

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

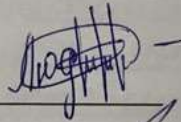
ДИПЛОМНА РОБОТА

Напрями вдосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу підприємства на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

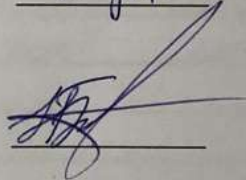
ДРУПЕП. 018078.01.02.00

Виконала
студентка 2 курсу
група УПЕПм-22-1



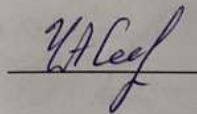
Людмила БУЧАСТА

Керівник
к.е.н., доцент



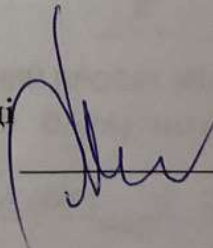
Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

_____ 2023 р.

Хмельницький 2023

Handwritten notes on the left margin:
УПЕП
УПЕП
УПЕП

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань 05 _____ Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 _____ Економіка
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » серпня 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Бучаста Людмила Олександрівна

1 Тема роботи: Напрями вдосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу підприємства на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, к.е.н., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою стали фінансова звітність підприємства, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, дослідження та наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні основи визначення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу. У другому розділі наведено аналіз організаційно-економічної діяльності та корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Третій розділ присвячено оцінці ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця – Визначення поняття «Корпоративна культура»; Рисунок – Рівні корпоративної культури; Таблиця – Аналіз джерел фінансування активів ПрАТ

«Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.; Таблиця – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.; Таблиця – Аналіз показників прибутку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.; Таблиця – Продуктивність праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рік; Таблиця – Програма заходів які стосуються вирішення проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»; Таблиця – Діаграма Ганта щодо термінів реалізації заходів які спрямовані на вирішення проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»; Таблиця – Розрахунок поточних витрат на введення спеціаліста по корпоративній культурі на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»; Таблиця – Дохід від реалізації введення нової посади на підприємство.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

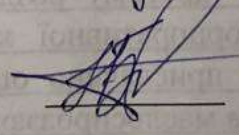
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 – 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
5 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студенка



Людмила БУЧАСТА

Керівник



Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Напрями вдосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу підприємства на прикладі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»».

Виконала студентка гр. УПЕПм-22-1 Бучаста Л. О., керівник Базалійська Н.П., к. е. н., доцент

Обсяг – 99с., 30 рис., 28 табл., 51 джерел.

Ключові слова: корпоративна культура, персонал, профіль посади, стратегія, місія.

Мета даної роботи полягає в стратегічних напрямках вдосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Об'єктом дослідження є корпоративна культура в системі управління персоналом.

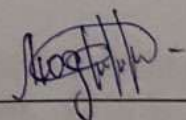
У першому розділі наведено теоретичні основи визначення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу. А також, розвиток корпоративної культури на сучасних підприємствах, як в рамках нашої країни, так і за її межами.

У другому розділі виконано аналіз організаційно-економічної діяльності та корпоративної культури на базі ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Третій розділ присвячено оцінюванню ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», шляхом введення на підприємство нової посади – спеціаліста з корпоративної культури, а також покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

06.12.2023

Дата



Підпис

Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
18.12.2023 10:01:17 EET

Дата звіту:
25.12.2023 11:06:32 EET

ID перевірки:
1016016082

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Диплом Бучаста

Кількість сторінок: 99 Кількість слів: 19697 Кількість символів: 151587 Розмір файлу: 1.31 MB ID файлу: 1015703131

7.7% Схожість

Найбільша схожість: 0.9% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015689265)

6.92% Джерела з Інтернету 806

Сторінка 101

2.52% Джерела з Бібліотеки 132

Сторінка 109

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 1.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 10%

ID: 123613 Назва: Напрями вдосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу підприємства (на прикладі ПРАТ «Хмельницька Маслосирбаза») Додано в БД: 2023-12-18 Автора: Бучаста Людмила Олександрівна Керівники: к.е.н., доц. Базалійська Н. П. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	131988	1044	3513 (3%)	52 (5%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні основи визначення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу.....	8
1.1 Сутність поняття та види корпоративної культури.....	8
1.2 Методи та принципи застосування корпоративної культури в системі HR-інжинірингу.....	21
1.3 Зарубіжний досвід корпоративної культури на підприємстві.....	29
Висновки до розділу 1.....	35
2 Аналіз організаційно-економічної діяльності та корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	38
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	38
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	45
2.3 Дослідження стану корпоративної культури на підприємстві.....	56
Висновки до розділу 2.....	67
3 Напрямки вдосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	68
3.1 Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».....	68
3.2 Впровадження посади спеціаліста з корпоративної культури на підприємстві.....	77
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	83
Висновки до розділу 3.....	89
Висновки.....	91
Перелік джерел посилання.....	93
Додатки.....	97

ВСТУП

Важливим аспектом управління підприємством а також співробітниками в ньому, являється корпоративна культура [1]. Вона втілює у собі цінності і переконання, а також практику. Вони регулюють взаємодію співробітників з керівництвом, ефективність і саме управління підприємством [2].

Корпоративна культура являється обличчям підприємства. Вона включає взаємодію керівництва разом зі співробітниками та командами рекомендації щодо винагороди за роботу, клімат який склався всередині колективу а також, навчання всередині та за межами нього. Вона показує сприйняття підприємства конкурентами, клієнтами і потенційними працівниками [3].

Проте, на даний момент часу в Україні склалась не дуже позитивна тенденція, яка стосується корпоративної культури.

Корпоративна культура підприємств – це зазвичай, великий набір інструкцій, котрі працівники читають лише тоді, коли їх приймають на роботу і навіть ті хто займає владні посади не завжди дотримуються цих правил, а можливо і взагалі не думають про них. Зрозуміло, що схожі організації втрачають багато перспектив, серед найму молодого та більш креативного HR-персоналу та керівників, які здатні розвивати сферу сучасних підприємств на нових рівнях. Але проблема розвитку корпоративної культури і досі існує, і це породжує багато труднощів зі створення конкурентоспроможних підприємств [3].

Не вистачає ясності стосовно теорії корпоративної культури в управлінні підприємством. Відсутність соціальної структури для такого роду проблеми, і також складність та багат шаровість культури підприємств зумовлюють необхідність дослідження її появи, розвитку та впровадження [4].

Проблематика корпоративної культури є поширеною серед значного кола науковців до яких можна віднести праці Е. Мейо та У.Уорнера, яких вважають родоначальниками досліджень корпоративної культури, С. Аверинцева, Е.

Жеріхова, Д. Ходуса, які вивчають корпоративну культуру з філософської точки зору, Е. Дюркгейма, Л. О. Шемчук, які досліджують корпоративну культуру як соціальне явище, О. В. Тарасової, С. С. Марінової, О. В. Кам'янської, М. І. Копитко, О. В. Харчишиної та ін., які досліджували корпоративну культуру як складову менеджменту підприємства [5].

Метою даної роботи є використання теоретичних знань та практичних навичок, набутих в процесі навчання, для виявлення специфіки корпоративної культури підприємства, а також оцінки її концепцій й вирішення нагальних проблем управління людськими ресурсами шляхом використання узагальненої інформації про обраний предмет. Проведено дослідження з вивчення корпоративної культури підприємства, для того щоб визначити її здатність бути конкурентоспроможною серед інших підприємств [1].

Задля досягнення мети були поставлені такі завдання:

- зробити висновок щодо теоретичних засад стосовно корпоративної культури;
- розвинути навички самостійного навчання із використанням літератури й статистичних даних;
- вивчити важливості та значущості корпоративної культури як методу контролю бізнесу;
- врахувати унікальні аспекти розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- створити рекомендації щодо практичного застосування інноваційних методів удосконалення.

Об'єктом дослідження виступає корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві.

Предметом даної роботи є напрямки вдосконалення корпоративної культури на підприємстві.

В даній дипломній роботі використовуються як методи емпіричного дослідження так і теоретичного, наприклад такі методи як: метод спостереження, який допомагає отримати ключову інформацію про об'єкт

дослідження та про підприємство; аналіз, що дозволяє розділити предмет дослідження на їх складові.

Інформаційною базою для даної роботи послужили наукові дослідження вітчизняних й зарубіжних вчених, тематичні збірники та довідники. А також матеріали науково-практичних конференцій і періодичних видань.

Практичним значенням даної роботи являється наголошення на важливості створення та вдосконалення корпоративної культури на сучасних підприємствах. Адже, корпоративна культура один з найважливіших етапів у створенні та розвитку конкурентоспроможності підприємств, які існують на території нашої країни.

Базою для дослідження було обрано підприємство ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Отже, добре сформована та введена в функціонування корпоративна культура, виражає сутність ідеології й практики підприємства. Це впливає на кожен складову бізнесу, включаючи управління людськими ресурсами, від працівників та клієнтів до іміджу підприємства [2].

Обсяг дипломної роботи – 99 сторінок. Складається робота з вступу, трьох розділів які вміщують в себе 28 таблиць, 30 рисунків, висновки, 51 джерело посилання та 17 додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ

1.1 Сутність поняття та види корпоративної культури

Останнім часом корпоративна культура не завжди була предметом уваги. Вищезазначена проблема стає все більш важливою, зокрема через зміни в усьому світі, коли продаж продукції й процес надання послуг стали набагато складнішими, ніж саме виробництво, що й призвело до впровадження нових методів управління, які випереджають теорію. Результатом соціально-економічних реформ в Україні є поступове впровадження корпоративної культури в вітчизняний соціальний й економічний простори [6].

Важливо підкреслити значення корпоративної культури в сучасних економічних умовах і методи, які використовуються для її формування.

Проблеми, пов'язані з корпоративною культурою, є різноманітними, відносно недавніми та не так ретельно дослідженими науковими роботами. Оскільки корпоративна культура знаходиться на «стику» менеджменту, психології, культурології, педагогіки, соціології та філософії, вона потребує комплексних наукових досліджень, які проводяться на основі інтуїційного підходу із залученням спеціалістів із різних галузей [6].

Представлені дослідження впливу корпоративної культури на управління людськими ресурсами є некоректним, оскільки вони недостатньо досліджені, що призводить до повільного, але ефективного розвитку науки в кадровій інженерії [7].

Ефективність діяльності підприємств, підприємств та установ значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури й корпоративного управління на сучасному етапі розвитку. Лише нещодавно високорозвинені вітчизняні підприємства почали розвивати власну корпоративну культуру яка базується на кодексах етики та корпоративної поведінки в системі управління [6].

Сучасний економічний словник іноземних слів дає гарне тлумачення, щодо поняття «корпоративна культура»:

Корпоративна культура – коли кожен працівник підприємства має спільний набір принципів та переконань, які визначають їхні дії, що призводить до змін у тому, як саме працює підприємство [8 с. 169].

Крім того, існує кілька тлумачень «корпоративної культури», як зазначено у таблиці 1.1 [9].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Корпоративна культура»

№	Науковець	Визначення
1.	Д. Елдрідж та А. Кромбі	Корпоративна культура – це те що відрізняє сприйняття організаційних особливостей від інших у галузі. Це визначальні риси.
2.	Г. Морган	Корпоративна культура – інструмент за допомогою якого підприємства можуть здійснювати свою діяльність використовуючи мову, фольклор і традиції для передачі своїх фундаментальних цінностей, вірувань й ідеологій.
3.	М. Мескон	Корпоративна культура – це атмосфера всередині підприємства, що відображає властиві їй традиції.
4.	М. І. Магура	Корпоративна культура – це коли люди на підприємстві керуються набором неписаних принципів, котрі диктують їх поведінку та дії, включаючи переконання, нормативні звички, ставлення та цінності.
5.	Е. Шейн	Корпоративна культура – це коли група дотримується системи базових уявлень, які не просто зафіксовані в документах, а й існують у свідомості людей, що полегшує їх діяльність всередині підприємства.

Корпоративна культура складається не відразу, процес її формування складний і тривалий в часі. Він розвивається за своїми специфічними законами, має свої принципи, та передбачає такі основні етапи:

- встановлення місії та філософії діяльності підприємства;
- визначення основних цінностей і принципів, якими керується підприємство;
- побудова стандартизованої поведінки для працівників відповідно до прийнятих принципів;
- знайомство з культурними традиціями, символами, ритуалами й іншими інструментами створення артефактів;
- побудова мотиваційної основи;

- стандартизація згаданих раніше елементів у корпоративному документі, таких як політики щодо корпоративної культури, управління та кодексу;
- створення стратегії просування фірмового стилю компанії та її поетапне впровадження [10].

Через постійні зміни, які відчувають люди та організації у своєму зовнішньому та внутрішньому середовищі, корпоративна культура зазнає поступової трансформації. Культура відіграє вирішальну роль у визначенні рішень та методів організації діяльності підприємства. Таким чином, зміна корпоративної культури має важливе значення для розвитку компанії та будь-якої такої зміни, будь то на урядовому, національному чи міжнародному рівнях [10].

Метою корпоративної культури є забезпечення прибутковості підприємства, підтримка лояльності співробітників до керівників і менеджерів, навчання співробітників шляхом вдосконалення системи управління персоналом підприємства [11].

Якщо розглядати прояви корпоративної культури з точки зору поглядів Ф. Харріса, то корпоративна культура проявляється в:

- знанні особи про своє становище на підприємстві та її комунікаційні практики;
- використанні стандартних протоколів та засобів зв'язку;
- прийнятті сучасних естетичних стандартів;
- врахування здатності щодо виконання наказів;
- врахування ступеню формалізації у відносинах між працівниками різного віку, статі та робочих ролей;
- контролю загальних принципів і стандартів поведінки у трудовій діяльності;
- вираженні порівнянних прагнень, установок та очікувань щодо суб'єктів та об'єктів професійної діяльності;
- підвищенні професійного і особистісного розвитку членів підприємства з одночасним підвищенням рівня їх компетенції;

- дотриманні встановлених норм праці та заохочення чинного режиму мотивації [12].

Корпоративна культура виконує соціальну та регулятивну функції, регулюючи життєдіяльність співробітників через традиції та звичаї поведінки на підприємстві, а також через її норми [12].

Можна виділити декілька складових елементів корпоративної культури, а саме такі як зображено на рисунку 1.1:

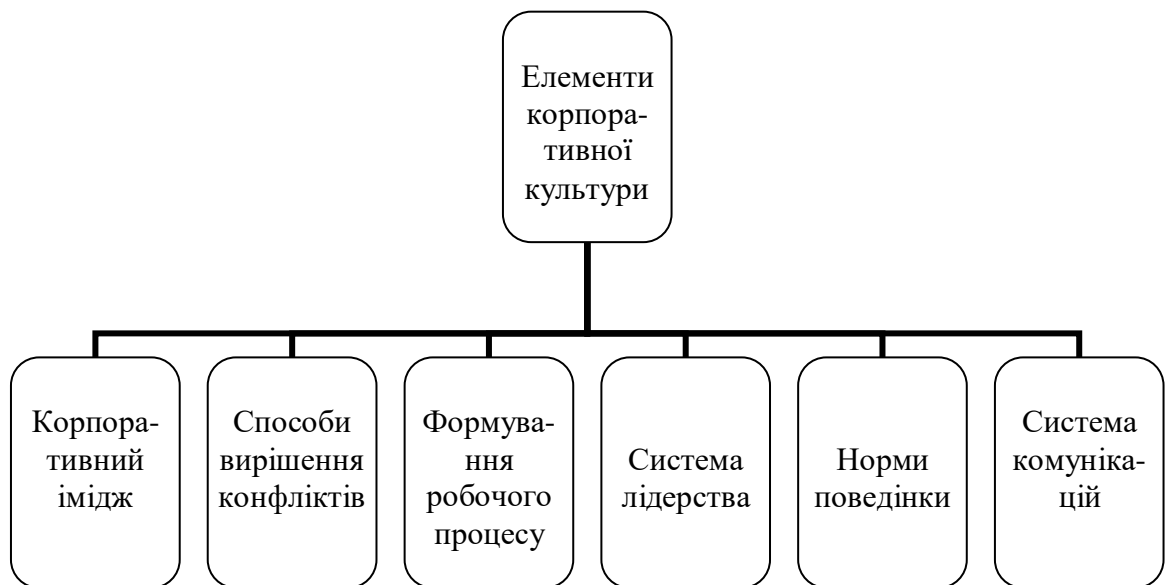


Рисунок 1.1 – Елементи корпоративної культури [13]

1) В сучасних умовах, імідж стає одним з найважливіших і ефективних інструментів управління корпоративним розвитком, спрямованим на отримання конкурентної переваги. У високонкурентному середовищі споживачі обирають підприємців-виробників насамперед на основі репутації та іміджу підприємства. Це вимагає особливої уваги до управління іміджем самого підприємства [14].

Корпоративний імідж – уявлення покупців і замовників про престиж фірми, конкурентоздатності її щодо інших фірм, якості товарів, що виготовляються нею, та наданих послуг [15].

Позитивний імідж підприємства має містити точність та оригінальність, а також бути яскравим і адресним [16].

Корпоративний імідж може складатися з багатьох компонентів, зокрема такі, які можна спостерігати на рисунку 1.2.

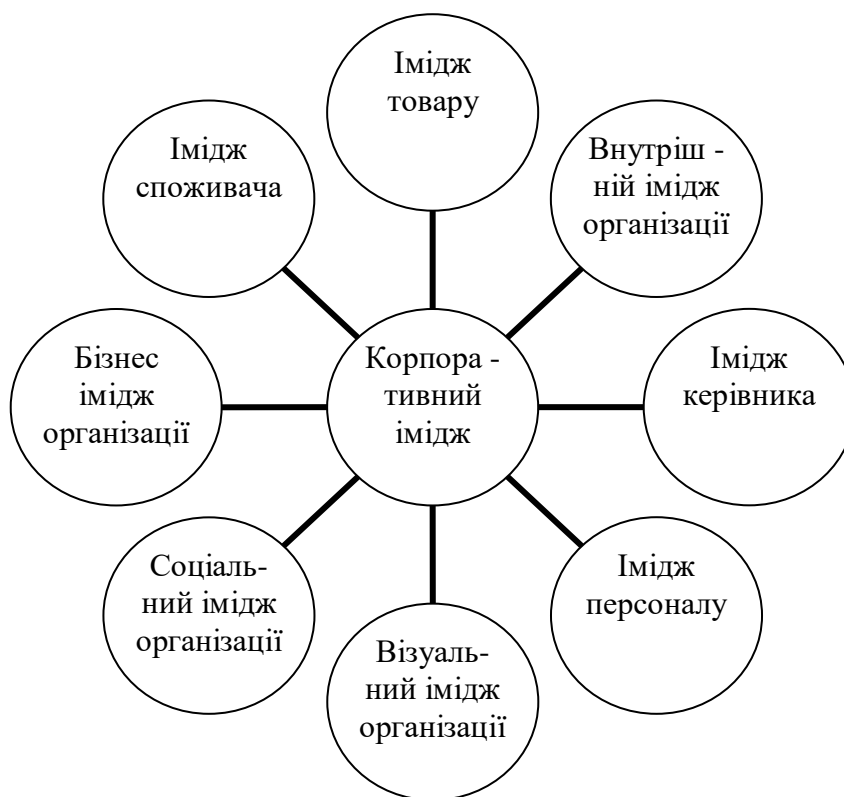


Рисунок 1.2 – Складові корпоративного іміджу [17]

Основними складовими, образу підприємства, можуть бути:

- корпоративна філософія;
- історія-легенда підприємства;
- зовнішній вигляд підприємства;
- корпоративна культура;
- розвиток стосунків з громадськістю [4].

Позитивний імідж дає можливість підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку, залучити клієнтів і партнерів, прискорити продажі, збільшити обсяги, полегшити доступ до організаційних ресурсів [1].

Внутрішній образ підприємства – це ставлення співробітників та керівників до підприємства. Внутрішній імідж фірми також впливає на те, як підприємство буде сприйнято суспільством. Внутрішні, кадрові аспекти

корпоративного іміджу часто не враховуються при розробці іміджевих програм. Традиційні програми, як правило, зосереджуються на зовнішньому вигляді та візуальних аспектах зображень [18].

2) Візьмемо до уваги п'ять основних підходів до вирішення конфліктних ситуацій, які розглянув американський психолог Кеннет Томас.



Рисунок 1.3 – Підходи до вирішення конфліктних ситуацій [19]

Можна розглянути ці підходи більш детально. Вони представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.2 – Підходи до вирішення конфліктних ситуацій.

№ п/п	Назва підходу	Характеристика
1.	Суперництво	Основною метою даного підходу можна назвати те, що він дає змогу опоненту нав'язувати суб'єктивну точку зору або вигідне рішення тільки для одної зі сторін в конфліктній ситуації яка склалась. Даний підхід може застосовуватись для того щоб керівник мав змогу прийняти конструктивне рішення для підприємства, яке несе в собі користь для команди [19].

Кінець таблиці 1.2

2.	Компроміс	Важливою умовою для використання даного підходу на практиці є адекватність обох сторін конфлікту. Тобто, важливо щоб всі сторони досягли компромісу, або пішли на поступки одна одній [19].
3.	Пристосування	Якщо одна із сторін конфлікту усвідомлює свою неправоту в даній ситуації але хоче зберегти гарні відносини із опонентом, або сама суперечка мала несерйозний характер, можна використати підхід «пристосування». Адже, цей підхід характеризується відмовою від власних висунутих вимог, як у вимушеній, так і в добровільній формі [19].
4.	Відступ	При практичному користуванні даним підходом виявляється негативний наслідок. Конфлікт при використанні цього підходу не вирішується, а залишається в підвищеному стані. При позитивному варіанті розвитку подій він просто згасне, а при гіршому – негатив просто буде накопичуватися та може виплеснутись в ще більший конфлікт. Отже, підхід «відступ» це свого роду спроба уникання конфлікту, або старання вийти із ситуації яка склалась [19].
5.	Співробітництво	Цей підхід є найефективнішим способом вирішення конфліктів. Він полягає в конструктивному діалозі між сторонами конфліктної ситуації та розборі її на складові. Цей підхід характеризується тим що опоненти ставляться один до одного не як до суперників, а як до колег в першу чергу [19].

