

22.12.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

МЕЛЬНИЧУК Анастасія Миколаївна
(студентка групи ЗМО-21-3М)

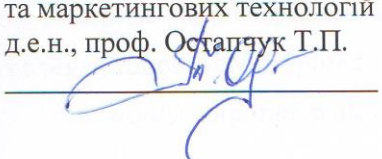


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РІВНИЦЬКИЙ КОМП'ЮТЕРНИЙ ЦЕНТР ПАТ «МОРШИНСЬКИЙ
ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»**

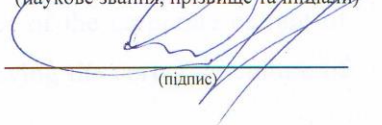
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

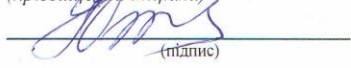
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

д.е.н., доц. Юшкевич О.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

АНОТАЦІЯ

Мельничук А.М. Розвиток корпоративної культури ПАТ “Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості корпоративної культури підприємства та було запропоновано напрями удосконалення корпоративної культури організації.

Ключові слова: корпоративна політика, організація, колектив, місія, стратегія, традиції.

ANNOTATION

Melnychuk A.M. Development of corporate culture PJSC "Morshyn Mineral Water Plant "Oscar". - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the master's qualification work, the peculiarities of the corporate culture of the enterprise were considered and directions for improving the corporate culture of the organization were proposed.

Keywords: corporate policy, organization, team, mission, strategy, traditions.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття корпоративної культури та її роль у розвитку підприємства	6
1.2. Особливості механізмів формування та розвитку корпоративної культури підприємства.....	11
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання корпоративної культури підприємства	17
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку корпоративної культури підприємства	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2	30
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ “МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД “ОСКАР”	30
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	30
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПАТ “Моршинський завод мінеральних вод "Оскар"	34
2.3. Оцінка корпоративної культури підприємства	41
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3	51
ОБґРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ “МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД “ОСКАР”	51
3.1. Напрями удосконалення корпоративної культури підприємства	51
3.2. Резерви розвитку корпоративної культури ПАТ “Моршинський завод мінеральних вод "Оскар"	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	59
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68
Додатки.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зараз в Україні можна побачити збільшення інтересу з приводу питань культури організації з точки зору бізнес-представників, а ні тільки інтерес вчених та дослідників, що можна зазначити як значний фактор розвитку економіки та суспільства. Це можна пов'язати з впливом організаційної культури на успішність та ефективність функціонування компанії. Для всіх сучасних організацій притаманний достатньо високий рівень культури, яка зазнала формування під впливом сил та заходів, які зосереджені на розвиток та прогрес духу компанії. В Україні саме актуальність таких досліджень можна визначити за допомогою кардинальних змін в політичній та соціально-економічній сферах, які мають вплив на перебіг відносин між компанією та людиною. На сьогоднішній день можна зробити висновок, що організаційна культура поєднує в собі всі види діяльності і взаємні відносини, що є в самій компанії, роблять колектив дружнім, згуртованим та продуктивним. Ця культура створює зовнішній вигляд організації, допомагає сформувати її імідж, а також визначає відносини всередині компанії. Корпоративна культура допомагає зосередити сили на найголовніших стратегічних напрямках, які визначені згідно основних призначень та цілей організації, а саме її місіїю. Мати потужну організаційну культуру дає можливість забезпечити високу продуктивність та успіх організації та прихильність її працівників.

До питань розвитку, природи та складових корпоративної культури звертаються зарубіжні вчені та економісти: Джаффе Д., Діль Т., Кеннеді А., Коссен С., Пітерс Т., Робінс С., Смірчіч Л., Зонненфельд Дж., Ватерман Р. ..., Хофстеде Г. Вітчизняні: Балабанова Л., Доровской О., Щекін Г. та ін. Роль і місце корпоративної культури інків у корпоративних структурах, її компоненти не мають єдиного визначення, науковці, які займаються проблемами корпоративної культури, дотримуються різних точок зору, а інструменти її створення та зміни залишаються невизначеними всередині організації. Олдхем Д. стверджує, що для розуміння того, що таке культура організації, необхідно розглянути методи, за допомогою яких виконується робота, і те, як організація ставиться до людей. У

своєму визначенні В. А. Погребняк підкреслює, що сфера організаційної культури – це особлива область організаційної реальності, що складається зі спеціалізованого і певним чином упорядкованого комплексу матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці співробітників, включаючи системно сформовані людські відносини, які поєднують в собі низка взаємозалежних організаційних явищ і процесів, у межах яких у результаті цілеспрямованих дій осіб, які відбуваються одночасно в трьох окремих культурних просторах: промисловому, економічному та соціальному, вищезазначені ресурси та часткові результати перетворюються на кінцевий продукт усього. система. Більшість вчених і спостерігачів, які вивчають питання організаційної культури, погоджуються, що організаційна культура має потужний вплив на результативні показники та довгострокову ефективність фірм, окремих працівників, моральні якості, залученість, продуктивність і країни. Фізичне та психічне здоров'я.

Метою магістерської роботи є теоретико-методологічне та практичне обґрунтування удосконалення механізму формування та розвиток організаційної культури підприємства .

Для досягнення поставленої було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути концепцію організаційної культури підприємства;
- вивчити теоретичну модель та обґрунтувати сутність механізму формування організаційної культури підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання результативності організаційної культури підприємства;
- визначити основні фактори впливу та алгоритм формування організаційної культури на підприємстві;
- провести діагностику рівня організаційної культури підприємства;
- обґрунтувати методичні основи вибору стратегії та тактики формування і розвитку організаційної культури;
- запропонувати план заходів щодо моделювання стратегії формування і розвитку організаційної культури;
- дослідити інформаційне забезпечення реалізації плану заходів щодо

удосконалення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процес побудови та розвитку корпоративної культури ПАТ “Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар".

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади розвитку корпоративної культури ПАТ “Моршинського заводу мінеральних вод "Оскар".

Наукова новизна роботи полягає у систематизації визначень організаційної (корпоративної) культури, визначенні та структуризації факторів, які мають вплив на формування організаційної культури компанії.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінок друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття корпоративної культури та її роль у розвитку підприємства

На сучасному етапі економічного розвитку загальновідомо, що кожна успішна організація має свою корпоративна культуру. Це сукупність найважливіших положень про діяльність, визначених місією та стратегією. Організаційний розвиток базується на соціальних нормах і цінностях співробітників. Така культура дозволяє диференціювати організації, створити атмосферу визнання для її персоналу, зміцнити колектив. А також стабільність, механізм контролю, який направляє та формує стосунки та поведінку працівників [1]. Сутність корпоративної культури полягає в специфічній формі існування взаємозалежної системи, до складу якої входять ієрархія цінностей, яка є домінуючою серед робочої сили організації, і те, як вони реалізуються на певному етапі розвитку.

Розрізняють наступні джерела формування корпоративної культури:

- особиста система цінностей та унікальні шляхи реалізації особистої цінності;
- різні методи та структури організацій, які упроваджують якісь цінності, безпосередньо цінності керівництва;
- припущення щодо оптимальної та допустимої системи поведінки працівника в колективі, яке відтворює систему внутрішньо групових цінностей, що вже склалися.

Корпоративна культура компанії дозволяє вирішити дві ключові проблеми: встановлення оптимальних відносин між компанією та її зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) і сприяння стабільній і продуктивній роботі людей на основі партнерства (внутрішня інтеграція) [2].

Корпоративна культура через свою специфічну функцію та спрямованість (позитивну чи негативну) може суттєво впливати на трудову поведінку співробітників, прагнення до саморозвитку чи деградацію потенціалу трудового колективу компанії.

Корпоративна культура виконує такі функції [3-5]:

- надати співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи внутрішнє сприйняття компанії та її ключові цінності, які є важливим джерелом самоідентифікації співробітників як команди.

- допомогти новим працівникам швидко адаптуватися та бути продуктивними, чи не так? Сприймати явища, які відбуваються на підприємстві, користуючись розумінням основних принципів компанії. Організаційна культура (впливає на організацію та трудову практику);

- продуктивність, яка надихає індивідуальну та колективну відповідальність у виконанні окреслених завдань, особливо в сфері інновацій (що впливає на мобільність і здатність до розробки щось нового).

У науковій літературі за впливом на формування трудових цінностей персоналу корпоративну культуру поділяють на негативну і позитивну [6-7]:

- позитивна корпоративна культура фіксує для працівника цінність його професійної діяльності як засобу особистої праці, творчої самореалізації та саморозвитку, а цінність його підприємства як умови забезпечення власних потреб;

- негативна корпоративна культура відображає стагнацію трудової діяльності співробітників. Він має різний ступінь користі для конкретного бізнесу, але не є цінним з точки зору саморозвитку та творчої самореалізації людей. Корпоративна культура підприємства визначає шлях розвитку підприємства в сфері управління персоналом.

Корпоративна культура для кожного підприємства є унікальна та має характерні лише їй певні особливості. Результати дослідження доводять, що немає компаній з однаковою корпоративною культурою. Проте компанії можуть використовувати схожі методи, способи та інструменти для формування та

розвитку корпоративної культури. Тому можна сказати, що корпоративна культура підприємства – це сукупність визнаних від формування ефективності роботи та корпоративного іміджу залежать норми і правила поведінки компанії для клієнтів і партнерів, а також культура міжособистісних стосунків співробітників [8-10].

Крім того, корпоративна культура відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності в бізнесі чи організації, оскільки вона впливає на найскладніший нематеріальний стратегічний ресурс, який майже неможливо відтворити. Завдяки корпоративній культурі, будь то працівники чи споживачі продукції, вона досягла унікальності та неповторності, таким чином реалізуючи конкурентну перевагу кожного підприємства. Тому чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж та конкурентоспроможність підприємства [11].

Правильно побудований процес формування корпоративної культури забезпечує у співробітників такі якості:

- відповідальне ставлення до виконання обов'язків;
- ініціативи;
- здатність швидко адаптуватися до змін і приймати рішення; - Командна робота;
- постійний саморозвиток;
- поважати інших і себе;
- відповідальність;
- Вміння використовувати критичний підхід і самотійно прислухатися до критики адресу.

Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистісної значущості професійної діяльності більшості працівників. Особистісна діяльність - це діяльність, за допомогою якої співробітники можуть реалізувати та розвинути свої реальні та потенційні здібності та досягти суб'єктивного ставлення до дійсності, що відображає специфічний спосіб життя людини [12-13].

Вплив на співробітників, який є суттю корпоративної культури, може свідчити про її недосконалість через неефективне витрачання коштів на охорону здоров'я, відсутність зобов'язань з боку працівників, що призводить до втрати коштів на заміну та перепідготовку персоналу, перехід працівників до конкуруючих компаній, незадоволення працівників. протестували в різних формах. Люди є носіями корпоративної культури, а корпоративна культура встановлює правила праці та відпочинку будь-якої організації [14].

Принципи корпоративної культури включають: розвиток організації як в духовному, так і в матеріальному напрямках, створення організації як системи цілей нижчого рівня на підтримку цілей вищого рівня, наявність чітко визначених законів, правил і процедури та визнання працівників як найціннішого ресурсу бізнесу. Корпоративна культура є структурованою та різноманітною. Зокрема:, внутрішня комунікація підприємства, стандарти найму, просування та звільнення працівників, впровадження корпоративної культури для нових співробітників, визначення стандартів винагороди та статусу, стандарти сертифікації, стимулювання персоналу, соціальне забезпечення, можливості навчання, особистий та професійний розвиток тощо.

Таблиця 1.1.

Дефініції корпоративної культуру

Корпоративна культура	
Автор	Тлумачення
1	2
Д. Елдрідж і А. Кромбі	— це унікальні характеристики сприйняти особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших у галузі.
К. Голд	— це унікальні характеристики особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших галузей.
Г. Морган	— засіб здійснення корпоративної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств.
М. Мескон	— клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації.

Продовження таблиці 1.1.

1	2
О. С. Віханський і О. І. Наумов	— набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій.
М. І. Магура	— система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконаннях і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації.
С. А. Ліпатов	— одна з організаційних підсистем (технологічна і адміністративна), що виконує функції адаптації організації до навколишнього середовища та ідентифікації її співробітників. У цьому сенсі термін «корпоративна культура» описує атрибут або властивість групи і являє собою сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, властивим підприємству, і передаються кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід.
Е.Шейн	— це, перш за все, система базових уявлень, тобто таких подань, які не просто описані і зафіксовані в документах і яких дотримується група, але таких, які існують у головах людей і відповідно до яких здійснюється їх діяльність в даній організації.
О.Б.Бабич	— це певний фон діяльності організації, який сприяє посиленню вектора результативності залежно від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури чи роду діяльності. Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації.

Створення культури в організації має фундаментальне значення для того, щоб можна було узгоджувати зусилля керівництва та персоналу на першому місці для досягнення цілей організації [15-17]. Для багатьох українських компаній характерна концентрація співробітників на вирішенні особистих проблем без

формування спільних цінностей, цілей і кодексів поведінки всередині компанії, що призводить до появи численних субкультур в одній організації. Інші питання формування корпоративної культури в Україні Компанії можуть включати [18]:

- умови праці працівників організації залишаються незмінними; - можливість невикористання нової системи оцінювання та нагородження працівників; - немає зв'язку між заробітною платою та поведінкою працівника на робочому місці;
- теоретичні рішення завдань практично не реалізовані; - відсутність короткого викладу правил і процедур компанії;
- відсутність соціальних програм для співробітників організації. До засобів вирішення вищезазначених проблем відносяться:
 - зміни від фіксованих окладів на преміальні системи;
 - пропрацювання методів покарання;
 - навчання та перекваліфікація працівників;
 - введення змін щодо робочих місць;
 - запровадження робочого дрескоду;
 - впровадження певних корпоративних правил (кодексу).

