

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування і туризму
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавра
освітній рівень

на тему: Управління корпоративною культурою підприємства
(на прикладі КП «Полігон Екологія», м. Коломия)

ДРБА. 013527.01.01.ПЗ

Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»
Шифр і назва освітньої програми

Виконав:
студент 2 курсу, група БАднс-20-2 _____ О.І. Кіндрачук
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник _____ О.М. Косіюк
Підпис Ініціали, прізвище

Нормоконтролер _____ О.М. Косіюк
Підпис Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Зав. кафедри _____ Н.М. Тюріна
Підпис Ініціали, прізвище

_____ 202__ р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчальний центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

Освітній рівень бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 202 _____ р

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кіндрачуку Олегу Івановичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління корпоративною культурою підприємства (на прикладі КП «Полігон Екологія», м. Коломия)

керівник роботи Косіюк О.М.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.03.2022 р. №18 додаток № 4

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні підходи до управління корпоративною культурою

2 Аналіз ефективності управління та корпоративної культури КП «Полігон Екологія»

3 Визначення напрямків формування і підтримки ефективної корпоративної культури на КП «Полігон Екологія»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Напрямки вивчення корпоративної (організаційної) культури

Взаємозв'язок корпоративної культури та близьких понять

Взаємодія корпоративної (організаційної) культури і загальної системи управління організацією

Рівні корпоративної культури організації

Цілі, передумови, компоненти та інструменти корпоративної культури

Організаційна структура КП «Полігон Екологія»

Основні техніко-економічні показники діяльності КП «Полігон Екологія» у 2018-2020 рр.

Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства в 2019-2020 рр.

Алгоритм зміни корпоративної культури

План заходів з розвитку корпоративної культури КП «Полігон Екологія»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Косіюк О.М.		
Аналітичний	Косіюк О.М.		
Проектний	Косіюк О.М.		
Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.03.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми дипломної роботи	березень 2022	
2	Одержання індивідуального завдання	березень 2022	
3	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	березень 2022	
4	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2022	
5	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	квітень 2022	
6	Підготовка першого розділу	квітень 2022	
7	Підготовка другого розділу	квітень 2022	
8	Підготовка третього розділу	травень 2022	
9	Підготовка висновків	травень 2022	
10	Здача науковому керівнику	травень 2022	
11	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2022	
12	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2022	
13	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2022	
14	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2022	
15	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2022	
16	Захист дипломної роботи	червень 2022	

Студент

Підпис

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

Підпис

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

КІНДРАЧУК О.І. Управління корпоративною культурою підприємства (на прикладі КП «Полігон Екологія», м. Коломия). Керівник роботи – ст. викл. кафедри ЕМА Косіюк О.М. Дипломна робота бакалавра: 87 с., 19 рис., 21 таблиця, 49 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КУЛЬТУРА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЦІННОСТІ, ТИПИ КУЛЬТУРИ, ОПІР ЗМІНАМ, КОДЕКС, КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Досліджено теоретичні засади формування і розвитку корпоративної культури підприємств. Розглянуто питання сутності культури, корпоративної культури, проведено розмежування понять корпоративна та організаційна культура підприємства. Охарактеризовані основні фактори і методи впливу на культуру підприємства, її типи та складові. В роботі виконаний аналіз діяльності Комунального підприємства «Полігон Екологія», м. Коломия за основними напрямками його діяльності. На основі теоретичних досліджень та аналітичної оцінки діяльності підприємства було запропоновано впровадження і проведення оцінки корпоративної культури підприємства, а також визначені основні напрямки формування і розвитку корпоративної культури комунального підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ	9
1.1 Сутність корпоративної культури та її місце у системі управління підприємством	9
1.2 Структура корпоративної культури, її функції та типи	20
1.3 Роль корпоративної культури в управлінні підприємством	32
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ПОЛІГОН ЕКОЛОГІЯ»	35
2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства та його організаційної структури	35
2.2 Аналіз виробничої підсистеми підприємства	41
2.3 Аналіз фінансової підсистеми підприємства	51
2.4 Аналіз впливу елементів зовнішнього середовища на корпоративну культуру підприємства	56
3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ І ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА КП «ПОЛІГОН ЕКОЛОГІЯ»	61
3.1 Проведення комплексної оцінки корпоративної культури підприємства	61
3.2 Діагностика стану корпоративної культури підприємства	64
3.3 Визначення напрямків зміцнення і розвитку корпоративної культури підприємства	67
ВИСНОВКИ	81
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Зміни, що відбувалися в останні роки у вітчизняній та світовій економіці зумовлюють реалізацію значних змін усередині організацій. Насамперед, ускладнилася організаційні структури, виникають нові управлінські і функціональні підрозділи, з'являються нові види і форми комунікації. Зазначені зміни призводять, як наслідок, до появи нових соціальних відносин, що складаються усередині організацій: між власниками і найманими управлінцями, між керівниками різних рівнів, між робітниками і керівниками. Ці відносини характеризуються низкою протиріч, які зумовлені дією таких факторів:

- зниження мотивації праці рядових членів трудового колективу, які є основою функціонування підприємств;
- повним відстороненням працівників від процесу управління організаціями. У зв'язку із цим намітилася деяка криза у сфері управління організаціями.
- у сучасних умовах існує необхідність стратегічного менеджменту (у тому числі соціального). Сьогоднішні керівники у більшості випадків – оперативні менеджери.
- навчання менеджерів ґрунтується головним чином на іноземній практиці та досвіді. Застосування отриманих знань у реальній практиці управління вітчизняними організаціями викликає певні труднощі, обумовлені в значній мірі розходженнями в сфері традицій вітчизняної і західної культури.

Слід зазначити, що корпоративна ділова культура визначає унікальність, неповторність і в остаточному підсумку конкурентоспроможність кожної організації. Будучи нематеріальною, культура проте просочує і багато в чому визначає будь-яку подію, що відбувається в організації. Конкурентоспроможність організації визначається силою її корпоративної ділової культури.

Вивчення процесу формування корпоративної культури підприємства,

виявлення його специфіки і ступеня керованості є перспективним напрямком з погляду пошуків шляхів рішення описаних проблем.

Проблемам формування, оцінювання та розвитку корпоративної культури значна увага приділялась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як М. Томпсон, О. Віханський, О. Наумов, К. Камерон, Г. Хофшстеде, В. Спивак, О. Кузьмін, Н. Чухрай, Г. Хаєт та багато інших.

Теоретичні дослідження дозволяють зрозуміти сутність корпоративної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на корпоративну культуру (їх особливості), окремі складові корпоративної культури тощо.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій як в теорії, так і в практиці господарювання, немає однозначного трактування категорії «корпоративна культура». Більш того, серед науковців точаться запеклі дискусії, щодо місця корпоративної культури у системі управління підприємством та зв'язку цього поняття з іншими дефініціям. Існує декілька підходів до вивчення корпоративної культури, всі вони були розглянуті нами у теоретичній частині роботи.

Потреба розробки та впровадження в діяльність організацій сучасних механізмів управління, що базуються на гуманістичних принципах, свідчить про те, що проблему корпоративної культури слід розглядати як актуальний напрямок дослідження.

Основна мета нашого дослідження: виявлення сутності і специфіки процесу формування і розвитку корпоративної культури підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідним є вирішення наступних завдань: проаналізувати концепції корпоративної культури, що викладені в науковій літературі; виявити основні фактори, що визначають зміст і специфіку формування корпоративної культури організації; визначити систему показників стану корпоративної культури; виявити вплив елементів культури організацій на соціально-психологічний клімат і сформований стиль управління; уточнити сутність категорії «корпоративна культура»;

систематизувати та уточнити типи та функції корпоративної культури підприємств; розкрити роль корпоративної культури в управлінні підприємствами; провести аналіз ефективності управління та корпоративної культури КП «Полігон Екологія»; розробити пропозиції по удосконаленню системи управління корпоративною культурою досліджуваного підприємства.

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

Предметом дослідження є теоретичні і методичні положення з економічного оцінювання та розвитку корпоративної культури на підприємстві.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ

1.1 Сутність корпоративної культури та її місце у системі управління підприємством

Корпоративна культура є одним з потужних інструментів підвищення загального рівня управління підприємством. Культурологічний підхід до дослідження ефективного функціонування підприємства передбачає вивчення процесів, що мають місце в організації через призму культури, яка визначає специфіку діяльності, особливості взаємовідносин між працівниками, вимоги і відношення до них, набуває вагомого значення для ефективного функціонування підприємства.

Створення ефективно організації неможливе без урахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівників визначає і формує корпоративну культуру, а згодом корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників [1].

Поняття «культура» прийнято розглядають у вузькому та широкому аспектах. У вузькому розумінні, це – «духовне життя людей, набір етичних норм, правил, звичаїв і традицій» [2]. Також культура – це «особистісна система усвідомлюваних як цінності самим індивідом і цінних у суспільстві якостей розуму, характеру, уяви, пам'яті, отриманих у процесі виховання і освіти. У цьому змісті говорять про моральну, естетичну, політичну, побутову, професійну, гуманітарну і науково-технічну культуру. У широкому розумінні, культура включає результати діяльності людей у вигляді будинків, техніки, законодавчих норм, загальнолюдських цінностей і соціальних інститутів. Це «соціальна система організованих за допомогою норм і цінностей функціонально корисних, закріплених в суспільній практиці і

свідомості суспільства форм діяльності. Культура в суспільстві представлена матеріальними предметами, соціальними настановами (інститутами, традиціями), духовними цінностями» [3].

Найбільш коротким і містким є визначення лорда Л. Раглана, який говорив, що «культура – це приблизно все те, що робимо ми і не роблять мавпи» [4].

Корпоративна культура відіграє важливу роль у визначенні і реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства. Дослідження за цією проблематикою здійснювали зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Ансофф, Е. Шейн, Т. Пітерс, П. Друкер, А. Іванченко, Г. Хаєт, В. Співак, В. Козлов, О. Віханський, Г. Захарчин та багато інших.

Варто відзначити, що дослідження в галузі культури організації мають досить тривалу історію. Саме поняття «культура» має множинну інтерпретацію. Тільки визначень поняття «культура» на сьогодні налічується більше 600. Але аспекти зв'язку культури, корпоративної культури та управління підприємством у теоретичних роботах все одно не дають відповіді на всі питання, що стоять перед практиками. Тому неповне розкриття даного питання часто стає поштовхом для подальшого дослідження цієї проблематики.

Культуру в організації почали визнавати одним з основних чинників, необхідних для правильного розуміння поведінки людей та управління нею лише в останні десятиліття минулого століття.

Основні складові корпоративної культури вперше стали предметом досліджень ще у роботах засновника школи наукового управління Ф. Тейлора, а також його послідовників, таких як А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, Ф. та У. Гілберт.

Соціокультурний підхід у вивченні організації, аналіз проблем її функціонування та адаптації до конкретних умов зовнішнього середовища пізніше опинився у центрі уваги М. Вебера та Т. Парсонса. Однак сам термін «корпоративна (організаційна) культура» виникає в літературі лише з кінця

1970-х років у працях Е. Шейна, Т. Пітерса, Р. Уоттермена, П. Друкера та ін.

Проблематика управління корпоративною культурою стала активно розроблятися американськими управлінцями у зв'язку з кризою. Новий підхід, що розвивався став опиратися на парадигму організаційного гуманізму (Е. Мейо, М. Фоллет, Ч. Барнард, К. Левін, А. Маслоу, Д. Макгрегор, К. Арджирис та ін.). Ця концепція відводить першому керівникові організації ключову роль у формуванні корпоративної (організаційної) культури, вона одержала назву «концепції організаційного розвитку».

Існує також феноменологічний підхід до вивчення культури організації. Він заснований на ідеях А. Шюца, П. Бергера, Т. Лукмана та Д. Сільвермена, які розглядають культуру як сутність організації, що це результат суб'єктивного конструювання реальності членами організації. Аналогічний підхід використали С. Роббінс і А. Петтігрю у своїх роботах. Ця парадигма має назву «етнографічна».

У літературі існує низка робіт, зокрема, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенеаарса, присвячених впливу національної культури на організаційну.

Питання корпоративної культури розглядаються і у рамках стратегічних досліджень. Основна проблема, що піднімається у них – це відповідність корпоративної культури стратегії організацій (А. Томпсон).

Взагалі словосполучення «корпоративна культура» вперше використав у ХІХ сторіччі у військовій термінології німецький фельдмаршал Г. Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі [5].

Міждисциплінарний характер теорії корпоративної культури призвів до появи цілої низки близьких за змістом понять, які не завжди узгоджуються між собою. Так, поряд з терміном «корпоративна культура» часто вживають поняття «організаційна культура», «культура фірми», «культура підприємства», «ділова культура», «культура ведення бізнесу», «культура управління», «культура менеджменту», «соціокультура організації». Єдиної думки серед науковців про те, як ці поняття співвідносяться один з одним не

існує [9].

При дослідженні літературних джерел ми стикнулися із тим, що до розуміння сутності терміну «корпоративна культура» існують різні підходи:

1. Ототожнюється поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура».
2. Що це різні поняття, але мають схожі характеристики.
3. Що організаційна культура є складовою корпоративної, або корпоративна є складовою організаційної культури.

У своїй статті Сметаніна М. вказує на те, що іноземні дослідники схиляються до позиції тотожності досліджуваних понять і розглядають поняття "organizational culture" і "corporate culture" як синоніми. Там же вказується на те, що Є. Гулянська вважає, що «організаційна культура» і «корпоративна культура» понятійно ідентичні одиниці, оскільки «в усіх випадках мова йде про культуру організації, а конкретизація щодо розміру організації, складності її структури, внутрішніх комунікацій є вже характеристикою певних груп організацій, але не принципово різними напрямками у культурі» [6]. До аналогічного висновку приходять і О. Харчишина вказуючи на те, що термін «організаційна культура» і «корпоративна культура» вживаються у закордонних джерелах, як рівнозначні [9]. У вітчизняній науковій літературі дані поняття по більшій мірі розмежовуються.

Є й такі дослідники, що вважають, що визначення «корпоративна культура» взагалі є невдалим. Що воно виникло в той момент, коли експерти почали вивчати, що саме є причиною успіху американських корпорацій, а насправді вірніше говорити «організаційна культура». Тому що не всяка організація – корпорація.

Так, у своїй роботі О. Харчишина приводить визначення Красовського В. і зазначає, що термін «організаційна культура» є первинним, а «корпоративна культура» – похідним, характерним лише для великих підприємств, акціонерних товариств [9].

Окремі дослідники вважають, що кожне з понять «організаційна культура» та «корпоративна культура» є частиною іншого.

Так, зокрема на думку В. Співака «корпоративна культура та культура організації співвідносяться як загальне, універсальне, всеосяжне (організаційна культура) та найбільш яскраво представлене, розвинене, приватне (корпоративна культура)» [7].

На думку А. Пригожина, корпоративна культура є розвинутою організаційною культурою. Що організаційна культура «спонтанно складається у будь-якій організації через деякий час після її створення, оскільки люди неминуче привносять до неї свій індивідуальний досвід, отриманий у інших субкультурах; виходить складна коаліція індивідуальних культур, яка формує ... особистість організації, її унікальність» [8].

На думку В. Макеева, яку згадує у своїй праці Сметаніна М., «організаційна культура – культура організації як інституту, тобто є широким поняттям, у яке включені культурні цінності, що виробляються організацією у зовнішньому середовищі (стереотипи поведінки, звичаї, традиції, духовні цінності). Корпоративна культура, у свою чергу, є складовою організаційної культури, що виражається у формі цінностей, які мають виключно внутрішній характер та забезпечують внутрішню згуртованість, взаєморозуміння та емоційний комфорт для членів організації» [6].

Зустрічається і протилежне судження у тому, що поняття «корпоративна культура» ширше поняття «організаційна культура».

Зокрема, окремі науковці розглядаючи питання термінології, вказують, що доцільно вживати термін «корпоративна культура», як більш широкий і вдалиий, а організаційна культура, на їх думку, є лише складовою корпоративної культури, поряд із культурою праці та культурою будь-якого виду діяльності, тобто ототожнюють поняття «організаційна культура» та «культура управління» [10].