3) Людина, об'єкти та засоби праці є частиною робочого процесу, який є сукупністю зв'язків, які створюються з метою перетворення об'єктів у кінцевий продукт.

Таким чином, робочий процес передбачає набір дій людини, організованих певним чином для перетворення сировини на продукцію, товар або послуги, які використовуються для задоволення певних типів потреб [20].

Можна виділити основні елементи робочого процесу, такі як:

- засоби виробництва, тобто це всі цілі і засоби праці, які необхідні для здійснення виробничого процесу;
- праця, тобто це фізичні або розумові зусилля, що докладаються до виробничого процесу;
- об'єкт праці, тобто будь-який матеріал, який людина використовує, щоб в підсумку перетворити його в кінцевий продукт;
- засоби праці, тобто це всі інструменти, які людина використовує для зміни об'єкта виробництва [20].

4) Лідерська система в бізнесі визначається як здатність особи впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників, зосереджуючи їх зусилля на досягненні цілей підприємства. Ця здатність базується на особистих якостях лідера та його здатності мотивувати та надихати інших [21].

5) Норми поведінки і соціальні та корпоративні норми є кодексами поведінки, які регулюють взаємодію між працівниками підприємства, а також їх взаємодію із зовнішнім світом [22].

6) Комунікаційна система характеризується взаємопов'язаними елементами, котрі можуть забезпечити обмін інформацією як всередині підприємства, так і з зовнішнім її середовищем. Вона утворює соціальну, технічну, управлінську а також інформаційну підсистеми [23].

Корпоративна культура підприємства, виступаючи важливим джерелом її стабільності та наступності розвитку, створює у працівників відчуття надійності як самого підприємства, так і свого положення на ньому, сприяє формуванню в них відчуття соціальної захищеності. А засвоєння новими працівниками фірми основ корпоративної культури допомагає їм правильно оцінювати найбільш важливі події, що відбуваються всередині неї [12].

За різними параметрами вимірювання М. Іонцева розробила власні типи корпоративної культури, які зображені на рисунку 1.4.

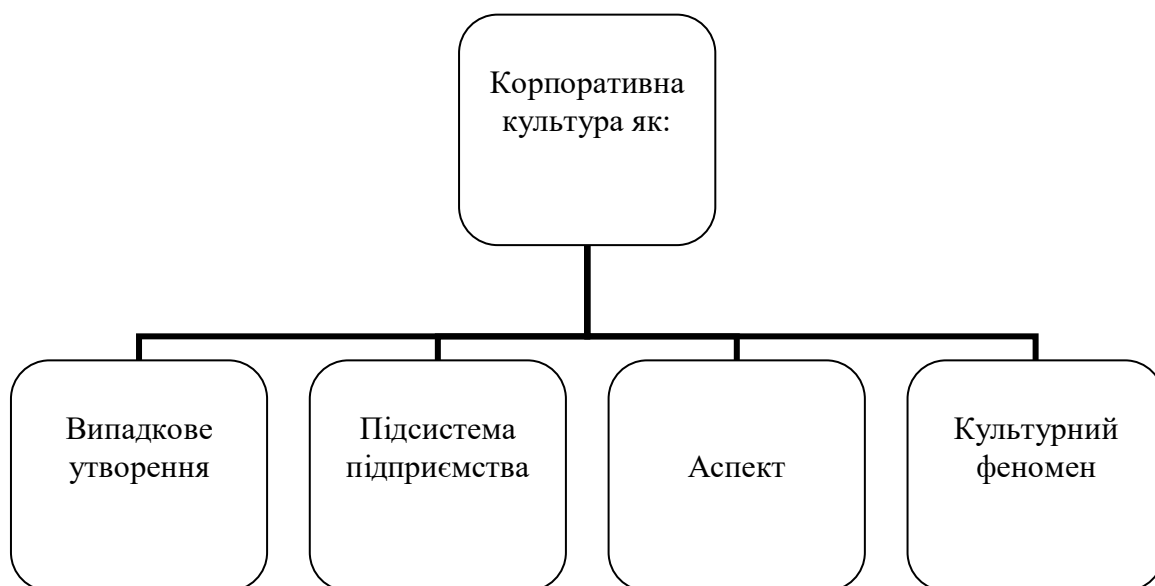


Рисунок 1.4 – Типи корпоративної культури за версією М. Іонцевої

Отже, корпоративна культура як випадкове утворення, характеризується тим, що її стан значною мірою зумовлюється зовнішніми умовами.

Корпоративна культура як підсистема (частина) підприємства виступає в цьому разі як цілісна автономна система.

Корпоративна культура виступає як аспект (невід'ємна властивість) усіх підсистем підприємства.

Корпоративна культура як культурний феномен передбачає сприйняття підприємства як культурного центру [12].

Успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від системи управління, потенціалу і розвитку її персоналу, корпоративної культури. Зараз почала збільшуватись кількість підприємств, які дбають про свою корпоративну культуру, що регламентує поведінку людини й дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях [13].

Наприклад, можна розглянути політику корпоративної культури в таких українських компаніях як, Banda Agency, Work.ua та OBRIO by Genesis.

В цих компаній є дещо спільне, вони виділили декілька пунктів якими можна описати їх корпоративну культуру.

Це такі пункти як:

- цінності підприємства;
- нематеріальна мотивація;
- запобігання вигоранню працівників та боротьба з ним;
- що формує корпоративну культуру підприємства.

Також можна сюди ще додати пункт про те, за що керівники можуть звільнити своїх працівників із роботи.

Якщо узагальнити отриману інформацію можна зробити декілька висновків, щодо цих пунктів. Цінності кожної компанії склалися в декілька груп, такі як: щирість, відкритість, чесність та амбітність. Щодо нематеріальної мотивації кожна компанія розробила свої унікальні способи мотивування, такі як доставка додому фруктів для хворіючих співробітників або можливість виклику лікаря додому. Також є і стандартна система нематеріального

мотивування, така як додаткова відпустка або вихідні, компенсація навчання співробітників та ін. Деякі компанії також звертають увагу на вигорання працівників і роблять все щоб цьому запобігти або допомогти, так керівництво цих компаній розробило групові зустрічі з психологом та перерозподіл робочого навантаження. А також на думку керівників цих компаній, формує корпоративну культуру в колективі безпека, довіра, веселощі, похвала та командна робота [3].

Можна сформуванати чотири основних типи корпоративної культури (рис.1.5).

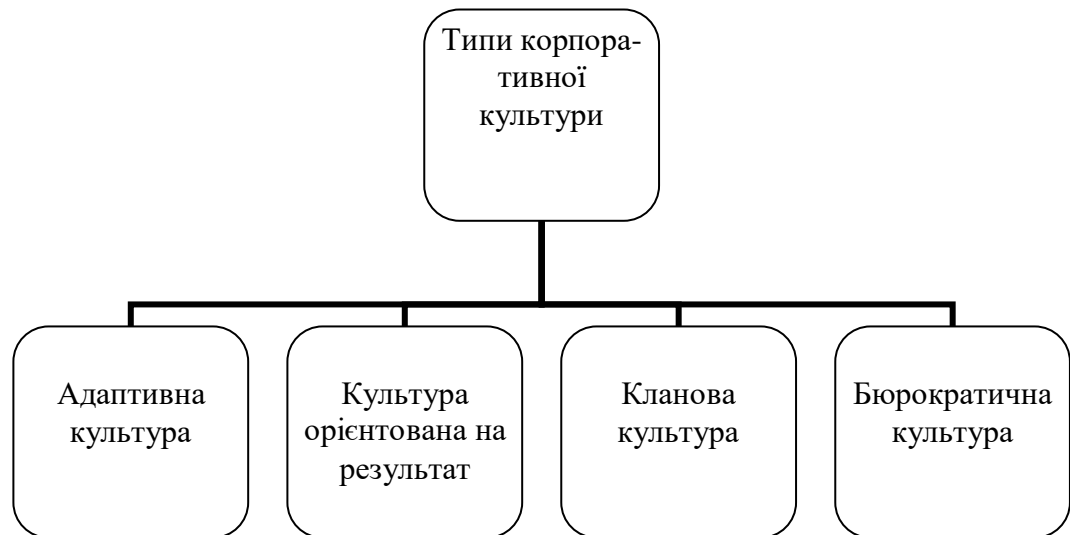


Рисунок 1.5 – Типи корпоративної культури [24]

Адаптивна культура виникає в середовищі, де підприємствам потрібно швидко реагувати та приймати рішення в ситуаціях високого ризику. У такій культурі увага акцентується на виявленні інтерпретації екологічних сигналів та розвитку цінностей, які сприяють якомога швидшій передачі нових поведінкових реакцій. На підприємствах з подібною корпоративною культурою працівники мають право самостійно приймати рішення та визначати свої дії у відповідь на нові потреби [25].

Для підприємств з культурою, яка орієнтована на результат характерна діяльність в середовищі яке займається обслуговуванням відомих клієнтів, а

також може функціонувати без чітких змін та особливої гнучкості. Основними цілями та цінностями подібних підприємств є конкурентоспроможність, готовність працювати в шаленому ритмі а також особиста ініціативність працівників, адже головна мета подібної культури – це результат роботи. Міцна основа на якій тримається філософія даної культури – це ставлення перед собою високих цілей та їх досягнення, а також неймовірне прагнення до перемоги [25].

Головна увага в клановій корпоративній культурі віддається долученню співробітників до того щоб прискорити процес приведення діяльності у відповідність зі змінами в зовнішньому середовищі, адже вона має внутрішню спрямованість. Основними цілями кланової корпоративної культури можна виділити атмосферу турботи, сімейних відносин та задоволення потреб співробітників. Найбільше на подібних підприємствах буде цінуватись врахування інтересів працівників і покупців, кооперація між людьми, а також не буде наголошуватись увага на статус працівників та відмінності між ними [25].

У бюрократичній корпоративній культурі найбільше цінується економність та дотримання правил, а також у всіх аспектах стимулюється упорядкований, методичний та раціональний підходи. Вона орієнтується на стабільність зовнішнього середовища але внутрішньою спрямованістю. Так як, у сучасному світі надто швидко змінюється зовнішнє середовище, це вимагає швидких змін і всередині підприємств та організацій, а також вимагає гнучкості від керівництва цих установ, саме тому від бюрократичного типу корпоративної культури відходять більшість компаній [25].

В сучасній економічній літературі інколи корпоративну культуру можуть класифікувати як «позитивну» або «негативну»:

- «позитивна» корпоративна культура окреслює прагнення співробітників до потреб самовдосконалення і самостійної праці, відчуття власного розвитку, а також це стимулює подальші досягнення в його професійній діяльності, і яка позитивно впливає на діяльність підприємства;

- «негативна» корпоративна культура формується призупиненням функціонування розвитку підприємства внаслідок ставлення керівництва підприємства до своїх підлеглих тільки як до робочої сили, котра отримує прибуток, але не має можливості і шляху для особистісного росту та розвитку, а також для кар'єрного зростання [26].

Можна виділити також декілька видів корпоративних культур [24]:

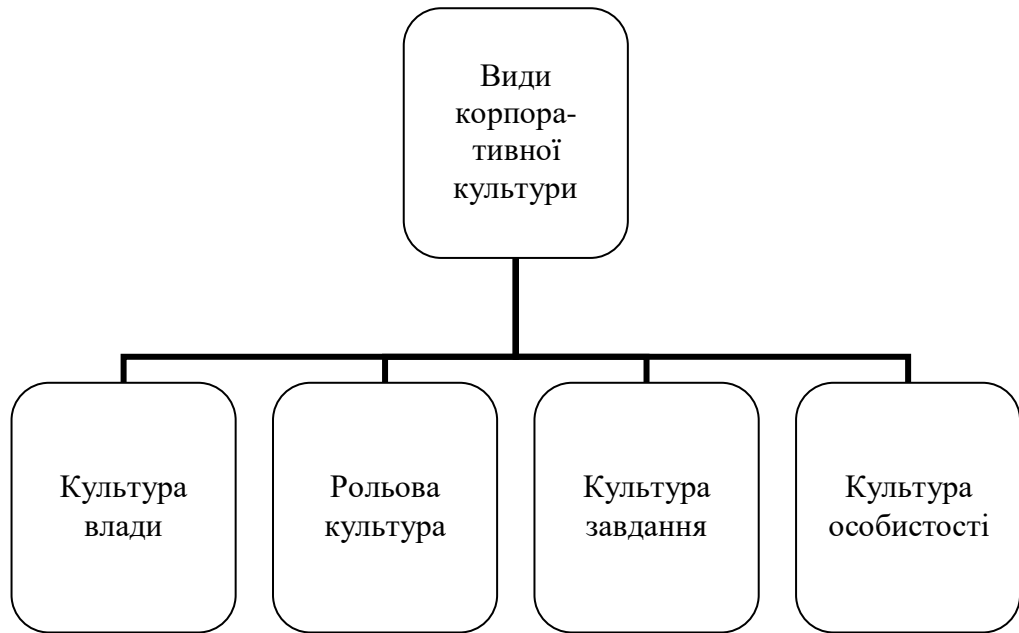


Рисунок 1.6 – Види корпоративної культури [24]

«Культура влади» – ця культура характеризується тим що в ній головною фігурою є лідер, а також здібності та індивідуальні якості якими він володіє. Як джерело влади, чільне місце належить ресурсу, що знаходиться в розпорядженні конкретного лідера. Контроль здійснюється централізовано через людину, обрану для цієї мети, з урахуванням ряду методик та правил, а також невеликої кількості бюрократії. Проблеми найчастіше вирішуються, не на основі балансу впливів. Підприємства із подібним типом корпоративної культури здатні реагувати на події в швидкому темпі, проте в значній мірі покладаються на рішення, які прийняли люди в центрі [24].

«Рольова культура» може функціонувати з покладеними в основу сукупністю стандартів діяльності, правил а також процедур, через які

гарантується її ефективність. Головним центром влади являється положення яке займає працівник в організаційній структурі. Результативність даної корпоративної культури буде залежати не від окремих працівників, а від розумного розподілу відповідальності і праці. В стабільному зовнішньому середовищі цей тип корпоративної культури буде добре функціонувати, де все буде чітко і контрольовано, ринок не буде змінюватись а «життя» товару буде стабільним та довгим [24].

«Рольова культура» функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність [24].

«Культура завдань» – це тип, в першу чергу, орієнтований на вирішення проблем, і на втілення в життя проектів. Ефективність підприємства з такою культурою багато у чому визначається високим професіоналізмом її співробітників і об'єднавчим груповим ефектом. Ця культура орієнтована на роботу. Її структуру найкраще представити у вигляді сітки, деякі нитки товщі і міцніші за інші, а влада та вплив знаходяться на перетині цієї сітки, в її вузлах [24].

«Культура особистості» – це підприємство з такою корпоративною культурою яка поєднує осіб не для того щоб вони могли досягати своїх цілей, проте для того аби вирішувати якісь завдання. Влада базується на близькості до ресурсів, а також на професіоналізмі та навичках ведення переговорів. Влада й контроль – це природа координації [24].

Таким чином, корпоративна культура підприємства – це набір переконань й цінностей, пених ідей, а також ідеалів поведінки на підприємстві, а ще способів ведення робочих проектів та настроїв, які панують на ньому, та поділяються кожним членом колективу.

Корпоративна культура є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства та основою його успішної роботи, заснованої на стимулюванні інновацій та керівництві бажаними змінами в ній [12].

1.2 Методи та принципи застосування корпоративної культури в HR-інжинірингу

У мінливому зовнішньому середовищі підприємства повинні бути максимально гнучкими. Цього неможливо досягти, тільки шляхом змін під керівництвом сучасного керівника. Він значною мірою покладається на корпоративну культуру, щоб збалансувати колективні а також особисті інтереси працівників, мобілізувати ініціативу, покращує комунікаційні процеси та морально-психологічний стан в колективі [27].

Поінформованість про корпоративну культуру в управлінні людськими ресурсами на підприємствах та інших організаціях, таких як університети, з'явилася в 1960-х роках [2].

Сам термін «корпоративна культура» виник на початку 1980-х років і став широко відомим до 1990-х років. У ті часи менеджери, соціологи та інші науковці використовували корпоративну культуру для опису характеру підприємства [2].

Щоб підтримувати глобальну корпоративну культуру та міцний досвід співробітників, керівництво відповідає за охоплення та застосування суті цінностей, традицій, припущень і переконань підприємства. Поведінка менеджерів і тих співробітників, які виконують справжню роботу по обслуговуванню клієнтів, поєднується з різними культурними факторами. Коли співробітники знають, чого від них очікують, мають потрібні інструменти та належним чином навчені виконувати свої обов'язки, вони досягають чудових результатів. Винагорода за продуктивну працю призводить до більш продуктивної поведінки. Більше того, таке відчуття залученості сприяє кращому досвіду роботи співробітників, що може безпосередньо вплинути на продуктивність і утримання [28].

Корпоративну культуру можна розглядати як сукупність факторів що відрізняють підприємство від інших, спрямованих на створення сприятливого

мікроклімату та іміджу на основі цінностей співробітників для досягнення максимальної ефективності роботи [29].

Складові корпоративної культури можна поділити на три рівні.

Першим і найочевиднішим поверхневим рівнем культури є «крона», так званий «артефакти» [30]. Зовнішній вигляд підприємства – його колір, логотип та уніформа працівників – мають назву, видимі атрибути корпоративної культури підприємства [31].

Другий – внутрішній рівень, він визначається офіційно-затвердженими нормами для діяльності підприємства [31]. Також, він є глибшим рівнем маркетингової культури підприємства – «стовбур» [30]. Найчастіше це документи, в котрих прописують соціальні й моральні норми поведінки і взаємовідносини всередині підприємства, підпорядковані спільній меті досягнення успіху [31].

Найглибшим рівнем, корпоративної культури, є «коріння», рівень базових припущень [30]. Цей рівень визначається прихованими атрибутами. До них відносяться неформальні правила взаємовідносин між членами команди, цінності робітників, їхні переконання та кодекси поведінки [31].

На всіх рівнях формування корпоративної культури великий вплив виявляє керівник підприємства і його основні структурні елементи, беручи до уваги неформальні групи в колективі.

Важливу роль відіграє особистість керівника, наявність лідерських якостей, цінностей, ідеалів та установок його життя. При ефективному управлінні ці цінності та установки пронизують членів команди. Таким чином, формується загальний дух підприємництва, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства і підвищенню ефективності його роботи [31].

Проте, не всі керівники розуміють наскільки важливо розвивати корпоративну культуру на підприємстві. Її вплив на діяльність працівників та на атмосферу в колективі важко не відзначити. При сильній та розвиненій корпоративній культурі працівники відчувають себе потрібними та щасливими на своїх посадах.

Таблиця 1.3 – Рівні корпоративної культури

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Перший рівень: Зовнішній рівень (крона)	Перший рівень, який доступний споживачу, коли він тільки знайомиться з підприємством. На цьому рівні людина, стикається із фізичним проявом культури. Створюється він на самому підприємстві, за допомогою працівників. Частіше всього, цей рівень є неглибоким, тому що стосується символіки підприємства і т. п.	Видимі атрибути (зовнішні)	Фірмовий стиль, корпоративні свята і події, традиції,
Другий рівень: Внутрішній рівень (стовбур)	Це є глибшим рівнем маркетингової культури підприємства. Він визначається офіційними затвердженими нормами діяльності підприємства.	Офіційний	Місія та цілі підприємства, внутрішній статут, моральний кодекс.
Третій рівень: Базовий рівень (коріння)	Він є найглибшим рівнем корпоративної культури. Цей рівень базується на взаємовідносинах між працівниками та керівництвом. Він проявляється в розмовах, на робочі питання і неформальному спілкуванні, у розповідях друзям або родині про підприємство.	Прихований	Неофіційні норми та правила взаємовідносин всередині підприємства

Виділяють такі джерела, формування корпоративної культури як:

- система індивідуальних, людських цінностей а також індивідуальних способів їх реалізації;
- організаційні методи, форми і структури, що, втілюють деякі цінності, в тому числі, особистісні цінності керівників;
- ідеї оптимальних і прийнятних моделей поведінки співробітників всередині колективу, що відображають сформовану внутрішньогрупову систему цінностей [32].

Кожна корпоративна культура формується набором методів і принципів, які визначають подальший шлях і розвиток підприємства [26].

Зазвичай, згідно з досвідом вчених на шляху формування культури, діяльність підприємства, що має можливість поступово розвивати корпоративну культуру і набувати нові риси і відмінності, протікає набагато

успішніше, оскільки ранній розвиток корпоративної культури визначає, чи необхідно змінювати цінності і принципи сформованої корпоративної культури підприємства в майбутньому [26].

Методологічна основа формування корпоративної культури складається з чотирьох поширених методів, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод усезагальності [26].

Дану класифікацію методів формування корпоративної культури зображено на рисунку 1.7.

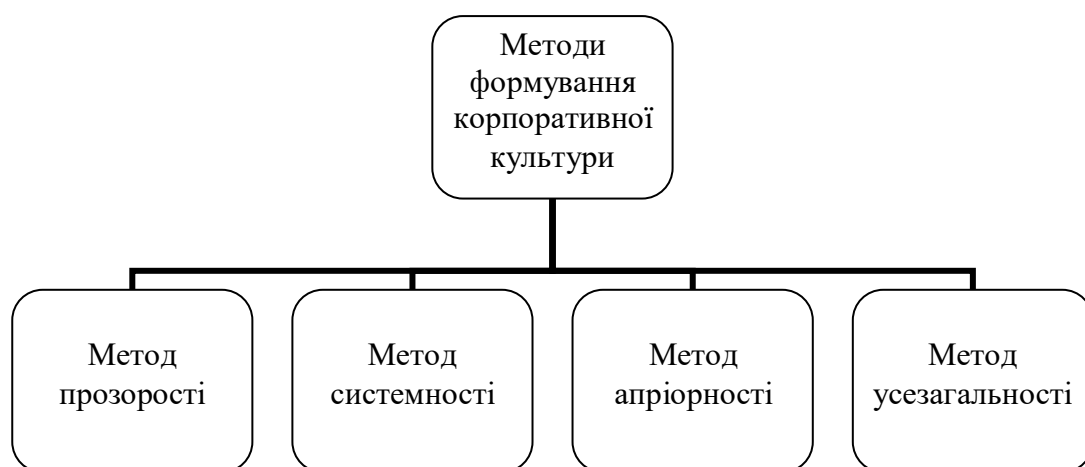


Рисунок 1.7 – Методи формування корпоративної культури

Розглянемо кожний метод формування корпоративної культури більш детально.