1.2. Особливості механізмів формування та розвитку корпоративної культури підприємства

В основі життєвого потенціалу організації лежить її корпоративна культура: чому люди входять в одну команду; як будуються їхні стосунки; які стабільні норми і принципи життя і діяльності вони поділяють в організації; добре, а що погано. Усе це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але значною мірою визначає її довгостроковий успіх у роботі та виживання [19]. Поведінкове значення впровадження корпоративної культури в організаційні операції полягає в тому, що вона втілюється у формуванні цінностей і принципів, визначених керівництвом організації, в кодексі етики та офіційних політиках (особливо тих, що стосуються співробітників), в традиціях організації, в у міжособистісних відносинах практика контролю за роботою співробітників об'єднується в

поняття «організаційна культура» в кредо організації та в особливому внутрішньому середовищі організації.

У той же час слід зазначити, що корпоративна культура не є статичною, одноразовою формою відносин в організації [20]. Загалом, корпоративна культура організації відіграє дуже важливу роль у її функціонуванні, оскільки формує неписані та часто негласні норми та взаємні очікування, які сильно впливають на поведінку команд. Часто працівники віддають перевагу фундаментальним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому можуть вважати певні норми та традиції, про які вони зазвичай не свідчать або про які не люблять говорити, позачасовими та священними. Сьогодні вони готові спонтанно розвивати та формувати культуру, до якої вони належать, а не пасивно сприймати та відображати певну культуру. Розвиток корпоративної культури означає її формування, підтримку та зміну. При цьому корпоративна культура формується у відповідь на два комплекси завдань, які організації повинні вирішувати [21].

Щоб сформувати організаційну корпоративну культуру, яка підтримує стратегію розвитку організації, керівництво має здійснити низку кроків, розділених на такі основні етапи [22]:

- 1) Сформулювати місію організації, визначивши стратегію, основні цілі та цінності (пріоритети, принципи, методи, норми та очікувані моделі поведінки);
- 2) Дослідження існуючої корпоративної культури. Визначте, наскільки існуюча корпоративна культура узгоджується зі стратегією організаційного розвитку, сформульованою керівництвом. Визначати позитивні та негативні значення;
- 3) розробити організаційні заходи, спрямовані на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і моделей поведінки;
- 4) Цілеспрямовано впливати на корпоративну культуру для подолання негативних цінностей і створення орієнтирів, які допоможуть реалізувати сформовану стратегію;
- 5) Оцініть вплив успіху на корпоративну культуру та внесіть необхідні корективи.

Розглянемо ці етапи докладніше [23]. На першому етапі, по-перше, необхідно визначити місію організації, яку можна розглядати як твердження про причину або мету існування організації. Хоча належним чином сформульована місія завжди має загальне філософське значення, вона обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною серед свого роду, що є саме характеристикою організації, в якій вона розвивається. Це також стратегічний інструмент, який дозволяє керівництву зосередитися на основних напрямках поточної та перспективної діяльності організації. Другий етап передбачає вивчення існуючої корпоративної культури як передумови її успішної зміни. Варто зазначити, що вплив засновників відіграє важливу роль у період становлення культури, засновники не лише визначають основну місію та основу взаємодії із зовнішнім середовищем, а й набирають членів команди та формують характер команди. Його відповіді створені для виживання та інтеграції.

Формування корпоративної культури організації має бути цілеспрямованим і здатним ефективно вирішувати як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто спонтанно виникаючі ситуації [24]. Загалом формування системи цінностей і культури організації базується на таких основних принципах:

1. Системний принцип диктує, що культуру, що формується, слід розглядати як систему взаємозалежних елементів, у якій вдосконалення культури можливе лише за рахунок зміни кожного елемента.
2. Принцип комплексності полягає у врахуванні впливу психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших факторів при розгляді культури.
3. Принцип регіоналізму наказує формувати культуру з урахуванням національної ідентичності, менталітету, регіону та країни, в якій діє та діє організація.
4. Історичний принцип визначає, що організаційна система цінностей і практика міжособистісних стосунків повинні відповідати основним цінностям сучасних людей.
5. Науковий принцип передбачає необхідність застосування наукових

методів у формуванні корпоративної культури.

6. Принцип ціннісної орієнтації, тобто базова спрямовуюча роль системи цінностей до всієї системи, визначає корпоративну культуру.

7. Сценарні принципи передбачають подання всіх рекомендацій, дій, що визначають і регулюють взаємовідносини і поведінку організаційного персоналу, у вигляді сценаріїв, що описують зміст діяльності всіх співробітників, надають їм певні характеристики і стилі поведінки.

8. Принцип ефективності передбачає необхідність цілеспрямованого впливу на елементи корпоративної культури та їх атрибути з метою створення оптимальних психосоціальних умов для діяльності організаційного персоналу та підвищення ефективності їх діяльності.

Процес формування нової корпоративної культури знаходить свою відмітну ознаку у формулюванні кредо організації, яке включає мету її діяльності, фундаментальні принципи, стиль, певні зобов'язання, пов'язані зі споживачами, працівниками та суспільством [25].

При формуванні та розвитку корпоративної культури необхідно враховувати її найбільш відмітні риси, її специфіку:

- багаторівневність, включаючи створення кількох рівнів управління, таких як рівень компанії, філії, рівень технологічного ланцюга, рівень окремого відділу;
- багатопотоковість, яка передбачає поділ діяльності організації на кілька потоків, кожен з яких є керованим об'єктом. Зокрема, потік виконання, фінансовий потік, потік інформації, потік персоналу тощо можуть здійснюватися всередині організації;
- масштабованість, включаючи застосування якомога більшої кількості загальних методів управління одного типу на різних рівнях системи та в різних процесах;
- співпраця проявляється в багатокритеріальному управлінні всіма рівнями і процесами об'єктів управління для досягнення загальних цілей організації.

Джерелами формування корпоративної культури є [26]:

- 1) особистісна система цінностей та особистий унікальний спосіб реалізації;

2) засоби, форма і структура організаційної діяльності об'єктивно відображають цю цінність, включаючи особистісні цінності керівництва організації;

3) уявлення про найкращі та прийнятні моделі поведінки співробітників у колективі, що відображають стихійно сформовану внутрішню систему цінностей.

Важливе місце в підтримці корпоративної культури займає менш популярний, але іноді дуже потрібний підхід, який зводиться до найму потрібних людей і звільнення інших. Наймання та інтеграція нових співробітників, які «вписуються» в існуючу або заплановану корпоративну культуру, часто має стабілізуючий ефект на працівників організації та встановлює нові стимули для зміцнення фундаментальних цінностей [27].

Формування корпоративної культури найпростіше починати з нових співробітників організації. Якщо ветерани організації пам'ятають час, коли цінності співробітників були менш проактивними, їх важко змусити бути проактивними за один день, але новачки бачать нові цінності як невід'ємну частину професійної субкультури. Інструментом інформаційного впливу на нових співробітників є музей організації, а також лекції про минуле і майбутнє організації та її цінності. Інформаційні засоби, які впливають на довгострокових працівників організації, надзвичайно різноманітні [28]. Тут використовуються: міфи; корпоративні свята, які об'єднують співробітників організації в єдине ціле; фірмові видання, за допомогою яких можна донести необхідну інформацію до співробітників організації; конференції; організація музеїв і т.

Ще раз підкреслимо, що найбільший вплив на корпоративну культуру має поведінка та дії першої особи організації, інших керівників і самих співробітників. Вище керівництво має прийняти та повністю підтримувати нову корпоративну культуру. Тільки в цьому випадку досконалість корпоративної культури сприятиме майбутньому процвітанню організації [29-32]. Перша людина в організації повинна почати з себе, тому що якщо організація пропагує цінність взаємоповаги серед співробітників, а керівники принижують підлеглих

або виявляють неповагу, то цього недостатньо для формування необхідної корпоративної культури .

Нарешті, до обов'язкових елементів формування позитивної корпоративної культури можна віднести наступні;

1. Удосконалення методів управління:

- Делегувати значні повноваження та відповідальність співробітникам;
- Участь співробітників у прийнятті управлінських рішень;
- Чітко контролювати кінцевий результат роботи.

2. Запровадити систему винагороди, яка стимулює старанність:

- Винагороди за особистими досягненнями та результатами роботи;

3. Оптимізація навчання:

- Проводьте тренінги, семінари, адаптаційні програми та тренінги на робочому місці для впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4. Проводити прогресивну політику зайнятості:

- Обирати в організацію співробітників, які поділяють принципи та цінності компанії;

- Призначайте на ключові посади тих, хто має позитивні, але відсутні цінності в організації та здатні передати їх іншим співробітникам;

5. Приділіть належну увагу робочому середовищу:

- Модернізація робочих та громадських місць: реконструкція житла та створення умов для продуктивної праці;
- Розроблено фірмову уніформу для технологів та інших співробітників.

6. Побудуйте систему внутрішнього Я:

- Нові інтерпретації давніх історій, символів, легенд і традицій;

Створення корпоративної культури, яка за стратегію своєї організації, що є дуже важливим для формування соціально-психологічного клімату і корпоративного духу, які спонукають до виконання завдання і мають великий вклад для успіху [33]. Корпоративна політика характеризується цінностями і упередженнями, якими керується керівництво, а також філософією, яка є основою ключових політик та традиціями, яким слідує компанія, так само як і

етичним нормам, що є обов'язковими для всіх. Культура відтілює атмосферу в самій компанії та її стиль роботи. Якщо вважати, що корпоративна культура є інструментом управління, то можна зробити висновок, що для того, щоб бути ефективним інструментом, вона має завжди відповідати та підтримувати місію, цілі, цінності та стратегію самої організації.

При поєднанні цього всього це призводить до успіху. В залежності від розміру організації впровадження певних змін займає різний час. Для великих організацій це може варіюватись від 3 до 5 років. Насправді більш складно внести зміни в сформовану корпоративну культуру ніж запровадити повністю нові упередження у новоствореній організації [34].

Отже, розвиток корпоративної культури, розвиток та розроблення її елементів та сприйнятті працівниками потребує докласти багато зусиль та часу, у всякому разі, не менше, як і впровадження нової технології або проведення структурних перетворень.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання корпоративної культури підприємства

Зростання потреби вимірювання оцінки культури організації починається з необхідністю проведення змін, одночасно підтримуючи стабільність організації. Організаційна культура містить ряд факторів, наприклад, складність,

Зростаюча важливість проблеми вимірювання та оцінки культури організації виникає з необхідності проводити зміни, підтримуючи стабільність організації внутрішньозв'язаність, вичерпність. Існує три групи методів дослідження організаційної культури [35-37]:

1) холістичний – людина, яка досліджує поринає в культуру організації і є спостерігачем; застосовується для дослідження рівня унікальності атрибутів культури;

2) метафоричний – при такому методі дослідник може застосовувати певні екземпляри мови документів, звітності;

3) кількісний – людина аналізує багато різних припущень, кожному з яких має бути приділена увага, коли відбувається оцінювання атрибутів культури організації [24].

Вивчаючи організаційну культуру, необхідно відслідковувати ті фактори, які безпосередньо впливають на формування організаційної культури. Ці фактори перераховані на (рис. 1.1).

Підхід до оцінки організаційної культури – це безперервна система дій, спрямованих на вивчення організаційної культури для отримання інформації про стан компанії та виявлення її сильних і слабких сторін. Аналіз літератури показує, що в оцінці організаційної культури виділяють дві групи – якісну та кількісну. Якісні методи оцінки організаційної культури включають описове дослідження, засноване на аналізі первинних даних, зібраних про компанію (опитування, анкети тощо) та приватної інформації (уявлення співробітників про компанію, її ресурси та можливості для розвитку; рівень мотивації; рекомендації), використовується для покращення роботи, внутрішнього конфлікту, неформальних контактів), але не кількісно [38].



Рис. 1.1. Чинники, що впливають на формування організаційної культури
Джерело: складено автором за матеріалами [39].

Характеристика методик оцінювання корпоративної культури.

1) Методика “клінічного дослідження” Шейна [3]. Згідно цієї методики є припущення що працівники організації самі передають дані, так як вони є ініціаторами досліджень, оскільки вважають, що це зможе допомогти при виконанні роботи. Шейн запропонував проведення аналізів трьома рівнями: цінності та артефакти, кодекс норм поведінки. Серед переваг такої методики є високий рівень точності та надійності, також є можливість використання результатів дослідження в самій роботі. Серед недоліків методики можна виділити довготривалість та великий обсяг роботи.

2) Методика OCAI Камерона і Куїнна [40]. Є кількісним методом, що оцінює організаційну культуру, який зосереджений на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». За основні ідеї методики виступають “як є” та “як має бути”, в результаті чого формуються певні напрями для проведення змін. Поміж недоліків такої методики можна виділити черезмірну універсальність.

3) Методика Посту і Конінга [41]. За цією методикою розрахування позитивних відповідей складається з інтровертних та негативних відповідей, що визначає рейтинг для заданих параметрів. Перевагою методики вимірювання є високий рівень статичної надійності. Недоліків не виявлено.

4) Методика OCP О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла [42]. Даний спосіб базується на характеристиці психологічного клімату організації. Отримані результати досліджують на заданими 27 параметрами і в 7 різних напрямках. Три напрями описують відношення до роботи: формалізованість, стабільність або інноваційність. Ще два напрями притаманні для командного духу та поваги людей один до одного. Серед додаткових параметрів є два, які описують правила особистих дій, що орієнтуються на орієнтацію на взаємодію та агресивність.

