємства як до об’єктивної умови здійснення трудової діяльності та реалізації свого ставлення до діяльності та до підприємства.

Специфіка корпоративної культури, як форми існування, полягає в тому, що, відображаючи реальну ситуацію, вона особливо акцентує увагу на тенденціях її зміни.

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки. Реалізуючи їх у діяльності, вони підсилюють ті чи інші тенденції та створюють у такий спосіб адекватні їм ситуації. Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значимості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Отже, виходячи з вищевикладених міркувань, можна зробити висновок, що корпоративну культуру запропоновано розуміти як правила і норми поведінки, базовані на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства. Корпоративна культура – це діяльність з формування душі організації, її позитивного духу і творчої енергії.

1.3. Корпоративна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності

Ефективність діяльності підприємства залежить від виробничої потужності, технології, персоналу, його кваліфікації, фінансових ресурсів, ноу-хау та іншого. Поряд з цим, до найбільш впливових, за теперішній умов росту глобалізації світової економіки, факторів належить і корпоративна культура.

Конкурентоспроможність підприємства, в свою чергу, є результатом взаємодії таких факторів, наприклад, розвиток продуктивних сил та факторів, які забезпечують боротьбу за отримання прибутку та за ринки збуту. Одним із таких важливих факторів забезпечення конкурентоспроможності є саме фактор корпоративної культури.

Підприємство буде тоді процвітати, коли створено згуртований колектив, де зламані ієрархічні перегородки, де кожен зацікавлений у загальному успіху, бо від цього залежить його матеріальне благополуччя. Швидше за всіх розвивається та фірма, колектив якої має добре розвинену корпоративну культуру.

Основними перевагами корпоративної культури є:

1) корпоративна культура також дозволяє одержувати управлінський прибуток, що є корисним ефектом, який організація одержує не через відновлення устаткування, технологій, а через краще узгодження цілей фірми та її підрозділів, через оптимізацію організаційної структури, через освоєння нових методів планування, роботи з персоналом тощо [2];

2) цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людських ресурсів підприємства для реалізації його стратегії діяльності;

3) міцна корпоративна культура сприяє підвищенню ефективності управління підприємством;

4) вона також сприяє посиленню згуртованості колективу;

5) корпоративну культуру можна використовувати як стратегічний мотивуючий фактор, який спрямовує співробітників на досягнення місії та цілей підприємства;

6) корпоративна культура охоплює дедалі більшу частку явищ життєдіяльності колективу, як соціальної, так і виробничої сфери.

Основними недоліками можна назвати [45]:

1) ризик стратегічних помилок з боку управлінців. Корпоративна культура – добрий інструмент, проте як ним скористатися – справа людини – керівника, менеджера з персоналу, PR-менеджера;

2) потрібна наявність кваліфікованого персоналу, який би допоміг створити й налаштувати ефективну корпоративну культуру;

3) великі кошти на впровадження, суттєві зміни у всіх аспектах діяльності;

4) нестійкість за рахунок бажання самовиразитись окремими працівниками, оскільки не всі хочуть і можуть приймати та дотримуватися

встановлених принципів, можливо сприймають їх як обмеження власної свободи і самовираження, а іноді це просто небажання підкорятися [6].

Сьогодні, вирішальну роль в ефективному функціонуванні сучасного підприємства відіграє його корпоративна культура, яка повинна бути обумовлена місією та стратегією розвитку підприємства. Корпоративна культура зміцнює соціальну стабільність і є інструментом, який допомагає формувати поведінку та відносини між працівниками та розвиває лояльність цілям підприємства.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, які працюють на даному підприємстві [2].

В своїй практиці передові компанії стверджують, що міцна та високорозвинена культура зміцнює становище компанії, підвищує рівень прибутковості та ефективності діяльності працівників та конкурентоспроможності компанії [4].

Спеціалісти, що аналізують корпоративну культуру виділяють такі її типи:

«культура влади» – у цій культурі особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Помітне місце займають ресурси, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Підприємства з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру.

«рольова культура» – характеризується суворим функціональним розподілом ролей за спеціалізацією учасників. Цей тип підприємств функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі.

«культура завдання» – даний тип культури орієнтований, у першу чергу, на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом.

«культура особистості» – підприємство з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер. Серед чинників, що характеризують корпоративну культуру підприємства слід виділити наступні (табл.1.2) [5].

Таблиця 1.2

Чинники, які характеризують корпоративну культуру підприємства [4].

Чинник	Характеристика чинника
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка

В наш час, корпоративна культура є фактором підвищення конкурентоспроможності, гарантом успіху, запорукою ефективної діяльності підприємства, а іноді й основою його виживання.

Також корпоративну культуру можна визначити як інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність підприємства, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість продукції і задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату. [3].

Корпоративна культура підприємства повинна відповідати міжнародним та вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства. Наявність цієї відповідності дозволить створити найбільш сприятливі умови, за яких

співробітники підприємства працюватимуть з високою продуктивністю, що, у свою чергу, підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність праці є фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Висока продуктивність праці призводить до збільшення виробництва продукції, до покращення якості надання послуг, що і відображає зв'язок між конкурентоспроможністю і продуктивністю праці.

Отже, ефективна та розвинена корпоративна культура дозволяє зменшити витрати за рахунок зменшення плинності кадрів на підприємстві, підвищити продуктивність праці, що призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Взаємозв’язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства можна відобразити таким чином (рис. 1.5).

Корпоративна культура – важливий фактор підвищення конкурентоспроможної адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства. Глобалізаційні виклики, й інтеграційні процеси значно розширюють конкурентне поле суб’єктів конкурентних відносин і, відповідно, змінюються завдання та підходи до формування політики конкурентоспроможності, вибору сучасного механізму її реалізації. «У той час, як за кордоном у теорії й на практиці корпоративного управління вже є розуміння, що в культурі прихована велика конкурентна сила, в Україні усвідомлення ролі, яку відіграє корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага організації, приходить поступово й лише в останні роки» [8, с. 270].

Дедалі більше менеджерів світового рівня заявляють про те, що серед факторів, які впливають на досягнення компаніями довгострокового успіху, перше місце посідає людський фактор, тобто добре підібрані, правильно організовані й мотивовані працівники, котрі вміють ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки та взаємодіяти між собою й із клієнтами на високому рівні культури спілкування.

Дослідження найбільш успішних компаній показали, що один із небагатьох факторів, які відрізняють успішну компанію від менш успішних, – це саме корпоративна культура з чітко виявленими цінностями.

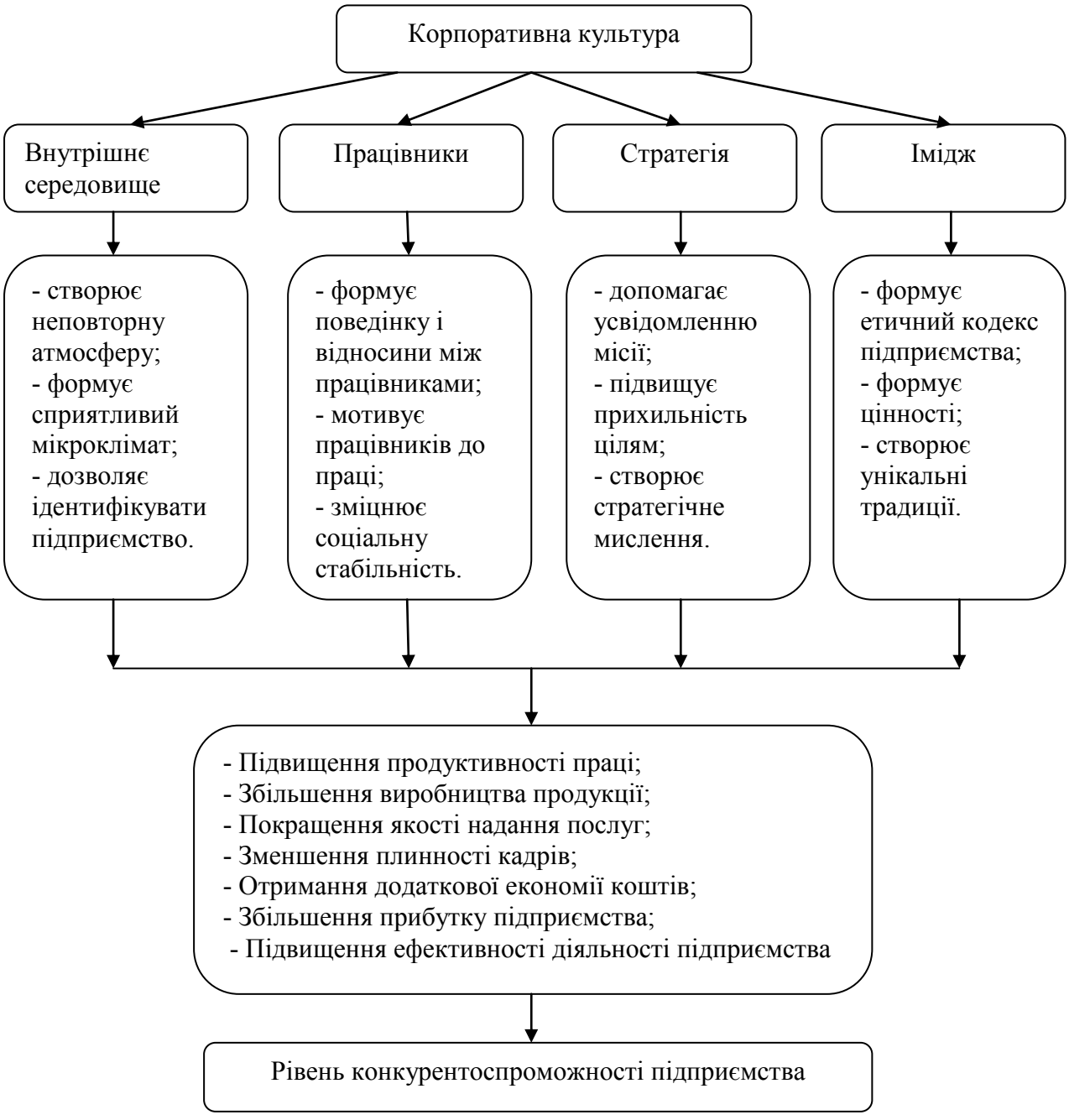


Рис. 1.5. Взаємозв’язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

Світовий досвід переконує, що впровадження корпоративної культури дає змогу досягти високих рівнів організації корпорації. Чим сильніша корпоративна культура, тим сильніша компанія, тим вона конкурентоспроможніша, а потужна корпорація – основа економічної стабільності.

Корпоративна культура відображає унікальність, неповторність і конкурентні переваги кожного підприємства. Вона одна з найбільш значних стратегічних ресурсів, що забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу та загалом впливає на ефективність його роботи (рис. 1.6).

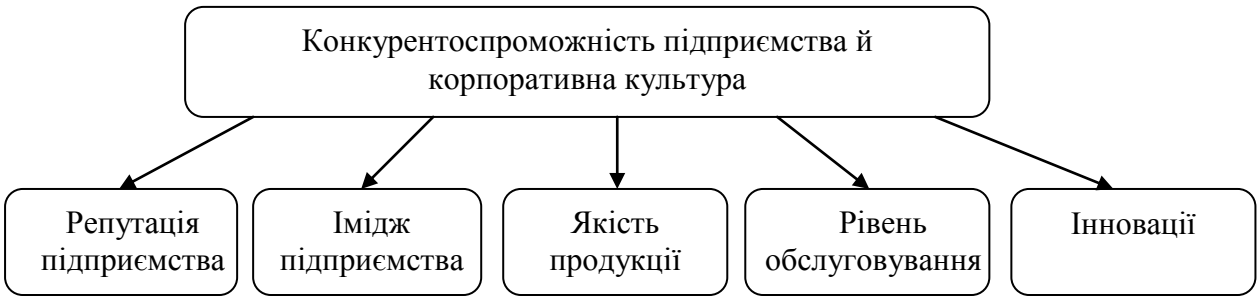


Рис. 1.6. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства [23]

Корпоративна культура – це певний рівень майстерності, уміння як персоналу, так і керівництва, працювати ефективно на всіх рівнях у всіх функціональних сферах. Це означає, що ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать переважно від його культури, а отже, про те, наскільки високий чи низький рівень культури, можна стверджувати за рівнем економічної ефективності й конкурентоспроможності підприємства. Низька конкурентоспроможність і незначний економічний ефект свідчать про те, що принаймні, один зі структурних елементів корпоративної культури підприємства слабкий, а якість виконання визначених йому функцій – низька. Отже, саме рівень культури підприємства й зумовлює рівень конкурентоспроможності.

Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності підприємств двома шляхами, перший – культура й поведінка взаємно впливають один на

одного, другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять. Стаючи членом організації, кожний з нас поступово засвоює її правила і норми поведінки, а також ідеали, які можуть надалі стати ціннісними і життєвими орієнтирами особистості.

Безсумнівно, культура організації, в рамках якої продовжується соціалізація і формування особистості, несе величезну відповідальність за подальшу долю своїх членів. Якщо можна говорити про те, що організація має «душу», то цією душею є корпоративна культура. А носіями корпоративної культури є люди.

Саме тому сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до керівників-менеджерів різного рівня управління, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їх праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей та забезпечувати творчий підхід до роботи, тобто відповідати вимогам організаційної культури. Менеджери повинні уміти аналізувати організаційну культуру і впливати на її формування і зміну в бажаному напрямі.

Корпоративна культура – це потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках у майбутньому, а інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації та розвиток персоналу. А ефективна корпоративна культура – це культура, що сприяє зростанню прибутку організації та конкурентоспроможності. Наявність ефективної корпоративної культури має велике значення для організації.

По-перше, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньо групове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності.

По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку.

По-третє, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання.

Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [3].

Таким чином, вміле управління корпоративною культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

Корпоративна культура є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства. Сучасні керівники повинні розглядати її, як потужний стратегічний аспект, який об'єднує працівників на досягненні спільної мети, дає можливість правильно направити та контролювати ініціативу, підвищувати особисту мотивацію працюючих. Це сприятиме досягненню високої конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудових відносин; вона забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу, хоч і потребує значних матеріальних ресурсів на впровадження.

Отже, корпоративна культура є важливим інструментом в управлінні підприємством. Тому, для підтримки стабільного розвитку підприємства й підвищення ефективності його діяльності, керівники повинні своєчасно формувати та вдосконалювати корпоративну культуру. Вона має стати центром уваги менеджерів, адже дозволяє досягнути ефективних результатів діяльності підприємства через наближення інтересів керівництва і персоналу. Створення високого рівня корпоративної культури дає змогу покращити конкурентоспроможність підприємства та його продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Оцінку ефективності корпоративної культури на ТОВ «Фармвест плюс» розглянемо в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФАРМВЕСТ ПЛЮС»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Фармвест плюс» як соціально-економічної системи

Товариство з обмеженою відповідальністю "Фармвест плюс" (далі ТОВ "Фармвест плюс") є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках, печатку з своїм найменуванням, штамп та інші необхідні реквізити.

Аптечна мережа ТОВ «Фармвест плюс» забезпечує лікарськими засобами населення та більшість лікувально-профілактичних установ Дніпропетровської області.

ТОВ «Фармвест плюс» об’єднує аптеки, розташовані у містах області – Дніпропетровську, Дніпродзержинську, Вільногірську, Верхньодніпровську, Марганці, Павлограді, П’ятихатках, Орджонікідзе, Першотравенську, Нікополі, Новомосковську, Синельникове, а також в селах і селищах.

В аптеках збережена матеріальна база для виробництва ліків для населення та лікарень. Після ремонту почала працювати фармацевтична фабрика, продукція якої має задовольнити потреби регіону у спиртових настойках, мазях та інших препаратах за доступними цінами.

Метою створення ТОВ «Фармвест плюс» відповідно до Статуту (додаток А) є задоволення суспільних та особистих потреб Дніпропетровського регіону шляхом систематичного здійснення виробничо-господарської, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності у сферах, визначених предметом діяльності Підприємства, спрямованої на отримання прибутку в порядку, передбаченому законом, з метою задоволення на його основі спільних соціально-економічних інтересів територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області.

Предметом діяльності ТОВ «Фармвест плюс» є своєчасне забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, інших підприємств, установ, організацій Дніпропетровської області та інших регіонів лікарськими засобами, доступними та ефективними для профілактики та лікування, у тому числі виготовленими в аптеках, виробами медичного призначення, медичною технікою, парафармацевтичною продукцією (біологічно-активні добавки; косметичні засоби; матеріали для лабораторної діагностики; дезінфікуючі засоби; санітарно-гігієнічні засоби; мінеральні води; спеціальне дієтичне та дитяче харчування; окулярна оптика, в тому числі лінзи контактні; парфумерна продукція; реактиви для медичних та клінічних лабораторій), медичним обладнанням, медичними інструментами, стоматологічними матеріалами, предметами догляду за хворими, репелентами, та іншими товарами і послугами у галузі охорони здоров’я.

ТОВ «Фармвест плюс» здійснює наступні види діяльності:

виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів;

роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

діяльність посередників у торгівлі товарами широкого вжитку;

оптова торгівля фармацевтичними товарами;

роздрібна торгівля фармацевтичними товарами, в тому числі виготовленими в аптеках;

оптова та роздрібна торгівля медичною технікою та ортопедичними товарами;

дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;

ремонт і технічне обслуговування медичної техніки;

діяльність лікарняних закладів, в тому числі медична діяльність, включаючи діагностичну, терапевтичну, а саме: лікування, проведення операцій, аналізів та інших діагностичних процедур тощо, короткотермінові та довготермінові послуги лікарень;

інша діяльність у сфері охорони здоров'я.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Фармвест плюс» (рис. 2.1)

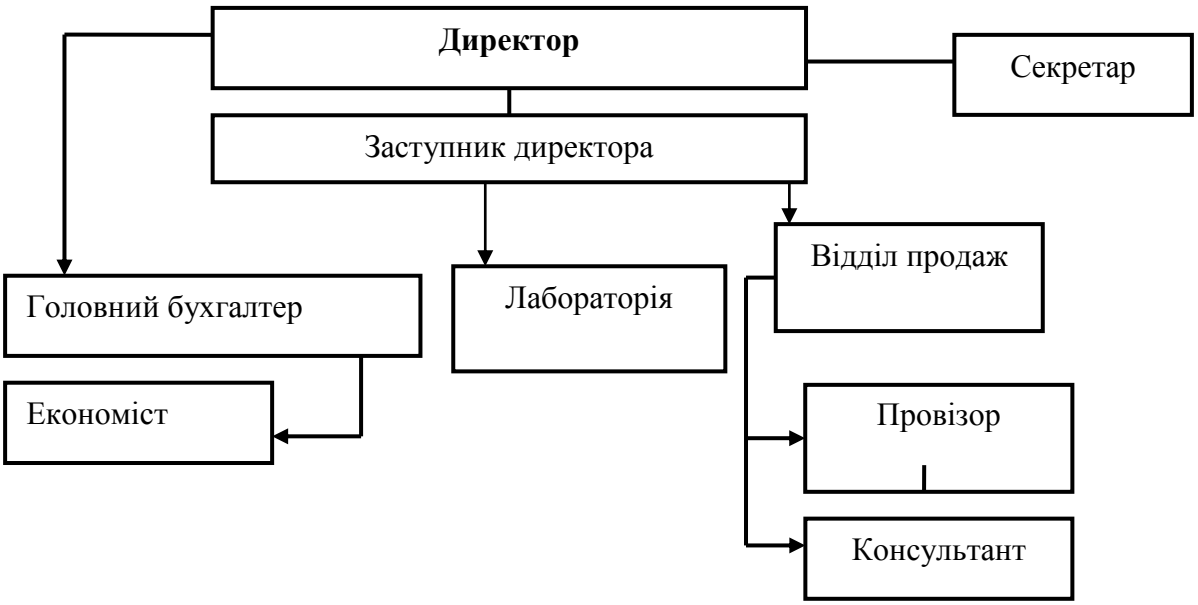


Рис. 2.1. Схема лінійно-функціональної організаційної структури ТОВ «Фармвест плюс»

Директор:

організовує всю роботу підприємства;

несе повну відповідальність за його стан і стан трудового колективу;

представляє підприємство у всіх установах і організаціях;

розпоряджається майном підприємства;

укладає договори;

пошук постачальників матеріалу;

збут продукції (тобто пошук клієнтів);

видає накази по підприємству відповідно до трудового законодавства, приймає і звільняє працівників;

застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства;

відкриває в банках рахунку підприємства;

Головний бухгалтер:

здійснює облік засобів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами;

встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства;

проводить фінансові розрахунки із замовниками і постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, палива, матеріалів і т.д. В задачі цього відділу входить також отримання кредитів в банку, своєчасне повернення позик, взаємовідношення з державним бюджетом.