1) Метод прозорості – це спосіб формування корпоративної культури, що забезпечує єдину інтерпретацію норм і правил поведінки, яка як правило є обов'язковою для виконання кожним членом колективу. Метод прозорості заснований на принципах відкритості і гласності, що усувають подвійні стандарти всередині підприємства [26].

2) Метод системності – це спосіб формування корпоративної культури, заснований на принципі взаємозалежності всіх факторів, і в тому випадку, якщо один з факторів зникає, застосовується метод системності, руйнування усталеної системи, що характеризується тісним взаємозв'язком між елементами корпоративної культури, за допомогою якої досягається цілісність поглядів, а

також загальний напрямок і бачення подальшого розвитку підприємства [26].

3) Метод апріорності – це спосіб формування корпоративної культури, заснований на усталених цінностях і основі корпоративних цілей, який не вимагає доведення їх важливості в системі і є незаперечним [26].

4) Метод усезагальності – це спосіб формування корпоративної культури, який відображає ступінь визнання корпоративної культури співробітниками, рівень розвитку корпоративної культури і швидкість її поширення серед персоналу. Іншими словами, цей метод показує, як корпоративна культура підприємства всебічно впливає на його співробітників і на трудову діяльність і кінцевий результат їх роботи [26].

На додаток до основних методів, які лежать в основі корпоративної культури, існує кілька принципів, які є допоміжною підтримкою при її формуванні. До цих принципів слід віднести ті які показано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Принципи на яких базується корпоративна культура

Назва принципу	Характеристика
Принцип комплексності	Цей принцип передбачає формування корпоративної культури з урахуванням різних сфер: психологічної, економічної, організаційної, правової тощо [26].
Принцип історичності	Цей принцип стверджує що необхідність динамічного розвитку корпоративних цінностей підприємства з урахуванням потреб, а також розвитку і зміни цінностей в суспільстві [26].
Принцип науковості	Цей принцип говорить, що при формуванні корпоративної культури підприємства варто покладатися на наукові та обґрунтовані дослідження і факти, щоб уникнути проблем і необхідності реформування культури [26].
Принцип регіональності	Даний принцип передбачає необхідність врахування регіональних відмінностей при формуванні корпоративної культури. Тобто регіональними відмінностями можуть бути: національні особливості, дух суспільства, звичаї і традиції місця розташування підприємства і т. д. [26].
Принцип ефективності діяльності	Цей принцип передбачає, що для досягнення очікуваних результатів діяльності підприємства, керівництву необхідно впливати на різні елементи корпоративної культури підприємства щоб створити психологічні та соціальні умови, необхідні для робочого місця працівника [26].

Основними корпоративними цінностями підприємства, які забезпечують

особливості їх функціонування, можуть бути такі:

- імідж підприємства;
- розподіл повноважень і влади (повага до соціальних ролей);
- ставлення до людей (турбота про людей та їх потреби, виключення індивідуальних переваг і привілеїв, повага до прав людини, можливості професійного розвитку та самореалізації, справедлива винагорода за працю, мотивація людей);
- критерії відбору керівництва (ефективність, пріоритети та вплив неформальних груп);
- організація праці та дисципліна (добровільна або обов'язкова дисципліна, гнучкість у зміні ролей, а також, використання нових форм організації праці тощо);
- керівництво та його стиль управління (авторитарний, консультативний або співробітницький, використання цільових груп, особистих зразків для наслідування, гнучкість та адаптивність);
- процес прийняття рішень (хто вирішує, з ким радитися, індивідуальне чи колективне прийняття рішень й можливість компромісу);
- поширення інформації а також обмін нею;
- тип контакту (гнучкість офіційних каналів зв'язку, можливість контакту із керівництвом, форми спілкування й норми поведінки керівників, перешкоди для взаєморозуміння, особливі умови спілкування);
- способи вирішення конфліктів (готовність до компромісу, використання формальних чи неформальних каналів, залучення вищого керівництва до вирішення конфліктних ситуацій);
- оцінка ефективності роботи (фактична чи формальна, прихована чи публічна, ким і як використовуються результати) [33].

Більшість авторів сходяться на думці, що корпоративна культура – це являє собою набір ключових припущень, які приймаються та поділяються членами команди. Корпоративну культуру часто трактують як філософію управління та ідеологію, прийняту на підприємстві, цінності, очікування та

норми, які лежать в основі відносин і взаємодій всередині, та поза ним. Оскільки корпоративна культура виражається у відносинах між людьми всередині підприємства, різні люди як правило, використовують схожі терміни [34].

Завданнями корпоративної культури можуть бути:

- зібрати цінність, досвід і знання, отримані від попередників, і передати їх новим співробітникам;
- забезпечити максимально ефективне й позитивне спілкування співробітників підприємства;
- створення командної культури, де всі співробітники можуть реалізувати себе у своїй професійній сфері;
- створення сталого образу підприємства [35].

Корпоративна культура підприємства дозволяє вирішити дві ключові проблеми. Встановлення оптимальних відносин між підприємством та її зовнішнім середовищем, а також сприяння стабільній і продуктивній роботі співробітників на основі партнерства (внутрішня інтеграція) [32].

При визначенні культурних цінностей, важливих для підприємства менеджери повинні враховувати не тільки його стратегії та цілі, але й зовнішнє середовище. Існує чотири корпоративні культури з різними співвідношеннями між стратегічними цінностями та зовнішнім середовищем.

Вони відрізняються двома показниками:

- підтримувати рівень гнучкості або стабільності що визначається зовнішнім середовищем;
- внутрішній або зовнішній стратегічний напрям підприємства [24].

Ключовою особливістю сучасного культурного підходу є те, що культура розглядається як актив, яким можна керувати, а не як суб'єкт, який виникає органічно, створюючи тим самим конкурентну перевагу [36].

Формування корпоративної культури пов'язане з зовнішнім середовищем підприємства. Бізнес-середовище в цілому, і бізнес-середовище в галузі зокрема. Зразок національної культури. Те, чи прийме компанія певну

культуру, може залежати від специфіки галузі, до якої вона належить, швидкості технологічних та інших змін, характеристик ринку, споживачів тощо. Загальновідомо, що технологічні компанії мають культури, інноваційних цінностей. Однак ця риса може проявлятися по-різному навіть, на підприємствах однієї галузі, залежно від культури країни, в рамках якої воно функціонує [34].

Термін, корпоративна культура, ще не має загальноприйнятого визначення і існує ще багато підходів щодо поняття корпоративної культури [36].

Один з провідних ідеологів, щодо корпоративної культури, Шейн, наголошував на багатьох елементах, які найчастіше асоціюються із нею:

- аспекти поведінки людського спілкування: мова, звичаї та обряди;
- колективні норми: неявні стандарти та цінності, прийняті підприємством;
- офіційні правила: публічно проголошені принципи та цінності, яких підприємство прагне дотримуватися;
- офіційна філософія: різні ідеологічні й політичні принципи, якими керується діяльність підприємства;
- правила гри: негласні правила підприємства;
- клімат: емоції, які передаються всередині підприємства за допомогою форм взаємодії між зовнішнім середовищем і співробітниками;
- встановлені навички: демонстрація конкретних навичок при виконанні завдань;
- образ думок: уявна картина, яку поділяють працівники підприємства, та яка визначає його сприйняття, думки та мову;
- загальне розуміння: що, виникає коли члени підприємства спілкуються один з одним;
- метафори й вбудовані символи: ідеї, почуття та образи, які допомагають охарактеризувати підприємство [36].

Усі перераховані вище фактори певним чином пов'язані із корпоративною культурою, і жоден із них не є нею повною мірою.

Корпоративна культура передбачає певну стабільність. Це означає щось, що спільне для всіх співробітників, добре розроблене та досить стабільне [36].

Корпоративна культура підприємства потребує постійного розвитку та вдосконалення. В сучасному світі бізнесу зможуть ефективно працювати лише ті компанії, що мають чітко встановлену корпоративну культуру. Єдиного правильного правила створення корпоративної культури немає. Кожне підприємство повинно формувати її свою [37].

1.3 Зарубіжний досвід корпоративної культури на підприємстві

Найбільші економіки світу переживають сучасні тенденції, які включають більш ефективне та раціональне використання трудового капіталу, скорочення робочого часу та запровадження нерегулярних умов праці. Ефективне управління на великому підприємстві не залежить від тривалості часу, проведеного працівниками на виробництві чи в офісі. Натомість очікується, що авторитетні компанії забезпечуватимуть найефективніші результати, залучаючи працівників і оптимізуючи їхні робочі графіки [38].

Для різних країн характерними є різні типи корпоративної культури на підприємствах. Їх наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Типи корпоративної культури в різних країнах світу

Назви країн	Характеристика
Сполучені Штати Америки і Канада	Ступінь централізації та формалізації управління низький, а метою управління є розвиток особистих здібностей. Даний тип корпоративної культури називається «Інкубатор» [39].
Північна Європа і Англія	Ступінь централізації управління низький та ступінь формалізації управління високий, а метою управління є вирішення певних завдань. Цей тип культури називається «Керована ракета» [39].

Кінець таблиці 1.5

Арабські країни, країни Азії, Латинської Америки та Південно-Західної Європи	Це свого роду корпоративна культура, яка називається «Сім'я». Вона визначається високим ступенем централізації управління і низьким ступенем його формалізації, а метою управління є виконання вказівок зверху [39].
Німеччина й інші країни Центральної Європи	Для цього типу корпоративної культури характерний високий ступінь централізації й формалізації управління, визначення ролевих функцій. Такий тип корпоративної культури називається «Ейфелевою баштою» [39].

Типи «Інкубатор» і тип «Керована ракета» – це елітарні культури, в яких дистанція між керівниками і виконавцями не важлива, а також низький ступінь централізації управління. Корпоративна культура «Інкубатор» забезпечує створення хороших умов для самовдосконалення і самореалізації особистості. У культурі «Керована ракета» здійснюється делегування максимальних повноважень зверху до низу, а керівництво здійснюється для досягнення певного результату [39].

Типи корпоративної культури «Сім'я» та «Ейфелева башта» – це ієрархічні культури, в яких делегування влади обмежене. Тут висока централізація управління і формалізовані відносини між людьми. У корпоративній культурі «Сім'я» існує орієнтація на виконання вказівок згори, і ініціатива підлеглих повинна відповідати їх побажанням. Корпоративна культура «Ейфелева башта» характеризується чітко визначеною спрямованістю ролей, а також постійним здійсненням контролю за виконанням функціональних обов'язків, перерозподіл не допускається [39].

У нашій країні трудові відносини розвиваються під впливом багатьох факторів, таких як: соціальні, економічні та політичні що, зазвичай супроводжуються недовірою та неузгодженістю персоналу підприємства. Подібні протиріччя можуть бути вирішені шляхом формування корпоративної культури. Вчені беруться стверджувати, що поняття «корпоративна культура» вперше з'явилося в США, вивчаючи масштаби діяльності американських підприємств [40].

Подібно до того як, національні культури можуть впливати та формувати

корпоративну культуру, так само, це може впливати на стратегію управління компанією. У провідних компаніях 21 століття, таких як Google, Apple Inc. (AAPL) і Netflix Inc. (NFLX), менш традиційні стратегії управління, які сприяють творчості, колективному вирішенню проблем і більшій свободі співробітників, були нормою. Вважається, що вони сприяють успіху в бізнесі. Наприклад, Netflix наголошує на важливості співробітників, які ґрунтуються на знаннях і досягають високих результатів, і таким чином, Netflix платить своїм працівникам у розмірі найвищої ринкової зарплати, а не через філософію «заробити свій шлях до вершини» [2].

Alphabet (GOOGL), материнська компанія Google, добре відома своєю корпоративною культурою, дружньою до співробітників. Вона прямо визначає себе як нетрадиційна і пропонує такі переваги, як дистанційна робота, гнучкий робочий день, компенсація за навчання, безкоштовні обіди для співробітників та багато чого іншого [2].

Як можна бачити на прикладі світового досвіду успішних підприємств, впровадження та розвиток корпоративної культури, стає необхідним елементом для ефективного функціонування будь-якого підприємства [40].

Здорова та сильна корпоративна культура на підприємстві сприяє його розвитку, а токсична – може тільки зашкодити. Гарним прикладом є історія падіння 4-го по величині інвестиційного банку США Lehman Brothers. Його заснували в 1850 році, керівництво пишалось своєю корпоративною культурою: на першому місці завжди був якісний сервіс, а тільки потім – дохід [3].

Але після того як померли засновники банку, його цінності змінилися. Відтепер пріоритетом стали нові показники ефективності, в основі яких лежали гроші. З втратою першого ор'єнтиру все більше створювалось внутрішніх конфліктів всередині команди. Так, наприклад, нездорова конкуренція серед працівників за можливість зайняти вищу посаду. У 2008 році банк збанкрутував [3].

Коли корпоративна культура впорядку, то це видно одразу. Люди не будуть ходити на роботу, просто для того щоб «закрити завдання» – вони

хочуть бути залученими до навчання, дотримуватись місії та цінностей підприємства. Щоб їх влаштувала заробітна плата і соціально-психологічний клімат в колективі. Завдячуючи такій репутації підприємство може долучати спеціалістів, партнерів і нових клієнтів для подальшого розвитку [3].

Позитивний імідж для закордонних підприємств завжди буде в пріоритеті, тому коли вони формують свої цінності, в першу чергу орієнтуються на нього, а також, на можливість впровадження інноваційних технологій в свою продукцію та на потреби свого персоналу. У таблиці 1.6 наведено кілька прикладів, тих корпоративних цінностей, які успішно використовуються іноземними компаніями.

Таблиця 1.6 – Корпоративні цінності іноземних компаній

Назва компанії	Корпоративні цінності
1	2
IBM (електронна корпорація в США)	<ul style="list-style-type: none"> - іноваційність розробок; - щирість до кожного клієнта; - відповідальність за свою роботу.
Marriot (готельний комплекс)	<ul style="list-style-type: none"> - досконалість в роботі; - вдосконалення кожного дня; - люди завжди в пріоритеті.
McDonald's	<ul style="list-style-type: none"> - віра в систему роботи McDonald's; - клієнти завжди в пріоритеті; - відкритість з клієнтами; - відвертість.
ToyotaMotorCorporation	<ul style="list-style-type: none"> - повага до зовнішнього середовища; - повага до співробітників; - повага до кожного клієнта; - повага до закону.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом рухаються напрямком більшого зменшення присутності співробітників, які безпосередньо виконують свої обов'язки. Такий крок, в основному заснований на кращих дослідженнях за фізіології і психології людини за останні 100 років, його поведінкових особливостях, науково-технічних інноваціях і нових відкриттях, які привели до підвищення автоматизації і скорочення ручної праці [38].

Це може звучати як утопія, але варто ознайомитися із принципами управління Valve, що розробляє комп'ютерні ігри (Portal, Steam, Half-Life). Слід

вказати, що за останні 20–50 років в різних галузях спостерігається тенденцією до скорочення ручної праці та переорієнтації на більш духовну працю. В такому разі безцінно, досвід створення такої сучасної й прогресивної корпоративної культури, присвячений інтелектуальній та ідеологічній творчій діяльності [38].

В Valve кожен працівник сам вирішує, над яким проектом йому слід працювати. Розробники запускають проекти, конкурують один з одним і переманюють колег на свою сторону. Кожен працівник має достатньо часу, щоб подумати, в якому проекті брати участь. Під час прогулянки від кафетерію до масажного кабінету, а потім можна пограти в дартс, а звідти вже і в тренажерний зал, позайматися спортом. Ви можете точно дізнатися, що відбувається в організації в даний момент часу, просто запитавши про це в колег [38].

Керівники організації довіряють своїм співробітникам вибір проектів і не втручаються в процес. Тяжко повірити, що можливо організувати роботу в організації за принципом такої абсолютної свободи, без контролю і підконтрольності в традиційному розумінні. Проте Valve досягла успіху [38].

Важливим етапом формування корпоративної культури є визначення місії підприємства. Іноді, при її формуванні працівників можна відштовхнути від цілей підприємства, адже постановка місії може звучати не надто реалістично.

Формування місії підприємства – це довгий та ресурсозатратний процес, не дивлячись на те що вони лаконічні та короткі.

Хороший імідж компанії це запорука довгострокового, стабільного та успішного функціонування компанії на ринку. Хороший імідж робить товар особливим і унікальним, знижує чутливість до зміни цін. Це забезпечує конкурентну перевагу компанії. Це зміцнює позиції компанії щодо деяких альтернативних товарів і забезпечує компаніям легший доступ до людських і фінансових ресурсів [41].

В таблиці 1.7 наведено деякі приклади заяв про місії які використовують успішні компанії.

Таблиця 1.7 – Заяви про місію зарубіжних компаній

Назва компанії	Заява про місію компанії
Starbucks	За чашкою кави можна подарувати натхнення кожній людині.
Tesla	Пришвидшити глобальний перехід до стабільної енергетики.
Microsoft	Дозволити кожній людині й організації досягнути більшого.
Nike	Сформувати нові розробки для спортсмена на світі.
Walmart	Ми заощаджуємо людям кошти, для того щоб вони могли краще жити.

Ефективне створення іміджу компанії – це продумане та контрольоване подання інформації з очікуваними наслідками її впливу. Найважливішими інструментами формування корпоративного іміджу являється: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту тощо [42].

Сучасна політика, така як інклюзивні виплати співробітникам й багаторівневі альтернативи лідерству (навіть закриття закритих офісів та кабінетів), є більш технологічними. Ці тенденції свідчать про відхід від колишньої агресивної, індивідуалістичної та ризикованої корпоративної культури, подібної до колишньої енергетичної компанії Enron [2].

Західні компанії дуже давно усвідомили, що якщо вони хочуть домогтися успіху, то повинні сформувати здорову корпоративну культуру. До прикладу, в блозі Cisco відтворюється дослідження Джона Коттера і Джеймса Хескетта, яке вивчало корпоративну культуру 22 компаній з 207 сфер та вимірювало їх економічні параметри (вартість акцій, прибуток, рентабельність інвестицій) [3].

Виходить, що компанія завжди випереджає своїх конкурентів в наступних випадках: коли головною цінністю є благополуччя клієнтів, інвесторів і співробітників, в той час як корпоративна культура може швидко адаптуватися до змін [3].

Проте головне полягає в тому, що підприємства з сильною корпоративною культурою були на 20-30 % успішніші за конкурентів з менш

продуманими системами цінностей [3].

До гучних прикладів альтернативних стратегій управління, які суттєво впливають на корпоративну культуру, відноситься холакратія. Це було застосовано у взуттєвій компанії Zappos, що належить Amazon (AMZN), а методи гнучкого управління застосовані в компанії Spotify, що займається потоковою музикою [2].

Холакратія – це відкрита філософія управління, яка, серед іншого, усуває назви посад та інші традиційні ієрархії. Співробітники мають гнучкі ролі та самоорганізацію, а співпраця високо цінується [2].

Хоча цінності є широким поняттям, вони можуть втілювати мислення та перспективи, необхідні для досягнення бачення компанії. А також вони можуть служити маяком для поведінки, необхідної для просування до будь-якого успіху. Приклади цінностей включають справедливість, надійність, чесність, досконалу продуктивність, командну роботу та високоякісне обслуговування клієнтів [2].

Корпоративна культура стала життєво важливою, навіть основною складовою постійного успіху бізнесу. Вона відображає цінності, переконання та цілі підприємства, а також послідовну поведінку, яка очікується від усіх працівників, від верху до низу [2].

Висновки до розділу 1

У даному розділі розглянуто значення корпоративної культури для розвитку сучасного та успішного підприємства.

Ефективність діяльності, підприємств та установ значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративної культури й корпоративного управління на сучасному етапі розвитку.

Також, було розглянуто сутність корпоративної культури та які

тлумачення цього терміну існують у вітчизняних та зарубіжних вчених.

Корпоративна культура – це коли кожен співробітник підприємства розділяє спільний набір принципів й ідеалів, які визначають їхні дії, що призводить до змін у прийнятті важливих рішень на підприємстві, і як саме воно працює [8 с. 169].

Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у визначенні рішень та методів організації діяльності підприємства.

Розвиток та вдосконалення корпоративної культури займають великий часовий термін та рухаються за основними розробленими етапами, які розглянуто в першому розділі.

Також, у даному розділі було розглянуто мету корпоративної культури, яка полягає в забезпеченні прибутковості компанії, підтримці лояльності співробітників до керівників та менеджерів, навчання працівників шляхом вдосконалення системи управління персоналом підприємства [11].

Корпоративна культура виконує дві основних функції – соціальну та регулятивну.

В розділі зазначається про складові елементи корпоративної культури.

Розглядалися суб'єктивні параметри вимірювання типів корпоративної культури за дослідженням М. Іонцевої, та основні типи корпоративної культури (адаптивна, культура орієнтована на результат, кланова, бюрократична).

В сучасній економічній літературі інколи корпоративну культуру можуть класифікувати як «позитивну» або «негативну».

Також, було розглянуто основні види корпоративної культури (культури влади, рольова, завдання, особистості).

У підпункті 1.2 було розглянуто три існуючі рівні корпоративної культури, перший (артефакти), внутрішній та базовий та три джерела її формування.

На всіх рівнях формування корпоративної культури великий вплив надає керівник підприємства і його основні структурні елементи. Важливу роль відіграє особистість керівника, наявність лідерських якостей, цінностей, ідеалів

та установок його життя. При ефективному управлінні ці цінності та установки пронизують і всіх членів команди [31].