5) Методика OSC Гласер і Заманоу [43]. Під час цієї методики використовується 6 параметрів, які характеризують командність роботи, моральність, інформаційні потоки, прийняття участі в управлінні та контроль. З кожним працівником проводять опитування в індивідуальному порядку.

6) Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної [44]. При розгляді цієї методики пропонується “культурне поле” організації. При цьому зображують коло і розміщують всередині чотири сектори, які складаються з 4 параметрів, що в свою чергу характеризуються організаційну культуру. Результати кожного з параметрів отримуються після всіх відповідей працівників на запитання.

Після аналізу наведених методик впливає висновок, що у всіх методик наявні свої переваги та недоліки. Наприклад, холістичний метод дає можливість одержати більш точну характеристику культури організації та також дозволяє знайти вихідні мотиви вчинків та традицій. Але на все потрібний час, а також участь людини, яка досліджує, в житті компанії – також позитивного ставлення до ідеї оцінки культури від працівників та керівників. Не дивлячись на те, що якісний аналіз повинен мати багато деталей, він може мати дві слабкі сторони. Перш за все це атрибути, які визначаються на одному етапі дослідження та можуть буде недоречні на іншому. Далі це неможливість простежити чіткість зв'язку між атрибутами культури та їх впливом на продуктивну роботу організації [45].

Якщо поглянути з іншої сторони, то кількісний метод дає можливість оцінки зовнішніх проявів, які можуть не виникати в істинні причини виникнення відповідної організаційної культури, але при його використанні можна порівнювати культури різних підприємств [46-48]. Цей метод характеризується широким спектром дослідження, але різні опитування варто проводити і враховувати особливості конкретної організації, так як не рідко респонденти можуть давати байдужі соціально-бажані відповіді, поки не впаде в око натяк саме на їх організацію.

Все вищесказане дозволяє стверджувати, що при комплексній оцінці корпоративної культури важливо розробити методику, яка зосереджена на емпіричних доводах, які отримані під час комбінації кількісного та холістичного методу, а це дає можливість об'ємно оцінити корпоративну культуру [48-52].

Використання методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дає можливість:

- збільшити рівень обґрунтованості та якість прийнятих управлінських рішень;
- покращити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою;
- понизити рівень невизначеності та ризику під час проходження процесів, які відповідають за формування корпоративної культури.

Звідси випливає, що в умовах, які є на сучасному ринку, з'являється потреба в оцінці корпоративної культури. Задача, яка поставлена, розуміє як поставлену задачу кваліметрії – визначення «якості корпоративної культури» [53-54] .

Глибокий аналіз наукових досліджень, які вже існують та теоретичних праць із визначеної проблематики виявив практичну відсутність адекватних методів, що стосуються кількісної оцінювання рівня корпоративної культури на підприємстві [54-56] .

Сьогодні найефективнішими є ті організації, які досягають успіху за всіма критеріями. Культура цих компаній є адаптивною, послідовною та передбачуваною та сприяє залученню працівників, які поділяють спільну місію [57-60] .

Можна побачити, що організаційна культура відіграє все більш важливу роль у процесі управління підприємством, оскільки вона має багато атрибутів, таких як інтеграція, мета, історична детермінація, мотивація та регулювання. Ці характеристики визначають успіх одних компаній і поразку інших. Саме тому дослідження, аналіз та оцінка організаційної культури сьогодні стає обов'язковою інноваційною функцією менеджерів [60-63].

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку корпоративної культури підприємства

Розвиток умов процесу інтеграції України до Європи та міжнародного співтовариства є новий підходом до управління бізнесом [64]. Ці є однією з необхідних умов успішної діяльності бізнесу є впровадження та впровадження

принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які передбачають баланс інтересів бізнесу, держави та громадських інституцій. Світовий досвід корпоративної соціальної відповідальності визначає її як інструмент розвитку компанії в перспективному напрямку, що сприяє покращенню ділової репутації, отриманню конкурентних переваг, підвищенню інвестиційної привабливості та налагодженню ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (т. держави), акціонери, працівники, споживачі, місцеві громади [65]. Ці відносини мають регулюватися принципами та правилами для забезпечення єдиного розуміння природи корпоративної соціальної відповідальності та її оцінки для визначення соціальної діяльності компанії [66-68].

Корпоративна соціальна відповідальність – це довгострокове зобов’язання компанії робити внесок в економічний розвиток, дотримуючись етики. Поліпшення якості життя працівників, їхніх сімей, громад і суспільства в цілому [69-70].

Нормативно-правове забезпечення КСВ включає багато вимог до здійснення заходів із соціальної відповідальності, які відображені в документах усіх рівнів (стандарти, норми, пропозиції, інструкції). Враховуючи велику кількість документів, їх рекомендується згрупувати за такими рівнями [71]:

- ISO 14000 – міжнародний стандарт, що містить вимоги до системи управління навколишнім середовищем (EMS), відповідно до якого проводиться сертифікація;
- стандарт екологічного менеджменту та аудиту (EMAS);
- стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність»
- стандарт, який сприяє постійному покращенню умов зайнятості та здійснення трудової діяльності, реалізації моральних норм у цивілізованому суспільстві;
- міжнародні стандарти систем управління гігієною та охороною праці 18 001 (OHSAS);
- Кіотський протокол – одна з міжнародних угод, в якій описано обмеження викидів парникових газів в атмосферу повітря, поставленою метою є

стабільність рівня концентрації парникових газів в повітрі, яка не завдає шкоди кліматичній системі планети [72-73].

2) Бальні показники в системі оцінювання KCB:

– фондові індекси, особливо Domini Social Index (DSI 400) (оцінка соціальних, екологічних та управлінських показників найбільших компаній за ринковою капіталізацією); індекс стійкості Доу-Джонса (DJSI), FTSE4 Good Index (оцінка фінансового, соціального та екологічного LCSI) (оцінка соціальних та екологічних стандартів компаній, які дотримуються корпоративна діяльність); – індекси нефондової діяльності, зокрема Індекс корпоративної філантропії (CPI) (базований на оцінках корпоративної діяльності різними групами зацікавлених сторін, переважно з точки зору філантропії), соціальний індекс (визначення рейтингів компанії з внутрішніх і зовнішніх джерел, визначення пріоритетів персоналу політика, реалізація соціальних програм та подолання дискримінації на робочому місці) [74];

3) Документи для стандартизації складання звіту:

– звітність у сфері сталого розвитку (стандарт GRI (Global Reporting Initiative)); цей стандарт базується на ідеології, що економічні, екологічні та соціальні результати діяльності компанії безпосередньо пов'язані з її довгостроковим розвитком; Global Sustainability Field Комітет зі стандартів опублікував 4 Generation standards (2001-G1, 2013-G4), у 2016 році вийшов модульний стандарт нефінансової звітності (GRI Standards) [75],

– стандарт набрав чинності 1 липня 2018 року. половині 2018 року стандарт GRI G4 з часом втратить своє значення; водночас не відбулося серйозних змін від G4 до модульного стандарту, оскільки інновації допомагають адаптуватися до конкретної галузі, в якій працює компанія, таким чином враховуючи враховувати специфіку своєї діяльності;

– міжнародний інтегрований стандарт звітності (IIRF)

– комплексний звіт, призначений для короткого відображення того, як стратегія, результати та перспективи організації в контексті зовнішнього середовища створять цінність у коротко-, середньо- та довгостроковій

перспективі [76];

- визначення критеріїв «соціальної відповідальності» вимог Подавати інформацію про товари та категорії соціально незахищених громадян у звітах підприємства. Статути (укази, накази, постанови, розпорядження тощо), встановлені на державному рівні, є ефективними орієнтирами для розвитку компаній у сфері соціально відповідальної діяльності.

Важливим кроком в оцінці соціальної відповідальності є впровадження Національного індексу прозорості та визначення корпоративної соціальної відповідальності, з 2011 року Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» на основі аналізу 100 найбільших компаній України, їхніх корпоративних сайтів .

Такий індекс є єдиним інструментом моніторингу корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Моніторинг допомагає визначити сильні та слабкі сторони розвитку КСВ в Україні та надає рекомендації щодо покращення процесів, пов'язаних з КСВ. Суть методики визначення індексу полягає в оцінці інформації, розміщеної на сайті компанії, за чотирма критеріями. Такі стандарти, як звітність, вміст, навігація та доступність. Сукупні бали визначають позицію компанії в рейтингу. Також важливими для визначення корпоративної соціальної відповідальності компаній на національному рівні є зміни в законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», згідно з якими великі та середні компанії зобов'язані складати звіт про управління на основі підсумки 2018 року. Звіт повинен описати фінансову та нефінансову інформацію (про довкілля, людей, благодійність), описати стан і перспективи розвитку підприємства, розкрити основні ризики та невизначеності його діяльності [77] .

Виділення документів на третьому (область, галузь) рівні дозволяє згрупувати їх за ознаками області або галузі. Це означає, що компанії в певних галузях або регіонах повинні враховувати свою унікальність при формуванні корпоративної політики. Такими документами є Концепція загальнодержавного цільового плану розвитку промисловості на період до 2020 року та Концепція

державного цільового плану розвитку сільського господарства до 2022 р.

Таблиця 2.1

Нормативно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності компаній на національному рівні

<i>Компонент КСВ</i>	<i>Нормативно-правові акти</i>
Принципи й підходи до корпоративного управління	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України
Питання дотримання прав людини	Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про захист персональних даних», Закон України «Про освіту», Закон України «Про відпустки».
Політика щодо персоналу	Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про професійний розвиток працівників»
Політика у сфері охорони довкілля	Повітряний кодекс України, Земельний кодекс України, Лісовий кодекс України, Водний кодекс України, Кодекс про надра, Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Закон України «Про відходи», Закон України «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», Закон України «Про впорядкування питань, пов'язаних з радіоактивними відходами».
Корпоративна етик	Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», Закон України «Про засади запобігання та протидії корупції», Закон України «Про здійснення державних закупівель»
Відносини зі споживачами	Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про рекламу», Закон України «Про захист суспільної моралі».
Корпоративна соціальна політика стосовно суспільства	Закон України «Про благодійність і благодійні організації», Закон України «Про гуманітарну допомогу»

Джерело: систематизовано авторами на основі [78]

Внутрішньо нагляд та правове забезпечення КСВ на рівні підприємства повинні враховувати вимоги документів на всіх рівнях. Документами цього рівня є «Стратегія корпоративної соціальної відповідальності» та «Кодекс корпоративної соціальної відповідальності». Стратегію КСВ компанії слід визначати як корпоративну заяву про місію компанії, цінності та норми, якими керується її діяльність, враховуючи інтереси зацікавлених сторін.

За даними Центру корпоративної соціальної відповідальності, лише 52%

компаній схвалили стратегію КСВ [79]. Формування стратегій корпоративної соціальної відповідальності має базуватися на принципах добровільності, бути інтегрованою в довгострокову стратегію розвитку компанії, нести відповідальність за результати діяльності компанії, відповідати законодавству (особливо міжнародному) та етичним нормам. Суспільство, врахування потреб та очікувань стейкхолдерів, прозорість діяльності компанії, підзвітність, узгодженість із соціальними цілями сталого розвитку [80]. Принципи корпоративної соціальної відповідальності, що визначають реалізацію заходів, повинні бути відображені в «Рекомендаціях корпоративної соціальної відповідальності» компанії як важливому документі на рівні компанії.

Дослідження та аналіз необхідності формування «Кодексу корпоративної соціальної відповідальності» показали, що як один із основних документів корпоративного управління «Кодекс» відіграє роль в управлінні (регулює роботу керівництва та працівників, визначає взаємовідносини з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами тощо), пріоритетність взаємодії із зовнішнім середовищем; виявлення послідовності прийняття рішень і неприйнятних форм поведінки; розвиток корпоративної культури (визначення корпоративних цінностей, орієнтація співробітників на загальні корпоративні цілі), репутація (створення довіри до організації з боку зовнішнього середовища, підвищення її інвестиційної привабливості) [81].

У процесі формування кодексів корпоративної соціальної відповідальності доцільно акцентувати увагу на змісті, який має включати ідеологічні та нормативні елементи. Відображена ідеологічна складова кредо та місія компанії, цінності та морально-етичні ідеали, заява про стратегію управління, опис стилю управління, етичні принципи відносин із зацікавленими сторонами. Регуляторний розділ має включати положення, що підкреслюють принципи та правила ділової поведінки, відносини із зацікавленими сторонами (тобто працівниками, акціонерами, клієнтами, інвесторами, конкурентами), а також питання, пов'язані з охороною навколишнього середовища.

Структура Кодексу CSR може включати такі розділи:

- 1) місія, мета, принципи, цілі;
- 2) структура управління КСВ;
- 3) взаємодія із зацікавленими сторонами (клієнтами, акціонерами, співробітниками, постачальниками, місцевими громадами, громадськими організаціями тощо);
- 4) відповідальне ведення бізнесу;
- 5) корпоративна соціальна відповідальність у сфері охорони навколишнього середовища; 6) благодійна діяльність;
- 6) моніторинг та оцінка впровадження КСВ.

Структура кодексу розробляється кожною компанією відповідно до конкретних обставин її діяльності [82].