Розпочинаючи аналіз системи управління на ТОВ, необхідно, насамперед, користуючись звітами по роботі з персоналом, які складаються в організації провести аналіз загальної структури персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі (табл. 2.1) за даними додатку Б.

Таблиця 2.1

Загальна структура персоналу ТОВ «Фармвест плюс» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.

Категорія зайнятих	2016р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
Управлінський персонал	25	41,67	29	46,03	20	39,22	-2,45	-6,82
у тому числі:								
Керівники	5	20,00	5	17,24	4	20,00	0,00	2,76
Спеціалісти	19	76,00	23	79,31	15	75,00	-1,00	-4,31
Технічні працівники	1	4,00	1	3,45	1	5,000	1,00	1,55
Виробничий персонал	35	58,33	34	53,97	31	60,78	2,45	6,82
Разом	60	100,0	63	100,0	51	100,00		
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,4		1,2		1,55		0,15	0,35
Частка управлінського персоналу, %		41,67		46,03		39,22	-2,45	-6,81

Спираючись на дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що в ТОВ «Фармвест плюс» більшу частку в загальній структурі персоналу займає виробничий персонал. У свою чергу прослідковується чітка динаміка зменшення управлінського персоналу на 2,45 % порівняно з 2016 та на 6,82 % порівняно з

2017 роком. Це пов’язане зі зменшенням загальної чисельності персоналу в 2018 році. У той же час відбувається постійне збільшення чисельності виробничого персоналу – на 2,45 % порівняно з 2016 і на 7% порівняно з 2017 роками, що пояснюється політикою розширення виробництва, підвищення якості продукції та виходом на міжнародний ринок.

Показники збільшення виробничого та зменшення управлінського персоналу є прямо пропорційними і обумовленими потребами, політикою та стратегією підприємства.

Стратегія зниження виробничих витрат на ТОВ «Фармвест плюс» вплинула і на загальну тенденцію зменшення чисельності персоналу. Це можна прослідкувати і при аналізі окремих категорій працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників ТОВ «Фармвест плюс»за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. від	
				2016 року	2017 року
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	60	63	51	-9	-8
з них:					
працівники основного складу, осіб	56	60	48	-8	-12
Крім того :					
сумісники, осіб	4	3	3	-1	0
працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	-	-	-	-	-

З табл. 2.2 можна спостерігати зниження чисельності працівників основного складу на 8 осіб відносно 2016 року, а середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилася в 2018 р. - на 9 осіб відносно 2016 р., та на - 8 осіб порівняно з 2017 роком.

Це пов’язано з намаганнями керівництва організації зменшити витрати на персонал через зменшення кількості працівників-сумісників, і в той же час через стимулювання та передачі більшої частки роботи і повноважень працівникам основного складу з метою створення стабільної команди високо- і

вузькоспеціалізованих спеціалістів. Такий перерозподіл функціональних обов'язків підвищує загалом продуктивність виробництва.

Наступним кроком у дослідженні персоналу є розгляд соціальної структури персоналу (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Вікова структура персоналу в ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Вікові категорії	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	23	38,33	29	46,03	23	45,09	6,76	-0,93
29-40 років	18	30,00	18	28,57	17	33,33	3,33	4,76
41-50 років	10	16,66	12	19,04	8	16,68	-0,98	-3,36
Передпенсійні роки	6	10,00	2	3,17	2	3,92	-6,07	+0,74
Пенсійні роки	3	5,00	2	3,17	1	1,96	-3,09	-1,21
Разом	60	100,00	63	100,00	51	100,00	-	-
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	11	44,00	15	51,72	11	55,00	11,00	3,27
29-40 років	8	32,00	5	17,24	5	25,00	-7,00	+7,75
41-50 років	5	20,00	8	27,58	4	20,00	0,00	-7,58
Передпенсійні роки	1	4,00	1	3,44	0	0	-4,00	-3,44
Пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	25	100,00	29	100,00	20	100,00	-	-
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	12	34,28	14	41,17	12	38,71	4,42	-2,46
29-40 років	10	28,57	13	38,23	12	38,71	10,13	+0,47
41-50 років	5	14,28	4	11,76	4	12,90	-1,38	1,13
Передпенсійні роки	5	14,28	1	2,94	2	6,45	-7,83	3,51
Пенсійні роки	3	8,57	2	5,88	1	3,22	-6,34	-2,65
Разом	35	100,00	34	100,00	31	100,00	-	-

Спираючись на дані табл. 2.3, можна прослідкувати загальну тенденцію до збільшення працівників молодого віку. Зокрема, має місце найвища динаміка зростання чисельності працівників віком 15-28 років - на 11% і 3,27% у 2018 році порівняно з 2016 і 2017 рр. серед управлінського персоналу; у структурі виробничого персоналу найбільше збільшення має група працівників 29 - 40 років

– відповідно на 10,13 % і на 0,47%, що є нормальним і пояснюється підвищеними вимогами до кваліфікації цих робітників.

Разом з тим чисельність пенсійних робітників значно скоротилася у 2018 році на 6,34 % і на 2,65 %. "Омолодження" персоналу відбувається через те, що керівництво ТОВ «Фармвест плюс» змінює свою стратегію щодо персоналу і робить ставку на активну та освічену молодь.Це підтверджує і наступний аналіз освітньої структури персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Освітня структура персоналу ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Рівень освіти	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2016р.	2017р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	3	5,00	1	1,58	-	-	-5,00	-1,58
з них:								
управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
виробничий персонал	3	5,00	1	1,58	-	-	-5,00	-1,58
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:	20	33,33	23	36,50	19	37,3	-33,33	-36,5
управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
виробничий персонал	20	33,33	23	36,50	19	37,3	-33,33	-36,5
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади І-ІІ рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них:	6	10,00	5	7,93	2	3,92	-10,00	-7,93
управлінський персонал	0	0,00	1	1,58	-	0	0,00	-1,58
виробничий персонал	6	10,00	4	6,34	2	3,92	-10,00	-6,34
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади ІІІ-ІУ рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них:	6	10,00	7	11,11	4	7,84	-2,16	-3,27
управлінський персонал	5	8,33	6	9,52	2	4	-1	-4
виробничий персонал	1	1,66	1	1,58	2	4	+1	+2
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади ІІІ-ІУ рівня акредитації – рівень «спеціаліст», «магістр») з них:	25	41,66	27	42,85	26	50,9	-41,66	-42,9
управлінський персонал	20	33,33	22	34,92	18	35,3	-33,33	-34,9
виробничий персонал	5	8,33	5	7,93	8	15,7	-8,33	-7,93
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	100,0		100,0		100,0			
Разом	60		63		51			

Проглядається яскрава тенденція до підвищення загального освітнього рівня персоналу підприємства, що викликано не лише вимогами сучасності, а й підняттям рівня освіченості громадян за останні роки. Як висновок – увесь управлінський персонал має повну або базову вищу освіту.

Серед виробничого персоналу значну частку має спеціальна професійна освіта – 37,3% від загальної кількості працівників, що пов'язано зі специфікою виробничих професій.

Виробничий персонал у свою чергу можна аналізувати за кваліфікаційним рівнем, який висвітлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика виробничого персоналу ТОВ «Фармвест плюс» по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2016-2018 рр.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи що виконуються	Термін підготовки стажування досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2016 р.	2017 р.	2018 р.
Висококваліфіко-вані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	25,00	47,62	45,10
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	18,33	17,46	19,61
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	21,66	30,16	33,33
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	5,00	4,76	0,00

З табл. 2.5 видно, що у 2018 році порівняно з 2016 і 2017 рр. відповідно збільшилась частка висококваліфікованих працівників на 20,1% і зменшилась 2,52 %, некваліфікованих зменшилась на 5 % і 4,76%. Причиною цього є програма постійного підвищення рівня кваліфікації за допомогою залучення відомих спеціалістів, проведення різних семінарів, відправлення на курси підвищення кваліфікації. А збільшення чисельності малокваліфікованих робітників пов'язано зі стабільною плинністю кадрів.

Про кваліфікаційний рівень і лояльність до товариства його трудового колективу можна судити по показниках у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура персоналу ТОВ «Фармвест плюс» за стажем роботи за 2016-2018 рр.

Стажроботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2016 р.	2017 р.
Менше 1 року	16	26,67	22	34,92	17	33,33	6,67	-1,59
1-3 роки	28	46,67	22	34,92	21	41,18	-5,49	6,26
3-5 роки	16	26,67	19	30,16	13	25,49	-1,18	-4,67
5-10 років	-	-	-	-	-	-	-	-
10-20 років	-	-	-	-	-	-	-	-
Понад 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	60	100,0	63	100,0	51	100,0	-	-

Дивлячись на те, що ТОВ «Фармвест плюс» молоде підприємство, частка персоналу з більшим стажем стабільно зменшується на 1,18 % і вже на 4,76% у 2018 році порівняно з двома попередніми роками.

Позитивною є тенденція до збільшення працівників, які працюють вже 1-3 роки – на 6,26% порівняно з 2017 р., і зменшення «новачків» серед персоналу на 1,59 % у 2018 році.

Щодо статевої структури персоналу, то в ТОВ «Фармвест плюс» переважають жінки у загальній чисельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Статева структура персоналу ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2018 р. від	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р	2018 р.	2016 р	2017 р.
Персонал в цілому								
Жінки	36	41	25	60,00	65,08	49,02	-10,98	-16,06
Чоловіки	24	22	26	40,00	34,92	50,98	10,98	16,06
Управлінський персонал								
Чоловіки	12	13	8	20,00	20,63	15,69	-4,31	-4,95
Жінки	13	16	12	21,67	25,40	23,53	1,86	-1,87
Виробничий персонал								
Жінки	25	24	18	41,67	38,10	35,29	-6,37	-2,8
Чоловіки	10	10	13	16,67	15,87	25,49	8,82	9,62
РАЗОМ	60	63	51	100,00	100,00	100,00	-	-

З таблиці 2.7 видно, що все більш відчутною стає тенденція до зростання чоловічого контингенту у 2018 році – на 10,98% і на 16,06 % відносно 2016 р. та 2017 р., що разом з тим приводить до зменшення жіночої половини на 10,98% і на 16,06 %. Дещо схожою є тенденції серед управлінського і виробничого персоналу, де чисельність чоловіків зменшується – серед управлінців - на 4,31% і 4,95% у 2018, а серед робітників збільшується - на 6,37% і 2,8% відповідно. Аналізуючи розміщення чоловіків та жінок в апараті управління, то є абсолютно вірною стійка тенденція до збільшення жінок на керівних посадах. Усі показники зображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Статева структура управлінського персоналу ТОВ «Фармвест плюс» по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.

Стать / роки	Кількість управлінських працівників по категоріях зайнятих, осіб								
	керівники			спеціалісти			технічні працівники		
	2016р.	2017р.	2018р.	2016р.	2017р.	2018р.	2016р.	2017р.	2018р.
Чоловіки	1	2	1	11	13	10	1	1	1
Жінки	4	3	3	8	10	5	0	0	0
Разом	5	5	4	19	23	15	1	1	1

Так, з таблиці 2.8 видно, що керівні посади займали: 4 особи - у 2016 році, 3 особи – 2017 році, 3 особи – у 2018 році, порівняно з показниками аналогічних років щодо чоловіків - 1,2,1осіб.

Хоча серед спеціалістів без сумніву переважають чоловіки: 11/8 – у 2016 році, 13/10 – у 2017 році та 10/5 – у 2018 році.

Таблиця 2.9 дає загальну характеристику ефективності роботи персоналу ТОВ «Фармвест плюс»за рік.

Дані табл. 2.9 вказують на значне зменшення кількості відпрацьованого колективом часу на протязі року на 8336 год. порівняно з 2016 р. і на 10618 год. порівняно з 2017 р., що викликане загальним зменшенням середньооблікової чисельності працівників на 9 і 12 осіб порівняно з 2016 і 2017 рр. Хоча має місце і позитивна динаміка зменшення втраченого часу протягом року на 8 год.

порівняно з 2017р., за рахунок зменшення прогулів.

Таблиця 2.9

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. від	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість осіб	2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	60	63	51	-9	-12
з них:					
жінки	24	22	26	2	4
Звільнено працівників, осіб					
З них :					
за власним бажанням	4	5	5	+1	0
скорочення штату	3	4	7	+4	+3
за порушення дисципліни	1	0	0	-1	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	96768	99050	88432	-8336	-10618
Кількість втрачених годин протягом року	98	108	100	2	-8

Але в той же час зростає таке негативне явище як плинність кадрів, на що вказує збільшення показників звільнених працівників на 4 і 3 особи порівняно з 2016 і 2017 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення (+,-) 2018 р. від	
				2016 р.	2017 р.
1.Коефіцієнт поновлення персоналу, %	62,50	60,78	63,83	1,33	3,05
2.Коефіцієнт вибуття персоналу, %	63,64	57,14	77,78	14,14	20,63
3.Коефіцієнт плинності кадрів, %	58,33	54,90	74,47	16,13	19,57
4.Коефіцієнт абсентеїзму, %	0,10	0,11	0,11	0,01	-
5.Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	10,42	5,88	12,77	2,35	6,88

З таблиці 2.10 видно, що на плинність кадрів вказує на збільшення коефіцієнту поновлення персоналу – з 60,78% до 63,83% і коефіцієнту вибуття персоналу – з 63,64 % до 77,78 %. Особливо насторожує підвищення показника

плинності кадрів на 16,13 % і на 19,57 % у 2018 порівняно з попередніми роками, що свідчить про негативні наслідки у роботі з персоналом у товаристві.

Збільшення показника внутрішньої мобільності у 2018 році на 6,88% порівняно з 2017 р. свідчить про збільшення уваги до ротації власних кадрів.

Отже, ми провели аналіз в системі управління персоналу за допомогою даних таблиць, що мають досить важливе значення для організації. Тому що за допомогою цих показників можна побачити як недоліки та переваги організації управління персоналом існують в ТОВ «Фармвест плюс».

Розглянемо SWOT-аналіз на базі діяльності ТОВ «Фармвест плюс». SWOT-аналіз допомагає виявити загальну структуру слабких і сильних сторін діяльності підприємства з метою подальшого визначення майбутніх прогнозів. Виявимо основні тенденції та умови, що впливають на збільшення або зменшення сильних і слабких сторін підприємства та проаналізуємо їх. Для цього у наведеній нижче таблиці розглянемо SWOT-аналіз ТОВ «Фармвест плюс».

Таблиця 2.11

Стратегічний баланс підприємства ТОВ «Фармвест плюс» (SWOT) за 2018 рік

Сильні сторони (ВС)	Слабкі сторони (ВС)
Видатна компетенція в галузі виробництва та реалізації ліків; Висока кваліфікація виробничого персоналу; Висока якість продукції (ліки рослинного походження); Постійний контроль якості; Належне забезпечення основними фондами, сучасна технічна і технологічна база; Виробництво ліків за новими технологіями; Корпоративна культура, високий корпоративний дух; Визначені мета, цілі та стратегії розвитку підприємства; Налагоджені збутові канали.	Відсутнє диференціювання продукції відповідно до потреб споживачів; Відсутнє просування на ринок продукції (реклама, стимулювання збуту, пропаганда); Використання основних виробничих фондів не на повну потужність; Відсутність маркетингової і персонал-стратегії; Високий обсяг витрат; Висока матеріалоємність продукції; Нездатність фінансувати зміни.

Продовж. табл. 2.11

Можливості (ЗС)	Загрози (ЗС)
Входження на нові ринки, сегменти; Пошук споживачів; Можливість поповнення персоналу кваліфікованою робочою силою; Стабілізація та економічне зростання; Впровадження в виробництво нових видів ліків; Зростання попиту на ліки.	Зростання темпів інфляції; Політична нестабільність; Недоліки законодавства; Зростання тиску конкуренції та поява конкурентів; Зростання збуту на паралельну продукцію; Зміна в потребах споживачів; Зниження купівельної спроможності споживачів.

На основі таблиці 2.11, будується матриця SWOT-аналізу (рис. 2.2) яка необхідна для групування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і визначення майбутньої стратегії підприємства.

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище		
		Можливості (6)	Загрози (7)
	Сильні сторони (9)	Поле С і М (15)	Поле С і З (16)
	Слабкі сторони (7)	Поле Сл М (13)	Поле Сл З (14)

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Фармвест плюс» за 2018 рік

З матриці стратегічного балансу видно, що підприємство опинилося в полі «Сила і Загрози», що характеризується найбільшою кількістю позицій (16).

З огляду на це, є негайна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і стабілізації сильних сторін ТОВ «Фармвест плюс», що завжди є важливим завданням. Щоб забезпечити позиціювання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

Розроблений СВОТ-аналіз дає змогу зорієнтуватися керівництву ТОВ «Фармвест плюс» при складанні короткострокових та довгострокових планів, а при формуванні стратегії, які повинні бути спрямовані на вирішення проблем та

уникнення виявлених загроз, використавши при цьому всі сильні сторони та можливості підприємства.

Отже, після аналізу персоналу підприємства наступним етапом дослідження буде аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс».

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Фармвест плюс»

Аналіз господарської та фінансової діяльності є важливим елементом в системі управління виробництвом, основою розробки науково обґрунтованих планів-прогнозів і управлінських рішень та контролю за їх виконанням з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. У змістовному плані аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства являє собою цілеспрямовану діяльність аналітика, що складається в ідентифікації показників, чинників та алгоритмів і дозволяє, по-перше, дати певну формалізовану характеристику, факторне пояснення фактів господарського життя, як мали місце в минулому, так і очікуваних або плануються до здійснення в майбутньому, і, по-друге, систематизувати можливі варіанти дій.

На основі звітності (Додатки В, Д, Е) здійснимо коротку характеристику діяльності ТОВ «Фармвест плюс»за 2016-2018 рр. (табл. 2.12).

Провівши аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр. спостерігаємо, що середньооблікова чисельність працівників у 2018 році у порівнянні з 2016 роком мала тенденцію до скорочення на 9 осіб, а у порівнянні з 2017 роком - на 12 осіб.

У 2018 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у порівнянні з 2016 р. зросли на 685 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком на 462 тис. грн.

Матеріальні затрати у 2018 році у порівнянні з 2016 р. зросли на 10152 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком - на 5789 тис. грн.