Також, можна побачити основні методи (метод прозорості, системності, апріорності та усезагальності) та принципи (принцип комплексності, історичності, науковості, регіональності, ефективності діяльності) формування корпоративної культури на підприємстві.

Цінності підприємства важливий аспект розвитку корпоративної культури, адже саме через їх призму керівництво приймає рішення та веде управління. Тому в розділі 1 можна знайти основні корпоративні цінності які використовуються на сучасних підприємствах, а також основні завдання корпоративної культури, яких існує чотири.

Найбільші економіки світу переживають сучасні тенденції, які включають більш ефективне та раціональне використання трудового капіталу, скорочення робочого часу та запровадження нерегулярних умов праці.

В даному розділі можна знайти досвід корпоративної культури яким користуються закордоном, типи корпоративних культур які існують в різних країнах світу а також, цінності закордонних успішних компаній.

Корпоративна культура стала життєво важливою, навіть основною складовою постійного успіху бізнесу. Вона відображає цінності, переконання та цілі підприємства, через які воно діє, які поділяють всі співробітники та рухаються в одному напрямку.

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСИРБАЗА»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» розташована в обласному центрі Хмельницької області – м. Хмельницькому. Спеціалізується підприємство на виробництві плавлених сирів, твердих сирів, вершкового масла, сухого молока та інших видів молочної продукції, такої як на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Види продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Історія підприємства розпочинається з 1944 року. За час існування підприємства неодноразово проводились реконструкції з метою збільшення потужності виробництва. У 1954 році, був побудований цех плавлених сирів, а в 1968 році збудовано цех по їх дозріванню. В 2005 році проведена

реконструкція цеху з виробництва твердих сирів, проводились реконструкції маслоцеху, цеху з переробки молока, цеху дозрівання сирів, що дало можливість збільшити виробничі потужності, застосовувати новітні технології та розширювати асортимент виробництва елітних твердих сирів та інших видів молочної продукції. З 2014 року на підприємстві був обраний вектор удосконалення якості продукції. У зв'язку з цим, було прийняте рішення про постійне проведення реконструкції цехів та оновлення обладнання [43]. У 2021 році було закуплено великий обсяг новітнього обладнання для виготовлення сиру моцарела. Подібний вид сиру до 2021 року ще не виготовлявся. До цього обладнання були запрошені іноземні фахівці, які займалися навчанням персоналу підприємства.

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є стабільно працюючим підприємством.

Виробничі потужності підприємства дозволяють випускати за добу:

- сирів плавлених – до 8 тонн;
- продукції з незбираного молока – до 10 тонн;
- сирів твердих – до 10 тонн;
- масла вершкового – до 7 тонн.

На підприємстві працює, в середньому – 480 працівників.

На підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» існує також і організаційна структура, яка наведена в додатках до даної роботи.

Організаційна структура являє собою сукупність виробничих зв'язків та впорядкованого руху ресурсів в виробничій системі, а також її специфічні взаємини з органом управління, котрі забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [44].

Інформаційний потік та управлінські рішення приймаються в рамках організаційної структури, що включає менеджерів усіх рівнів, категорій та професійної спеціалізації [44].

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» випускає більше 100 видів молочної продукції. Асортимент змінюється залежно від попиту. Всього працює 35

торгівельних точок, як по місту, так і по всій Хмельницькій області.

Підприємство розробляє нові види продукції, які з успіхом демонструються на виставках та користуються попитом серед населення, за що підприємство неодноразово відзначалось нагородами, у тому числі і міжнародними.

Продукція випускається під торговою маркою «Вершковий рай», «Волошкове поле» та «Зелений хутір». Логотипи цієї продукції представлені на рисунку 2.2, рисунку 2.3 та рисунку 2.4.

**Вершковий
Рай®**

Рисунок 2.2 – Логотип продукції «Вершковий рай» від ПрАТ
«Хмельницька маслосирбаза»



Рисунок 2.3 – Логотип продукції «Волошкове поле» від ПрАТ
«Хмельницька маслосирбаза»



Рисунок 2.4 – Логотип продукції «Зелений хутір» від ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

На сьогодні підприємство вже кілька десятків років успішно працює на українському та зарубіжних ринках. А також ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має позитивний досвід участі в тендерних торгах по поставці своєї продукції в різні країни світу, такі як можна побачити на рисунку 2.5.

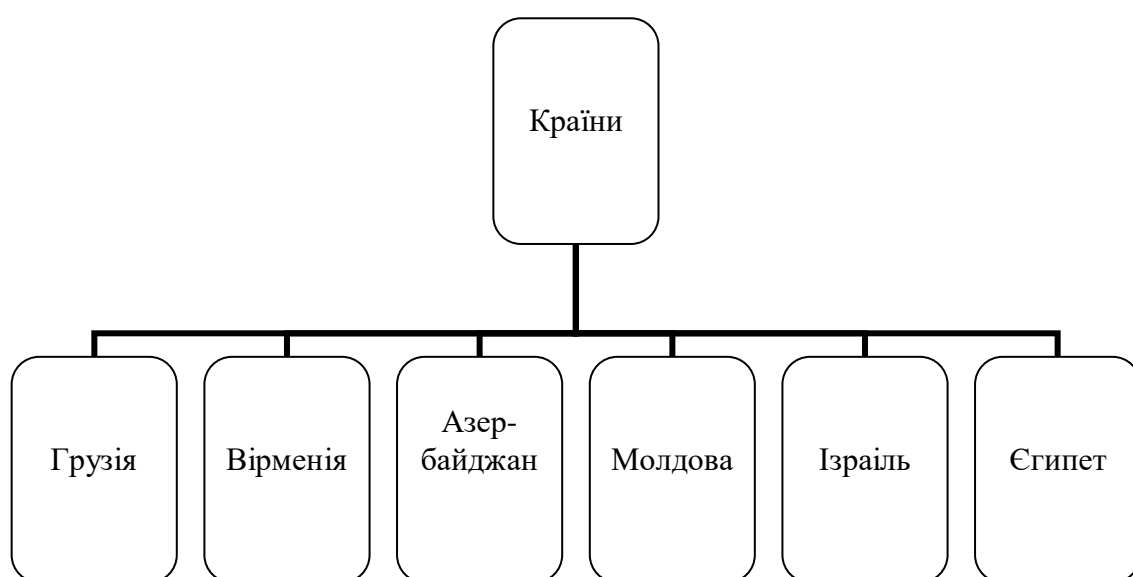


Рисунок 2.5 – Країни в які підприємство ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» постачає продукцію

Керує колективом досвідчений фахівець-організатор виробництва молочних продуктів Сакін Сергій Олександрович, який здатен взяти на себе відповідальність в разі складної ситуації на підприємстві.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Назва ознаки		Інформація	
Найменування (повне, скорочене)		ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	
Код за ЄДРПОУ		00447729	
Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію		-	
Код території за КОАТУУ		6810100000	
Територія (область)		Хмельницька область; м. Хмельницький	
Місцезнаходження (пошт. адреса)		м. Хмельницький, вул. Кооперативна 3, 29025	
Міжміський код	-	Телефон	55-24-85
E-mail	msb@msb.km.ua	Факс	/0382/55-14-22
Основні види діяльності:	Код за КВЕД	Найменування виду діяльності	
Виробництво молочної продукції	10.51	Вершковий рай Волошкове поле Зелений хутір	

Для того щоб мати можливість встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами, а також можливостей і загроз потрібно, скласти їх конкретний список. Задля того щоб встановити ці зв'язки можна скласти розгорнуту матрицю SWOT-аналізу.

Матриця SWOT-аналізу зазвичай використовується як інструмент для можливості оцінювання та планування подальших шляхів розвитку підприємства.

SWOT-аналіз важливий аналітичний інструмент, на будь-якому підприємстві. Його суть полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства. А також, він може допомогти визначити можливості та загрози для нього.

Для підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можна створити подібну матрицю, яка зображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне оновлення технічного обладнання. 2. Розширення цільової аудиторії. 3. Залучення нових клієнтів. 4. Можливість просувати продукцію закордоном. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції серед молокопереробних підприємств. 2. Нестабільна ситуація в країні та світі. 3. Відмова постійних покупців.
Сильні сторони: <ol style="list-style-type: none"> 1. Великий асортимент товарів. 2. Великий досвід на ринку. 3. Великі обсяги виробництва. 4. Персонал, який має хорошу кваліфікацію. 5. Керівництво, швидко і рішуче, та може взяти на себе відповідальність діяти у випадку форс-мажору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хороша оплата праці. 2. Можливість кар'єрного зростання та навчання для працівників. 3. Просування продукції підприємства, за допомогою участі у виставках та конкурсах закордоном, а також, соціальних мереж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення новітніх технологій до автоматизації процесу виробництва. 2. Покращення умов праці для працівників.
Слабкі сторони: <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня кількість реклами 2. Потреба в знаннях суміжних професій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перепідготовка і навчання працівників на підприємстві. 2. Залучення нових, молодих спеціалістів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримувати гарний імідж підприємства, серед конкурентів. 2. Покращувати якість продукції.

Отже, сильними сторонами для ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є великий асортимент товарів, які виготовляє підприємство. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» часто оновлює свій асортимент, та робить спроби вводити абсолютно нові продукти, які до цього не вироблялись. Так, наприклад, у 2021 році підприємство придбало нове обладнання для приготування сиру моцарелли.

Наступною сильною стороною підприємства є, великий досвід на ринку, так як, саме підприємство працює вже достатньо давно. Керівництво та

персонал підприємства мають достатній досвід у веденні бізнесу та виготовленні якісної продукції.

Слабкі сторони ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» виглядають так:

- недостатня кількість реклами;
- потреба в знаннях суміжних професій.

На сьогоднішній день недостатня кількість реклами можуть залишити підприємство без великої частини прибутку. Тому розвивати соціальні мережі та офіційний сайт дуже важливо.

Коли працівник приходиться на нову роботу, частіше всього його навчають з нуля, але коли цьому працівнику потрібно освоїти декілька суміжних професій за один раз, це складає не надто позитивне враження про підприємство, також це може призвести до збільшення звільнення персоналу.

Отже, можна виділити деякі можливості підприємства. Наприклад, можливість просування продукції закордоном. Так як, у ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є велика кількість партнерів за межами нашої країни, це зробити трохи простіше. Ще одна можливість підприємства це постійне оновлення технічного обладнання.

До загроз ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можна віднести зростання конкуренції серед молокопереробних підприємств. На даний час, з'являється багато підприємств з подібною продукцією, і треба навчитись зробити свою справу конкурентоспроможною, та гідною по відношенню до продукції конкурентів.

Серед стратегій розвитку підприємства, можна виділити декілька пунктів, таких як, просування продукції підприємства, за допомогою участі у виставках та конкурсах закордоном, а також, соціальних мереж. Адже, за своє існування ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» здобула гарний імідж серед інвесторів, клієнтів та конкурентів.

Також, можна виділити стратегії по навчанню персоналу, покращенню умов праці та кар'єрному зростанню. Адже, це дуже важливо для кожного працівника – відчувати себе реалізованим в своїй професії.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Мета фінансового аналізу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є оцінка фінансового становища підприємства, вивчення економічного рівня підприємства, оцінка його результатів виробничої, господарської а також фінансової діяльності [45].

Сукупна оцінка діяльності підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» являє собою сукупність числових характеристик, отриманих в результаті вивчення системи показників, котрі відображають основні аспекти виробничих і економічних процесів, містять узагальнені висновки по результатам і засновані на виявлених кількісних та якісних відмінностях від порівняльної бази. Основні техніко-економічні показники підприємства розглянуті в таблиці 2.3 [45].

Таблиця 2.3 – Показники інтенсифікації виробництва на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	769 628	1 002 479	1 086 163	130	108
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	536	521	476	97	91
Матеріальні витрати, тис. грн	442 589	750 848	932 426	169	124
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	686 670	981 021	1 092 083	142	111
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	196 298	206 992	228 624	105	110
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	405 492	715 581	1002825	176	140
Матеріаловіддача, грн	1,7	1,3	1,1	76	84
Віддача основних засобів, грн	3,9	4,8	4,7	123	97
Оборотність оборотних засобів (кількість оборотів)	1,89	1,40	1,08	74	77

Отже, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році збільшився на 30 % (232 851 тис. грн) порівняно з минулим роком, і у 2022 році також простежувалась тенденція до зростання, так з позначки в 1 002 479 тис. грн. це число зросло на 8 %, що дорівнює (83 684 тис. грн).

Середньоблікова кількість штатних працівників також мала стабільну тенденцію, протягом усіх трьох досліджуваних років, проте негативну. Так у 2021 році на підприємстві працювало 521 особа, що на 3 % (15 осіб) менше за минулорічний показник. У 2022 році він зменшився ще на 9 % (45 осіб), якщо порівняти його з 2021 роком. Тобто, у 2022 році чисельність штатних працівників на підприємстві була – 476 осіб.

Матеріальні витрати в 2021 становили 750 848 що на 69 % (308 259 тис. грн.) більше ніж в 2020 році. У 2022 році становили 932 426 тис. грн., що на 24 % (181 578 тис. грн.) більше ніж у 2021 році.

Середньорічна вартість основних засобів у 2021 році збільшилась на 5 %, тобто, на 10 694 тис. грн., і у 2022 році також збільшилась до 228 624 тис. грн., тобто на 10 % (21 632 тис. грн.) порівняно з минулим роком.

Середньорічна вартість оборотних засобів у 2021 році становила 715 581 тис. грн., що на 76 % більше за попередній рік, і у 2022 році це число становило 1 002 825 тис. грн., що також, більше ніж в попередньому році на 40 % (287 244 тис. грн.).

Матеріаловіддача в 2021 році становила 1,7, а це на 24 % менше ніж минулорічний показник, ця тенденція збереглась і на наступний рік, так у 2022 році це число становило 1,1, а це на 16 % менше якщо порівнювати з 2021 роком.

Віддача основних засобів станом на 2021 рік, становила 3,9 – це на 23 % більше ніж минулого року, а у 2022 році цей показник впав на 3 % порівняно з попереднім роком.

Оборотність оборотних засобів у 2021 році становила 1,89, що на 26 % менше ніж у 2020 році, і у 2022 році цей показник також впав на 23 % порівняно з попереднім роком. Розраховується шляхом ділення вартості

реалізованої продукції на середній залишок оборотних коштів [45].

Аналіз результатів діяльності підприємства був би неповним якщо б не було представлено аналізу елементів операційних витрат (таблиця 2.4) [45].

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Матеріальні затрати, тис. грн	442 589	750 848	932 426	169	124
Витрати на оплату праці, тис. грн	30 348	36 087	35 959	118	99
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	6 797	8 100	8 077	119	99
Амортизація, тис. грн	9 743	9 259	8 863	95	95
Інші операційні витрати, тис. грн	78 879	49 469	92 817	62	187
Разом	568 356	853 763	1078142	150	126

Матеріальні затрати у 2021 році становили 750 848 тис. грн., а це на 69 % (308 259 тис. грн.) більше ніж у 2020 році, і у 2022 році цей показник також збільшився, і станом на 2022 рік він становив 932 426 тис. грн, а це на 24 % (181 578 тис. грн.) більше в порівнянні з 2021 роком.

Витрати на оплату праці у 2021 році становили 36 087 тис. грн, це на 18 % (5 739 тис. грн.) більше, в порівнянні з минулорічними показниками, проте у 2022 році цей показник зменшився на 1 % і становив 35 959 тис. грн.

Відрахування на соціальні заходи у 2021 році становить 8 100 тис. грн, що на 19 % (1 303 тис. грн.) більше в порівнянні з 2020 роком, проте, у 2022 році цей показник знизився на 1 %, і становив 8 077 тис. грн, порівняно з 2021 роком.

Показник амортизації, всі три досліджувані роки мав тенденцію до зменшення, так в 2021 році він склав 9 259 тис. грн, що на 5 % (484 тис. грн.) менше ніж у 2020 році, також, у 2022 році цей показник зменшився ще на 5 % (396 тис. грн.) порівняно з попереднім роком, і склав 8 863 тис. грн.

Інші операційні витрати становили у 2021 році 49 469 тис. грн, що на 38 % (29 410 тис. грн.) менше в порівнянні з 2020 роком, в якому цей показник становив 78 879 тис. грн, проте у 2022 році цей показник виріс на 87 % (49 469 тис. грн.) порівняно з попереднім роком, і становив 92 817 тис. грн.

Виходячи зі складу основних показників, оцінюється їх структура – частка окремих груп в загальній вартості. На обсяг, динаміку й структуру основних фондів особливий вплив роблять різні фактори. Виробнича галузь, характер і характеристика виробничих процесів (дискретні, безперервні); технологія виробництва, форми організації виробництва (концентрація, спеціалізація, кооперація, комбінування), методи організації виробництва (таблиця 2.5) [45].

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури основних виробничих засобів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Основні фонди	Рік					
	2020		2021		2022	
	грн	%	грн	%	грн	%
Будинки, споруди та передавальні пристрої	32 170	33	32 397	31	33 992	30
Машини та обладнання	45 933	47	49 235	48	55 878	49
Транспортні засоби	18 076	18	19 896	19	22 300	19
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1 970	2	1 968	2	2 142	2
Разом	98 149	100	103 496	100	114 312	100

Отже, показник будинків, споруд та передавальних пристроїв, протягом усіх трьох досліджуваних років має тенденцію до зростання. Так, у 2021 році становить 32 397 тис. грн, що на 0,07 % більше ніж у 2020 році, і у 2022 році цей показник також зріс на 4 % порівняно з минулим роком, і склав 33 992 тис. грн.

Показник машин та обладнання також має тенденцію до зростання, протягом усіх трьох досліджуваних років. Так у 2021 році цей показник становить 49 235 тис. грн, що на 7 % більше за минулий рік, і у 2022 році показник також збільшився на 13 % в порівнянні з 2021 роком.

Показник транспортних засобів у 2021 році склав 19 896 тис. грн, що на 10 % більше минулорічних показників, і у 2022 році цей показник також

збільшився на 12 % в порівнянні з 2021 роком. Інструменти, прилади, інвентар (меблі) у 2021 році зменшились на 1 %, в порівнянні з 2020 роком, і склали 1 968 тис. грн. Проте, у 2022 році цей показник зріс на 8 % в порівнянні з минулим роком, та склав 2 142 тис. грн.

Активи підприємства являє собою матеріальне та нематеріальне майно, придбане підприємством за свій рахунок, призначене для використання у фінансовій і господарській діяльності з метою отримання прибутку. Використовуючи інформацію про стан та зміни обсягу та структури активів підприємства (таблиця 2.6), можна зробити висновки щодо фінансового стану підприємства [45].

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни обсягу, структури та динаміки активів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Вид активу	Рік						Абсолютне відхилення, 2022-2020 рр.	
	2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I Необоротні активи								
- незавершені капітальні інвестиції	438	0,09	99	0,01	1 353	0,1	915	0,01
- основні засоби	34 823	7,9	32 863	4,3	35 668	3,4	845	-4,5
Усього за розділом 1	35 261	8,0	32 962	4,4	37 021	3,5	1 760	-4,5
II Оборотні активи								
- запаси	104 608	23,7	191 499	25,5	96 191	9,2	-8 417	-14,5
- виробничі запаси	21 419	4,8	33 487	4,4	13 518	1,3	-7 901	-3,5
- готова продукція	44 069	9,9	30 047	4,0	41 730	4,0	-2 339	-5,9
- товари	39 120	8,8	127 964	17,0	40 943	3,9	1 823	-4,9
- дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)	251 289	57,0	424 345	56,6	611 867	58,8	360 578	1,8
- дебіторська заборгованість за розрахунками:								
виданих авансів	1 716	0,3	2 162	0,2	15 979	1,5	14 263	1,2
з бюджетом	28	0,006	587	0,07	5 613	0,5	5 585	0,494

Кінець таблиці 2.6

у т. ч. з податку на прибуток	-	-	470	0,06	844	0,08	-	-
інша поточна заборгованість	20 476	4,6	36 883	4,9	79 384	7,6	58 908	3
- грошові кошти та їх еквіваленти	2 959	0,6	2 786	0,3	152 820	14,6	149 861	14
- готівка	97	0,02	72	0,009	97	0,009	0	-0,011
- рахунки в банках	2 862	0,6	2 714	0,3	152 723	14,6	149 861	14
- витрати майбутніх періодів	76	0,01	77	0,01	40	0,003	-36	-0,007
Усього розділом II за	405 492	91,9	715 581	95,5	1002825	96,4	597 333	4,5
Всього	440 753	100	748 543	100	1039846	100	599 093	0

Отже, незавершені капітальні інвестиції у 2021 році склали 99 грн, а це на 339 тис. грн менше ніж у попередньому році. Проте, у 2022 році цей показник різко збільшився на 1 254 тис. грн, і склав 35 668 тис. грн. Основні засоби у 2021 році зменшились на 1 960 тис. грн, в порівнянні з 2020 роком, коли вони склали 34 823 тис. грн, але у 2022 році цей показник збільшився на 2 805 тис. грн, і склав 35 668 тис. грн.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.7) [45].

Таблиця 2.7 – Аналіз джерел фінансування активів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік						Абсолютне відхилення, 2022-2020 рр.	
	2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1. Власний капітал	25 261	6	3 487	0,4	26 915	2	1 654	-4
2. Довгострокові зобов'язання	38 710	9	38 710	5	38 710	4	0	-5
3. Поточні зобов'язання	376 782	85	706 347	94	974 221	94	597 439	9
Всього	440 753	100	748 544	100	1039846	100	599 093	0

Отже, показник власного капіталу, у 2021 році має дуже різке зменшення, яке становить 21 774 тис. грн, і складає 3 487 тис. грн. Проте, у 2022 році цей показник зростає на 23 428 тис. грн, і складає 26 915 тис. грн.

Показник, довгострокових зобов'язань і заперечень, не змінюється усі три роки, протягом досліджуваного періоду, та складає 38 710 тис. грн.