Висновки до розділу 1

1. Проведений таким чином аналіз дає змогу визначити організаційну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, поведінкових характеристик підприємства, які відображають особистість підприємства, особливості поведінки, сприйняття себе та оточуючих у середовищі. Завдяки ефективно функціонуючій організаційній культурі компанії не тільки мають можливість перебудувати власну внутрішню та зовнішню політику, а й можуть ефективно реагувати на будь-які прояви ринкового середовища, займати лідируючі позиції на ринку та мати високий рівень конкурентоспроможності.

2. Основними функціями організаційної культури є: формування позитивного іміджу, розвиток соціального партнерства, створення єдиного культурного простору, мотивація співробітників до самовдосконалення та інновацій, формування індивідуальної та колективної відповідальності, формування єдиної корпоративної цінності.

3. Оцінки організаційної культури діляться на дві категорії — якісні та кількісні. Якісний підхід до оцінки організаційної культури передбачає описове дослідження на основі аналізу необроблених даних, зібраних про компанію.

Кількісні методи оцінки засновані на проведенні різноманітних опитувань для отримання чисельної оцінки стану організації.

4. Конкретне групування нормативно-правових положень щодо корпоративної соціальної відповідальності дає змогу систематизувати документи, що регулюють діяльність із соціальної відповідальності, щоб організації в усіх сферах якомога повніше застосовували їх положення та принципи для формулювання та реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності. Нормативно-правове забезпечення потребує вдосконалення та розвитку на національному, регіональному (галузевому) та внутрішньофірмовому рівнях, оскільки компанії обирають новий напрямок діяльності, спрямований на врахування принципів корпоративної соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ «МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД «ОСКАР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Моршинське водне джерело – одне з небагатьох у світі суто природних родовищ води з ідеально збалансованим для людини мінеральним складом. Народжена в заповідних Карпатах, «Моршинська» сприймається організмом на 100%, даруючи нам справжнє природне відновлення. У 1995 році створено Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» і розпочато виробництво натуральної питної мінеральної води «Моршинська». Завдяки постійному розвитку, за наступні десять років цей невеликий регіональний бізнес став одним із найбільших гравців українського ринку мінеральних вод. У 1999 році відкрито другий цех розливу та розширено асортимент продукції до шести найменувань: три газовані мінеральні води - 0,5 л, 1,0 л, 1,5 л. і три дистилятори - 0,5 л, 1,5 л, 5,0 л. Постановою Кабінету Міністрів України від 7 березня 2000 року № 456 Моршинські родовища мінеральних вод віднесені до категорії «унікальні».

Організаційна структура управління — це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які підтримують стабільний зв'язок між ними для забезпечення їх функціонування та розвитку як єдиного цілого. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби, так і окремі ланки керівного органу, що зберігають горизонтальні та вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

ПАТ «МЗМВ» «Оскар» має лінійну функціональну організаційну структуру. Багаторічний досвід використання лінійних функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де керівний орган повинен виконувати багато рутинних, часто повторюваних процедур і операцій, і де завдання та функції управління є відносно стабільними: Забезпечте чітке функціонування та організацію кожної підсистеми. в цілому.

До недоліків лінійно-функціональних структур управління можна віднести: відсутність тісного взаємозв'язку між виробничими підрозділами; відсутність чіткості розподілу обов'язків, оскільки ті, хто приймає рішення, зазвичай не залучені до виконання; надмірно розвинену вертикальну систему взаємодії, тобто підпорядкованість за ієрархією управління, тобто схильність до надмірно централізувати. Безпосереднє керівництво підприємством здійснює директор ПАТ «МЗМВ» «Оскар». Безпосередньо директору підпорядковані директор з персоналу, комерційний директор, директор з логістики та фінансовий директор. Основну відповідальність за реалізацію бізнес-процесу реалізації мінеральної води зі складу несе комерційний директор, який відповідає за закупівлю води та її реалізацію. Він виключно відповідає за функції пошуку постачальників і створення клієнтської бази, а також ведення переговорів і підписання контрактів.

Це дозволить комерційному директору більш ретельно аналізувати пропозиції постачальника і знаходити більш вигідні варіанти співпраці, що не тільки зменшить його навантаження, але й оптимізує показники собівартості реалізованої продукції складу. Виконавчі функції в розглянутих бізнес-процесах, такі як закупівля, зберігання та реалізація води зі складів, розподілені оптимально. Аналіз техніко-економічних показників використовується для планування та аналізу організації виробництва і праці, технічного рівня, якості продукції, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів тощо. Техніко-економічний аналіз проводиться економістами, інженерами, робітниками і органами управління на основі оперативних і регулярно звітних даних.

Загальне положення щодо підприємства:

▲ 8 квітня Загальні збори акціонерів прийняли протокольне рішення № 04/10 про створення приватного акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» відповідно до чинного законодавства України.

▲ Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» (Код ЄДРПОУ - 22415322) — нова назва відкритого акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» відповідно до вимог

Закону України «Про акціонерні товариства». Приватне акціонерне товариство «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар» успадкувало всі права, майно та обов'язки відкритого акціонерного товариства «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар».

За типом товариства Моршинський завод мінеральних вод є приватним акціонерним підприємством.

Характеристика юридичного статусу та відповідальності товариства.

1. Підприємство є юридичною особою з дня державної реєстрації. Підприємство створюється на невизначений термін.

2. Товариство має цивільні права та обов'язки і провадить свою діяльність відповідно до наказів та чинного законодавства України. Компанії можуть виступати як відповідачами, так і позивачами в суді.

3. Товариство має самостійний баланс, рахунок у банку, печатку, печатку, знаки для товарів і послуг, фірмове найменування.

4. Активи підприємства походять із джерел, не заборонених чинним законодавством України. Майно та активи товариства, а також майно, передане у користування товариства, не підлягають націоналізації, конфіскації чи іншому безоплатному вилученню.

5. Товариство має право продавати, безоплатно передавати, обмінювати, здавати в оренду засоби виробництва та інші матеріальні цінності юридичним і фізичним особам, використовувати і передавати їх іншим способом без порушення чинного в Україні законодавства та статуту.

6. Товариство має право випускати акції, облігації та інші цінні папери. Умови емісії та порядок розміщення акцій та облігацій визначаються рішенням про емісію.

7. Товариство має право на недоторканність ділової репутації, таємницю повідомлень, інформації та інші особисті немайнові права, які можуть належати товариству. Особисті немайнові права компанії захищаються відповідно до чинного законодавства України.

Метою та завданням підприємства є:

Підприємство створено для здійснення комерційної діяльності у сфері виробництва, торгівлі та надання послуг на основі підприємства. Діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку та задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу.

Метою створення компанії є:

- займатися підприємницькою діяльністю з метою одержання прибутку;
- організація та здійснення діяльності у сферах виробництва, торгівлі та послуг; Задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і працівників;
- реалізувати відповідні економічні та інвестиційні проекти та інвестувати в різноманітні економічні та соціальні об'єкти.

Предмет діяльності:

- виробництво, розфасовка, пакування та продаж харчових продуктів, у тому числі мінеральної та питної води та напоїв, хліба та хлібобулочних виробів, напівфабрикатів та харчових добавок.
- придбання, заготівля, посадка, виробництво, переробка, пакування та реалізація сільськогосподарської продукції та сировини.
- заготівля, переробка, продаж сировини для промисловості, будівництва, сільського господарства, медицини, інших галузей економіки, прокату металів, шкіряної сировини, продукції хімічної промисловості. угода з нерухомістю.
- лізингові операції, в тому числі з іноземними комерційними структурами.
- підприємство прийнято рішення про ліквідацію: загальні збори акціонерів;
- справа в суді.
- після прийняття рішення про ліквідацію підприємства його господарська діяльність припиняється.
- оцінка майна товариства під час ліквідації здійснюється в порядку, встановленому чинним законодавством.
- майно, що залишилося після погашення товариством прав кредиторів, реалізовується після подальшого розподілу виручених коштів між акціонерами. Розподіл здійснюється відповідно до частки кожного акціонера в статутному капіталі товариства.

- товариство вважається таким, що припинило свою діяльність, з моменту припинення запису про нього в Єдиному державному реєстрі.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища.

Середовище організації — це сукупність конкретних ситуацій і факторів в організації та навколо неї, які впливають на прийняття рішень. Організації постійно перебувають під тиском певних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Організація — це взаємодія основних елементів, таких як цілі, структура, завдання, технологія, персонал і політичне, економічне, культурне та ринкове середовище, до якого вони повинні адаптуватися.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєздатності, включаючи потенціал, що дозволяє організації існувати та виживати протягом певного періоду часу, але воно також може бути джерелом проблем і навіть спричинити крах організації, якщо вона зазнає невдачі. забезпечити функціонально необхідні потреби.

Зовнішнє середовище організації - це група факторів, які не є частиною організації, але мають певний вплив на організацію.

Таблиця 2.1

Фактори зовнішнього середовища організації

<i>Прямі дії</i>	<i>Непрямі дії</i>
Спожтовачі	Міжнародні події
Постачальники	Міжнародне оточення
Конкуренти	Науково-технічний процес
Державні органи влади	Політичні обставини
Інфраструктура	Соціально-культурні обставини
Законодавчі акти	Рівень техніки та технології
Профспілки, партії, громадські організації	Особливості міжнародних економічних відносин
Системи економічних відносин	
Організації-сусіди	Стан економіки

Джерелом, яке забезпечує організацію ресурсами та всім необхідним для стабільної підтримки внутрішнього потенціалу на достатньому рівні, називається зовнішнім середовищем.

Всі вищезазначені цілі є загальновідомими та визначаються напрями економічної політики ринкових країн.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПАТ “Моршинський завод мінеральних вод "Оскар”

При взаємодії вадозних та морських вод утворюються мінеральні води. Така вода оснащується різними солями та газами природних гірських порід, з якими відбувається контакт. Різноманітність хімічного складу зумовлена відмінностями геологічної будови, рельєфу та кліматичних умов.

Мінеральна вода є підземною водою з високим вмістом різних хімічних елементів, сполук та газів. Така вода має свої особливі фізико-хімічні властивості, які мають позитивний вплив на людський організм.

Солоність у 1 г/л вважають межею між прісною і мінеральною водою.

На земній поверхні розрізняють провінції мінеральних води, для кожної з яких характерна свої гідрогеологічні умови та розвиток, також відрізняються фізико-хімічні характеристики.

Почати діагностику фінансово-економічного стану ПАТ “Моршинський завод мінеральних вод "Оскар” пропонується з аналізу активів підприємства, які мають велике значення, так як від його розмірів залежать обсяги діяльності підприємства, а також фінансові показники та соціально-економічний розвиток.

Зробимо аналіз майна методом розрахунку показників структури та динаміки ПАТ МЗМВ «Оскар» за 2019-2021 рр. (таблиця 2.2).

Проаналізувавши показники таблиці 2.3. можна зробити висновок, що протягом 2019-2021 років має неоднозначну тенденцію. У 2020 році у порівнянні з 2019 загальна вартість активів збільшилась на 4382, а у 2021 у порівнянні з 2020 сума збільшилась на 20300. Це заслуговує позитивної оцінки.

У структурі майна товариства протягом 2019-2021 років більшу частину займають необоротні активи. А вартість необоротних активів ПАТ МЗМВ «Оскар» протягом 2019--2021 років збільшується з 3433085 тис. грн. в 2019 році

до 395638 тис. грн. в 2021 році.

Таблиця 2.2.

Показники структури та динаміки ПАТ МЗМВ «Оскар»

Показник	Роки			Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.		Відхилення (+;-) показника 2021 року порівняно з 2020 р.	
	2019	2020	2021	абсолют не, тис. грн	відносне, %	абсолют не, тис. грн.	відносне, %
1. Необоротні активи	343,308	376,778	395,638	33,470	9,7	18,860	5
2. Оборотні активи	144,989	156,953	170,695	11,964	8,3	13,742	8,8
2.1. Запаси	118,583	135,666	150,116	17,083	14,4	14,450	10,7
2.2. Дебіторська заборгованість	15,547	13,248	12,613	-2,229	-14,8	-635	-4,8
2.3. Грошові кошти	195,256	180,555	205,203	-14,701	-7,5	24,648	13,7
Майно, разом	535,854	540,236	560,536	4,382	0,8	20,300	3,8

Вартість оборотних активів товариства в 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась на 11964 тис. грн. і становила – 376778 тис. грн., а в 2021 році в порівнянні з 2020 роком сума збільшилась на 13742 тис. грн., що в 2021 році становило 170695 тис. грн. Загальне зростання вартості оборотних активів призвело до збільшенням запасів та грошових коштів товариства.

Також позитивної оцінки варте збільшення грошових коштів товариства. Сума їх в 2020 році проти 2019 року зменшилась на 14701 тис. грн., а в 2021 році проти 2020 року сума збільшилась на 24648 і в кінці 2021 року ця сума становила 205203 тис. грн.

Протягом років 2019-2021 можна спостерігати зниження суми власного капіталу підприємства з 431963 тис. грн. в 2019 році до 410638 тис. грн. в 2021 році.