Аналогічної точки зору притримується Т. Соломанідіна, яка стверджує, що «якщо поняття «корпоративна» слід тлумачити як загальнопрофесійна

культура, на рівні цінностей та норм даного виду бізнесу, підприємницької діяльності, сфери виробництва, а корпоративна культура трактує ширші норми та цінності, що визначають загальносоціальну значимість та відповідальність працівників цієї сфери діяльності. У цьому випадку поняття «корпоративна культура» поглинає організаційні культури окремих компаній, які займаються даним бізнесом» [11].

На думку інших науковців – корпоративна культура сприймається як культура певної сфери професійної діяльності, тоді як організаційна культура притаманна певній організації.

У своїй праці Г. Андрущенко посилається на думку соціолога О.В. Бусигіна, який вивчаючи організаційну та корпоративну культуру промислового підприємства, вважав корпоративну культуру стадією розвитку організаційної культури підприємства. Він висував наступні критерії вивчення та оцінки організаційної культури підприємства на предмет ступеня її відповідності корпоративній культурі: зміст домінуючих цінностей співробітників; рівень погоджуваності з цінностями всередині колективу; ступінь відповідності цілей і цінностей співробітників і підприємства; тип мотивації праці; характер взаємовідносин у колективі і ступінь соціальної напруженості; рівень задоволеності працею; рівень захищеності інтересів і прав працівників. Він стверджував, що «організаційна культура» і «корпоративна культура» – самостійні феномени, де перша утворюється спонтанно через взаємодію цінностей самих працівників, а друга спеціально формується, як правило, лідерами корпорації і об'єднує цінності цієї організації» [12].

Г. Андрущенко наводить і думку фахівця із соціальної філософії Н. Антонової, яка у своїх дослідженнях дійшла висновку про відмінність складу корпоративних цінностей, на яких формується корпоративна культура сучасної корпорації, порівняно з набором цінностей організаційної культури [12].

Одним з перших, хто звернувся до проблематики корпоративної

культури підприємств був видатний американський соціальний психолог Едгар Х. Шейн. Під корпоративною культурою він розуміє «те, що організація пізнала зі свого досвіду як соціальна одиниця», і, включає сюди філософію і ідеологію управління, цінності і вірування, установки і норми, тобто те, що утворює основу взаємодій як усередині організації, так і поза нею [13].

М. Армстронг вважає, що корпоративна (організаційна) культура – це «сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації. Вони не завжди можуть бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і, значною мірою впливають на хід виконання роботи. Значення культури зростає із часом, оскільки її коріння лежать глибоко в переконаннях людей. Вона відображає досвід минулих рішень, що приводили до успіху справи» [14].

Корпоративна (організаційна) культура служить на користь організації, створюючи обстановку, що сприяє підвищенню продуктивності праці і впровадженню нового. Однак вона може працювати і проти організації, створюючи бар'єри, які перешкоджають виробленню корпоративної стратегії, що виражаються в опорі новому і відсутності контактів.

У книзі «Корпоративна культура» О. Співака ми знаходимо наступне визначення корпоративної культури: «... це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, взаємодіючих між собою, властивих даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному і матеріальному середовищі, що проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища» [15].

В працях У. Оучі та Р. Рютінгера використовується поняття «корпоративна культура», під яким розуміють союз всіх членів організації, «корпоративний дух», спільну філософію [16].

Окремі автори під корпоративною культурою розуміють суміш різних типів організаційних культур і, таким чином, говорять про те, що «організації

являють собою полікультурні утворення» [17].

З проведених досліджень ми можемо зробити висновок, що поняття організаційна та корпоративна культура чітко не розмежовуються, а використовуються як синоніми, у той же час слід врахувати, що:

1. Організація – це система свідомо координованої діяльності двох і більше людей на основі спільної мети, інтересів, форм діяльності тощо;

2. Корпорація (від лат. corporatio) означає договірні об'єднання організацій на основі налагодження горизонтальних вузькогалузевих зв'язків, поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного з учасників та субординацією їх взаємодії [18].

При цьому стратегія і тактика, вид діяльності, мета та способи її досягнення у цих організацій можуть відрізнятись, мати різні напрямки і перетинатись тільки з питань взаємодія на ринку. Організації, об'єднані в корпорацію та корпоративний орган управління не втручаються у стратегічні, тактичні і фінансові плани один одного – їх може об'єднувати лише ринковий інтерес.

Корпоративна культура і організаційна культура – це діалектично близькі, але не тотожні явища. Хоча більша частина авторів вживають терміни «організаційна культура», «корпоративна культура», «культура підприємства» як синоніми [9].

Під корпоративною культурою ми вважаємо ключову філософію та ідеологію організації, яка поєднала у собі організаційні культури своїх підрозділів і має певний вплив на зовнішнє політичне, економічне, соціально-культурне середовище.

Сукупність визначень корпоративної (організаційної) культури, що наведені в окремих літературних джерелах представимо у табл. Б1, Додатку Б.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що корпоративна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін. У

підсумку теоретичних досліджень Серкіс Ж. виділив кілька напрямків дослідження корпоративної культури: управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний (таблиця 1.1) [33].

Таблиця 1.1 – Напрямки вивчення корпоративної (організаційної) культури

Напрямки	Критерії		
	Функція корпоративної (організаційної) культури	Основний чинник формування корпоративної організаційної культури	Особистісний фактор
Управлінський	КК – як інноваційний і антикризовий внутрішній фактор стратегічного управління організацією, узагальнена характеристика рівня її розвитку: структури, цілей, формальних і неформальних комунікацій, способів прийняття рішень, делегування повноважень	Керівник-лідер, місія організації	Культура управління
Економічний	КК – як фактор підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності, впровадження нових технологій, адаптації до ринкових умов, організації виробництва	Ринок, прибуток	Культура праці
Етнокультурний	КК – як фактор взаємозв'язку культурно-національних особливостей і ефективності діяльності організації	Етнос, ідеологія, політика	Менталітет співробітників
Психологічний	КК – як фактор впливу на підсвідомість і свідомість співробітників, сукупність психологічних параметрів, що характеризують групову діяльність людей в межах одного колективу відповідно до мети організації	Загальнолюдські і професійні цінності, цілі, норми, правила, кодекс поведінки, почуття, переконання, установки, міжособистісні стосунки, уявлення про способи управління і спільної діяльності, мотиви трудової поведінки	Психологічна культура, соціально-психологічний клімат

Аналіз наведених у роботі визначень корпоративної (організаційної) культури дозволяє виявити ряд компонентів, що є безперечними і найбільше згадувалися:

1. У більшості авторів у визначеннях називають в якості основної компоненти корпоративної культури цінності організації. Саме цінності є основою корпоративної культури.

2. Корпоративна культура – сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, створених і створюваних співробітниками компанії в процесі трудової діяльності та відображаючих неповторність, індивідуальність даної організації. Т.т. це означає, що корпоративна культура створюється у процесі функціонування організації.

3. Залежно від етапу розвитку компанії цінності можуть існувати в

різних формах: у формі припущень, переконань, установок і ціннісних орієнтації, норм поведінки, правил спілкування, стандартів трудової діяльності.

4. Найбільш значимими елементами культури є: цінності, місія, цілі компанії, кодекси і норми поведінки, традиції і ритуали.

5. Цінності і елементи культури не вимагають доказів, передаються від покоління до покоління, формуючи корпоративний дух компанії.

6. В основі більшості визначень лежить розуміння культури у широкому розумінні цього слова.

З проведених досліджень також стає зрозумілим, що корпоративна культура тісно пов'язана з такими поняттями, як ділова етика, філософія бізнесу, організаційна поведінка тощо (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок корпоративної культури та близьких понять

Носіями культури завжди є люди. Взаємодія і взаємозалежність їхніх культур формують єдиний соціально-духовний простір організації. Культура формується із взаємодії членів цієї організації і визначається всіма її рівнями та секторами. У компаніях із сильною культурою вона як би відокремлюється від людей і стає атрибутом всієї організації, здійснюючі на її членів активний зворотний вплив.

Формування культури є прерогативою менеджерів вищого рівня, або власників організації. При цьому передбачається, що культура організації визначається тими загальними цінностями, яких дотримується більшість членів організації.

Підприємство може сформувати корпоративну культуру лише тоді, коли воно має певну історію функціонування, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями підприємства. Підприємства, для яких притаманна висока плинність кадрів, малозмістовна історія можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення цієї мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу підприємства;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини [37].

Отже, корпоративна культура підприємства – це система колективно поділюваних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного і матеріального оточення людей, що працюють у тій чи іншій організації.

Корпоративна культура присутня у всіх сферах діяльності людини в організації і її функції повинні бути реалізовані у всіх функціональних блоках системи управління підприємством (рис. 1.2).

Корпоративна (організаційна) культура, впливаючи на кожен функціональний блок системи управління визначає систему управління

організацією.



Рисунок 1.2 – Взаємодія корпоративної (організаційної) культури і загальної системи управління організацією [38]

У цілому, корпоративна культура має багатоцільову спрямованість: встановлює і підсилює взаємозв'язок, взаємодію між працівниками організації, її підрозділами; формує сприятливий психологічний клімат в організації; надає ціннісні орієнтири для діяльності працівників та ін.

1.2 Структура корпоративної культури, її функції та типи

При дослідженні корпоративної культури ми приймаємо до уваги той факт, що дана культура має власну структуру. Виходячи із цього розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

Перш за все для стороннього ока корпоративна культура в організації проявляється у трьох зрізах:

- як організована діяльність і виконуються професійні обов'язки;
- як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;
- яким є міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами [34].

Подібний поділ ґрунтується на моделі Е. Шейна. Відповідно до нього корпоративну культуру будь-якої організації можна розкласти на три рівні: рівень артефактів, рівень цінностей і рівень базових уявлень (рис. 1.3).

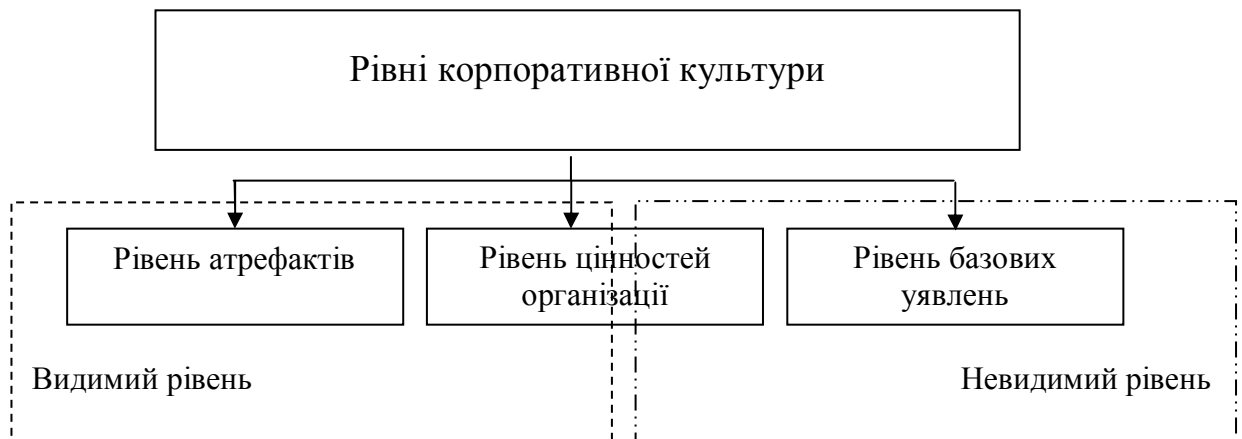


Рисунок 1.3 – Рівні корпоративної культури організації

Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим [34].

Першим є рівень артефактів, що включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчуту при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як: мова, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії, девізи тощо. До них також відносять видиму поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є проголошені цінності – відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки.

Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях. Це частково видимий рівень культури, проявляється у словах і справах. Сюди відносяться стратегії, цілі, філософія організації.

Третій (глибинний) рівень включає базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму і їх зміна відбувається важко. Це неусвідомлені переконання, сприйняття, ідеї, відчуття, що сприймаються на віру.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом і окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі. Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників.

Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- цінності, що поділяються працівниками організації, це те, що вони цінують у своєму житті, в організації: своє становище, посади, просування по службі, саму роботу;
- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість;
- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної, паравербальної комунікації;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання таймінгу і заохочення за це;
- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями, релігією і громадянством, а також

шляхи і методи вирішення конфліктів, що виникають;

- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

- трудова етика і методи стимулювання: ставлення до роботи і відповідальність за доручену справу; поділ праці і виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;

- зовнішній вигляд, одяг, що і як споживають працівники, подання себе на роботі, діловий стиль [36].

Серед так званих «рівневих» моделей виділяють також модель «багат шарової цибулини». Відповідно до неї корпоративна культура є цілісною і має всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна побачити у всіх організаційних процесах. Відповідно до цієї моделі шари культури мають бути погоджені один з одним, інакше люди в організації відчують дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з бізнес-оточенням [39].

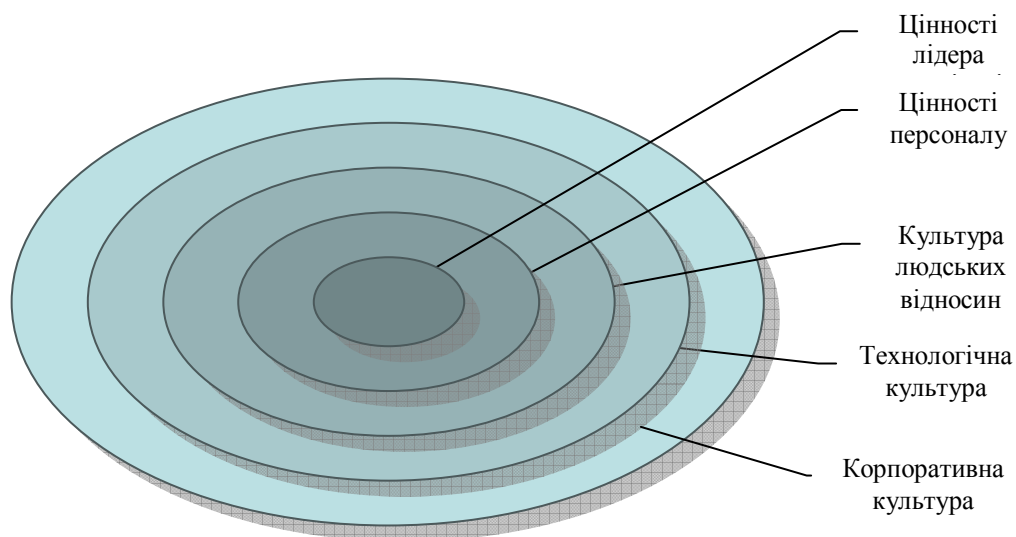


Рисунок 1.4 – Структурна модель корпоративної культури «багат шарова цибулина»

Г. Джонсон запропонував структурну модель «культурної мережі» організації (рис. 1.5). Її недоліком є те, що елементи не впорядковані ієрархічно – усі знаходяться на одному рівні.



Рисунок 1.5 – «Культурна мережа» організації за Г. Джонсоном [39]

На думку В. Співака структура корпоративної культури складається з п'яти елементів [15; 39]:

1. Культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.
2. Культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.
3. Культура міжособових стосунків (комунікацій): соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій («паблік рілейшинз»).
4. Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм

управлінців, методи мотивації і стимулювання, підвищення рівня задоволеності працею.

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

Необхідно в рамках нашого дослідження відмітити головні компоненти корпоративної культури, а саме: культуру управління, культуру виробництва, культуру зовнішніх відносин, підприємницьку культуру, екологічну культуру та культуру відносин з акціонерами. На рис. 1.6 показані складові корпоративної культури, а також її цілі, передумови та інструменти.