Таблиця 2.12

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2016	2017	2018	2018 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17900	22612	29924	+12024	+7312
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	60	63	51	-9	-12
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	982	1205	1667	+685	+462
Матеріальні затрати, тис. грн.	14359	18722	24511	+10152	+5789
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1564	1584	1598	+34	+14
Амортизація, тис. грн.	187	199	212	+25	+13
Оборотні активи, тис. грн.	1100	2534	3766	+2666	+1232
Продуктивність праці	298,33	358,92	586,75	+288,4	+227,8
Матеріаловіддача	1,25	1,21	1,22	-0,03	+0,01
Фондовіддача основних засобів	11,45	14,28	18,73	+7,28	+4,45
Фондоємність продукції	0,087	0,070	0,053	-0,03	-0,02

Продуктивність праці ТОВ «Фармвест плюс» за аналізований період зростала, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Так, у 2018 році продуктивність праці у порівнянні з 2016 р. зросла на 288,4 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком - на 227,8 тис. грн.

Матеріаловіддача ТОВ «Фармвест плюс» у 2018 році зростала, що позитивно характеризує діяльність підприємства. Так, у 2018 році матеріаловіддача у порівнянні з 2017 роком зросла на 0,01 грн. Збільшення матеріаловіддачі свідчить про покращення використання матеріалів, що позитивно впливає на ефективність виробництва.

Фондовідда́ча ТОВ «Фармвест плюс» за аналізований період зростала. Так, у 2018 році фондовіддача у порівнянні з 2016 р. зросла на 7,28 грн, а у порівнянні з 2017 роком - на 4,45 грн.

Фондоємність ТОВ «Фармвест плюс» за аналізований період навпаки скорочувалася. Так, у 2018 році фондоємність у порівнянні з 2016 р. скоротилася

на 0,03 коп, а у порівнянні з 2017 роком - на 0,02 коп.

З отриманих результатів видно, що за аналізований період фондовіддача ТОВ «Фармвест плюс»зростала, а фондоємність відповідно скорочувалася, що свідчить про збільшення вартості основних виробничих засобів. Отримана динаміка обчислених показників свідчить про ефективність використання основних фондів.

На нашу думку, поліпшити використання основних фондів та виробничих потужностей на ТОВ «Фармвест плюс»можна завдяки підвищенню використання виробничих потужностей і основних фондів.

Проведемо аналіз показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс»за 2016-2018 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	17900	22612	29924	+12024	+7312
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16219	19723	25618	+9399	+5896
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1681	2889	4306	+2625	+1417
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	203	281	200	-3	-81
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	1586	2072	2018	+432	-54
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	299	1033	2489	+2190	+1456
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	50	255	572	+522	+317
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	249	778	1914	+1665	+1136

За даними табл. 2.13 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр. постійно збільшується.

У 2018 році у порівнянні з 2016 роком його величина збільшилась на 12024 тис. грн., або на 67,2%, а у порівнянні з 2017 роком – на 7312 тис. грн., або на 32,3%. Аналогічну динаміку має і собівартість реалізованої продукції, проте позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зростає більш швидкими темпами, ніж її собівартість.

Валовий прибуток, також має тенденцію до збільшення, що оцінюється як позитивно. Результатом діяльності у 2018 році є прибуток розмір, якого складає 1914 тис. грн. Отже, за результатами проведеного аналізу діяльність ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр. можна оцінити як задовільну.

Проведемо аналіз ефективності складу і розміщення активів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Склад і розміщення активів ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2016 р.	2017 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Нематеріальні активи	1	0,03	1	0,02	1	0,02	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	217	7,35	153	3,56	325	5,63	+108	+172
Основні засоби	1621	54,87	1547	35,98	1648	28,55	+27	+101
Довгострокова дебіторська заборгованість	15	0,51	65	1,51	31	0,54	+16	-34
Запаси	221	7,48	303	7,05	283	4,90	+62	-20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	485	16,42	898	20,88	908	15,73	+423	+10
Дебіторська заборгованість за розрахунками	310	10,49	1142	26,56	1435	24,86	+1125	+293
Інша поточна дебіторська заборгованість	17	0,58	58	1,35	199	3,45	+182	+141
Гроші та їх еквіваленти	64	2,17	129	3,00	937	16,23	+873	+808
Інші оборотні активи	2	0,07	2	0,05	1	0,02	-1	-1
Витрати майбутніх періодів	1	0,03	2	0,05	4	0,07	+3	+2
Разом	2954	100,00	4300	100,00	5772	100,00	+2818	+1472

Аналізуючи дані табл. 2.14 відмітимо, що незавешені капітальні інвестиції підприємства протягом досліджуваного періоду у 2018 році порівняно із 2016 роком збільшилися на 108 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком – на 172 тис. грн.

Основні засоби підприємства протягом досліджуваного періоду також мали тенденцію до зростання. Так, у 2018 порівняно із 2016 роком основні засоби збільшилися на 26 тис. грн., а порівняно з 2017 роком – на 101 тис. грн.

Довгострокова дебіторська заборгованість збільшилась у 2018 році на 16 тис. грн. порівняно з 2016 роком, а у порівнянні з 2017 роком навпаки скоротилась на 35 тис. грн.

Аналогічну динаміку мали і запаси, які у 2018 році зросли на 61 тис. грн. порівняно з 2016 роком, але скоротилися на 20 тис. грн. порівняно з 2017 роком.

Взагалі активи підприємства збільшилися у 2018 році на 2817 тис. грн. порівняно з 2016 роком і на 1471 тис. грн. порівняно з 2017 роком, що може свідчити про певне розширення обсягів діяльності товариства.

Важливе значення в процесі оцінки активів посідає склад активів підприємства, що впливають на платоспроможність підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка структури активів ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016		2017		2018			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2016 р.	2017 р.
Оборотні активи	1100	37,2	2534	58,9	3766	65,3	+2666	+1232
Необоротні активи	1854	62,8	1766	41,1	2005	34,7	+151	+239
Разом	2954	100,0	4300	100,0	5771	100,0	+2817	+1471

В процесі проведення аналізу структури активів ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 р. (табл. 2.15) ми побачили, що оборотні та необоротні активи підприємства зростали. Так, у 2018 році оборотні активи у порівнянні з 2016 роком зросли на 2666 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком – на 1232 тис. грн.

У 2018 р. необоротні активи також мають тенденцію до зростання по сумі,

а по питомій вазі, навпаки скоротилися. У звітному році необоротні активи зросли на 151 тис. грн. порівняно з 2016 роком та на 239 тис. грн. у порівнянні з 2017 роком.

Дебіторська заборгованість - теж ліквідний актив, оскільки передбачається, що дебітори оплатять рахунок у найближчому майбутньому. Найменш ліквідним поточним активом є запаси, бо для перетворення їх на гроші спочатку треба їх продати. Отже, під ліквідністю будь-якого активу слід розуміти можливість перетворення його на гроші, а рівень ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого відбувається це перетворення. Що коротшим є цей період, то вищою буде ліквідність даного виду активів.

Для оцінки здатності ТОВ «Фармвест плюс» виконувати свої поточні зобов'язання розрахуємо показники ліквідності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Фармвест плюс» за 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Норма-тивне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	64	129	937	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	827	2163	2574	X	X	X	X
Оборотні активи (всього), тис. грн.	1100	2534	3767	X	X	X	X
Необоротні активи (всього), тис. грн.	1854	1766	2005	X	X	X	X
Власний капітал, тис. грн.	1941	3119	5033	X	X	X	X
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	963	1012	480	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,570	0,127	7,315	>0,2	-0,134	-0,073	+1,752
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	1,142	2,504	7,846	>0,7	-0,130	-0,573	+6,615
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,079	0,534	0,804	> 1	+0,142	+1,504	+6,846
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,570	0,127	7,315	>0,1	-0,021	+0,434	+0,704

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами - показник, який характеризує рівень забезпеченості підприємства власними джерелами формування оборотних активів, тобто показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів. Як показують розрахунки таблиці 2.16 підприємство спроможне забезпечити власними коштами формування оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Цей коефіцієнт на ТОВ «Фармвест плюс»у 2018 році перевищив нормативне значення, а також збільшується у динаміці, що є позитивним.

Перейдемо до аналізу динаміки і структури джерел фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення (+,-) 2018 від	
	2016		2017		2018		2016 р.	2017 р.
	тис. грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Власний капітал	1941	65,7	3119	72,5	5033	87,2	+3092	+1914
Довгострокові зобов’язання і забезпечення	50	1,7	169	3,9	258	4,5	+208	+89
Поточні зобов’язання і забезпечення	963	32,6	1012	23,5	480	8,3	-483	-532
Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	2954	100,0	4300	100,0	5771	100,0	-	-

Проаналізувавши табл. 2.17 можна зробити висновки, що за аналізований період власний капітал ТОВ «Фармвест плюс» зріс у 2018 році у порівнянні з 2016 роком на 3092 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком – на 1914 тис. грн.

Довгострокові зобов'язання займали у 2016 р. у валюті балансу 1,7% або 50 тис. грн., у 2017 р. – 4,5%, що в сумі склало 258 тис. грн. У 2018 р. сума довгострокових зобов'язань у порівнянні з 2016 р. зросла на 208 тис. грн., а у порівнянні з 2017 р. - на 89 тис. грн.

Збільшення довгострокових зобов'язань на 89 тис. грн. у 2018 році проти 2017 р. пояснюється збільшенням відстрочених податкових зобов'язань, а короткострокові зобов'язання скоротилися на 532 тис. грн., що свідчить про своєчасне погашення заборгованості перед діловими партнерами та про добру репутацію товариства.

Така тенденція призвела до забезпечення фінансової незалежності ТОВ «Фармвест плюс», оскільки питома вага власного капіталу у структурі капіталу станом на 01.01.2018 року займає 87,2%. Така динаміка забезпечує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, хоча при цьому не використовуються інші джерела, які дозволяють розширювати потенціал ТОВ «Фармвест плюс».

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Фармвест плюс» є має стійкий фінансовий стан, так як власний капітал товариства є вищим, ніж 50% та має тенденцію до зростання.

Аналіз фінансової стійкості на певну дату дозволяє встановити, на скільки раціонально підприємство керує власними та запозиченими коштами протягом періоду, який передував цій даті. Важливо, щоб стан джерел власних та залучених коштів відповідав стратегічним цілям розвитку ТОВ «Фармвест плюс», так як недостатня фінансова стійкість може призвести до його неплатоспроможності, тобто відсутності грошових коштів, що необхідні для розрахунків з внутрішніми та зовнішніми партнерами, а також державою. Одночасно наявність значних залишків вільних грошових коштів ускладнює діяльність підприємства за рахунок іммобілізації в надлишкові матеріально-виробничі запаси та витрати. Показники

фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, що мають довгострокові вкладення в ТОВ «Фармвест плюс» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Фармвест плюс» за 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Норма-тивне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
	2016	2017	2018		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Власний капітал, тис. грн.	1941	3119	5033	X	X	X	X
Позичковий капітал, тис. грн.	1013	1181	738	X	X	X	X
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	50	169	258	X	X	X	X
Всього використано капіталу, тис. грн.	2954	4300	5771	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	0,657	0,725	0,872	>0,5	+0,457	+0,525	+0,672
Коефіцієнт фінансування	0,522	0,379	0,147	<1	-0,478	-0,621	-0,853
Коефіцієнт заборгованості	0,343	0,275	0,128	<0,5	-0,157	-0,225	-0,372
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,674	0,765	0,917	→1	-0,326	-0,235	-0,083
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,916	2,641	6,820	>1	+0,916	+1,641	+5,820

Коефіцієнт автономії показує, яка частина власних коштів формує активи підприємства. Значення цього коефіцієнта протягом 2016 - 2018 років було вищим нормативного, що є позитивним фактором у діяльності підприємства.

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів підприємства припадає на гривню власних коштів.

У 2018 році на 1 грн власних коштів ТОВ «Фармвест плюс» припадало 0,15 грн позикових. Протягом усього досліджуваного періоду коефіцієнт фінансування був у межах нормативного значення, що є позитивним.

Коефіцієнт заборгованості характеризує співвідношення поточних позикових і власних коштів. У 2018 році ТОВ «Фармвест плюс» на 1 грн. власних коштів залучило для фінансування поточної діяльності 0,13 грн. позикових коштів. Протягом 2016 – 2018 рр. цей показник був у межах нормативного значення, що є позитивним.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує скільки власних коштів підприємства припадає на 1 грн. позичкових. На ТОВ «Фармвест плюс» вказаний коефіцієнт протягом усього досліджуваного періоду був більшим нормативного значення, а особливо у 2018 році 6,82, що характеризує підприємство, як фінансово-стабільне.

Отже, на ТОВ «Фармвест плюс» більшість показників знаходяться у межах нормативного значення, тому дане підприємство може гарантувати постійну платоспроможність, яка залежить від ліквідності активів. Найліквіднішою є готівка. Наступним за рівнем ліквідності активом є короткострокові інвестиції (цінні папери), оскільки у разі необхідності їх швидко можна реалізувати.

Виробництво та реалізація продукції потребують матеріальних, трудових та грошових витрат. Оскільки економічний результат виробництва в загальному вигляді розраховуються як різниця між прибутком від продажу продукції та витрат на їх виробництво і реалізацію, важко переоцінити важливість аналізу витрат та управління ними на підприємстві. Розмір витрат визначає профіль діяльності кожного підприємства, у значній мірі впливає на ефективність його функціонування, а також є основою для формування прибутку та виконання своїх зобов’язань перед державою і власним персоналом.

Тому, наступним аспектом нашої оцінки діяльності ТОВ «Фармвест плюс»буде аналіз витрат даного підприємства, що представлено в табл. 2.19.

Дані табл. 2.19 свідчать про те, що витрати ТОВ «Фармвест плюс» за економічними елементами за аналізований період постійно збільшувались. Так, в 2016 році матеріальні затрати (витрати на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби, покупні напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, електроенергію тощо) становили 10849 тис. грн, а в 2018 році вони зросли до

24511 тис. грн.

Таблиця 2.19

Структура операційних витрат ТОВ «Фармвест плюс» за економічними елементами за 2016 - 2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016	2017	2018	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	10849	18722	24511	+13662	+5789
Витрати на оплату праці, тис. грн.	399	873	1210	+811	+337
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	153	332	457	+304	+125
Амортизація, тис. грн.	150	199	212	+62	+13
Інші операційні витрати, тис. грн.	7816	693	977	-6839	+284
Всього операційних витрат, тис. грн.	19368	20819	27367	+7999	+6548

Це пов’язано з тим, що матеріальні затрати належать до змінних витрат, розмір яких прямо пропорційно залежить від функціональних змін обсягів виробництва продукції. Тому основною причиною збільшення матеріальних витрат є збільшення обсягів діяльності виробництва.

Необхідно також зазначити, що постійно зростає сума витрат на оплату праці персоналу ПАТ «Апостолівський маслозавод». У 2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 811 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком на 337 тис. грн. Тобто динаміка витрат на оплату праці має позитивну тенденцію.

Пропорційно сумі основної та додаткової оплати праці проводять відрахування на соціальні заходи у які входять відрахування на державне (обов'язкове) соціальне страхування. Так, у 2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 304 тис. грн., а у порівнянні з 2017 роком на 125 тис. грн.

Відбулося збільшення відрахувань на амортизацію (джерело відтворення основних фондів підприємства). Це говорить про те, що ТОВ «Фармвест плюс» ефективно використовує свою амортизаційну політику та може у повній мірі нараховувати амортизаційні відрахування на основні засоби, які зношуються. У

2018 році порівняно з 2016 роком вони зросли на 62 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком на 13 тис. грн.

Інші операційні витрати (оплата послуг зв'язку, охорони, страхування майна, витрати на відрядження, орендна плата за окремі об'єкти основних засобів, витрати на гарантійний ремонт тощо) в 2018 році зменшилися порівняно з 2016 роком на 6839 тис. грн, а у порівнянні з 2017 роком навпаки зросли на 284 тис. грн.

Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні затрати, а саме 40,83%, 47,15% та 44,7% відповідно у 2016, 2017 та 2018 роках. Оскільки підприємство виробниче, то така структура витрат є логічною. Графічно структуру витрат ТОВ «Фармвест плюс»зображено на рис. 2.3.

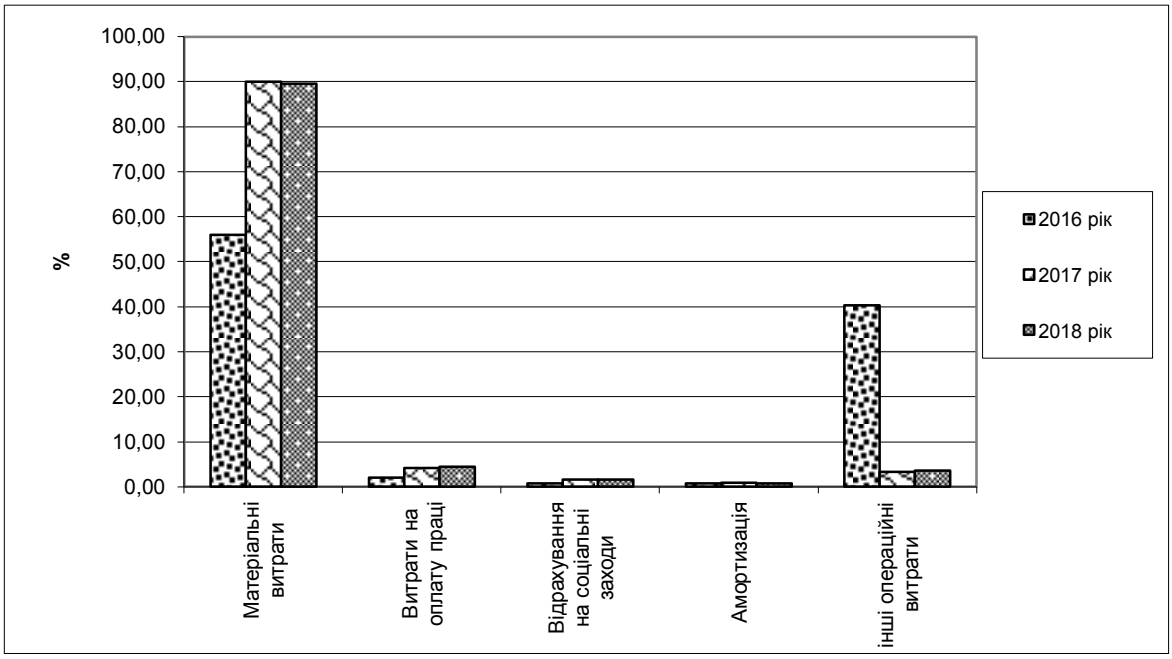


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр.

Розрахунок основних показників рентабельності ТОВ «Фармвест плюс» проведено у табл. 2.20.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання активів підприємства. На ТОВ «Фармвест плюс» намітилась тенденція до зростання цього показника за аналізований період. Це говорить про те, що активи товариства

використовувалися досить ефективно.

Таблиця 2.20

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс»за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2018 р. від	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	249	778	1914	+1665	+1136
Середня вартість активів, тис. грн.	2716	3627	5036	+2320	+1409
Собівартість реалізованої продукції,	16219	19723	25618	+9399	+5895
Чистий дохід від реалізації продукції,	17900	22612	29924	+12024	+7312
Власний капітал, тис. грн.	1941	3119	5033	+3092	+1914
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	9,17	21,45	38,01	+28,84	+16,56
Рентабельність (збитковість) витрат, %	1,54	3,94	7,47	+5,94	+3,53
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	1,39	3,44	6,40	+5,01	+2,96
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	12,83	24,94	38,03	+25,20	+13,09

На ТОВ «Фармвест плюс» за досліджуваний період має позитивні значення показників рентабельності реалізації продукції, витрат, активів та власного капіталу а також тенденцію до збільшення. Тобто, підприємство отримує більше прибутку, чим витрачає на виробництво.