Капітал ПАТ МЗМВ «Оскар»

Показник	2019рік	2020рік	2021рік	Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.		Відхилення (+;-) показника 2021 року порівняно з 2020 р.	
				абсолют не, тис. грн	відносне, %	абсолют не, тис. грн.	відносне, %
Капітал станом на кінець року	585,696	595,978	569,151	10282	1,8	-26827	-4,5
1. Власний капітал	431,963	426,872	410,638	-5091	-1,2	-16234	-3,8
1.1. Власний оборотний капітал	58,634	9,634	68,423	-49000	-83,6	58789	610,2
1.2. Нерозподілен й прибуток	650,842	680,896	779,962	30054	4,6	99066	14,5
2. Позиковий капітал	150,893	180,752	145,654	29059	19,8	-35098	-19,4
2.1. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	1235	5896	-265	-17,7	4661	377,4
2.2. Поточні зобов'язання і забезпечення, в т.ч	146,932	189,745	129,874	42813	29,13	-59871	-31,55
- короткостроков і кредити банків	0	0	0	0	x	0	x
- поточна кредиторська заборгованість	139,874	163,895	110,893	24021	17,2	-53002	-32,3
- поточні забезпечення	11,955	16,874	23,896	4919	41,1	7022	41,6
інші поточні зобов'язання	1385	1485	12862	100	7,2	11377	766,1

Можна зробити висновок, що відбулось зниження ефективності фінансової політики ПАТ МЗМВ «Оскар», але підвищення частки дає зрозуміти, що відбулось забезпечення самофінансування господарюючого суб'єкта. За ці роки аналіз показав, що власний оборотний капітал має тенденцію збільшуватись. У 2020 році проти 2018 року було зниження на 49000 тис. грн., а в 2021 році проти

2020 року сума збільшилась на 58789 тис. грн.

Позитивної оцінки заслуговує наявність нерозподіленого прибутку, що є доказом підвищення отриманого прибутку ПАТ МЗМВ «Оскар».

У 2019 році вартість нерозподіленого прибутку була 650842 тис. грн., в 2020 році проти 2019 року було збільшення на 30054 тис. грн., а в 2021 році проти 2020 року сума збільшилась на 99066 тис. грн.

Велика частка зобов'язань і забезпечень протягом 2019-2021 років випадає на поточну кредиторську заборгованість. Ця сума протягом аналізованих років зменшилась з 139874 тис. грн. до 110,893 тис. грн. Можна зазначити, що сума поточної кредиторської заборгованості є більшою за суму дебіторської заборгованості, з чого можна зробити висновок, що недостатньо власних коштів підприємства для фінансування своєї діяльності.

За 2019-2021 роки у ПАТ МЗМВ «Оскар» не відстежуються короткострокові кредити банків.

Товариство за 2019-2021 роки має невелику вартість довгострокових зобов'язань і забезпечень, яким відповідає сума 1500 тис. грн. в 2019 році, 1235 тис. грн. для 2020 року та 5896 тис. грн. у 2021 році.

Проаналізувавши всі дані аналізу для даних років можна сказати, що підприємству протягом цього періоду притаманна ефективна структура капіталу та фінансування відбувається в здебільшого за рахунок власних джерел, але при цьому із тенденцією до погіршення.

Проаналізувавши дані таблиці 2.4 можна зробити висновок, що відбулось збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції протягом 2019-2021 років. У 2020 році проти 2019 року сума збільшилась на 86210 тис. грн., а в 2021 році проти 2020 року сума більшилась на 123663 тис. грн. Така тенденція дає зрозуміти про покращення фінансово-господарської діяльності ПАТ МЗМВ «Оскар» за аналіз цих років.

Динаміка фінансових результатів ПАТ МЗМВ «Оскар»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.		Відхилення (+;-) показника 2021 року порівняно з 2020 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	863875	950085	1103748	86210	9,5	123663	13,0
2. Собівартість реалізованої продукції	695452	769501	818576	74049	10,6	49075	6,4
3. Фінансовий результат до оподаткування	175963	120895	191630	-55068	-31,3	70735	58,5
4. Чистий прибуток (збиток)	135971	90628	157105	-45343	-33,3	66477	73,4
5. Рентабельність (збитковість) обороту, %	6854	5326	7863	-1528	-22,3	2537	47,6

Було спостережено динаміку собівартості реалізованої продукції протягом аналізованих років. Вартість її у 2020 році проти 2019 року зросла на 74049 тис. грн., а в 2021 році проти 2020 року також відбулось зростання на 49075 тис. грн. За аналіз цих років можна відмітити збільшення прибутку підприємства.

У 2020 році проти 2019 року сума чистого прибутку ПАТ МЗМВ «Оскар» зменшилась на 45343 тис. грн., а у 2021 році проти 2020 році сума збільшилась на 66477 тис. грн.

Переглянувши дані таблиці 2.5. можна зробити такі висновки. За 2019-2021 роки у компанії можна спостерігати загальне підвищення обсягів виробництва, що призвело до зростання показників ефективності використання трудових ресурсів. При підвищенні середньооблікової чисельності працівників у 2021 році проти 2018 року відбулось збільшення на 68 осіб, також була збільшена сума продуктивності праці з розрахунком на одну особу, в 2019 році це було 2963,7 тис. грн., в 2020 році ця сума була 3150,8 тис. грн., а в 2021 році вже 3507,9 тис.

грн.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+;-) показника 2020 року порівняно з 2019 р.		Відхилення (+;-) показника 2021 року порівняно з 2020 р.	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	590	590	658	10	1,7	68	11,5
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	65834	69348	73584	3514	5,3	4236	6,1
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	12834,5	13874,9	15781,1	1040,4	8,1	1906,2	13,7
4. Продуктивність праці, тис. грн	2963,7	3150,8	3507,9	187,1	6,3	357,1	11,3

При збільшенні показника продуктивності праці було підвищення суми середньомісячної заробітної плати. У 2021 році ця сума становила 15781,1 грн., а в 2019 році 12834,5 грн.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	
				+, -
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,6	1,6	1,9	+0,3
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,05	0,02	+0,019
3. Чистий оборотний капітал	8037	12713	21831	+13764
4. Коефіцієнт автономії	0,37	0,36	0,47	+0,10

5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,37	0,36	0,47	+0,10
6. Рентабельність продажу: за операційним прибутком, %	6,6	7,5	6,9	+0,3
7. Рентабельність власного капіталу, %	70,6	44,5	54,1	-16,5
8. Рентабельність продукції, %	14,9	15,7	12,7	-2,2

Рентабельність продажу ПАТ МЗМВ «Оскар» в 2019 р. склала 6,6%, в 2021 р. показник зменшився до 6,9%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0.3%.

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу ПАТ МЗМВ «Оскар» в 2019 р. складає 70,6%, в 2021 р. показник склав 54,1%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 16,5%.

Оборотних активів достатньо для покриття короткострокових зобов'язань. Про це свідчить коефіцієнт покриття, який у 2021 році становить 1,9. Цей показник для ПАТ МЗМВ «Оскар» знаходиться майже в межах норми, тобто існує розрив між поточними активами та поточними зобов'язаннями, які компанія може використовувати для поточної діяльності. ПАТ МЗМВ «Оскар» має платоспроможність за умови своєчасного розрахунку з дебіторами, про що свідчить показник швидкої ліквідності, за розрахунками порівняно з 2019 роком. Збільшено з 0,3 до 0,5 у 2021 році. Показник нижче 0,8 означає, що готівки та інших ліквідних активів може бути недостатньо для погашення Поточні зобов'язання. Підприємства не зможуть негайно виплатити (погасити) свою короткострокову заборгованість. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який за останні роки в середньому становить 0,02. Рекомендована нижня межа становить 0,2.

Чистий оборотний капітал збільшувався протягом аналізованих років і становив у 2021 р. – 21831 тис. грн. Це є ознакою того, що спроможність підприємства своєчасно сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Фінансова стабільність характеризується абсолютними та відносними

показниками. Фінансовий тип стійкості можна визначити за допомогою абсолютних показників, при яких організація може мати абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий фінансовий стан.

За допомогою абсолютних показників визначають тип фінансової стійкості підприємства, згідно з яким підприємство може мати абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий фінансовий стан. Відносні показники фінансової стійкості характеризують рівень перспективної платоспроможності, табл. 2.7.

2.3. Оцінка корпоративної культури підприємства

Оцінити корпоративну культуру товариства можна двома способами:

- 1) прямим оцінюванням на основі тестів та опитувань;
- 2) за допомогою непрямого методу, поелементної оцінки та аналізу можливих елементів системи та результатів.

Для кращого аналізу корпоративної культури і для зрозуміння проблеми, які є в компанії, було здійснено анкетування серед робітників ПАТ МЗМВ «Оскар».

Для цього було розроблено анкету (додаток А), де працівникам було запропоновано відповісти на 10 запитань, які стосуються культури компанії, її цінностей та цілей. Анкетування проводилось серед 50 виробничих працівників. Результати анкетування будуть наведені на наступних діаграмах.

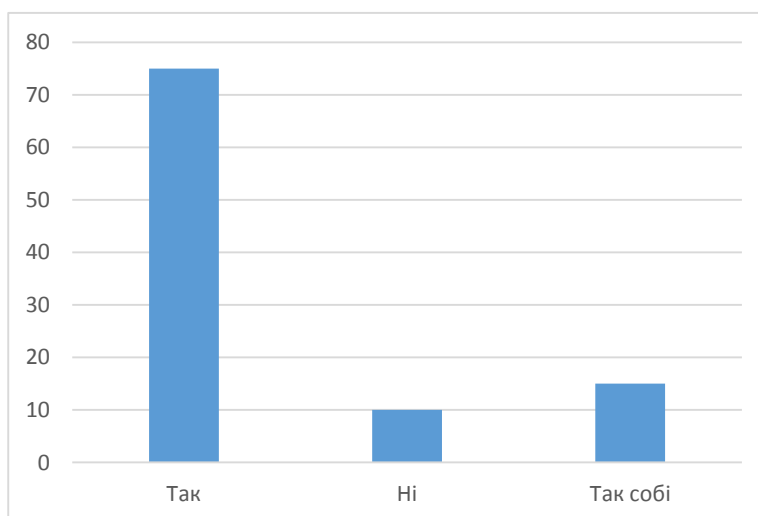


Рис. 2.1 – Схема відповідей на питання «Чи добре Ви знаєте історію своєї організації?»

На це запитання 75 % працівників відповіли “так”, 10% “ні” і 15 % обрали відповідь “так собі”.

Статистика відповіді є хорошою, що стверджує інтерес працівників до історії їх компанії.

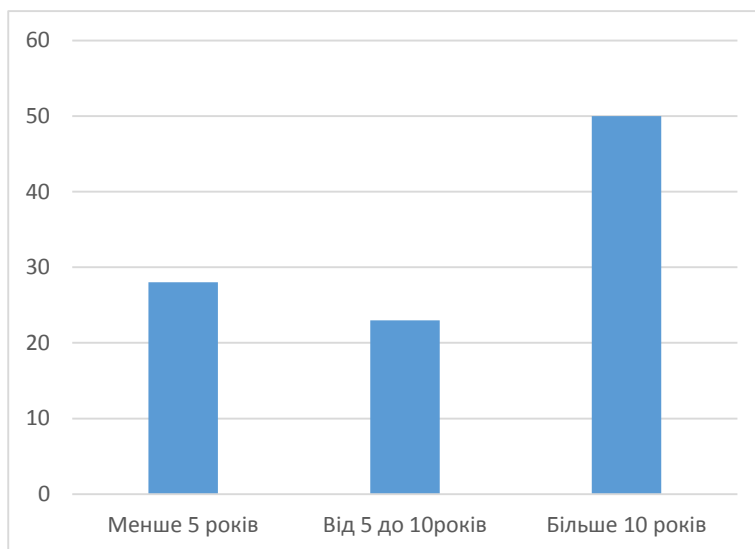


Рис. 2.2. – Схема відповідей на питання «Як довго Ви працюєте в даній організації?»

Серед 50 опитаних працівників 28% працюють менше 5 років, 23% опитаних працюють від 5 до 10 років та 50% працює більше 10 років. Звідси можна зробити висновок, що колектив “старий” та стабільний.

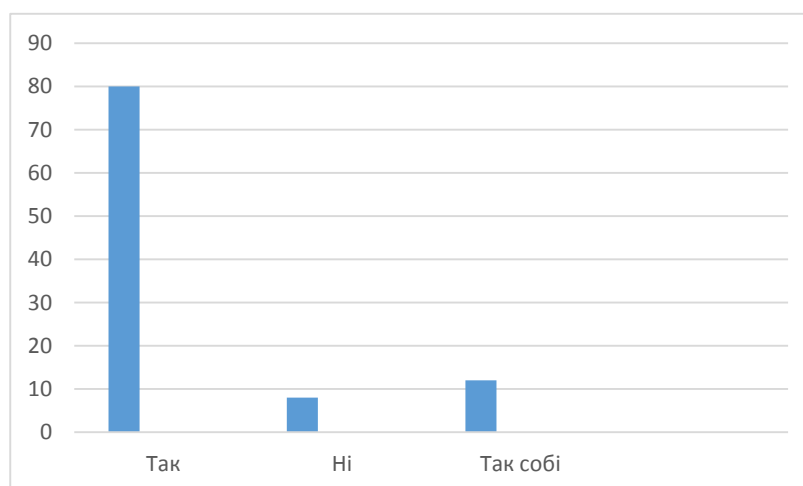


Рис. 2.3. Схема відповідей на питання «Чи розумієте Ви місію організації?»

Звідси випливає, що 80% опитаних добре розуміють місію ПАТ МЗМВ «Оскар», 12% не дуже добре розуміє місії компанії та 8% опитаних взагалі її не знають. Великий відсоток опитаних добре знається на цьому і це є хорошим показником в компанії.