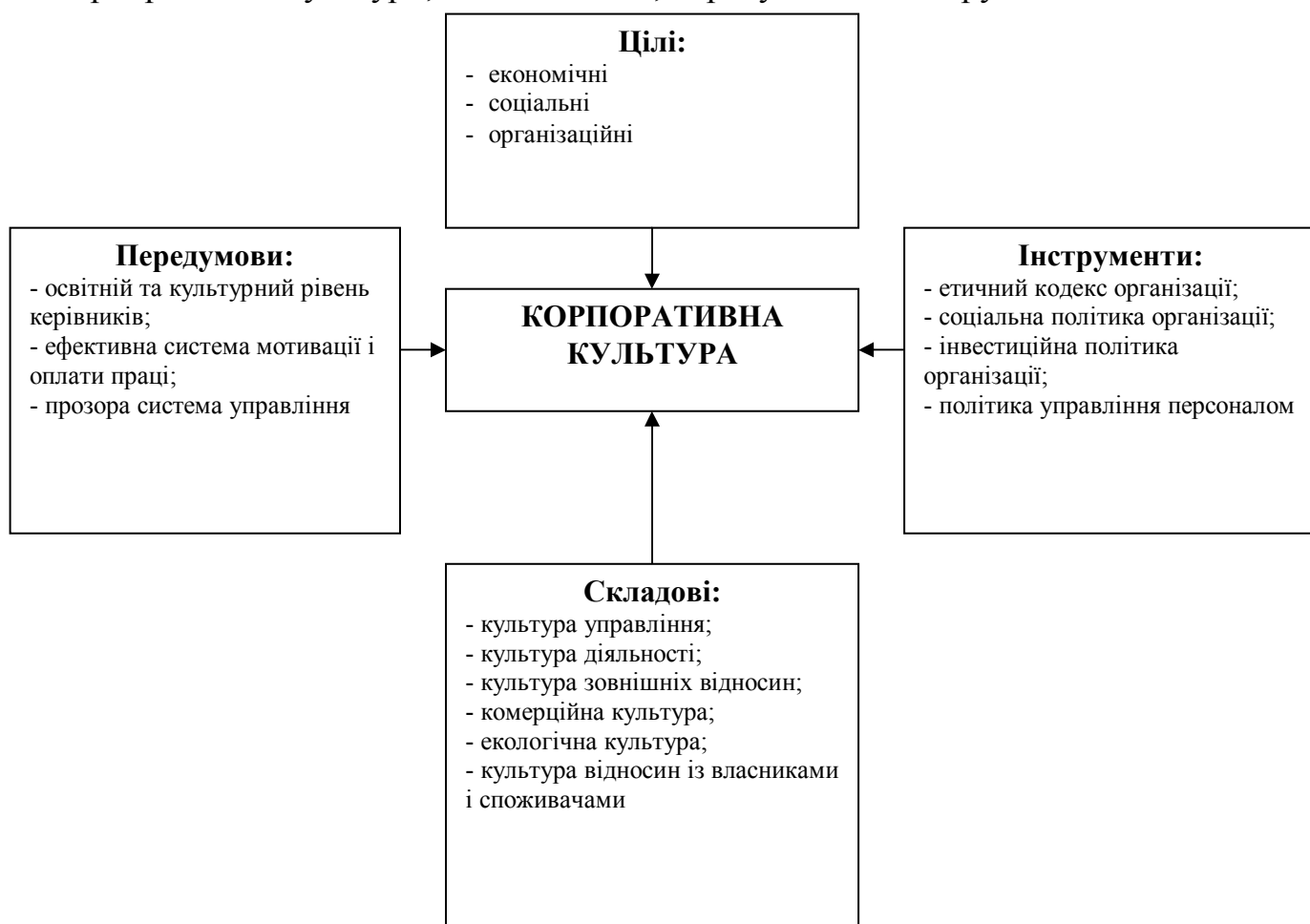


Рисунок 1.6 – Цілі, передумови, компоненти та інструменти корпоративної культури

Основні складові структури організаційної культури постійно

знаходяться в стані розвитку, впливають одна на одну і, таким чином, дозволяють за допомогою зміни певного компонента сприяти формуванню культури організацій.

У рамках кожного з розглянутих підходів виокремлюють різні прошарки, компоненти культури, однак всі вони доводять, що структура культури є складним, багаторівневим і багатокомпонентним явищем.

Основними завданнями корпоративної культури можна назвати:

- пристосування організації до навколишнього середовища;
- створення єдності організаційного середовища шляхом інтеграції членів організації.

Серед функцій корпоративної культури можна виділити:

- створення і забезпечення духовних цінностей;
- оцінка персоналу відповідно до прийнятих норм;
- розробка корпоративних норм і включення їх до нормативних положень (посадових інструкцій, а також моніторинг їх дотримання);
- навчання і надання персоналу нових знань;
- участь персоналу у визначенні сенсу життя, сенсу власної праці і соціальної місії;
- забезпечення взаєморозуміння персоналу та його взаємодія;
- збереження і накопичення досвіду людських відносин в організації [40].

На наступному етапі нашого дослідження розглянемо типи корпоративних культур. Одним з важливих напрямків при вивченні поняття корпоративна культура є проведення її класифікації, оскільки це необхідно для визначення і аналізу основних її типів з метою виявлення специфічних рис культури кожної конкретної організації, а також розробки відповідних методів її удосконалення.

Класифікація організаційної культури дає можливість керівникам організацій визначити тип культури своєї фірми, а на цій підставі формується стратегія її формування і розвитку.

Класифікація може служити як інструмент при проведенні порівняльного аналізу культур декількох фірм, або різних підрозділів однієї фірми. Такий аналіз може допомогти у виявленні причин конфліктів, відсутності співробітництва між підрозділами, які можуть бути обумовлені культурними розходженнями.

Під типом корпоративної (організаційної) культури розуміється певна група культур, об'єднаних за певною загальною істотною ознакою, що відрізняє даний тип від інших.

У практиці корпоративного управління виділяють чотири категорії корпоративних культур (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Категорії корпоративних культур [40]

Адаптивна культура виникає в середовищі, яке вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. У компаніях із такою культурою співробітники мають право самостійно приймати рішення і визначати дії відповідно до потреб, що виникають.

Культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для

таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій.

Кланова культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури — задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників.

Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості і швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури [41].

З точки зору владних відносин виділяють два види культури в організаціях:

- демократична культура;
- авторитарна культура [40].

За фактором впливу формальних організаційних структур і процесів на формування корпоративних культур можна виділити чотири типи корпоративних культур (рис. 1.8).

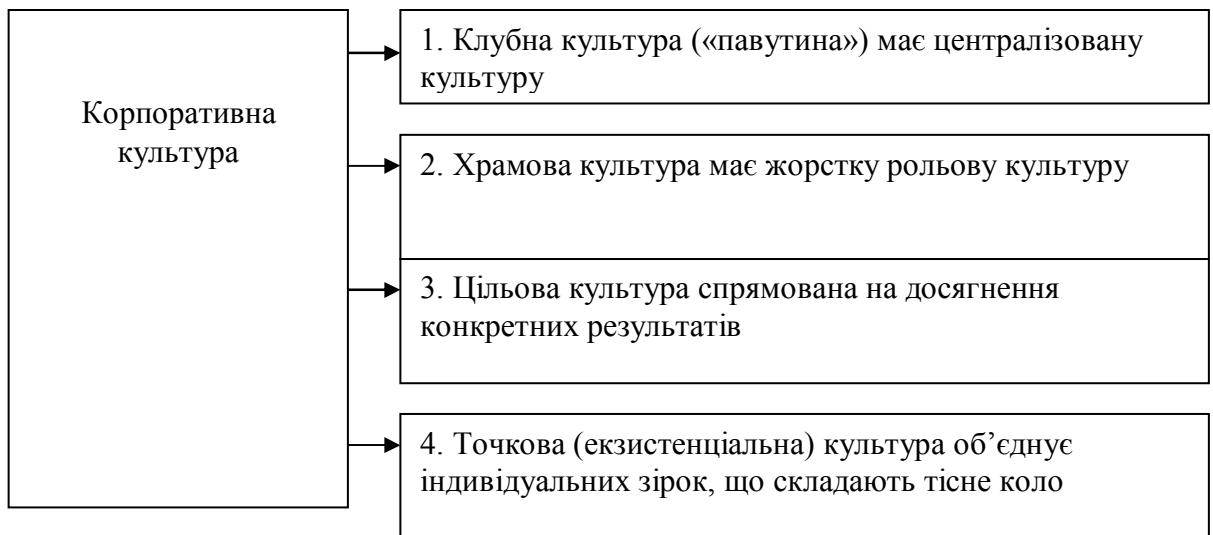


Рисунок 1.8 – Типи корпоративних культур

Культура "павутини" (клубна культура) відноситься до культур централізованих організаційних структур. Норми цієї культури орієнтовані на вказівки, що виходять з центру, від одного керівника або лідера. Організація з таким типом культури має поділ робіт по функціям, орієнтована на створення кінцевого продукту.

Подібна культура характерна для невеликих організацій, побудованих на міжособистісних стосунках з чітким міжособистісним контролем; для організацій, що знаходяться на початковій стадії розвитку; брокерських фірм; інвестиційних банків; багатьох політичних груп.

В організації з клубної культури все залежить від вищого керівника, що знаходиться в центрі системи управління. Швидкість прийняття рішень в рамках такої культури залежить від ефективності внутрішньо організаційних комунікацій. Однак така культура не вимагає від підлеглих мистецтва прийняття рішень, оскільки всі рішення вже прийняті вищим керівником [42].

Храмова культура – це жорстко окреслена рольова культура, яка буде свою діяльність на чіткому розрізненні рольових вимог. Схематично відповідну структуру можна уявити як ряд колон. Колони – це функції і підрозділи в організації, засновані на рольових вимогах. Ці "колони" існують

автономно і з'єднуються нагорі "на даху" всієї організації, де "верхівки" функцій і підрозділів утворюють вищий управлінський орган, або комітет (кабінет президента або генерального директора). Ця конструкція пов'язує всі свої елементи жорсткими правилами і процедурами.

Храмова культура типова для бюрократичної організації, наприклад, сучасного банку, міністерства та інших подібних їм організацій.

Основа храмової культури – стабільність і передбачуваність, отже ділові операції зводяться до такого рівня, коли їх може виконати будь-який чиновник. Індивід в цій культурі просто частина машини, людський придаток організації, який заповнює статус і зобов'язаний виконувати рольові функції, тому погано пристосовується до цінностей і норм такої культури. Цілі тут завжди стандартні, і їх треба досягти тільки заданим способом і провести ретельну ревізію.

Цільова культура. Тут вся діяльність працівників пов'язана з тривалим і успішним вирішенням проблем – з визначенням проблеми, з пошуком необхідних для її вирішення ресурсів, а оцінка діяльності проводиться за досягнутими результатами.

Схема управління в такій культурі є мережею – ресурси стягуються з різних частин організації, фокусуючись на певному вузлі мережі або проблеми, а вся влада зосереджена в осередках цієї мережі. Це означає, що цільова культура орієнтована не так на статус начальника і вище керівництво організації, а на фахівців – експертів високого рівня. Цільова культура як основу влади і впливу визнає тільки компетентність.

Норми і цінності цільової культури засновані на ентузіазмі і креативності, свіжості поглядів рішень. Ця культура характерна для аналітичних центрів, рекламних агентств, творчих лабораторій і т.д.

Точкова (екзистенціальна) культура. У розглянутих вище культурах індивід по відношенню до організації грає роль підлеглого: стиль взаємин може змінюватися, але індивід потрібен організації для досягнення її цілей. У точкової культурі організація існує для того, щоб допомогти індивіду досягти

його цілей. Наприклад, адвокатів, музикантів, художників, кожен з яких представляє собою індивідуальність з власною спеціальністю, об'єднує спільна культура, яка існує заради її членів. Вона нагадує кластер індивідуальних зірок, складених у тісне коло. Ця культура притаманна людям "вільних" професій, які можуть зберігати власну індивідуальність і свободу тільки тоді, коли відчують себе незалежними [42].

Американські дослідники К.Камерон і Р.Куїнн вважають, що існують наступні типи корпоративної (організаційної) культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова [43].

Організація із клановою культурою фокусує увагу на гнучкості в прийнятті рішень усередині організації, турботі про людей, доброму відношенні до споживачів, лідери – вихователі. Організація об'єднується за рахунок відданості і традицій. Високе значення надається моральному клімату, згуртованості колективу.

Організація з адхократичним типом культури фокусує увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з високою гнучкістю та індивідуальністю підходу до людей. Люди готові йти на ризик, лідери – новатори. Успіх означає виробництво унікальних нових продуктів. Заохочуються особиста ініціатива і воля.

Ієрархічна культура характерна для організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю і контролем. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Успіх визначається у виконанні календарних графіків, низьких витратах. Управління персоналом зосереджено на гарантії зайнятості і забезпеченні довгострокової передбачуваності.

Організації з ринковою культурою акцентують увагу на зовнішніх позиціях у сполученні з необхідною стабільністю і контролем. Головною турботою організації є виконання поставленого завдання і досягнення цілі. Лідери – жорсткі керівники і сильні конкуренти. Організацію зв'язує бажання перемагати. Пильна увага приділяється репутації і успіху фірми. Успіх

визначається часткою ринку, ступенем проникнення на ринок тощо [43].

1.3 Роль корпоративної культури в управлінні підприємством

Корпоративну культуру вітчизняні підприємці сприймають більше як іграшку. Рідко у якій організації вона є бізнес-інструментом аналогічним плануванню чи управлінню продажами. Найчастіше культуру відносять до сфери управління персоналом. Але в більшості компаній кадровики не думають про бізнес-результати, не беруть участь в ухваленні ключових рішень, найчастіше не мають навіть строгих бізнес-цілей. Корпоративна культура як інструмент відверто не працює. Це дивно, тому що на сьогоднішній день корпоративна культура відіграє важливу роль в системі управління підприємства і розглядається як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

За словами Б. Гейтса: «головним чинником, що визначає „швидкість компанії“, стає її корпоративна культура» [47].

Корпоративна культура сприяє встановленню “стратегічної налаштованості” працівників, що призводить до підвищення продуктивності їх праці та до оптимізації управління в цілому.

За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні компанії зайняті власним виживанням і в порівнянні із зарубіжними підприємствами не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури. Вся корпоративна культура вітчизняних підприємств зводиться переважно до зовнішнього вигляду співробітників, проведення спільних заходів, створення зовнішнього антуражу. При цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюється важливість створення єдиного корпоративного

духу, стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників.

Корпоративна культура створена успішними вітчизняними та іноземними компаніями може стати прикладом для інших вітчизняних підприємств, які можуть пристосувати та використати досвід у своїх реаліях [44].

За словами Курмакаєва К., дописувача журналу Forbs – «корпоративна культура – дороге задоволення. Не можна один раз «позайматися культурою», щоб підвищити показники до найближчого кварталу. Це гра довга, де результат стає помітним лише через кілька років. А в іншому, як із будь-яким завданням, потрібні зрозумілі цілі, метрики, ресурси та контроль виконання. Тільки тоді цей інструмент буде робочим» [45].

Ми вважаємо, що вітчизняні компанії можуть змінити ставлення до своїх працівників, сприймаючи їх не лише як робочу силу, але як звичайних людей зі своїми потребами та бажаннями. В цілому філософію підприємств майбутнього відображають слова керівників компанії Google, які тривалий час по цеглинкам вибудовували корпоративну культуру компанії: «Ми усвідомлюємо, що наші співробітники мають найрізноманітніші потреби і це зобов'язує нас зуміти надати їм підтримку індивідуальної спрямованості. Наш пріоритет сьогодні – надання такої програми, яка може бути адаптована до конкретних потреб кожного з них, чи любить він подорожувати по льодовиках Аляски, чи хоче вийти на пенсію у віці сорока років або ж планує усиновити трьох дітей» [46].

Процес формування сучасної корпоративної культури в нашій країні потребує зусиль усіх суб'єктів господарювання, постійної клопіткої діяльності в цій сфері, що є великим простором для подальших досліджень.