Проте, показник, поточних зобов'язань і заперечень, протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зростання, так, у 2021 році він складає 706 347 тис. грн, що на 329 565 тис. грн більше ніж минулого року, і у 2022 році також збільшується на 267 874 тис. грн, та складає 974 221 тис. грн.

Метою аналізу фінансових результатів є підвищення ефективності управління, пошук резервів для такого підвищення, придбання певної кількості важливих параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового становища підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів й пасивів. Розрахунки з боржниками і кредиторами [45].

Узагальнюючу характеристику показників прибутку підприємства подано у таблиці 2.8 [45].

Таблиця 2.8 – Аналіз показників прибутку ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Показник (одиниця виміру – тис. грн)	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робі, послуг)	769 628	1 002 479	1 086 163	130	108
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робі, послуг)	686 670	981 021	1 092 083	142	111
3. Валовий прибуток	82 958	21 458	-	25	-
4. Адміністративні витрати	8 722	10 150	12 131	116	119
5. Витрати на збут	30 844	36 991	49 653	119	134
6. Інші операційні доходи	37 552	7 709	158 289	20	2 503

Кінець таблиці 2.8

7. Інші операційні витрати	71 640	20 585	63 388	28	307
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	9 304	-	27 197	-	-
9. Інші фінансові доходи	-	22 043	50	-	0,22
10. Інші доходи	48	21	-	43	-
11. Фінансові витрати	5 954	5 275	3 380	88	64
12. Інші витрати	3	5	2	166	40
13. Фінансовий результат до оподаткування	3 395	-	23 865	-	-
14. Витрати (дохід) з податку на прибуток	618	-	436	-	-
15. Чистий фінансовий результат	2 777	-	23 429	-	-

Отже, витрати на збут у 2021 році склали 36 991 тис. грн, що на 6 147 тис. грн більше ніж у 2020 році. У 2022 році цей показник, також, продовжив рости, і склав 49 653 тис. грн, що на 12 662 тис. грн (34 %) більший, у порівнянні з попереднім роком.

Інші операційні доходи у 2021 році були найнижчими, за всі три досліджувані роки, і становили 7 709 тис. грн, що на 29 843 тис. грн були менші ніж у 2020 році. Проте, у 2022 році спостерігалось різке збільшення на 150 580 тис. грн, і цей показник становив 158 289 тис. грн.

Інші операційні витрати у 2021 році становили 20 585 тис. грн, що на 51 055 тис. грн менше за попередній рік. Проте, у 2022 році цей показник збільшився на 42 803 тис. грн, якщо порівнювати з 2021 роком.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році склав 27 197 тис. грн, що на 17 893 тис. грн більше, якщо порівнювати з 2021 роком.

Показник, інших фінансових доходів у 2022 році різко знизився, на 21 993 тис. грн, порівняно з попереднім роком.

Показник, фінансових витрат, протягом досліджуваного періоду має тенденцію до зниження, так, у 2021 році він становить 5 275 тис. грн, що на 12 % менше за попередній рік. У 2022 році цей показник, також, продовжує знижуватись на 36 %, і становить 3 380 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування у 2022 році становить 23 865 тис. грн, що на 20 470 тис. грн більше, якщо порівнювати його з 2020 роком.

Чистий фінансовий результат у 2022 році становить 23 429 тис. грн, що на 20 652 тис. грн більше порівняно з 2020 роком.

Сучасне кадрове забезпечення підприємства та реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики неможливі без чіткого кадрового плану, який є основою формування персоналу на підприємстві [45].

Об'єктивно штат персоналу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» характеризується обліковою тобто, фактичною чисельністю, яка характеризується кількістю співробітників, які офіційно працюють на підприємстві в даний момент часу (таблиця 2.9) [45].

Таблиця 2.9 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	536	521	476
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове	0	-15	-60
ланцюгове	0	-15	-45
3. Темп зростання, %:			
базовий		97,2	88,8
ланцюговий		97,2	91,3
4. Темп приросту, %			
базовий		-2,8	-11,2
ланцюговий		-2,8	-8,7
5. Середньорічний темп приросту, %			-19,9

Для подальшого аналізу необхідно вивчити динаміку переміщень персоналу на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Переміщення працівників облікового складу підприємства проявляється змінами в обліковій чисельності працівників зайнятих повний робочий день, у зв'язку з прийомом на роботу і звільненням з різних причин (табл. 2.10) [45].

Підприємства, які прагнуть до кращих показників продуктивності праці, зацікавлені в стабільному колективі і з економічних міркувань вживають заходів для обмеження кількості непотрібних звільнень [45]. Проте, так як в країні йде процес мобілізації, контролювати або зупинити плинність кадрів серед

чоловіків дуже важко.

Таблиця 2.10 – Рух персоналу на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб	539	507	463	94	91
Вибуло штатних працівників, осіб	3	14	13	466	92
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	536	521	476	97	91
Коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу	0,005	0,02	0,02	400	100
Коефіцієнт плинності персоналу	0,5	2	2	400	100

Отже, облікова кількість штатних працівників на 2021 рік становила 507 осіб, а це на 32 людини менше ніж у минулому році, і у 2022 році цей показник продовжив зменшуватись, та склав 463 людини, тобто, на 44 особи менше, якщо порівнювати з 2021 роком.

Вибуло штатних працівників у 2021 році 14 осіб, що на 11 осіб більше ніж у минулому році, а у відсотках, це на 366 % більше ніж попереднього року, і це найвищий показник серед трьох досліджуваних років. У 2022 році вибуло 13 штатних працівників, тобто, на 1 працівника менше, ніж в 2021 році.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Цей коефіцієнт розраховується шляхом співвідношення кількості звільнених працівників з підприємства до середньооблікової кількості працівників. Цей показник у 2021 та 2022 роках збільшився на 300 %, порівняно з 2020 роком, і становив 0,2.

Також можна поглянути на дані продуктивності праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», які досліджувались в даній роботі протягом 2020-2022 року, та які наведені в таблиці 2.11, і які збільшувались з кожним досліджуваним роком.

Таблиця 2.11 – Продуктивність праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рік.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	769 628	1 002 479	1 086 163	130	108
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	536	521	476	97	91
Продуктивність праці працівників	1 435	1 924	2 281	134	118
Загальна кількість людиноднів, відпрацьованих всіма працівниками	251	250	257	99	102
Загальна кількість людиногодин, відпрацьованих всіма працівниками	1 076288	1 042000	978 656	96	93
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/особу	1 435,8	1 924,1	2 281,8	134	118

Отже, продуктивність праці працівників протягом всіх досліджуваних років має тенденцію до зростання, так у 2021 році вона збільшилась на 34% порівняно з 2020 роком, і у 2022 році також збільшилась ще на 18 % в порівнянні з минулим роком. Ці показники означають що працівники зайняті роботою в повному обсязі, та підприємство не страждає від простоїв в роботі.

Метою аналізу фонду заробітної плати є визначення правильності розподіл коштів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» на виплату заробітної плати працівникам, виявлення впливу факторів та встановлення правильного співвідношення продуктивності праці та темпів зростання середньої заробітної плати.

У процесі аналізу фонду заробітної плати незмінною стає оцінка середньої заробітної плати, яка визначається діленням фонду заробітної плати на кількість працівників (таблиця 2.12) [45].

Таблиця 2.12 – Аналітичні показники оплати праці ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	769 628	1 002 479	1 086 163	130	108
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	536	521	476	97	91
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	9 954,9	11 789,2	11 805,4	118	100,1
Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником, дні	251	250	257	99	102
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	100	100

Отже, фонд оплати праці штатних працівників у 2021 році збільшився на 18 % порівняно з 2020 роком, і в 2022 – також збільшився на 0,1 %, в порівнянні з попереднім роком.

Середнє число днів відпрацьованих одним робітником у 2021 році становить 250 днів, що на 1 день менше ніж у 2020 році, а у 2022 році ця кількість збільшилась до 257 днів, що на 7 днів більше ніж в порівнянні з попереднім роком.

Середня тривалість робочого дня на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є стандартним показником, і становить 8 годин на добу.

2.3 Дослідження стану корпоративної культури на підприємстві

Успіх підприємства залежить від взаємодії всіх співробітників, при якому всі співробітники переслідують спільні цілі, і кожен з них повинен розуміти і відобразити основну природу підприємства. Основним засобом

конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності є людський фактор – добре розвинена корпоративна культура і дух підприємливості [46].

У процесі господарської діяльності підприємство повинно періодично перевіряти і оцінювати той тип корпоративної культури, який сформований в їх організаційній структурі. Це дозволяє краще зрозуміти та вдосконалити наявний тип корпоративної культури, який існує. Адже корпоративна культура не тільки регулює відносини всередині колективу підприємства, але і впливає на ефективність її діяльності [47].

Корпоративна культура базується на цінностях й позиціях, які працівники найчастіше не визнають [47].

В даний час методи вивчення такого складного явища, як корпоративна культура підприємства, умовно поділяються на три групи:

- кількісні – дослідники повинні звертати увагу, оцінюючи культурні атрибути підприємства та оцінюючи різні точки зору кожної з них;

- метафоричні – дослідники намагаються визначити культурні відбитки, використовуючи зразки документів, звітів, існуючих історій та розмовну мову;

- холістичні – дослідники глибше заглиблюються в культуру підприємства та виступають залученими спостерігачами [47].

Холістичний метод використовується для виявлення унікальних культурних атрибутів, що відображають менталітет членів підприємства [47].

Для порівняння корпоративної культури різних підприємств, а також для визначення зв'язків між культурою та іншими аспектами діяльності підприємства були розроблені кількісні методи визначення рівня корпоративної культури. Тут з'являється спроба описати культуру через набір основних атрибутів, які впливають на неї. На жаль, на сьогодні немає певного набору атрибутів, що дозволяють чітко описати й оцінити всю різноманітність корпоративних культур [47].

Проте, стан корпоративної культури на підприємстві можна оцінити і за допомогою анкетування. Тобто, прямою оцінкою на основі анкети, яка

відображена у додатках.

Щоб проаналізувати корпоративну культуру ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та зрозуміти, які проблеми існують на цьому підприємстві можна провести анкетування серед працівників двох виробничих цехів.

Для даної задачі розроблено анкету на основі одинадцяти питань, в якій співробітники підприємства мали змогу обрати відповідь на питання які пропонуються в ній. Ці питання стосуються безпосередньо корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», а також до видів мотивації персоналу та поділу працівниками деяких цінностей підприємства. Дана анкета наведена у додатку А.

Таким чином, всього було опитано 60 співробітників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». Результати опитування можна представити у графічному вигляді (рис. 2.6 - 2.16).

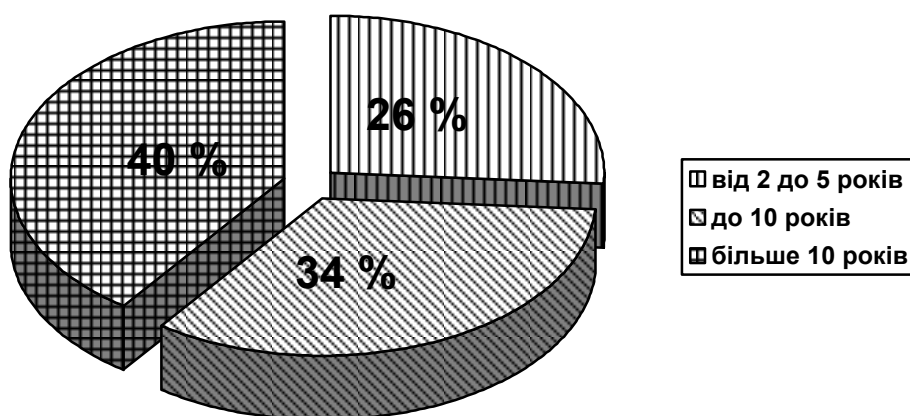


Рисунок 2.6 – Результати відповідей на запитання «Як довго Ви працюєте на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?»

Отже, на питання «Як довго Ви працюєте на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?» із 60 опитаних лише 26 % працюють на підприємстві відносно, нещодавно, від двох до п'яти років. 34 % опитаних працюють на підприємстві менше десяти років, та найбільша частина опитаних, працюють на підприємстві більше десяти років, і кількість таких осіб складає 40 % від всіх опитаних.

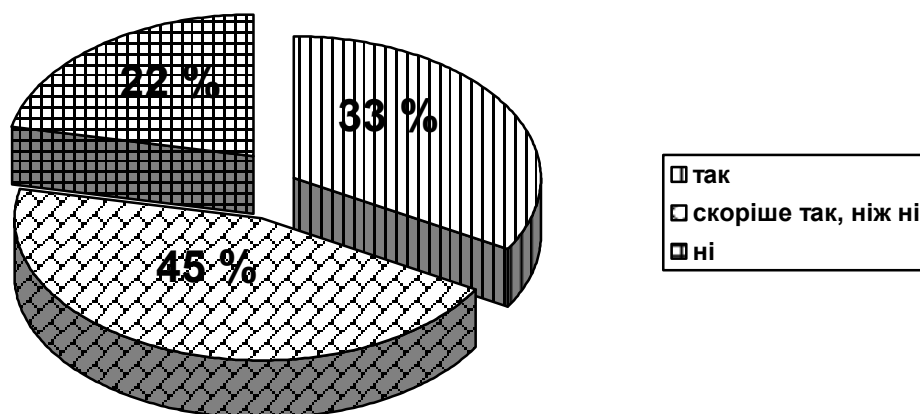


Рисунок 2.7 – Результати відповідей на запитання «Чи подобається Вам клімат в колективі, в якому Ви працюєте?»

Судячи з діаграми 2.7, на запитання в анкеті «Чи подобається Вам клімат в колективі, в якому Ви працюєте?» 22 % опитаних відповіли «ні», 33 % опитаних відповіли «так», і 45 % відповіли «скоріше так, ніж ні». Це означає що на підприємстві є певні невеликі проблеми зі спілкуванням всередині колективу, можливо часто спалахують конфліктні ситуації, проте більшість опитаних осіб позитивно оцінили атмосферу та клімат в колективі.

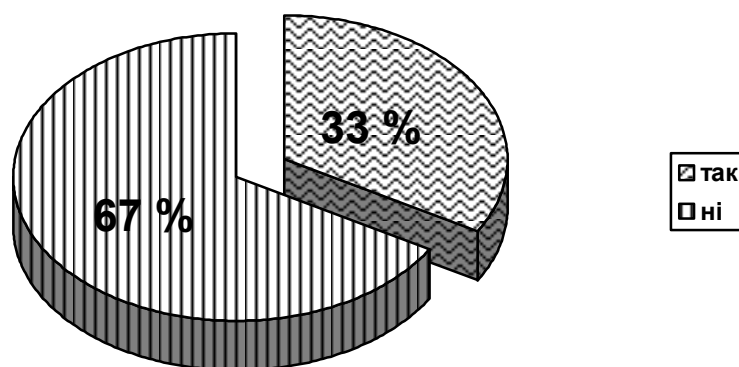


Рисунок 2.8 – Результати відповідей на запитання «Чи знаєте Ви, що на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», існує документ під назвою «Правила внутрішнього трудового розпорядку», де прописані всі ваші права та обов'язки на робочому місці?»

На запитання «Чи знаєте Ви, що на вашому підприємстві, існує документ під назвою «Правила внутрішнього трудового розпорядку», де прописані всі

ваші права та обов'язки на робочому місці?» 67 % опитаних цього не знали і відповіли «ні», а лише 33 % були ознайомлені з цією інформацією та відповіли «так». Це може означати, що не всі правила та порядок роботи доноситься до працівника при прийомі на роботу, а також те що існує проблема з комунікацією між керівництвом та співробітниками. Це безперечно один з недоліків, адже працівникові дуже важливо знати та розуміти свої права та обов'язки.

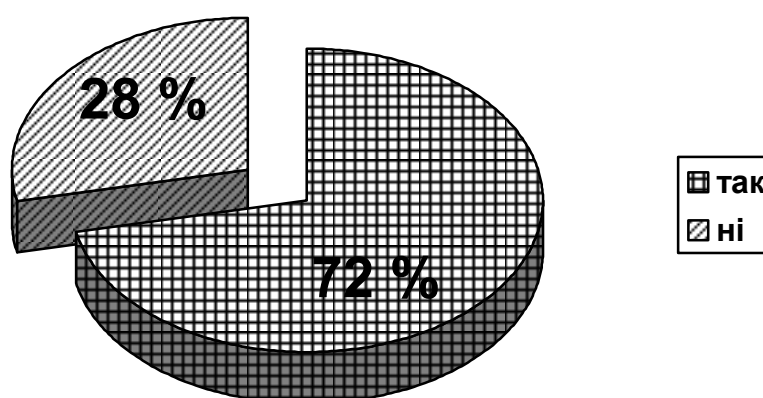


Рисунок 2.9 – Результати відповідей на запитання «Чи піклується керівництво про рівень професійного розвитку працівників?»

Дивлячись на діаграму 2.9 що, показує структуру відповідей на запитання «Чи піклується керівництво про рівень професійного розвитку працівників?», аж 72 % вказали на відповідь «так» і лише 28 % опитаних співробітників вказали на відповідь «ні». Це означає що, керівництво піклується про професійний розвиток своїх підлеглих, та за рахунок підприємства можна пройти навчання, як для суміжних професій так і для підвищення власної кваліфікації.

Також, якщо з'являється нове обладнання, тоді підприємство наймає спеціалістів з компанії виробника, та організовує навчання для працівників ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

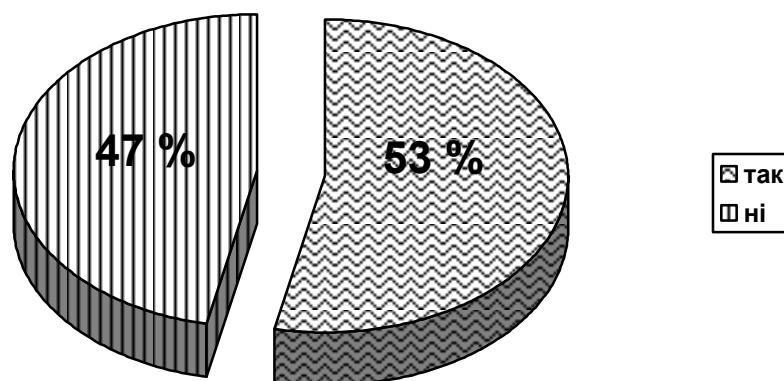


Рисунок 2.10 – Результати відповідь на запитання «Чи є комфортним для Вас рівень трудової дисципліни на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?»

На запитання «Чи є комфортним для Вас рівень трудової дисципліни на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?» що зображено у вигляді діаграми 2.10, 53 % опитаних відповіли «так», проте багато працівників обрали відповідь «ні». Це означає що на підприємстві існує деяка проблема в організаційних моментах трудової дисципліни, таких як, при прийомі на роботу працівникові не можуть в чіткій формі сформулювати його посадові обов'язки та права, хоча, це й закріплено в правовому документі. Проте, можемо зробити висновок, що до нього звертаються не так часто.

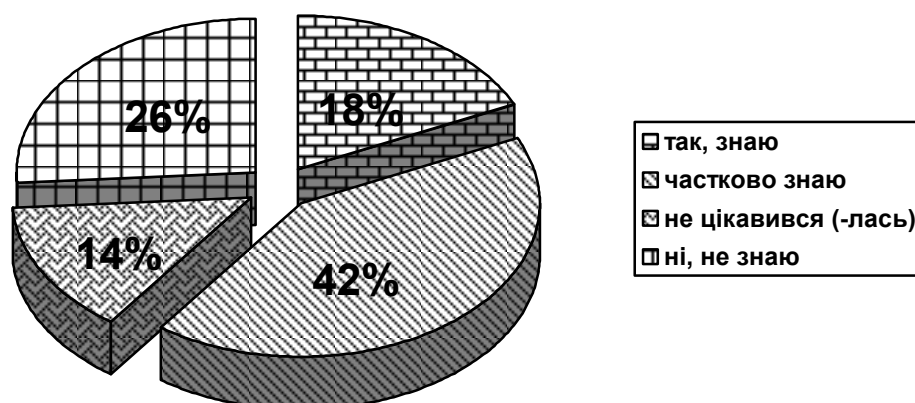


Рисунок 2.11 – Результати відповідей на запитання «Чи знаєте Ви основні цілі та місію ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?»

На запитання «Чи знаєте Ви основні цілі та місію ПрАТ «Хмельницька

маслосирбаза?») тільки 18 % опитаних відповіли «так, знаю», 14 % відповіли що не цікавились цією темою, 26 % осіб відповіли «не знаю», та 42 % опитаних співробітників відповіли що частково ознайомлені з цією темою. Отже, можемо зробити висновок, що кожен працівник і керівник більше сконцентровані на власних цілях та потребах. Можливо є розбіжності в поглядах персоналу та керівництва, а таким чином, керівництво та працівники на підприємстві не переслідують одну ціль та місію.

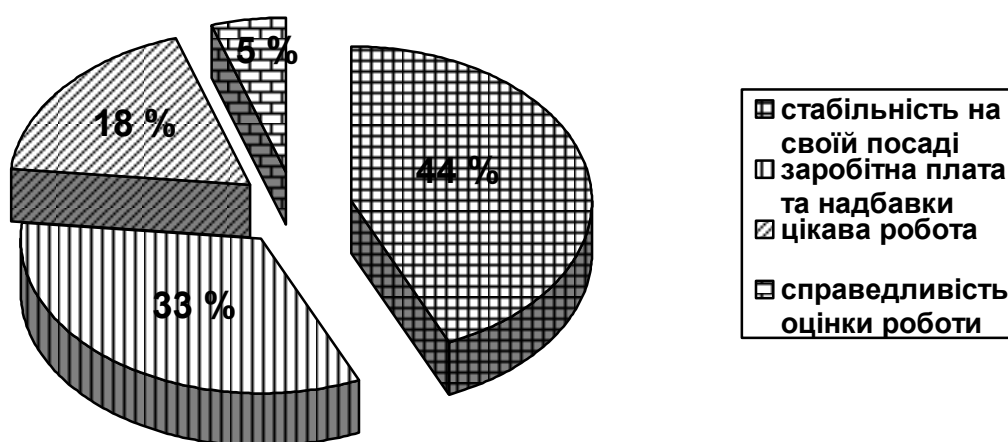


Рисунок 2.12 – Результати відповідей на запитання «Які з цінностей, що перераховані нище, Ви можете вважати основними на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?»