Відзначимо, що діяльність підприємства залежить від його здатності приносити необхідний прибуток.

Дані табл. 2.20 підтверджують, що ТОВ «Фармвест плюс» має загальну позитивну тенденцію зростання рівня рентабельності.

При цьому рентабельність власного капіталу за аналізований період також має позитивне значення та за період, що аналізується спостерігається зростання цього показника. Так, у 2018 році у порівнянні з 2016 роком рентабельність власного капіталу зросла на 25,20%, а у порівнянні з 2017 роком - на 13,09%, що говорить про покращення використання власних активів.

Отже, провівши аналіз показників рентабельності ТОВ «Фармвест плюс» можна зробити висновок, що підприємство за досліджуваний період функціонує стабільно та забезпечене власними коштами.

Отже, підсумовуючи дослідження фінансово-господарської діяльності визначаємо, що позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зростає більш швидкими темпами, ніж її собівартість. Дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр. постійно збільшується. На ТОВ «Фармвест плюс» більшість показників знаходяться у межах нормативного значення, тому дане підприємство може гарантувати постійну платоспроможність, яка залежить від ліквідності активів.

В наступному питанні роботи розглянемо оцінку ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс».

2.3. Діагностика та оцінка ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»

Здійснюючи дослідження корпоративної культури необхідно зазначити, що останнім часом на формування ефективної корпоративної культури стали звертати набагато більше уваги. Так на деяких підприємствах з'являються програми розвитку корпоративної культури, які включають різні культурні заходи: від досить простих, так би мовити зовнішніх (вимоги до форми одягу, дизайну приміщення фірми, порядку зустрічі відвідувачів, наявність парку автомобілів) до комплексних, довготривалих (проведення досліджень, нарад, тренінгів тощо). Не віддати дань моді, а розкрити насправді феномен корпоративної культури на ТОВ «Фармвест плюс» – таке повинно бути завдання сучасних підприємств, котрі бажають підвищити свій імідж.

Процес формування корпоративної культури на ТОВ «Фармвест плюс» доцільно розглядати як комплекс трьох взаємодоповнюючих видів діяльності:

а) оцінка поточного стану корпоративної культури, її впливу на економічні результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, вплив корпоративної культури на мотивацію та продуктивність праці персоналу, вплив корпоративної культури на здійснення організаційних змін;

б) формування системи заходів, направлених на зміну, вдосконалення існуючих характеристик корпоративної культури;

в) оцінка ефективності заходів, направлених на вдосконалення корпоративної культури. Кожен з цих блоків включає в себе певні етапи (рис.2.4).

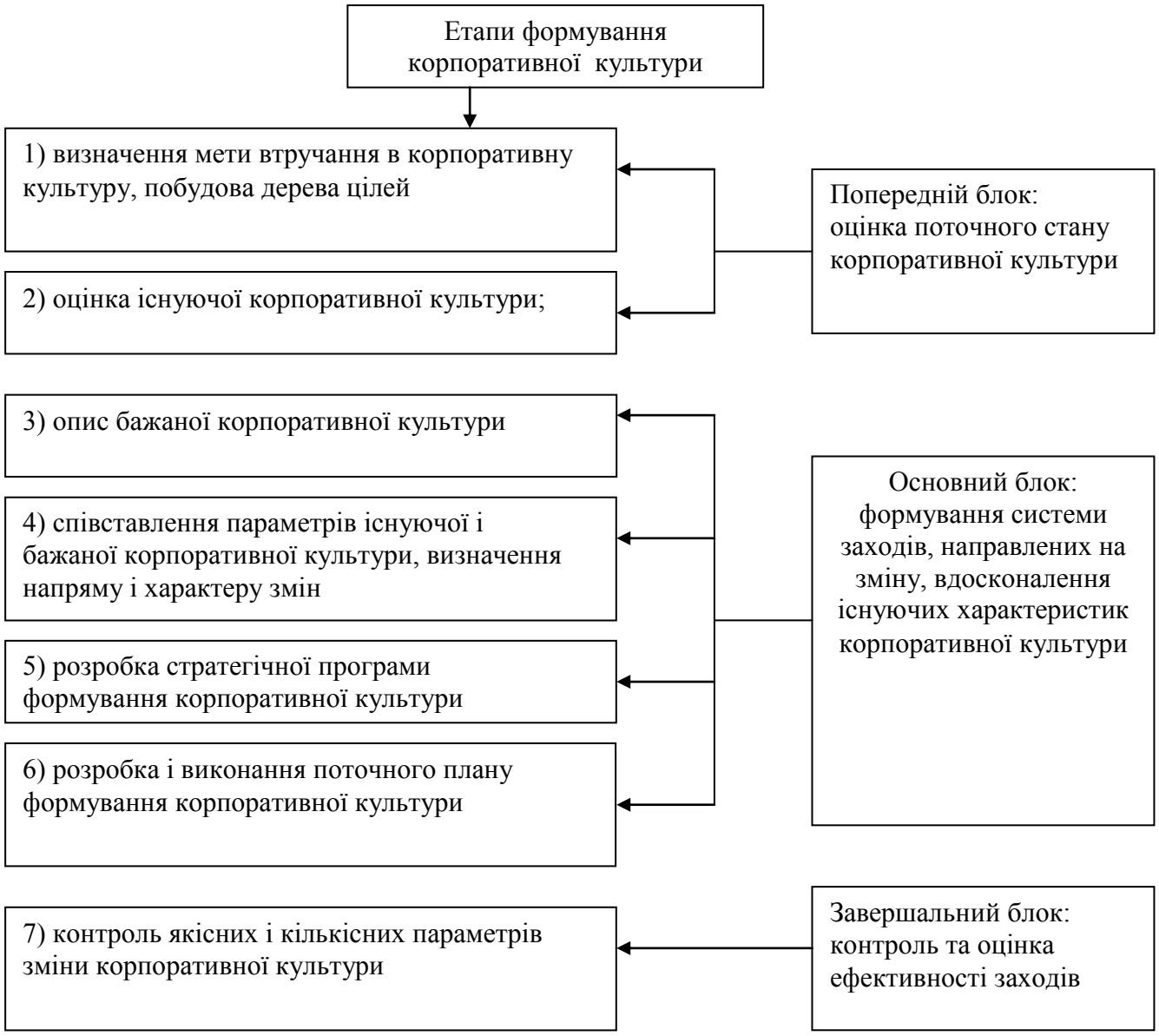


Рис. 2.4. Етапи формування корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»

На ТОВ «Фармвест плюс», яке хоче мати певну історію, повинен формуватися особливий уклад життя, свої традиції, ритуали, структура, міфи і тому по мірі його розвитку повинні складатися власні системи цінностей і переконань, норми і правила поведінки, які в сукупності становитимуть корпоративної культуру. На ТОВ «Фармвест плюс» є свої унікальні риси, які характеризують її як спільність людей, які мають свою культуру. Щоб показати наглядно, як все це проходить насправді, звернемось до реальних життєвих прикладів.

Дослідження стану формування ефективної корпоративної культури, яка склалася на ТОВ «Фармвест плюс», почалося нами з проведення бесід та опитувань серед керівників різних рівнів управління, працівників відділів апарату управління та виробничого персоналу.

Оцінку ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» можна визначити двома методами: а) прямою оцінкою на основі тестування та опитувань; б) непрямим методом, поелементною оцінкою, аналізуючи можливості кожного елемента системи на результати.

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в ТОВ «Фармвест плюс», було проведено анкетування серед співробітників. Для дослідження корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» була розроблена анкета, де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури підприємства, а також поділу ними цінностей підприємства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань. Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Всього було опитано 51 співробітник. Результати опитування представлені графічно у вигляді діаграм.

На запитання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» зі 51 опитаних співробітників 65% відповіли «так», а 23% – недостатньо добре. Це хороший результат, дуже тішить те, що співробітникам цікава історія створення та розвитку їх підприємства і їм не байдуже те місце, де вони працюють (рис. 2.5).

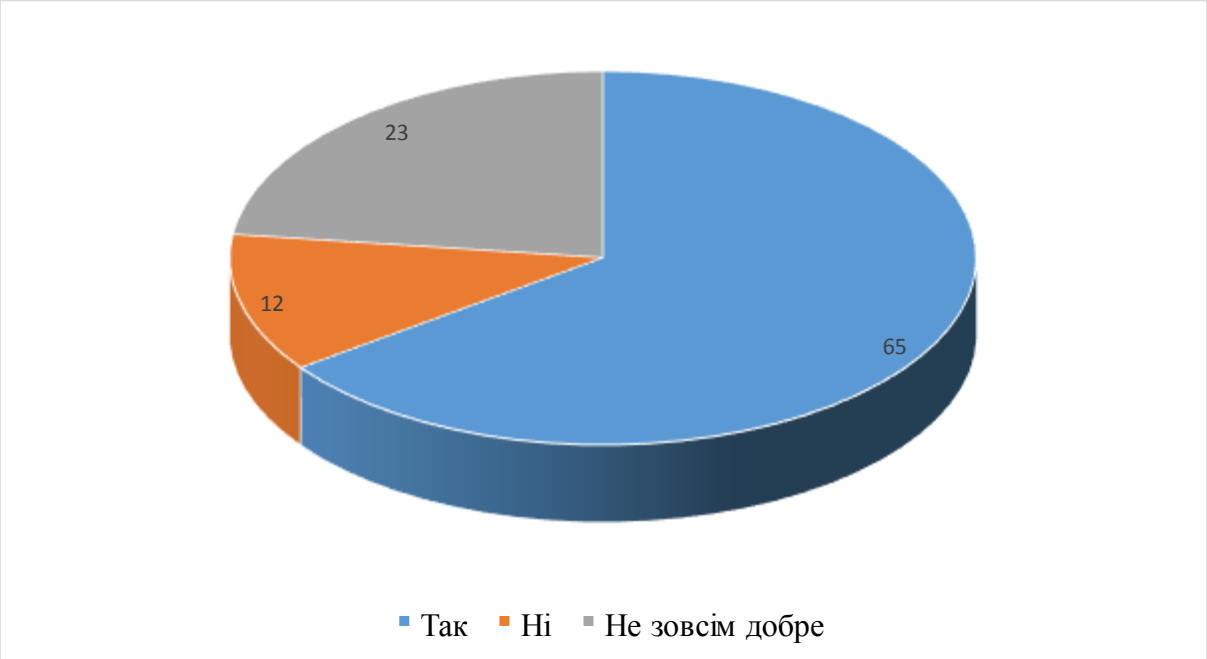


Рис. 2.5. Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»

Зі 51 опитаного тільки 33% працюють з менше одного року, від одного року до трьох років – 41%, а 26% – від 3 до 5 років, це говорить про те, що колектив ще достатньо «молодий» (рис.2.6).

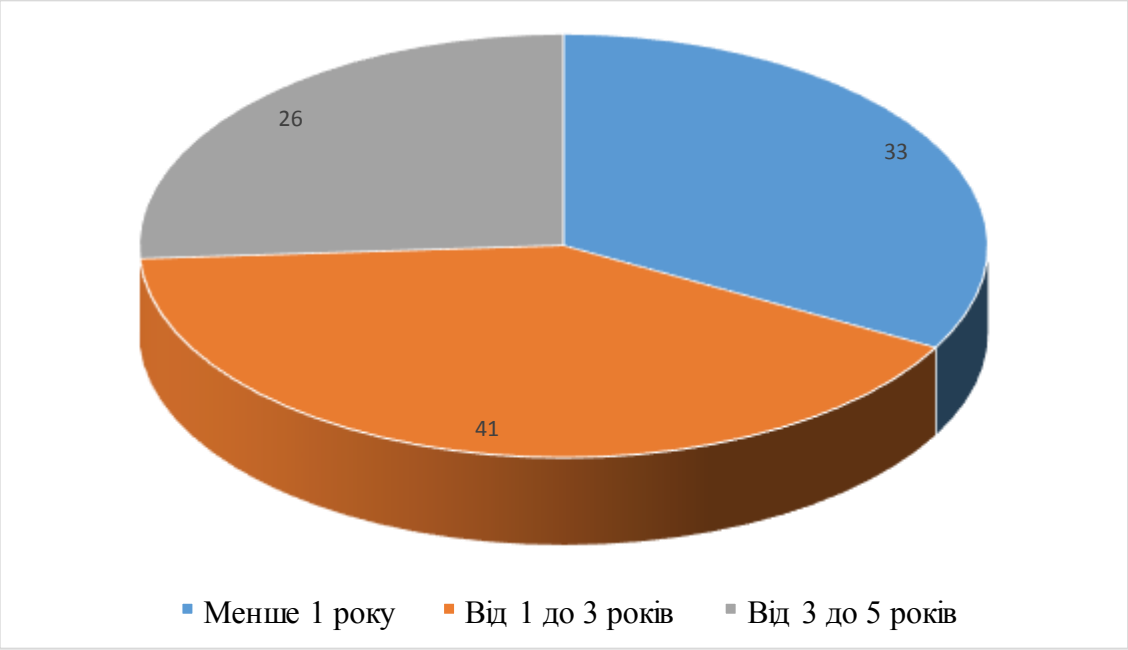


Рис. 2.6. Структура відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

Думка співробітників щодо самого поняття «корпоративна культура» розділилися. Для одних це спільний відпочинок з керівництвом (9%), для інших – соціальна допомога у фірмі (26%), для третіх – наявність знаків фірми (18%) і комплекс традицій і обрядів (24%), командний дух (23%). Необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є соціальна допомога (рис.2.7).

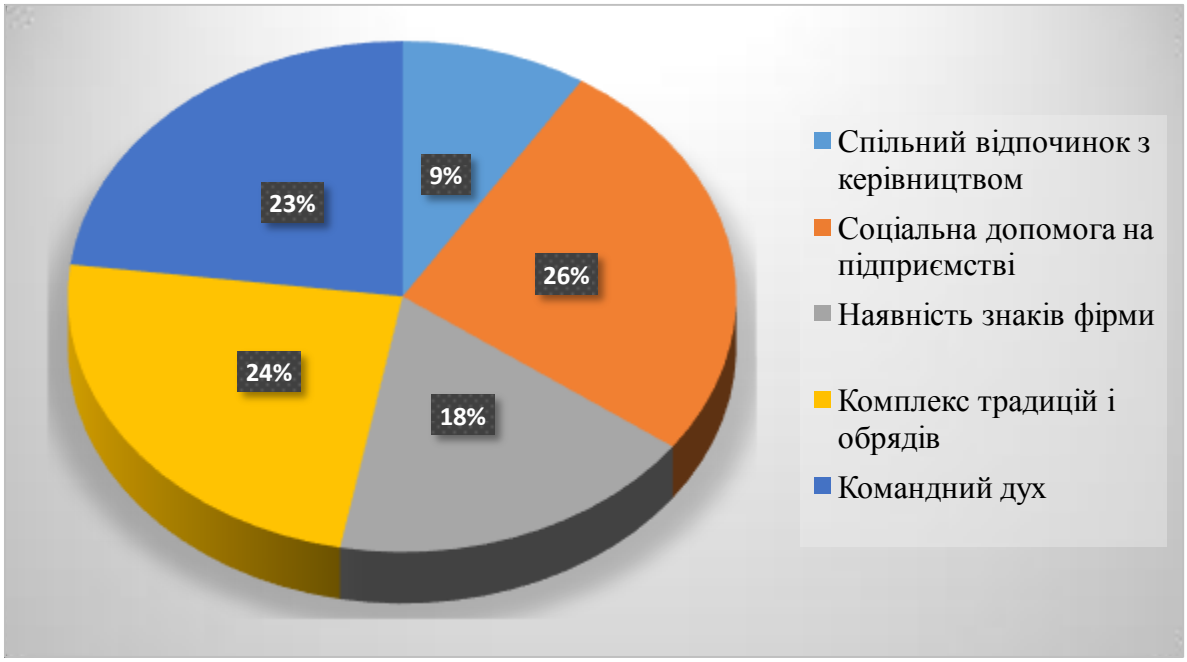


Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Що для Вас корпоративна культура?»

На рис 2.8 показана структура відповідей на запитання «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на корпоративну культуру?». В спільному дозвіллі працівників ТОВ «Фармвест плюс» мають місце спортивні змагання – 15%, виїзди на природу – 10%. Це говорить про те, що співробітники підтримують здоровий спосіб життя. Також мають особисті свята працівників, такі як: дні народження, весілля, вихід на пенсію та інше – 12%. Проте переважна більшість працівників вважають, що усі перелічені види дозвілля позитивно впливають на корпоративну культуру в організації – 63%, адже такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці.

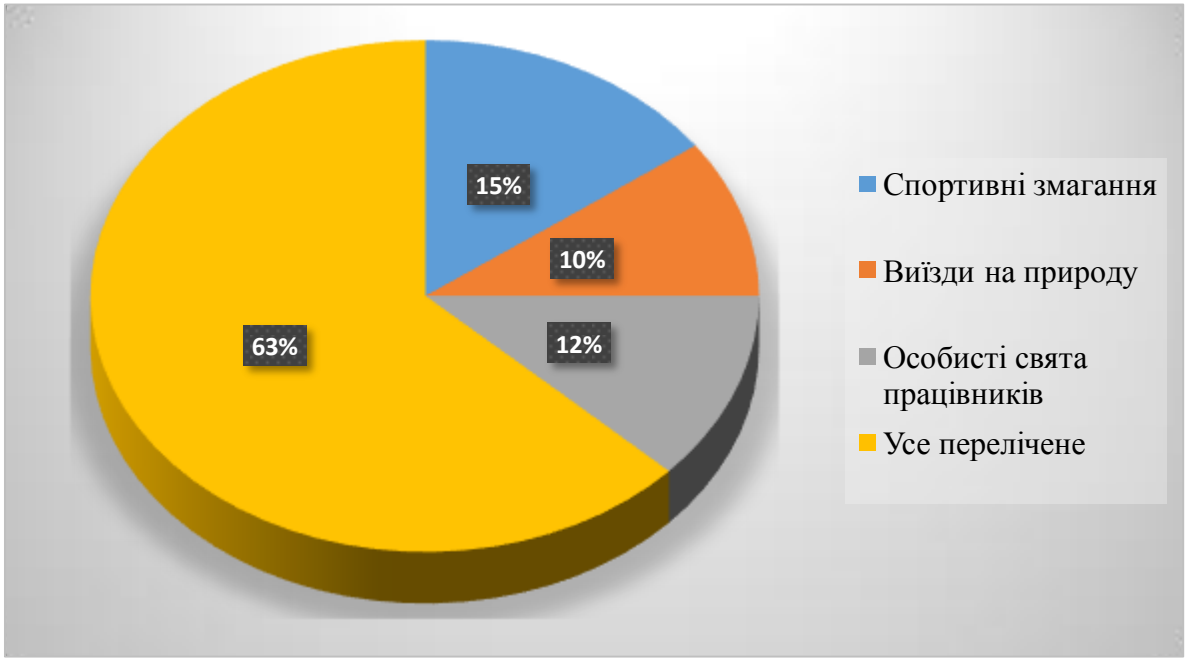


Рис. 2.8. Структура відповідей на запитання «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться у Вашій організації, на Вашу думку позитивно впливають на корпоративну культуру?»