Враховуючи всі позитивні сторони підвищення ефективності управління корпоративною культурою, можна констатувати, що формування її високого рівня для сучасних підприємств повинне стати однією з найважливіших стратегічних цілей їх ефективного розвитку.

Висновки до розділу 1

У даному розділі роботи подається системний огляд літератури за темою дослідження, на основі якого уточнюється поняття «корпоративна культура».

При визначенні культури організації використовується безліч термінів та понять. Однозначна термінологія відсутня. За своєю суттю корпоративна культура вітчизняних підприємств є своєрідною сумішшю стереотипів поведінки та дій, що перенесено з епохи командної економіки, запозичень із західного досвіду, яка складається з ділової культури та «правил гри».

На сьогодні процес формування корпоративної культури ще не закінчено. Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безлічі підходів до визначення ключових елементів організаційної культури, говорить про недостатню вивченість цього питання.

Менеджмент сучасних українських організацій характеризується проявою все більшого інтересу до корпоративної культури як інструменту управління, що може забезпечити появу переваг.

Питання про ступінь впливу організаційної культури на успіх організації залишається відкритим. Однак ясно, що відносини між культурою і результатами роботи організації залежать багато в чому від змісту тих цінностей, які затверджуються конкретною культурою в організації.

З метою забезпечення стабільного розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності, керівництву українських підприємств необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура повинна знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів. Формування позитивної корпоративної культури дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємств, їх конкурентоспроможність, а також продукції і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ПОЛІГОН ЕКОЛОГІЯ»

2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства та його організаційної структури

КП “Полігон Екологія” є підприємством утвореним у 1992 р. на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади міста Коломия.

Метою створення підприємства було:

- Організація робіт із прийому, захороненню та утилізації ТПВ від населення Коломийської міської Ради. Підприємство надає послуги з поховання різних відходів, розробці смітників.
- Відсортування вторинної сировини безпосередньо на полігоні ТПВ.
- Будівництво доріг і автострад - поточний і капітальний ремонт дорожнього покриття, а також утримання дорожньої мережі.
- Озеленення та надання ландшафтних послуг.
- Санітарна очистка міста та проведення природоохоронних заходів (очистка русел та берегів річок і потоків від побутового сміття, очищення ставків, водойм, облаштуваності пляжів, очищення лісонасаджень, лісопосадок, парків).
- Підприємство виконує також роботи з очищення території міста від снігу. У випадку ожеледі проводить роботи з обробки доріг і ділянок піщано-сольовою сумішшю).

Крім основної діяльності підприємство надає такі послуги:

- Зберігання автотранспорту (автостоянка) (підприємство надає у користування гаражі і стоянки для транспортних засобів різного призначення та габаритів);

- Транспортування вантажів; транспортно-експедиторські і послуги з перевезення негабаритних вантажів. Підприємство також надає послуги по перевезенню, як стандартних вантажів, так і вантажів нестандартних розмірів; виконує послуги, які містять у собі: надання інформації про небезпечні і складні ділянки дороги, транспортування і супровід.
- Технічне обслуговування і ремонт дорожньої техніки та автотransпортних засобів (на території підприємства є майстерні, які мають повне оснащення і забезпечення для технічного обслуговування і ремонту як дорожньої техніки, так і автотransпортних засобів).
- Автомобільні перевезення вантажів як на території міста, так і за його межами (маючи у своєму розпорядженні великий парк автомобілів, підприємство пропонує свої послуги з перевезення будівельних і сипучих матеріалів, різних вантажів).
- Вантажно-розвантажувальні послуги (підприємство має різні автонавантажувачі, крани, що дозволяє оперативно провадити вантажно-розвантажувальні роботи різних вантажів, будівельних та інших матеріалів).
- Будівництво і облаштування котеджів, будинків, інших споруд та присадибних ділянок;
- Підприємство надає також послуги лабораторії;
- Послуги по оренді майна.

КП «Полігон Екологія» є єдиним підприємством у, що надає послуги із поводження з побутовими відходами у м. Коломия, здійснює прибирання території міста. У той же час, за напрямком його діяльності будівництво доріг та автострад конкуренцію складають підприємства державної і недержавної форми власності – акціонерні товариства, приватні підприємства тощо, які здійснюють роботи по будівництву, ремонту та облаштуванню автомобільних доріг.

Організаційна структура підприємства може бути охарактеризована як лінійно-функціональна. Керівництво комунальним підприємством «Полігон

Екологія» здійснює директор, який призначається на посаду розпорядженням міського голови міста Коломия згідно укладеного контракту.

Наочне зображення організаційної структури управління підприємством наведено на рис. В1, Додатку В.

Як можемо побачити з рис. В1 (Додаток В) до складу КП «Полігон Екологія» входять такі основні виробничі підрозділи:

- ремонтна дільниця;
- транспортна дільниця;
- дільниця з благоустрою;
- полігон ТПВ.

В структур підприємства входять комплекс дільниць та служб основного та допоміжного виробництва. Серед основних підрозділів провідне місце належить дільниці з благоустрою, працівники якої виконують найбільшу кількість робіт. Серед допоміжних служб одне з провідних місць займає робота фахівця із публічних закупівель. Це обумовлено необхідністю здійснення постійних закупівель і проведення тендерних процедур по забезпеченню нормального функціонування підприємства. Оскільки підприємство є комунальним абсолютно всі закупівлі повинні здійснюватися за допомогою реалізації тендерних процедур.

Загальну характеристику діяльності підприємства проведемо на основі даних, зведених у таблиці 2.1. Техніко-економічний аналіз діяльності дасть змогу об'єктивно оцінити ті процеси, які відбуваються на підприємстві, визначити причини виникнення того чи іншого явища, що мають місце при його функціонуванні.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності КП «Полігон Екологія» у 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	Од.вим.	Роки			Темпи росту, %		Абсолютне відхилення (+/-)	
			2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн.	26543	27457	33428	103,443	121,747	914,0	5971,0
2	Середньооблікова чисельність працівників	чол.	68	67	68	98,529	101,493	-1,0	1,0
3	Продуктивність праці працівників	тис.грн./чол.	390,338	409,806	491,588	104,987	119,956	19,5	81,8
4	Фонд заробітної плати працівників	тис.грн.	8957	9887	10715	110,383	108,375	930,0	828,0
5	Середньорічна заробітна плата працівників	тис.грн./чол.	131,721	147,567	157,574	112,030	106,781	15,8	10,0
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	20763	22186	29503	106,854	132,980	1423,0	7317,0
7	Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн.	25542	27521	31253	107,748	113,561	1979,0	3732,0
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн	0,9623	1,0023	0,9349	104,161	93,276	0,0	-0,1
9	Прибуток (збиток) чистий	тис.грн.	564	-489	1000	-	-	-1053,0	1489,0
10	Рентабельність (збитковість):	%							
	- доходу		2,125	-1,781	2,992	-	-	-3,9	4,8
	- витрат		2,208	-1,777	3,200	-	-	-4,0	5,0
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн.	9124	8986	8028	98,488	89,339	-138,0	-958,0
12	Фондовіддача	грн./грн.	2,909	3,056	4,164	105,032	136,275	0,1	1,1

Виходячи із даних табл. 2.1 та рис. В2-В3 у Додатку В, можемо зазначити наступне. За період, що аналізується спостерігається достатньо суттєве збільшення обсягів діяльності підприємства – у 2019 р. мало місце зростання на 3,44 % чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг, у 2020 р. зростання чистого доходу до рівня попереднього року склало 21,7 %. При цьому характер динаміки показника собівартості продукції, робіт і послуг був подібним: у 2019 р. мало місце зростання собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг на 6,85%, і ще більше зростання у 2020 р. – на 32,98%. Така тенденція вказує на те, зростаючі обсяги діяльності підприємства у грошовому еквіваленті тісно пов'язанні із зростанням цін на продукцію (товари, роботи і послуги), зростання обсягів діяльності у натуральному вираженні фактично не відбувається. Зміна обсягів виробництва продукції, робіт та послуг у натуральних одиницях у цьому випадку характеризувалась скороченням. В цілому можна говорити про те, що така тенденція була спричинена зростанням цін на послуги підприємства, що були замовлені споживачами.

З фінансової точки зору діяльність підприємства не можна назвати стабільно успішною. Причиною чого є загальні кризові явища в економіці країни, зменшення державного фінансування дорожніх робіт та робіт з благоустрою., зростання витрат. Перевищення суми доходу підприємства від реалізації товарів і послуг над загальною сумою операційних витрат, обумовило можливість отримання підприємством чистого прибутку у 2018 та у 2020 рр.; у 2019 р. мало місце збільшення витрат підприємства швидшими темпами ніж доходу, що призвело до фіксування збитковості діяльності у зазначений період. Оскільки динаміка чистого прибутку була нестабільною – в 2019 р. спостерігалось значне зменшення показника прибутковості на 1053 тис.грн., а в 2020 р. відбулося виправлення ситуації, фіксувалось зростання прибутковості на 1489 тис.грн.

Аналогічною є ситуація із показником рентабельності. В 2019 р. рентабельність діяльності і витрат підприємства впала на 3,9% та 4% відповідно – діяльність підприємства у цей період була збитковою, в 2020 р.

показник рентабельності діяльності зріс в порівнянні із рівнем попереднього року на 4,8%, а рентабельності витрат – на 5%. Наведені дані щодо динаміки показника чистого прибутку і собівартості реалізованої продукції та доходу підприємства вказують на те, що позитивний результат від діяльності підприємства отримувався більш низькими темпами ніж мало місце зростання витрат.

За аналізований період на підприємстві спостерігається відносно стабільне число працівників підприємства, мало місце незначне коливання чисельності працюючих в 2019 р. – зменшення чисельності працюючих склало 1 чол., в 2020 р. чисельність працівників повернулась до рівня 2018 р. Такі зміни числа працюючих не можуть свідчити про суттєве нарощення масштабів діяльності підприємства, однак непрямо вказують на те, що підприємство утримує на практично одному рівні обсяги діяльності.

Колівання обсягів діяльності при відносно стабільній чисельності працюючих зумовили неоднозначну тенденцію динаміки фонду оплати праці, який у 2019 р. зріс на 930 тис.грн., або 10,38%, а в 2020 р. темпи його зростання сповільнилися – і склали 828 тис.грн., або 6,87% до рівня попереднього року.

У зв'язку із тим, що фонд заробітної плати має змінну тенденцію при відносно стабільному числі працюючих, тому можемо зазначити – показник середньорічної заробітної плати також мав стабільну позитивну тенденцію зміни. Так у 2019 р. середньорічна заробітна плата працівників збільшилась на 15,8 тис.грн., а у 2020 р. на 10 тис.грн. Слід зазначити також, що однією з причин зростання середньої заробітної плати працівників підприємства є не стільки позитивні зрушення у діяльності підприємства, а у більшій мірі це було спричинено нормативними змінами мінімального рівня заробітної плати. Зазначимо також, що встановленні карантинні обмеження по розповсюдженню Covid-2019 практично не відобразилися на показниках чисельності працівників та оплати їх праці. У простій працівників підприємства не виводили. Підприємство не зупиняло свою діяльність, оскільки відноситься до критичної інфраструктури міста.

Аналізуючи темпи зміни продуктивності праці, зазначимо, що динаміка зміни продуктивності праці була стабільно позитивною у досліджуваній період. Так у 2019 р. зростання продуктивності праці працівників склало 14,9%, а у 2020 р. відмічаємо збільшення продуктивності праці працівників на 19,9%. Що також є свідченням того, що працівники не втрачали можливості ефективно працювати у епідемічний період.

Аналіз динаміки середньорічної вартості основних фондів вказує на те, що має місце незначне скорочення масштабів діяльності на підприємстві, оскільки і у 2019 р., і у 2020 р. відмічаємо зменшення середньорічної вартості основних фондів на 138 тис.грн., або 1,5% та 958 тис.грн., або 10,7% відповідно.

Основним показником ефективності використання фондів є показник фондівіддачі, який у на тлі зростання обсягів діяльності підприємства у грошовому еквіваленті і зменшенні вартості основних фондів мав зростаючу тенденцію. У 2019 р. збільшення фондівіддачі склало 0,1 грн./грн., тобто на кожен 1 грн. основних фондів припадало 3,05 грн. виручки від реалізації, у 2020 р. відбулось збільшення фондівіддачі до 1,1 грн./грн., що з точки зору ефективності використання наявних ресурсів є позитивною тенденцією.

Отже, підсумовуючи аналіз даних, наведених вище, можна говорити про те, що діяльність підприємства в цілому у 2018-2020 рр. мала певну позитивну тенденцію – утримання стабільного числа працюючих, збільшення обсягів реалізації при незначному погіршенні фінансових результатів. На все це вплинула нестабільність держаного фінансування діяльності, зниження попиту на послуги через агресивну поведінку конкурентів, негативний вплив політичних факторів, невчасність фінансування і виконання замовлень.

2.2 Аналіз виробничої підсистеми підприємства

Досліджуване нами підприємство слід віднести до виробничих, оскільки

воно не тільки надає послуги зі збору відходів, але й виконує роботи з будівництва доріг та здійснює переробку відходів.

Слід зазначити, що основою виробничої підсистеми будь-якого підприємства є, перш за все, основні фонди, засоби праці. Специфіка діяльності КП «Полігон Екологія» вимагає наявності значної кількості основних засобів. Виходячи із даних звітності підприємства на балансі підприємства станом на 01.01.2021 року рахувалося основних фондів на суму 8028 тис.грн. за залишковою вартістю. Попередній аналіз динаміки вартості основних фондів у 2018-2020 рр. вказує на негативну тенденцію зміни вартості основних фондів, що є непрямим підтвердженням хронічного недофінансування діяльності і розвитку підприємства.

Наявність і структуру основних фондів підприємства на дослідимо за допомогою табл. 2.2. Слід зазначити, що основні фонди підприємства – машини, обладнання та будівлі належать безпосередньо комунальному підприємстві. Основні фонди підприємством не орендуються, навпаки – має місце здача майна в оперативну оренду. Специфікою основних засобів є їх значний знос.

Виходячи із даних табл. 2.2 можемо відмітити, що в 2019 р. обсяг основних фондів на кінець року порівняно з 2018 р. зменшився на 138 тис.грн., або 1,5%, в тому числі за рахунок всіх категорій основних фондів. Ситуація у 2020 р. стала продовженням попередньої тенденції у 2018-2019 рр. Зменшення загальної вартості основних фондів склало 958 тис.грн. При чому падіння відбувалось за рахунок усіх складових окрім транспортних засобів.

Зменшення вартості окремих елементів спричинило зрушення у структурі основних засобів: питома вага будинків і споруд зменшилась з 42,5% у 2018 р. до 39,4% у 2020 р.; частка машин і обладнання скоротилась з 51,45% у 2018 р. до 51,4% у 2020 р., питома вага транспортних засобів зросла з 3,8% у 2018 р. до 6,7% у 2020 р., що зумовлено збільшенням кількості автомобілів для вивезення сміття та технологічного транспорту. Питома вага інших складових основних фондів є незначною і не потребує додаткової уваги.

Таблиця 2.2 – Динаміка наявності основних фондів у 2018-2020 рр.

Показники	Наявність на кінець року, тис.грн.			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
Загальна вартість основних фондів	9124	8986	8028	-138	-958	98,488	89,339
Будинки і споруди	3878,6	3807,7	3165,3	-70,9	-642,4	98,173	83,129
Машини та обладнання	4694,2	4625,8	4126,1	-68,4	-499,7	98,542	89,198
Транспортні засоби	348,6	329,8	540,2	-18,8	210,4	94,614	163,797
Інструменти, прилади, інвентар	56,7	69,3	54,6	12,7	-14,7	122,354	78,778
Інші основні засоби	40,5	33,1	28,3	-7,4	-4,7	81,635	85,669
Малоцінні необоротні матеріальні активи	105,4	120,3	113,4	14,8	-6,9	114,082	94,286

Для оцінки того, на скільки ефективно використовується матеріально-технічна база підприємства у таблиці 2.3 проведемо розрахунок основних показників ефективності використання основних засобів.