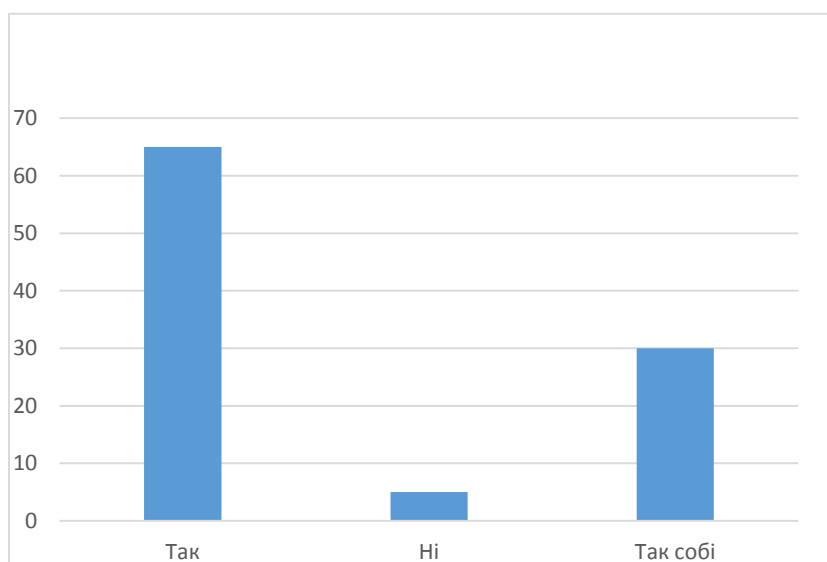


Рис. 2.4. Схема відповідей на питання «Чи знаєте Ви стратегію організації?»

Оцінюючи результати відповідей на це питання, можна зробити висновок, що 65% працівників прекрасно розуміють стратегію свого товариства, 30% знають це так собі і, на жаль, 5% взагалі не знають про це.

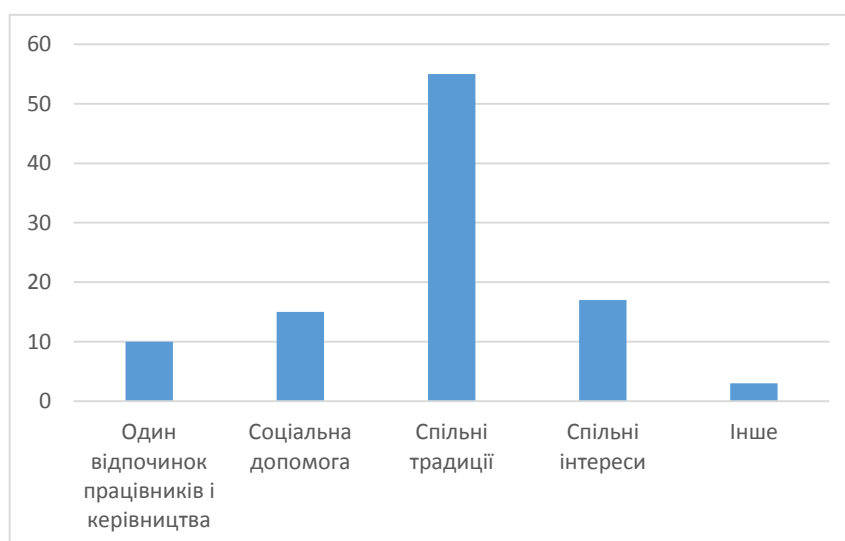


Рис. 2.5. Схема відповідей на питання «Для Вас організаційна культура – це: ..?»

Думки працівників розділилися щодо поняття “корпоративної культури”, для багатьох це різне. Наприклад, для 10% це спільний відпочинок працівників та керівництва, для 15% це соціальна допомога, для 55% це спільні традиції, для 17% це спільні інтереси та 3% відповіли “інше”. Багато % опитаних були за спільні традиції, що є також хорошим показником.

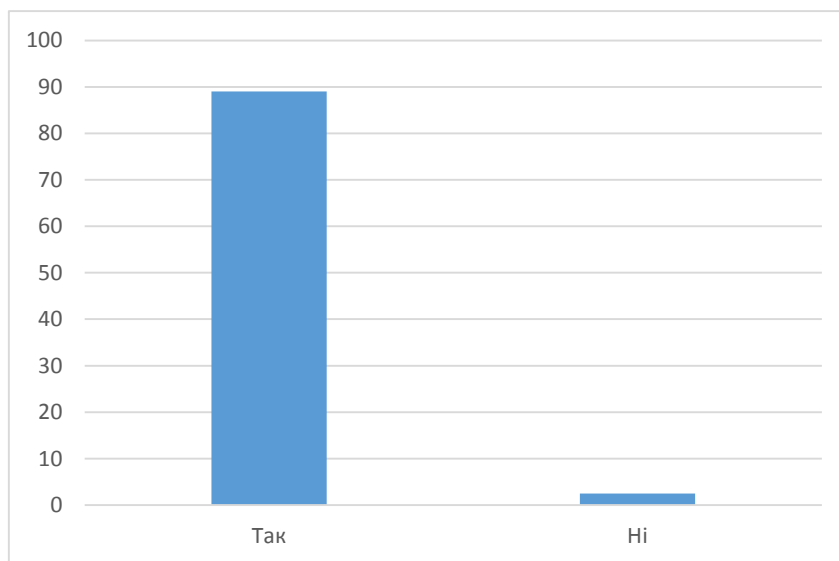


Рис. 2.6. Схема відповідей на питання «Чи є у Вашій організації закріплені письмово правила поведінки?»

З рис. 2.6. видно, що 89% із 50 опитаних осіб знають, що в їх товаристві є письмово закріплені правила поведінки і 11% опитаних не знають про це.

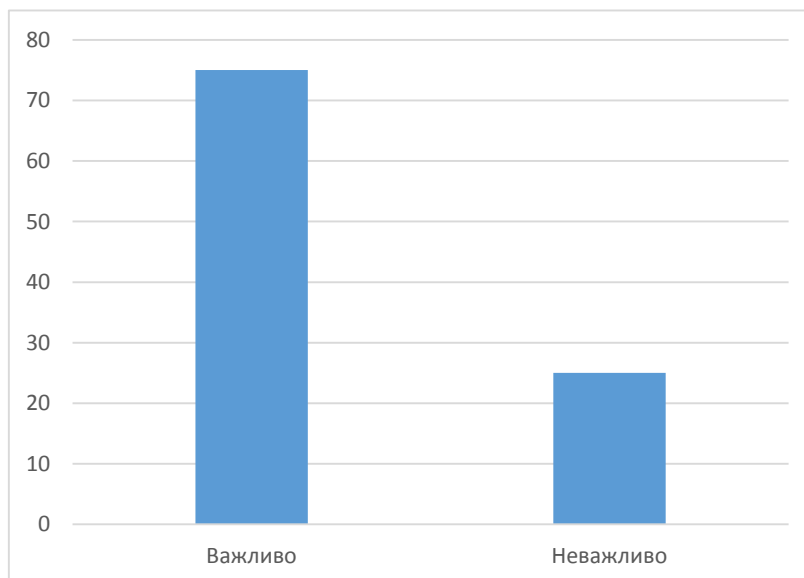


Рис. 2.7. Відповіді на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Виходячи з відповідей в анкеті для більшості (75%) працівників є важливим працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним і для 25% це неважливо. Ці дані говорять про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом.

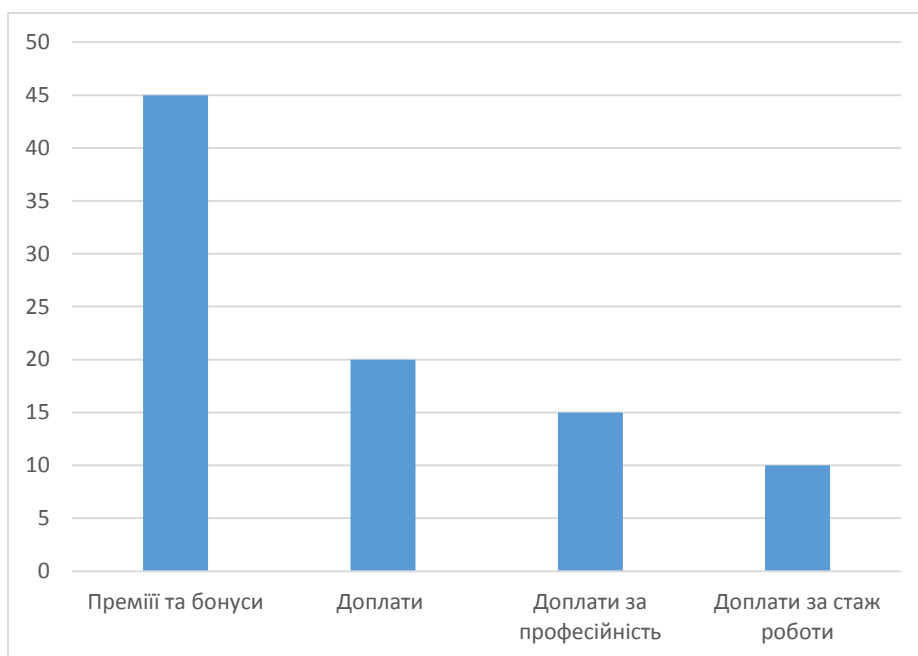


Рис. 2.8. Схема відповідей на питання «Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?»

Для багатьох працівників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 45%, найменше значення має доплата за стаж роботи на підприємстві – 10%.

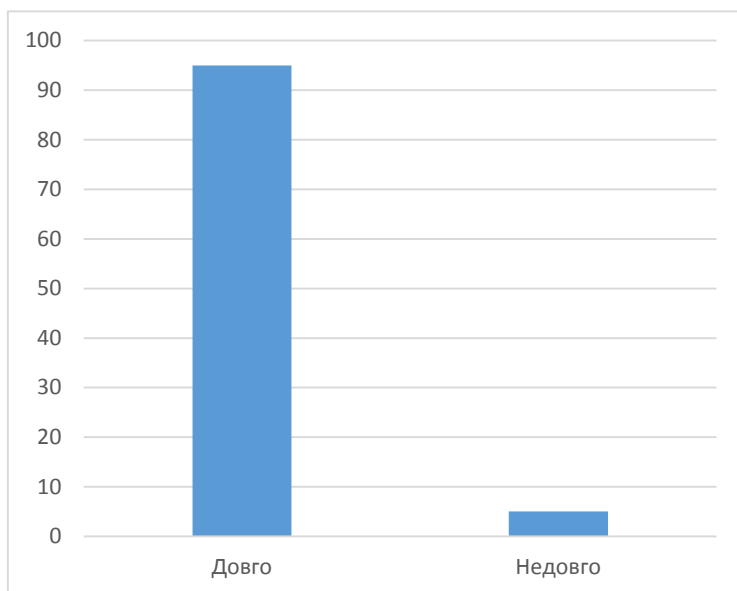


Рис. 2.9. Схема відповідей на питання «Скільки Ви ще плануєте пропрацювати в даній організації?»

З опитаних працівників 95% планують довго працювати і лише 5%, які планують залишатись в компанії не довго.

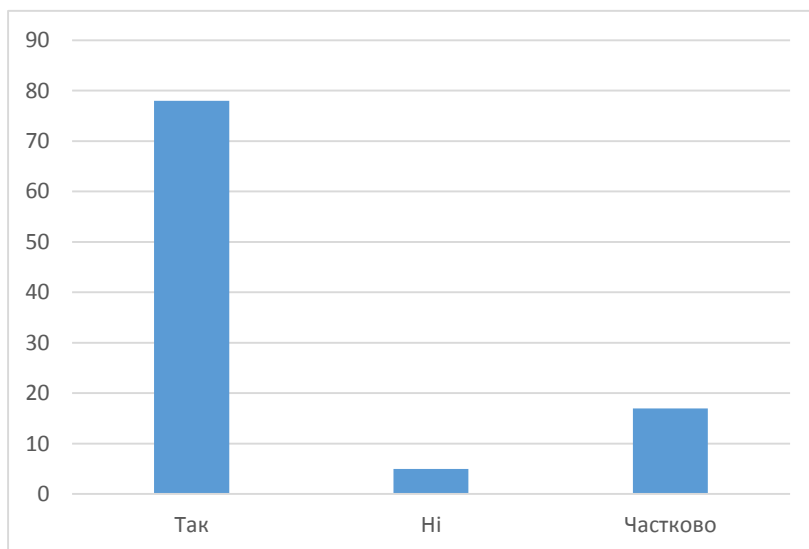


Рис. 2.10. Схема відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії корпоративною культурою?»

Рис. 2.10. показує, що більша частина опитаних працівників погоджується із корпоративною культурою в організації, що 78% влаштовує існуюча організаційна культура. Також серед опитаних є 17% тих, кого частково влаштовує і 5 % тих, кого взагалі не влаштовує така корпоративна культура.

Кожне з наведених питань має на увазі відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вищий середній бал серед усіх співробітників, тим вища задоволеність даним елементом.

Таблиця 2.8.

Середні бали відповідей на питання «Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії корпоративною культурою?»

Запитання	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	5,9
Політика фірми і керівництва	4,3
Стиль керівництва	8,4
Зміст роботи	7,6
Атмосфера тепла та підтримки	8,9

Тепер зобразимо це графічно на рис. 2.11.