Дозвілля дає змогу працівникам компанії відпочити та добре провести час, незважаючи на те, що вони знаходяться на роботі. Існує безліч різних способів як відпочити компанією: подорож за місто на природу, у похід, сумісне заняття чи відвідування курсів, прогулянка у торговий центр.

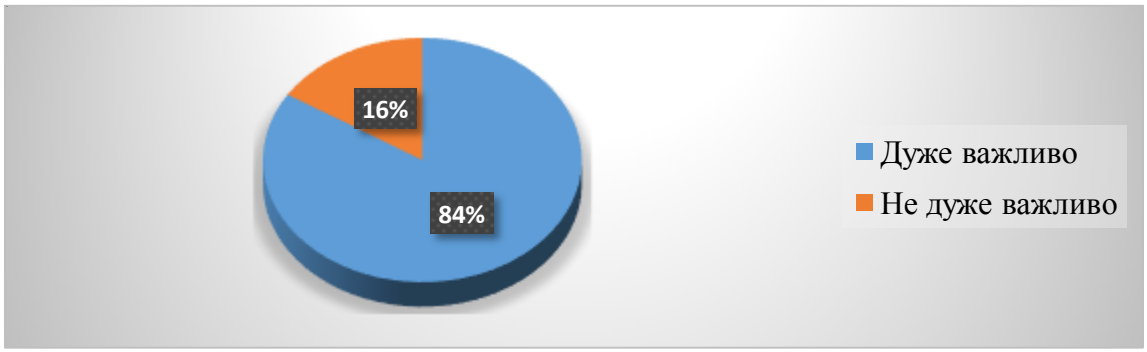


Рис. 2.9. Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Як видно з отриманих відповідей, більшості учасників анкетування дуже важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і лише для

16% це не дуже важливо. Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

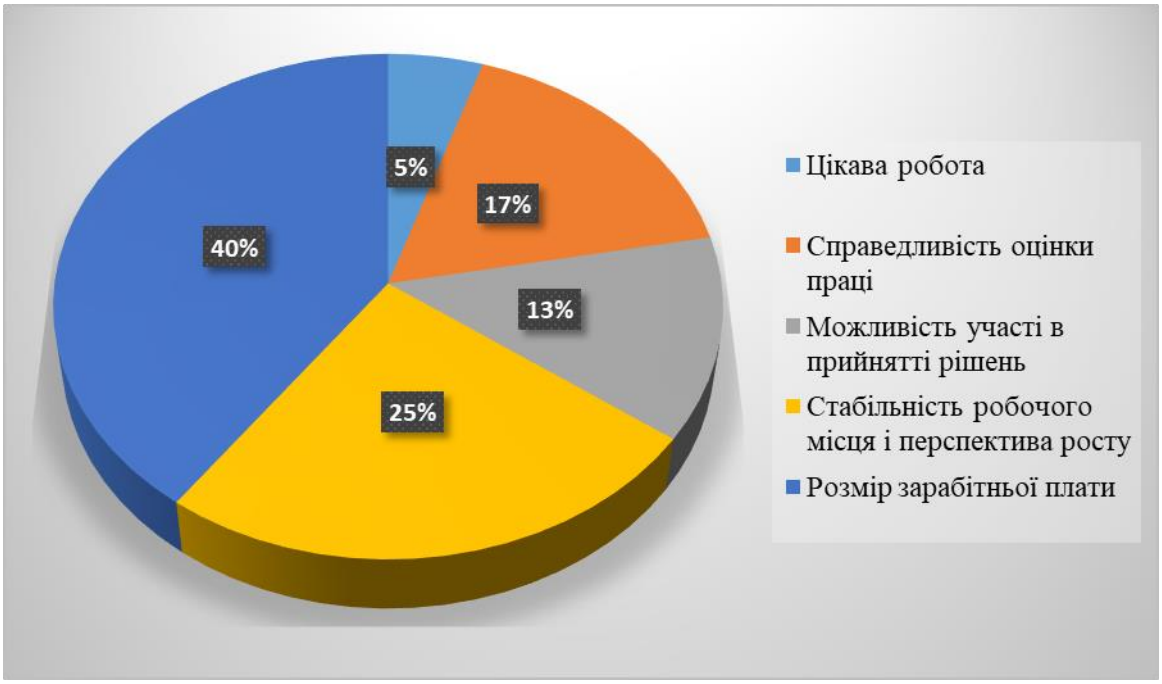


Рис. 2.10. Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?»

Основною цінністю співробітників ТОВ «Фармвест плюс» є розмір заробітної плати, про це свідчить 40% відповідей, а також стабільність робочого місця і перспектива росту – 25%. Справедливість оцінки праці – 17%, можливість участі в прийнятті рішень відзначили лише – 13%. І тільки для 5% важлива цікава робота. Отримані відповіді представлені на рисунку 2.9.

З рис. 2.11 видно, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість кар'єрного росту – 27%, а також можливість навчання та підвищення кваліфікації – 19%. Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом корпоративної культури.

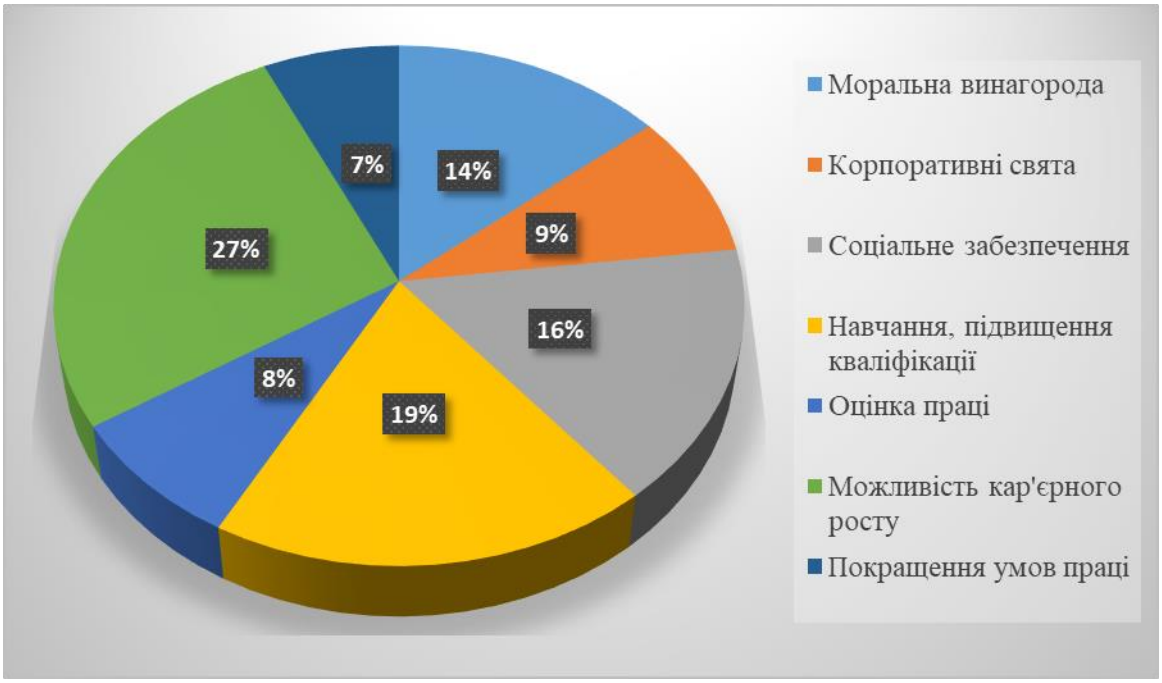


Рис. 2.11. Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою у ТОВ «Фармвест плюс» корпоративною культурою?» 78% працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча корпоративна культура, однак 22% думають, що немає меж для вдосконалення.

Відповідно, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності тими чи іншими складовими культури компанії. Тому респондентам була надана ще одна анкета. Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративної культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед всіх співробітників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.21.).

Таким чином, за результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою теплоти та довіри, проте, на мій погляд, це пов’язано з тим, що переважна більшість працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на

противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені.

Таблиця 2.21

Середні бали, отримані в результаті анкетування співробітників ТОВ «Фармвест плюс»

№ з/п	Запитання	Середній бал
1	Чи задоволені Ви атмосферою (кліматом), що склалася в колективі?	7,4
2	Чи задоволені Ви політикою фірми та керівництва?	8,3
3	Чи задоволені Ви стилем керівництва?	8,1
4	Чи задоволені Ви змістом роботи?	7,8
5	Чи задоволені Ви можливостями професійного зростання?	9,2
6	Чи задоволені Ви атмосферою теплоти і підтримки?	6,6
7	Чи задоволені Ви організацією дозвілля?	9,6
8	Чи задоволені Ви нематеріальними засобами мотивації?	8,7

Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації.

Аналіз стану корпоративної культури дає змогу стверджувати, що цінності і норми, які на сьогодні становлять корпоративну культуру ТОВ «Фармвест плюс», включають в себе:

правила взаємодії з партнерами, засобами масової інформації, банками, органами державної влади;

взаємовідносини з клієнтами і постачальниками;

процедуру прийняття рішень;

ступінь делегування відповідальності;

взаємовідносини між співробітниками;

правила і стандарти оформлення і руху внутрішньої звітності;

рівень диференціації заробітної плати;

рівень доступу персоналу до службової інформації;

питання навчання і атестації персоналу;

вимоги до зовнішнього вигляду персоналу;

процедуру проведення переговорів, нарад;

ступінь демократизму у відносинах між персоналом різного рівня і керівництвом;

визначення критеріїв кадрової політики;

стиль керівництва.

Відмінною рисою ТОВ «Фармвест плюс» до сих пір лишається орієнтація культури на стосунки, а не на результат. Культура орієнтована на стосунки між співробітниками, а не на досягнення конкретних цілей та результатів.

Серед проблем формування корпоративної культури в організації можна зазначити ще наступні. Проблема, що виникає при впровадженні корпоративного кодексу в ТОВ «Фармвест плюс», – це забезпечення прийняття та виконання його положень співробітниками. Перш за все це стосується формулювань документа. Наприклад, може виявитися, що зміст словосполучення «діловий стиль» розуміється по-різному людьми з різними смаками, тому в документі має бути чітко обумовлено, який вид одягу співробітників вітається, а який є неприйнятним. До проблем корпоративної культури відносять порушення бізнес-етики, слабкий контроль дотримання етичних норм поведінки, невдосконала мотиваційна програма.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що корпоративна культура ТОВ «Фармвест плюс» знаходиться на початковій стадії розвитку, тому буде доречно перейти до розгляду шляхів удосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс», які ми пропонуємо в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФАРМВЕСТ ПЛЮС»

3.1. Корпоративний кодекс як дієвий інструмент формування корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» як засобу підвищення її ефективності

В епоху стрімкого розвитку глобалізації, розбудови інформаційного суспільства відбувається переосмислення таких понять як етика, цінності та культура. Реальним відображенням цих процесів є зміна парадигми менеджменту на сучасному етапі, широке використання у практиці управління положень теорії корпоративної культури. Важливим і незамінним інструментом якісної зміни етики ділового спілкування та формування корпоративної культури вважається створення кодексу корпоративної культури.

Одним з основних, найбільш поширених документів, що визначають етичні норми на рівні організації, є етичний кодекс. Він розробляється з метою формулювання і фіксування норм етичної поведінки працівників.

Етичний кодекс - звід моральних норм, що пропонуються до виконання працівниками організації.

Кодекс корпоративної етики може містити правила і норми схвалюється поведінки в цілому і в так званих "зонах ризику" (конфлікт інтересів, подарунки та ін.). Він також може включати "ідеологічну частину" і описувати місію, бачення, цінності компанії. Таким чином, він може володіти нормативно-регулюючим впливом і, в той же час, містити надихаючий потенціал.

Не існує універсальної форми корпоративного етичного кодексу, а значить, кодекси можуть бути різними за формою викладу і рубрикації. Це залежить від специфіки конкретних галузей, регіонів, підприємств і організацій, переваг керівництва. Однак, в будь-якому випадку, при розробці кодексу етики рекомендується спиратися на наступні принципи:

1. Принцип відкритості. Корпоративний кодекс етики повинен бути викладений ясною й доступною мовою. В іншому випадку, від цього документа не варто очікувати тієї потенційної користі, на яку розраховує керівництво підприємства. З етичним кодексом повинні ознайомитися всі співробітники підприємства. Неприпустимо формулювати принципи етичної поведінки надмірно складно, а потім вимагати від співробітників дотримання того, що вони не змогли до кінця усвідомити.

2. Принцип людської гідності. Необхідно пам'ятати, що корпоративний кодекс закладає основи взаємин між співробітниками, визначає норми взаємодії і спілкування керівника і підлеглих, робочих і адміністрації. Тому в ньому повинен бути закладений принцип взаємної поваги і поваги людської гідності.

3. Принцип співучасті. Цей принцип передбачає, що етичні норми поведінки, закладені в кодексі, будуть підтримувати співробітництво працівників, можливість їх участі в прийнятті рішень, недопущення грубого тиску на працівників.

Для формування корпоративної культури, закріплення бажаних її параметрів важливе значення має розробка правил, які будуть в доступній формі визначати, що слід та що не слід робити співробітниками ТОВ «Фармвест плюс». Кодекс корпоративної культури фактично є формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в ТОВ «Фармвест плюс» з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей. Корпоративні норми закріплюються у кодексі корпоративної культури.

Метою Кодексу є закріплення норм і правил поведінки працівників, основ взаємовідносин у ТОВ «Фармвест плюс» на всіх рівнях, відображення корпоративних цінностей ТОВ «Фармвест плюс», усвідомлення особистої ролі кожного працівника в досягненні стратегічних цілей Товариства. Кодекс регулює взаємовідносини між всіма суб’єктами корпоративної етики на всіх рівнях, для забезпечення розвитку корпоративної культури і високих стандартів ділової поведінки у ТОВ «Фармвест плюс».

Сутність кодексу корпоративної культури випливає із загального змісту категорії «корпоративна норма» і полягає в тому, що він:

1) регулює типові ситуації і взаємовідносини, які мають місце на ТОВ «Фармвест плюс» відповідно до специфіки його діяльності;

2) має багаторазове використання протягом терміну його існування;

3) норми кодексу мають однаковий не персоніфікований характер, тобто одночасно застосовуються до усіх осіб, які працюють на ТОВ «Фармвест плюс» і займають відповідні посади;

4) норми кодексу є обов'язковими для усіх членів організації;

5) виконання кодексу забезпечується певними внутрішніми заходами і механізмами ТОВ «Фармвест плюс».

Кодекс є ефективним інструментом формування корпоративної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для ТОВ «Фармвест плюс» норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і адміністрації.

Для кожного із членів ТОВ «Фармвест плюс» кодекс матиме окреме значення (табл. 3.1). Отже, в кодексі відображена інформація, важлива для кожного працівника.

Ні за яких умов кодекс не може бути лише внутрішнім документом, він завжди є орієнтованим як на внутрішню, так і зовнішню аудиторію. Враховуючи, що зовнішнім суб'єктам на потрібна в повному обсязі інформація про корпоративні норми і правила, то для зовнішньої цільової аудиторії корпоративний кодекс краще подавати в скороченому вигляді. Такий кодекс, орієнтований на споживачів і партнерів, розміщений на офіційному сайті ТОВ «Фармвест плюс», виглядає у вигляді буклету. Основна увага у скороченому варіанті кодексу приділяється поясненню цілей, цінностей, місії ТОВ «Фармвест плюс», її історії і важливим здобуткам, опису найвдаліших проектів і ключових клієнтів, роз'ясненню соціальної відповідальності організації. Скорочений варіант кодексу не містить, як правило, інформації про внутрішні процедури, вимоги до

трудової поведінки персоналу, положення про систему мотивації праці, інформації про відповідальність з порушення корпоративних правил.

Таблиця 3.1

Значення кодексу організаційної культури для ТОВ «Фармвест плюс»

Назва суб'єкту	Значення кодексу корпоративної культури
Власники	Дає можливість встановити ціннісні орієнтири ведення бізнесу, формує імідж ТОВ «Фармвест плюс», сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства
Менеджери	Встановлює етичні рамки взаємовідносин власники - менеджери та менеджери - персонал, визначає оптимальні процедури прийняття рішень і способи досягнення цілей
Персонал	Дає інформацію про очікування роботодавця відносно персоналу, прийнятну трудову поведінку і міжособистісні відносини в процесі праці, систему моральних і матеріальних стимулів, ступінь і форму відповідальності, порядок вирішення спорів і розв'язання конфліктних ситуацій
Споживачі	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу, систему менеджменту якості в організації
Партнери	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень етичності ділових стосунків
Суспільство	Дає уявлення про ціннісні орієнтири організації, рівень соціальної відповідальності бізнесу

Етичні кодекси забезпечують:

формування фірмового іміджу – кодекс виступає засобом формування позитивного іміджу ТОВ «Фармвест плюс» у зовнішньому середовищі. Це дає можливість підвищити інвестиційну привабливість ТОВ «Фармвест плюс», забезпечити ефективні зв'язки із громадськістю, підтримати товарний бренд;

підвищення ефективності управління – кодекс є зведенням норм і правил поведінки в ТОВ «Фармвест плюс», дієвим інструментом регулювання поведінки персоналу; за допомогою кодексу можна підвищити ефективність внутрішньо корпоративних комунікацій;

формування корпоративної культури – саме у кодексі визначаються місія і цінності ТОВ «Фармвест плюс», її основні норми і правила; корпоративний кодекс є основним документом, в якому закріплюються ціннісні стандарти корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс».

В структурі кодексу корпоративної культури розрізняють дві змістові частини: ідеологічну та нормативну. Ідеологічна частина має загальний характер, в ній висвітлюються відомості про місію, основні цілі, принципи діяльності ТОВ «Фармвест плюс», подається короткий огляд історії підприємства, очікування роботодавця щодо працівника, а також подається короткий опис політики підприємства.

Головною метою ідеологічної частини є виклад етичних засад діяльності підприємства, формування певного позитивного іміджу підприємства в уяві потенційних користувачів корпоративного кодексу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Загальна структура корпоративного кодексу ТОВ «Фармвест плюс»

Нормативна частина містить в собі два розділи:

1) зобов’язання організації щодо внутрішнього середовища та

2) зовнішні зобов’язання.

У першому з цих розділів викладається інформація про вимоги і зобов’язання щодо працівників (правила поведінки, зовнішній вигляд, навчання і розвиток персоналу, оплата праці, гарантії та компенсації), правила внутрішніх комунікацій, ритуали і традиція підприємства, правила безпеки, відповідальність за порушення корпоративного кодексу. В другому розділі описуються зобов’язання підприємства перед споживачами, навколишнім середовищем, суспільством.

На кожній стадії розвитку підприємства повинен використовуватись інший етичний інструмент управління. Необхідно використовувати такі етичні нормативні інструменти:

1) на стадії створення підприємства – етичні правила як неформальний, гнучкий інструмент регулювання взаємовідносин між власниками, керівниками і працівниками підприємства;

2) на стадії становлення і розвитку – моральний кодекс, який фіксує норми і очікування керівництва щодо найманого персоналу, або етичний кодекс, який поглиблює зміст морального кодексу за рахунок декларування місії, цінностей організації, правил взаємовідносин із зовнішнім середовищем;

3) на стадії зрілості та спаду – кодекс організаційної культури як комплексний інструмент, який регулює поведінку персоналу (табл. 3.2).

Кодекс організаційної культури повинен бути сформований таким чином, щоб у нього завжди можна було внести зміни відповідно до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ефективність корпоративного кодексу залежить від двох важливих факторів:

1) використання сучасних підходів до розробки такого документу;

2) ступеня використання кодексу у роботі менеджерів, у т. ч. вищого керівництва.