На запитання «Які з цінностей, що перераховані нище, Ви можете вважати основними на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?» 44 % опитаних співробітників відповіли «стабільність на своїй посаді» та 33 % опитаних відповіли «заробітна плата», 18 % опитаних відповіли «цікава робота» та тільки 5 % відповіли «справедливість оцінки». Це означає що, основною ціллю працівників є стабільність на посаді та оплата праці, це підтверджує що на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» частіше використовується матеріальний вид мотивації.

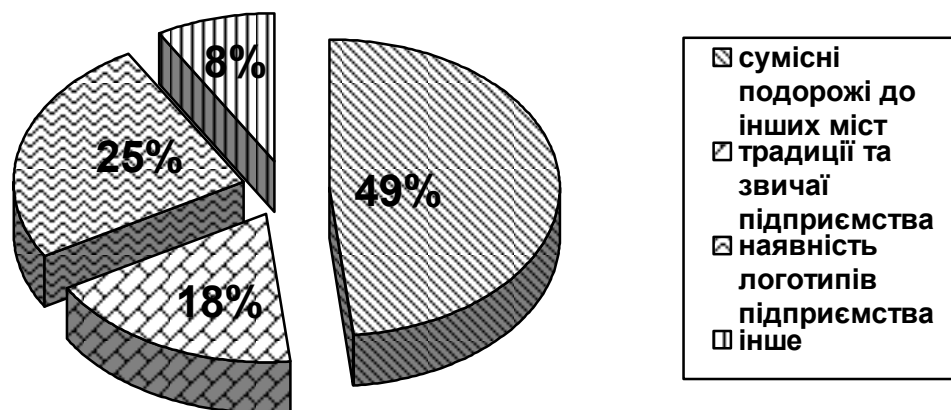


Рисунок 2.13 – Результати відповідей на запитання «Що для Вас означає корпоративна культура?»

Думка що склалась в працівників на рахунок питання «Що для Вас означає корпоративна культура?» розділилась. Багато опитаних відповіли що це сумісні подорожі до інших міст, а саме 49 % опитаних. 25 % робітників відповіли що це «наявність логотипів підприємства», для 18 % опитуваних це традиції та звичаї підприємства. Результати відповідей на це питання можна розглянувши діаграму 2.13.

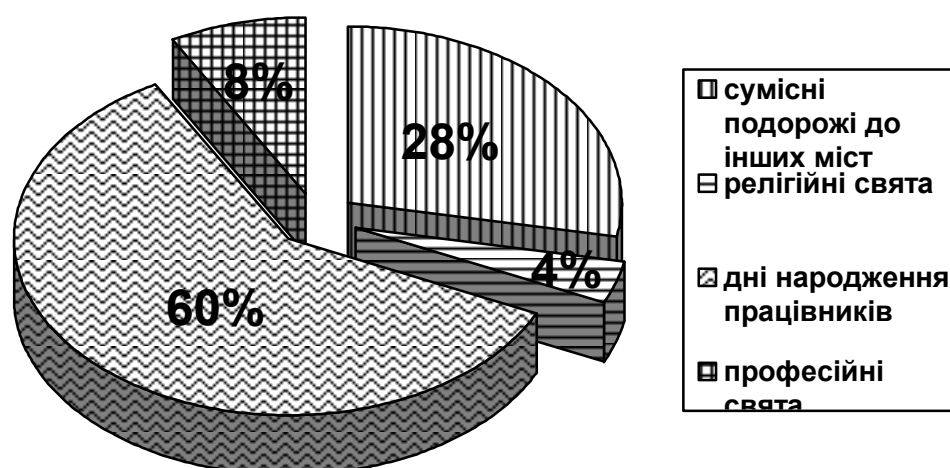


Рисунок 2.14 – Результати відповідей на запитання «Які свята та заходи для спільного відпочинку проводяться на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?»

На рахунок питання «Які свята та заходи для спільного відпочинку проводяться на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?» багато опитуваних

відповіли «дні народження працівників», а саме 60 %. Що стосується відповіді «сумісні подорожі до інших міст», 28 % опитуваних обрали її, 8 % опитуваних обрали професійні свята.

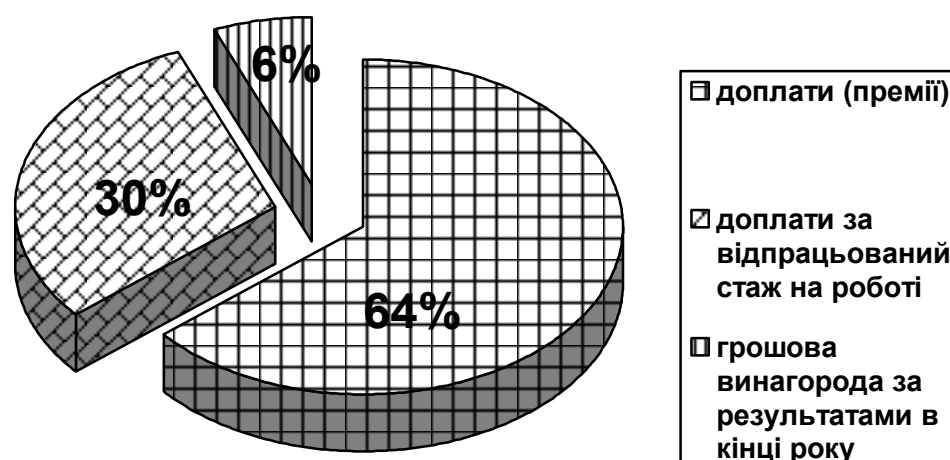


Рисунок 2.15 – Результати відповідей на запитання «Які, в Вашому понятті, важливі форми матеріального стимулювання?»

Для великої частини працівників більше значення мають різні доплати та премії, саме так відповіли 64 % опитуваних. 30 % робітників обрали відповідь «доплати за відпрацьований стаж на роботі», та найменшу популярність серед опитуваних склала відповідь «грошова винагорода в кінці року», її обрали тільки 6 % опитуваних. Ілюстровану відповідь можна знайти на рисунку 2.15.

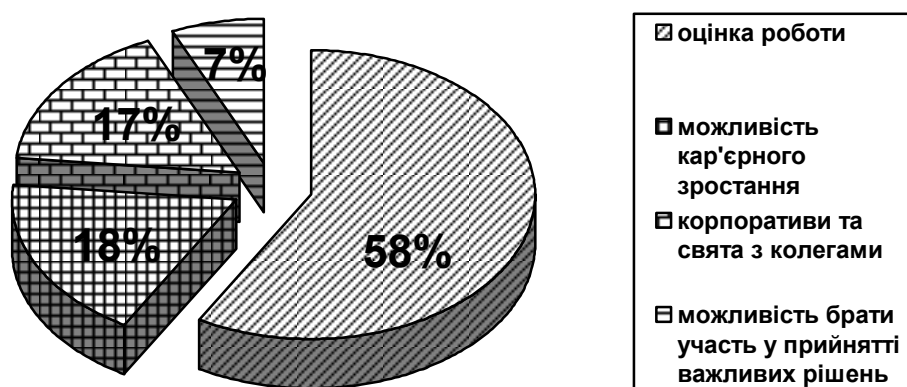


Рисунок 2.16 – Результати відповідей на запитання «Які, в Вашому понятті, важливі форми нематеріального стимулювання?»

З даної діаграми можна визначити що найбільш важливішими формами нематеріального стимулювання для опитуваних стала «оцінка роботи», таку відповідь обрали 58 % опитуваних. Для 18 % опитуваних працівників це стала відповідь «можливість кар'єрного зростання», і для 17 % - «корпоративи та свята з колегами».

Після проходження анкетування на одинадцять запитань, опитуваних попросили відповісти ще на одне запитання у вигляді оцінки за 10-бальною шкалою компонентів корпоративної культури. Це проведено для того, щоб, визначити рівень задоволеності існуючою корпоративною культурою, серед працівників підприємства.

Чим вищий середній бал у кожного компонента від усіх працівників, ти вищий рівень задоволеності цим компонентом на підприємстві.

Середні бали відповідей, можна представити в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка елементів корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Елемент корпоративної культури	Оцінка (0-10)
Клімат який склався в колективі	4
Характеристика роботи	9
Стиль управління керівництва	7
Політика підприємства	9
Можливість професійного зростання	4

Отже, за допомогою результатів анкетування, яке проводилось на підприємстві, можна зробити висновок, що найбільше задоволені робітники – характеристикою своєї роботи та політикою свого підприємства. А найменше задоволенні у кліматі (атмосфері) яка склалась на підприємстві. Проте, слід взяти до уваги те, що результати анкетування показують що корпоративна культура на підприємстві знаходиться на початковому рівні.

Можна зобразити графічно результати таблиці 2.13 так як, на рисунку 2.17.

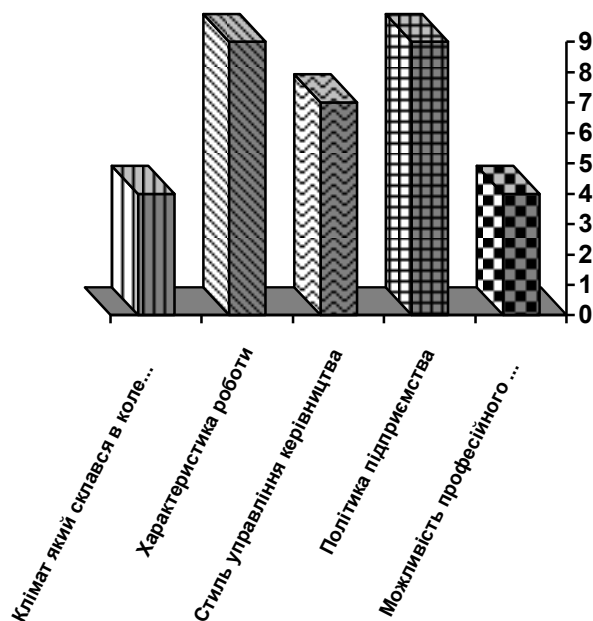


Рисунок 2.17 – Рівень задоволеності існуючою корпоративною культурою на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Так як, видно з графіку 2.17 клімат який склався в колективі отримав дуже низький рівень, тому керівництву ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» потрібно більшу увагу звертати саме на цей аспект корпоративної культури, адже він чи не найважливіший. Так як, вся наша діяльність базується на комунікації та умовах в яких вона протікає, соціально-психологічний клімат в колективі потребує постійної оцінки і підтримки. Також, варто звернути увагу і на організаційні моменти трудової дисципліни.

Варто зазначити, що компоненти корпоративної культури також можуть впливати на економічні складові підприємства, оскільки ідеологія і культура завжди знаходяться в центрі уваги.

Можна зробити висновок що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має початкові форми корпоративної культури, тобто вона знаходиться на першому рівні, який виражається зовнішніми атрибутами корпоративної культури. Проте кожного дня вона розвивається в напрямку вдосконалення своїх цінностей, звичаїв та комунікації між співробітниками.

Висновки до розділу 2

В данному розділі дипломної роботи було розглянуто загальну характеристику діяльності ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», яке спеціалізується підприємство на виробництві плавлених сирів, твердих сирів, вершкового масла, сухого молока та інших видів молочної продукції.

Продукція ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» випускається під торговими марками «Волошкове поле», «Зелений хутір» та особистий торговий знак «Вершковий рай».

Країни (Грузія, Вірменія, Азербайджан, Молдова, Ізраїль, Єгипет) з якими співпрацює та в які експортується велика кількість продукції підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» зазначені в цій роботі.

У пункті 2.2 розглянуто аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», внаслідок якого можна зробити висновок, що на ньому присутня плінність кадрів, працівники повністю забезпечені роботою (про це також може свідчити розрахунок продуктивності праці на підприємстві, який дав додатні показники), а також те що саме підприємство повністю конкурентоспроможне в фінансовому стані.

В підпункті 3.3 можна побачити аналіз існуючої корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та рівень задоволеності нею співробітників підприємства. Це проводилось шляхом анкетування шестидесяти людей (2 цеха), з допомогою розробленої анкети на 11 запитань та одного додаткового завдання на оцінку рівня існуючої корпоративної культури за 10-ти бальною шкалою. Внаслідок чого було зроблено такі висновки, що на підприємстві найнижчі рівні за оцінкою працівників зайняли клімат який склався в колективі та неможливість кар'єрного зростання.

Можна також зробити висновок що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має початкові форми корпоративної культури.

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПРАТ «ХМЕЛЬНИЦЬКА МАСЛОСІРБАЗА»

3.1 Стратегічне спрямування корпоративної культури підприємства ПРАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Корпоративна культура завжди була потужним рушійним фактором ефективного впровадження інновацій, оскільки вона сприяє якісній зміні свідомості і поведінки людей, зміні характеру взаємодії між керівниками та персоналом підприємства, зміні способу встановлення цінностей і норм підприємства [48].

Корпоративна культура підприємства являє собою потужний інструмент лідерства, який повинен використовуватися керівництвом. Її високий рівень дозволяє управляти за допомогою норм та цінностей, а не безпосередньо впливати на співробітників. Це також, дозволяє швидко приймати рішення на місці, та чітко визначати стандарти якості та самооцінки, що полегшує розуміння напрямків діяльності клієнтів [49].

По суті, корпоративна культура є невидимою частина підприємства. Однак, це не зменшує впливу на поведінку працівників, але ускладнює їх аналіз та управління. Це може бути детально регламентовано документами, можуть бути декларовані тільки окремі принципи та врешті, це може існувати без письмових правил [50].

Корпоративна культура також є соціальною інновацією за своєю природою, оскільки вона сприяє втіленню соціальних змін, відповідно до вимог сучасного розвитку підприємства і формує певну мотивацію у співробітників до ефективного впровадження реалізації запропонованих змін [48].

Досліджуючи вплив характеру українського народу на формування корпоративної культури, варто враховувати, що наш народ характеризується не формальними причинами, а пріоритетом норм морального життя суспільства, які

засновані на принципах індивідуальності та людяності [50].

Індивідуалізм українців координується деталями суспільного життя і відіграє двоїсту роль у побудові корпоративної культури вітчизняних комерційних структур. Оскільки формування капіталу здійснюється за принципом «від індивідуального до колективного», при непряму володінні майном, ця характеристика національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії [50].

Індивідуалізм, з іншого боку, привів до самоізоляції, руйнування організаційних форм соціального порядку та нездатності створювати та утримувати владу, що в даний час є перешкодою [50].

Для підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можна використати стратегічну модель розвитку корпоративної культури. Тому, для початку, потрібно оцінити рівень існуючої корпоративної культури.

При дослідженні корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» шляхом анкетування, яке наведено у пункті 2.3 було виявлено шість основних проблем, які наведено на рисунку 3.1.

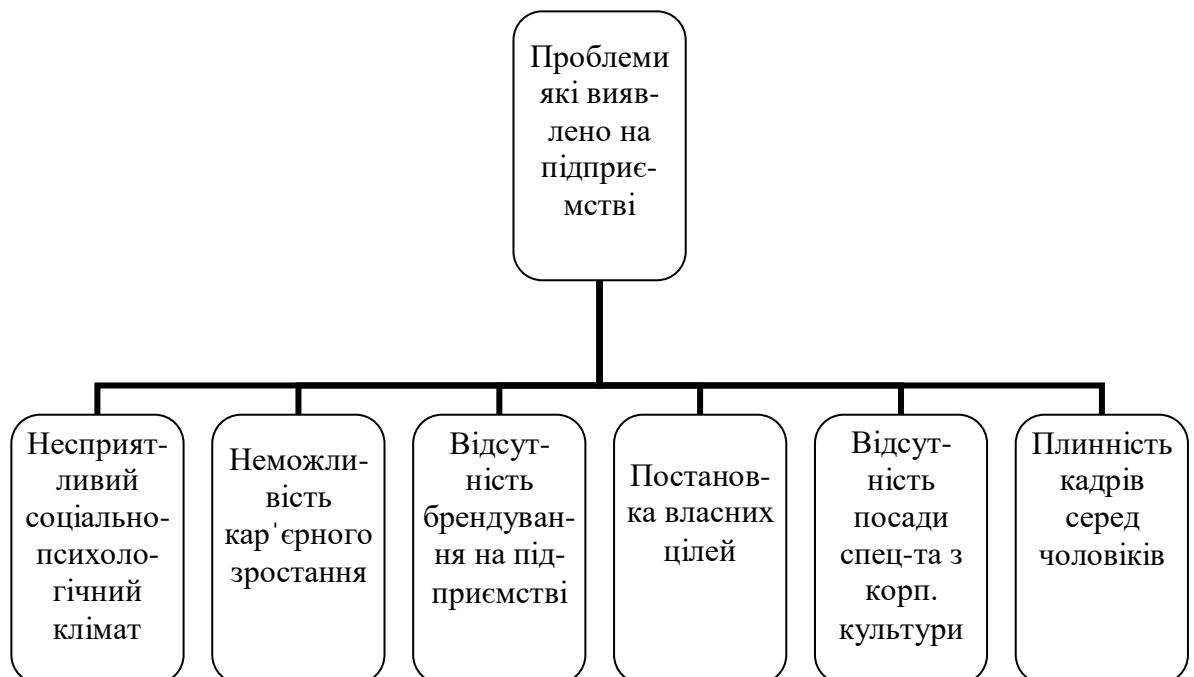


Рисунок 3.1 – Проблеми які виявлено на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Отже, для вирішення проблем ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» пропонується ряд рекомендацій які наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма заходів які стосуються вирішення проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

№	Проблема	Пропозиція вирішення	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість, тис. грн
1.	Несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі	Нестандартні святкування всім колективом, проведення тренінгів та практичних семінарів з практичним психологом.	Керівники відділів підприємства, працівники відділів.	Протягом року	664
2.	Відсутність посади спеціаліста з корпоративної культури	Ввести на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури.	Керівник відділу кадрів підприємства.	Протягом року	300
3.	Неможливість кар'єрного зростання	Покращити методи та види професійного навчання для працівників.	Директор, керівники відділів підприємства	6 місяців	100
4.	Відсутність брендування на підприємстві	Розмістити на халатах працівників маленькі логотипи підприємства та обшити їх краї в жовтий або червоний кольори (корпоративні кольори).	Директор	3 місяці	120
5.	Постановка власних цілей	Знайти компроміс в цілях керівництва підприємством і працівниками. Обрати спільний вертор розвитку.	Керівники відділів підприємства, співробітники відділів підприємства	2 місяці	Відсутні витрати
6.	Плинність кадрів серед чоловіків	Забезпечення броні для чоловіків на підприємстві служитиме мотивацією	Директор	2 місяці	Відсутні витрати

Для того щоб відобразити терміни реалізації даної програми заходів які

спрямовані для вирішення проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можемо використати графічне зображення взаємозв'язку об'єму роботи та часу для його виконання, за допомогою діаграми Ганта, яку зображено на таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Діаграма Ганта щодо термінів реалізації заходів які спрямовані на вирішення проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Розгляд програми кадрових заходів	1	+										
2.	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		+									
3.	Покращення соціально-психологічного клімату	1			+								
4.	Впровадження нової посади	2				+	+						
5.	Покращення способів навчання персоналу	3							+	+	+		
6.	Впровадити корпоративну форму	1										+	
7.	Пошук компромісу між цілями керівника та працівників	1											+
8.	Забезпечення броні на підприємстві	1											+

Отже, як видно з діаграми Ганта, виконання роботи по реалізації програми щодо заходів з вирішення проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» буде становити 11 місяців.

Задля покращення рівня соціально-психологічного клімату в колективі

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» можна запропонувати проведення святкових днів для всього колективу в неформальній атмосфері та нестандартному місці.

Такі заходи забезчують гарне проведення часу усім колективом у дружньому настрої. Внаслідок подібних свят потрібно щоб довіра до керівництва ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» зроста, а також кожен із працівників розкрився один одному з інших сторін, та поспілкувався в неформальній атмосфері, для того щоб знайти спільні інтереси та теми для спілкування.

Мета таких святкових заходів – зблизити колектив та допомогти дізнатися один одного краще, а також це можливість для мотивування працівників нематеріальним видом мотивації таким як, вручення грамот та виголошення подяк від керівництва підприємства.

Таблиця 3.3 – Перелік свят та заходів ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

№	Назва свят та заходів	Спосіб святкування	Дата	Калькуляція, грн
1.	Новий рік	Банкет в кафе або ресторані на 100-150 осіб по 900 грн/людину, подарунки 500 грн/людину.	01.01	310 000
2.	День української армії	Поздоровлення на сайті підприємства.	06.12	-
3.	День української жінки	Поздоровлення на сайті підприємства.	25.03	-
4.	День народження підприємства	Святковий захід в актовому залі на підприємстві, фуршет на (90-100 осіб) вручення грамот та подяк.	18.10	50 000
5.	Пасха	Декілька днів вихідних, виїзд на природу (60-70 людей) по 600 грн/людину.	Свято яке переноситься	42 000
6.	День матері	Поздоровлення на сайті, подарунки вибраним працівникам (50 осіб) 400 грн/людину.	12.05	20 000
7.	День працівника харчової промисловості	Поздоровлення, концертна програма в актовому залі підприємства, подарунки для вибраних працівників (30 осіб) 1000 грн/людину, вручення грамот і подяк.	15.10	70 000

Кінець таблиці 3.3

8.	Дні народження працівників	Поздоровлення на сайті, вручення подарункових сертифікатів (300 грн).	Різні дати	142 000
9.	Важливі для підприємства події: - отримання великого замовлення; - завершення виробництва великого змовлення; - перевиконання плану роботи.	Залежить від того який бюджет заходу можливий: - банкет (в залежності який цех буде святкувати) (30 осіб) 1000 грн/людину; - поздоровлення від керівництва; - фінансування заходу може бути здійснено керівництвом або частково, або покрито повністю.	Різні дати	30 000
Разом за рік:				664 000

Для підтримання дружньої атмосфери всередині колективу ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» пропонується також провести серію тренінгів, або практичних семінарів з практичним психологом. На цих тренінгах буде розглянуто важливість щирих та довірливих відносин всередині колективу, взаєморозуміння один з одним та розвитку спілкування між працівниками.