Нам уже відомо, що за досліджуваний період середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 1,5% в 2019 р. і на 10,6 % в 2020 р. При цьому дохід підприємства у 2019 р. зріс на 3,44%, а у 2020 р. мало місце зростання доходів на 21,75%.

Нами були обраховані також узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів – показники фондівіддачі, фондомісткості та рентабельність основних фондів. Результати наведені у табл. 2.3. За досліджуваний період відмічалось зростання показника фондівіддачі – в 2019 р. збільшення склало 5%, в 2020 р. зростання показника склало 36,28%. Відповідно тенденція зміни фондомісткості була протилежною. За досліджуваний період фондомісткість зменшилася у 2019 р. на 4,8% і на 26,4% у 2020 р.

Негативним фактором є зменшення прибутковості основних фондів у 2019 р. на 11,6%, що було зумовлено збитковістю діяльності підприємства у

зазначений період.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності використання основних засобів комунального підприємства у 2018-2020 рр.

Показники	Один. виміру	Роки			Абсолютне відхилення +/-		Темпи росту, %	
		2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Середньорічна вартість основних фондів, всього	тис. грн.	9124	8986	8028	-138,0	-958,0	98,49	89,34
2. Чистий дохід від реалізації товарів і послуг	тис. грн.	26543	27457	33428	914,0	5971,0	103,44	121,75
3. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	564	-489	1000	-1053,0	1489,0	-86,70	-204,50
4. Середньооблікова чисельність ПВП, всього	чол.	68	67	68	-1,0	1,0	98,53	101,49
5. Фондовіддача	грн./грн	2,909	3,056	4,164	0,1	1,1	105,03	136,28
6. Фондомісткість	грн./грн	0,344	0,327	0,240	0,0	-0,1	95,21	73,38
7. Фондоозброєність	тис.грн./чол.	134,176	134,119	118,059	-0,1	-16,1	99,96	88,03
8. Рентабельність (збитковість) основних фондів	%	6,181	-5,442	12,456	-11,6	17,9	-	-

Зменшення фондоозброєності праці відбулось за рахунок зменшення вартості основних фондів при дотриманні стабільної чисельності працівників. В результаті чого у 2019 р. фондоозброєність працівників зменшилась на 0,04%, а в 2020 р. падіння фондоозброєності склало – 11,97%.

Проведений аналіз свідчить, що основні фонди підприємства використовуються достатньо ефективно, однак протягом періоду 2018-2020 рр. ситуація була нестабільною, найкращою щодо використання основних засобів вона була у 2020 р., коли фіксувалися найвищий рівень рентабельності основних засобів та фондівіддачі.

На наступному етапі проведемо детальний аналіз структури обігових коштів підприємства, які формується з виробничих запасів, готової продукції, незавершеного виробництва, дебіторської заборгованості тощо. Для зручності представимо ці дані по роках в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка і структура оборотних коштів КП «Полігон Екологія» в 2018-2020 рр.

Показник	Наявність на кінець року , тис.грн.					Структура оборотних коштів, %				
	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019	2018	2019	2020	відхилення в 2019 від 2018	відхилення в 2020 від 2019
Виробничі запаси	904	623	6690	-281	6067	49,237	28,254	87,019	-20,984	58,765
Незавершене виробництво	512	1266	0	754	-1266	27,887	57,415	0,000	29,528	-57,415
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	42	7	73	-35	66	2,288	0,317	0,950	-1,970	0,632
Інша дебіторська заборгованість	112	75	512	-37	437	6,100	3,401	6,660	-2,699	3,258
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	86	0	47	-86	2,124	3,900	0,000	1,776	-3,900
Грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті	227	148	413	-79	265	12,364	6,712	5,372	-5,652	-1,340
Всього	1836	2205	7688	369	5483	100	100	100	0,000	0,000

Дані представлені в табл. 2.4 та на рис. В7-В10, Додатку В свідчать про те, що протягом аналізованого періоду 2018-2020 рр. сукупна вартість оборотних коштів підприємства мала стабільно зростаючу тенденцію – в 2019 р. відбулося збільшення на 369 тис.грн., в 2020 р. спостерігалось зростання суми оборотних коштів на 5483 тис.грн. в порівнянні з 2019 р. Основною причиною, що призвела до збільшення обсягів оборотних фондів підприємства в 2019 р. є збільшення незвершеного будівництва на 754 тис.грн. та дебіторської заборгованості при розрахунку з бюджетом на 47 тис.грн. Решта складових обігових коштів підприємства у 2019 р. мала спадну тенденцію: сума виробничих запасів зменшилася на 281 тис.грн.; дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги – на 35 тис.грн., грошові кошти і їх еквіваленти скоротились на 79 тис.грн.

Ситуація в 2020 р. характеризується збільшенням загальної суми обігових коштів на 5483 тис.грн., в т.ч. за рахунок таких складових, як – виробничі запаси на 6067 тис.грн., дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги на 66 тис.грн., інша дебіторська заборгованість на 437 тис.грн., а також грошових коштів та їх еквівалентів на 265 тис.грн. За рештою обігових коштів спостерігалось скорочення. Найбільше скорочення стосувалось незавершеного будівництва – зменшення склало 1266 тис.грн.

Структура оборотних коштів підприємства з роками також зазнала змін. В 2019 р. найбільше падіння частки спостерігається по категорії виробничі запаси – 20,9% пунктів, найбільше зростання частки у структурі обігових коштів стосувалось незавершеного будівництва – 29,5%. У 2020 р. найбільші позитивні зміни мали місце щодо виробничих запасів, частка яких збільшилася на 58,7% у порівнянні із попереднім періодом. Найбільше скорочення частки стосувалось незавершеного будівництва – 57,4%.

Необхідною умовою організації діяльності Комунального підприємства є забезпечення його діяльності сировиною, матеріалами, паливом, енергією тощо. Економне і раціональне використання останніх знижує собівартість продукції, робіт і послуг, є фактором росту рентабельності та прибутку.

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів здійснюється за допомогою таких показників: матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріальних ресурсів тощо. Аналіз показників використання матеріальних ресурсів проведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники використання матеріальних ресурсів підприємства в 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Темпи росту, %	
	2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Чистий дохід підприємства, тис.грн.	26543	27457	33428	914	5971	103,443	121,747
2. Матеріальні витрати, тис.грн.	12854	13387	15130	533	1743	104,147	113,020
3. Сукупні операційні витрати підприємства, тис.грн.	25542	27521	31253	1979	3732	107,748	113,561
4. Матеріаловіддача, грн./грн..	2,065	2,051	2,209	-0,014	0,158	99,325	107,721
5. Матеріаломісткість, грн./грн..	0,484	0,488	0,453	0,003	-0,035	100,680	92,832
6. Питома вага матеріальних витрат в загальній сумі витрат, %	50,325	48,643	48,411	-1,682	-0,232	96,658	99,524

Матеріальні витрати у продовж 3-х досліджуваних років мали зростаючу тенденцію змін. Ця тенденція прямо корелює зі зміною чистого доходу та загальної суми операційних витрат. Матеріальні витрати у 2019 р. збільшилися на 4,1%, при цьому чистий дохід підприємства за цей же період зріс на 3,44%. У 2020 р. тенденція не змінилася – матеріальні витрати зросли на 13,02%, порівняно з цим дохід збільшився на 21,7%. Це є підставою для формування висновку про те, що зростаюча динаміка чистого доходу пов'язана переважно із ціною продукції, робіт та послуг, а не зміною обсягів реалізації продукції, робіт та послуг у натуральному вираженні.

Показники таблиці 2.5 свідчать про те, що за досліджуваний період ефективність використання матеріальних ресурсів має змінну тенденцію. Так,

матеріаловіддача в 2019 р. незначно зменшилась на 0,01 грн./грн., або на 0,6%, у 2020 р. зростання матеріаловіддачі склало 0,158 грн./грн., або 7,7%.

Продукцію підприємства однозначно можна характеризувати, як достатньо матеріаломістку, оскільки питома вага матеріальних витрат у загальній сумі витрат коливається від 748,4% у 2020 р. до 50,3% у 2019 р. Додатково структуру витрат підприємства представимо і проаналізуємо за допомогою табл. 2.6.

Тенденцію росту матеріальних затрат в 2018-2020 р. пов'язують в основному із зростанням вартості енергоносіїв, заробітної плати, закупівельних цін на ресурсні складові тощо.

Виходячи з інформації, представленої в табл. 2.6 бачимо, що витрати мали зростаючу тенденцію на протязі 3 років за практично усіма складовими: матеріальні витрати у 2019 р. збільшилися на 533 тис.грн., а у 2020 р. – на 1743 тис.грн.; витрати на оплату праці зросли на 930 тис.грн. у 2019 р. і ще на 827 тис.грн. в 2020 р., відрахування на соціальні заходи зросли на 180,5 тис.грн. в 2019 р. і на 388 тис.грн. в 2020 р. Сума амортизація у продовж трьох періодів зменшувалась: на 196 тис.грн. у 2019 р. і на 442 тис.грн. у 2020 р., що пов'язано із зменшенням вартості основних фондів і, відповідно, зменшенням бази нарахування. Інші витрати у продовж періоду дослідження зростали: на 128,2% у 2019 р. і на 128,4% у 2020 р. В структурі витрат, як вже зазначалось вище, найбільшу питому вагу мають матеріальні витрати, витрати на оплату праці складають більше 35%, т.т. ми робимо висновок про те, що продукція, роботи і послуги підприємства є матеріаломісткими і працемісткими.

Таблиця 2.6 – Динаміка і структура витрат підприємства в 2018-2020 рр.

Елементи операційних витрат	Сума, тис. грн.			Відхилення				Структура, %			Відхилення по структурі			
	2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)		відносне, %		2018	2019	2020	абсолютне, (+/-)		відносне, %	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.		
Матеріальні витрати	12854	13387	15130	533	1743	4,147	13,020	50,325	48,643	48,413	-1,682	-0,230	-3,342	0,995
Витрати на оплату праці	8957	9887	10714	930	827	10,383	8,365	35,068	35,925	34,283	0,858	-1,643	2,445	0,954
Відрахування на соціальні заходи	1764,5	1945	2333	180,5	388	10,228	19,949	6,908	7,067	7,465	0,159	0,398	2,301	1,056
Амортизація ОФ	1552	1356	914	-196	-442	-12,629	-32,596	6,076	4,927	2,925	-1,149	-2,003	-18,912	0,594
Інші витрати	414,5	946	2161	531,529	1215	128,243	128,436	1,623	3,437	6,915	1,815	3,477	111,830	2,012
Загальна сума витрат	25542,0	27521	31252	1979	3731	7,748	13,557	100	100	100	-	-	-	-

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності по категоріях працюючих КП «Полігон Екологія», чол.

Показники	Роки			Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	відхилення в	відхилення в
				2019 від 2018	2020 від 2019
Середньооблікова чисельність працюючих, всього:	68	67	68	98,529	101,493
а) робітники (двірники, трактористи, дорожні працівники, працівники з благоустрою територій, прибиральники, машиністи укладача асфальту, слюсарі-ремонтники тощо)	53	52	53	98,113	101,923
б) спеціалісти (бухгалтери, економісти, юрист, фахівець з тендерних закупівель, диспетчер, діловод, фахівець з кадрів)	8	8	8	100,000	100,000
в) керівники (директор, заступник директора, головний інженер, керівники ділянок)	7	7	7	100,000	100,000

Як вже зазначалося, другими за питомою вагою у структурі витрат йдуть витрати на оплату праці. Окрім того, розвиток корпоративної культури прямо залежить від якості кадрової компоненти підприємства. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та його корпоративної культури передбачають максимальний розвиток персоналу підприємства.

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами проведемо за допомогою даних таблиці 2.7. На підприємстві спостерігається утримання чисельності працюючих практично на одному рівні. В цілому за період 2018-2020 рр. загальна чисельність не змінилась і складає 68 чол. Зменшення числа працівників було зафіксовано у 2019 р. на 1 чол. за рахунок скорочення числа робітників на 1 чол. у 2019 р. Це свідчить про те, що має місце забезпечення стабільності складу працівників.

Оскільки обсяги діяльності підприємства залежать не тільки від чисельності працівників, а також від ефективності праці, її продуктивності. Тому на наступному етапі за допомогою даних табл. 2.8 ми оцінимо продуктивність праці одного працівника.

Таблиця 2.8 – Тенденції показників ефективності праці

Показники	Од. вим.	Роки			Темпи росту, %	
		2018	2019	2020	2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Обсяг чистого доходу підприємства	тис.грн	26543	27457	33428	914	5971
2. Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	68	67	68	-1	1
3. Продуктивність праці одного працюючого	тис.грн.	390,338	409,806	491,588	19,468	81,782
4. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн.	564	-489	1000	-1053,000	1489
5. Прибутковість діяльності 1 працівника	тис.грн.	8,29	-7,30	14,71	-15,593	22,004

Дані таблиці 2.8 свідчать про те, що за період 2018-2020 рр. на підприємстві спостерігались протилежні на напрямом тенденції щодо продуктивності і ефективності праці. За цей період виробіток на одного працюючого зріс на 19,46% відносно 2018 р. і на 87,1% відносно 2019 р., така

тенденція позитивно характеризує діяльність підприємства. У той же час прибутковість діяльності працівників мала змінну тенденцію – у 2019 р. на кожного працівника припадало по 7,3 тис.грн. збитку на кінець року, у 2020 р. ситуація значно покращилась – робота кожного працівника забезпечила отримання 14,71 тис.грн. чистого прибутку. Що у більшій мірі говорить не про існування проблеми у сфері управління персоналом, а у операційній діяльності підприємства.

2.3 Аналіз фінансової підсистеми підприємства

Фінансовий стан підприємства характеризується розмірами коштів підприємства, їх розміщенням та джерелами надходження. Інформаційним джерелом аналізу фінансової діяльності підприємства є баланс підприємства та звіт про фінансові результати. Наше підприємство відноситься до підприємств малого бізнесу, тому для аналізу використаємо об'єднану звітність.

Перш за все проаналізуємо баланс підприємства. Активну частину балансу підприємства за 2020 р. дослідимо за допомогою табл. 2.9.

Виходячи з даних, представлених в табл. 2.9 бачимо, що сума всіх статей активу балансу підприємства зросла на кінець року на 36,9%, за виключенням основних фондів і довгострокових інвестицій, що вказує на збільшення наявного у підприємства майна. Так залишкова вартість основних фондів зменшилася на кінець року на 958 тис.грн., дебіторська заборгованість зросла на 417 тис.грн., грошові кошти збільшились на 265 тис.грн., збільшення суми запасів відбулося на 6067 тис.грн., скоротилася лише сума незавершеного виробництва – на 1266 тис.грн.

Зростання високоліквідних засобів у підприємства є позитивною тенденцією, оскільки збільшує величину вільних коштів, прискорюючи

діяльність підприємства.

Таблиця 2.9 – Структура активу балансу підприємства в 2020 р.

Актив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+;-)	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+;-)
1. Необоротні активи	9655	8551	-1104	81,408	52,657	-28,751
1.1. Нематеріальні активи (залишкова вартість)	0	0	0	0,000	0,000	0,000
1.2. Основні засоби (залишкова вартість)	8986	8028	-958	75,767	49,437	-26,331
1.3. Незавершені капітальні інвестиції	669	523	-146	5,641	3,221	-2,420
2. Оборотні активи:						
2.1. Запаси	623	6690	6067	5,253	41,197	35,944
2.2. Незавершене виробництво	1266	0	-1266	10,675	0,000	-10,675
2.3. Дебіторська заборгованість	168	585	417	1,417	3,602	2,186
2.4. Грошові кошти та їх еквіваленти	148	413	265	1,248	2,543	1,295
Баланс	11860	16239	4379	100	100	0,000

Пасиви підприємства проаналізуємо за допомогою табл. 2.10.