Таблиця 3.2

Рекомендована структура кодексу корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»

№ з/п	Назва розділу	Назва пунктів
1.	Загальна інформація про підприємство	1.1. Місія, цінності і принципи підприємства
		1.2. Історія підприємства
		1.3. Очікування підприємства щодо співробітника
		1.4. Політика підприємства щодо внутрішньої комунікації та інновацій
		1.5. Відносини із клієнтами
2.	Основні принципи роботи підприємства	2.1. Розпорядок роботи підприємства
		2.2. Організація робочого часу (спізнення, відсутність на робочому місці, перерви у роботі, понадурочні роботи, ненормований робочий день, робота у святкові та вихідні дні, тимчасова непрацездатність)
		2.3. Корпоративні свята та церемонії
		2.4. Відпустки
		2.5. Вимоги до зовнішнього вигляду
		2.6. Вимоги до поведінки працівника
		2.7. Політика підприємства щодо паління та вживання спиртних напоїв
		2.8. Приміщення та правила їх використання
		2.9. Документи та інформація
		2.10. Матеріальна відповідальність працівника
		2.11. Трудові спори, конфлікти та порядок їх розв’язання
		2.12. Порядок використання комп’ютерів, Інтернету
		2.13. Правила використання власності компанії в особистих цілях. Відповідальність працівника
		2.14. Службові витрати
3.	Оплата праці і компенсації	3.1. Політика підприємства щодо оплати праці
		3.2. Гарантії та компенсації працівникам підприємства
		3.3. Заохочення працівників
4.	Розвиток і навчання персоналу	4.1. Атестація працівників
		4.2. Навчання та підвищення кваліфікації працівників
		4.3. Наставництво
		4.4. Оцінка ефективності навчання, наставництва та підвищення кваліфікації
		4.5. Планування кар’єри, підготовка кадрового резерву
		4.6. Порядок і умови кар’єрного зростання

Продовження табл. 3.2

1	2	3
5.	Правила безпеки	5.1. Загальні принципи безпеки на підприємстві
		5.2. Навчання з питань техніки безпеки
		5.3. Правила безпеки праці
		5.4. Правила протипожежної безпеки
		5.5. Правила поведінки працівників у зв'язку із поганими погодними умовами і надзвичайними обставинами
		5.6. Правила поведінки у випадку одержання виробничої травми
6.	Кодекс організаційної культури і працівники підприємства	6.1. Відповідальність за порушення Кодексу організаційної культури
		6.2. Порядок інформування про внесення змін до Кодексу організаційної культури
		6.3. Порядок внесення змін до Кодексу організаційної культури. Участь працівників у внесенні змін
7.	Зобов'язання підприємства щодо суб'єктів зовнішнього середовища	7.1. Зобов'язання перед споживачами
		7.2. Зобов'язання перед суспільством
		7.3. Зобов'язання перед навколишнім середовищем

Розробка корпоративного кодексу може здійснюватись як фахівцями ТОВ «Фармвест плюс», так і певними зовнішніми консультантами. І в першому, і в другому випадку важливо не просто розробити корпоративні правила, а створити життєздатний документ, який буде враховувати усі реалії та особливості діяльності ТОВ «Фармвест плюс», документ, який зможе в доступній формі дати відповідь на питання усіх зацікавлених сторін. Тільки в такому випадку корпоративний кодекс буде реально працювати на підвищення ефективності і формування корпоративної культури організації.

Для підвищення дієвості корпоративного кодексу необхідно послідовно здійснювати комплекс заходів для впровадження його у життя ТОВ «Фармвест плюс», зокрема:

1) менеджери повинні демонструвати щоденний приклад неухильного виконання положень кодексу;

2) положення кодексу повинні слугувати критерієм істинності підчас прийняття управлінських рішень;

3) мотивація праці, прийняття рішень про кар'єрне просування працівників повинно здійснюватись у відповідності до положень корпоративного кодексу;

4) транслювання цінностей і принципів, закріплених у положеннях корпоративного кодексу, у зовнішнє середовище.

Корпоративний кодекс є важливою умовою формування ефективної корпоративної культури, так як в концентрованій формі описує принципи, цілі, місію, норми в правила діяльності підприємства. Без створення дієвого корпоративного кодексу неможливо сформувати позитивний імідж підприємства як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства, донести важливу інформацію про ціннісно-етичні засади діяльності організації до усіх зацікавлених сторін. Тому ТОВ «Фармвест плюс» повинно використовувати потенціал корпоративного кодексу для формування позитивного іміджу у партнерів і споживачів.

3.2. Обгрунтування доцільності та розробка моделі нової корпоративної культури в діяльності ТОВ «Фармвест плюс»

Механізм функціонування моделі нової корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» полягає в інтегруванні середовища формування корпоративної культури із системою управління підприємством, традиціями, звичками, етикою, мораллю та відповідальністю працівників у досягненні цілей та реалізації місії підприємства. Вагоме місце у даній моделі відводиться особливостям національної культури українця, які, незважаючи на деякі негативні риси, зумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти формуванню нормативних цінностей корпоративної культури на окремому підприємстві. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не лише в політичній, а й у корпоративній культурі.

У сучасних умовах корпоративна культура є не тільки предметом, який прагнуть розвивати безліч підприємств, а й засобом створення такої

корпоративної атмосфери, яка гарантує успішність змін, максимальну продуктивність, прихильність співробітників та зовнішніх партнерів. За допомогою корпоративної культури можна регламентувати поведінку колективу, передбачити реакцію співробітників на зовнішні та внутрішні факторів впливу. Формування корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю менеджменту організації, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівництвом та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві. Проблеми формування корпоративної культури пов'язані передусім із необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення.

Формування нової корпоративної культури почнемо з вивчення вже існуючої ситуації на ТОВ «Фармвест плюс». Тобто провівши дослідження стану корпоративної культури в ТОВ «Фармвест плюс» побачили, що корпоративна культура на підприємстві недосконала і позитивно не впливає на реструктуризацію підприємства. Отже, керівництво ТОВ «Фармвест плюс» повинно поставити собі за мету: добитися широкої і активної участі колективу в формуванні корпоративної культури свого підприємства.

В ТОВ «Фармвест плюс» при розробці проекту реструктуризації повинна бути прийнята політика, яка об'єднувала б обидва цих направлення, які реалізуватимуться одночасно і послідовно. Керівництво підприємства повинно використовувати комплексний підхід до впровадження такої політики, яка б створювала впевнений і стабільний розвиток ТОВ «Фармвест плюс».

Нова концепція управління повинна бути заснована на відмові від технократичного і переході до інноваційного управління, котре потребує постійного оновлення технології, структури, тобто вміння пристосовуватись до постійно змінного зовнішнього середовища. Головним фактором успіху такої

стратегії повинні стати люди, їх організаційна культура, яка представляла б з себе систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників в даній організації, відмінних стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, степенем ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку.

Формування корпоративної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників і керівництво повинно розглядати корпоративну культуру ТОВ «Фармвест плюс» як потужний стратегічний інструмент, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи і працівників на спільну мету.

Першим кроком для формування корпоративної культури повинна бути розробка офіційної філософії управління ТОВ «Фармвест плюс». “Філософія управління” повинна включати три складових елементи: місію, базові цілі, і кодекс ділової поведінки співробітників.

Місія – основна мета підприємства, чітко виражена причина його існування. Без визначення місії як орієнтиру керівники мали б за основу свої індивідуальні цінності, так як місія визначає роль, яку підприємство хоче відігравати в суспільстві, власну політику і статус підприємства, забезпечує напрями і орієнтири на різноманітних організаційних рівнях управління. Формулювання місії відображає зміст господарської діяльності, ставлення підприємства до зовнішнього середовища, його загальну організаційну культуру. Тому пропонуємо ТОВ «Фармвест плюс» прийняти таку місію, котра визначена нами.

Місія ТОВ «Фармвест плюс»:

Служити суспільству і замовникам.

Надавати комплекс високоякісних послуг.

Підвищувати свій імідж шляхом формування нової корпоративної культури.

Покращувати соціально-економічне становище членів трудового колективу.

Наступний елемент “філософії управління” ТОВ «Фармвест плюс» – базові цілі, які передбачають розробку стратегії і встановлення ключових цілей з

важливих функціональних підсистем. Цілі визначають структуру підприємства, ключові види діяльності і підбір виконавців, які ці цілі реалізують. Цілі є основою проектування як організаційної структури управління підприємством, так і роботи окремих працівників. Визначеними і запропонованими нами основними цілями ТОВ «Фармвест плюс» є:

Базові цілі ТОВ «Фармвест плюс»:

Розвиток завдяки взаємній вигоді для підприємства і замовників.

Отримання прибутку шляхом служіння суспільству.

Прогрес в усьому – основа нашої організаційної культури.

Наше підприємство – спільна команда, високий дух.

Якість наших послуг – це наш імідж.

Кожен працівник – найважливіша цінність нашого підприємства.

Третій елемент філософії – це кодекс поведінки. Всім зрозуміло, що навіть гарно сформовані місія та базові цілі – це лише основна передумова для досягнення успіху. Для того, щоб успіх прийшов, необхідно повністю визначити поведінку кожного працівника ТОВ «Фармвест плюс» або грамотно сформувати корпоративну культуру. Всі ці аспекти і повинен включати кодекс поведінки працівників ТОВ «Фармвест плюс».

Кодекс поведінки працівників ТОВ «Фармвест плюс»:

1. Імідж підприємства – наша честь та гордість.

Це означає:

ми хочемо служити людям і суспільству, ми хочемо приносити їм користь;

наші загальні прагнення викладені в нашій місії і базових цілях, ми вважаємо їхній соціально зрілими і пишаємося ними;

імідж – це ми, і ми зробимо все, щоб імідж фірми був на високому рівні.

2. Бажання замовника – для нас закон.

Це означає:

наша мета – задовольнити бажання клієнта;

споживач – головна людина для нашого підприємства;

кожен працівник нашого підприємства думає про те, що він може зробити для клієнта.

3. Творчий потенціал кожного – спільні цілі.

Це означає:

що праця кожного працівника спрямована на досягнення загальної мети підприємства;

що взаємини по горизонталі між блоками управління, підрозділами й окремими працівниками повинні носити конструктивний і доброзичливий характер, заснований на ініціативі і взаємодопомозі;

що якщо Ви не підтримаєте або не допоможете своєму колезі, то його невдачі не дозволять досягти загальних цілей, а значить і Ваших;

байдужість і безініціативність – ворог успіху.

4. Трудовий колектив – наша спільна сім`я.

Це означає:

наша сила в нашій організації, у нашій єдності;

тільки разом ми в стані перебороти будь-як труднощі;

невдача будь-якого працівника або відділу повинна переборюватися загальними зусиллями;

наш колектив і наша робота повинні бути основою для розвитку і самоствердження кожного;

наш колектив – це місце, де тебе чекають, де тобі допоможуть, де тебе підтримають, де пишаються твоїми успіхами, тому що вони вливаються в загальну мету.

5. Повній довірі – найвищу відповідальність.

Це означає:

що кожен керівник виявляє повну довіру до своїх підлеглих, разом з ними ставить задачі для розвитку підприємства, надає все необхідне для їхнього виконання, у тому числі достатні повноваження, необхідну інформацію, консультує, надає необхідну допомогу, враховує інтереси працівника, забезпечує його розвиток і планування кар'єри;

що кожен виконавець (у тому числі і керівник) несе повну міру відповідальності за кінцеві результати своєї діяльності, і якщо вони не досягнуті, усвідомлюючи свою найвищу відповідальність перед колективом, виступає з ініціативою зміни свого статусу, пошуку такої роботи, виконуючи яку, він міг би вносити гідний вклад у розвиток підприємства.

6.Організуй самого себе: роби важке звичним, звичне – легким.

Це означає:

що високі стандарти підприємства не можна забезпечити лише одним бажанням добре трудитися, необхідно багато працювати над собою, постійно освоюючи нові знання і нові навички – важку роботу треба зробити звичною;

що зробивши нормою процес постійного самовдосконалення Ви відчуєте легкість і радість від успіхів своєї роботи для колективу та почуття самовираження;

що в цьому випадку підприємство буде пишатися Вами і забезпечить Вам високу якість життя.

7. В здоровому тілі – здоровий дух.

Це означає: турбота про здоров'я працівника - важливий фактор розвитку підприємства.

Розробка офіційної філософії управління в ТОВ «Фармвест плюс» – це лише перший крок на шляху до створення нової організаційної культури. Керівництво ТОВ «Фармвест плюс» повинно усвідомити, що процес обґрунтування, освоєння і реального впровадження нової філософії управління в діяльності підприємства – процес трудомісткий і довгий, він займатиме кілька місяців.

Реальні шляхи освоєння цього процесу рекомендуємо почати з розробки спеціального буклету, що включатиме в себе нову філософію управління, тобто місію, базові цілі та кодекс поведінки. Ця брошура повинна потрапити в усі підрозділи ТОВ «Фармвест плюс» і повинна бути доступною для кожного працівника ТОВ «Фармвест плюс». Всім керівникам підрозділів пропонуємо обсудити нову філософію управління підприємством зі своїми підлеглими, вияснити і намітити реальні шляхи реалізації нових цілей і ідей, закладених в

організаційну культуру. Кожному співробітнику повинна бути надана можливість звірити свої дії і поведінку з новою філософією ТОВ «Фармвест плюс».

При атестації персоналу (не менше одного разу на 5 років) повинно враховуватись розуміння працівником установок нової філософії і конкретних методів її реалізації на кожному робочому місці. При прийомі на роботу претендента рекомендуємо ознайомлювати з філософією управління ТОВ «Фармвест плюс» і обговорювати питання про сприйняття її кандидатом. Якщо претендент не розділяє філософії підприємства, то малоймовірно, що він впишеться в її колектив.

Проблеми філософії управління повинні входити в усі види навчання в ТОВ «Фармвест плюс». На підприємстві потрібно вивісити лозунги і плакати, які пропагуватимуть нову організаційну культуру.

Вирішальну роль при впровадженні нової моделі корпоративної культури належить створення відділу соціального розвитку. В новій організаційній структурі управління цей відділ повинен бути централізованим і наділеним повноваженнями.

В ТОВ «Фармвест плюс» потрібно розробити нову систему повноважень, яка повинна базуватись на новій філософії управління. В положеннях про відділи та посадових інструкціях обов’язково повинно визначатися ціль діяльності кожного відділу і його працівників, закладатися сучасні методи і принципи управління, визначатися критерії оцінки виконання покладених на відділи функцій.

Одним з найважливіших напрямів удосконалення роботи ТОВ «Фармвест плюс» повинен бути безперервний процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу, а також удосконалення мотиваційних механізмів трудової діяльності керівників, спеціалістів та виробничого персоналу, що прямо пов’язане з формуванням нової філософії управління.

Таким чином, формування корпоративної культури, впровадження основних її елементів в психологію персоналу апарату управління, вимагає не менше

зусиль, ніж, наприклад, впровадження нової технології або проведення якихось організаційно-структурних перетворень.

Для того, щоб принципи формування корпоративної культури (тобто місія, цілі, кодекс поведінки) відіграли суттєву роль, вони повинні бути перш за все усвідомлені керівництвом ТОВ «Фармвест плюс». Їх необхідно довести до відома всіх працівників і повторювати так часто, щоб кожен зміг проникнутися їх важливістю. Для впровадження в свідомість персоналу філософії управління рекомендуємо використовувати збори, наради, внутрішні публікації, пам'ятки, зустрічі співробітників з керівництвом, приватні бесіди. Зрозуміло, що це не матиме ніякого значення, якщо саме керівництво своїми вчинками не демонструватиме на практиці ці принципи. Це потребуватиме старанності, проте окупиться з часом.

Підсумовуючи, зазначимо, що корпоративна культура розглядається в контексті філософії підприємства, завдяки якій виробляється спільна мова, правила поведінки, системи заохочування і покарання, забезпечується тісніша комунікація між співробітниками, а найголовніше, вона виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішній адаптації організації.

Отже, можна сказати, що роль формування корпоративної культури важлива не тільки для виживання колективу та підприємства в цілому, а головне для ефективності функціонування ТОВ «Фармвест плюс» як соціального організму. І ключовою ланкою в формуванні корпоративної культури повинен бути керівник ТОВ «Фармвест плюс». Керівник не тільки створює раціональні і передбачувані аспекти організації, такі, як структура і технологія, але він також творець символів, ідеологій, мови, вірувань, ритуалів і легенд.

3.3. Напрями та заходи вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»

Для того, щоб ефективність удосконалення корпоративної культури мала позитивний результат, необхідно змінити вектори корпоративної культури в

інший напрямок, тобто до відносин та компетенцій персоналу в ТОВ «Фармвест плюс». При такій зміні можливо буде застосовування внутрішніх положень підприємства, які не суперечать інтересам працівників. Але прийняття таких положень та норм буде здійснено лише за умови розуміння власниками ТОВ «Фармвест плюс», які мають повноваження розподілу прибутку, необхідності інвестування його частини в розвиток персоналу.

Максимальної продуктивності вдається досягти лише тоді, коли люди усвідомлюють не тільки, скільки вони одержать за свою працю, але й заради чого вони працюють.

Для зміни і удосконалення корпоративної культури необхідно скласти детальний план та обґрунтування шляхів його реалізації. На нашу думку, доцільно виділити наступні напрями удосконалення корпоративної культури:

1. Створення місії й завдань організації.

2. Введення системи бонусної премії для працівників підприємства.

3. Введення погодинної оплати праці для працівників підприємства.

4. Зміна оплати праці лінійних керівників.

5. Створення технології підбору й адаптації персоналу.

6. Децентралізація керування (делегування більших повноважень лінійним керівникам).

7. Організація розвиваючих занять для керівників.

8. Створення на об'єктах інформаційних стендів.

9. Організація занять для працівників підприємства.

10. Організація щотижневих зборів для адміністрації підприємства.

11. Організація щоденних робочих зборів на об'єктах.

12. Організація загальних зборів по підприємству.

Особливу увагу варто звернути на політику ТОВ «Фармвест плюс», що повинна відображатися в діях керівництва.

Надійним фактором, що зберігає стійку та ефективну роботу колективу, є культура ТОВ «Фармвест плюс», яку цілеспрямовано повинне формувати удосконалювати та підтримувати керівництво.

Вивчення корпоративної культури посилює розуміння цінності людського капіталу та порушує питання нової якості управління людськими ресурсами, що в центр уваги ставлять особистість людини, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них.

Корпоративна культура є суттєвим чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу ТОВ «Фармвест плюс».

Управління корпоративною культурою є надзвичайно складним завданням, що передбачає застосування досконалих методів стратегічного менеджменту, включаючи аналіз ризиків, та, з іншого боку, майстерності міжособистісного спілкування, створення мотивації до змін, почуття психологічної безпеки, позитивного бачення майбутнього, використання можливостей для зворотного зв’язку та активного залучення працівників до обговорення тих чи інших питань, у тому числі усвідомлення ризиків та можливих втрат. Робочі умови мають стимулювати та спонукати до навчання.