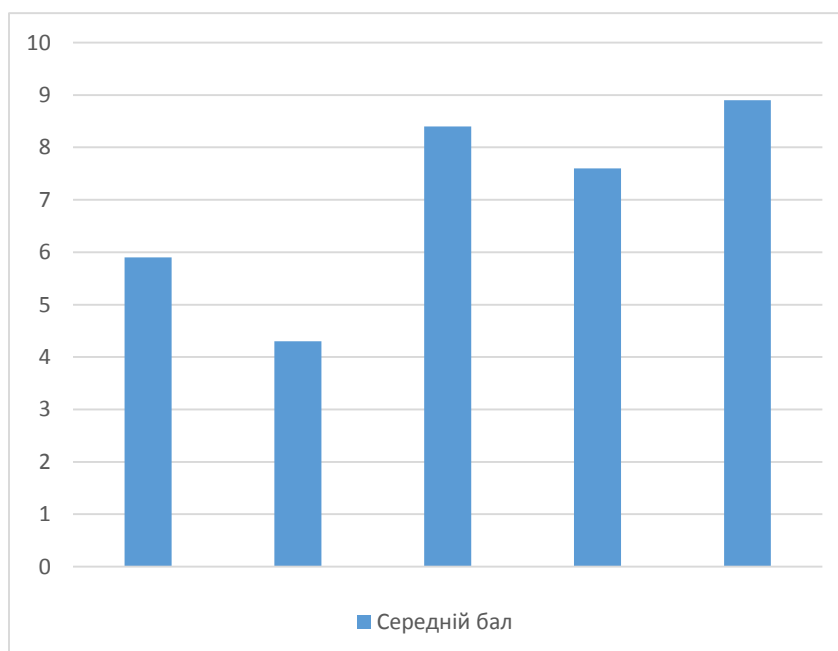


Рис.2.11 Середні бали до останнього питання в анкеті

Тому керівникам промислових підприємств України необхідно звертати увагу на соціально-психологічну атмосферу в колективі. Так як за результатами

анкетування виявлено, що незадоволення співробітників атмосферою в групі дійсно є. Атмосфера в команді є однією з основних характеристик корпоративної культури. Слід зазначити, що ПАТ МЗМВ «Оскар», співробітники якого також брали участь в опитуванні, досягли великих успіхів у розвитку. Усе це не може не позначитися на організаційній культурі компанії. Маючи більш ніж 27-річну історію розвитку компанії, давайте поговоримо про філософію та стійкі цінності, сформовані компанією. Підсумовуючи, хотілося б відзначити, що ПАТ МЗМВ «Оскар» витримало конкуренцію та залучило все нових і нових покупців, що забезпечує компанії впізнаваність, престиж та стабільність. Однак, незважаючи на таку ситуацію, культура організації кооперації ПАТ МЗМВ «Оскар» має багато позитивних і негативних сторін.

Розглянемо їх докладніше:

- на щастя, більшість співробітників компанії знають і цікавляться історією компанії, а значить, їм байдуже, де вони працюють;
- варто зазначити, що ПАТ МЗМВ «Оскар» має чітку місію, стратегію та цілі, орієнтовані на споживачів, ефективність та якість процесів, розвиток людей. Організація має напромак, насамперед споживачів і результатів. Це означає, що компанії постійно покращують якість, зовнішній вигляд і імідж своєї продукції, щоб відповідати та перевищувати очікування споживачів.
- у компанії є кодекс поведінки для своїх працівників, але, на жаль, не всі працівники знайомі з цими правилами. Це також є недоліком, тому що кожен працівник обов'язково повинен знати правила, адже це важливо для злагодженої роботи та доброзичливої атмосфери в колективі;
- у ПАТ МЗМВ «Оскар» існує єдиний стиль, який об'єднує всі частини організації, створений і підтримується більшістю команди.
- спільне дозвілля – важливий мотиватор до роботи та згуртування колективу. У підприємстві ПАТ «МЗМВ «Оскар» цьому приділяють достатньо уваги: проводять різноманітні заходи, про які йшлося раніше, спортивні змагання, вилазки на природу тощо.
- не належним чином реалізується матеріальне стимулювання. Для більшості

працівників найважливішими формами матеріального стимулювання є різноманітні доплати (премії, премії), а також доплати за професійну та спеціальну кваліфікацію;

- ПАТ «МЗМВ «Оскар» надає великого значення підвищенню якості персоналу. Компанії мають можливість проводити якісне навчання персоналу, оскільки від професіоналізму та кваліфікації співробітників залежать результати, а отже, і прибуток компанії;

- не всі працівники знають про місію, цілі та стратегії компанії. 8% респондентів не знають і не розуміють місії компанії, 5% співробітників не знайомі зі стратегією компанії;

Усі виявлені недоліки пов'язані між собою. Наприклад, якщо розглянути клімат в колективі, то рівень задоволеністю працею є підвищений, отже знижується плинність кадрів.

Отже, необхідно покращувати та вдосконалювати корпоративну культуру досліджуваного ПАТ «МЗМВ «Оскар».

Висновки до розділу 2

1. ПАТ «МЗМВ» «Оскар» має лінійну функціональну організаційну структуру. Багаторічний досвід використання лінійних функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де керівний орган повинен виконувати багато рутинних, часто повторюваних процедур і операцій, і де завдання та функції управління є відносно стабільними: Забезпечте чітке функціонування та організацію кожної підсистеми. в цілому.

2. Чистий оборотний капітал збільшувався протягом аналізованих років і становив у 2021 р. – 21831 тис. грн. Це є ознакою того, що спроможність підприємства своєчасно сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність. У ході нашого фінансово-економічного аналізу компаній за 2019-2021 роки ми виявили, що досліджувані компанії перебувають у стабільному фінансовому становищі. Проведене дослідження фінансової

стійкості ПАТ «МЗМВ «Оскар» 2019-2021 рр. на основі розрахунку узагальнюючих показників визначило дефіцит власних коштів, коштів довгострокових позик та загальних коштів, що відноситься до фінансової стабільності.

3. Було досліджено, що ПАТ «МЗМВ «Оскар»достойно витримує конкуренцію та має все більше і більше нових покупців, що в результаті збільшує популярність, стабільність та престиж організації. Але і корпоративна культура організації має кілька негативних сторін, наприклад, не правильно здійснюється матеріальна мотивація; не всі робітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії, а також не всі ознайомлені з правилами поведінки на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПАТ “МОРШИНСЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНИХ ВОД “ОСКАР”

3.1. Напрями удосконалення корпоративної культури підприємства

Сучасний етап економічної політики України спрямований на перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки, що передбачає проведення такої соціальної політики, яка сприяє економічному розвитку та враховує всі соціальні інтереси демографічних груп населення країни. Реформування соціальної сфери відповідно до вимог ринкової економіки України потребує вирішення проблем, які перешкоджають створенню соціально-економічної системи, здатної забезпечити добробут і соціальний захист населення країни. Підвищення значущості соціальної політики досліджуваних підприємств ПАТ «МЗМВ «Оскар» сприятиме не лише покращенню якості життя персоналу підприємства, а й сприятиме покращенню якості життя споживачів та суспільства в цілому. Однією зі складових місії ПАТ «МЗМВ «Оскар» є задоволення потреб споживачів шляхом просування товарів.

Соціальна політика держави може задовольнити потреби населення лише на основі динамічно формованої соціальної політики регіону, яка, у свою чергу, формується з урахуванням досвіду формування корпоративної соціальної політики в різних сферах людської діяльності, зокрема, торгівля. Зважаючи на це, актуальним завданням є дослідження формування корпоративної соціальної політики та стратегії товариств з обмеженою відповідальністю. Соціальній політиці товариств з обмеженою відповідальністю не приділяється належної уваги: змісту соціально-економічної, а сфера корпоративної соціальної політики обмежена питаннями підвищення професійної підготовки та якості життя. Корпоративна соціальна політика обмежується соціальними розглядами в рамках відповідальності. Для працівників товариства з обмеженою

відповідальністю важливими факторами в роботі є можливість професійного зростання, підвищення кваліфікації, надання вигоди собі чи іншим.

Соціальна стратегія товариства повинна забезпечувати відповідні соціальні результати для реалізації корпоративного стратегічного плану. Тобто в результаті реалізації стратегії компанії соціальні умови співробітників не погіршуються, а мають значно покращитися. Крім того, реалізація корпоративної стратегії не повинна погіршувати соціальні параметри її зовнішнього середовища. Ми вважаємо, що основними шляхами реалізації соціальної стратегії ПАТ «МЗМВ «Оскар» є:

- впровадження на підприємствах пільг і гарантій у рамках соціального захисту працівників (пенсійного, тимчасової втрати працездатності, безробіття тощо), встановленого на загальнодержавному чи регіональному рівнях;
- надавати працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального заохочення за рахунок відрахувань працівника. Цей спеціальний фонд надходить із Фонду соціального розвитку підприємств. Надання додаткових благ і послуг соціального характеру, крім обов'язкових платежів, має започатковуватися з ініціативи органу виконавчої влади, який реально реалізує принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифної угоди між органами виконавчої влади і уряд Ради трудового колективу (профспілкової ради), як відображення інтересів найманих працівників. Ці пільги мають бути такими ж закріпленими, як і ті, що встановлені трудовим законодавством;
- сприяти неформальному спілкуванню працівників, художній самодіяльності та спорту. Адже ці сфери життя розширюють кругозір людей, зміцнюють почуття взаємоповаги та колективізму. Усе необхідне обладнання має бути закуплено за рахунок прибутку компанії.

Тому соціальна політика товариства з обмеженою відповідальністю, як невід'ємна частина управління, являє собою заходи, пов'язані з наданням його працівникам додаткових благ, послуг і винагород соціального характеру.

Колективними договорами визначаються взаємні зобов'язання сторін щодо

регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- нормування та оплати праці, встановлення мінімальних гарантій заробітної плати на основі єдиної тарифної сітки за кваліфікацією, мінімальних розмірів і мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням конкретних обставин, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників;
- встановлення мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг;
- умови та охорона праці;
- Житлові, медичні, культурні, оздоровчі та рекреаційні організації;
- Умови зростання фонду оплати праці;
- Визначити міжкваліфікаційні (міжпосадові) співвідношення в оплаті праці.

Чим вища зацікавленість працівника у співпраці з ПАТ «МЗМВ «Оскар» та його успішній господарській діяльності, тим більша кількість пільг та послуг надається, також залежно від того, наскільки оплата перевищує встановлену законодавством суму.

Соціальна захищеність, розвиток особистості та охорона здоров'я працівників є умовою успішної діяльності ПАТ «МЗМВ «Оскар». В умовах світової економічної кризи багато компаній не в змозі в повному обсязі виплачувати своїм працівникам соціальне забезпечення та навіть заробітну плату. Деякі підприємства вже відправили працівників у неоплачувану відпустку або скорочений робочий день з ініціативи адміністрації. Проте і в цьому випадку керівництво ПАТ «МЗМВ «Оскар» намагається послідовно проводити політику щодо покращення виплати заробітної плати та забезпечення її гарантованого державою рівня. соціальні стандарти. Однак у разі економічної кризи стан соціального захисту населення регіону залежатиме від подальших дій влади та змін у національній економіці.

Тоді можна зробити висновок, що мета соціальної політики на підприємстві ПАТ «МЗМВ «Оскар» має бути перетворення стратегічного планування соціального прогресу колективу на більш кокрукентну перевагу товариства. Саме таким є взаємозв'язок між соціальною метою підприємства та стратегією з точки зору економіки та маркетингу, з дотриманням усіх соціальних норм.

3.2. Резерви розвитку корпоративної культури ПАТ “Моршинський завод мінеральних вод "Оскар”

Позитивна психологія позитивного розвитку пропонує застосування своїх основних ідей до організаційних контекстів, що веде до розвитку Позитивно орієнтовані організаційно-психологічні підходи. Лютенс Ф. визначає позитивну організаційну поведінку як «вивчення та практичне застосування позитивно орієнтованих сильних сторін людських ресурсів і психологічних можливостей». В рамках цього підходу він пропонує Розгляньте структури, які дозволяють людям в організаціях підтримувати та збільшувати суб’єктивне благополуччя, підвищувати задоволеність роботою та залучення, позитивні емоції на робочому місці та зменшувати ймовірність емоційного вигорання та негативних наслідків стресу. Одним із таких явищ є «Психологічний капітал», в тому числі: •

- впевненість, здатність і готовність прагнути до успішного виконання складних завдань;
- підтримуйте оптимістичний, позитивний стиль атрибуції щодо успіху поточних і майбутніх подій;
- передбачливість, цілеспрямованість будівельної діяльності;
- життєвість, здатність долати перешкоди і вирішувати проблеми в досягненні поставлених цілей.

Психологічний капітал – це характеристика діяльності та стану, а не стабільний набір рис особистості, що дозволяє належним чином розробити та вдосконалити план кожного працівника та ПАТ «МЗМВ «Оскар» в цілому. Розглядаючи на рівні фірми, разом із людським («те, що я знаю») і соціальним («кого я знаю») капіталом, психологічний («ким я можу бути») капітал повинен бути рушійною силою розвитку ПАТ «МЗМВ «Оскар». розвиток організаційної культури невіддільний Активна участь керівників усіх рівнів. Кожен керівник відповідає за стан організаційної культури у своєму підрозділі. Експертна група у складі керівників організації, неформальних лідерів та ключових експертів провела серію робіт з діагностики організаційної культури та визначення

напрямую змін.

Організаційна культура є особливим об'єктом проектування. Організації повинні самі планувати навіть тонкі питання, такі як орієнтація на цінності, відносини з працівниками, ставлення керівництва до людей, моделі поведінки тощо. При цьому реалізація проекту повинна здійснюватися через самовдосконалення організації та співробітників. Тому є надія, що якомога більше працівників на всіх рівнях зможуть брати участь у формуванні та обговоренні плану розвитку організаційної культури. Таким чином вони відчують причетність і думають про свої проекти. Визначте певні етапи діяльності з розвитку організаційної культури. Тому на регулярній основі, скажімо кожні 2-5 років, розробляється та документується «Проект розвитку організаційної культури».

Специфіка описаного методу полягає в безперервності та циклічності процесу розвитку організаційної культури.

