

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Іваницький Ігор Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.336

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення корпоративної культури виробничо-торгівельних

підприємств

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Ігор ІВАНИЦЬКИЙ

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц.

Дмитро ТИМОШЕНКО

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Ірина КІНАШ

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к.е.н., доц. Ольга ОВЕЦЬКА

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
_____ Алла ПОЛЯНСЬКА
“ ____ ” _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Іваницькому Ігорю Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

керівник роботи к.е.н., доц. Тимошенко Д.В.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “ 22 ” грудня 2023 року № 745/7

2. Строк подання студентом роботи 20.01.2024

3. Вихідні дані до роботи звітні дані ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 роки, показники для оцінки стану корпоративної культури вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств за 2023 рік

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретико-методологічні засади формування та впровадження корпоративної культури в організації. Розділ 2 Дослідження корпоративної культури та ефективності управління нею на виробничо-торгівельних підприємствах. Розділ 3 Шляхи удосконалення корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____

1 Ціннісні орієнтації працівників вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств та керівників середньої ланки

2 Середні бали, отримані в результаті анкетування працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

3 Порівняльні показники існуючої і бажаної корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

4 Результати анкетування за методикою Д. Денісона

5 Організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

6 Заходи для вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30.10.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	18.01.24-20.01.24	виконано
1	Теоретико-методологічні засади формування та впровадження корпоративної культури в організації	30.10.23-19.11.23	виконано
2	Дослідження корпоративної культури та ефективності управління нею на виробничо-торгівельних підприємствах	20.11.23-17.12.23	виконано
3	Шляхи удосконалення корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств	18.12.23-14.01.24	виконано
	Висновки	15.01.24-17.01.24	виконано
	Перелік використаних джерел	30.10.23-14.01.24	виконано

Студент _____ (підпис) _____ **Ігор ІВАНИЦЬКИЙ** (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис) _____ **Дмитро ТИМОШЕНКО** (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

У сучасних умовах ринкової конкуренції корпоративна культура стає суттєвою конкурентною перевагою, підвищуючи ефективність функціонування організації в зовнішньому середовищі. Зазвичай це досягається збільшенням організаційної ефективності, що робить управління розвитком корпоративної культури і її вдосконалення вкрай актуальними завданнями для сучасних організацій.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предмет дослідження - управління розвитком корпоративної культури організації.

Мета дослідження - визначити шляхи покращення управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств.

Завдання роботи:

- розкрити сутність, види і значення корпоративної культури організації;
- охарактеризувати формування і розвиток корпоративної культури організації;
- встановити вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації;
- оцінити стан корпоративної культури на вітчизняних виробничо-торгівельних підприємствах;
- навести загальну характеристику діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» та проаналізувати його середовище функціонування;
- дослідити стан корпоративної культури та ефективності управління нею в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»;
- розробити організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств;
- запропонувати заходи з удосконалення корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення результатів дослідження. Застосування розробленої моделі організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств на конкретному підприємстві дозволить розробити, узгодити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на високий рівень корпоративної культури.

Ключові слова: корпоративна культура, розвиток корпоративної культури, управління розвитком корпоративної культури, виробничо-торгівельні підприємства.

ABSTRACT

In modern conditions of market competition, corporate culture becomes a significant competitive advantage, increasing the effectiveness of the organization's functioning in the external environment. This is usually achieved by increasing organizational efficiency, which makes managing the development of corporate culture and its improvement extremely urgent tasks for modern organizations.

The object of research is the corporate culture of the organization.

The subject of the study is the organization's corporate culture development management.

The purpose of the study is to determine ways to improve the corporate culture development management of production and trade enterprises.

Job tasks:

- reveal the essence, types and significance of the organization's corporate culture;
- describe the formation and development of the organization's corporate culture;
- establish the impact of corporate culture on the effectiveness of the organization's functioning;
- assess the state of corporate culture at domestic production and trade enterprises;
- give a general description of the activity of Alef Vinal Trading House LLC and analyze its operating environment;
- investigate the state of corporate culture and its management effectiveness in Alef Vinal Trading House LLC;
- develop an organizational and economic management mechanism for the development of corporate culture of production and trade enterprises;
- propose measures to improve the corporate culture of Alef Vinal Trading House LLC;
- determine the effectiveness of the proposed measures.

Research results practical significance. The application of the developed model of the organizational and economic mechanism of corporate culture development management of production and trading enterprises at a specific enterprise will allow developing, coordinating and implementing a set of measures aimed at a high level of corporate culture.

Keywords: corporate culture, corporate culture development, corporate culture development management, production and trade enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Сутність, види і значення корпоративної культури організації.....	9
1.2 Формування і розвиток корпоративної культури організації.....	16
1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації	21
Висновок до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ НА ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ....	27
2.1 Оцінка стану корпоративної культури на вітчизняних виробничо-торгівельних підприємствах.....	27
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» та аналіз його середовища функціонування	34
2.3 Дослідження стану корпоративної культури та ефективності управління нею в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».....	47
Висновок до розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	61
3.1 Розробка організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств	61
3.2 Комплексний підхід до удосконалення корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».....	68
3.3 Визначення ефективності запропонованих заходів.....	75
Висновок до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ.....	85

					МР.МН-84.00.00.000.ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.	Іваницький				Удосконалення корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств	Літ.	Арк.	Аркушів
Перевір.	Тимошенко						6	84
Реценз.	Овецька					ІФНТУНГ, МНМ-22-1		
Н. Контр.	Вербовська							
Затверд.	Кінаш							

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні умови економічної діяльності вимагають переосмислення традиційної системи управління в організаціях з метою адаптації до змін у цілях і методах розвитку корпоративної культури. Зокрема, це означає формування ключових цінностей, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і зміцнення позиції компанії на ринку. У сучасних умовах ринкової конкуренції корпоративна культура стає суттєвою конкурентною перевагою, підвищуючи ефективність функціонування організації в зовнішньому середовищі. Зазвичай це досягається збільшенням організаційної ефективності, що робить управління розвитком корпоративної культури і її вдосконалення вкрай актуальними завданнями для сучасних організацій.

Проблеми корпоративної культури, її типологія та формування розглядалися багатьма вітчизняними й зарубіжними науковцями, серед яких: Т Андросова О.Ф., Апостолук О., Башук Т.О., Жолудєва А.М., Біла І. С, Насікан Н.І., Біляк Ю., Виходець О.М., Гриценко Н.В., Громко Л., Дергачова В.В., Федірко Г.А., Долга Г. В., Зеліч В.В., Кислинська В.О., Кицак Т.Г., Кондратюк А. К., Копець Г. Р., Копитко М. І., Красовська О.Ю., Ліфінцев Д.С., Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О., Лопухова К.О., Маказан Є.В, Терон І. В., Фіщук Н. Ю., Шейн Е. та ін. Разом із тим, актуальним залишається подальше дослідження питань, пов'язаних із підтримкою корпоративної культури організації та управлінням її розвитком.

Мета дослідження - визначити шляхи покращення управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розкрити сутність, види і значення корпоративної культури організації;
- охарактеризувати формування і розвиток корпоративної культури організації;
- встановити вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації;
- оцінити стан корпоративної культури на вітчизняних виробничо-торгівельних підприємствах;
- навести загальну характеристику діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф

Виналь» та проаналізувати його середовище функціонування;

- дослідити стан корпоративної культури та ефективності управління нею в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»;
- розробити організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств;
- запропонувати заходи з удосконалення корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є корпоративна культура організації.

Предмет дослідження - управління розвитком корпоративної культури організації.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез, а також специфічні методи: економічного аналізу та експертної оцінки.

Інформаційну базу дослідження склали монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних учених, інформаційні матеріали із відкритих джерел, фінансова звітність та інша первинна документація досліджуваної організації.

Практичне значення результатів дослідження. Застосування розробленої моделі організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств на конкретному підприємстві дозволить розробити, узгодити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на високий рівень корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, види і значення корпоративної культури організації

У сучасних умовах кожна організація повинна створити систему цінностей, яку поділяють всі її члени. Це означає формування та розвиток корпоративної культури як ключового фактору, що впливає на результативність та продуктивність організації. Завдяки корпоративній культурі організація отримує унікальний імідж у очах ділових партнерів і споживачів, що дозволяє досягати конкурентних переваг.

У науковій літературі існують різноманітні підходи до розуміння корпоративної культури, і відповідно різняться її визначення. Наприклад, Е. Шейн описав її як «комплекс базових припущень, які створюються, виявляються або розробляються групою з метою вирішення проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Важливо, щоб цей комплекс існував протягом тривалого часу та доводив свою ефективність. Таким чином, він передається новим членам організації як правильний спосіб мислення та відчуттів щодо зазначених проблем» [36].

Н. Гриценко наголошує на важливості корпоративної культури для досягнення цілей організації, визначаючи її як «унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки та інших аспектів, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих осіб в організації для досягнення її поставлених цілей» [8, с. 284].

За словами П. Мельник та М. Зеленої, корпоративна культура представляє собою «комплекс переконань і очікувань, які спільно приймають члени організації. Ці переконання і очікування формують норми, які визначають поведінку окремих осіб і груп в організації» [24, с. 67].

І. В. Терон розглядає корпоративну культуру як «особливу сферу організаційної реальності, що складається з комплексів спеціалізованих та впорядкованих віртуальних та матеріальних ресурсів та результатів праці працівників.» Ця сфера об'єднує в собі систему міжособистісних відносин і взаємопов'язаних організаційних процесів, де за участю персоналу відбувається перетворення ресурсів у кінцеві продукти в трьох відокремлених культурних

просторах: економічному, соціальному та виробничому [34, с. 739].

М.І.Овчаренко та С.В. Червякова визначають поняття «корпоративна культура» як «систему неформальних та формальних правил та норм діяльності, стилю керівництва, традицій та звичаїв, індивідуальних та групових інтересів, показників задоволеності працівників умовами праці, особливостей поведінки працюючих у цій організаційній структурі, рівня взаємного співробітництва» [27, с. 131].

Т.Башук і А.Жолудєва вказують на двовекторність корпоративної культури - її спрямованість як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище. Вони розглядають корпоративну культуру як «сукупність основних переконань, які самостійно формуються, засновані чи розроблені відповідною групою під час навчання вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції. Ці переконання є досить ефективними, передаються новим членам як цінні, тому вони розглядаються як правильний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [4, с. 179].

Сутнісні характеристики поняття «корпоративна культура», визначені іншими дослідниками, подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Сутнісні характеристики визначення поняття «корпоративна культура»

Автор	Визначення
Біла І. С, Насікан Н.І.	«творча діяльність організації виражається як минула, що втілена в цінностях, традиціях і нормах, так і сучасна, що базується на вираженні цінностей, норм і традицій» [5]
Кислинська В.О.	«це один із способів здійснення організаційної діяльності, що полягає в використанні мови, фольклору, традицій і інших засобів для передачі основних цінностей, переконань і ідеології, які направляють діяльність підприємства у відповідному напрямку» [13]
Кондратюк А.К.	«це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, що є неписаними правилами, які визначають, як слід працювати і вести себе в організації. Це стосується переконань і цінностей, які поділяють більшість членів організації» [15, с. 151]
Копець Г. Р.	«включає в себе усе те, що є характерним для конкретної організації: її особливі риси, відносини та прийняті норми поведінки» [16, с. 232]
Копитко М. І.	«представляє собою набір переконань, цінностей і засвоєних способів розв'язання реальних проблем, сформованих протягом існування організації і проявляється в різних матеріальних формах і в поведінці її членів» [18, с. 86]
Красовська О.Ю.	«це, передусім, система базових уявлень, які існують не лише в документах, але й у свідомості людей і визначають їхню діяльність в даній організації» [19, с. 89]

Розглядаючи різні точки зору вчених на тему «корпоративна культура»,

можна зробити висновок, що це поняття означає набір основних цінностей, неписаних норм і угод, поглядів і переконань, які є спільними для всіх членів організації. Корпоративна культура представляє собою систему очікувань і загальних припущень про те, як проводяться справи в організації, і як це виявляється при зіткненні з внутрішніми та зовнішніми викликами.

За словами О. Андросової, корпоративна культура включає комплекс ціннісних орієнтацій, що утворюють ієрархічну систему, де на вершині розташовані колективні базові уявлення, а нижче розташовані цінності, ідеали, артефакти - предмети, ритуали та інше [1, с. 22]. З огляду на різноманітність цих елементів виділяють різні типи корпоративної культури. Зокрема, за переважаючим стилем управління в організації вирізняють авторитарну, ліберальну, демократичну; за стабільністю - стабільну та нестабільну; за орієнтацією - інтегровану, дезінтегровану, особистісно орієнтовану корпоративну культуру. Розглянемо кожен вид більш детально.

Авторитарний тип характеризується централізацією влади та повним контролем над персоналом, при якому рішення приймаються індивідуально, без врахування думки працівників. Виділяється відмінна службова ієрархія. Щодо ліберального типу, його основні риси включають байдуже ставлення керівника до управління персоналом, відсутність втручання в конфлікти та утримання нейтральної позиції. В організаціях із ліберальною корпоративною культурою часто спостерігаються хаотичні процеси. Демократичний тип характеризується розподілом відповідальності між персоналом, спільними рішеннями, делегуванням повноважень і зворотнім зв'язком. Усі ці типи об'єднує відмінна риса - переважний стиль управління в організації.

Стабільна корпоративна культура виявляється у стійкості організаційних норм, правил поведінки, традицій і інших елементів корпоративної культури. З іншого боку, нестабільна культура проявляється у нестабільній системі управління організацією, відсутності систематичного ставлення до персоналу та відсутності чітких норм поведінки і правил. Класифікаційним критерієм серед наведених видів є рівень стабільності корпоративної культури.

Інтегрований тип характеризується об'єднаним колективом, який поділяє

спільну думку та підтримує всі елементи корпоративної культури. У дезінтегрований корпоративній культурі персонал не поділяє єдину думку, існують розбіжності у поглядах, а також неприйняття організаційних норм і правил поведінки, що може призвести до конфліктів між співробітниками.

Особистісно орієнтована культура визначається тим, що персонал є на першому місці. Керівництво активно підтримує, допомагає та інвестує в розвиток свого персоналу. На відміну від цього, у функціонально орієнтованій культурі завдання та виконання обов'язків ставляться на перше місце, і велика увага приділяється досягненню цілей, з мінімальним урахуванням інтересів персоналу. Важливою рисою є цінності організації: у першій культурі цінність полягає в людях, а в другій – у цілях і завданнях. Переваги та недоліки різних типів корпоративної культури розглянуті в таблиці А.1 додатку А.

Ефективність управління сучасною організацією визначається рівнем її корпоративної культури. У міжнародній науці можна відзначити приклади досліджень, де корпоративна культура розглядається як ефективний інструмент управління компаніями та їх розвитком. Наприклад, дослідження І. Пітерса та Р. Уотермана вказують, що серед високоприбуткових компаній 88% мали спеціалізовані підрозділи, що відповідали за впровадження моральних цінностей; 58% використовували програми культури обслуговування; 65% розробляли програми для впровадження моральних цінностей та підвищення рентабельності [25, с. 68].

З розвитком корпоративної культури відбувається динамічне вдосконалення процесів в організації за оптимальної комунікації між аналітичними та виробничими блоками, при стабільності ключових кадрів [9, с. 114]. З плином часу розвиток корпоративної культури стає масовим, стаючи стратегією діяльності організації, значимість якої росте поряд із такими факторами, як виробничі потужності, технології та персонал. На сучасному етапі багато компаній, які процвітають та розвиваються, активно працюють над вдосконаленням корпоративної культури, що сприяє єднанню колективу та бажанню досягти спільного успіху.

Сучасна організація не може уникнути важливості корпоративної культури, оскільки через ефективне управління нею можна впливати на різні аспекти:

мотивацію працівників, привабливість організації як роботодавця, що відображається на кадровій стабільності, моральність кожного працівника та його ділову репутацію, продуктивність та ефективність працевлаштування, якість виконаної роботи, а також характер особистісних та виробничих відносин в організації та творчий потенціал службовців [4, с. 182].

Культура організації може розвиватися автономно, ґрунтуючись на встановлених правилах та традиціях. Однак для успішного функціонування важливо підтримувати та адаптувати культуру відповідно до потреб.

Якщо працівники в процесі діяльності формують звички, негласні правила та традиції самостійно, без зовнішнього втручання, це не можна вважати корпоративною культурою, що впливає на ефективність роботи організації. Формування корпоративної культури вимагає аналізу базових цінностей, символіки та визначення бажаних зразків поведінки, корпоративних традицій та методів управління персоналом. Успішним результатом є ступінь прихильності співробітників до організації, що визначається їхніми мотиваціями, стимулами та вимогами до рівня професіоналізму [9, с. 114].

Виразні аспекти корпоративної культури проявляються через ритуали [2, с. 69]. Ритуали представляють собою послідовність дій, яка має тенденцію повторюватися і відображає основні стандарти та норми поведінки, а також цінності організації. Наприклад, це може бути винагородження або осуд соціального статусу працівника за конкретний стиль поведінки.

Результати різноманітних досліджень корпоративної культури призвели до ідентифікації різних її шарів, запропонованих Е. Шейном: поверхневий, внутрішній та глибинний (рисунок 1.1) [36, с. 59].

Ця модель, розроблена Е. Шейном у 1983 р., залишається популярною та широко використовується. Її перевагою є узгоджена ієрархія рівнів корпоративної культури та визначення зв'язків між ними. Поглиблене розуміння корпоративної культури розпочинається з вивчення зовнішніх фактів, тобто «поверхневого» рівня.

Верхній, або символічний, рівень надає загальні уявлення про корпоративну культуру організації. Ці аспекти легко помічаються, але їхнє тлумачення стає значно складнішим без знання інших рівнів системи. «Внутрішній» рівень представлений

загальними цінностями та переконаннями, які спільно приймають всі члени організації. На «глибинному» рівні розташовані базові уявлення, які фактично визначають специфіку вищих рівнів корпоративної культури. Серед таких базових цінностей Е. Шейн виділяє ставлення співробітників до існування, їхнє сприйняття часу та простору, а також ставлення до праці та спілкування з оточуючими.

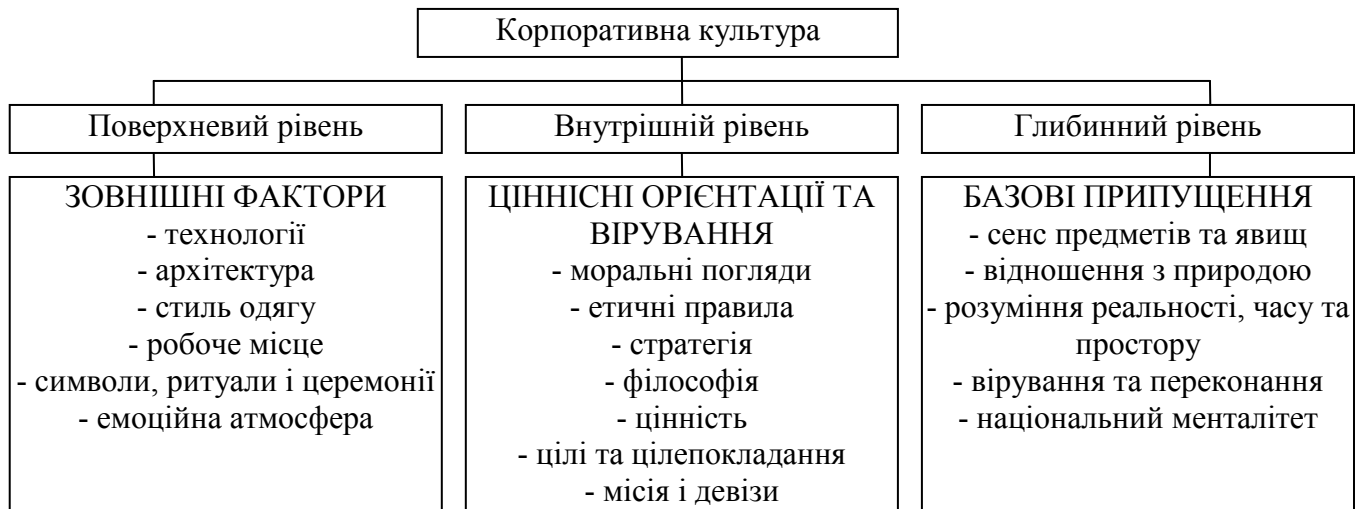


Рисунок 1.1 - Три рівні корпоративної культури за Е. Шейном [36, с. 59]

Сильна корпоративна культура ґрунтується на цінностях, які представляють собою положення та ідеї, прийняті в компанії. Цінності компанії відображаються у нормах корпоративної поведінки, хоча не завжди вони є загальноприйнятими для всіх учасників колективу. Повне усвідомлення та прийняття цінностей компанії співробітником є ключовим для повної ідентифікації з організацією. Корпоративні цінності охоплюють різні аспекти діяльності організації, такі як її мета, розподіл влади, взаємини між керівництвом і колективом, внутрішні відносини в колективі, дисципліна, методи вирішення конфліктів, оцінка продуктивності тощо [25, с. 69].