Отже, ефективна корпоративна культура є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формуванням культур, відкритих до змін, що сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»:

1. Необхідно виробити чітку нормативну базу по корпоративній культурі (потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління, який включає положення про взаємини в ТОВ «Фармвест плюс», правила поведінки

співробітників, положення партнерства, а також вже наявну "філософію" корпорації);

2. Розробити єдиний корпоративний стиль, притаманний ТОВ «Фармвест плюс», який може включати, наприклад, єдиний логотип, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний кодекс управління тощо;

3. Реалізовувати програми непрямої матеріальної зацікавленості (наприклад, видача житлових субсидій, медичне обслуговування, "сервіс пересування" - допомога транспортом тощо), тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної і нематеріальної систем стимулювання;

4. Створення стандарту інформування персоналу (яка інформація, в якій формі, з якою періодичністю, по яких каналах і ким повинна доводитися до колективу), що необхідно для більшої інформованості персоналу про плани і дії керівництва, а, отже, допомагає налагодженню довірчих взаємин між керівництвом і підлеглими і створює у працівників відчуття причетності і необхідності в цій роботі;

5. Розроблення та здійснення комплексу колективних заходів, так званих, "програм відпочинку" (спільні виїзди на природу, походи в театр, на екскурсії, спільні банкети) для підтримки "здорового" корпоративного клімату в колективі та налагодження взаємин між співробітниками, начальством і підлеглими, які стали б однією з традицій організації.

Крім того, для конкретизації дій, які повинні будуть проводитись на ТОВ «Фармвест плюс» для удосконалення корпоративної культури, пропонується впровадити певний набір заходів (табл. 3.3).

ТОВ «Фармвест плюс» зацікавлена і сприяє професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Тому в ТОВ «Фармвест плюс» створюється система підготовки, розвитку і просування персоналу. Система удосконалення корпоративній культури ТОВ «Фармвест плюс» як фактору конкурентоспроможності передбачає вирішення трьох завдань:

виявлення працівників організації, які мають потенційні задатки керівника;

підготовка цих працівників до обіймання керівної посади;

забезпечення плавного заміщення звільнених посад і затвердження на них нових працівників.

Таблиця 3.3

Заходи удосконалення корпоративної культури

Етапи реалізації	Зміст робіт	Результат/звітна документація	Заходи
1	2	3	4
1.Дослідження та формалізація бачення і очікування керівництва по удосконаленню корпоративної культури.	Бачення керівництва в області ефективної корпоративної культури, критеріїв досягнення.	Опис бажаної корпоративної культури з заданими параметрами.	Інтерв'ю з керівництвом організації
2.Дослідження існуючих інструментів і механізмів корпоративної культури, які склалися за час діяльності підприємства	- виявлення сформованої корпоративної культури в підрозділах і між ними (зв'язки «робітник – робітник», «робітник – керівник», «керівник – керівник»); - аналіз документів, які регламентують корпоративну культуру; - аналіз ефективності фактичних інструментів і механізмів комунікації, їх відповідності до бачення керівництва; - аналіз методів внутрішнього PR.	Звіт про результати дослідження	Надання необхідної документації. інтерв'ю з керівниками підрозділів. Підтримка служби управління персоналом.
3.Діагностика ефективності командної роботи	- оцінка структури команд; - дослідження компетенції в процесі основної діяльності організації; - оцінка системи управління командою	Звіт про результати діагностики. Рекомендації по організації ефективного створення і управління команди	Підтримка зі сторони служби управління персоналом, керівників підрозділів.
4.Удосконалення корпоративної культури	- впровадження необхідних інструментів та механізмів корпоративної культури; - формування бізнес-схем процесів комунікації	Модель системи робіт по досягненню бажаної корпоративної культури.	Участь в розробці служби управління персоналом

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
5.Розробка методики контролю та діагностики ефективності корпоративної культури	- проектування структури методики контролю та діагностики, вибір інструментів; - формування пакета організаційно-методичних матеріалів; - розробка положення (регламенту) про методику контролю та діагностики	Методика контролю та діагностики. Організаційно-методична і технічна документація, яка відображає методику.	Участь в розробці служби управління персоналом
6.Регламентація корпоративної культури	- документальний опис корпоративної культури в організації; - розробка положення по корпоративній культурі в організації; - узгодження та затвердження організаційних документів керівництвом	Положення про корпоративну культуру, регламенти основних бізнес-процесів, які підтримують корпоративну культуру: комунікації, внутрішній PR, постійна діагностика та коректування.	Участь в узгодженні та затвердженні документації
7.Навчання спеціалістів організації реалізації процедур, методам і технологіям по роботі корпоративній культурі.	- проведення консультаційного семінару – обговорення корпоративної культури для топ-менеджмента компанії; - проведення тренінгу по удосконаленню корпоративної культури для ключового персоналу організації; - проведення тренінгу з передачею технології управління корпоративної культури.	Програма семінару обговорення. Програма тренінгу	Адміністративні забезпечення навчання (приміщення, організаційна техніка і т.д.)
8.Оцінка результатів удосконалення корпоративної культури	Отримання зворотного зв’язку від персоналу по організації корпоративної культури підприємства	Звіт про результати оцінки.	

Керівництво ТОВ «Фармвест плюс» прагне використовувати корпоративну культуру як фактор підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, корпоративна культура може бути важливим інструментом управління персоналом.

Інструмент управління персоналом - це вплив на керований персонал, що забезпечує таку поведінку цього персоналу, яке дозволяє досягати мети

управління. Тому важливо регулярно і цілеспрямовано займатися підтримкою сприятливого соціально-психологічного клімату, постійно шукати нові ідеї. Розглянемо підходи до зміцнення корпоративної культури в ТОВ «Фармвест плюс».

1. Лояльність з перших кроків.

Дуже важливо, щоб нові співробітники якнайшвидше відчули себе частиною команди, влилися в колектив, зрозуміли, що нова робота престижна і цікава. Для новачків поява на новому місці, серед незнайомих людей - великий стрес, тому важливо допомогти їм відразу освоїтися. Безпосередній керівник повинен зустріти нового співробітника, провести його по офісу, познайомити з колегами. Ідеальним засобом донесення необхідної інформації про ТОВ «Фармвест плюс» є вступна лекція, на якій менеджер по персоналу або внутрішніх комунікацій розповість про місію компанії, історії, менеджменті, структурі, позиції на ринку, досягнення і плани на майбутнє. У багатьох організаціях "новобранцеві" просто видають брошуру про підприємство і сподіваються, що він прочитає все сам. Це невірноно. По-перше, люди не дуже люблять читати, іноді на це не вистачає часу. По-друге, важлива емоційна складова: якщо лектор сповнений ентузіазму, сам пишається своєю роботою і поділяє цінності підприємства, то це почуття переноситься на слухачів.

2. Інформованість персоналу.

Для співробітників ТОВ «Фармвест плюс» дуже важливо відчувати почуття причетності, володіти інформацією, приймати участь в обговоренні важливих питань. Якщо людям не вистачає інформації про те, що відбувається на підприємстві, якщо для них неясні майбутнє організації та її позиція на ринку, вони починають нервувати і поширювати чутки про нестійкість підприємства на ринку.

Достатня кількість інформації - ключ до лояльності співробітників. Є різні способи інформування. Це можуть бути новини на корпоративному сайті (інформаційних приводів більш ніж достатньо в будь-який, навіть зовсім невеликий, компанії: відбувся успішний проект, хтось піднявся по кар'єрних

сходах, про нас пишуть у пресі; головне - новини повинні оновлюватися кожен день або навіть кілька разів на день, щоб співробітники звикали використовувати сайт як джерело інформації), листи керівництва підприємства про стратегічні плани (ідеально - раз на квартал), форум по офісним питань (його може вести на корпоративному сайті офис- менеджер).

3. Зворотній зв'язок зі співробітниками.

Для отримання відгуків від співробітників дієвим каналом може стати анонімне анкетування. Завдяки йому персонал реально може впливати на ситуацію, заявляти про проблеми, пропонувати шляхи їх вирішення (наприклад, в анкети включається питання: "Що б ви зробили, якби були керівником підприємства?"). Результати анкетування обов'язково публікуються на корпоративному сайті, потім складається план дій щодо усунення проблем, заявлених у анкетах, використовуються найбільш цікаві ідеї, висловлені співробітниками.

4. Грамотний корпоративний захід.

У кожної людини є потреба в приналежності до тієї чи іншої соціальної групи, бажання стати визнаним членом спільноти, говорити "ми" і з гордістю усвідомлювати себе частиною команди однодумців. Згуртувати і об'єднати робочий колектив допомагають різноманітні корпоративні заходи. Головне - підійти до їх організації творчо, уникнути казенності.

По-перше, корпоративна вечірка повинна проходити у формі фуршету, а не банкету. На банкеті люди часто сідають за столи групами за принципом "хто з ким дружить" і продовжують "варитися у власному соку". Новенькі страшно соромляться і не знають, за чий стіл краще підсісти. Начальство важливо сидить за окремим столом, а то і в окремому кабінеті. Столи великі, музика гримить, поговорити можна хіба що з сусідом. Яке вже тут згуртування колективу? Набагато легше і ефективніше організувати спілкування співробітників на фуршетах. Люди постійно міняються місцями, переміщаються, активно контактують, знайомляться. Топ-менеджери разом з усіма беруть активну участь у спілкуванні.

По-друге, якщо перед вами стоїть завдання згуртувати колектив, ніколи не запрошуйте на свято родичів співробітників. Якщо людина приходить на захід з чоловіком або, ще гірше, з дітьми, він гарантовано буде спілкуватися тільки з ними. Контакт з колегами буде зведений до мінімуму. Результат - колектив швидше роз’єднаний, ніж згуртований.

По-третє, краще відмовитися від запрошення на свята популярних співаків, щоб співробітники більше спілкувалися один з одним, а не дивилися на артистів. Набагато цікавіше організувати захід самим, активно залучаючи до цього процесу всіх бажаючих. Співробітники самі можуть організувати конкурси, концертні номери, виступити в ролі ведучих. Причому керівництво повинне брати найактивнішу участь у програмі.

5. Спортивні заходи.

Регулярні спортивні заходи - ще один хороший спосіб згуртувати колектив. Всіма улюблені командні ігри (футбол, волейбол, баскетбол) можна провести на орендованому поблизу від офісу спортивному майданчику або спортзалі. Ще цікавіше провести гру проти команди партнерів або клієнтів. Перед кожним спортивним заходом необхідно влаштувати потужну PR-кампанію, щоб закликати гравців формувати команди, а тих, у кого з фізкультури була двійка, - збирати уболівальників і готувати речівки, дудки, прапори.

На корпоративному сайті потрібно регулярно поміщати новини про підготовку до заходу, а також корисно постійно піднімати цю тему "в кулуарах": на кухні або в курилці. Такі заходи не треба перетворювати на обов'язкові для всіх співробітників. Навіть якщо на першому заході було мало охочих, то на наступному їх буде набагато більше.

6. Публічне визнання заслуг персоналу.

Відчуваючи себе частиною прекрасного колективу, працівник проте прагне бути індивідуальністю, хоче, щоб його цінували. Тут дуже важливо, щоб отличившийся співробітник обов'язково почув похвалу і слова подяки від керівника, а також отримав знаки схвалення і поваги від колег. Прекрасно, якщо менеджер по персоналу тримає руку на пульсі і кожен раз вивішує на внутрішній

сайт новина про досягнення того чи іншого працівника. Це можна робити у вигляді міні-інтерв'ю з героєм дня. Людина, що отримала позитивну оцінку своїх зусиль, прагне працювати ще краще. І навпаки, людина, зусиль якого ніхто не помітив, розчаровується аж до прагнення покинути компанію.

Кульмінацією оцінки досягнень є церемонія нагородження на новорічному вечорі, під час якого називаються кращі співробітники за різними номінаціями. Перед врученням призу необхідно пояснити, на підставі яких критеріїв переможець заслужив своє звання. Критерії повинні бути гранично чіткими, конкретними. Це дає можливість всім співробітникам визначити для себе планку, зрозуміти, що потрібно робити, щоб стати кращим.

7. Самореалізація співробітників.

Щоб у працівника не було бажання покинути організацію, йому потрібно чітко пояснити, які у нього є перспективи, як він може вибудовувати свою кар'єру. Важливо, щоб у компанії не було перешкод для просування співробітників і була налагоджена система інформування про відкриті вакансії. Ще на стадії співбесіди корисно пояснити кандидатам, яких людей цінують в організації (наприклад, тих, хто активно розвивається, знає, чого хоче). Зараз багато компаній цілеспрямовано займаються навчанням співробітників - організовують тренінги, семінари, лекції. Крім організації такого корпоративного навчання необхідно розвивати в співробітників і тягу до самонавчання, саморозвитку.

Таким чином, корпоративна культура як інструмент управління персоналом відображає включення персоналу в систему управління організацією.

Хотілося б зазначити, що заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства. Враховуючи сказане вище, пропонуємо перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури на ТОВ «Фармвест плюс»:

1. Ініціювати конференцію трудового колективу ТОВ «Фармвест плюс», на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з корпоративної культури: Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

2. Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на ТОВ «Фармвест плюс» заходи з навчання трудового колективу основам корпоративної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

3. Контролювати зовнішній вигляд працівників ТОВ «Фармвест плюс», для порушників застосовувати методи покарання.

4. Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства. 5. Активно пропагувати серед працівників ТОВ «Фармвест плюс» невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

6. Організовувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури на ТОВ «Фармвест плюс».

7. Організувати «часи прийому» для працівників ТОВ «Фармвест плюс» з метою проведення консультацій з основних аспектів корпоративної культури та прийняття пропозицій.

8. Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

9. Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників ТОВ «Фармвест плюс».

На підставі проведеного нами дослідження, можна зробити висновок, що головний фактор успішного удосконалення корпоративної культури ТОВ

«Фармвест плюс» – це особиста участь керівників товариства в проведених змінах.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління корпоративною культурою підприємства в сучасних умовах господарювання» на матеріалах ТОВ «Фармвест плюс» доцільно зробити наступні висновки.

1. Відповідно до завдань дипломної роботи було визначено поняття та роль корпоративної культури в діяльності підприємства.

На основі проведеного дослідження виявлено, що корпоративна культура це система норм, правил та принципів на підприємстві, основана на моральних та матеріальних цінностей суспільства, яка функціонує в середині підприємства, підтримується всіма працівниками організації, яка застосовується як на підприємстві, так і за її межами, та є вагомим важелем управління трудовим потенціалом організації, основною складовою якої є корпоративне управління, що функціонує на засадах ринкової економіки та внітрішньокорпоративні відносини. Отож, розвинена соціально відповідальна культура на підприємстві є важливим фактором для реалізації трудового потенціалу колективу та є основною умовою його ефективного та збалансованого розвитку.

Культура організації пов’язана з досягненням найкращих соціально-психологічних умов організації, що сприяють працівникам розвивати свої особливості і кращі якості, що дозволяють в подальшому підвищити ефективність діяльність організації навіть в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Культурні аспекти є важливим засобом, за допомогою якого організації можуть забезпечити собі стабільність і процвітання навіть в період кризи, залишаючись ще конкурентоспроможними.

2. Розглянуто механізм формування корпоративної культури.

Корпоративна культура формується під динамічним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які задають вектор змін організаційної культури. У випадку несприятливого впливу цих факторів для їх нейтралізації, а також реального забезпечення реалізації культурологічних цінностей та інших елементів корпоративної культури послуговуються механізмом, як певним ефективним

інструментом, який поєднує внутрішні можливості формування корпоративної культури із зовнішніми чинниками. Рівень функціонування цього механізму підтверджує наскільки соціокультурологічні тенденції проникають в систему менеджменту підприємства і чи здатне воно гідно сприймати сучасні виклики часу. Отже, проблемним залишається питання пошуку такого механізму, який би дозволив ефективно використати всі переваги корпоративної культури як тонко планового інструменту управління в умовах перехідних процесів і трансформації економіки.

Механізм, завдяки своїй природі й об'ємності змісту, може дати відповідь на ці запитання Відповідно до нашої проблематики, об'єктом виступає корпоративна культура, тому розглядаємо механізм формування корпоративної культури. У науковій літературі не спостерігаємо визначення механізму формування корпоративної культури, тому, враховуючи результати узагальнення теоретичних підходів до тлумачення цього поняття, пропонуємо розглядати механізм формування корпоративної культури як сукупність елементів, інструментарію, технології та важелів, які забезпечують створення корпоративної культури та її розвиток.

3. Визначено, що корпоративна культура – важливий фактор підвищення конкурентоспроможної адаптивності, ефективності виробництва та управління. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Вміле управління корпоративною культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

Корпоративна культура є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства. Сучасні керівники повинні розглядати її, як потужний стратегічний аспект, який об'єднує працівників на досягненні спільної мети, дає можливість правильно направити та контролювати ініціативу, підвищувати особисту

мотивацію працюючих. Це сприятиме досягненню високої конкурентоспроможності та розвитку соціально-трудових відносин; вона забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу, хоч і потребує значних матеріальних ресурсів на впровадження.

4. Проведена управлінська діагностика та характеристика ТОВ «Фармвест плюс» як соціально-економічної системи.

Аптечна мережа ТОВ «Фармвест плюс» забезпечує лікарськими засобами населення та більшість лікувально-профілактичних установ Дніпропетровської області.

Предметом діяльності ТОВ «Фармвест плюс» є своєчасне забезпечення населення, закладів охорони здоров'я, інших підприємств, установ, організацій Дніпропетровської області та інших регіонів лікарськими засобами, доступними та ефективними для профілактики та лікування, у тому числі виготовленими в аптеках, виробами медичного призначення, медичною технікою, парафармацевтичною продукцією (біологічно-активні добавки; косметичні засоби; матеріали для лабораторної діагностики; дезінфікуючі засоби; санітарно-гігієнічні засоби; мінеральні води; спеціальне дієтичне та дитяче харчування; окулярна оптика, в тому числі лінзи контактні; парфумерна продукція; реактиви для медичних та клінічних лабораторій), медичним обладнанням, медичними інструментами, стоматологічними матеріалами, предметами догляду за хворими, репелентами, та іншими товарами і послугами у галузі охорони здоров’я.

Персонал є головним чинником в будь-якій системі управління і від якого в значній мірі залежить ефективність господарювання товариства.

В ТОВ «Фармвест плюс» більшу частку в загальній структурі персоналу займає виробничий персонал. У свою чергу прослідковується чітка динаміка зменшення управлінського персоналу на 2,45 % порівняно з 2016 та на 6,82 % порівняно з 2017 роком. Це пов’язане зі зменшенням загальної чисельності персоналу в 2018 році. У той же час відбувається постійне збільшення чисельності виробничого персоналу – на 2,45 % порівняно з 2016 і на 7%

порівняно з 2017 роками, що пояснюється політикою розширення виробництва, підвищення якості продукції та виходом на міжнародний ринок.

Показники збільшення виробничого та зменшення управлінського персоналу є прямо пропорційними і обумовленими потребами, політикою та стратегією підприємства.

Проглядається яскрава тенденція до підвищення загального освітнього рівня персоналу підприємства, що викликано не лише вимогами сучасності, а й підняттям рівня освіченості громадян за останні роки. Як висновок – увесь управлінський персонал має повну або базову вищу освіту.

Серед виробничого персоналу значну частку має спеціальна професійна освіта – 37,3% від загальної кількості працівників, що пов’язано зі специфікою роботи.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фармвест плюс».

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ТОВ «Фармвест плюс» за 2016-2018 рр. постійно збільшується.

У 2018 році у порівнянні з 2016 роком його величина збільшилась на 12024 тис. грн., або на 67,2%, а у порівнянні з 2017 роком – на 7312 тис. грн., або на 32,3%. Аналогічну динаміку має і собівартість реалізованої продукції, проте позитивним є те, що чистий дохід від реалізації продукції зростає більш швидкими темпами, ніж її собівартість.

Валовий прибуток, також має тенденцію до збільшення, що оцінюється як позитивно. Результатом діяльності у 2018 році є прибуток розмір, якого складає 1914 тис. грн. Отже, за результатами проведеного аналізу діяльність ТОВ «Фармвест плюс»за 2016-2018 рр. можна оцінити як задовільну.