Подібні заходи позитивно впливають на атмосферу всередині колективу, допомагають зрозуміти кожну людину в ньому, дізнатися більше про саме поняття соціально-психологічного клімату та важливість його підтримання.

Так як, керівництву ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» не цікаво розвивати корпоративну культуру свого підприємства, для того щоб вдосконалити існуючу корпоративну культуру, та почати розвивати її пропонується ввести нову посаду на підприємстві – спеціаліста з корпоративної культури. Він буде займатися подальшим розвитком та підтриманням її на високому рівні.

Наступна проблема яка існує на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є неможливість кар'єрного зростання. Навчання персоналу є важливою складовою для кар'єрного росту. Кожен працівник прагне реалізувати себе в обраній професії. Так як сучасний світ надто швидко змінюється, навчання персоналу стало необхідністю на сучасних підприємствах які прагнуть успіху.

Тож, керівники таких підприємств допомагають в реалізації потреб в підвищенні кваліфікації своїх працівників і їх перенавчанні, для того щоб вони мали змогу зайняти іншу посаду або просунути вгору по кар'єрних сходах.

Для вирішення цієї проблеми пропонується розвиток методів та видів навчання персоналу підприємства, як на робочому місці так і за його межами, та навіть можливість стажування закордоном.

Для такого великого підприємства як ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є обов'язковим розвиток свого персоналу, адже на кожному процесі роботи потрібно мати навички суміжних професій, задля безпечної роботи.

Навчання персоналу також, несе в собі ще й адаптивну функцію для нових співробітників. Коли колектив навчає нового працівника він також адаптується до поповнення в команді, а новий працівник – до працюючого колективу.

Корпоративна культура підприємства завжди присутня у всіх процесах підприємства, адже формувалась на основі його історії, культури та традицій. Вона постає у вигляді сукупності культурних цінностей підприємства, та комунікаційної діяльності людей. Стійка й стабільна корпоративна культура є основою та важливим джерелом для створення ефективного управління людськими ресурсами.

Керівництво ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» майже не займається розвитком своєї корпоративної культури.

При дослідженні рівнів корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» визначено що вона знаходиться на першому рівні зовнішніх атрибутів. Тобто, кожен інвестор, партнер або новий співробітник, хто починає знайомитись з даним підприємством бачить тільки зовнішні прояви корпоративної культури.

Те що корпоративна культура ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» знаходиться на першому рівні розвитку, підтверджують також і суб'єктивні атрибути корпоративної культури до яких відносяться зовнішні (манера одягатися, символи, герої, фірмовий стиль, інтер'єр, лозунги, міфи,

легенди) [46].

На першому рівні ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» існують суб'єктивні зовнішні атрибути корпоративної культури, які наведено на рисунку 3.2.

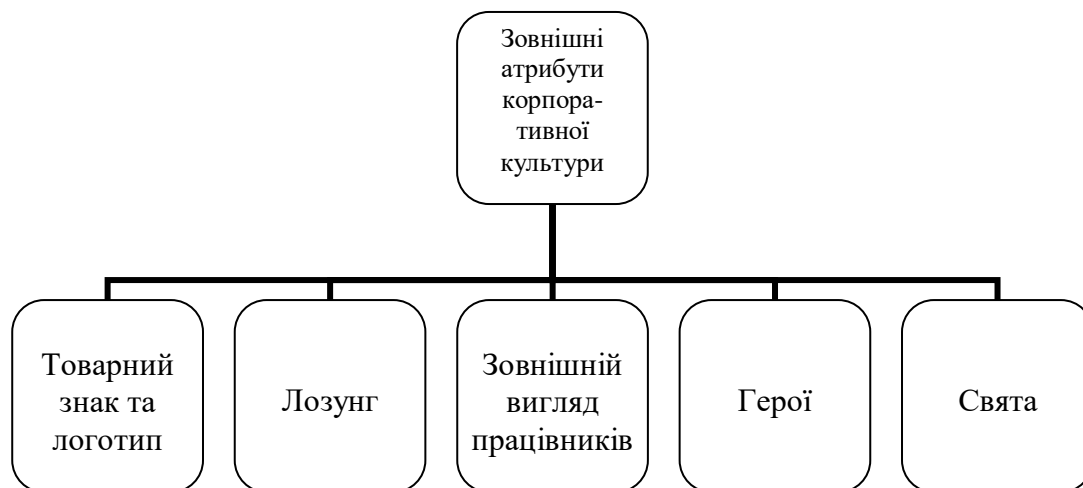


Рисунок 3.2 – Зовнішні атрибути корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Проте, варто зазначити що рекомендується оптимізувати зовнішній вигляд працівників. Наприклад, в цехах, де обов'язковим елементом зовнішнього вигляду є халат, на нього можна помістити маленький логотип Хмельницької маслосирбази та краї халата обробити в корпоративні кольори (червоний або жовтий), для того щоб викликати відчуття командності в працівниках.

Для того щоб корпоративна культура ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» перейшла на другий рівень, який характеризується місією та цілями підприємства, керівництву рекомендується оптимізувати зовнішній вигляд робочого одягу працівників, знайти компроміс у цілях підприємства та працівників. Щоб всі співробітники рухались в одному напрямку, та просували вперед підприємство.

Ціль керівника ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» – об'єм виконаної роботи, а не розвиток колективу. Керівництво не має на меті залучання всіх працівників до спільних цілей і командної роботи, внаслідок цього люди не

відчувають що вони потрібні на данній посаді, або і місці роботи загалом, тому співробітники знаходять власні цілі роботи.

Лейтмотивом корпоративної культури на підприємстві має бути відчуття що співробітники та колеги велика родина, а не просто наймані працівники.

Зараз існує велика проблема з плинністю чоловічих кадрів, так як в країні введений військовий стан та оголошена масштабна мобілізація для поповнення рядів військовослужбовців. ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» не стало виключенням, адже за 2022 рік чисельність персоналу підприємства становило всього 476 осіб, а це найменша чисельність за 3 останніх роки які досліджувались.

Для вирішення цієї проблеми пропонується, бронювати чоловіків від мобілізації шляхом видачі документу (броні) від підприємства. Такі чоловіки тимчасово не підлягають мобілізуванню. Цей документ видається представниками воєнкомату на підприємство з метою забезпечення його нормального функціонування.

Важливою рекомендацією щодо вдосконалення корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є введення нової посади на підприємство. Адже без чіткого формування стратегії, місії, цінностей та взаємозв'язків в колективі, рух підприємства вперед неможливий. Для того щоб виправити цю ситуацію і було запропоновано введення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

На даному рівні розвитку корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» такий спеціаліст допоможе в оцінці та розробці стратегії її подальшого розвитку[48].

За умови, коли підприємство має чітко сформульовану інноваційну стратегію і неухильно дотримується її, менеджери можуть скорегувати ситуацію, причому так, щоб вона стала виграною для більшості працівників. Відповідно основним допоміжним важелем впливу на окремих співробітників та їх неформальні групи є корпоративна культура. Корпоративна культура інноваційного підприємства орієнтує персонал на швидше впровадження змін.

3.2 Впровадження посади спеціаліста з корпоративної культури на підприємстві

Сьогодні значно зріс інтерес до корпоративної культури як явища, що приводить до успіху оскільки вона впливає на взаємини всередині команд і безпосередні зв'язки з роботою окремих людей. Серйозне ставлення до формування корпоративної культури на підприємстві залишає конкретний позитивний слід у підсумковій діяльності [51].

Наявність розвиненої корпоративної культури на підприємстві значно полегшує менеджерам використання людських ресурсів в ході робочого процесу. А оскільки людські ресурси зараз є найважливішим фактором успіху, використовуючи логічні ланцюжки, робиться висновок, що розвиток корпоративної культури являється обов'язком будь-якого підприємства [51].

В сучасному мінливому світі, корпоративна культура стає необхідним інструментом для управління людськими ресурсами, за допомогою взаємовідносин, традицій та культури. Вона допомагає працівникам почуватися комфортно та легко ухвалювати рішення адже, в них немає страху перед помилкою.

Для розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» запропоновано введення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

На початковому етапі корпоративної культури такий спеціаліст допоможе ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» розробити та втілити в життя ефективний план розвитку корпоративної культури. А також, створити прекрасний інструмент, котрий допоможе вдосконалити процес управління людськими ресурсами на підприємстві.

Для розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» запропоновано введення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури. Такий спеціаліст створює та реалізовує стратегію та

план розвитку корпоративної культури для підприємства.

Для того щоб зрозуміти професію спеціаліста з корпоративної культури, можна скласти його професіограму, яку наведено в таблиці 3.4.

Професіограма визначається розгорнутим переліком характеристик та умов трудової діяльності працівника, задля конкретної професії, вимог до неї, важливих якостей наявних у працівника.

Таблиця 3.4 – Професіограма спеціаліста з корпоративної культури

Компоненти		Зміст
1. Зміст праці		<p>Спеціаліст з корпоративної культури, оцінює її на підприємстві, з метою перспективного розвитку.</p> <p>Складає план подальшого розвитку корпоративної культури на підприємстві а також, розробляє ефективні методики її вдосконалення.</p> <p>Контролює корпоративну культуру та її розвиток на кожному етапі.</p>
2. ПВЯ робітника	2.1 Психофізіологічні параметри	Навички в спілкуванні з людьми,
	2.2 Особисті якості	Впевненість в прийнятих рішеннях., креативність, самоконтроль, добре розвинені організаторські здібності, вміння добре ладнати з людьми, відповідальність, потреба працювати на результат, компетентність, наполегливість.
	2.3 Інтелектуальні якості	Високий рівень вмінь добре виражати свої думки, та хороший рівень ерудованості.
3. Знання, вміння та навички		Спеціаліст з корпоративної культури повинен знати як розробити план досягнення цілей які поставило підприємство, за допомогою розвитку його корпоративної культури.
4. Умови роботи		<p>Предмети праці: способи інформації і комунікації, нормативні документи.</p> <p>Знаряддя праці: інформаційні технології.</p>
5. Вимоги щодо професійної підготовки		Розвинуті організаторські здібності, уміння працювати з документацією, відповідальність, необхідність аналітичних умінь.
6. Сегмент на ринку.	6.1 Близькі області.	Економічна область, область психології, маркетингу, педагогіки.
	6.2 Попит професії на ринку праці	Так як, сфера корпоративної культури в нашій країні тільки розвивається, дана професія використовується далеко не на всіх підприємствах, проте активно розвивається на нових підприємствах.

Часто людина будучи хорошим спеціалістом з певним досвідом роботи на інших підприємствах приходять на співбесіду на розвинене підприємство котре

потребувало саме такого працівника і через певний проміжок часу розуміють що підприємство та обраний працівник прекрасно функціонують окремо один від одного, тому для кращого розуміння який саме працівник буде підходити даній посаді можна створити профіль посади спеціаліста.

Профілем посади являється спеціальний документ, який використовується як інструмент для оцінки та відбору персоналу на відкриті вакансії.

Для кожного підприємства критерії відбору персоналу індивідуальні і різні та не завжди чітко сформульовані, тому для того щоб обрати саме того кандидата який потрібен на цю посаду, важливо щоб у формуванні профілю посади спеціаліста приймав участь сам керівник структурного відділу куди наймається працівник.

Таблиця 3.5 – Профіль посади спеціаліста з корпоративної культури

Назва посади	Посадова інструкція
<p>Спеціаліст з корпоративної культури. Створюється нова посада.</p>	<p>Функціональні обов'язки складають оцінку та розробку плану розвитку корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».</p> <p>Планування робочого дня спеціаліста: збір інформації, її структурування, аналіз стану корпоративної культури на підприємстві на даний період часу, розробка заходів для розвитку корпоративної культури.</p> <p>Насамперед потрібно вирішити завдання з соціально-психологічним кліматом на підприємстві, та покращити його.</p> <p>Зона відповідальності – комунікація всередині підприємства.</p> <p>Очікувані результати роботи – збільшення прибутку підприємства через підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».</p>
Умови роботи	Вимоги до кандидата
<p>Випробувальний термін 2 тижні, паралельно з проходженням онлайн-курсу з підвищення кваліфікації.</p> <p>Заробітна плата спеціаліста складатиме 23 000 гривень – середня заробітна плата для схожих посад на інших підприємствах.</p> <p>Графік роботи – 8 годин.</p>	<p>Досвід роботи у галузі корпоративної культури буде перевагою.</p> <p>Володіння іноземними мовами буде перевагою.</p> <p>Досвід роботи з користування ПК.</p> <p>Особисті якості: працьовитість, відповідальність, відданість, комунікабельність.</p>

Під час складання профілю посади дуже важливо врахувати сферу діяльності підприємства.

Якщо правильно скласти профіль посади спеціаліста це дає змогу взаємозв'язати стратегію підприємства з підбором персоналу. Складання профілю посади дуже важливий та серйозний крок до найму співробітників та формуванню команди.

Нову посаду неможливо ввести без погодження з директором або керуючим підприємством. При створенні підприємства затверджують штатний розпис, й оновлюють його, як правило, кожного наступного року – при відсутності змін також. Тож, для того щоб ввести нову посаду на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» потрібно внести її в перелік штатного розпису на наступний рік. Проте, якщо зміни до штатного розпису вносяться впродовж терміну дії, тоді можна його перезатвердити в новій редакції. Минулий штатний розпис, за наказом буде вважатися недійсним.

Штатний розпис представляє собою документ за допомогою якого встановлюється структура підприємства, робочий штат і заробітна плата кожного працівника. В ньому міститься назва посад, чисельний склад працівників та оклад кожної посади.

Для того щоб ввести посаду спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» потрібно дотримуватись трьох основних напрямків розвитку введення спеціаліста корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», таких які наведено на рисунку 3.3.

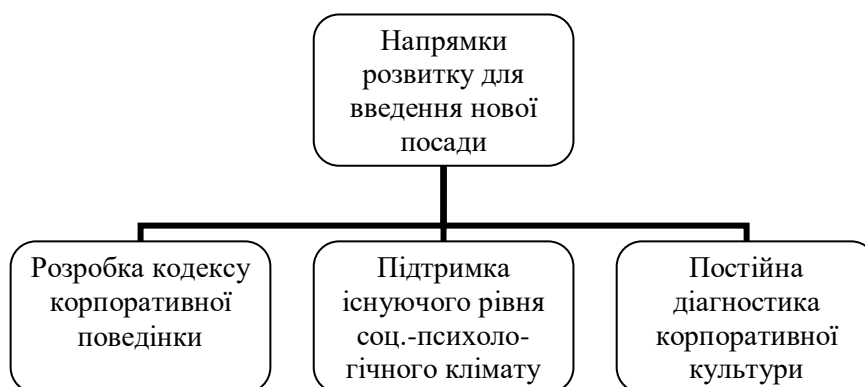


Рисунок 3.3 – Напрямки розвитку для введення нової посади спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

1) Для розробки кодексу корпоративної поведінки на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» потрібно визначити переконання та цінності через які визначаються рішення та дії, які кожного дня приймаються на підприємстві, також встановлюються етичні норми на ньому. Адже, кодекс корпоративної поведінки являє собою набір стандартів, через які ведеться управління підприємством.

2) Для підтримки існуючого рівня корпоративної культури на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» важливо зберігати комунікацію між працівниками. В процесі роботи вирішувати появи групових потреб та конфліктів.

3) Постійна діагностика корпоративної культури та рівень задоволеності нею співробітниками можна проводити шляхом анкетування або опитування, з метою розробки плану її покращення та вдосконалення на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Проаналізувавши схожі посади та професії рекомендовано відправити працівника який буде знайдений на цю посаду, на онлайн курси по підвищенню кваліфікації, паралельно з проходженням випробувального терміну та адаптацією на підприємстві. Відповідальним за навчання спеціаліста з корпоративної культури призначено керівника відділу кадрів. Для проходження онлайн-курсів з балансу підприємства були виділені кошти під навчання персоналу.

Онлайн-курс рекомендований для проходження за 2 тижні. Після його проходження, працівнику буде виданий іменний сертифікат. У програмі курсу представлена теоретична частина (типи корпоративних культур, організаційні цінності, показники корпоративної культури, ролі в розвитку корпоративної культури, дослідження корпоративної культури), додаткові теми (розвиток корпоративної культури) та фінальне тестування.

Для розуміння скільки коштів буде витрачено на введення нової посади на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» проведемо розрахунок, котрий наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок поточних витрат на введення спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Стаття витрат	Сума, грн	
	Витрати на місяць, грн	Витрати на рік, грн
1. Витрати на навчання спеціаліста	5 400	5 400
2. Витрати на заробітну плату	23 000	276 000
3. Витрати для обладнання робочого місця спеціаліста з корпоративної культури (купівля технічного оснащення)	15 000	15 000
4. Витрати на придбання та установку програмного забезпечення	6 500	6 500
5. Витрати на технічне обслуговування програмного продукту	4 000	8 000
Всього:	53 900	310 900

Витрати на навчання спеціаліста були розраховані з кількості годин витрачених на заняття та лекції. Так, за 18 годин лекційного матеріалу сума становить 5 400 грн.

Витрати на заробітну плату встановлені як середня заробітна плата на подібних посадах. Вона становить 23 000 грн.

Витрати на обладнання робочого місця для спеціаліста по корпоративній культурі становлять 15 000 грн. Ці кошти були розраховані з огляду на необхідність закупки технічного обладнання для спеціаліста.

Витрати на придбання та установку програмного забезпечення 6 500 грн.

Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4 000. Ця вартість за рік становитиме 8 000 гривень, так як воно проводиться двічі на рік.

Отже, загальна сума витрат на введення нової посади спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за рік становить 310 000 гривень.

Підводячи підсумки, можна сказати що введення нової посади на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» матиме позитивні наслідки адже, корпоративна

культура матиме змогу розвиватись та переходити на нові рівні. Це допоможе покращити цілі та принципи які впливають на процес прийняття рішень на підприємстві.

Корпоративна культура завжди буде присутня у всіх аспектах життя підприємства. Вона базується на взаємовідношеннях між працівниками та їх традиціями і культурою.

Корпоративна культура буде мати вплив навіть на економічну складову будь-якого підприємства, тому що в основі завжди лежить ідеологія, філософія та культура.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Вдосконалення корпоративної культури притаманно сучасним підприємствам, які намагаються розвинути в умовах сучасної ринкової економіки.

За допомогою добре розвиненої корпоративної культури на підприємстві новим співробітникам завжди легше познайомитися з підприємством, його структурою та командою, яка вже існує. Також, їм набагато простіше адаптуватися до нового місця роботи та посади, яку вони займають.

Добре налагоджене взаєморозуміння та комунікація між співробітниками, позитивно впливають і на систему їх мотивації, адже соціально-психологічний клімат який склався всередині колективу, добре впливає на моральний стан кожного працівника, що допомагає відчувати себе потрібною частиною команди, в якій комфортно знаходитись та спілкуватись. Саме через несприятливу атмосферу в колективі люди частіше всього можуть відмовлятися від роботи та посад які їм подобаються.

Варто пам'ятати що головною рушійною силою будь-якого підприємства є люди, а не проекти чи доходи з них. На підприємствах все базується на

людських ресурсах та умінні ними управляти.

Оцінка ефективності вдосконалення корпоративної культури підприємства має велике значення, оскільки характеризує можливості підприємства до гнучкості, розвитку та змін.

За допомогою інформаційних джерел можна охарактеризувати значення ефективності впровадження заходів щодо вдосконалення корпоративної культури на підприємстві, їх наведено на рисунку 3.4.

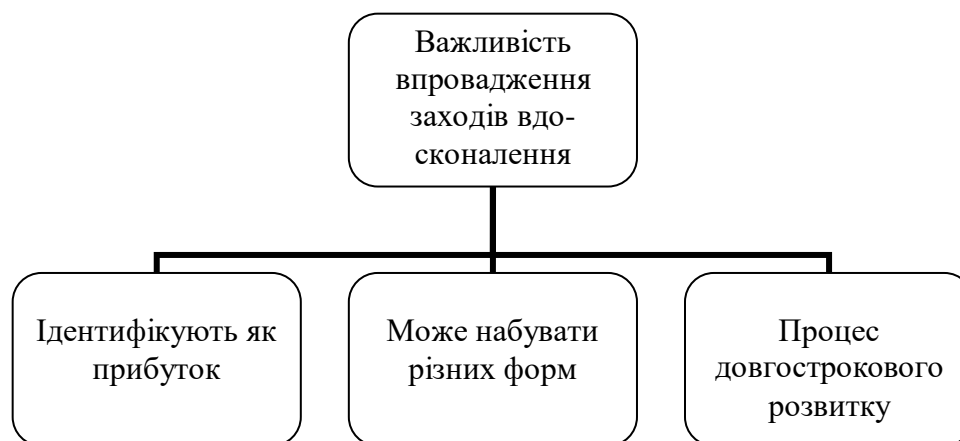


Рисунок 3.4 – Значення ефективності впровадження заходів вдосконалення корпоративної культури

З рисунку 3.4 можна зробити висновок що між діяльністю спрямованою на вдосконалення корпоративної культури і розміром отриманих результатів існує зв'язок.

Цей висновок можна застосувати для пропозиції про введення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», для того щоб визначити які ефективні наслідки може принести даний захід:

1) Ефективність від впровадження нової посади на підприємство ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» ідентифікувати в прибуток чистого доходу від покращення продуктивності праці співробітників на підприємстві, внаслідок покращення атмосфери всередині колективу, та відчуття потрібності.