Цінності тісно пов'язані з прийнятими нормами поведінки, які фіксуються в офіційних документах організації, таких як «Пам'ятка для співробітника», «Корпоративний кодекс етики» та інші. Для ефективної роботи важливо, щоб цінності та норми відповідали економічним реаліям компанії і сприяли її процвітання та розвитку.

Корпоративна культура виникає з різних джерел, включаючи досвід колективу, який працює в організації з моменту її створення, а також перспективу нового співробітника чи керівника. Усе це впливає на розвиток прогресивних

уявлень і цінностей. Поведінка лідера, така як те, на що він звертає увагу, як він веде себе в критичних ситуаціях, його критерії відбору співробітників - все це має важливий вплив на імідж компанії та її корпоративну культуру.

Формування корпоративної культури може стати складнішим завданням через оцінку важливості корпоративної культури, яку здійснюють самі співробітники. Більшість кандидатів на роботу спрямовують свою увагу на питання заробітної плати, стабільності організації та її престижу, а при прийнятті рішення щодо звільнення з роботи вони основним чином керуються внутрішнім кліматом у колективі та відносинами з керівництвом.

Розв'язання цієї проблеми можливе шляхом знаходження балансу між цінностями організації та цінностями співробітника, що може призвести до підвищення ефективності використання корпоративної культури як інструмента управління персоналом [9, с. 119]. Зазначено, що організації з вираженою корпоративною культурою є найбільш ефективними у використанні людських ресурсів. Після задоволення матеріальних потреб людей виникає потреба в самореалізації, що сприяє культурі організації. Компанії з сильною корпоративною культурою здатні мотивувати персонал і встановлювати відносини, як з клієнтами, так і з постачальниками та партнерами, тим самим підвищуючи ефективність діяльності за рахунок розроблених установок. Для багатьох працівників наявність корпоративної культури є психологічною гарантією стабільності організації.

Унаслідок розвитку корпоративної культури, як вказують В. Дергачова та Г. Федірко, виникає корпоративна ідентичність серед працівників, що, у процесі діяльності організації, може призвести до більш ефективного використання людських ресурсів [10, с. 5]. Іншими словами, управління співробітниками стає простішим, згуртованість в колективі зростає, а корпоративні цінності стають мотивуючим фактором для досягнення цілей організації. Впровадження корпоративної культури в організації призводить до повної ідентифікації співробітника з нею: прийняття цінностей, дотримання норм і правил, бажання досягти загальноорганізаційних цілей, що перетворюється у внутрішню мотивацію працівника.

На початкових етапах формування корпоративної культури впроваджуються

конкретні корпоративні правила та стандарти поведінки, розробляються кодекси етики для членів компанії, приділяється особлива увага внутрішньоорганізаційним ритуалам та міфам. У процесі обміну інформацією виникає певний стиль комунікації між співробітниками, під час обміну інформацією передаються прийняті у компанії міфи, погляди, цінності, обряди та ритуали, які становлять основу корпоративної культури.

Ключовим аспектом у розвитку корпоративної культури є її вплив на імідж компанії. Корпоративна культура формує характерний імідж організації, відмінний від інших, і сприяє утриманню соціальної стабільності в організації, згуртовуючи колектив і встановлюючи його стандарти поведінки. Створення позитивного іміджу організації сприяє збереженню лояльності споживачів, підвищенню конкурентоспроможності та стабільності компанії.

Ще одним важливим аспектом у розвитку корпоративної культури є корпоративна професійна етика. Ця етика включає моральні норми, які регулюють взаємини людей у сфері трудової діяльності та ставлення до професійних обов'язків. Вона визначає норми поведінки, що прийняті в колективі, і тлумачення завдань і цілей організації. У контексті розвитку корпоративної культури можливе впровадження кодексу професійної етики, який об'єднує етичні та моральні принципи поведінки, що прийняті та визнані кожним працівником організації, незалежно від його посади. Ці принципи визначають рівень внутрішньоорганізаційного життя співробітників.

Отже, корпоративна культура представляє собою важливий інструмент управління, який дозволяє керівникам створити більш ефективну організацію. Управління процесами формування та розвитку корпоративної культури виступає одним з ключових завдань будь-якої організації, а його виконання дозволяє керівництву повністю використовувати потенціал культури організації та спрямовувати його на користь її розвитку.

1.2 Формування і розвиток корпоративної культури організації

В ефективному функціонуванні сучасної організації вирішальним фактором є

утворення та розвиток корпоративної культури, яка виступає як джерело стабільності та надійності компанії, а також є основою стратегічного планування та довгострокового успіху. Згідно з М. Копитко, розуміння основ корпоративної культури допомагає «адаптуватися новим працівникам, належним чином розставляти пріоритети в подіях, що відбуваються, і виконувати поставлені завдання» [17, с. 63].

На формування корпоративної культури впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, серед яких варто виділити кілька ключових аспектів. Перший з них - це тип бізнесу, який визначає характер та особливості корпоративної культури. Наприклад, у сфері фінансів культура може бути більш строго регламентованою, у сфері продажів - спрямованою на варіативність та гнучкість, а у розважальному секторі - на розвиток творчого середовища [26, с. 187]. Другий фактор - це зовнішнє середовище, яке охоплює конкуренцію, державне регулювання та інші аспекти, що безпосередньо впливають на організацію.

Також важливим є етап життєвого циклу організації. Кожна стадія має свої власні завдання та проблеми, що визначають особливості формування та розвитку корпоративної культури в організації. Особливу роль в цьому відіграє особистість керівника, від якого залежать місія, завдання та стратегія розвитку компанії. Керівник несе відповідальність за ключові аспекти діяльності організації. Інший фактор - це відношення працівників до організації.

Також важливо зазначити систему ціннісних орієнтацій членів організації. Формування корпоративної культури розпочинається з установлення системи цінностей (стандартів поведінки, традицій, символіки, зовнішнього вигляду), які існують в організації, навіть якщо вони не виражені словами або не закріплені у нормативних документах.

Важливо враховувати, що на формування корпоративної культури може впливати розбіжність поглядів та очікувань працівників щодо «нав'язуваних» правил. Деякі керівники можуть мати узагальнені уявлення про цінності та намагатися впроваджувати їх у поведінку співробітників, що, очевидно, може викликати невдоволення серед працівників.

Корпоративна культура завжди формується та розвивається в процесі

функціонування організації, а не існує як самостійне явище. Два способи її формування - стихійний, що виникає внаслідок некерованих факторів, і науковий, який базується на наукових методах та моделях.

Процес формування корпоративної культури включає кілька етапів, які починаються з аналізу поточного стану культури організації (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Процес формування корпоративної культури [28, с. 63]

Під час аналізу визначається, наскільки і в яких аспектах корпоративна культура не відповідає бажаному стану. Основну роботу з аналізу корпоративної культури виконує служба персоналу організації, за необхідності залучаючи фахівців консалтингових компаній, оскільки не всі проблеми можна виявити внутрішньо. Важливим на етапі аналізу є взаємодія служби персоналу з керівництвом і власниками організації, які повинні чітко сформулювати концепцію бажаного стану корпоративної культури.

Далі, на другому етапі, визначається місія організації та її базові цінності. Важливо переконатися, що місію та цінності розуміють не лише вище керівництво, але й менеджери середнього рівня та рядові співробітники. Оцінка готовності організації прийняти бажані цінності також має велике значення.

Наступним етапом є формування корпоративного кодексу, документу, який містить стандарти поведінки в організації. Вибір форми кодексу залишається на розсуд організації, це може бути як текстовий опис, так і послідовність емоційних гасел. За встановленням стандартів поведінки поступово формуються традиції організації, розробляються плани та графіки проведення конкретних заходів, наприклад, для впровадження традиції постійного навчання.

Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій, включаючи відпрацювання методів обміну інформацією. У цей процес залучаються служба персоналу, відділ зв'язків з громадськістю та служба інформаційних технологій. Важливо забезпечити взаємодію всіх цих служб для ефективної організації комунікаційних процесів.

На наступному етапі розглядається вдосконалення системи мотивації, зокрема впровадження методів нематеріальної мотивації. Доцільне використання дипломів, медалей, подяк та рекомендаційних листів. Тут важлива роль належить вищому керівництву.

Завершальний етап полягає в просуванні бренду компанії. Це включає вивчення та вдосконалення корпоративного стилю та символіки, розробку сувенірної продукції та фірмового одягу, а також планування заходів з продажу бренду. На цьому етапі служба маркетингу має ключове значення у врахуванні інтересів всіх стейкхолдерів - клієнтів, постачальників, співробітників та власників компанії [28, с. 64].

Етапи формування корпоративної культури можуть протікати не тільки послідовно, але й паралельно. Крім того, значення, яке надається процесу формування корпоративної культури, змінюється на різних етапах розвитку бізнесу. У стадії створення ключової компетенції важливим є вплив особистих цінностей керівництва. На етапі зростання значущість цінностей утверджується через ритуали і символи. На стадії зрілості важливим стає правильний відбір персоналу і передача цінностей новим працівникам. У фазу наступного зростання включається подолання кризи та створення інновацій.

Існує кілька критеріїв для визначення добре сформованої та розвиненої корпоративної культури:

- бренд компанії має високу популярність на ринку;
- організація має добру репутацію серед постачальників та клієнтів;
- всі співробітники знайомі з місією, стратегічними цілями та цінностями;
- керівники корпорації мають великий авторитет серед персоналу, який вільно приймає їх як вчителів;
- усі працівники організації інформовані про останні події та розуміють їхні

причини та наслідки;

- співробітники задоволені результатами своєї роботи, розуміють вагомість своїх зусиль та внеску у спільну справу;
- у вільний час співробітники допомагають один одному та уникають неконструктивних конфліктів;
- працівники мають внутрішню мотивацію і задоволені своєю роботою, не виявляється плинність кадрів, оскільки працівники слідкують за якістю своєї роботи;
- співробітники легко приймають зміни та не відчують страху перед нововведеннями.

До основних методів розвитку корпоративної культури організації, можна віднести такі [2]:

1 Розробка корпоративного кодексу, що включає фіксацію місії, цінностей, правил поведінки, норм і формування конкретних цілей для співробітників. Розробка кодексу дозволяє закріпити основні принципи корпоративної культури, підвищуючи рівень дисципліни та лояльності працівників.

2 Залучення рядових співробітників до створення корпоративних цінностей.

3 Обговорення планів і результатів змін корпоративної культури в колективі.

4 Демонстрація топ-менеджментом прикладів корпоративної поведінки.

5 Стимулювання необхідної поведінки.

6 Ознайомлення колективу з корпоративною культурою інших підприємств.

7 Реалізація культурних програм.

Корпоративна культура служить джерелом стабільності та сприяє утриманню міцних зв'язків всередині та поза організацією, що особливо важливо для задоволення співробітників.

Менеджери, успішно формуючи та розвиваючи корпоративну культуру, досягають участі працівників у трудовому процесі, їх емоційної прив'язаності до колективу та організації в цілому. Крім того, це впливає на рівень мотивації, імідж роботодавця та репутацію організації. У результаті покращення іміджу, зниження плинності кадрів і збільшення продуктивності, компанія отримує додаткові прибутки, що позитивно впливає на виплати працівникам та корпоративну соціальну відповідальність.

1.3 Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації

В сучасних умовах керівництво будь-якої організації постійно стикається з завданням підвищення ефективності своєї діяльності, що є актуальним як для вітчизняних, так і для міжнародних організацій. Висока ефективність визначає конкурентоспроможність та комерційний успіх організації.

Одним із ключових факторів, який впливає на ефективність функціонування організації, є корпоративна культура. Згідно з думкою багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, корпоративна культура пов'язана із створенням оптимальних соціально-психологічних умов для творчої та ефективної праці в організації. Дослідження Т. Пітера і Р. Уотермана, як підкреслюють Л. Сікорська та О. Лесько, показали «зв'язок між культурою та успіхом підприємства, виокремивши управлінську практику успішних організацій і розкривши ряд цінностей і вірувань культури, що сприяли успіху підприємств» [33].

Узагальненою ідеєю щодо зв'язку між культурою та результатами діяльності організації може слугувати модель Т. Парсонса, яка була розвинута Р. Квіном і Дж. Рорбахом у їх моделі конкуруючих цінностей і корпоративної ефективності. Ця модель пояснює вплив різних цінностей на результативність діяльності організації. Л. Сікорська та О. Лесько також вказують, що «вдосконалення корпоративної культури, перетворення її на потужний стимул і об'єднуючий принцип, може бути ключовим елементом у підвищенні ефективності функціонування підприємства.. спрямовуючи всі підрозділи та окремих осіб на досягнення спільних цілей, мобілізуючи ініціативу працівників і забезпечуючи продуктивну взаємодію» [33].

Г. Копець підкреслює вплив корпоративної культури на стійкість організації, стверджуючи, що «гнучка корпоративна культура сприяє адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі і надає модель для вимірювання внеску корпоративної культури у розвиток компанії» [16, с. 231].

А. К. Кондратюк вказує на те, що культура організації об'єднує всі аспекти діяльності, функціональні компоненти та внутрішні відносини в організації. Вона

зміцнює єдність колективу, формує імідж організації, поліпшує її зовнішній вигляд і репутацію, впливає на якість взаємодії з постачальниками, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [15, с. 152].

Корпоративна культура збільшує стійкість організації, надаючи їй більшу гнучкість. Вона визначає норми поведінки, що дозволяють співробітникам швидко та адекватно реагувати на несподівані обставини. Елементи культури, спрямовані на гнучкість та стійкість, можна знайти в різноманітних організаціях. До таких елементів можна віднести прагнення досягати результатів, командну співпрацю, ефективне комунікування, неформальні системи контактів, засновані на особистих зв'язках, та делегування повноважень.

Гнучкі компанії, використовуючи заявлені цінності, освіту та виховання в межах своєї культурної спадщини, вбачають відповідальність та зацікавленість працівників у досягненні цілей організації. Швидка реакція організації на зміни в зовнішньому середовищі повинна гармонізуватися з інтересами її співробітників. Якщо працівник відчуває ідентифікацію з організацією, він досягає особистої самореалізації при успіхах компанії. Взаємозв'язок між фінансовим успіхом організації і особистою участю співробітників може бути підсилено за допомогою акціонерних опціонів та інших механізмів.

Завдяки чітко визначеній місії компанії, ще більш важливою стає мотивація співробітників. Коли співробітник вірить, що бізнес його компанії не лише комерційний проект, але і важлива для суспільства справа, він докладатиме зусиль для добросовісного виконання своєї роботи [25, с. 266].

Для забезпечення відповідності корпоративної культури стратегії розвитку та підвищення ефективності організації, керівництво повинно систематично збирати дані, що відображають стан об'єкта вивчення. Серед них повинні бути перелік цінностей, цілей та завдань, які становлять основу внутрішніх та зовнішніх відносин (з погляду співробітників), а також дані, що описують відносини організації з клієнтами, конкурентами, партнерами, постачальниками та місцевим населенням. Аналіз фактично реалізованих цінностей, цілей і завдань порівняно з декларованими, а також розробка заходів для удосконалення тих аспектів культури, які виявилися менш прогресивними, є необхідним етапом цього процесу [25, с. 267].

В останні роки визнається, що корпоративна культура є ключовим чинником для правильного розуміння та управління організаційною поведінкою та мотивацією персоналу. Крім того, вона виступає показником конкурентоспроможності організації. Тому стратегічне управління формуванням та розвитком корпоративної культури стає важливим завданням для топ-менеджменту, який підходить до цього завдання як стратегічно, встановлюючи спільні цінності та надихаючи співробітників до досягнення корпоративної місії, так і тактично, поліпшуючи інформованість працівників та сприяючи ефективному спілкуванню між ними через різноманітні канали комунікацій.

Проте, навіть якщо корпоративна культура ретельно продумана, важливо розуміти, що вона не може замінити оптимально сформовані бізнес-процеси, компетентне управління, організаційний порядок та регламентуюче забезпечення. Корпоративна культура діє як інструмент «тонкого» управління, який може ефективно функціонувати лише в умовах, коли інші інструменти налагоджені та працюють нормально. У випадку відсутності ефективної системи мотивації, неопрацьованих бізнес-процесів і наявності серйозних організаційних проблем, активне формування та розвиток корпоративної культури може викликати роздратування серед працівників, а не розуміння.

В даний час розроблено різноманітні методи, які сприяють створенню та утриманню корпоративної культури організації, необхідної для успішної реалізації стратегії розвитку.

Серед методів, які сприяють утриманню корпоративної культури, можна визначити наступні:

- висловлення гасел менеджментом, які включають місію, цілі, правила та принципи організації, що визначають її ставлення до своїх членів та суспільства;
- рольове моделювання, виявлене у щоденній поведінці менеджерів, їхньому ставленні та взаємодії з підлеглими;
- зовнішні символи, до яких відносять систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень;
- історії, легенди, міфи та обряди, пов'язані з виникненням організації, її засновниками чи визначними членами;

- реакція вищого керівництва у кризових ситуаціях;
- кадрова політика організації.

Також, одним із методів, з якого розпочинається формування корпоративної культури, є процес найму персоналу. Відбір співробітників, які відповідають вимогам рівня корпоративної культури, включає спільне розуміння розвитку та поділяння принципів організації. Такі працівники дотримуються встановлених правил поведінки, що суттєво впливає на розвиток організації. Ці правила можуть сприяти утворенню єдиної команди, створенню дружби в колективі і формуванню лояльного ставлення працівників до організації. Лояльні працівники, як правило, завжди прагнуть досягати високих результатів, турбуються про розвиток організації, радіють її успіхам та гордяться кожною перемогою, і навіть іноді готові жертвувати своїм вільним часом для досягнення цілей [23]. Таким чином, ефективний відбір відповідних співробітників є ключовим елементом для підтримки та розвитку корпоративної культури.

Ще одним методом є прийняття ідеї організації та її місії як основної мети її існування. Коли ідея стає першочерговою, доходи організації починають стрімко зростати. Отже, завданням керівництва є чітке визначення місії організації для введення її в корпоративну культуру. Місія служить орієнтиром для стратегічного розвитку організації і підкреслює її особливості.

Інший метод полягає в утвердженні певного стилю управління. Атмосфера всередині колективу формується відповідно до стилю управління. Вплив на розвиток персоналу та організації в цілому залежить від керівника та його обраного стилю управління. Також важливим кроком є розроблення та впровадження регламентів і процедур [23].

Мотивація працівників є ще одним методом розвитку та підтримки корпоративної культури. Чітка і зрозуміла система матеріальних та нематеріальних стимулів значно впливає на сприйняття корпоративної культури у позитивному ключі. Збалансоване використання часу працівниками, визначене як «робота-особисте життя», також вносить свій вклад у створення позитивної корпоративної культури. Організації впроваджують спеціальні тренінги для правильного розподілу робочого та відпочинкового часу, щоб перетворити час відпочинку, святкування та

ювілеї в спільний час із колегами, заповнений змаганнями та яскравими подіями. Це сприяє формуванню єдиної команди в організації.