На ТОВ «Фармвест плюс» більшість показників знаходяться у межах нормативного значення, тому дане підприємство може гарантувати постійну платоспроможність, яка залежить від ліквідності активів.

6. Проведена діагностика та оцінка ефективності корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс».

Здійснюючи дослідження корпоративної культури необхідно зазначити, що останнім часом на формування ефективної корпоративної культури стали звертати набагато більше уваги. Так на деяких підприємствах з'являються програми розвитку корпоративної культури, які включають різні культурні заходи: від досить простих, так би мовити зовнішніх (вимоги до форми одягу, дизайну приміщення фірми, порядку зустрічі відвідувачів, наявність парку автомобілів) до комплексних, довготривалих (проведення досліджень, нарад, тренінгів тощо).

Для того щоб краще проаналізувати корпоративну культуру і зрозуміти проблеми, існуючі в ТОВ «Фармвест плюс», було проведено анкетування серед співробітників. Для дослідження корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» була розроблена анкета, де співробітникам пропонувалось дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо культури підприємства, а також поділу ними цінностей підприємства і застосування на підприємстві деяких видів мотивації. Їм було запропоновано відповісти на декілька питань.

За результатами проведеного анкетування було виявлено, що сумарний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою теплоти та довіри, проте, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені.

Отже, відповідно до вищезазначеного необхідно зробити такі пропозиції:

1. Пропонуємо на ТОВ «Фармвест плюс» використовувати кодекс корпоративної культури, який фактично є формою втілення корпоративних норм, які, в свою чергу, є правилами поведінки, які встановлені в ТОВ «Фармвест плюс» з метою регулювання взаємовідносин і спрямовані на досягнення цілей. Корпоративні норми закріплюються у кодексі корпоративної культури.

Сутність кодексу корпоративної культури випливає із загального змісту категорії «корпоративна норма» і полягає в тому, що він:

1) регулює типові ситуації і взаємовідносини, які мають місце на ТОВ «Фармвест плюс» відповідно до специфіки його діяльності;

2) має багаторазове використання протягом терміну його існування;

3) норми кодексу мають однаковий не персоніфікований характер, тобто одночасно застосовуються до усіх осіб, які працюють на ТОВ «Фармвест плюс» і займають відповідні посади;

4) норми кодексу є обов'язковими для усіх членів організації;

5) виконання кодексу забезпечується певними внутрішніми заходами і механізмами ТОВ «Фармвест плюс».

Кодекс є ефективним інструментом формування корпоративної культури, адже дає можливість офіційно закріпити важливі для ТОВ «Фармвест плюс» норми і принципи, встановлює межі повноважень і відповідальності як працівників, так і адміністрації.

2. Запропоновано розробку моделі нової корпоративної культури в діяльності ТОВ «Фармвест плюс»

Механізм функціонування моделі нової корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» полягає в інтегруванні середовища формування корпоративної культури із системою управління підприємством, традиціями, звичками, етикою, мораллю та відповідальністю працівників у досягненні цілей та реалізації місії підприємства. Вагоме місце у даній моделі відводиться особливостям національної культури українця, які, незважаючи на деякі негативні риси, зумовлені історичним розвитком суспільства, характеризуються низкою конструктивних рис української вдачі, які можуть сприяти формуванню нормативних цінностей корпоративної культури на окремому підприємстві. Йдеться про високий рівень розвиненості волелюбства, природного демократизму, що можуть бути закріплені не лише в політичній, а й у корпоративній культурі.

Роль формування нової корпоративної культури важлива не тільки для виживання колективу та підприємства в цілому, а головне для ефективності функціонування ТОВ «Фармвест плюс» як соціального організму. І ключовою

ланкою в формуванні корпоративної культури повинен бути керівник ТОВ «Фармвест плюс». Керівник не тільки створює раціональні і передбачувані аспекти організації, такі, як структура і технологія, але він також творець символів, ідеологій, мови, вірувань, ритуалів і легенд.

3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс»:

1. Необхідно виробити чітку нормативну базу по корпоративній культурі (потрібно розробити свій кодекс корпоративного управління, який включає положення про взаємини в ТОВ «Фармвест плюс», правила поведінки співробітників, положення партнерства, а також вже наявну "філософію" корпорації);

2. Розробити єдиний корпоративний стиль, притаманний ТОВ «Фармвест плюс», який може включати, наприклад, єдиний логотип, єдиний стиль одягу, єдиний корпоративний кодекс управління тощо;

3. Реалізовувати програми непрямої матеріальної зацікавленості (наприклад, видача житлових субсидій, медичне обслуговування, "сервіс пересування" - допомога транспортом тощо), тобто потрібно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної і нематеріальної систем стимулювання;

4. Створення стандарту інформування персоналу (яка інформація, в якій формі, з якою періодичністю, по яких каналах і ким повинна доводитися до колективу), що необхідно для більшої інформованості персоналу про плани і дії керівництва, а, отже, допомагає налагодженню довірчих взаємин між керівництвом і підлеглими і створює у працівників відчуття причетності і необхідності в цій роботі;

5. Розроблення та здійснення комплексу колективних заходів, так званих, "програм відпочинку" (спільні виїзди на природу, походи в театр, на екскурсії, спільні банкети і т.д.) для підтримки "здорового" корпоративного клімату в колективі та налагодження взаємин між співробітниками, начальством і підлеглими, які стали б однією з традицій організації.

Основним завданням удосконалення корпоративної культури ТОВ «Фармвест плюс» як фактору конкурентоспроможності є забезпечення:

своєчасного заповнення вакантних посад новими працівниками;

стійкості управління підприємством і його підрозділів;

призначення на посади компетентних, здібних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авакян Н.В. Роль організаційної культури в діяльності підприємства / Н.В. Авакян // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2009. - № 39. - С.102-108.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми. / Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. - Тернопіль: Лілея, 2009. - 292 с.
3. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №3. - С.64-72.
4. Антонюк А. А. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою / А. А. Антонюк, Н. М. Шмиголь // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2012. - № 4. - С. 27-31.
5. Антонюк А. А. Методика оцінювання стратегічного використання організаційної культури підприємства / А. А. Антонюк, Н. М. Шмиголь // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2012. - № 3. - С. 161-166.
6. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. — 2016. — № 2. — С. 68—73.
7. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. – Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. – № 917. – 2010. – С. 91–99.
8. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 522 с.
9. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / И. Базылев // Управление персоналом. - 2008, №10. - с.76-80.

10. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види // Наукові праці НУ “Львівська політехніка”.– Львів: НУ ЛП, 2010. – № 682. – с. 11-15.
11. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою / Балика О.Г. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. — 2011. — № 4 (49). — С. 195—200.
12. Банникова Е. Б. Влияние организационной культуры на стратегию управления человеческими ресурсами в компании // Соціальні технології. Актуальні проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Клас. приват. ун-т ; [редкол. В. П. Бех та ін.]. - Запоріжжя : КПУ, 2016. - Вип. 72. - С. 29-35.
13. Балабанова Л.В. Управління персоналом. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. [Підручник]. - К . : Центр учбової літератури , 2011 . - 468 с.
14. Бєлоусова О.С. Вплив організаційної культури на формування позитивного іміджу організацій / О.С. Бєлоусова // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. - 2011. - №3. - С. 199-202.
15. Беляк Т.А. Корпоративная культура в условиях трансформаций социально-трудовых отношений в Украине / Т.А. Беляк // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — № 3. — С. 10—12.
16. Бойко Е. Организационная культура как основа эффективного управления предприятием / Е. Бойко // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - № 4. - С.52-58.
17. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура / Ю.В. Бугаєвська // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. — 2011. — № 36. — С. 12—17.
18. Василевська Т. Е. Організаційна культура // Навчально – методичний посібник / Т. Е. Василевська, В. М. Князєв, А. В. Ліпенцев. – К.: НАДУ, 2007. – 238 с.
19. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 656 с

20. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. // Вебер М. Избранные произведения: пер. с нем./Сост., общ. редакция и послесловие Ю.Н. Давыдова. – М.: Прогресс, 1990. – С. 3-248.
21. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К.–Ірпінь : ВТФ „Перун”, 2005. – 1728 с.
22. Веснин В.Н. Менеджмент: учебник / В.Н. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ПРОСПЕКТ, 2008. - 512 с.
23. Волгин В.В. Управление персоналом персонального предприятия / В.В. Волгин . - М. : Маркетинг, 2011 . - 300 с.
24. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н.Л. Гавкалова; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2009. — 36 с.
25. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.
26. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач. – Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. – 208 с.
27. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей // Гілея. Наук. вісн. - 2014. - № 10 (89). - С. 282-287.
28. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура та її функціональний потенціал // Гілея. Наук. вісн. - 2014. - № 9 (88). - С. 244-249.
29. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Ф. Друкер; пер. с англ. и ред. Н. М. Макарова. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 270 с.
30. Дяків О.П. Особливості формування організаційної культури та її вплив на розвиток трудового потенціалу підприємства / О.П. Дяків, В.М. Островерхов // Теорія і практика управління соціальними системами. - 2011. - № 2. - С.65

31. Дяченко Т. Вплив типів мотивації співробітників компанії при впровадженні організаційної культури / Т. Дяченко, Т. Сівашенко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2007. - №11. - С.37-41.
32. Жовтанецька О.О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.О. Жовтанецька, Н.О. Заяць. – Львів «Новий Світ – 2000», 2014. – 227 с.
33. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». Електронний науково-практичний журнал. 2017. № 6. С. 21–25
34. Зеркаль А. В. Перспективи підвищення якості управління персоналом крізь призму корпоративної культури // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 24. - С. 45-48.
35. Іванова С. Організаційна культура - ефективний засіб мотивації співробітників / С. Іванова // Служба персоналу. - 2008. - №9. - С.15-16.
36. Іванілов О. С. Економіка підприємства : [підручник] / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.] - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 727 с.
37. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств /С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки – № 3, 2012. – с. 115–118.
38. Євтух О. Т. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки : [навч. посібник] / О. Т. Євтух, О. О. Євтух. - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 407 с.
39. Калініченко Т.І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т.І.Калініченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С.62-67.
40. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

41. Ковтун О. С. Формування корпоративної культури господарської організації в умовах транзитного суспільства // Укр. соціум. - 2013. - № 3 (46). - С. 54-62.
42. Компанієць В.В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства / В.В. Компанієць, В.В. Польова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - № 39. - С.236-239.
43. Коротков З. М., Силина А. Н. Организационное поведение. —Тюмень: Вектор Бук, 1998
44. Kossen S. The Human Side of Organization / S. Kossen; Harper Collins College Publishers. – New York, 1994.
45. Красніцька Г. М. Методологічні засади формування корпоративної культури // Гілея. Наук. вісн. - 2015. - № 12 (103). - С. 155-158.
46. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности „Менеджмент организации” / Ю. Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
47. Кригульська Т.В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства / Т.В.Кригульська // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – №3. – С.76-80.
48. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч.посібник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин - К.: Академвидав, 2012. – 296 с.
49. Куликова Л.В. Коммуникативный стиль в межкультурном общении. М.: Флинта; Наука, 2009.
50. Ліфінцев Д. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу [Текст] / Д. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 2. - С.154-158.
51. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 2. - С.154-158.
52. Лазоренко Л.В. Особливості формування корпоративної культури підприємства // Концептуальні засади Формування менеджменту в Україні: Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ - Дубаї (ОАЕ), 28 лют. –

5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.В.Старих. - К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2013. – С. 267-270.

53. Лапина Т. А. Корпоративная культура : учебно-методическое пособие / Т. А. Лапина. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.
54. Макарченко М. А. Теория и методология формирования организационной культуры как фактора развития структуры и методов управления предприятием: автореф. дис. … д-ра эк. наук: специальность: 08.00.05 [Електронний ресурс] / М. А. Макарченко; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – 2005. – 42 с.
55. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : Изд-во НПО ”МОДЭК”, 2004. – 368 с.
56. Маркіна І.А. Менеджмент організації: навч. посібник./ І.А. Маркіна, Р.І. Біловол, В.А. Власенко - К.: ЦУЛ, 2013. – 248 с.
57. Марченко О. В. Комунікативна культура юриста : Навч. посібник / О. В. Марченко - Дніпропетровськ : «Інновація», 2015. -200 с.
58. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вузів / за ред. С. І. Михайлова –[2-е вид., випр. та доп.] – К. : ЦУЛ, 2012. – 536 с.
59. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоєва]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ „Агенції „Стандарт””), 2008. – 412 с.
60. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ / О. С. Мороз ; МОН України, ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 326 с.
61. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган ; [пер. с англ. под. ред. Н. Лапиной]. – М. : Вершина, 2007. – 416 с.
62. Мостенська Т.Л. Менеджмент. Підручник. / Т.Л. Мостенська, М.Г.Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. Новак –[2-ге видання.] - К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.

63. Мошек Г.Є. Менеджмент / Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська - Видавництво “Ліра-К”, 2014 р. – 550 с.
64. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. / М.І. Мурашко – [3-тє вид., випр. і доп.] – К.: Знання, 2008. – 435с.
65. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
66. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Непочатенко. - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 322 с.
67. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2016 р. — [Електронний ресурс] / М.Г. Новосад — Режим доступу: http://lib.pu.if.ua.
68. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський - К.: Кондор, 2013. – 380 с.
69. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: [навч. Посібник] / Ю.І. Палеха. – [2-е вид., виправлене.] – К.: Видавництво Ліра-К, 2012. – 336 с.
70. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2007. – 224 с.
71. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Вчені записки. — 2018. — № 40. — С. 139— 145.
72. Пихтовников Д. Организационная культура предприятия / Д. Пихтовников // Бизнес-информ. - 2010. - № 4. - С.108-110.
73. Посылкина О.В., Яремчук А.А., Братишко Ю.С. Научно-практические подходы к оценке и формированию корпоративной культуры фармацевтических предприятий / Зб. матер. наук.-практ. конф. «Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку». – Х. – 2007.

74. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук //Молодий вчений — 2017. — № 10 (50). — С. 1025—1028.
75. Радугин А. А. Организационная культура / А. А. Радугин // Организационное поведение : хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом „Бахрах-М”, 2006. – С. 50–72.
76. Разу М.Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : [электронный учебник] / Разу М.Л. Электрон. дан . – М. : КноРус, 2010.
77. Роббинз Ст. П. Основы организационного поведения / Роббинз Ст. П. ; [пер. с англ.]. – [8-е изд.]. – М. : Изд. дом „Вильямс”, 2006. – 448 с.
78. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.
79. Савчук Л. М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. - 2011. - № 9. - С. 23-27.
80. Семикіна М.В. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. — 2018. — № 2 (10). — С. 54—63.
81. Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Бєляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. — 2018. — № 28. — С. 68—75.
82. Синицька О. І. Елементи системи корпоративної культури та їхній взаємозв'язок // Формування ринк. відносин в Україні. - 2012. - № 10. - С. 17-22.
83. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід // Формування ринк. відносин в Україні. - 2012. - № 12. - С. 229-234.
84. Сікач Я. В. Корпоративна культура організації та держави як стратегічний інструмент управління // Держава і право : юридичні і політичні науки : зб.

наук. пр. / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України ; [редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова редкол.) та ін.]. - К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2009. - Вип. 46. - С. 654-658.

85. Сіменко І. В. Організаційна культура підприємства: лексико-семантичний аналіз змісту / І. В. Сіменко, І. М. Бєлоусова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №3. – С. 55 – 57.
86. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. [Навч. посібник.] / Л.І. Скібіцька – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
87. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга перша: Організація бізнесу/ [Навчальний посібник]/ Л.І. Скібіцька – К.: Кондор, 2010. – 820 с.
88. Скібіцька Л.І. Офісний менеджмент / Навч. посібник для студентів економ. вузів. / Л.І. Скібіцька, В.І. Щелкунов, Т.В. Сівашенко, Ю.М. Чічкан-Хліповка – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 560 с.
89. Скриньковський Р. М. Система діагностики корпоративної культури підприємства: європейський вектор // Економіка та держава. - 2015. - № 4. - С. 58-60.
90. Скрипко Т.О. Менеджмент: [Навч. посібник] / Т.О. Скрипко; О.О. Ланда - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 176 с.
91. Ситник Й.С. Менеджмент організацій : навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 456 с.
92. Смолінська Н.В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н.В. Смолінська // Служба персоналу. - 2011. - № 9. - С.290-295.
93. Смоленюк П.С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. – Наука й економіка. – 2010. – № 1. – С. 123–128.
94. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. Соломанидина. – М.: ООО „Управление персоналом”, 2003. – 456 с.
95. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

96. Стрижко О.В. Механізм впливу організаційної культури на конкурентноздатність / О.В. Стрижко // Служба персоналу. - 2010. - № 4. - С.156-160.
97. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О.В. Тарасова //Економіка харчової промисловості. – № 3 (19) / 2016. – с. 28–32.
98. Тарасюк В.Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В.Д. Тарасюк // Учетные записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Том 22 (61). - 2009. - № 2. - С.333-340.
99. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебник для вузов / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург : Изд-во ГУ ИТМО, 2008. – 160 с.
100. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин / І.В. Терон // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2018. — № 6. — С. 639—643.
101. Туленков М. В. Типологічні засади корпоративної культури господарської організації / М. В. Туленков, О. С. Ковтун // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Клас. приват. ун-т ; [редкол.: Бех В. П. та ін.]. - Запоріжжя : КПУ, 2014. - Вип. 64. - С. 21-27.
102. Управління персоналом : підручник : до 110-річчя КНЕУ та 80-річчя НКМЗ / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка ; МОН України, Держ. вищ. навч. заклад «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; ПАТ «Новокраматор. машинобуд. з-д». - Вид. 2-ге, зі змін. - К. : КНЕУ, 2014. - 672 с.
103. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства // Економіка АПК. - 2015. - № 11. - С. 118-125.
104. Хает Г. Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г. Л. Хает, О. А. Медведева. – Краматорск : ДГМА, 2001. – 267 с.

105. Харчишина О.В. Організаційна культура як фактор забезпечення конкурентноздатності підприємства / О.В. Харчишина // Наукові праці НУХТ. - 2009. - № 29. - С.139-141.
106. Харчишина О.В. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами [Текст] / О.В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації, 2012. т.№ 1, 234 с.
107. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку організаційної культури / І.Г. Химич // Економіка та держава. - 2009. - №2. - С.218-223.
108. Чайка, Г.Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. / Г.Л. Чайка. – К. : Знання, 2014. – 422 с.
109. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації // Наукові праці КНТУ, Економічні науки . – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. - с. 25-31.
110. Чугай О. М. Корпоративна культура та соціальна відповідальність у соціокультурному вимірі економіки // Гілея. Наук. вісн. - 2015. - № 7 (98). - С. 306-309.
111. Шаповал О. Ф. Бізнесові аспекти удосконалення управління корпоративною культурою підприємства // Формування ринк. відносин в Україні. - 2014. - № 7/8. - С. 77-80
112. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – №114. – С. 157–161.
113. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ.] / под ред. Т. Ю. Ковалевой. – [3-е изд.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
114. Шилова В.І. Роль організаційної культури у досягненні стратегічних завдань організації / В.І. Шилова // Держава та регіони. Серія Державне управління. - 2009. - №1. - С. 196-199.
115. Шеремет, О.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / О.О.Шеремет. – К. : Кондор, 2011. – 196 с.

116. Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К. Шольц // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 3. – С. 111–114.
117. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб./ Шморгун Л.Г. – К.: Знання, 2010. – 452 с.