Виходячи із даних табл. 2.10 на кінець року сума власного капіталу підприємства зростає на 471 тис.грн., причиною чого є зменшення непокритого збитку в поточному році та збільшення додаткового капіталу. Це є позитивною тенденцією. Крім того на кінець року зростає поточних зобов'язань на 3908 тис.грн. в основному за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари і послуги.

Збільшення суми наявних джерел фінансування для залучення активів зумовлено зростанням власного капіталу 4,47% і короткострокових зобов'язань на 294,72%.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства включає також аналіз показників фінансового стану підприємства. Так фінансовий стан підприємства можна оцінити за допомогою показників фінансової стійкості та ліквідності, що вказують на можливу стабільність діяльності в світі довгострокової перспективи і характеризуються співвідношенням власних і

запозичених коштів. Розрахуємо коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності в табл. 2.11.

Таблиця 2.10 – Структура пасиву балансу підприємства в 2020 р.

Статті пасиву	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+/-)	На початок року	На кінець року	Відхилення, (+/-)
1. Власний капітал	10534	11005	471	88,82	67,77	-21,05
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	12266	12736	470			0,00
1.2. Додатковий капітал	772	772	0			0,00
1.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2504	-2503	1			0,00
2. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0,00	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання	1326	5234	3908	11,18	32,23	21,05
3.1. Короткострокові кредити банків	470	0	-470			0,00
3.2. Кредиторська заборгованість	856	5234	4378			0,00
за товари, роботи, послуги	2	2553	2551			0,00
розрахунки зі страхування	126		-126			0,00
розрахунки з оплати праці	728	87	-641			0,00
3.3. Інші поточні зобов'язання	0	2594	2594			0,00
Баланс	11860	16239	4379	100,00	100,00	0,00

Таблиця 2.11 – Показники фінансової стійкості та ліквідності підприємства в 2019-2020 рр.

Назва	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+/-)
Показники ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,112	0,079	-0,033
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,238	0,191	-0,047
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,663	1,469	-0,194
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,888	0,678	-0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	1,126	1,476	0,35
Коефіцієнт заборгованості	0,112	0,322	0,21
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,126	0,476	0,35

Аналіз діяльності підприємства вказує на зростання загальної суми зобов'язань підприємства. З однієї сторони за рахунок цього можливе забезпечення більш повного розкриття наявного потенціалу комунального підприємства, а з іншої призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. За період 2019-2020 рр. ми спостерігаємо зниження фінансової незалежності підприємства на що вказує зменшення коефіцієнту автономії на 0,21 пункти. На кінець 2020 р. підприємство може профінансувати лише 67,8% власних зобов'язань.

Динаміка показників ліквідності також має негативну тенденцію. Ми спостерігаємо зниження показника загальної ліквідності, хоча він знаходиться у дозволених межах (1-3), його падіння є негативною тенденцією.

Більш глибокий фінансового стану підприємства проведемо на основі аналізу показників прибутковості і рентабельності діяльності підприємства.

Для проведення аналізу складу, структури та динаміки прибутку використаємо дані і розрахунки наведені у таблиці 2.12.

Виходячи з даних, представлених в таблиці 2.12 підприємство отримало чистий дохід від господарської діяльності в 2020 р. на 5971 тис.грн. більше ніж у попередньому періоді. При цьому витрати за цей же період зросли на 5378 тис.грн. в основному за рахунок витрат на виробництво продукції і послуг – на 7317 тис.грн. Покращення доходності підприємства зумовило зростання чистого прибутку на 490 тис.грн., оскільки у 2019 р. фіксувався збиток на рівні 489 тис.грн.

Інформація структурована в таблиці 2.12 свідчить про досить невисокий рівень прибутковості діяльності підприємства, причиною чого є невисокі надходження від діяльності підприємства при значних витратах на ведення господарської діяльності і значній собівартості продукції і послуг підприємства, які не компенсуються в достатній мірі.

Таблиця 2.12 – Динаміка та структура формування прибутку КП «Полігон Екологія» в 2019-2020 рр.

Показник	Рік		Питома вага, %		Зміни			
	2019	2020	2019	2020	в абсолютних величинах (3 - 2)	у питомій вазі (5 - 4)	у процентах до попереднього періоду (6 : 2 * 100)	у процентах до зміни загальної величини (6 : 6р * 100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходи								
Чистий дохід	27 457,00	33 428,00	99,54	99,93	+5 971,00	+0,39	+21,75	+101,76
Інші операційні доходи	73,00	0,00	0,26	0,00	-73,00	-0,26	-100,00	-1,24
Фінансові доходи	11,00	23,00	0,04	0,07	+12,00	+0,03	+109,09	+0,20
Інші доходи	42,00	0,00	0,15	0,00	-42,00	-0,15	-100,00	-0,72
Разом	27 583,00	33 451,00	100,00	100,00	+5 868,00	0,00	+21,27	+100,00
Витрати								
Непрямі податки	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Собівартість продукції	22 186,00	29 503,00	79,03	88,20	+7 317,00	+9,17	+32,98	+136,05
Операційні витрати	5 759,00	3 926,00	20,52	11,74	-1 833,00	-8,78	-31,83	-34,08
Фінансові витрати	127,00	21,00	0,45	0,06	-106,00	-0,39	-83,46	-1,97
Інші витрати	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Податок на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	28 072,00	33 450,00	100,00	100,00	+5 378,00	0,00	+19,16	+100,00
Чистий прибуток (збиток)	-489	1	0	0	490	0	2,11	0

На основі проведеного в даному розділі роботи аналізу підприємства в проектній частині роботи визначимо низку заходів для поліпшення його діяльності.

2.4 Аналіз впливу елементів зовнішнього середовища на корпоративну культуру підприємства

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділюваних цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного і матеріального оточення людей, що працюють в організації. Проаналізуємо вплив елементів зовнішнього середовища на корпоративну культуру підприємства.

Керівництво підприємства в сучасних умовах намагається сформувати нову культуру взаємин з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, обладнання, засновану на довірі, позитивній репутації.

КП «Полігон Екологія» має налагоджені відносини і з постачальниками трудових ресурсів. Саме трудові ресурси культивують, розвивають та підтримують корпоративну культуру, від них залежить майбутнє підприємства, тому дуже важливо мати тісні, засновані на довірчій взаємині з постачальниками кваліфікованих трудових ресурсів.

Співпраця підприємства з освітніми закладами стала доброю традицією. На підприємстві налагоджена системна робота по залученню та закріпленню на підприємстві кваліфікованих робітників та спеціалістів, які навчаються в навчальних закладах м. Коломия та Івано-Франківській обл.

Споживачі. Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому, в умовах нецінової конкуренції велику значущість набуває розробка фірмового стилю, розширення способів залучення споживачів, отримання довіри.

Конкуренти. Конкуренція у підприємства по напрямку збору та утилізації ТВП у м. Коломия немає, а от що стосується напрямку діяльності – будівництво доріг та підтримка шляхів, то на даному ринку підприємству приходится боротися з практично всіма виробниками аналогічних послуг Івано-Франківської обл. та суміжних з нею.

Особливості сучасних економічних умов в нашій країні і світі формують нові умови і способи конкуренції. Якщо раніше підприємство досягало значних конкурентних переваг за рахунок підвищення якості робіт та послуг, вдосконалення виробничого процесу, то сьогодні це повинно досягатися також за рахунок широкого інформування споживачів про діяльність підприємства, фірмового стилю, високого рівня довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю тощо.

Діюче законодавство прямо або побічно регламентує певні положення корпоративної культури. Наприклад, у сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування і місць відпочинку, вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень та ін.

Міжнародна політична, економічна, соціальна ситуації також впливають на корпоративну культуру КП «Полігон Екологія» шляхом формування загальних напрямів і тенденцій розвитку підприємства (наприклад, глобалізація, інформаційна економіка), а також встановлення загальнолюдських цінностей.

Внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації. При оцінці корпоративної культури підприємства слід врахувати складну економічну ситуацію, що склалася в країні. Економічна криза, нестабільна політична ситуація сповільнили темпи діяльності підприємства, суттєво впала купівельна і платоспроможність основних споживачів підприємства, загалом погіршився рівень життя населення країни.

Дана ситуація буде суттєво ускладнювати процес впровадження змін та підтримки корпоративної культури на підприємстві, тому потрібно ретельно враховувати її негативний вплив та намагатися згладжувати його.

Науково-технічний прогрес змушує підприємство зміщувати акценти у своїй виробничо-господарській діяльності. Для досягнення високого рівня корпоративної культури КП «Полігон Екологія» слід змінювати морально та фізично застаріле обладнання та устаткування на нове, а замість морально застарілих методів організації виробництва, управління персоналом, організації управління підприємством використовувати нові, прогресивні та ефективні методи.

Також виділимо основні чинники внутрішнього середовища, що впливають на корпоративну культуру підприємства.

Особа керівника підприємства. Вплив керівника підприємства на корпоративну культуру проявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передадуться його співробітникам і всьому підприємству, і згодом транслюватимуться через покоління працівників.

Керівник підприємства – Попелюк М.Б., наразі знаходиться у стані в.о. директора підприємства, однак пройшов значний шлях разом з колективом підприємства і піднявся на керівну посаду з рядового працівника.

Часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу). Підприємство функціонує на ринку України більше 30 років. Воно перебуває на стадії зрілості (стабільності) життєвого циклу. Про це свідчить наявність певного фірмового стилю підприємства, розвинута система соціального забезпечення персоналу, наявність певних традицій та звичаїв.

Розмір підприємства. КП «Полігон Екологія» є невеликим за масштабами діяльності підприємством, до складу якого входять низка дільниць та служб, що забезпечують виконання робіт у межах міста Коломия.

Сфера діяльності підприємства. Для підприємства основним акцентом у корпоративній культурі є професіоналізм, вузька спеціалізація, особистий авторитет і довіра, вміння працювати в команді, делегувати повноваження та відповідальність.

Рівень освіти і кваліфікації працівників. Вплив рівня освіти і кваліфікації працівників на корпоративну культуру підприємства

проявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники підприємства, наскільки можливий прояв творчого підходу та ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротації, підвищення кваліфікації працівників і т.д. Наразі, нажаль, персонал не розуміє створювану керівництвом корпоративну культуру і не повністю приймає її.

Ресурси, якими розпоряджається підприємство. КП забезпечене необхідними ресурсами, вони відповідають вимогам за якістю та кількістю. Особливо важливо врахувати теперішнє скрутне становище підприємства в умовах економічної кризи, гострої нестачі обігових коштів та уповільнення продажів робіт і послуг підприємства.

Технології виробництва є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з корпоративною культурою підприємства. Нажаль, можливостей КП не вистачає на проведення реконструкції виробничих приміщень, застосування сучасних технологій виробництва, закупівлю нового обладнання. На підприємстві важко буде сформувати корпоративну культуру, що буде орієнтуватися на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції, робіт та послуг високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень та розробок, дотримання заходів з екологічної безпеки тощо.

Проаналізувавши роботу підприємства ми дійшли висновку, що на корпоративну культуру КП «Полігон Екологія» найбільше впливають наступні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища: ділові партнери підприємства; внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; особа керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку; розмір підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство.

Висновки до розділу 2

В даному розділі роботи проведено аналіз діяльності Комунального підприємства «Полігон Екологія». Підготовка аналізу стосувалася двох напрямків – аналізу діяльності підприємства, освоєння теми дипломного дослідження.

Аналіз підприємства ґрунтувався на огляді кількісних обсягів діяльності підприємства (обсягу діяльності, величини основних фондів, чисельності персоналу тощо), розвитку підприємства оснований на покращенні господарсько-фінансової діяльності, його майнового та трудового потенціалу.

Для наочності і точності представлення розрахункового матеріалу використовувався пакет MS Office і засоби MS Excel.

Загальний висновок після проведених досліджень ми можемо заробити такий: 2020 р. для підприємства був найбільш невдалим з досліджуваного періоду з точки зору техніко-економічних та фінансових показників. У 2019 р. зафіксоване зниження доходу, отримання підприємством збитку та скорочення чисельності. У 2020 р. ситуація на підприємстві покращилась зафіксоване збільшення доходу підприємства, підприємством отримано прибуток, чисельність працюючих повернулася на до пандемічний рівень.

3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ФОРМУВАННЯ І ПІДТРИМКИ ЕФЕКТИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА КП «ПОЛІГОН ЕКОЛОГІЯ»

3.1 Проведення комплексної оцінки корпоративної культури підприємства

Корпоративна культура проявляється в тонких, маловловимих соціально-психологічних особливостях внутрішньої атмосфери, що панує в колективі організації, цінностях і цілях організації, наявності негласного кодексу правил, які виконуються співробітниками.

Культура організації проявляється і у зовнішньому іміджі – у тому, що і як про неї говорять партнери, клієнти, засоби масової інформації.

Для визначення напрямків, за якими слід буде спланувати реалізацію заходів із удосконалення існуючої корпоративної культури підприємства слід перш за все зрозуміти із корпоративною культурою якого типу ми маємо справу, якими рисами вона характеризується.

Для проведення комплексної оцінки та ідентифікації існуючого типу корпоративної культури нашого підприємства нами пропонується використання низки опитувальників. На першому етапі нас цікавить отримання відповіді на питання – якою є корпоративна культура організації на поточний момент.

Для визначення типу корпоративної культури нами було запропоновано використання опитувальника Р. Харрісона [49]. Проведення такого опитування дозволить отримати відповіді на такі питання:

1. Який тип організації є зараз? Який набір цінностей, поведінкових стилів, характеристик властивий їй на даному етапі?

І що не мало важливо

2. В організації якого типу працівники хотіли б працювати?

Працівникам підприємства варто запропонувати заповнити наведений у таблиці 1Г, Додатку Г опитувальник. Оскільки штат підприємства є невеликим, це можна зробити у короткі терміни і охопити всіх працівників без виключення.

Чотири серії тверджень (А, Б, В, Г), представлених у опитувальнику відповідають чотирьом складовим корпоративної культури: культура влади, культура ролі, культура завдання, культура особистості.

Те, наскільки домінують ті або інші культурні переваги в житті працівника або організації покаже різниця між сукупними балами по чотирьох культурах. 15 балів будуть означати, що відповідна культура повністю домінує.

Остаточний результат порівняння між перевагами окремого працівника і культурою його організації підкаже, як правильно вибудувати корпоративну культуру підприємства, щоб вона була комфортною і відповідала устремлінням працівників.

Після проведення дослідження звіряють отримані в групах бали: 1) відповідно до власних переваг, цінностей і вірувань; 2) відповідно до норм організації. Проранжовані твердження в порядку важливості ("1" – твердження, що найбільш точно відображає домінуючу в організації точку зору, "2" – наступний по точності, і т.д.).

Наприкінці, всі бали складаються і виставляються по твердженнях "А" у кожній з 15 категорій, потім по твердженнях "Б", і т.д. (наприклад, 15 балів по затвердженнях "А" будуть означати, що дана серія тверджень одержала найвищий бал у всіх категоріях).

Після цього групи порівнюють і аналізуються отримані результати. Слід визначити, яка серія тверджень ("А", "Б", "В", "Г") одержала найменший бал для самого працівника і для його організації.

В рамках дипломного проектування реалізувати процес опитування всіх працівників Комунального підприємства не було можливостей, однак

для розуміння того, на скільки може відрізнятись позиція окремо взятої особи у відношенні до певних тверджень, коли мова заходить про її інтереси та інтереси підприємства ми змогли переконатися провівши опитування кількох працівників. Результати наведено у табл. 3, Додатку Г.

В результаті, після обробки всіх кількох анкет були отримані такі усереднені дані (табл. 3.1), звичайно для практичної реалізації і втілення у життя опитування працівників підприємств має бути повним і суцільним для того щоб результат був повністю достовірним.

Таблиця 3.1 – Середні бали, що отримані по кожній серії в результаті опитування

	А Культура особистості	Б Культура завдання	В Культура ролі	Г Культура влади
Для працівників	7	5	2	1
Для організації	5	3	5	2
Різниця поглядів	2	2	3	1

Отримані результати, свідчать про те, що для працівників установи найбільш кращою є домінування культури особистості, на другому шаблі – культура завдання, наступною є культура ролі і останньою культура влади.