Підтримка та розвиток корпоративної культури реалізуються різними методами, такими як управління персоналом, механізми трудової мотивації, соціалізаційні та адаптаційні програми, системи навчання, оцінки результативності, визнання досягнень та системи комунікації. Важливою частиною є адаптація та залучення нових працівників до організації та її культури. Це передбачає формування конкретних цінностей серед персоналу, їх адаптацію до нової позиції та залучення до корпоративної культури організації. Засобами соціалізації та адаптації служать тренінги, знайомство з історією організації, введення в місію, культуру, цінності та принципи, а також участь в корпоративних подіях. Після успішної адаптації працівників включають в колектив та стимулюють їх кар'єрний розвиток. При зміні стратегії та цінностей організації необхідно враховувати відповідне змінення корпоративної культури [23].

Отже, корпоративну культуру слід розглядати як комплекс цінностей та норм, прийнятих всіма членами колективу організації, які впливають на їхню діяльність у робочому середовищі та вибір комунікаційних засобів. Корпоративна культура є неформальною свідомістю організації, нематеріальним активом, який відображається та формується у поведінці працівників; вона нерозривно пов'язана з цілями організації.

Процес формування корпоративної культури в компанії розпочинається з аналізу існуючої культури. На другому етапі визначається місія організації та її основні цінності. Подальший етап включає створення корпоративного кодексу. Далі здійснюється вдосконалення внутрішніх комунікацій. На наступному етапі відбувається поліпшення системи мотивації. На заключному етапі управління акцентується на розвитку бренду компанії. Важливо зазначити, що етапи формування корпоративної культури можуть відбуватися паралельно, а не обов'язково послідовно.

У сучасних організаціях корпоративна культура повинна створювати сприятливе середовище для нововведень і бути відкритою до створення та впровадження інновацій. Така інноваційно-орієнтована корпоративна культура

допомагає компаніям вигравати в конкурентній боротьбі, створюючи конкурентні переваги в області інновацій і протистояти зовнішнім загрозам.

Корпоративна культура є ключовим елементом діяльності організації не лише в підтримці норм, але і в забезпеченні ефективності її функціонування. З усього вищесказаного можна зробити висновки, що корпоративна культура становить одну з найважливіших складових успіху організації та може надати їй значних переваг при правильному використанні. Вона об'єднує працівників, робить їх необхідною складовою організації, формує позитивний соціально-психологічний клімат, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зростанню прихильності співробітників.

Висновок до розділу 1

Корпоративна культура представляє собою важливий інструмент управління, який дозволяє керівникам створити більш ефективну організацію. Управління процесами формування та розвитку корпоративної культури виступає одним з ключових завдань будь-якої організації, а його виконання дозволяє керівництву повністю використовувати потенціал культури організації та спрямовувати його на користь її розвитку.

Корпоративну культуру слід розглядати як комплекс цінностей та норм, прийнятих всіма членами колективу організації, які впливають на їхню діяльність у робочому середовищі та вибір комунікаційних засобів. Корпоративна культура є неформальною свідомістю організації, нематеріальним активом, який відображається та формується у поведінці працівників; вона нерозривно пов'язана з цілями організації.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ НА ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1 Оцінка стану корпоративної культури на вітчизняних виробничо-торгівельних підприємствах

На сучасних українських виробничо-торгівельних підприємствах як правило можна зустріти корпоративну культуру ринкової моделі управління персоналом, але іноді спостерігається корпоративна культура, що має риси традиційної та постсоціалістичної моделі управління персоналом.

Елементи корпоративної культури, що є характерними для ринкової моделі управління персоналом, проявляються на значній частині українських підприємств (понад 90% малих та середніх виробничо-торговельних підприємств). Зокрема, вітчизняна ринкова корпоративна культура виявляє наступні риси:

- чітко визначена мета діяльності підприємств;
- перевага економічних цілей перед соціальними та іншими видами цілей;
- визначення функціональних обов'язків співробітників та підрозділів, активне застосування матричної організаційної структури управління;
- сприяння як працівникам, так і підрозділам в цілому, якісна залежність матеріального стимулювання від особистого кінцевого результату.

Однак неможливо характеризувати корпоративну культуру як виключно ринкову, оскільки в ній можна виявити елементи корпоративної культури, що притаманні традиційній моделі управління персоналом.

Так, традиційна модель управління персоналом є типовою для невеликих підприємств, зокрема торговельних. Серед її особливостей можна виділити наступні:

- значуща роль головного керівника як у стратегічних, так і тактичних питаннях підприємства;
- корпоративний характер найму передбачає передачу новому співробітнику обов'язків внутрішнього доручення, особливо якщо він не має попереднього досвіду

роботи;

- невиразне відділення формальних та міжособистісних відносин;
- присутність подвійних моральних стандартів в організації;
- обмежена формалізація службових обов'язків;
- патерналістський підхід до співробітників, де вимагається безумовна покора,

а керівник вважає за необхідне задовольняти потреби працівників, включаючи ті, що виходять за межі їх трудової діяльності.

Можна розрізнити дві категорії виробничо-торгівельних підприємств щодо ставлення до формування корпоративної культури:

1 У керівництва є чіткі уявлення про те, яка корпоративна культура є бажаною для їхнього підприємства. Проте більшість підприємств характеризується відсутністю систематичної роботи щодо формування корпоративної культури, яка відповідала б цілям та стратегіям організації. Формалізація декларованих цінностей корпоративної культури на таких підприємствах залишається недостатньою.

2 У керівництва є певні уявлення про бажану корпоративну культуру, але її формування відбувається неофіційно, не розглядається як цілеспрямована діяльність. У цій групі підприємств відсутні документи, які систематично формалізували б бажану корпоративну культуру.

Отже, відсутність систематичної діяльності з формування корпоративної культури є основною рисою управління персоналом в Україні. Експерти вказують на кілька причин цієї проблеми, таких як некомпетентність керівників та фахівців у сфері управління персоналом, у сприйнятті корпоративної культури як масиву гасел, перенесення сімейних моделей в організаційну практику, відсутність уваги до цього питання через відсутність осмислених цілей та стратегії розвитку, а також спроби формування колективізму у деяких випадках.

Головні ознаки формування корпоративної культури підприємства включають: розуміння персоналом організаційних цілей; залучення працівників до процесу ухвалення рішень; рівень інформованості працівників про поточний стан справ та стратегію розвитку підприємства; відповідність ціннісних орієнтацій працівників цілям організації, рівень інтеграції цінностей та норм поведінки; присутність корпоративних заходів та традицій в організації; ідентифікація працівників із своїм

підприємством.

Під час переддипломної практики ми провели дослідження на десяти виробничо-торгівельних підприємствах Івано-Франківської області. У результаті опитування керівників виявилось, що кожен четвертий (27,3%) не міг чітко сформулювати цілі своєї організації. Аналізуючи організаційні цілі, визначено, що найважливішими є:

- економічні (збільшення прибутку, збільшення обороту);
- маркетингові (розвиток мережі, розширення на українському ринку);
- виробничі (впровадження нових технологій, підвищення якості виробництва).

Найменш вираженими виявились такі цілі:

- соціоцентричні (спрямовані на служіння суспільству);
- соціальні (підвищення рівня добробуту працівників);
- політичні (створення іміджу та бренду підприємства).

Порівняльний аналіз уявлень менеджерів та працівників щодо основних цілей організації дозволив встановити, що працівники виявляють більшу впевненість в формулюванні мети підприємства, ніж керівництво, - 79,5% працівників вважають, що знають базову ціль підприємства. Однак такі уявлення можуть бути не точними, що є особливістю вітчизняної моделі управління. Цілі організації зазвичай не транслиуються офіційно, формуючись у працівників на основі непрямих спостережень та особистого досвіду. За результатами досліджень встановлено, що тільки 34% респондентів повністю відзначають відповідність організаційних норм поведінки, а 38% - цілей організації. Це свідчить про низький рівень інтеграції та установок серед персоналу. Більше того, різні категорії працівників демонструють розбіжності у розумінні базових цілей організації (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - Базова мета підприємства

Мета	Оцінка керівників (%)	Ранг	Оцінка працівників (%)	Ранг
Відданість суспільству	43	1	38	1
Забезпеченість працівників, повага до працівника	37	2	17	4
Прибуток	23	3	21	2
Неухильний прогрес	20	4	19	3

У трьох аспектах – відданість суспільству, справедливий прибуток і

неухильний прогрес – уявлення керівників і звичайних працівників в основному збігаються. Так, і керівництво, і персонал більшості підприємств вважають «відданість суспільству» основною метою. Однак при оцінці добробуту працівників та поваги до них виникають істотні відмінності між керівниками і працівниками. Якщо для керівників ціль розміщується на другому місці серед базових завдань, то для працівників вона займає четверте місце (розрив в оцінці досягає 20%). Ця розбіжність свідчить про високий рівень декларованості позицій, пов'язаних із станом персоналу на вітчизняних підприємствах, і підтверджує думку про вторинність питань соціального порядку в порівнянні з економічними і технічними.

Наші дослідження свідчать, що прагнення персоналу до участі в управлінні підприємством виявляється слабким. Лише 35% опитаних зазначили, що керівництво підприємства приділяє увагу поглядам персоналу при формуванні управлінських рішень. Навіть на тих небагатьох підприємствах, де практикується залучення персоналу, ефективність часто нейтралізується відсутністю системного підходу, зокрема відсутністю системи морального та матеріального стимулювання.

Стосовно інформованості персоналу щодо поточного стану справ і стратегії розвитку підприємства, вона є неефективною в більшості вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств. Тільки 33% працівників добре ознайомлені із станом справ на підприємствах, а щодо стратегії розвитку - тільки 29% (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Рівень інформованості персоналу

Питання інформованості	Персонал	
	добре інформований (% від всіх опитаних)	коефіцієнт інформованості
Чи знайомі Ви з історією своєї організації	35	0,51
Чи знайомі Ви зі станом справ в організації на сьогоднішній день	33	0,53
Чи знайомі Ви зі структурою організації	48	0,62
Чи знайомі Ви зі стратегією розвитку організації	29	0,27
Чи знайомі Ви з соціальною стратегією організації та структурою персоналу	32	0,43
Чи знайомі Ви з економічною стратегією організації	23	0,16
Чи знайомі Ви з технічною стратегією організації та розвитком нових технологій на підприємстві	20	0,21

Внутрішній обмін інформацією на вітчизняних підприємствах включає: загальні збори трудового колективу (регулярно проводяться на кінцеві року,

кварталу або місяця); збори для різних груп співробітників (зустрічі з бригадами, майстрами, цехові збори і т.д.); виробничі наради (оперативні збори); години прийому керівництва (зафіксовані час та дні для особистих питань працівників); неформальні зустрічі керівника з персоналом.

В загальному, більшість вітчизняних менеджерів зорієнтовані на вирішення поточних завдань, замість того, щоб розробляти стратегічні плани. Згідно з результатами досліджень, коефіцієнт інформованості в організації склав 0,53, в той час як коефіцієнт інформованості про економічну стратегію становить 0,16.

Лише третина працівників (32%) виявляє достатній рівень інформованості в соціальній стратегії організації та структурі персоналу. Працівники практично не орієнтуються в економічних та технологічних стратегіях підприємства. Однак низький рівень інформованості серед працівників стосовно стратегії підприємства може бути зумовлений не лише обмеженістю цієї інформації, а й її фактичною відсутністю.

Отже, в сфері інформування персоналу вітчизняних та іноземних підприємств виявляються значущі відмінності. Зарубіжний підхід передбачає високу інформованість робітників з усіх ключових аспектів діяльності підприємства. На вітчизняних виробничо-торгівельних підприємствах комунікації переважно зосереджені на поточних питаннях, мало уваги приділяється стратегічним аспектам. Інформаційні потоки орієнтовані на поточні проблеми, проте у більшості працівників відсутнє цілісне уявлення про стан та майбутнє підприємства.

Щоб оцінити ціннісні орієнтації персоналу на десяти підприємствах Івано-Франківської області ми запропонували працівникам оцінити за 10-ти бальною шкалою найбільші цінності. Результати зведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Ціннісні орієнтації працівників підприємства та керівників середньої ланки

Найменування цінності	Працівники	Керівники середньої ланки
Гідна заробітна плата	8,77	9,51
Можливість працювати в гарному колективі	7,97	8,90
Моральне задоволення від результатів праці	7,05	8,76
Можливість професійного зростання	6,71	8,17
Реалізація власних можливостей	6,64	7,82
Престижне місце роботи	5,63	5,57
Самоствердження	4,89	5,55

Згідно з дослідженням, для всіх працівників головною цінністю є гідна заробітна плата. Також важливими для персоналу є гарний колектив і моральне задоволення від праці. Професійне зростання також визначається як значущий аспект. Значенням з найнижчим пріоритетом є можливість самоствердження. Варто відзначити, що відносно невелика увага приділяється престижному місцю роботи, що може вказувати на нестачу ідентифікації працівників зі своїм підприємством та недостатню ефективність роботи з формування внутрішньої іміджу компанії серед працівників. Таким чином, в системі ціннісних орієнтацій персоналу вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств ключову роль відіграє заробітна плата.

Дослідження дозволяє відзначити деякі відмінності в ціннісних орієнтаціях в залежності від віку працівників (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Ціннісні орієнтації працівників різних вікових груп

Найменування цінності	до 30 років	30-40 років	більше 40 років
Гідна заробітна плата	8,75	8,92	9,54
Можливість працювати в гарному колективі	7,55	8,40	6,92
Моральне задоволення від результатів праці	7,41	7,55	6,27
Можливість професійного зростання	8,01	6,15	4,7
Реалізація власних можливостей	7,34	7,05	4,41
Престижне місце роботи	6,60	4,99	3,32
Самоствердження	6,36	4,46	2,61

Ціннісна система відрізняється залежно від вікових груп, особливо в контексті цінності «престижне місце роботи», де розрив між старшими і молодшими працівниками становить 41%. Працівники старше 40 років виявляють менше зацікавленість у таких цінностях, як «престижне місце роботи», «самоствердження» і «реалізація можливостей», в той час як для них важлива «гідна заробітна плата». Ці особливості важливо враховувати при розробці мотиваційної системи на підприємстві.

Порівняльний аналіз ціннісних орієнтацій різних респондентів за освітнім рівнем показує менш виразні, але присутні відмінності (таблиця 2.5). Узагальненою рисою цього аналізу є менша абсолютна виразність значень більшості цінностей, що є характерною для працівників із середньою спеціальною освітою.

Подальше дослідження виявило, що менше половини респондентів (46%) вважають, що їхнє підприємство багате на колективні свята, тоді як менше третини

(30%) вбачають, що організація багата на традиції та ритуали. Важливо відзначити, що ритуали переважно пов'язані з різними святами. Організаційні свята на рівні всього підприємства переважно стосуються загальноприйнятих свят, таких як Новий рік, 8 Березня і День підприємства, що становить 66,0% усіх свят. У той час як на рівні підрозділу підкреслено значення особистих (45,5%) та загальноприйнятих (42,8%) свят. Організаційні та професійні свята мають меншу вагу, але виокремлюються заходами, такими як ювілеї підприємства, що підкреслює їх корпоративний характер.

Таблиця 2.5 - Ціннісні орієнтації працівників з різним рівнем освіти

Найменування цінності	Освіта	
	Вища	Середня спеціальна
Гідна заробітна плата	8,84	8,88
Можливість працювати в гарному колективі	7,44	7,48
Моральне задоволення від результатів праці	7,74	6,85
Можливість професійного зростання	6,64	6,99
Реалізація власних можливостей	7,08	6,25
Престижне місце роботи	5,44	5,85
Самоствердження	5,34	4,87

Наші дослідження підтверджують, що існує певна розбіжність між усвідомленням працівниками ролі та місця підприємства в зовнішньому середовищі та їхнім відношенням до підприємства. Хоча 68% опитаних відзначили унікальні риси свого підприємства, такі як фірмовий стиль, і 57,6% визнали унікальні риси виробленого товару, такі як фірмовий товарний знак, тільки 49,4% відчують гордість від роботи на цьому підприємстві (таблиця 2.6). Ця розбіжність може бути пояснена тим, що зовнішній імідж не завжди відображає внутрішній імідж, особливо в контексті відношень з персоналом всередині підприємства.

Таблиця 2.6 - Ступінь ідентифікації персоналу в різних моделях управління персоналом (у % від кількості опитаних)

Показник	Традиційна модель	Ринкова модель	В цілому
Підприємство має фірмовий стиль	69	67,2	68
Товар (послуга) підприємства має характерні риси	56,3	58,9	57,6
Гордість працівника, що він працює на даному підприємстві	51,6	47,1	49,4

Отже, виробничо-торгівельні підприємства з традиційною моделлю управління

персоналом мають найкращі показники ідентифікації працівників зі своїм підприємством. У сучасних умовах цей підхід до управління виявляється найбільш ефективним для формування ідентичності персоналу з підприємством. Корпоративна культура стає ключовим елементом розвитку виробничо-торгівельних підприємств в епоху ринкової економіки. Розуміння сутності та значення корпоративної культури є пріоритетом, і необхідно розвивати власні підходи до неї, враховуючи внутрішні особливості та управлінські принципи. Багато вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств потребують удосконалення корпоративної культури, оскільки зовнішнє підприємницьке середовище та істотні невизначеності вимагають змін. Проблема інформаційного обміну на різних рівнях управління також потребує уваги, оскільки неправильна інформація може призвести до неправильних стратегічних рішень. Удосконалення корпоративної культури дозволяє досягти бажаних результатів для структурних підрозділів та підприємства в цілому.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» та аналіз його середовища функціонування

ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», розташоване в Дніпропетровській області, володіє винокурнями, виноградниками і заводом з розливу алкогольних напоїв. Компанія є виробником відомих брендів, таких як Жан-Жак, Клинков, ДОВБУШ, Adjari, і Kogan. В портфелі компанії можна знайти горілку Хельсінкі, Marlin і Green Day. Крім того, компанія пропонує різноманітні вина і вермути під брендами Villa Krim, ТМ Bukovina Winery і Kosher Collection.

Будівництво лікero-горілкового заводу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» розпочалося в 1999 році. Компанія завжди ставила перед собою завдання виробництва якісного продукту та постійного моніторингу потреб покупців і маркетингових досліджень алкогольного ринку.

ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є сильним та досвідченим дистриб'ютором алкогольних брендів найвищої якості, відомим своєю перевіреною репутацією. Їх надійна та масштабна дистрибуційна мережа забезпечує прямі поставки в понад 40

тис. торгових точок по Україні, виконуючи свої обов'язки навіть в умовах війни. Багатий та унікальний досвід на алкогольному ринку, робить компанію однією з найпотужніших у галузі.

Завдяки лідерським амбіціям, інноваційним ідеям у створенні брендів та постійному професійному розвитку, ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» виділяється на українському ринку. Для них мета - це не просто мрія, а обов'язковий результат, що підтверджується понад 120 нагородами, отриманими на різних конкурсах як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Продукція ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» успішно продається на більш ніж 25 ринках світу, включаючи Казахстан, Ізраїль, Вірменію, країни Європи, Південної Америки та Азії. Компанія завжди відкрита для співпраці.

ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» в даний час активно вдосконалює свою продукцію та розширює асортимент своїх брендів, дотримуючись стратегії, в якій головними є престиж та високий рівень прибутковості торгових марок. Головною метою компанії є постійне лідерство та задоволення зростаючих вимог споживачів, завоювання більшої частки ринку для стимулювання збільшення власних продажів та визнання своїх брендів.

В основі стратегії та завдань компанії лежать фундаментальні цінності:

1 Прозорість. Усі працівники ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» дотримуються найвищих етичних стандартів в бізнесі. Політика нульової терпимості до корупції є важливим аспектом діяльності.