2) Ефективність від появи на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

спеціаліста з корпоративної культури може набувати різних форм у вдосконаленні як окремих складових корпоративної культури, так і її загалом.

3) Розробка та впровадження методів вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» спеціалістом з корпоративної культури займе великий проміжок часу, за який можна буде зрозуміти які саме з методів працюють найефективніше.

Вдосконалення корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» має ряд переваг, які вказано на рисунку 3.5.

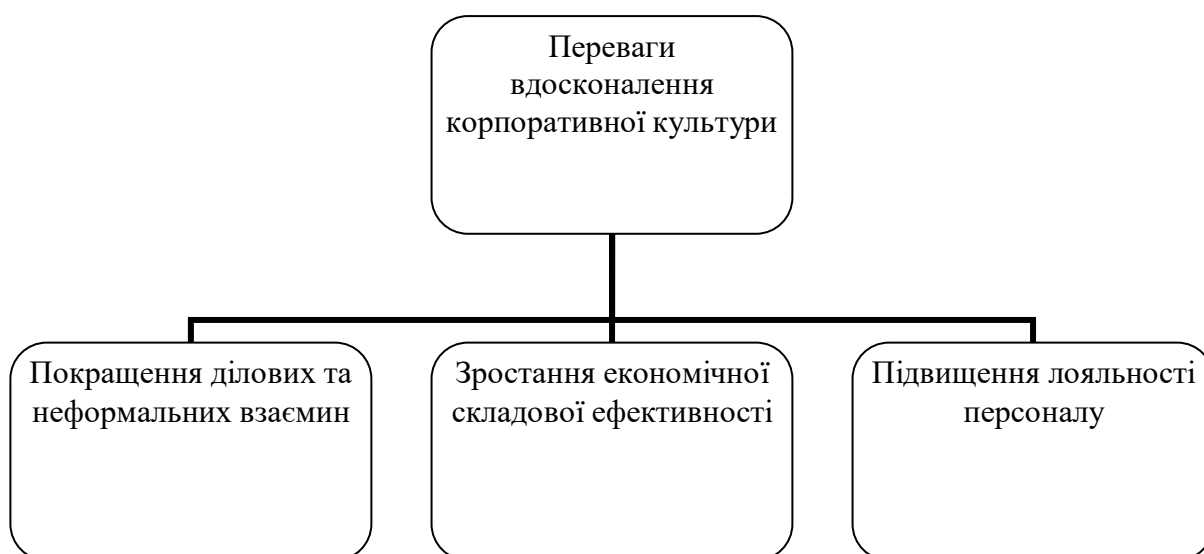


Рисунок 3.5 – Переваги вдосконалення корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»

Одним з видимих результатів вдосконалення корпоративної культури через покращення ділових та неформальних взаємин є зниження рівня плинності кадрів. Тому що, працівники починають створювати більш згуртовані команди та колектив загалом. Через це, зростає відданість підприємству, і як наслідок працівники не хочуть покидати таке його.

Також, це допомагає створити доброзичливу атмосферу спілкування між керівництвом підприємства та найманими працівниками.

Можна розрахувати скільки підприємство може зекономити коштів на зниженні плинності кадрів через незадоволення існуючою ситуацією з

комунікацією всередині колективу. Дані розрахунки представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» на пошуки одного працівника який звільнився

Вид затрат	Сума	Разом за рік, грн
Витрати на перепідготовку та навчання персоналу	20 000	20 000
Витрати для підбору одного працівника який потребується підприємству (розміщення оголошень на сайтах з пошуку роботи, підбір співробітника)	3 000	3 000
Разом:	23 000	23 000

Витрати на перепідготовку та навчання нового персоналу вираховувалися з суми для найму спеціалістів котрі можуть навчити користуватися технічним обладнанням яке знаходиться на підприємстві. Ця сума становить 20 000 грн.

Витрати для підбору одного працівника який потрібен підприємству становлять 3 000 грн, які розраховувалися на розміщення оголошень на сайтах з пошуку вакансій (в середньому одне оголошення коштує від 100 до 300 грн).

Отже, підприємство в кінці року економить 23 000 гривень на підбір та навчання одного працівника.

Зростання економічної складової вдосконалення корпоративної культури внаслідок введення нової посади на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» являє собою збільшення прогнозованого чистого доходу, через підвищення продуктивності праці.

Можна проаналізувати економічну ефективність від впровадження нової посади – спеціаліста з корпоративної культури, за допомогою прогнозів відносної величини доходів підприємства.

За початковий (базовий) показник беремо обсяг чистого прибутку від реалізації продукції ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за 2022 рік, котрий склав 1 086 163 тис. грн. Запропоновані витрати для реалізування введення на підприємство нової посади – спеціаліста по корпоративній культурі задля вдосконалення корпоративної культури склали 310 900 грн.

За допомогою цих даних можна розрахувати прогнози відносної величини приросту прибутку від реалізації.

Отже, можемо розрахувати відносну величину приросту доходу від впровадження нової посадки на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», за трьома варіантами.

Песимістичний приріст доходу = $1\,086\,163 * 15\% = 162\,924,45$ тис. грн.

Реалістичний приріст доходу = $1\,086\,163 * 30\% = 325\,848,9$ тис. грн.

Оптимістичний приріст доходу = $1\,086\,163 * 45\% = 488\,773,35$ тис. грн.

В таблиці 3.8 наведено результати отриманих прибутків від реалізації введення посадки спеціаліста з корпоративної культури з врахуванням трьох прогнозованих сценаріїв, таких як песимістичний варіант сценарію, реалістичний та оптимістичний.

Таблиця 3.8 – Дохід від реалізації введення нової посадки на підприємство

Показник	Песимістичний (15 %)	Реалістичний (30 %)	Оптимістичний (45 %)
Чистий дохід від реалізації введення нової посадки на підприємство	162 924,45	325 848,9	488 773,35

Можна побудувати діаграму (рис. 3.6) для того щоб візуально побачити розмір прибутку від введення на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» нової посадки – спеціаліста з корпоративної культури.

Внаслідок проведених розрахунків, можна зробити висновок, що пропозиція щодо введення посадки спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є ефективним для економічної складової підприємства.

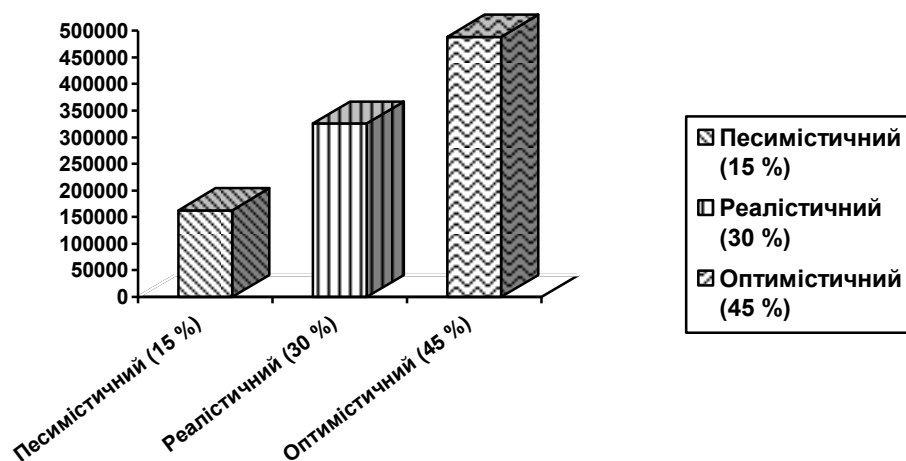


Рисунок 3.6 – Дохід від від реалізації введення нової посади на підприємство

Термін окупності проекту при песимістичному сценарії 4 місяці, при реалістичному сценарії – 1,3 місяці, а при оптимістичному – 0,7 місяці.

Підвищення лояльності персоналу відіграє важливу роль у формуванні комунікації та відношеннях всередині організації. Працівники будуть із задоволенням працювати на підприємстві тому зменшиться плинність кадрів. Лояльні працівники готові змінювати свої цілі в сторону підприємства, як наслідок можна досягти компромісу з цілями керівництва, щоб перейти на наступний рівень корпоративної культури, буде простіше.

Проте, варто пам'ятати що лояльність працівників міцно зв'язана з атмосферою та кліматом на підприємстві. Для того щоб підтримувати лояльність працівників, варто постійно контролювати рівень соціально-психологічного клімату в колективі та рівень його задоволеності працівниками, шляхом опитування та анкетування.

Сильна та здорова корпоративна культура допомагає розвивати та рухати підприємство вперед. Комунікація між людьми завжди була важливою складовою успішного виконання робочих обов'язків. Тому важливо розвивати можливості для комфортного процесу робочої діяльності, для працівників, які працюють на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Корпоративна культура підприємства являє собою потужний інструмент лідерства, який повинен використовуватися керівництвом. Її високий рівень дозволяє управляти за допомогою норм та цінностей, а не безпосередньо впливати на співробітників.

В третьому розділі даної дипломної роботи розглядалося стратегічне спрямування корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза». В результаті оцінки корпоративної культури було виявлено ряд проблем (несприятливий соціально-психологічний клімат, неможливість кар'єрного зростання, відсутність брендуння на підприємстві, постановка власних цілей, відсутність посади спеціаліста по корпоративній культурі, плинність кадрів серед чоловіків) на підприємстві.

По вирішенню цих проблем були запропоновані такі заходи як: проведення спільних свят та заходів, тренінги з практичним психологом, розвиток системи навчання персоналу, розміщення логотипів підприємства на халатах співробітників, знаходження компромісу між цілями підприємства які ставить керівник, та цілями працівників, введення нової посади на підприємство – спеціаліста з корпоративної культури, бронювання чоловіків від мобілізації.

За допомогою діаграми Ганса розраховано приблизні терміни усунення даних проблем, яке займе 11 місяців.

Також, у даному розділі розглянуто введення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» та наведені напрямки розвитку для цього.

Проаналізовано економічну ефективність від впровадження нової посади – спеціаліста з корпоративної культури, за допомогою прогнозів відносної величини доходів підприємства.

Проведено калькуляцію витрат на введення нової посади, а також

розраховано ефективність її впровадження в трьох варіантах розвитку подій (песимістичному, реалістичному, оптимістичному).

Внаслідок проведених розрахунків, можна зробити висновок, що пропозиція щодо введення посади спеціаліста з корпоративної культури на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є ефективним для економічної складової підприємства.

Сильна та здорова корпоративна культура допомагає розвивати та рухати підприємство вперед.

ВИСНОВКИ

Сам термін «корпоративна культура» відноситься до цінностей, переконань і практики, пов'язаних з конкретним підприємством. До прикладу, корпоративна культура відображається в тому, як підприємство наймає та просуває своїх співробітників, або в заяві про корпоративну місію. Деякі підприємства можуть асоціювати себе з певним набором цінностей [2].

В даній дипломній роботі розглянуто теоретичні положення про основні поняття корпоративної культури, в чому вона проявляється, які функції виконує, з чого складається, типи корпоративної культури та її класифікацію згідно сучасної економічної літератури, її види та рівні розвитку, як вона формується на підприємстві, мета і принципи діяльності. Також розглянуто типи корпоративної культури та досвід який застосовується в інших країнах світу, а також цінності успішних закордонних компаній.

В другому розділі даної роботи розглянуто загальну характеристику підприємства ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», продукцію яку воно випускає, торгові марки та країни з якими співпрацює. Було створено матрицю SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства. Проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства внаслідок якого можна зробити висновки що на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» існує плинність кадрів, працівники повністю забезпечені роботою (про це може свідчити розрахунок продуктивності праці, де фігурують додатні показники), саме підприємство повністю конкурентоспроможне в фінансовому стані. Проведено аналіз стану існуючої корпоративної культури на підприємстві ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» шляхом анкетування, яке проводилось серед працівників підприємства. Загалом, брали участь шістдесят опитуваних (2 виробничих цеха). Для цього було розроблено анкету яка складалась з 11 запитань де потрібно було обрати одну з запропонованих відповідей, та 1 запитання де опитуваним було запропоновано оцінити стан

існуючої корпоративної культури, та рівень задоволеності нею працівниками за 10-ти бальною шкалою. Внаслідок проведеного анкетування було виявлено дві основні проблеми на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» – несприятливий соціально-психологічний клімат та неможливість кар'єрного зростання.

Запропоновано стратегічне спрямування корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» через вирішення виявлених на підприємстві проблем. Розраховано скільки часу піде на вирішення даних проблем, за допомогою формування діаграми Ганта. Терміни вирішення існуючих проблем на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» за запропонованою стратегією руху – 11 місяців.

Також, запропоновано введення нової посади на підприємство – спеціаліста з корпоративної культури. Наведено його професіограму та напрямки введення нової посади та розрахунок калькуляції на цей захід.

Оцінено ефективність впровадження нової посади на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Внаслідок проведених розрахунків, можна зробити висновок, що пропозиція щодо введення посади спеціаліста по корпоративній культурі на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» є ефективним для економічної складової підприємства.

Отже, корпоративна культура виконує функції внутрішньої інтеграції і зовнішньої адаптації підприємства. Вона визначає стратегію підприємства, її цілі і засоби їх досягнення, і також критерії ефективності для досягнення поставлених цілей. Завдяки корпоративній культурі підприємство створює спільну мову і концептуальні категорії, стандарти управління, кодекси поведінки, а також системи заохочень і покарань. Корпоративна культура забезпечує більш тісну комунікацію між членами організації – основні керівні принципи і теоретичні позиції, яких дотримується конкретна людина, є загальними для всіх [34].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Погосян К. В., Литвиненко К. О. – Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії – Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління – Том 31 (70) №2 – 2020 – URL: <https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua>
2. Evan Tarver – Corporate culture definition, characteristics, and importance – 2023 – URL: <https://www.investopedia.com>
3. Марія Прохоренко – Дні поганого настрою, безлімітна відпустка і музичний мікродозинг – 2022 - URL: <https://laba.ua>
4. С. М. Ілляшенко, А. В. Колодка – Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування – URL: <https://core.ac.uk>
5. Н. С. Приймак – Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства – Вісник ЖДТУ №2 – 2019 р. – URL: [https:// ven.ztu.edu.ua](https://ven.ztu.edu.ua)
6. Андросова О. Ф. – Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні – URL: <http://eir.zntu.edu.ua>
7. Гакова М. В. – Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства – Вісник №3 – 2015 р. – URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>
8. Словник економіста та підприємця / А. М. Туренко, І. А. Дмитрієв, О. С. Іванілов, І. Ю. Шевченко. – Х.: ХНАДУ, 2018. – 340 с. – с. 169. – URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua>
9. Корпоративна культура – URL: <https://uk.m.wikipedia.org>
10. Корпоративна культура / навч. посіб. за ред. Г. М. Захарчин / 2011. – URL: <https://nebotan.info>
11. М. М. Волосатова Т. О. Біляк – Корпоративна культура як ефективний інструмент управління – URL: <https://conf.ztu.edu.ua>
12. Бугаєвська Ю. В. – Формування корпоративних норм і правил поведінки при оволодінні майбутньою професією – 2021 – URL:

<https://researchgate.net>

13. Олена Леонова – Створення корпоративної культури – 2019 р. – URL: <https://hurma.work>

14. С. П. Азізов, Н. В. Кожан – Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності – Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку – 2018. – №15 – URL: <https://nonproblem.net>

15. Економічний словник – URL: <https://slovnyk.me>

16. Формування корпоративного іміджу компанії (ТОВ «СЕБОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА») – 2020 – URL: <https://www.wunu.edu.ua>

17. Управління корпоративним іміджем як вид маркетингових комунікацій транспортного підприємства – 2020 – URL: <https://www.khadi.kharkov.ua>

18. Менеджмент організацій – Шморгун Л. Г. – Імідж організації, його характеристика та взаємозв'язок з культурою – URL: <https://westudents.com.ua>

19. Конфлікт і шляхи його вирішення – URL: <https://blog.agrokebety.com>

20. Робочий процес – що це таке, визначення та поняття – URL: <https://k.economy-pedia.com>

21. Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП України – URL: <https://moodle.nati.org.ua>

22. Соціальні корпоративні норми – URL: <https://uk.m.wikipedia.org>

23. А. О. Босак – Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики – 2006 р. - URL: <https://ena.lpnu.ua:8443>

24. Види та типи корпоративної культури – URL: <https://studwood.net>

25. Типи корпоративної культури – менеджмент організацій – URL: <https://pidru4niki.com>

26. Граціотова Г. О., Степанова А. В. – Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах – 2021 – URL: economics.net.ua

27. Химич І. Г. – Формування корпоративної культури підприємства в

сучасних економічних умовах – Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем – URL: <https://core.ac.uk>

28. Employee experience: maintaining a global organizational culture – 2020 – URL: <https://www.wilsonhcg.com>

29. Бобровська О. – Корпоративна культура сучасного підприємства: ключові характеристики та механізм формування – URL: <https://kneu.edu.ua>

30. Структура корпоративної культури – URL: <https://pidru4niki.com>

31. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. – Особливості формування корпоративної культури на підприємстві – URL: <https://ela.kpi.ua>

32. Русаловський А. А. – Розвиток корпоративної культури підприємства – URL: <https://conf.ztu.edu.ua>

33. Максимчук Т. – Корпоративна культура підприємства: аналіз головних понять – Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства – 2020 – URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>

34. М. І. Небава – Корпоративна культура та її роль у стійкості підприємницьких структур – URL: <http://conf.vntu.edu.ua>

35. Корпоративна культура як один з ключових факторів формування позитивного бренду роботодавця – 2021 – URL: <https://nashkraj.ua>

36. Білоусова С. В. Фокіна-Мезенцева К. В. – Сучасна концепція корпоративної культури підприємства – Сучасні проблеми бізнес-освіти – 2016 – URL: <https://chmnu.edu.ua>

37. Ірина Химич; Олена Химич; Наталія Тимошик; Тетяна Подвірна - Корпоративна культура організацій в умовах пандемії – Галицький економічний вісник – №6 (73) – 2021 - URL: <https://elartu.tntu.edu.ua>

38. Мельник П. І., Зелена М. І. – Корпоративна культура як чинник успішності компанії – URL: <http://bses.in.ua>

39. Типи ділових культур., Культура ділового спілкування менеджера – URL: <http://megalib.com.ua>

40. I. Farynovych, Kh. Danylkiv, V. Havran – Peculiarities of the corporate culture development and its influence on the labour activity motivation of personnel

– Проблеми економіки та управління – 2019 – URL: <https://science.lpnu.ua>

41. Т. А. Рябова Н. Ю. Воєдило – Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства – Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – 2020 – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

42. Галюк Василь Богданович – Формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках – URL: <http://dspace.wunu.edu.ua>

43. Хмельницька маслосирбаза – офіційний сайт – URL: <http://msb.km.ua>

44. Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури – URL: <https://web.posibnyku.vntu.edu.ua>

45. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – URL: <https://msn.khmnu.edu.ua>

46. Бриндіна О. А., Сутула Н. А. – Суб'єктивні атрибути корпоративної культури підприємства – URL: <http://www.rusnauka.com>

47. Овчаренко М. І., Червякова С. В. – Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства – Маркетинг і менеджмент інновацій №2 – 2013 – URL: <https://armgpublishing.com>

48. Кицак Т. Г. – Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах – 2014 – URL: <https://core.ac.uk>

49. Захарчин Г. М. – Корпоративна культура: Навчальний посібник – Львів – 2011 р. – URL: <https://moodle.znu.edu.ua>

50. Шевченко В. С. – Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства – Економіка та управління підприємствами №16 – 2017 р. – URL: <http://global-national.in.ua>

51. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах – Оглядова стаття – URL: <https://economics.net.ua>

ДОДАТОК А

Дослідження корпоративної культури

Анкетування

Маючи на меті, дослідити стан корпоративної культури ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» Вам запропоновано тринадцять питань, з приводу корпоративної культури. Вам потрібно обрати ту відповідь, яка Вам здається, найбільше підходить.

1. Як довго Ви працюєте на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?
 - а) від 2 до 5 років
 - б) до 10 років
 - в) більше 10 років
2. Чи подобається Вам клімат в колективі, в якому Ви працюєте?
 - а) так
 - б) скоріше так, ніж ні
 - в) ні
3. Чи знаєте Ви, що на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», існує документ під назвою «Правила внутрішнього трудового розпорядку», де прописані всі ваші права та обов'язки на робочому місці?
 - а) так
 - б) ні
4. Чи піклується керівництво про рівень професійного розвитку працівників?
 - а) так
 - б) ні

5. Чи є комфортним для Вас рівень трудової дисципліни на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?

а) так

б) ні

6. Чи знаєте Ви основні цілі та місію ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?

а) так, знаю

б) частково знаю

в) не цікавився (-лась)

г) ні, не знаю

7. Які з цінностей, що перераховані нище, Ви можете вважати основними на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?

а) стабільність на своїй посаді;

б) заробітна плата та надбавки;

в) цікава робота;

г) справедливість оцінки роботи.

8. Що для Вас означає корпоративна культура?

а) сумісні подорожі до інших міст;

б) традиції та звичаї підприємства;

в) наявність логотипів підприємства;

г) інше.

9. Які свята та заходи для спільного відпочинку проводяться на ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»?

а) сумісні подорожі до інших міст;

б) релігійні свята;

в) дні народження працівників;

г) професійні свята.

10. Які, в вашому понятті, важливі форми матеріального стимулювання?

а) доплати (премії);

б) доплати за відпрацьований стаж на роботі;

в) грошова винагорода за результатами в кінці року.

11. Які, в вашому понятті, важливі форми нематеріального стимулювання?

а) оцінка роботи;

б) можливість кар'єрного зростання;

в) корпоративи та свята з колегами;

г) можливість брати участь у прийнятті рішень.

12. Оцініть елементи корпоративної культури за 10-бальною шкалою:

Елемент корпоративної культури	Оцінка (0-10)
Клімат який склався в колективі	
Характеристика роботи	
Стиль управління керівництва	
Політика підприємства	
Можливість професійного зростання	