З оцінкою важливості складових культури для організації працівники також визначились і поставили на перше місце також культуру особистості.

Відповідно до проведеного дослідження, керівництву організації можна рекомендувати створення корпоративної культури підприємства орієнтованої на особистість.

Що це означає на практиці – що для працівників важливим є постійний контакт між ними і керівництвом, щоб працівнику давали можливість розкритися, розвиватися, представляти ідеї і т.д. працівник повинен мати відчуття, що він і його інтереси важливі керівництву, воно хоче їх знати і реагувати на них.

3.2 Діагностика стану корпоративної культури підприємства

На наступному етапі нашої роботи ми вважаємо за необхідне визначити який поточний стан корпоративної культури досліджуваного нами підприємства, які елементи корпоративної культури є значимими для його працівників, т.т. які цінності приваляють у даній організації.

Існують різні методи дослідження корпоративної культури, які розробляли та успішно застосували на практиці як зарубіжні, так і вітчизняні вчені та менеджери. З метою вирішення нашого завдання нами була обрана методика ОСАІ Д. Денісона [48]. Дана методика вважається менеджерами найбільш оптимальною, тому може бути застосована і нами.

Методика ОСАІ дозволяє побудувати профіль корпоративної культури в координатах конкуруючих цінностей: гнучкість і дискретність – стабільність і контроль, зовнішній фокус і диференціація – внутрішній фокус та інтеграція.

Корпоративну культуру організації Денісон пропонує схематично розглядати у вигляді кола, розділеного на сектори (рис. 3.1).

Сектори визначаються наступними характеристиками організації:

- гнучка, зовнішній фокус – пристосованість;
- зовнішній фокус, стабільна – місія;
- стабільна, внутрішній фокус – послідовність;
- внутрішній фокус, гнучка – причетність.;

Зазначені вище виміри утворюють на площині чотири квадранти. Кожний з отриманих квадрантів співвідноситься з тим або іншим базовим типом корпоративної культури: квадрант А – клановою культурою, квадрант В – адхократичною культурою, квадрант С – ринковою культурою, квадрант D – ієрархічною культурою.

У даній роботі ми спробуємо визначити кількісний прояв цінностей корпоративної культури КП «Полігон Екологія» за допомогою методики

OCAI. Та оцінити сильні та слабкі сторони корпоративної культури, отримати уявлення про сфери, які вимагають подальшого поліпшення.



Рисунок 3.1 – Конструкція конкуруючих цінностей корпоративної культури організації OCAI Д. Денісона

Для оцінки корпоративної культури Денісоном розроблений опитувальник, що містить 60 тверджень, розділених на чотири групи, кожна з яких описує специфічні аспекти культури в рамках чотирьох характерних рис. Кожна із чотирьох рис, у свою чергу, ділиться на три групи, по 5 тверджень у кожній [48].

Кожне твердження оцінюється від 1 до 5 балів, при цьому «1» – мінімальний бал і означає «повністю не згодний», «5» – максимальний бал і означає «повністю згодний». Опитувальні аркуші заповнюються менеджерами вищої ланки і керівниками організацій. Обраховані результати

представляються у вигляді графічного профілю організації.

В таблиці Г4 Додатку Г наведемо форму опитувальника Д. Денісона.

Результати визначення цінностей корпоративної культури Комунального підприємства зведено нами в табл. Г5 Додатку Г. Результати оцінки представимо також у вигляді рисунку 3.2.

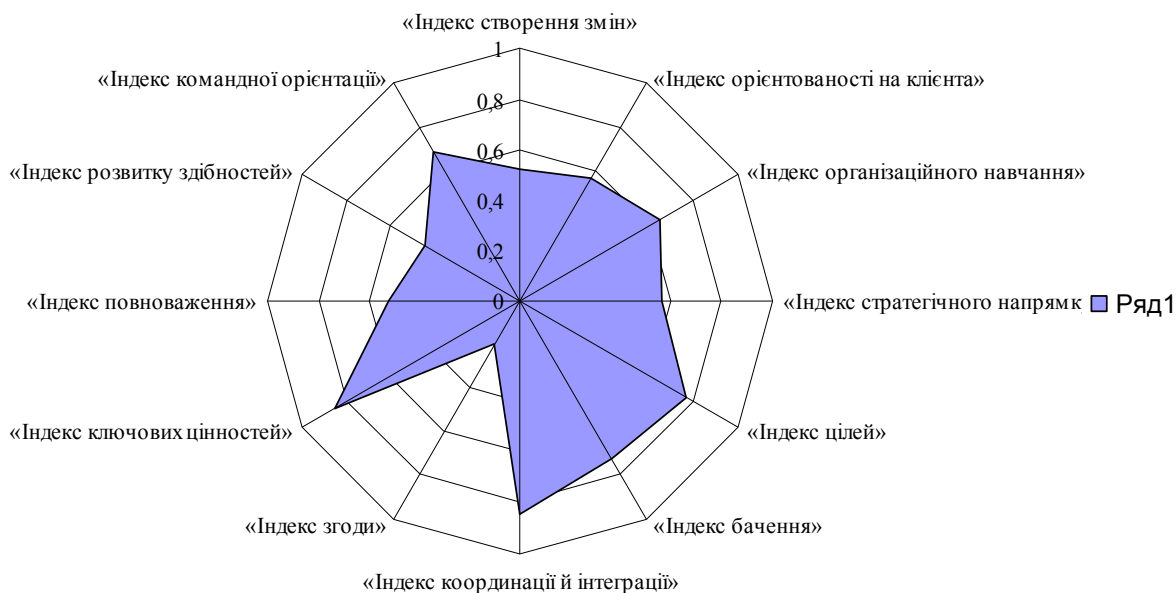


Рисунок 3.2 – Профіль корпоративної культури КП «Полігон Екологія»

Отже за своїм профілем досліджуване нами підприємство характеризується, як організація з корпоративною культурою ринкового типу. Відповідно до цього мають бути обрані способи і напрямки діяльності організації та удосконалення її корпоративної культури.

Дослідження Денісона вказує на те, що організація буде успішною, якщо вона має високу адаптивність, внутрішню узгодженість, передбачувана, що, у свою чергу, сприяє високій залученості працівників у функціонування організації, але при цьому залишається в рамках поділюваного всіма співробітниками розуміння місії організації.

Оскільки в нашій організації мало розвиненими залишаються напрямки пов'язані із інноваційністю, задоволеністю працівників і клієнтів, то на наступному етапі сформулюємо напрямки покращення цих складових корпоративної культури.

3.3 Визначення напрямків зміцнення і розвитку корпоративної культури підприємства

Процес формування і розвитку корпоративної культури може виявитися безуспішним, неефективним, якщо відсутнє належне управлінське забезпечення, що передбачає розробку і реалізацію програми формування і розвитку корпоративної культури.

Програма формування і розвитку корпоративної культури, як і будь-яке інше нововведення, повинна розроблятися керівництвом організації. Зміни, пов'язані з реалізацією програми, можуть викликати опір персоналу. Процес формування і розвитку корпоративної культури має специфіку в порівнянні з нововведеннями у сфері виробництва, збуту тощо. Якщо організація не новостворена, як наше підприємство, то певна корпоративна культура вже існує: є устояні традиції, звичаї, цінності, цілі, відношення до зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Тому зміна культури, крім усього іншого, вимагає кваліфікованої роботи менеджерів відповідного напрямку. По-друге, корпоративну культуру не можна сформувати «зверху», у наказному порядку, тому що вона формується у свідомості працівників, у процесі їхньої спільної діяльності в організації.

Для зміни корпоративної культури, яка б сприяла розвитку підприємства, керівництво має здійснити низку кроків (рис. 3.3).

Зміни, пов'язані з формуванням культури фірми, можуть викликати опір персоналу. Для зниження опору працівників необхідно розробити таку програму нововведень «Формування і розвиток корпоративної культури», що була б зрозуміла кожному працівникові. Всі нововведення повинні попередньо обговорюватися на нарадах, а найбільш кардинальної зміни – на загальних зборах. При формуванні і розвитку корпоративної культури важливо ураховувати думку працівників. Керівник підприємства власним прикладом повинен підтверджувати необхідність і правильність

здійснюваних змін і нововведень.

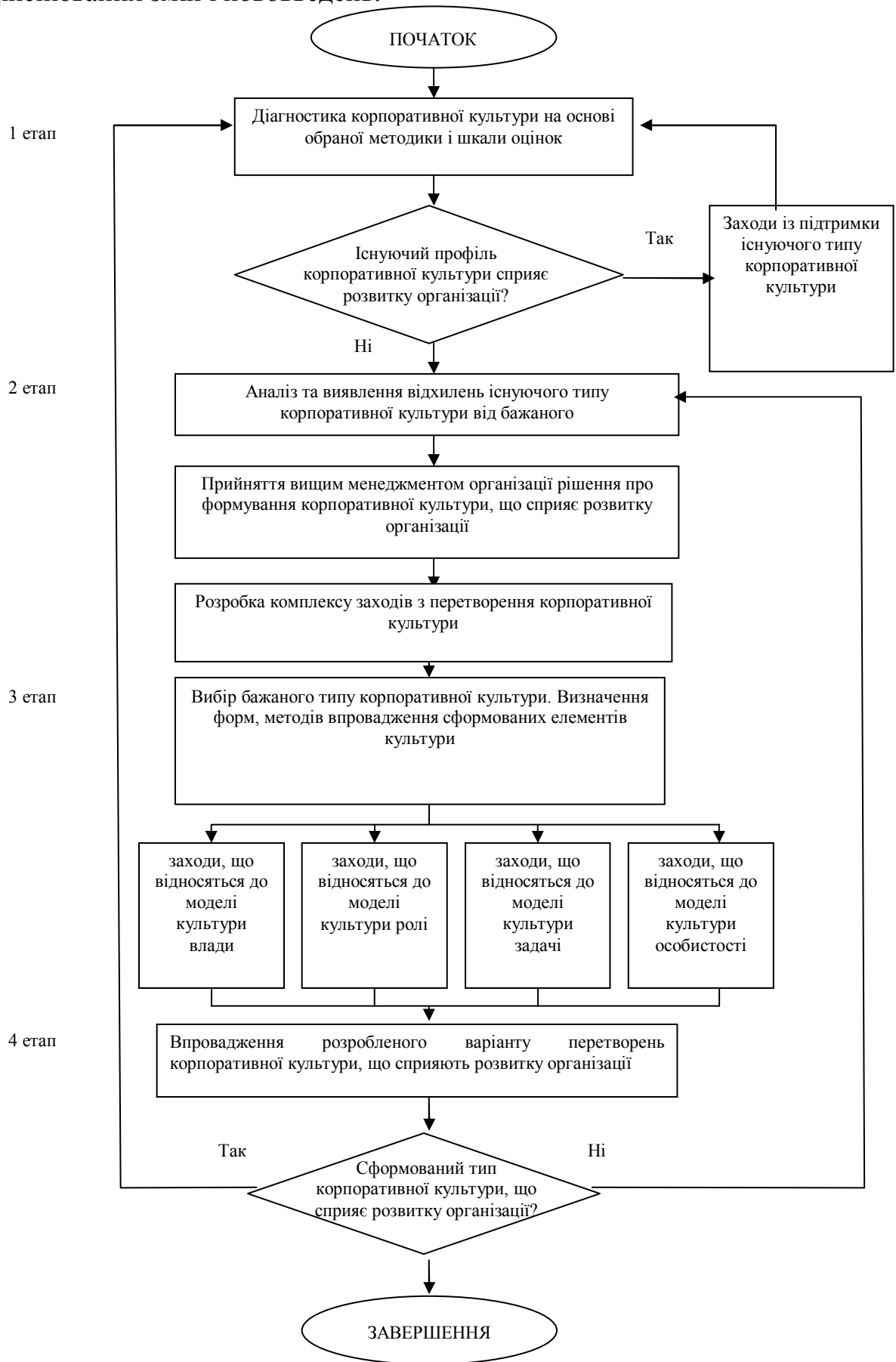


Рисунок 3.3 – Алгоритм зміни корпоративної культури

Особливо це важливо для нашого підприємства, як і для інших вітчизняних організацій, де завжди перша особа в організації користувалося значним авторитетом серед працівників. Також повинен реалізовуватися принцип «водоспаду»: розроблювальні положення корпоративної культури повинні «спускатися» униз, по рівнях ієрархії, до простих робітників. Всі рівні повинні бути залучені у процес формування і розвитку організаційної культури. Якщо на якомусь із рівнів нововведення не приймаються, викликають опір, їх необхідно корегувати, знов на самому вищому рівні.

Корпоративна культура КП «Полігон Екологія» має тривалу історію і неодноразово зазнавала змін. Вона включає в себе місію, бачення та корпоративну філософію і зводиться до корпоративно-соціальної відповідальності організації перед своїми клієнтами, співробітниками і суспільством в цілому. На підприємстві приділяють хоч і незначну увагу рівню корпоративної культури. Заробітна плата достатньо висока. Також на підприємстві існує певний перелік пільг та заохочень для працівників.

Загальна оцінка корпоративної культури підприємства – «задовільно». Вона не може бути визначена як «відмінна» («сильна») з наступних причин:

- Немає чітко сформованої місії, стратегії і базових цінностей, яких підтримуються більшість співробітників.

- Немає чітко виробленої нормативної бази по корпоративній культурі: корпоративного кодексу, кодексу поведінки працівників, кодексу взаємин із клієнтами і т.д.

- Не реалізуються програми непрямої матеріальної зацікавленості, що вносить певну незадоволеність роботою деяких працівників.

- Не існує чітко налагодженої періодичної звітності про стан справ і подальших діях від начальства до підлеглих, що викликає недовіру і напруженість останніх.

Але у той же час корпоративна культура Комунального підприємства не може бути визначена і як «незадовільна» («слабка») з таких підстав:

- Вироблена оптимальна організаційна структура підприємства, де усі працівники націлені на загальний результат.

- Профспілковий комітет та адміністрація приділяють велику увагу оздоровленню робітників та членів їх сімей, вирішенню побутових проблем.

Для зміцнення корпоративної культури на підприємстві можна запропонувати:

1. Залучення до роботи з персоналом "психолога" або коуча. Не обов'язковим є введення нової штатної одиниці. Можливим є організація взаємин між Комунальним підприємством і відповідними платформами або компаніями, що надають подібні послуги для підприємств типу – Wellbeing Company, що дозволить персоналу організації вирішувати свої психологічні проблеми і знайти себе, у співпраці із експертом. Це у свою чергу, буде сприяти поліпшенню формуванню позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві, зменшенні кількості стресу у працівників у важкий час сьогодення.

Введення у організаційну структуру психолога на основі моделі аутсорсинг передбачає підвищення ефективності у роботі підприємства, тобто вивчення психологічного клімату для підприємства, формування робочих груп тощо. Планується збільшити ефективність діяльності підприємства на 10-15% за рахунок створення більш приязних відношень з клієнтами, зростання продуктивності праці самих працівників КП, зниження стресу.

2. Розробка нового корпоративного кодексу, що сприятиме розвитку принципів, і моделей корпоративної поведінки, причому зміцнення корпоративної культури проводиться через загальнофірмові заходи, створені задля виховання на підприємстві почуття спільності, приналежності до підприємства, лояльності і надійності у роботі. Кодекс представимо у вигляді тез і наведемо у Додатку Д.

Створення кодексу корпоративної культури допоможе вирішити низку завдань:

- оформити та закріпити корпоративну культуру, яка вже фактично склалася на підприємстві;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти та спільні принципи ведення господарювання;
- удосконалити зовнішній імідж;
- продемонструвати стейкхолдерам наявність певних стандартів управління;
- залучити до діяльності підприємства близьких за духом працівників.

Невиконання працівником вимог, зазначених у статтях Корпоративного кодексу, може призвести до використання заходів як дисциплінарного, так і економічного характеру.