2 Верховенство права. Компанія підтримує чесну та прозору конкуренцію, поважає інтелектуальні та інші права, дотримується верховенства закону в усіх сферах своєї діяльності.

3 Партнерські відносини. Захоплення чесними, відкритими та конструктивними партнерськими відносинами як з урядом, так і між компаніями-конкурентами є важливою складовою діяльності.

4 Культура та повага. Компанія підкреслює, що люди є найвищою цінністю, дбає про їхні права, здоров'я, безпеку та рівні можливості на роботі.

5 Безпека та турбота. Компанія робить все можливе для захисту інтересів своїх працівників.

6 Пристрассть до інновацій. Компанія працює про активно та креативно, щоденно перетворюючи ідеї на конкретні результати.

Місія підприємства формується як бажання утримання високих стандартів якості, максимізація задоволення клієнта, створення цінності і прагнення ділитися нею. Відповідальність компанії розглядається як створення умов для тривалого спільного формування мережі цінностей, що сприяє будівництву кращого світу. Девіз компанії звучить як створення дружби, прозорості та довіри для довготривалого співфункціонування на принципах чіткості, прозорості та відкритості, що досягається лише через поширення згенерованих ідей.

ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рисунок 2.1). Очолює підприємство директор, який реалізує основні функції, такі як управління та перспективний розвиток, інші функції управління виконують безпосередні керівники відділів.

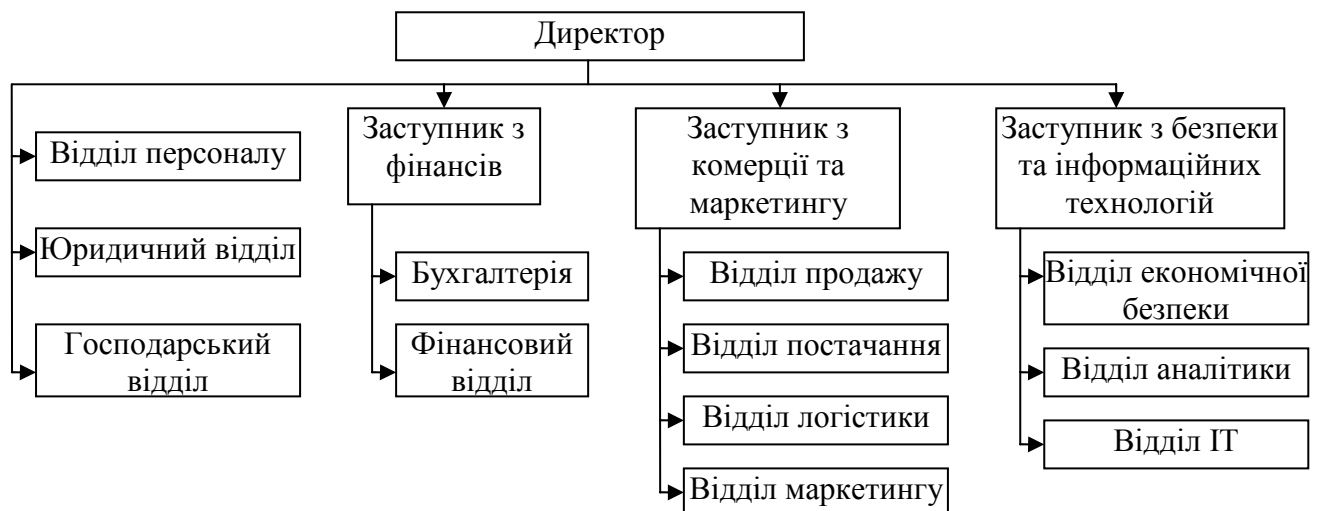


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Структура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» має вигляд лінійної ієрархії, а лінійно-функціональна структура організації цілком відповідає її функціям і не вимагає зміни. Перевагою такої структури є швидка реалізація управлінських рішень завдяки ієрархічності.

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.7).

З таблиці бачимо, що в 2020 р. ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 1743108 тис. грн. У 2022 р. чистих дохід ТОВ

«Торговий дім Алеф Виналь» становив 1881241 тис. грн., що на 2,06% менше показника 2021 року.

Таблиця 2.7 - Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/-		Відносний приріст, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022 / 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1743108	1920782	1881241	177674	-39541	10,19	-2,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1162758	1167793	1151570	5035	-16223	0,43	-1,39
Валовий прибуток	580350	752989	729671	172639	-23318	29,75	-3,1
Інші операційні доходи	9490	18004	3758	8514	-14246	89,72	-79,13
Адміністративні витрати	37122	35875	36349	-1247	474	-3,36	1,32
Витрати на збут	410450	506438	532203	95988	25765	23,39	5,09
Інші операційні витрати	33604	14755	44332	-18849	29577	-56,09	200,45
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	108664	213925	120545	105261	-93380	96,87	-43,65
Інші фінансові доходи	13555	28074	19706	14519	-8368	107,11	-29,81
Фінансові витрати	4528	3187	4471	-1341	1284	-29,62	40,29
Інші витрати	59	1420	17	1361	-1403	2306,78	-98,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	117632	237392	135763	119760	-101629	101,81	-42,81
Витрати (дохід) з податку на прибуток	21174	42731	24437	21557	-18294	101,81	-42,81
Чистий фінансовий результат: прибуток	96458	194661	111326	98203	-83335	101,81	-42,81

Валовий прибуток ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» був додатнім на кінець 2022 р. і становив 729671 тис. грн. проти 752989 в 2021 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу підприємства. Таким чином, у підприємства залишаються додаткові кошти, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Чистий прибуток ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» становив в 2021 р. 194661 тис. грн. У 2022 році відбувається його зменшення на 83335 тис. грн. (або на 42,81%). Негативна динаміка даного показника говорить про зниження здатності підприємства здійснювати нарощування обсягу залученого капіталу, але чистий прибуток достатньо

високий і це дозволяє підприємству стійко функціонувати на ринку.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр. наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/-	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Рентабельність активів, %	9,25	14,27	11,35	5,02	-2,92
Рентабельність продажів, %	8,3	16,67	9,67	8,37	-7

Показник рентабельності активів ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів підприємства, було сформовано чистого прибутку в розмірі 11,35 коп. в 2022 р. Необхідно здійснювати активізацію управлінського потенціалу для формування плану зростання прибутковості і його практичної реалізації.

Рентабельність продажів ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» в 2022 р. зменшилася на 7 п.п. у порівнянні з 2021 р. і становила 9,67% - це достатньо високий показник, що засвідчує ефективну діяльність підприємства.

Отже, робимо висновок, що фінансові показники діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» з початком війни в 2022 році дещо зменшились.

Аналіз цінової політики ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» показує, що основою обраної цінової стратегії є стратегія сегментування та позиціонування. При цьому в аспекті здійснення даної стратегії компанія націлена на різні сегменти споживачів та має великий портфель торгових марок, які націлені на споживачів з різним рівнем доходу. Відтак в каталозі ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є серія як елітної лінійки, так і загальні лінійки товарів даної галузі.

Одним з основних факторів середовища функціонування досліджуваного підприємства є цінова політика на алкогольні напої в країні та акциз на алкоголь. В такому аспекті стандартна цінова комплектація товарів ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» знаходиться у межах від низького до вище середнього цінового сегменту, залежно від категорії. Ще одним аспектом реагування на фактор держави в формуванні цін на продукцію виступає можливість проведення акцій на протязі року (за рахунок впізнаваності бренду), а також особливо у моменти підвищеного

попиту споживачів (Новий Рік, Великдень, святкові дати), коли час від часу починаються цінові війни з іншими торговими марками.

Отже, до сильних сторін цінової політики ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» можна віднести те, що компанія досягає досить великий спектр споживачів через те, що має різні лінійки у різних цінових категоріях. До слабких сторін можна віднести періодичні цінові війни з іншими виробниками на ринку, що скорочує очікуваний дохід компанії.

Одним з ключових факторів впливу на розвиток компанії виступає рівень її операційної системи, що забезпечує швидкість діючої системи, клієнтоорієнтовність організаційної структури та функціональний персонал. Фактор впливу маркетингу забезпечує такі складові як: робота відділу маркетингу; розроблена маркетингова стратегія підприємства; гнучка система тарифів та знижок; розроблена постійно-діюча рекламна кампанія; широкий спектр додаткових послуг (для торгових агентів та дистриб'юторів); сильна позиція у специфічних ринкових сегментах; високий рівень розвитку marketingmix.

До чинників, котрі сприяють господарському розвитку ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», можна віднести плани компанії щодо збільшення частки присутності на ринку шляхом ефективної маркетингової стратегії та збільшення долі продажу продуктів преміум сегменту з високою маржинальністю. Отже, загалом аналіз факторів діяльності компанії ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» показав диференціацію факторів як опосередкованого впливу, так і прямого: на рівень продажів і конкуренції аналогів на ринку галузі алкогольної продукції.

Далі проведемо дослідження динаміки структури персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр., яку наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка структури персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	Роки						Абсолютний приріст			
	2020		2021		2022		2021/2020		2022/2021	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	в.п.	осіб	в.п.
Керівники	41	23,30	44	25,88	42	26,09	3	2,59	-2	0,20
Фахівці	29	16,48	32	18,82	29	18,01	3	2,35	-3	-0,81
Службовці	23	13,07	19	11,18	17	10,56	-4	-1,89	-2	-0,62
Робітники	83	47,16	75	44,12	73	45,34	-8	-3,04	-2	1,22
Разом	176	100	170	100	161	100	-6	0	-9	0

З таблиці 2.9 видно, що за досліджуваний період чисельність персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» зменшилася на 9 чоловік, що пов'язано зі скороченням штату робітників. Чисельність фахівців ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» зменшилася на 3 чол., що пов'язано з об'єднанням посад та розширенням функціоналу керівників.

Група «робітники» становила в 2022 році 45,34% від усього персоналу підприємства. «Керівники» та «фахівці» займали у 2022 році частку в загальній структурі персоналу підприємства - 26,09% та 18,01% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей діяльності організації.

В наступні таблиці проаналізуємо показники, що характеризують плинність кадрів на підприємстві (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Динаміка показників інтенсивності руху персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 рр., %

Показник	Роки			Абсолютний приріст, в.п. (2022/2021)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт прийняття кадрів	13,5	12,3	6,9	-5,4
Коефіцієнт стабільності кадрів	37,3	36,9	43,1	6,2
Коефіцієнт загального обороту	28,6	29,2	30,2	1
Коефіцієнт плинності кадрів	15,1	16,9	13,3	6,4
Коефіцієнт сталості кадрів	8,7	6,2	10,3	4,1

З таблиці бачимо, що коефіцієнт загального обороту трохи зріс у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. з 29,2% до 30,2%, проте збільшення коефіцієнта загального обороту та плинності кадрів пов'язане із зростанням кількості звільнених за власним бажанням.

Особливу увагу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» слід звернути на плинність кадрів. Так у 2020 році коефіцієнт плинності дорівнював 15,1%, в 2021 році становив 16,9%, а у 2022 році коефіцієнт плинності зменшився до рівня 13,3%. При розрахунку коефіцієнта плинності кадрів варто згадати і про його нормативне значення. Якщо показник досягає 3-6%, то це говорить, що кадрова політика компанії здорова і хвилюватися не варто. Дослідники вважають за норматив коефіцієнту плинності від 6% до 10%. Це рівень плинності свідчить про природне оновлення внутрішнього персоналу підприємства та відсутність проблем як в

управлінні, так і в колективі. Якщо індекс плинності кадрів перевищує 10%, то це має бути підставою для зміни управлінського та економічного підходу, стабілізації становища персоналу підприємства. Якщо вчасно не реагувати на причини зростання даного показника, компанія зіткнеться з втратою іміджу на ринку праці, що призведе до втрати привабливості як роботодавця, а отже і до зниження рівня конкурентоспроможності на ринку праці. Адже постійне оновлення кадрів - це не позитивний фактор, а навпаки, це знижує темп роботи, а отже, знижує продуктивність через постійне навчання, коригування персоналу, етапів адаптації.

Отже, виходячи з вищезазначеного, коефіцієнт плинності персоналу має бути нижчим за 10%, відповідаючи нормативним міжнародним показникам і демонструючи належне функціонування механізмів управління.

Рівень стабільності персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» в 2022 році становить 43,1%, що свідчить про низьку стабільність персоналу підприємства.

Цей факт свідчить на користь того, що система мотивації персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» потребує деякої модифікації.

Одним із основних показників, що може характеризувати ефективність управління корпоративною культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», є продуктивність праці персоналу. Проведемо аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020-2022 роки в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка показників продуктивності праці персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Зарік			Відхилення (+,-)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	1743108	1920782	1881241	177674	-39541
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	176	170	161	-6	-9
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./ос.	9904,02	11298,7	11684,7	1394,69	386,01

Продуктивність праці персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» зросла в 2022 році у порівнянні із показником 2021 року. Так, даний показник склав в 2022 році 11684,7 тис. грн./осіб, що на 386,01 тис. грн. більше показника 2021 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» та

свідчить про, хоча і не високу, результативність управління корпоративною культурою організації.

З метою оцінки факторів ведення діяльності досліджуваної компанії необхідно дослідити ринок алкогольної продукції України. Це дозволить ідентифікувати позицію підприємства на даному ринку, а також наочно відобразить картину сегментів, які підприємство могло б витіснити власним асортиментом.

На ринку алкогольних напоїв ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» зустрічає доволі сильну конкуренцію. Основними конкурентами компанії є ТД «Укрімпорт», компанія «Юлана», компанія «PAGO», компанія «Wine Hunters», ТОВ «Бадагоні-Україна», група компаній «Бюро вин», ТОВ «Сомельє».

Ринок алкогольних напоїв є одним із сегментів товарного ринку харчової промисловості та відіграє важливу роль у розвитку вітчизняної економіки. Він характеризується достатньо високою ємністю і стабільно високим рівнем попиту на продукцію, розгалуженою сферою виробництва алкогольних напоїв та привабливим фундаментом для інвестування. Тому діяльність підприємств-виробників, хоча й відбувається в умовах високої конкуренції, є високорентабельною та прибутковою. Дана динаміка та середовище функціонування галузі позитивно позначається на якості продукції, сприяє інноваціям у маркетинговій політиці підприємств і підвищує рівень задоволення споживачів.

Відповідно до Кодів товарної класифікації ринок алкогольної продукції складається з: дистильованих спиртів, коньячно-горілкової продукції, широкого діапазону виноробної продукції, солодового пива й суслу - сировини для пивоваріння та виноробства. Обсяг виробництва вимірюється у декалітрах (дал.). За даними Держкомстату виробництво усіх видів алкогольної продукції протягом 2018-2020 рр. у цілому впало на -3,63%, а в період 2020-2022 рр. зросло на +1,78%. Аналізуючи динаміку розвитку ринку алкоголю, слід враховувати, що пиво у структурі виробництва займає лівову частку - 80,0% через цінову складову, доступність та широку вікову категорію покупців. Упродовж 2018 - 2020 рр. цей сегмент не зазнав істотних змін, тому сукупний обсяг виготовленої алкогольної продукції, що вимірюється у кількісних показниках, також змінився несуттєво. Узагальнено це відображено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Виробництво алкогольної продукції за 2020-2022 рр., тис. дал.

Найменування продукції	Вироблено			Зміна за 3 роки, %
	2020	2021	2022	
Спирти дистильовані	1 321,4	1 255,9	1 092,2	-17,3
Горілчані вироби	16 581,0	13 658,0	12 690,	-23,5
Коньяк, бренді	1 087,3	972,2	2,268,9	+108,7
Вина усього	30 828,9	32 921,1	25 226,4	-18,2
у т. ч.				
- вина зі свіжого винограду	4 740,9	9 733,4	3 255,6	-31,3
- кріплені вина	1 132,0	740,0	622,6	-45,0
- ферментовані суміші	2 550,7	2 815,7	2 967,8	+16,4
- вермути та інші ароматизовані вина	1 854,7	1 617,3	1 328,8	-28,4
- виноградне сусло	14 488,	17 334,4	10 906,2	-24,7
Пиво солодове	180 663,6	179 091,3	180 841,2	+0,1
Пиво безалкогольне	2 613,6	2 778,3	3 175,5	+21,5

Проте, якщо розглядати структурну динаміку змін обсягів продажу видів алкогольної продукції, статистика показує низхідні дані: зокрема, тенденція щодо скорочення виробництва горілчаних виробів протягом останніх трьох років, що обумовлено насамперед скороченням величини внутрішнього попиту внаслідок одночасного зменшення доходів населення і зростання цін та регулярного підвищення розмірів акцизного податку, відповідно до директив Європейського Союзу. Все це відбувається на фоні війни в Україні, економічної кризи, політичних реформ, реформацій економіки та закриття кордонів. Водночас статистичні дані свідчать про зростання виробництва коньяків і бренді, проте в процентній частці на ринку даний сегмент у сукупних обсягах невеликий - лише 2 268,9 тис. дал. - продукція, що становить приблизно 16,0% від усіх вироблених міцних алкогольних напоїв, або тільки 1% від усього виробництва алкогольної продукції у 2021-2022 рр. У розрізі статистики виробництва винної продукції спостерігається зменшення обсягів на 18,2% порівняно з 2019-2020 рр. Основною причиною можна назвати зменшення платоспроможного попиту покупців на внутрішньому ринку. Найбільшого скорочення зазнало виробництво кріплених вин (Портвейн, Херес, Мадера) і вина зі свіжого винограду - падіння за три останніх роки становило -45,0% і -31,3% відповідно. Загалом аналізуючи продаж алкогольної продукції, можна помітити неоднорідну динаміку в різних товарних групах. Проте підвищення цін на алкогольну продукцію частково це компенсувало - у вартісних показниках ринок скоротився лише на -5,6%. Експерти зазначають, що падіння попиту пов'язане зі

зменшенням її споживання та наявністю розвиненого тіньового ринку (від третини до половини всього обігу алкоголю, передусім міцного).

Задля детальнішої оцінки факторів середовища непрямого впливу на компанію проведемо PEST-аналіз ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - PEST-аналіз ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Фактор	Прояв	Реакція підприємства
ПОЛІТИЧНІ		
Зміна політики держави в області регулювання виробництва і реалізації алкогольних напоїв на території України	Збільшення ставок податків, зборів, акцизу	Необхідність дослідження фінансових ресурсів для покриття; моніторинг законодавчих та нормативних актів
Регулювання якості продукції	Введення нормативів складу алкогольних напоїв	Додаткові витрати на проведення аналізів і отримання сертифікатів
ЕКОНОМІЧНІ		
Загальне уповільнення темпів економічного зростання	Уповільнення темпів зростання галузі	Скорочення обсягів виробленої продукції або зниження темпів приросту виробленої продукції
Зниження зайнятості та доходів населення, зниження споживчих витрат	Зниження платоспроможного попиту; зниження обсягу споживаної продукції; підвищення попиту на товари економ-класу	Пошук шляхів зниження собівартості продукції, що випускається; коригування асортименту відповідно до зміненої структури попиту
Зростання інфляції	Зміна цін на сировину, збільшення витрат на виробництво, знецінення накопичень	Пошук резервів економії ресурсів, зростання собівартості; введення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність грошей
Зростання ставок кредитування бізнесу, жорсткість умов кредитування	Складність залучення позикових коштів	Неможливість вкласти значну кількість ресурсів в розвиток підприємства і розширення виробництва; пошук альтернативних джерел фінансування, адаптація підприємства до самофінансування; стабілізація рівня інвестицій в основний капітал
Підвищення акцизів на алкогольну продукцію	Відтік коштів зі сфери виробництва	Зростання собівартості продукції; пошук шляхів мінімізації податків
СОЦІАЛЬНІ		
Підвищення рівня освіти	Наявність кваліфікованих працівників	Докладний відбір претендентів з необхідною кваліфікацією на робочі місця
Зміна пріоритетів і переваг покупців	Зростання рівня потреб населення	Маркетингова кампанія; підвищення якості продукції та обслуговування
ПРАВОВІ		
Зміни в області законодавства	Обмеження, що накладаються на виробництво, продажу та рекламу	Пристосування до нових умов господарювання
ТЕХНОЛОГІЧНІ		
Технологічні досягнення, НТП	Поява нових технологій і обладнання	Можливість підвищувати ефективність виробництва, конкурентоспроможність; додаткові вкладення в оновлення потужностей

Для аналізу та виявлення сильних та слабких сторін підприємства необхідним є проведення SWOT-аналізу. SWOT-аналіз - це метод стратегічного планування, який включає у себе виявлення сильних (S) та слабких (W) сторін в середині підприємства та аналіз потенційних можливостей (O) та загроз (T) зовнішнього середовища з метою подальшого використання можливостей та сильних сторін, ліквідації слабких сторін та мінімізації впливу загроз.

Результати проведення SWOT-аналізу представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ: 1 Високий рівень потенціалу виробничих потужностей; 2 Наявність добре злагодженої систему збуту продукції; 3 Якість продукції відповідає державним стандартам; 4 Наявність ефективної логістики на підприємстві; 5 Наявність енергозберігаючих технологій; 6 Нове обладнання; 7 Широкий асортимент продукції; 8 Наявність резервів виробничих потужностей	СЛАБКІ СТОРОНИ: 1 Зростання витрат на обладнання; 2 Високий рівень зносу основних засобів; 3 До 60% обладнання придбається через кредитні ресурси; 4 Висока вартість залучених фінансових ресурсів; 5 Недостатнє використання виробничих потужностей
МОЖЛИВОСТІ: 1 Інвестиційна привабливість галузі у довгостроковій перспективі; 2 Попит на широкий асортимент продукції; 3 Розширення каналів збуту продукції; 4 Досвід інших компаній, випускаючих аналогічну продукцію; 5 Поява нових постачальників на ринку; 6 Горизонтальна інтеграція з нинішніми конкурентами; 7 Кризовий стан підприємств-конкурентів	1 Випуск нового продукту за рахунок резервів виробничої потужності; 2 Вихід на нові ринки за рахунок репутації власних провідних торговельних марок; 3 Удосконалення технології виробництва	1 Оптимізація витрат на сировину за рахунок укладання договорів на більш вигідних умовах; 2 Збільшення частки ринку за рахунок виходу на нові територіальні ринки
ЗАГРОЗИ: 1 Війна України з РФ; 2 Наявність сильних стратегічних конкурентів; 3 Падіння рівня купівельної спроможності населення; 4 Девальвація національної валюти; 5 Зростання рівня інфляції; 6 Зміни у потребах та смаках споживачів	1 Отримання конкурентної переваги завдяки розвитку іміджу торговельних марок 2 Запобігання змінам у смаках за рахунок широкого асортименту пропозиції	1 Оновлення основних засобів підприємства з метою підтримки конкурентоспроможності

Матриця SWOT-аналізу дозволила виділити наступні ключові позиції серед усіх 4 аспектів.

Найголовнішими перевагами ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є високий рівень виробничих потужностей, бо це дає змогу нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції у майбутньому; відповідність якості продукції державним стандартам, бо це є підтвердженням дотримання «правил гри» з боку підприємства; наявність ефективної логістичної системи та енергозберігаючих технологій, бо вони є одним з ключових інструментів у питання оптимізації витрат.

Найбільш проблемними місцями ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є зростання цін на сировину, бо це здійснює суттєвий вплив на об'єм витрат та вартість кінцевого продукту; високий рівень зносу основних засобів, через який підприємство буде вимушене залучати додаткові кошти на їх оновлення, а також зростання залізничних тарифів може негативно вплинути на собівартість готової продукції.

Серед можливостей варто відзначити інвестиційну привабливість галузі в цілому, адже за умови вкладання коштів у виробництво алкогольних напоїв в Україні збільшиться і кількість сировини, яку необхідно буде направляти на заводи; також було виділено попит на широкий асортимент алкогольної продукції, що дає змогу вивести на ринок нові види товарів.

Серед головних загроз виділимо війну України з РФ (даний аспект завжди буде негативно впливати на будь-яку сферу господарської діяльності); також було обрано, в якості однієї з найголовніших загроз, наявність потужних стратегічних конкурентів, які можуть завоювати прихильність споживачів.

З урахуванням поточних загроз подальший розвиток ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» вимагає створення професійних команд фахівців у галузі маркетингу, які здійснюють спостереження за ринком, поведінкою конкурентів, що відстежують появу нової продукції на цільовому ринку, а також пропонують нові форми маркетингової поведінки бізнесу. Також, доцільно звернути увагу на корпоративну культуру організації, оскільки саме вона може стати суттєвою конкурентною перевагою, що підвищує ефективність функціонування організації в зовнішньому середовищі.

Компанія повністю відповідає за кожного співробітника і бере на себе

відповідальність за його безпеку. Кадрова безпека на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» має забезпечуватись наданням конкурентних умов праці фахівцям, а також програм постійного підвищення кваліфікації персоналу. Організація постійно займається залученням нових співробітників, що позитивно впливає на розвиток організації.

Отже, ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» має достатні можливості для розвитку, зокрема потенціал впровадження нових брендів, покращення якості продукції за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, залучення нових цільових груп споживачів та удосконалення корпоративної культури.

2.3 Дослідження стану корпоративної культури та ефективності управління нею в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Після аналізу документації компанії встановлено, що корпоративна культура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є розвиненою та поширеною в усіх відділах, і практично всі працівники її приймають. Основи цієї культури закріплені у корпоративному кодексі підприємства.

Корпоративний кодекс ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є сукупністю правил, які описують моделі поведінки та єдності стандартів відносин і спільної діяльності, які сприймаються у компанії. Фактично, кодекс визначає пріоритети, встановлює «правила гри» для всіх працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», регламентує робочі процеси, містить моделі поведінки в різних ситуаціях та сприяє формуванню унікальної корпоративної культури.

Основним мотивом для створення корпоративного кодексу в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» був стрімкий розвиток компанії та постійне збільшення чисельності працівників. З іншого боку, необхідність організації ефективної взаємодії між підрозділами, спрямованої на досягнення спільної мети, та використання єдиної методології та загальних правил також вплинули на створення кодексу. Єдина корпоративна філософія сприяє єднанню колективу, визначаючи загальні принципи ведення бізнесу та поведінки всередині організації.

Для дослідження стану корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф

Виналь» будуть застосовані такі методи:

- метод поелементної якісної оцінки, який дозволяє провести детальний аналіз різних елементів корпоративної культури;
- визначення типу культури з використанням класифікації С. Ханді, що дозволить ідентифікувати конкретний тип корпоративної культури;
- характеристика організації за допомогою аспектів, виділених Гертом Хофстеде, що допоможе зрозуміти ключові характеристики організаційної культури.

Почнемо аналіз корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

Історія розвитку та досягнення ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» - дистриб'ютор алкогольних напоїв, створений в 1999 році, який займається продажем відомих, популярних у споживачів українських брендів GreenDay, Villa UA, ADJARI, HELSINKI.

Майстерність спеціалістів ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» постійно вдосконалюється. Співробітники, які працюють у досліджуваній компанії, регулярно проходять навчання, фахівці вивчають досвід вітчизняних та зарубіжних колег, а також відвідують різні виставки.

Продукція ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» - це гарантія високої якості, про що красномовно свідчать понад 120 нагород, отриманих на українських і закордонних конкурсах.

Місія, цілі та завдання ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Місія підприємства формується як бажання утримання високих стандартів якості, максимізація задоволення клієнта, створення цінності і прагнення ділитися нею. ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» - «компанія, яка динамічно розвивається, що дає підстави з впевненістю дивитися у майбутнє та визначати стратегію розвитку підприємства на тривалу перспективу».

Основні цілі ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»: «Підвищення ефективності роботи, формування ринку алкогольної продукції і посилення на ньому наших лідерських позицій».

Завдання ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»:

- створення споживача (споживача, який вважає за краще купувати продукцію

в одній компанії) і забезпечення його товарами, що максимально задовольняють його потреби;

- створення системи та умов праці в організації для максимального розвитку і задоволення потреб працівників в «духовному», професійної і матеріальному сенсі;
- збільшення загальної частки ринку;
- збільшення обсягу прибутку.

Логотип ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Символічне представлення логотипу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є вдалим поєднанням кольорової гами (рисунок 2.2). Білий колір на темно-сірому фоні налаштовує на комунікабельність, зберігається в пам'яті триваліший час.

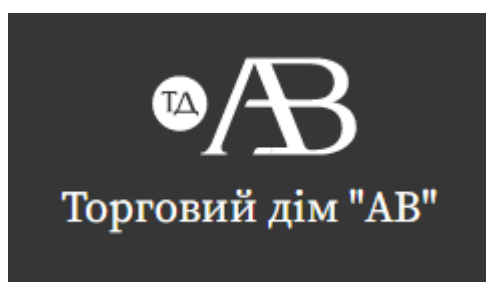


Рисунок 2.2 - Логотип ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Девіз ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Девіз ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» звучить як створення дружби, прозорості та довіри для довготривалого співфункціонування на принципах чіткості, прозорості та відкритості, що досягається лише через поширення згенерованих ідей.

Цінності і принципи ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Цінностями компанії є наступні:

1 Прозорість. Усі працівники ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» дотримуються найвищих етичних стандартів в бізнесі.

2 Верховенство права. Компанія підтримує чесну та прозору конкуренцію, поважає інтелектуальні та інші права, дотримується верховенства закону в усіх сферах своєї діяльності.

3 Партнерські відносини. Захоплення чесними, відкритими та конструктивними партнерськими відносинами як з урядом, так і між компаніями-конкурентами є важливою складовою діяльності.

4 Культура та повага. Компанія підкреслює, що люди є найвищою цінністю,

дбає про їхні права, здоров'я, безпеку та рівні можливості на роботі.

5 Безпека та турбота. Компанія робить все можливе для захисту інтересів своїх працівників.

6 Пристрассть до інновацій. Компанія працює про активно та креативно, щоденно перетворюючи ідеї на конкретні результати.

Принципи ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» включають:

- клієнтоорієнтованість - акцент на уважному врахуванні потреб клієнтів, чесність та відкритість у пошуку нових рішень, використання всіх необхідних ресурсів для забезпечення гарантованого результату;

- відповідальність - прагнення відповідати високим стандартам і перевищувати очікування, надійність та виконання обов'язків, як невід'ємна частина роботи;

- командна робота - спільна робота колективу, поєднана з особистою відповідальністю за результат. Прагнення досягати високих показників, володіння професією та якісне обслуговування;

- вдосконалення - систематичний розвиток персоналу, сприяння реалізації потенціалу працівників для досягнення цілей і створення конкурентних переваг. Підтримка ініціативи, критичний погляд на процедури та пошук нових ефективних рішень. Орієнтація на отримання нових знань і відкриття для нових ідей та підходів.

Кодекс та етика ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

В компанії існує кодекс етики та правила поведінки, засновані на принципі «взаємного поваги». Усі працівники зобов'язані дотримуватися етичних норм і вимог законодавства в будь-якій ситуації, незалежно від характеру роботи чи її місця. Дотримання етичних стандартів відіграє ключову роль для успішної діяльності організації.

Традиції ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

У ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» відзначають ряд свят, таких як Новий рік, 1 жовтня, День народження компанії, а також щорічно проводиться «Фестиваль лідерства», де визнають та винагорожують найкращих працівників. Важливими подіями є також відзначення Дня молоді та акцент на здоровому способі життя, що включає масові заходи, спрямовані на фізичну активність та розваги. Співробітники

також можуть скористатися знижками на відвідування спортивного комплексу та басейну.

Кадрова політика ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Стратегічна мета управління персоналом у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» полягає в досягненні оптимального балансу між поновленням та збереженням персоналу з урахуванням потреб організації, вимог законодавства та стану ринку праці. Основною вимогою до працівників є високий рівень професіоналізму, який підтримується наявністю відповідної спеціалізованої освіти.

Система мотивації ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Для стимулювання працівників, керівництво ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» використовує різноманітні методи мотивації, включаючи економічні, соціальні та адміністративні підходи. Однак основний акцент зроблений на економічній мотивації через систему оплати праці. В компанії встановлено періодичне підвищення рівня заробітної плати, розроблено чіткий порядок її розрахунку та використовуються методи оцінки та обліку трудового внеску працівників у загальні результати підприємства. Оцінка посад та формування кваліфікаційних груп реалізуються за допомогою грейдової системи, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал та спростити адміністрування системи матеріального стимулювання.

Соціально-психологічна культура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Стиль управління на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є демократичним, що визначає соціально-психологічну культуру та взаємовідносини в колективі. Кожен працівник має можливість висловити свою думку, і взаємодія між менеджерами і підлеглими відзначається конструктивністю в комунікації. Також в організації вірять, що право на помилки є необхідним кроком для особистого та загального розвитку співробітників.

Далі здійснимо визначення типу корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Згідно з класифікацією С. Ханді, корпоративна культура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» віднесена до типу «Культура завдань». Це обумовлено тим, що управлінська система покладається на силу фахівців та експертів, акцент робиться

на командному дусі і спільній роботі, а не на індивідуальних досягненнях. Рішення ухвалюються на груповому рівні, співробітники і відділи об'єднуються, а ініціатива заохочується.

Відповідно до аспектів, зазначеними Гертом Хофстеде, корпоративну культуру можна охарактеризувати наступним чином (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Характеристика корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (за Г. Хофстеде)

Аспект	Характеристика
Неприйняття невизначеності	Існує велика неприязнь до невизначеності в цій організації, що впливає із прагнення персоналу працювати в чіткій та зрозумілій організаційній структурі. У такому середовищі немає сприяння конфліктам або суперництву, а керівники володіють експертними навичками в області менеджменту.
Мужність - жіночність	Виявляється присутність жіночності у робочому оточенні, оскільки встановлюється приємна та спокійна робоча атмосфера, що знижує рівень стресу серед персоналу.
Дистанція влади	Характерною рисою є низька дистанція влади, що виражається у таких аспектах, як необхідність обговорення будь-якого рішення з оточенням перед прийняттям, право висловлювання думки для кожного працівника, відсутність формальностей у спілкуванні між керівництвом і підлеглими, а також загальні правила для всіх рівнів працівників.
Індивідуалізм - колективізм	В цій організації переважає колективізм, що виявляється у прийнятті групових рішень та порівнянні організації із сімейним оточенням. Просування в кар'єрі здійснюється виключно в середині організації відповідно до накопиченого досвіду. У працівників виражена відчуття обов'язку і вірності, а лідерство оперує традиційними методами мотивації.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» приділяється достатньо уваги корпоративній культурі.

Мета корпоративної культури у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» полягає в стимулюванні персоналу для ефективної праці та досягнення цілей підприємства.

Для оцінки управління корпоративною культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» розглянемо соціальну політику підприємства. Соціальна політика компанії включає комплекс заходів, спрямованих на вирішення різноманітних соціально-побутових проблем працівників та на стимулювання персоналу для підвищення ефективності праці.

Проведемо аналіз заходів соціальної спрямованості у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» та розглянемо участь працівників у цих заходах (таблиця 2.16).

Аналіз даних таблиці засвідчує, що у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» проводиться активна соціальна політика, спрямована на покращення життєвого

рівня працівників.

Таблиця 2.16 - Чисельність осіб, які брали участь в заходах соціального спрямування на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за період 2020-2022 рр.

Назва соціального заходу	Роки, осіб		
	2020	2021	2022
1 Отримали соціальну допомогу від підприємства:			
- при народженні дитини	2	4	1
- при догляді за дитиною до 3-х років	3	3	2
- при одруженні	4	7	13
- на лікування	7	14	19
2 Навчання за рахунок підприємства, з них:	27	44	51
- працівники підприємства	23	39	48
- члени сімей працівників підприємства	4	5	3
3 Участь у культурно-масових заходах (з ініціативи підприємства)			
- відвідали концерти	23	8	37
- поїздки на екскурсію	32	12	41
4 Підвищили кваліфікацію та атестувалися	41	37	12
5 Нагороджені різними нагородами, подяками, грамотами	12	17	21
6 Оплата харчування	105	84	63

Показники, що характеризують плинність кадрів в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», а також продуктивність праці персоналу було проаналізовано в попередньому розділі

Для більш докладної оцінки ефективності управління корпоративною культурою ми скористалися результатами опитування, яке було проведено серед працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь». Опитування включало опитувальний лист, у якому співробітників запитували щодо питань, що стосуються корпоративної культури компанії.

В опитуванні взяли участь 85 працівників організації, що становить трохи більше половини від загальної кількості працівників. Збір інформації проводився за допомогою електронних ресурсів. Деталі опитування наведені у Додатку Б.

В анкеті було питання про історію компанії, на яке 76% опитуваних відповіли позитивно, вказавши, що вони знайомі із нею. Тільки 15% заявили, що знають історію компанії недостатньо добре. Це свідчить про зацікавленість працівників у вивченні історії становлення та розвитку компанії, що вказує на важливість місця їхньої професійної діяльності.

Щодо тривалості роботи в компанії, 27% працівників вказали, що працюють понад 12 місяців, а 25% мають трудовий стаж від 2 до 3 років. Решта 48%

приєдналися до ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» понад три роки тому. З цього можна зробити висновок, що команда компанії в цілому є молодосвідченою, і це може призвести до проблем зі стабільністю.

Відповіді на питання щодо ознайомленості співробітників з місією ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є незадовільними. 15% опитаних повністю не мають уявлення про місію компанії, для 47% вона залишається досить неясною, тоді як лише 38% повністю розуміють усю інформацію. Щодо стратегії підприємства, ознайомлення з нею зафіксоване лише у 58% опитаних.

В терміні «корпоративна культура» деякі співробітники вбачають спільні святкування (9%), тоді як 25% вважають її соціальною підтримкою в компанії. Інші визнають її як сукупність різних традицій, притаманних компанії (26%), і наявність конкретних символів, які виділяють підприємство (28%).

Щодо правил поведінки працівників під час виконання професійних обов'язків, більшість співробітників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (79%) володіє інформацією про те, де вони містяться, порівняно з 21%, хто не має такої інформації.

Дослідження показало, що більшість співробітників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» дізналися про цілі компанії шляхом інтерв'ю з менеджером (35%) або з документів (32%). Це свідчить про проведення обговорень про цілі компанії зі співробітниками. Проте 17% не мають інформації про цілі.

Для більшості опитаних важливо працювати в колективі, де взаємодія є позитивною. Тільки 24% вважають це необов'язковим. Зарплата є основною цінністю для 36% співробітників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», і ще 28% наголошують на визнанні праці. Тільки 17% вказали на стабільність роботи, 14% - на можливість участі в прийнятті рішень, і лише 5% відзначили важливість цікавих завдань.

Стосовно форми матеріального стимулювання, для більшості працівників визначено різноманітні доплати, премії та бонуси (55%), тоді як доплати за стаж роботи менш важливі (10%).

Найбільш важливими формами нематеріального стимулювання для працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є моральна винагорода (27%),

корпоративні свята (20%), і соціальне забезпечення (53%). Для 53% опитаних співробітників, можливості для кар'єрного зростання є дуже важливими, в той час як для 47% вони менш важливі.

Аналіз результатів вказує на те, що підвищення кваліфікації персоналу в компанії проводиться добре, як вважає 88% опитаних. Більшість працівників виражають бажання працювати в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» на довгостроковій основі (73%), в той час як 27% респондентів планують працювати в організації обмежений час. Це вказує на те, що практично третина співробітників розглядає можливість зміни роботи, що вимагає уваги керівництва.