Корпоративний кодекс, який відповідає наведеним характеристикам буде мати велике значення не лише для закріплення корпоративної культури, зростання іміджу підприємства, але й для підвищення ефективності управління персоналом комунального підприємства.

Керівництву КП «Полігон Екологія» рекомендується розробити точну схему інформування нового співробітника про головні риси корпоративної культури та орієнтувати на роботу за цими правилами головним чином формі тренінгів під час вирішення конкретних ситуаційних завдань. Середньому управлінському персоналу важливо було б розробляти спеціальні програми у сфері корпоративної культури, а вимогами з передачі інформацією області корпоративної культури компанії рядовому складу включити до посадових обов'язки керівників середньої ланки.

Для покращення умов праці персоналу можна запропонувати наступні заходи:

1. Оптимізація мотиваційної політики і трудових цінностей підприємства: множинність мотивів праці та висока цінність праці для працівника.

2. Розробка трудової етики у компанії:

- орієнтація праці, як у основну сферу самореалізації;
- орієнтація на працю з повною віддачею;

- прийняття відповідальності за робочі результати.

Відмінними особливостями таких заходів стане:

- шанування себе та інших;
- готовність приймати нове без паніки та опору;
- здатність враховувати інтереси інших людей і обмежуватися рамками розв'язуваного завдання;
- прагнення до досягнення найкращого результату, концентрація на меті, а не на засобах для її досягнення;
- вміння покладатися на власну думку, опір на вплив пропаганди і маніпуляціям;
- прагнення до фахового зростання.

Співробітники – основний капітал Комунального підприємства, адже справу роблять ті, хто на ньому працюють.

На Комунальному підприємстві нині працюють понад 68 осіб. Основу команди підприємства складають фахівці високого рівня, професіонали.

Кроком для розвитку корпоративної культури КП має стати таке відношення до працівників, де кожен співробітник має можливість реалізувати свій потенціал, скористатися своїми знаннями і умінням, одержуючи задоволення від змісту та гідної оцінки своєї праці.

Саме тому підприємство має сприяти кар'єрі працівників та підвищенню рівня їх лояльності. Ми пропонуємо створити систему внутрішньофірмового навчання персоналу, у межах реалізації якої підприємство повертає до співробітництва представників фірм-постачальників техніки, на якій працюють співробітники КП.

Комунальне підприємство має здійснити більш масштабну розробку соціальних програм, та прагнути їх реалізовувати.

Підприємство має забезпечувати для своїх співробітників стабільність, гідний дохід разом із можливістю самореалізації та розвитку.

Сьогодні менше значення, ніж величина і зміст компенсаційного пакета, запропонованого персоналу, відіграє і цілеспрямована робота

керівників з інформування працівників у тому, як підприємство піклується про інтереси, наскільки важливі керівництву проблеми тих чи інших професійних груп чи окремих працівників. За суттю, йдеться про внутрішньофірмову систему формування суспільної думки, покликану істотно збільшити задоволеність персоналом місцем праці та запропонованою системою компенсацій.

Комплексний підхід до управління мотивацією персоналу на Комунальному підприємстві припускає використання щонайширшого набору засобів впливу на мотивацію персоналу.

На підвищення зацікавленості персоналу своєю працею керівництву рекомендується докладніше вивчити основні потреби співробітників, які є основою трудової мотивації, які впливають на організаційну поведінку.

Трудова мотивація працівників КП «Полігон Екологія» не обмежується виключно заробітною платою і пільгами. Задля більшої високого рівня трудової мотивації персоналу неможливо обмежитися лише рамками навіть найбагатшого компенсаційного пакета. Задоволення всіх потреб персоналу не розв'язати лише завдяки конкурентоспроможній оплаті.

На закінчення доцільно зупинитися на непрямій економічній мотивації. Її конкретними формами є: скорочення робочого дня чи збільшенні відпустки, покликані компенсувати підвищені фізичні чи нервово-емоційні витрати організму; ковзний чи гнучкий графік, які роблять режим роботи зручнішим для співробітника, що дозволяє йому додатково займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого і під час роботи часу. Мотивація вільного часу дозволить співробітнику задовольнити потребу у відпочинку, найкраще відновити сили, втілити у життя свої нові проекти та відновити психологічну рівновагу, що благотворно стимулюватиме подальші результати праці та морально-психологічний клімат у колективі.

Мотивація через участь у справах організації передбачає, що працівникам підприємства надається франшиза під час вирішення низки

проблем, передусім соціального характеру; вони втягуються у процес колективної творчості, консультування зі спеціальних питань; їм делегуються права та відповідальність.

Мотивація збагачення праці залежить від надання людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи з широкими перспективами посадового і професійного росту, котрий дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

Рекомендується залучити до практики управління персоналом різноманітні визнання. Суть особистого визнання у тому, що працівники які особливо вирізняються згадуються у спеціальних доповідях вищого керівництва організації, представляються йому, отримують право підписувати документи, в розробці яких вони брали участь, керівництво персонально вітає у випадку свят та сімейних дат. Привселюдне визнання супроводжується нагородженням преміями, цінними подарунками.

Рекомендується увести ще одну форму мотивації, котра об'єднує у собі всі подані вище. Йдеться про просування у посаді, що дозволяє отримувати вищу зарплатню (економічний мотив) цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), і навіть відображає визнання заслуг і авторитету особистості (моральний мотив).

Отже, моральна мотивація полягає в усвідомленні того, що людина працює на престижному підприємстві, де її цінують і невтомно поважають, і навіть на усвідомленні значимості та надання користі як окремим працівникам, так і підприємству у цілому. Змотивований як економічно, так і морально, персонал ставитиметься до підприємства як свого бізнесу. Це призведе до бережливого ставлення до цінностей та культури компанії, доброзичливої атмосфери у колективі, прагненні досягнути результатів, до розвитку підприємства у цілому, також це позитивно позначиться на економічній ефективності діяльності організації.

Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури на КП «Полігон Екологія» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку корпоративної культури.

В ідеалі – потрібно створити на «осередок» корпоративної культури. Потрібно організувати робочу групу з питань розвитку корпоративної культури, в якій мають працювати 2-3 спеціалісти. Робоча група корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління корпоративною культурою підприємства.

Заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу корпоративної культури підприємства.

Перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури на КП «Полігон Екологія», які буде втілювати робоча група з питань корпоративної культури:

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

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

- 3 Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

- 4 Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи корпоративної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.

5 Активно пропагувати серед працівників підприємства невидимі елементи корпоративної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

6 Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку корпоративної культури на підприємстві.

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

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

9 Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

10 Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

В перспективі, при вирішенні задач підтримки корпоративної культури на Комунальному підприємстві, необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників:

1 Відбір персоналу. Відбір співробітників на роботу на підприємство повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2. Діяльність керівників підприємства. Керівники підприємства на

основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу. Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликать опору у працівників підприємства. Співробітники постійно інформуються про заходи усередині компанії й за її межами. Обмін інформацією між співробітниками відбувається постійно по електронній пошті, радіо.

3. Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективними не були процедури підбору персоналу, нові працівники не можуть одразу ознайомитися з корпоративною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури КП «Полігон Екологія». Кожен новий фахівець повинен бути представлений всім співробітникам. Кожному фахівцеві вручається буклет про організацію – її історію, особливості, пріоритети. Це коротке керівництво призначене для формування почуття гордості і причетності нового співробітника до діяльності організації.

Виділимо основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.1).

Виходячи з наведених у табл. напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури КП «Полігон Екологія»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички,

вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

3. Витрати на корпоративні заходи. Необхідно збільшити цю статтю витрат, додавши в неї спортивні заходи.

Таблиця 3.1 – План заходів з розвитку корпоративної культури КП «Полігон Екологія»

Напрямок розвитку	Назва заходу
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку підприємства. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення. 4. Впровадження положення.
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання персоналу організації. 2. Узгодження програми з керівниками напрямків. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження програми.
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів. 4. Реалізація плану.
5. Формування кадрового резерву	1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу. 2. Погодження положення з керівниками напрямків. 3. Затвердження положення 4. Впровадження положення
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів. 2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків. 3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури. 4. Здійснення плану

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був

зацікавлений у навчанні нового співробітника, пропонуємо ввести додаткові бонуси як за сам процес наставництва, так і за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником.

5. Витрати на підбір персоналу. Процес підбору персоналу є одним з найбільш проблемних і найбільш актуальних для підприємства. Важливе завдання полягає в тому, щоб оптимізувати цей процес, зробивши його максимально ефективним і низьковитратним без втрати якості.

6. Витрати на мотивацію співробітників.

6.1. Матеріальна мотивація. З метою підвищення мотивації пропонується використання командного бонусу за групове досягнення певних цілей.

6.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного підрозділу необхідна своя система мотивації.

Виходячи з отриманих у дослідженні даних про поточний стан корпоративної культури Комунального підприємства було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури цього підприємства матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- 1) витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації та придбання додаткової кваліфікації і оплата навчальних відпусток співробітників;
- 2) витрати на доплату за суміщення професій або посад співробітником;
- 3) витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, в т. ч. за наставництво;
- 4) витрати на матеріальне заохочення творчої та підприємницької ініціативи персоналу, формування кадрового резерву;
- 5) витрати на корпоративні заходи;
- 6) витрати на проведення тренінгів по згуртуванню колективу.

Висновки до розділу 3

Управління корпоративною культурою організації включає в себе кілька етапів: визначення типу корпоративної культури; вимір корпоративної культури; вибір моделі розвитку корпоративної культури.

Для визначення типу організаційної культури у роботі нами запропоновано і використано модифікований опитувальник Харрісона.

На наступному етапі нами визначалася цінності та основні параметри культури підприємства за допомогою методики ОСАІ Деніела Денісона, яка дозволила побудувати профіль культури організації.

Черговий крок полягав у тому, що нами була визначена необхідність удосконалення корпоративної культури. Обґрунтовано запровадження системи управління процесом формування і розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Питання корпоративної культури, останнім часом, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно одночасно відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору, а з іншої сторони широко висвітлюється необхідність актуалізації діяльності по управлінню корпоративною культурою.

Наша робота була направлена на оцінку і розвиток корпоративної культури комунального підприємства «Полігон Екологія». В ході виконання даної роботи було досягнуто всі поставлені цілі та виконано усі заплановані завдання.

В першому розділі роботи були розглянуті теоретичні аспекти формування і розвитку корпоративної культури. Зокрема, було розглянуте поняття корпоративної культури, систематизовані автором зарубіжні та вітчизняні підходи до його трактування, визначена структура корпоративної культури та складена її узагальнена типологія.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності підприємства КП «Полігон Екологія». Проведений аналіз діяльності підприємства дозволяє зробити наступні висновки. Підприємство відносно успішно функціонує. І хоча і виникають певні негативні моменти в діяльності підприємства керівники намагаються справлятися з усіма проблемними моментами.

Підприємство є відомим на території Івано-Франківської обл., має давню історію функціонування. Підприємство має стабільну організаційно-виробничу структуру, яка вже діє на протязі багатьох років і є консервативним і високо забюрократизованим. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища є досить суттєвим, але підприємству вдається утримувати чіткі позиції на ринку.

Узагальнюючи вищесказане та спираючись на проведені розрахунки можна стверджувати, що продовжуючи у подальшому роботу у такому

напрямі КП «Полігон Екологія» може втратити свої позиції і бути поглиненим іншими, більш потужними гравцями.

В рамках третього розділу були розроблені рекомендації зі зміни корпоративної культури КП «Полігон Екологія». Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури на підприємстві був також запропонований перелік заходів з підтримки розвитку корпоративної культури, які буде втілювати робоча група з розвитку корпоративної культури підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. // Економіка та управління підприємствами. – 2017, вип. 6 (11). – С. – 224-233. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf.
2. Крушкін Є.Д. Теорія організації : Навчальний посібник. – Одеса : ОДАУ, 2012 – 480 с.
3. Соціологія: Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / Брегеда А.Ю., Бовтрук А.П., Дворецька Г.В. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с.
4. Афоризми і цитати про культуру. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://jak.koshachek.com/articles/aforizmi-i-citati-pro-kulturu.html>
5. Менеджмент організацій та адміністрування : Навчальний посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index.htm
6. Сметанина М.Д. О соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» // Гуманитарная парадигма. – 2018. – № 3 (6). – С. 63-69. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.humparadigma.u
7. Спивак В.А. Организационная культура. – СПб. : Нева, 2004. – 221 с.
8. Пригожин А.И. Организационная культура и её преобразование // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12-22.
9. Дослідження сутності категорії „організаційна культура” / О.В. Харчишина // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2011. – № 2 (56). – С. 148–151. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3015/1/20112.pdf>
10. Корпоративна культура: навч. посіб./ [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : ЦУЛ, 2003. – 403 с.

11. Организационная культура компании / Т.О. Соломанидина. – // «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
12. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів / Г.І. Андрущенко. // Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – № 9. – С. 100-113. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efmapnp_2017_9_10.pdf
13. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
15. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб : Питер, 2001. – 352 с.
16. Підходи до визначення організаційної культури / С.О.Прядка // Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. - Електронний збірник. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.srw.kspu.edu/?p=634>
17. Федоренко В.Г. Основи менеджменту: Підручник / В.Г. Федоренко. – К. : «Алерта», 2007. – 420 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://pidru4niki.com/1410072650947/menedzhment/osnovi_menedzhmentu
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Г. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТ “Перун”, 2001. – 1440 с.
19. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York : Dryden Press, 1952.
20. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. – London: Allen &Unwin, 1974.
21. Ouchi W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
22. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors // Public Administration Review. – 1982. Nov. –Dec. – P. 568-575.

23. Шольц К. Американский менеджмент на пороге XXI века / пр. с англ. – М. : Экономика, 2003. – 319 с.
24. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management. – 1993. – P. 18.
25. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. – Mc Graw Hill. – 2015. – 279 p.
26. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ. – М. : Букинист, 1998. – 240 с.
27. Мацумото Д. Психология и культура / пер. с англ. Т. Гутман под ред. А.С. Кармина. – СПб. : Питер, 2003. – 717 с.
28. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку //Економіка і регіони. - №1(2) –2004. – С. 45-47
29. Управління людськими ресурсами і філософські засади. : Навч. посібник /під ред. В.Г. Воронкової. – К. : ВО “Професіонал”, 2006. – 576 с.
30. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. Автореф. дис. Кандидата екон. наук. /Київський національний університет ім. Т. Шевченка. – Київ, 2008. – 20 с.
- 31, Соловійова Р.П., Беляев Є.Ю. Корпоративна культура / Корпоративна культура XXI століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ : ДДМА, 2005. –100 с.
32. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О.Б. Бабич ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2005. – 22 с.
33. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти // Актуальні проблеми психології. Том I. : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. – 304 с.

34. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. : Навчальний посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.
35. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 1. – С. 185–190.
36. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.
37. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.– К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
38. Балашов А.П. Организационная культура : учебное пособие – [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://studref.com/614833/menedzhment/organizatsionnaya_kultura
39. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. – К. : ЦУЛ, 2013. – 600 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://pidru4niki.com/1584121052455/menedzhment/struktura_korporativnoyi_kulturi
40. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2009. – 502 с.
41. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Шморгун Л.Г. – К. : ЦУЛ, 2010. – 452 с.
42. Соціологія управління: Підручник для студентів [Текст] / В.І. Башмаков. – К., 2014 – 130 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://stud.com.ua/71904/sotsiologiya/sotsiologiya_upravlinnya
43. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.

44. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Савчук Л., Бурлакова А. //Персонал. – 2005. –№5. – С.5-13.
45. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу /К. Курмакаев – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu>
46. Все для человека / М. Еремина – [Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.forbes.ru/karera/ofisnaya-zhizn/47724-vse-dlya-cheloveka>
47. Билл Гейтс: Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2-е, исправленное. – М. : Эксмо, 2007. – 480 с.
48. Denison D.R., Neale W.S. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. Ann Arbor, MI., 2000. – 104 p.
49. Harrison, R. Understanding your organization's character. – Harvard Business Review, 1972. – p. 119-128.

ДОДАТКИ