У відношенні до корпоративної культури, 66% працівників виражають задоволеність існуючою культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь». Однак є і ті, хто виявляє часткове незадоволення (22%) або взагалі не задоволений існуючою культурою (12%). Щоб детально визначити ступінь задоволеності різними аспектами корпоративної культури, було запропоновано питання з бальною шкалою від 0 до 10. Середні бали відповідей наведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Середні бали, отримані в результаті анкетування

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

З таблиці бачимо, що працівники ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» виявили незадоволеність наявною атмосферою в колективі, а також висунули претензії до якості взаємовідносин між колегами. Для розкриття проблем в управлінні корпоративною культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» розглянемо побудову профілю корпоративної культури підприємства, використовуючи методологію OSAI Камерона і Куінна. Дослідження проводилося під час переддипломної практики в жовтні і листопаді 2023 року, і в ньому взяли участь 85 співробітників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» у віці від 20 до 40 років.

Анкета наведена в Додатку В, а результати аналізу анкетування подані в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 - Діагностика корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» за К. Камероном і Р. Куінном

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

Відповідно до інформації в таблиці, здійснено розрахунки для створення характеристики корпоративної культури у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», знайдені результати яких вказані в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Підсумкові результати щодо вимірюванню типу корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

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

Надані на рисунку 2.3 висновки відображають результати, що стосуються наявної та бажаної корпоративної культури у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

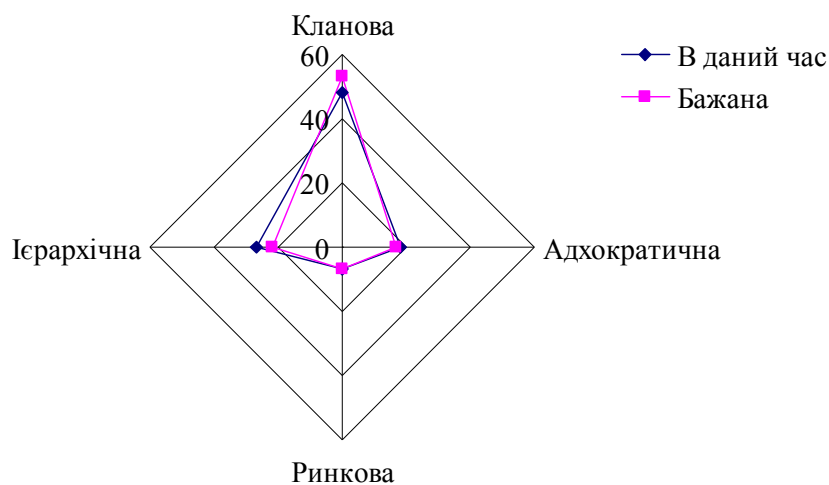


Рисунок 2.3 - Порівняльні показники існуючої і бажаної корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Згідно з результатами цього дослідження, виявлено наступне:

- ринкова корпоративна культура має найнижчий показник «В даний час» (6,6 балів), що свідчить про відсутність конкуренції та суперництва серед співробітників. Значення «Бажана» також є на низькому рівні, і обидва показники майже однакові;

- адхократична корпоративна культура здобула 18,3 бали, вказуючи на те, що співробітники не бажають ризикувати і не готові до змін. Показники «В даний час» і «Бажана» майже збігаються, свідчаючи про відсутність бажання змінювати поточний стан;

- ієрархічна корпоративна культура отримала 26,6 балів, що вказує на те, що співробітники розуміють структурованість і контроль в організації. Однак вони виражають бажання зменшити кількість формальних процедур і документів;

- кланова корпоративна культура отримала максимальний бал - 48,3. Обидва показники «В даний час» і «Бажана» практично однакові, свідчаючи про задоволеність співробітників поточним станом цієї культури.

Керівник ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» виступає як наставник і підтримка для співробітників, де керівництво виявляє турботу про всіх членів команди, прагнучи отримати від них відповідну віддачу.

У компанії створені умови для творчого підходу до роботи та професійного зростання всіх працівників всередині організації, що стимулює їхню мотивацію.

Особливий акцент робиться на довгострокових перевагах особистісного розвитку кожного працівника, враховуючи важливість високого рівня командної згуртованості і морального клімату.

Співробітники розуміють, що успіх компанії обумовлений розвитком людських ресурсів, спільною працею, відданістю праці та постійним прагненням задовольняти потреби клієнтів. Згуртований та дружний колектив, заснований на довірі та взаємодопомозі, є ключем до успіху ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Для виявлення труднощів у керуванні корпоративною культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» використаємо модель Д. Денісона, яка передбачає проведення анкетування працівників організації за спеціально розробленим опитувальником (Додаток Г) та розрахунок культурного індексу. Результати анкетування включають індекси, що характеризують фактори культури. Розрахунки

індексів для різних аспектів корпоративної культури представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 - Результати анкетування за методикою Д. Денісон

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

Надалі ми відобразили результати опитування на графіку (рисунок 2.4), що ефективно демонструє, наскільки виразною є кожна характеристика корпоративної культури за висновками співробітників досліджуваної організації.

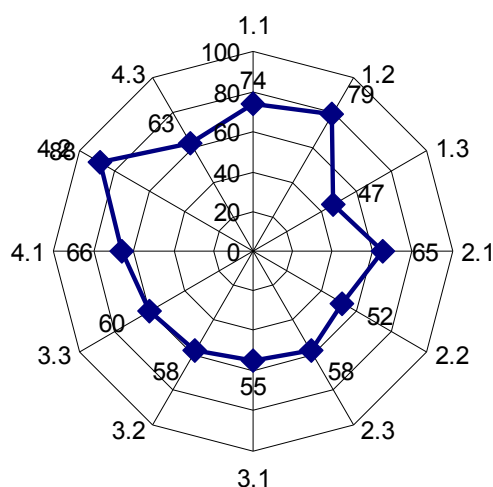


Рисунок 2.4 - Результати анкетування за методикою Д. Денісона

В результаті аналізу корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» видно, що в організації робиться акцент на місії, стратегічному плануванні, цілях і завданнях, що вказує на прагнення до стабільності та орієнтації на зовнішній фокус роботи. Організація також виявляє бажання займати лідируючі позиції на ринку для довгострокового функціонування.

Зауважимо, що високий індекс спостерігається в таких аспектах, як командна робота і делегування повноважень, свідчаючи про високий рівень залученості

персоналу у робочі процеси. Проте багато співробітників відзначають недостатню увагу до розвитку їхніх здібностей.

Показники адаптивності і взаємодії виявлені практично на одному рівні. Орієнтація на зміни поступається орієнтації на споживача і організаційне навчання, яке відіграє важливу роль в повсякденному житті компанії. Взаємодія між співробітниками різних відділів базується в першу чергу на спільних цінностях, що об'єднують організацію.

Індекси, які відображають аспекти місії компанії, показують найвищі значення. Співробітники відзначають високий рівень процесу визначення спільних цілей в компанії. Стратегічне планування та визначення майбутнього підприємства отримують значний акцент.

Також високі індекси повноважень і командної роботи свідчать про велику залученість персоналу до діяльності компанії. Проте дефіцит уваги до розвитку здібностей співробітників визначає істотний недолік в існуючій корпоративній культурі.

Додатково, важливим фактором є високий індекс ключових цінностей. Разом із показниками координації та згоди це свідчить про ефективну взаємодію співробітників та різних підрозділів компанії. Фактори, які впливають на адаптивність корпоративної культури та готовність до змін та нововведень, мають приблизно однакові значення індексів, з більшою увагою до організаційного навчання і меншою до орієнтації на зміни.

Загальний індекс корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» складає 64, вказуючи на середній рівень розвитку корпоративної культури в компанії.

Отже, аналіз свідчить про недостатню ефективність корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь». Навіть при високому рівні продуктивності і позитивних динаміках, значна частина працівників не має чіткого уявлення про корпоративну культуру, не задоволена соціально-психологічним кліматом та не планує залишатися в організації тривалий період.

Основні недоліки у формуванні корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» включають:

- нерегулярне управління корпоративною культурою, що призводить до її стихійного формування через неформальну взаємодію та комунікацію працівників;
- різноманітність колективу за досвідом, віком і освітою, що призводить до формальних відносин і відсутності дружби та неформального спілкування;
- низьку стабільність персоналу та нестабільність розвитку кадрів, що перевищують природні показники;
- малоефективний план колективних заходів, який слабо сприяє єднанню колективу;
- слабо виражені фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи, гасла, організаційні церемонії і події).

Висновок до розділу 2

Встановлено, що на сучасних українських виробничо-торгівельних підприємствах як правило можна зустріти корпоративну культуру ринкової моделі управління персоналом, але іноді спостерігається корпоративна культура, що має риси традиційної та постсоціалістичної моделі управління персоналом.

В роботі досліджено діяльність ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» - виробничо-торгівельного підприємства, яке є досвідченим дистриб'ютором алкогольних брендів найвищої якості, відомим своєю перевіреною репутацією.

Встановлено, що корпоративна культура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є недостатньо ефективною. Навіть при високому рівні продуктивності і позитивних динаміках, значна частина працівників не має чіткого уявлення про корпоративну культуру, не задоволена соціально-психологічним кліматом та не планує залишатися в організації тривалий період.

Виявлено основні недоліки у формуванні корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», до яких віднесено нерегулярне управління корпоративною культурою; різноманітність колективу за досвідом, віком і освітою; низьку стабільність персоналу; малоефективний план колективних заходів; слабо виражені фундаментальні цінності корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Розробка організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

Організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств представляє собою систему взаємодіючих цілей, організаційно-правових інструментів, форм, методів і економічних важелів. Ця система спрямована на забезпечення комплексного управлінського впливу на поведінку персоналу з метою перетворення уявлень і цінностей працівників, результатом чого є високий рівень корпоративної культури.

Організаційно-економічний механізм включає такі основні категорії:

- суб'єкт управління, який включає клієнтів, акціонерів, менеджерів, співробітників і суспільство;
- об'єкт управління, що охоплює бізнес-систему, таку як стратегічне управління, організаційна структура, внутрішні бізнес-процеси, стандарти компанії, система корпоративних відносин і корпоративна культура;
- ключові функції управління, включаючи прогнозування та планування, організацію, виконання і контроль;
- принципи корпоративного управління;
- методи управління, такі як економічні (економічне стимулювання, техніко-економічне планування, економічна відповідальність) і організаційно-адміністративні.

Менеджмент розвитку корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств є складним процесом, який включає різні аспекти і стикається з внутрішнім (від керівництва та персоналу) і зовнішнім (від засновників і контрагентів) опором до змін у корпоративній культурі підприємства (рисунк 3.1). Для створення ефективного механізму мотивації, важливо чітко визначити мотиваційні фактори та стимули, що ґрунтуються на попередніх дослідженнях. Керівництво підприємств повинно приділяти значну увагу корпоративній культурі

як основі для формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні.

Для успішного трансформування корпоративної культури та подолання обмежуючих факторів управління її розвитком, необхідно виконання певних умов: існування соціальної бази для змін; підтримка та прихильність вищого керівництва до змін; стабільність персоналу; поступовий перехід від організаційних цінностей до норм; систематичні зміни.



Рисунок 3.1 - Фактори, що стримують розвиток корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

Управління корпоративною культурою вимагає урахування різних функцій, які визначають її роль: аксіологічна, організаційна, інтеграційна, культурологічна, управлінська, розвиваюча, адаптивна, інноваційна та системоутворююча. Всі ці функції корпоративної культури взаємодіють між собою, а їх взаємодія визначається конкретною специфікою, обумовленою структурою та характеристиками діяльності виробничо-торгівельних підприємств.

Основні принципи, які слід враховувати при створенні організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств, включають принцип легітимності, принцип адаптивності, принцип симпліфікації, принцип першочерговості визначення цінностей системи, принцип історичності, принцип заперечення силового впливу, принцип інформаційного розриву, принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою. Застосування цих принципів практично допомагає мінімізувати економічні втрати в різних аспектах підприємства і, таким чином, підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

Розглянемо кожен з цих принципів більш детально.

Принцип легітимності вимагає, щоб уся використовувана інформація була отримана з офіційних джерел, таких як фінансові звітності та дані бухгалтерського обліку, з використанням системи показників, які використовуються для аналізу стану підприємницьких структур.

Принцип адаптивності передбачає, що виробничо-торгівельне підприємство повинно не лише оперативно реагувати на зміни у факторах зовнішнього та внутрішнього середовища, але також мати здатність прогнозувати загальний вплив цих факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Принцип симпліфікації передбачає, що у разі наявності кількох методів оцінки, які призводять до одного й того ж результату, слід обирати найбільш простий з точки зору збору інформації та обчислень. Результати розрахунків також слід представляти у найбільш простій і зрозумілій формі.

Принцип пріоритетності визначення цінностей системи передбачає попереднє визначення та обґрунтування цінностей у діяльності підприємства, яке передуює процесу дослідження, формування та розвитку культури в цій системі.

Принцип історичності враховує історичний процес при формуванні та розвитку корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств.

Принцип відмови від силового впливу полягає у відхиленні від штучного нав'язування культури, характерної для будь-якої системи, на підприємстві.

Принцип квантування і програмування в управлінні корпоративною культурою включає в себе розподіл на більш дрібні частини всіх компонентів процесу формування

та розвитку корпоративної культури. Це означає визначення завдань, засобів, ресурсів тощо. Квантування дозволяє програмувати та ефективно керувати процесом. Без розподілу процесу на конкретні складові, поставлені завдання можуть бути неправильними, умови - не вигідними, а кошти - неадекватними. Це може призвести до неефективності всього процесу формування корпоративної культури.

Принцип інформаційного розриву ґрунтується на тому, що реальне спілкування часто відбувається в умовах інформаційного розриву, що стимулює спілкування з метою вирішення поставленого завдання. Зворотний зв'язок свідчить про те, наскільки успішно досягнута мета взаємодії.

Одночасно з вказаними принципами, концептуальна модель розвитку корпоративної культури передбачає застосування різноманітних форм та методів корпоративного управління з використанням диференційованого підходу до кожного елементу на виробничо-торгівельних підприємствах.

В основі розробки організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств лежить визначення корпоративної культури та концептуальні підходи до управління її розвитком. Запропонований організаційно-економічний механізм структурно включає (рисунк 3.2): блок цілей; блок вхідної інформації, що включає профіль бажаної культури, виражений через узгоджену систему цінностей та систему показників; блок механізмів впливу (стратегічного управління); блок функціонального забезпечення відповідних змін; блок ресурсного забезпечення управлінням розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств.

Ефективність управління розвитком корпоративної культури в значній мірі залежить від впровадженої системи інтелектуального, соціального та духовного розвитку, які визначають культуру підприємства в цілому і вимагають управлінського втручання.

Алгоритм управління корпоративною культурою виробничо-торгівельних підприємств включає такий порядок дій:

- 1 Оцінка поточного рівня корпоративної культури, яка використовує інтегральний показник, заснований на матричному аналізі та методі аналізу ієрархій. Ці показники враховують інтелектуальні, духовні та соціальні аспекти. У цьому

контексті визначаються різні фактори, такі як витрати на професійне навчання, нематеріальні активи, витрати на формування ділової репутації, стимулювання праці, забезпечення умов праці, кадровий потенціал, морально-психологічний клімат, соціально-побутові та культурні потреби.

2 Виявлення відмінностей між поточною та бажаною корпоративною культурою.

3 Розробка рекомендацій щодо зміни корпоративної культури, базуючись на запропонованій методиці. Це спрямовано на оптимізацію вибору управлінських дій для досягнення економічної ефективності управління розвитком корпоративної культури.

4 Впровадження рекомендацій на практиці, що може бути тривалим процесом, залежно від глибини і масштабу змін (еволюційний чи революційний підхід до управління розвитком корпоративної культури).

5 Оцінка нового стану корпоративної культури після проведених заходів з її вдосконалення.



Рисунок 3.2 - Організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

Запропонований алгоритм управління корпоративною культурою виробничо-торгівельних підприємств представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Алгоритм управління корпоративною культурою виробничо-торгівельних підприємств

Етап	Зміст етапу	Цілі	Інструменти
Планування	діагностика існуючого рівня корпоративної культури	визначення відповідності існуючого рівня до бажаного	методика оцінки рівня корпоративної культури шляхом розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій
	виявлення слабких місць	визначення пріоритетних напрямів управління	
	розробка рекомендацій з управління корпоративною культурою	формування бажаного профілю корпоративної культури	методика оптимізації вибору системи управлінських дій в процесі управління розвитком корпоративної культури
Організація	- розробка управлінських дій; - призначення відповідальних; - визначення термінів	досягнення сформованого профілю корпоративної культури	- методи примусу: організаційне регламентування; організаційне інструктування; розпорядчий вплив; - методи спонукання: система матеріального стимулювання; критерії прийняття на роботу, просування і звільнення; участь у капіталі; участь у процесі прийняття рішень; - методи переконання: поведінка керівника; посилення нематеріальних форм мотивації; поліпшення умов праці; навчання персоналу; організаційна обрядовість; широке використання корпоративної символіки
Виконання	реалізація рекомендацій з управління корпоративною культурою	домінування бажаного профілю корпоративної культури	- об'єкти уваги, оцінювання, контролю з боку керівництва; - реакція керівників на критичні ситуації й організаційні кризи; - визначення вмісту організаційних ролей, навчання персоналу; - критерії відбору на роботу, просування і звільнення; - критерії визначення винагороди і положення в організації; - організаційні символи; - організаційні традиції і порядки
Контроль	- дотримання термінів; - діагностика корпоративної культури після цілеспрямованого впливу; - оцінювання ефективності	визначення динаміки зміни корпоративної культури	методика оцінки рівня корпоративної культури шляхом розрахунку інтегрального показника на основі матричного аналізу та методу аналізу ієрархій
		визначення ефективності змін корпоративної культури	визначається співвідношення між економічним ефектом та витратами на реалізацію заходів
			розрахунок показника недоотриманих вигід

Сучасні тенденції у формуванні ефективних структур управління корпоративною культурою включають наступні організаційні зміни: відмова від вузької функціональної спеціалізації; застосування децентралізованого підходу з мінімальною формалізацією; зменшення розмірів підрозділів; скорочення кількості рівнів управління; впровадження групової організації; створення інноваційних структур в межах великих організацій; орієнтація на поточні потреби споживачів; мінімізація рівня запасів; швидка реакція на зміни в оточуючому середовищі; використання гнучко переналагоджуваного обладнання; досягнення високої продуктивності праці і зниження витрат; забезпечення бездоганної якості продукції; встановлення міцних зв'язків зі споживачем.

Однією з ключових складових організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств є його ресурсне забезпечення. Визначення та розподіл витрат на корпоративну культуру вимагає встановлення вимог до процедур визначення рівня фінансування, включаючи оптимальну забезпеченість ресурсами, доступність інформації, прозорість джерел фінансування та погодження з колективом підприємства. Фонди економічного стимулювання та розвитку, а також прибуток підприємства можуть служити джерелами компенсації витрат на заплановані заходи. Визначення рівня фінансування витрат на корпоративну культуру може бути здійснене за допомогою адитивної функції корисності, що враховує корисність заходів корпоративної культури та їх фіксований бюджет.

Оптимальна забезпеченість ресурсами відображається у можливості досягти бажаного рівня корисності заходів корпоративної культури, і для цього необхідне повноцінне фінансове, матеріальне, технічне та кадрове забезпечення. Важливо відзначити, що поверхневе та недостатнє фінансування корпоративної культури лише сприяє марнотратству коштів.

В результаті спільної діяльності з управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств, базуючись на запропонованому організаційно-економічному механізмі, можна досягти стратегії максимізації ефективності впроваджених заходів з мінімальними витратами на їх реалізацію.

3.2 Комплексний підхід до удосконалення корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Після проведеного дослідження стану корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» та ефективності управління нею було виявлено низку проблем. Для їх вирішення пропонуємо проект заходів із формування та розвитку корпоративної культури для ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Концепція проекту: «Розробка проекту з розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

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

2 Сфера застосування: колектив ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

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

Клас проекту: монопроект. Тривалість проекту: 20.02.2024 р. - 20.02.2025 р.

Визначення учасників проекту та складу команди:

- замовник: директор ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»;
- власник проекту: ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»;
- інвестор: ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Для вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» запропоновано наступні заходи (таблиця 3.2).

Ці ініціативи призначені для удосконалення внутрішньої взаємодії в колективі ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», підвищення єдності серед співробітників, укріплення корпоративного духу, підвищення конкурентоспроможності компанії, а також розвитку навичок працівників. Метою також є зменшення конфліктів серед колег, вдосконалення навичок комунікації з клієнтами та формування єдиної команди. Крім того, ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» виражає потребу у молодих фахівцях, здатних працювати в області продажів та бажаючих підвищувати свої компетенції у цьому секторі.

Розглянемо детальніше запропоновані ініціативи щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Таблиця 3.2 - Запропоновані заходи для вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Захід	Відповідальний	Період реалізації
1 Перегляд системи мотивації та заохочення	Директор Керівники відділів	Заохочення проходитиме раз на три місяці, протягом року
2 Залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ	Директор Керівник відділу персоналу	Реклама (оголошення про необхідність найму нових співробітників, вакансії про роботу, а також про акції ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь») на: - радіо - протягом року. - ТБ реклама (рухомий рядок) - протягом року - ЗМІ (рекламне оголошення в журналі) - 1 раз на місяць, протягом року
3 Спільне дозвілля	Директор Керівники відділів	Два рази на рік (літо-зима або весна/осінь)
4 Використання тимблдингу	Директор Керівник відділу персоналу Тренер	Двічі на рік (можна об'єднати зі спільним дозвіллям) (літо-зима або весна/осінь)
5 Зміна іміджу компанії	Директор Керівники відділів Відділ маркетингу Співробітники організації	Пошиття фірмового одягу - протягом 2 місяців
6 Підвищення кваліфікації співробітників	Директор Керівник відділу персоналу Коуч	Протягом року

1 Перегляд системи мотивації та заохочення співробітників.

Керівництво компанії впровадило систему заохочення для працівників, які мають вищу статистику продажів порівняно з іншими колегами, і надає їм премію щомісяця. Проте ця система викликала певні проблеми, такі як збільшення конфліктів та конкуренцію за клієнтів.

Мінуси обраного методу стимулювання, визначені керівництвом, полягають у тому, що ця система призводила до значного зростання конфліктів між співробітниками відділу. Керівник заохочував лише одного працівника з відділу, який мав вищі показники продажів, викликаючи невдоволення інших співробітників. Тому пропонується переглянути цю систему та змінити її на більш вигідну для організації.

Замість індивідуального заохочення пропонується нагороджувати весь відділ за колективно виконану роботу, що призведе до зменшення конфліктів. Заохочення може включати грошові премії, вечери у кафе для співробітників та оплату таксі для

їх транспортування додому після робочого дня. Планується проведення заохочення кожні три місяці.

2 Привертання молодих фахівців через засоби масової інформації, радіо та телебачення. ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» має вакансії для:

- менеджера по роботі з клієнтами: компанія шукає активних, амбітних, комунікабельних молодих людей та дівчат, які готові вивчати нові навички спілкування з людьми та бажають підвищувати свою кваліфікацію;

- консультантів у відділі продажів: компанія чекає на активних і комунікабельних претендентів.

3 Організація спільного відпочинку для працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» пропонується як засіб покращення неформальних відносин і згуртування колективу. Заплановані заходи включають святкування Дня молоді, проведення спортивних та ігрових змагань. Для цієї ініціативи ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» розглядає можливість виділення бюджету у розмірі 70 тис. грн.

Ці організаційні ініціативи призначені для укріплення єдності колективу та викликання позитивних емоцій у працівників. Проведення святкувань покликане зміцнити взаємодовіру працівників до керівництва, дозволяючи їм побачити один одного в іншому світлі, розкрити людяність та почуття гумору.

4 Використання тимбілдіngu.

Термін «тимбілдінг», що дослівно перекладається як «побудова команди» з англійської мови, українською мовою часто визначається як «командоутворення». З погляду теорії, тимбілдінг - це комплекс заходів, спрямованих на трансформацію окремих працівників компанії в єдину команду, яка вміє використовувати взаємодію для досягнення оптимальних результатів.

На практиці, тимбілдінг часто реалізується у вигляді тренінгів, які проводять фахівці зовнішні або внутрішні для компанії. Зазвичай такі заходи організовуються поза офісом або зонами робочого простору, де працівники проводять більшу частину свого часу. Основна мета таких тренінгів - об'єднати колектив, покращити взаєморозуміння, вирішити конфлікти, виправити непорозуміння та, в результаті, створити позитивну атмосферу в команді. Вирішення цих завдань сприятиме підвищенню продуктивності працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Тімбілдінг слід розглядати як важливу інвестицію в людський капітал ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», спрямовану на досягнення нових висот, підвищення ефективності роботи та вдосконалення корпоративної культури. Людський ресурс визнається як невід'ємний актив для будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Переваги тімбілдингу для ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» включають:

- створення неформальної атмосфери в колективі;
- утвердження єдиної команди;
- розвиток навичок колективної взаємодії;
- формування команди однодумців;
- виявлення лідерів у колективі.

Наразі існують чотири основні типи тімбілдингу, кожен з яких спрямований на вдосконалення конкретного аспекту взаємодії в команді:

I Особистісно-орієнтований тімбілдинг. Цей підхід сприяє взаємному знайомству співробітників на особистісному рівні, вирізняючи їхні індивідуальні риси та інтереси. Замість традиційних робочих ролей, акцент робиться на позаробочих аспектах, таких як захоплення, хобі та світогляд. Такий підхід допомагає формувати дружбу в колективі та сприяє створенню корпоративної культури.

II Тімбілдинг на основі активної діяльності та спорту. Цей тип тімбілдингу розвиває здатність різномірної групи приймати ефективні рішення в екстремальних умовах. Заснований на фізичних вправах, він використовує командні види спорту для визначення лідерів, виконавців та стратегічних мислителів.

III Тімбілдинг на основі розвитку навичок. Цей тип спрямований на розвиток різних навичок і вмінь співробітників. Завдяки різноманітним вправам, які можуть охоплювати творчі та спеціалізовані навички, тімбілдинг допомагає працівникам розширити свої компетенції.

IV Тімбілдинг на основі пошуку рішень. Цей тип тімбілдингу спрямований на спільний пошук рішень для вирішення будь-якої проблеми. Здійснити це можливо лише за умови об'єднання зусиль усієї команди. Такий підхід зміцнює колектив, розвиває комунікативні навички та сприяє формуванню довіри.

Часто для одного заходу з командобудування обирають 2-3 типи завдань. Перед проведенням важливо визначити актуальний напрямок роботи і підібрати оптимальну комбінацію завдань для розкриття потенціалу працівників. Для ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» можна запропонувати наступні ідеї тимбілдінгу:

- готуємо разом: співробітники збираються разом, щоб готувати незвичайні страви під керівництвом запрошеного шеф-кухаря. Результати своєї праці вони споживають разом, можливо, розділивши колектив на дві команди для елементу змагань. Цей формат може бути використаний не лише для тимбілдінгу, але і для корпоративних заходів;
- мотузковий тренінг: організовується у спеціалізованих парках, де співробітники разом подолують різноманітні перешкоди;
- музичний тренінг: навчання музичним елементам, які вимагають згуртування та координації дій. Веселі репетиції можуть подарувати позитивні емоції та сприяти розвитку командного духу;
- військові ігрища: гра у війну дозволяє виплеснути негатив та сприяє формуванню дисципліни, дотриманню субординації та розвитку лідерських якостей;
- тимбілдінг на свіжому повітрі: варіант для розкриття нових аспектів колег та розвантаження нервової системи працівників;
- екстрім (парашути, рафтинг, банджі-джампінг і ін.): яскраві враження зміцнюють команду та розкривають характер людини у екстремальних умовах.

Такий тимбілдінг допомагає згуртувати команду, підвищує продуктивність та зменшує плинність кадрів.

5 Переосмислення іміджу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» включає зміну логотипу та вибір нового кольорового рішення для форми. Розробка концепції нового логотипу буде проведена у співпраці зі співробітниками, що сприятиме їхньому згуртуванню. Команда, чий макет для нового логотипу та уніформи буде прийнятий, отримає винагороду, яка буде визначена керівництвом підприємства.

6 Підвищення кваліфікації працівників у ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» можна здійснити шляхом впровадження практики коучингу та ведення індивідуального портфолію для кожного співробітника. В цьому портфолію буде зібрана вся інформація про співробітника, включаючи досягнення, історію навчання,

атестаційні результати та тести. Оцінка цього портфоліо може служити основою для рекомендацій щодо підвищення кваліфікації співробітника.

Мета коучингу включає в себе такі аспекти:

- надання ефективної допомоги та сприяння особистісному розвитку працівника;
- підкреслення важливості співробітника для організації;
- відстеження його професійного та особистісного зростання;
- вбудовування почуття гордості та відповідальності до роботи у співробітника;
- надання особистого прикладу щодо виконання обов'язків та відповідність корпоративній культурі.

Для здійснення даного заходу було розроблено наступні етапи, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Етапи застосування коучингу на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Етапи	Зміст етапу	Залучені співробітники	Витрати
Навчання коучерів	Підвищення компетенцій фахівців-коучерів, навчання, розвиток організаторських здібностей, пояснення суті індивідуальної роботи з фахівцями	Фахівець відділу продажу Фахівець відділу маркетингу Фахівець фінансового відділу	Навчання в Академії Коучинга $45000 * 3 = 135\ 000$ грн.
Індивідуальна робота з персоналом	Ведення робочого зошита спеціалістів, визначення їх кваліфікації та обов'язків	Молоді спеціалісти (проходять програму щотижня) Працівники зі стажем (один раз на півроку)	Щомісячні заохочення коучерів 20% від окладу (середня зарплата 25 000 грн.). $25\ 000 * 0,2 = 5\ 000$ грн. $5\ 000 * 3 = 15\ 000$ грн.
Зворотній зв'язок від працівників	Анкетування, опитування, оформлення звітів від працівників	Молоді спеціалісти Працівники зі стажем	Доплата працівнику відділу кадрів 24 000 грн. за рік
Всього			174 000 грн.

Оскільки потрібно постійно працювати з персоналом, використання зовнішніх фахівців-коучів є неефективним варіантом. Найоптимальнішим рішенням буде призначити співробітника з відділу персоналу ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» на посаду коуча.

Під час аналізу компаній для обрання коучингу була вибрана Академія Коучинга «Erickson Coaching International», яка має всі необхідні сертифікати та

відповідає стандартам якості. Проходження коучингу у цій організації дозволяє отримати міжнародний сертифікат. Вартість навчання одного тренінг-менеджера становитиме 45 000 грн.

Процес навчання для коучерів ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» розглядається у два етапи. Перший етап включає проведення семінарів з запрошеними тренерами для підвищення компетентностей коучерів-наставників у комунікабельності та розвитку організаторських навичок. На цьому етапі також визначаються цілі та принципи роботи. Другий етап передбачає надання висококваліфікованими фахівцями ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» інструкцій з індивідуальної роботи, процесу оцінки ефективності та переваг даної програми.

Основна увага має бути спрямована на «новачків» та працівників, які прагнуть до підвищення за посадою. Висока якість цієї роботи дозволить максимально охопити всю команду у майбутньому.

Отже, заходи, спрямовані на покращення корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», включають: перегляд системи мотивації та заохочення; залучення молодих фахівців через ЗМІ, радіо та ТБ; організацію спільного дозвілля; використання тимбілдингу; зміну іміджу компанії; підвищення кваліфікації співробітників. Прогнозується, що в результаті впровадження цих заходів підвищиться рівень корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», і зросте задоволеність персоналу умовами праці, а також зміцниться єдність колективу.

Після втілення рекомендацій корпоративну культуру ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» можна буде охарактеризувати як сильну. Сильна корпоративна культура визначається тим, що ключові корпоративні цінності активно підтримуються та розділяються майже всіма працівниками підприємства. Зазвичай, чим більше працівників віддані ключовим цінностям, тим сильніше корпоративна культура, що має значний вплив на їхню поведінку. Одним з видимих результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється спільною метою та цінностями серед працівників, що веде до їхньої єдності, вірності та відданості організації.

3.3 Визначення ефективності запропонованих заходів

Інвестуючи кошти в розвиток корпоративної культури, забезпечується відданість співробітників. Це призводить до формування лояльних та сталих клієнтів, впливаючи таким чином на реакцію ринку і, в кінцевому рахунку, на прибутковість організації (рисунок 3.3). Витрати на корпоративну культуру можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії. Ці витрати є виправданими, оскільки корпоративна культура стає ефективним інструментом управління, сприяючи згуртованості колективу, встановленню ефективних типів взаємодій, а також підтримці цінностей, що є важливими для організації та її персоналу.

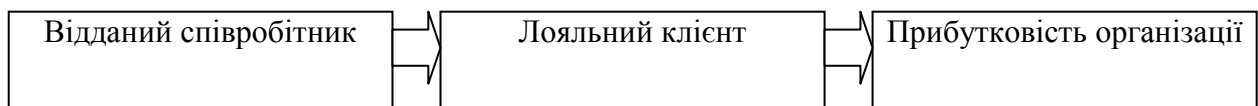


Рисунок 3.3 - Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» наведено в таблиці 3.4.

Відповідно до таблиці 3.4 вкладення у провадження розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» складають 6621 тис. грн.

Впровадження розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури дозволить ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» збільшити обсяг реалізації мінімум на 2% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах. Таким чином, виручка від реалізації також збільшиться мінімум на 2% в порівнянні з 2022 роком і складе: $1881241 * 1,02 = 1918866$ тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції при цьому збільшиться за рахунок зростання умовно-змінних витрат на 2%; а адміністративні витрати зростуть на 6621 тис. грн.

Таким чином собівартість складе: $1151570 * 1,02 = 1174601$ тис. грн.

Адміністративні витрати становитимуть: $36349 + 5421 = 41770$ тис. грн.

Таблиця 3.4 - Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Захід	Зміст	Витрати на рік, грн.	Фінансування
1 Перегляд системи мотивації та заохочення	Заохочення проходитиме раз на три місяці, в одному відділі працюють 18 осіб, сума премії на одну особу складає 6000 грн. Необхідно: 108 000 грн. один раз на 3 місяці.	432 000	Бюджет ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (виділення грошей на заохочення команди).
2 Залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ.	Реклама (оголошення про необхідність найму нових співробітників, вакансії про роботу, а також про акції ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь») на Радіо: 20 000 грн. на місяць. ТБ реклама: 280 000 грн. на місяць. ЗМІ: 60 000 грн. на місяць Необхідно: 360 000 грн. на місяць (оголошення на радіо, ТБ та ЗМІ)	4 320 000	Бюджет ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (оплата ЗМІ, радіо та ТБ)
3 Спільне дозвілля.	Проводиться 2 рази на рік. Необхідно: 90000 грн. - закупівля продуктів, організація транспортного засобу, найм організатора, оренда приміщення) *2	180 000	Бюджет ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (організація транспорту, продукти харчування, товари для конкурсів)
4 Використання тимблдингу	Бізнес тренер - 20 000 грн., Оренда приміщення - 25 000 грн. Проводиться 2 рази на рік. Необхідно: 45 000 грн. на 1 захід	90 000	Бюджет ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»
5 Зміна іміджу компанії	Купівля тканини - 150 000 грн. (1 м - 200 грн., на кожного співробітника необхідно близько 3 м) Пошиття одягу -75 000 грн.	225 000	
6 Підвищення кваліфікації співробітників	Навчання коучів - 135 000 грн. (3 особи за 2 тижні занять) Щомісячні заохочення коучів 20% від окладу (середня зарплата 25 000 грн.). $25\,000 * 0,2 = 5\,000$ грн. $5\,000 * 3 = 15\,000$ грн. Доплата працівнику відділу кадрів 24000 грн. за рік	174 000	
Всього		5 421 000	

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» залишаться на рівні 2022 року проведемо розрахунок чистого прибутку в таблиці 3.5.

Дані, представлені в таблиці показують, що впровадження заходів щодо

вдосконалення корпоративної культури дозволять ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» збільшити:

- чистий дохід від реалізації на 2%,
- валовий прибуток на 2%,
- чистий прибуток на 6,8%.

Таблиця 3.5 - Розрахунок чистого прибутку ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» при впровадженні запропонованих заходів, тис. грн.

Показники	2022 р.	2024 р. (проект)	Абсолютне відхилення, +,-	Відносне відхилення, %
			2024/2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1881241	1918866	37625	2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1151570	1174601	23031	2
Валовий прибуток	729671	744265	14594	2
Інші операційні доходи	3758	3758	0	0
Адміністративні витрати	36349	41770	5421	14,9
Витрати на збут	532203	532203	0	0
Інші операційні витрати	44332	44332	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	120545	129718	9173	7,6
Інші фінансові доходи	19706	19706	0	0
Фінансові витрати	4471	4471	0	0
Інші витрати	17	17	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	135763	144936	9173	6,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	24437	26088	1651	6,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	111326	118848	7522	6,8

З таблиці бачимо, що витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» в 2024 році складуть 5421 тис. грн., а додатковий чистий прибуток від їх впровадження становитиме 7522 тис. грн. Отже, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури є економічно вигідною і доцільною для застосування на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

Висновок до розділу 3

Враховуючи сутність корпоративної культури як об'єкта управління,

можливість змін та різноманітні фактори впливу, була розроблена модель організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств. Застосування цієї моделі на конкретному підприємстві дозволить розробити, узгодити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на високий рівень корпоративної культури. Це буде здійснюватися відповідно до визначених напрямків, враховуючи особливості та поточний стан корпоративної культури, вимоги зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і характеру його діяльності.

Для вирішення проблем, пов'язаних з корпоративною культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», в роботі запропоновано проект заходів із формування та розвитку корпоративної культури. Удосконалювати корпоративну культуру ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» пропонується шляхом перегляду системи мотивації та заохочення; залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ; планування спільного дозвілля; використання тимблдингу; зміни іміджу компанії та підвищення кваліфікації співробітників. Прогнозується, що в результаті впровадження цих заходів підвищиться рівень корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», і зросте задоволеність персоналу умовами праці, а також зміцниться єдність колективу.

Після втілення рекомендацій корпоративну культуру ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» можна буде охарактеризувати як сильну, при якій ключові корпоративні цінності активно підтримуються та розділяються майже всіма працівниками підприємства.

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» в 2024 році складуть 5421 тис. грн., а додатковий чистий прибуток від їх впровадження становитиме 7522 тис. грн. Отже, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури є економічно вигідною і доцільною для застосування на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура представляє собою важливий інструмент управління, який дозволяє керівникам створити більш ефективну організацію. Управління процесами формування та розвитку корпоративної культури виступає одним з ключових завдань будь-якої організації, а його виконання дозволяє керівництву повністю використовувати потенціал культури організації та спрямовувати його на користь її розвитку.

Корпоративну культуру слід розглядати як комплекс цінностей та норм, прийнятих всіма членами колективу організації, які впливають на їхню діяльність у робочому середовищі та вибір комунікаційних засобів. Корпоративна культура є неформальною свідомістю організації, нематеріальним активом, який відображається та формується у поведінці працівників; вона нерозривно пов'язана з цілями організації.

Встановлено, що на сучасних українських виробничо-торгівельних підприємствах як правило можна зустріти корпоративну культуру ринкової моделі управління персоналом, але іноді спостерігається корпоративна культура, що має риси традиційної та постсоціалістичної моделі управління персоналом. Виробничо-торгівельні підприємства з традиційною моделлю управління персоналом мають найкращі показники ідентифікації працівників зі своїм підприємством. У сучасних умовах цей підхід до управління виявляється найбільш ефективним для формування ідентичності персоналу з підприємством.

Багато вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств потребують удосконалення корпоративної культури, оскільки зовнішнє підприємницьке середовище та істотні невизначеності вимагають змін. Проблема інформаційного обміну на різних рівнях управління також потребує уваги, оскільки неправильна інформація може призвести до неправильних стратегічних рішень.

В роботі досліджено діяльність ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» - виробничо-торгівельного підприємства, яке є досвідченим дистриб'ютором алкогольних брендів найвищої якості, відомим своєю перевіреною репутацією.

Встановлено, що корпоративна культура ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» є

недостатньо ефективною. Навіть при високому рівні продуктивності і позитивних динаміках, значна частина працівників не має чіткого уявлення про корпоративну культуру, не задоволена соціально-психологічним кліматом та не планує залишатися в організації тривалий період.

Виявлено основні недоліки у формуванні корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», до яких віднесено:

- нерегулярне управління корпоративною культурою, що призводить до її стихійного формування через неформальну взаємодію та комунікацію працівників;
- різноманітність колективу за досвідом, віком і освітою, що призводить до формальних відносин і відсутності дружби та неформального спілкування;
- низьку стабільність персоналу та нестабільність розвитку кадрів, що перевищують природні показники;
- малоефективний план колективних заходів, який слабо сприяє єднанню колективу;
- слабо виражені фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи, гасла, організаційні церемонії і події).

Тому, враховуючи сутність корпоративної культури як об'єкта управління, можливість змін та різноманітні фактори впливу, для виробничо-торгівельних підприємств була розроблена модель організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури. Застосування цієї моделі на конкретному підприємстві дозволить розробити, узгодити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на високий рівень корпоративної культури. Це буде здійснюватися відповідно до визначених напрямків, враховуючи особливості та поточний стан корпоративної культури, вимоги зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства і характеру його діяльності.

Також, для вирішення проблем, пов'язаних з корпоративною культурою ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», в роботі запропоновано проект заходів із формування та розвитку корпоративної культури. Отже, удосконалювати корпоративну культуру ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» пропонується шляхом перегляду системи мотивації та заохочення; залучення молодих спеціалістів через ЗМІ, радіо та ТБ; планування спільного дозвілля; використання тимблдіingu; зміни іміджу компанії та

підвищення кваліфікації співробітників. Прогнозується, що в результаті впровадження цих заходів підвищиться рівень корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь», і зросте задоволеність персоналу умовами праці, а також зміцниться єдність колективу.

Після втілення рекомендацій корпоративну культуру ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» можна буде охарактеризувати як сильну. Сильна корпоративна культура визначається тим, що ключові корпоративні цінності активно підтримуються та розділяються майже всіма працівниками підприємства. Зазвичай, чим більше працівників віддані ключовим цінностям, тим сильніше корпоративна культура, що має значний вплив на їхню поведінку. Одним з видимих результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється спільною метою та цінностями серед працівників, що веде до їхньої єдності, вірності та відданості організації.

Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» в 2024 році складуть 5421 тис. грн., а додатковий чистий прибуток від їх впровадження становитиме 7522 тис. грн. Отже, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення корпоративної культури є економічно вигідною і доцільною для застосування на ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь».

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2017. Вип. 5(10), С. 22-34.
- 2 Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
- 3 Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. 2022. №166. С. 42-48.
- 4 Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 179-184.
- 5 Біла І. С, Насікан Н.І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5 (16). URL: http://www.easterneurope-ebm.m.ua/iournal/16_2018/16_2018.pdf.
- 6 Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2014. № 10. С. 39-43.
- 7 Виходець О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. №4 (250). С. 143-148.
- 8 Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284-290.
- 9 Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. №2. С. 114-120.
- 10 Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КІП»*. 2018. №15. С.1-8.
- 11 Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern economics*. 2018. № 7. С. 60-67.
- 12 Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21-25.

- 13 Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства - один із факторів його конкурентоздатності. URL: http://www.rusnauka.com/Economics/10_kislins_ka.
- 14 Кицак Т.Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 171-177.
- 15 Кондратюк А. К. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи: матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (3 грудня 2021 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2021. С. 151-156.*
- 16 Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2016. №554. С. 232-239.
- 17 Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія*. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
- 18 Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.
- 19 Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1).С.89-93.
- 20 Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. вип. 24-25. С. 190-193.
- 21 Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 10-16.
- 22 Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №31. С. 216-219.
- 23 Маказан Є.В Розвиток та підтримка корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1). С. 108-110.
- 24 Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С 67-70.

- 25 Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL <http://repository.hnea/12345pdf>.
- 26 Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук, праць*; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. Вип. №69 (1). С. 189-198.
- 27 Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 130-139.
- 28 Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
- 29 Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145-152.
- 30 Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складова стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 170-175.
- 31 Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 7(4). С. 138-144.
- 32 Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Виміррювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118-123.
- 33 Сікорська Л. В., Лесько О. І. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
- 34 Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 739-745.
- 35 Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2014. № 6 (24). С. 56-65.
- 36 Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. 3-є вид. К.: Академвидав, 2007. 336 с.

Види корпоративної культури

Таблиця А.1 - Види корпоративної культури

Вид корпоративної культури (КК)	Переваги	Недоліки
1	2	3
1.1 Авторитарна (директивна) КК	Керівник може контролювати всі аспекти роботи, що передбачає чітку дисципліну. Це може бути ефективним в умовах антикризового управління чи перехідного періоду, проте постійне утримання цього підходу в організації не рекомендується.	Такий тип КК негативно впливає на морально-психологічний клімат, знижує ініціативу та особисту відповідальність працівників (оскільки керівник все одно видає завдання сам). Відсутність зворотного зв'язку між підлеглими та начальником може призводити до непорозумінь та недомовок, що негативно впливає на діяльність організації.
1.2 Ліберальна КК	Відсутність жорсткого контролю надає працівникам більше можливостей для самовираження та реалізації. Цей підхід може успішно функціонувати в творчих колективах, за умови високого рівня самодисципліни серед всіх працівників.	Відсутність контролю над виконанням обов'язків та дотриманням правил внутрішнього розпорядку при низькому рівні самодисципліни та відповідальності співробітників може спричинити деморалізацію колективу та згорання роботи організації. У кризових ситуаціях, які вимагають рішучих дій від керівництва, підтримка такої КК непрактична.
1.3 Демократична (колегіальна) КК	Ця корпоративна культура сприяє створенню позитивного психологічного середовища, підвищує лояльність і відповідальність працівників. Рекомендується в періоди стабільного розвитку.	Цей тип корпоративної культури може ускладнити процес прийняття рішень через роз'єднаність поглядів членів колективу на різні питання. При низькому авторитеті керівника це може призвести до саботажу його рішень та неадекватного ставлення у спілкуванні.
2.1 Стабільна КК	Співробітники чітко розуміють очікування, знають, як слід і не слід вести себе в різних ситуаціях. Норми є прозорими і обов'язковими для всього персоналу.	Недостатня гнучкість, консервативність та відмова від адаптації до сучасних реалій можуть вивести застарілі норми та правила з обігу, що призводить до неефективності та застою.
2.2 Нестабільна КК	Відсутність чітких норм спочатку може бути розглянута як довіра керівництва до працівників та надання їм більшої свободи. Цей підхід може бути доцільним в невеликих організаціях без складної ієрархічної структури.	Відсутність чітких норм і правил, різна реакція керівництва на одні й ті ж дії співробітників залежно від настрою демотивує персонал. Нестабільна КК може погіршити зовнішній імідж організації.
3.1 Інтегрована КК (висока ступінь відповідності)	Об'єднаність формує командний дух, знижує рівень конфліктності і позитивно впливає на результативність організації.	Вкоріненість у своїх поглядах та непрагнення до конструктивного діалогу з іншодумцями може призвести до непорозумінь і конфліктів у колективі.

Продовження таблиці А.1

1	2	3
3.2 Дезінтегрована КК (низький ступінь відповідності)	При бажанні керівництва налагодити конструктивний діалог з працівниками і вислухати їхні думки, ситуацію можна поліпшити. Можливо, для цього доведеться піти на компроміс і переглянути окремі аспекти корпоративної культури.	Демотивація персоналу, низький рівень самовіддачі та порушення норм і правил можуть призвести до зниження ефективності роботи та погіршення іміджу організації в очах громадськості.
4.1 Особистісно орієнтована КК	Надання можливостей для професійної і творчої самореалізації є стимулом для працівників, підвищує їхню відповідальність та лояльність до роботодавця.	Можлива надмірна лояльність керівництва до окремих працівників може призвести до втрати фокусу на виробничих питаннях та недостатньої уваги до робочих завдань.
4.2 Функціонально орієнтована КК	Зосередженість на інтересах справи дозволяє цій культурі забезпечити безперебійне функціонування організації і досягати поставлених завдань.	Ризик уніфікації та знеособлення виробничих процесів може виникнути з ігноруванням особистих потреб працівників, що може вплинути на кінцеві результати діяльності організації.

Анкета опитування співробітників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

1 Чи маєте ви знання про історію організації?

- так
- ні
- трохи

2 Як довго ви працюєте в організації?

- до 1 року
- 1-2 роки
- 2-3 роки
- більше 3 років

3 Чи ви знаєте про місію організації?

- так
- ні
- трохи

4 Чи ви маєте уявлення про стратегію організації?

- так
- ні
- трохи

5 Що для вас означає корпоративна культура?

- єдиний стиль поведінки
- соціальна допомога
- наявність фірмових знаків
- наявність дрес-коду
- спільне свято з керівництвом
- комплекс традицій і ритуалів
- інше (вказати)

6 Чи існують в вашій організації письмові бізнес-правила?

- так
- ні

7 Звідки ви отримали інформацію про цілі організації?

- бесіда з керівником
- організаційна документація
- від колег
- не володію інформацією

8 Чи важливо для вас працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

- так
- ні

9 Які з перерахованих цінностей є для вас істотними?

- розмір заробітної плати
- висока оцінка праці
- стабільність робочого місця
- цікава робота
- можливість участі в прийнятті рішень

10 Найбільш важливі форми матеріального стимулювання для вас?

- оклад
- премії, бонуси
- доплати за стаж роботи

11 Найбільш значущі для вас форми нематеріального стимулювання?

- моральна винагорода
- корпоративні свята
- соціальне забезпечення

12 Наскільки важливо для вас мати хороші можливості для просування по службі?

- важливо
- байдуже

13 Чи вважаєте ви, що ваша організація досягає успіху в підвищенні кваліфікації персоналу?

- так
- ні

14 Скільки ще ви плануєте працювати в цій організації?

- довго
- недовго

15 Ви в цілому задоволені існуючою корпоративною культурою?

- так
- ні
- частково

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

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

Анкета оцінювання корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

1 Найважливіші характеристики ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»		Що є	До чого прагнути
A	Організація відрізняється своєрідністю, аналогічно великій сім'ї, де працівники мають численні спільні риси.		
B	Унікальність організації виявляється в її динамічності та проникненні духом підприємництва, що призводить до готовності працівників ризикувати і віддавати себе справі.		
C	Орієнтація на результат є ключовою для організації, де головна мета - досягнення завдань. Працівники зорієнтовані на конкуренцію та досягнення поставлених цілей.		
D	Строга структура та жорсткий контроль характеризують організацію, де дії працівників визначаються переважно формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):			
2 Загальний стиль лідерства		Що є	До чого прагнути
A	Загальний стиль лідерства в організації представляє собою бажання надавати допомогу та сприяти навчанню.		
B	Загальний стиль лідерства виступає прикладом підприємництва, інновацій та готовності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом ведення справ з акцентом на діловитість, агресивність та фокус на досягнення результатів.		
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або гладкого управління в напрямку досягнення прибутковості.		
УСЬОГО (балів):			
3 Стиль менеджменту ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь» (управління найманими працівниками)		Що є	До чого прагнути
A	Стиль управління в організації визначається сприянням колективній роботі, одностайністю та участю в прийнятті рішень.		
B	Стиль управління в організації відзначається заохоченням індивідуального ризику працівників, підтримкою інновацій, наданням свободи та пошаною до самобутності.		
C	Стиль управління в організації характеризується високими стандартами, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та підтримкою досягнень.		
D	Стиль управління в організації визначається гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваністю та стабільністю відносин в колективі.		
УСЬОГО (балів):			
4 Поєднуюча сутність ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»		Що є	До чого прагнути
A	В організації є важливими спільна відданість справі та взаємна довіра, при цьому високо цінується обов'язковість.		
B	В організації приділяється увага прихильності до новаторства та прагненню до вдосконалення, підкреслюючи важливість перебування на передових рубежах.		
C	Організацію об'єднує фокус на досягненні мети та виконанні завдань, де загальноприйняті концепції включають агресивність і прагнення до перемоги.		
D	В організації взаємодія заснована на формальних правилах і офіційній політиці, з важливим акцентом на підтримку плавного ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):			
5 Стратегічні цілі ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»		Що є	До чого прагнути
A	Організація зосереджує увагу на розвитку людського капіталу, демонструючи високий рівень довіри, відкритість і співчуття.		
B	В організації наголошується на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових викликів, де цінується прийняття нових ідей і дослідження можливостей компанії.		
C	Організація покладає основний акцент на конкурентних діях та досягненнях, визначаючи цільовий напрямок зусиль і прагнення до лідерства на ринку.		
D	В організації звертають увагу на незмінність і стабільність, де найважливішими є рентабельність, контроль і плавність усіх операцій.		
УСЬОГО (балів):			
6 Критерії успіху в ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»		Що є	До чого прагнути
A	Успіх організації ґрунтується на розвитку людських ресурсів, командній роботі, захопленості працівників справою та пильній турботі про їхній комфорт.		
B	Успіх організації визначається наявністю унікальних або новітніх продуктів, що робить її виробником та інноватором на ринку.		
C	Організація визначає успіх через перемоги на ринку і випередження конкурентів, роблячи основний акцент на конкурентоспроможність на ринку.		
D	Успіх організації базується на рентабельності, надійному постачанні, точному плануванні та гладких графіках, а також на зниженні виробничих витрат.		
УСЬОГО (балів):			

Опитувальник корпоративної культури Д. Денісон

Шановні співробітники!

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

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

Таблиця Г.1 - Опитувальник корпоративної культури

Параметр культури	Фактор	Твердження	Оцінка
1	2	3	4
Залученість	Повноваження	Більшість працівників виявляють великий інтерес до процесу роботи.	
		Рішення, як правило, приймаються на тому рівні, де є доступна надійна та актуальна інформація.	
		Інформація є доступною для всіх: кожен працівник може отримати необхідну для нього інформацію.	
		Кожен вірить у те, що він вносить суттєвий внесок у розвиток організації.	
		Бізнес-планування проводиться неперервно, і в цей процес включаються всі працівники.	
	Орієнтація на командну роботу	Активно підтримується співпраця між різними частинами організації.	
		Працівники відчують себе частиною команди під час виконання роботи.	
		Великий акцент робиться на командному стилі роботи, а не на управлінні відповідно до ієрархії.	
		Команди вважаються основними будівельними блоками організації.	
	Розвиток здібностей	Трудовий процес організований таким чином, що кожен може вбачити зв'язок між своєю роботою і цілями організації.	
		Керівництво передає повноваження співробітникам, надаючи їм можливість самостійно діяти.	
		Постійно ведеться робота з розвитку навичок у персоналу.	
		Здійснюються постійні інвестиції у підвищення рівня знань працівників.	
		Знання та навички персоналу розглядаються як ключовий ресурс для отримання конкурентної переваги.	
		Проблеми часто виникають через відсутність у працівників достатніх знань і навичок для виконання завдань.*	
Узгодженість	Ключові цінності	Лідери організації своєю поведінкою втілюють на практиці прийняті в компанії цінності.	
		Стиль та методи управління в організації визначаються ключовими цінностями.	
		Набір основних цінностей, прийнятих в організації, визначає її підхід до ведення бізнесу.	
		Ігнорування ключових цінностей неухильно призводить до проблем.*	
	Згода	Ключові цінності є етичним кодексом, який наставляє поведінку організації та дозволяє відрізнити правильне від неправильного.	
		Коли виникають розбіжності, ми ретельно працюємо над досягненням узгодженості, яка не обмежує інтереси жодної сторони.	
		В організації сформувалася потужна корпоративна культура, що забезпечує єдність поглядів і дій співробітників.	
		Навіть при вирішенні складних завдань в організації легко досягти консенсусу.	
		У нас часто виникають труднощі у досягненні загальної згоди при вирішенні ключових завдань.*	
	Координація та інтеграція	В організації досягнуто узгодженості стосовно того, що вважається правильним і неправильним у справах.	
		Наш підхід до ведення бізнесу є дуже систематичним і передбачуваним.	
		Працівники з різних частин організації спільно діляться цілями і баченням.	
		В організації виникають мінімальні проблеми при координації діяльності різних підрозділів.	
		Працювати з будь-ким з іншого підрозділу еквівалентно роботі з кимось із чужої організації.*	
		У нашій організації встановлена чітка система визначення цілей і завдань, де специфічні цілі підрозділів підпорядковані загальній меті організації.	

Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4
Адаптивність	Орієнтація на зміни	Методи роботи виявляють велику гнучкість і можуть легко змінюватися.	
		Організація уважно слідкує за змінами у бізнес-середовищі та діями конкурентів і своєчасно реагує на них.	
		Нові методи роботи активно впроваджуються в роботу організації.	
		Спроби впровадження змін зазвичай викликають опір серед співробітників.*	
		Різні частини організації часто співпрацюють при впровадженні змін.	
	Орієнтація на споживача	Думки і рекомендації споживачів враховуються при формуванні характеру та напрямків змін.	
		Споживач має прямий вплив на ухвалення рішень.	
		Усі члени організації мають глибоке розуміння потреб клієнтів.	
		Інтереси споживачів часто не враховуються при ухваленні рішень.*	
	Організаційне навчання	В компанії підтримується активне встановлення контактів з клієнтами.	
		Співробітники організації набувають досвіду через власні помилки.	
		Прагнення до інновацій і готовність до ризику стимулюються та винагороджуються керівництвом.	
		Більшості аспектів не приділяється належної уваги.*	
		Навчання є важливою ціллю у щоденній роботі.	
		В організації впевнені, що співробітники повністю розуміють суть своєї роботи.	
Місія	Стратегічний напрям і намір	В організації існують довгострокові цілі та напрямки для розвитку бізнесу.	
		Наша стратегія вимагає від інших організацій зміни їхніх конкурентних стратегій.	
		В організації є чітко визначена місія, яка надає сенс і визначає напрямки нашої діяльності.	
		У нас розроблена чітка стратегія на майбутнє.	
		Мені незрозумілий наш стратегічний напрям.*	
	Цілі і задачі	В організації існує повне погодження щодо цілей, які передбачені для досягнення.	
		Лідери встановлюють амбітні, але реалістичні цілі.	
		Керівництво чесно говорить про цілі, які намагаємося досягти.	
		Ми регулярно контролюємо прогрес у досягненні визначених цілей.	
		Люди розуміють, які кроки потрібно здійснити для забезпечення виживання в довгостроковій перспективі.	
	Бачення	Всі учасники організації поділяють спільне бачення майбутнього.	
		Лідери орієнтовані на досягнення майбутніх цілей.	
		Часто короткострокові цілі суперечать довгостроковим цілям.*	
		Наше бачення є джерелом натхнення та мотивації для співробітників.	
		Ми можемо вирішувати короткострокові завдання, не піддаючи під сумнів наші довгострокові перспективи.	

Дякуємо за участь у дослідженні!

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Удосконалення корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

Обсяг пояснювальної записки: 84 аркуші.

Кількість рисунків: 9

Кількість таблиць: 26

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Ціннісні орієнтації працівників вітчизняних виробничо-торгівельних підприємств та керівників середньої ланки

2 Середні бали, отримані в результаті анкетування працівників ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

3 Порівняльні показники існуючої і бажаної корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

4 Результати анкетування за методикою Д. Денісона

5 Організаційно-економічний механізм управління розвитком корпоративної культури виробничо-торгівельних підприємств

6 Заходи для вдосконалення та розвитку корпоративної культури ТОВ «Торговий дім Алеф Виналь»

Додатки: 4 шт. на 7 стор.

"20" січня 2024 р.