Тому після завершення моніторингу середовища та самої організаційної культури, який необхідний для розробки плану розвитку організаційної культури, деякі види продовжують використовувати моніторинг. Після розробки та реалізації проекту триває пошук ідей тощо. Для ПАТ «МЗМВ «Оскар» важливим є проведення крос-культурних досліджень, розробка методичного інструментарію та розробка прикладних програм психологічного капіталу. Пропозиції щодо покращення організаційної культури ПАТ «МЗМВ «Оскар» наступні:

- Розробка корпоративного кодексу поведінки;
- Покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- Постійна діагностика існуючої організаційної культури та задоволеності нею співробітників;

- Впровадити нове програмне забезпечення;
- Створення нової посади – спеціаліст з організаційної культури.

1. Розробка Положення про корпоративну культуру.

Розробка регламенту дозволить вирішити кілька завдань:

- формалізувати та зміцнити встановлену корпоративну культуру;
- задокументувати узгоджені корпоративні стандарти та загальні принципи вести бізнес;
- покращити зовнішній імідж;
- продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління;
- Залучає до роботи в компанії духовно близьких їй співробітників.

Ключова цінність розробки статей полягає в тому, що розробка такого документа дозволяє компанії зрозуміти: яка її місія, які стратегічні цілі її діяльності, продумати та консолідувати систему управління компанією, максимально ефективно розподілити відповідальність і координація між різними рівнями управління. Тобто дійсно дозволити ефективно керувати компанією та зрозуміти її як «зсередини», так і «зовні». Тут пропозиція полягає в організації «нестандартних» відпусток для працівників ПАТ «МЗМВ «Оскар».

2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Таке корпоративне свято зможе ще більше згуртувати колектив.

Такі корпоративні свята зможуть ще більше згуртувати колектив, до того ж характер цих свят найбільше приваблює дружнім спілкуванням. Свята повинні приносити радість колективу. Після впровадження підвищиться довіра співробітників до керівництва, вони отримають можливість зрозуміти колег з іншого ракурсу, побачивши їхню людяність і почуття гумору.

3. Діагностика існуючої організаційної культури та задоволеності нею співробітників.

Як метод комплексного дослідження психосоціальної структури колективів можна виділити найважливіші емоційні показники Стан команди, рекомендує регулярні опитування всіх співробітників, аналогічні тим, які ми проводимо і описуємо в нашій роботі.

Опитування покаже, наскільки працівники задоволені своєю роботою. Як залежить від психологічного клімату трудового колективу самопочуття членів команди та їхня працездатність.

Опитування необхідно проводити анонімно. Якщо таке анкетування проводити хоча б раз на рік, то можна відстежувати зміни, що відбуваються в колективі, і своєчасно вживати заходів щодо усунення виявлених проблем.

4. Придбати програмне забезпечення для підвищення організаційної культури. HR-програмне забезпечення, доступне на ринку, призначене для зберігання, обробки та представлення інформації про людей у компанії, незалежно від організаційної культури. Саме цей недолік компанія UNI вирішила усунути, випустивши спеціальний інтернет-продукт. Його система «4Ps: Office Monitor 2.0» дозволяє автоматизувати обидва аспекти людської діяльності. З його допомогою можна оперативно отримати інформацію про структуру підприємства, інформацію про співробітників. Крім того, це дозволяє повністю автоматизувати процес збору та обробки статистики використання працівників. Графік роботи та відвідування підприємств.

«4Ps: Office Monitor 2.0» запускається у звичайному Інтернет-браузері та поєднує:

- Внутрішній інформаційний портал компанії;
- Система управління персоналом;
- Системи безпеки (для контролю фізичного доступу до офісу).

Як корпоративний інтранет-портал система «4P: Office Monitor 2.0" виконує дві основні функції:

- Служити джерелом актуальної інформації для співробітників організації;
- Це інтерактивне середовище для взаємодії співробітників і метод зворотного зв'язку між співробітниками та керівництвом компанії.

Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію співробітників під час повсякденного робочого процесу та сприяє адаптації нових співробітників до існуючих правил компанії.

Як інтерактивне середовище система «4P: Office Monitor 2.0». Передбачає способи забезпечення спільної роботи, такі як форуми, опитування чи голосування, розмістіть приватні оголошення співробітників, ведіть власні журнали реєстрації, сформуєте вибіркові списки співробітників.

Як система контролю фізичного доступу «4Р: Офісний монітор 2.0» має можливість автоматичного визначення часу проїзду співробітника (через інтеграцію з системою контролю фізичного доступу). Таким чином, за допомогою цієї автоматизованої системи розвиток організаційної культури стане більш повним, що в кінцевому підсумку призведе до досягнення поставлених цілей - зниження плинності кадрів і підвищення ефективності організації.

5. Для реалізації вищезазначених заходів виділити окрему штатну одиницю – спеціаліста з організаційної культури.

Це спеціаліст, який відповідає за розробку системи Внутрішньокорпоративні цінності та їх впровадження в повсякденну діяльність співробітників. У його обов'язки входить роз'яснення думок керівництва і працівники розуміють цілі і завдання підприємства, місце підприємства в бізнесі та суспільному житті і на цій основі формулюють можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільних цілей.

Як система контролю фізичного доступу «4Р: Офісний монітор 2.0» має можливість автоматичного визначення часу проїзду співробітника (через інтеграцію з системою контролю фізичного доступу).

Таким чином, за допомогою цієї автоматизованої системи розвиток організаційної культури стане більш повним, що в кінцевому підсумку призведе до досягнення поставлених цілей - зниження плинності кадрів і підвищення ефективності організації.

5. Для реалізації вищезазначених заходів виділити окрему штатну одиницю – спеціаліста з організаційної культури. Це спеціаліст, який відповідає за розробку системи Внутрішньокорпоративні цінності та їх впровадження в повсякденну діяльність співробітників. У його обов'язки входить роз'яснення думок керівництва і працівники розуміють цілі і завдання підприємства, місце підприємства в бізнесі та суспільному житті і на цій основі формулюють можливі варіанти згуртування колективу для досягнення спільних цілей.

Для цього розробляється стратегія корпоративних заходів, яка може включати спеціальні поїздки, конференції, семінари, навчання тощо. Крім того, спеціалісти

з організаційної культури повинні організовувати та контролювати впровадження організаційної культури для співробітників, коригувати цю діяльність у разі необхідності, контролювати ефективність впровадження проекту, готувати аналітичну та статистичну звітність щодо досягнення цілей, розробляти заходи компанії тощо.

На даний час у ПАТ «МЗМВ «Оскар» є спеціаліст з персоналу, який відповідає цим вимогам і пропонується призначити його на цю посаду, а спеціаліста з персоналу замінити новим працівником. Приведення цього працівника на посаду було б логічним завершенням усіх запропонованих заходів.

Ми також припускаємо, що майбутнє за програмним забезпеченням «4Ps: «OfficeMonitor 2.0» додасть функцію навчання співробітників у формі відеоуроків або навчальних курсів, що сприятиме підвищенню якості співробітників. Тому завдяки реалізації запропонованих заходів Покращиться якість організаційної культури ПАТ «МЗМВ «Оскар», а також підвищиться задоволеність і відданість співробітників, що призведе до зниження обороту персоналу, підвищення продуктивності праці, а отже, підвищення ефективності діяльності підприємств.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність будь-якої системи можна представити в загальних рисах виражає співвідношення результатів, отриманих цим методом, у вигляді метрики. До такого результату призводить система, яка калькулює у вигляді виробничих ресурсів. Розвиток організаційної культури дає компанії багато переваг:

1. Менше конфліктів і кращі ділові відносини.
2. Скорочення витрат невиробничого часу.
3. Підвищення задоволеності та лояльності працівників, а завдяки клієнтам, Підвищення продуктивності праці.
4. Підвищення ефективності бізнесу. Помітним результатом сильної організаційної культури є низька плинність кадрів.

Це можна пояснити одностайною згодою співробітників щодо мети організації та за що вона виступає. Це в свою чергу призводить до згуртованості співробітників, лояльності та відданості організації, і, як наслідок, у співробітників зникає бажання покинути таку організацію.

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів.

Для оцінки загального економічного ефекту від усіх пропозицій щодо вдосконалення HRM будемо використовувати традиційні методи розрахунку ефектів, які широко використовуються в економічній літературі.

Економічний ефект = додатковий прибуток від діяльності, додаткова економія - вартість діяльності.

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію заходів у 2022 році

Види витрат	Сума	Разом за рік, тис. грн
Заробітна плата працівника, прийнятого на заміну фахівця, переведеного на посаду спеціаліста по організаційній культурі (зі страховими внесками)	15781,1 грн x 12 міс.	189 373,2
Витрати на підбір співробітника, прийнятого на заміну (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір і адаптацію нового співробітника)	5500	5,5
Витрати на обладнання робочого місця фахівця по організаційній культурі (купівля оргтехніки)	8500	8,5
Витрати на придбання та установку програмного продукту «4П: ОфісМонітор 2.0»	6500	6,5
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту «4П: ОфісМонітор 2.0»	4000 × 2 рази на рік	8

Продовження таблиці 3.1.

Річний Бюджет на проведення нових корпоративних свят	35000	35
Разом		213,5

Таким чином, до 2022 року вартість реалізації запропонованих заходів становитиме 213,5 тис. грн. Тепер оцінимо додатковий прибуток, який компанія отримає від реалізації цих заходів. Реалізація запропонованих заходів у сфері розвитку організаційної культури підвищить задоволеність роботою (ефект мотивації), Тому що робота з HR буде базуватися на врахуванні соціального моменту у виробничих відносинах. Його ефект також відобразиться у підвищенні продуктивності праці та зменшенні втрат плинності кадрів, пов'язаних зі стабільністю колективу

Таблиця 3.2

Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника

Елемент затрат	Припущення	Розрахунок	Затрати, тис. грн.
Процес звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці в період, що передусє звільненню	5%-не зниження протягом трьох місяців При середньому виробітку на місяць 52 тис. грн./люд.	$52 \times 3 \times 0,05$	7,8
Час на співбесіду з тими, хто звільняється, витрачений інтерв'юерами	1/2 год. керівника відділу (100 грн./ год.) і 1/2 год. (85 грн./год.)	$(100 + 85) / 2$	0,14
Документальне оформлення	1/2 год. працівника (по середній ставці 85грн./год.)	$85 / 2$	0,043
Найм нового працівника			
Подання оголошення	Одне місце у місцевій газеті на 3 тижні (на 3 випуски)		0,3

Продовження таблиці 3.2.

Перевірка рекомендацій	2 години	85×2	0,17
Співбесіда з кандидатами	2 години по середній ставці спеціаліста (85 грн./год.) і 1 година по ставці керівника	$2 \times 85 + 100$	0,27
Оформлення особової справи	3 години	3×85	0,255
Оформлення (внесення у платіжну відомість й інші документи)	1/2 години	$85 / 2$	0,043
Витрати відділу кадрів	10 од.		0,85
Навчання			
Навчання на робочому місці			
Час керівника підрозділу	1/3 години в день, 60 днів = 20 годин	20×8	1,6
Час помічника із числа працівників	10 год. по 50 грн./год.		0,5
Додаткове навантаження працівникам	20 год. по 50 грн./год.		1
Зниження продуктивності праці	У середньому на рівні 20% від нормативної протягом двох місяців	$52 \times 2 \times 0,2$	20,8
Разом			32,17 тис. грн

Тому середня вартість заміни працівника становить 32 000 грн, а це чималі гроші. Тому при меншій плинності людей ці витрати зменшаться.

Після реалізації запропонованих заходів планується знизити плинність підприємств до 5%.

Тоді економія на витратах на найм робітників складе:

$$E_k = (9 - 2) \times 32,17 \text{ тис. грн.} = 225,19 \text{ тис. грн.}$$

Тоді економічний ефект складе

$$E_k = 225,19 - 213,5 = 11,69 \text{ тис.грн.}$$

Тому реалізація запропонованих заходів є економічно вигідною та доцільною. Ми бачимо, що при зниженні товарообігу компанії можуть заощадити багато грошей, частину з яких також можна використати на подальший розвиток організаційної культури. Ці рекомендації дані лідеру ринку ПАТ «МЗМВ «Оскар», але їх можуть ефективно використовувати й інші компанії на ринку. Впровадження розроблених заходів щодо підвищення організаційної культури ПАТ «МЗМВ «Оскар» сприятиме збільшенню продажів, а отже і прибутку. Для розрахунку ефективності запропонованих заходів ми розглянемо три прогностні сценарії: песимістичний, реалістичний та оптимістичний сценарії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогностні показники приросту чистого доходу від реалізації

Показник	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Відносний показник економічної ефективності, %	20	35	50

Джерело: складено самостійно.

За базовий показник для розрахунку взяти прибуток від продажів Дохід ПАТ «МЗМВ «Оскар» за 2021 рік – 1 103 748 тис. грн. Вартість запланованого виконання заходів з підвищення організаційної культури становить 213,5 тис. грн.

Взявши ці дані можна розрахувати певний прогноз збільшення приросту прибутку від реалізації.

Песимістичний варіант:

$$\text{Приріст виручки} = 1\,103\,748 \times 20\% = 2\,206\,749,6 \text{ тис. грн}$$

Реалістичний варіант:

$$\text{Приріст виручки} = 1\,103\,748 \times 35\% = 386\,311,8 \text{ тис. грн}$$

Оптимістичний варіант:

$$\text{Приріст виручки} = 1\,103\,748 \times 50\% = 884\,847 \text{ тис. грн}$$

Ефективність розробленої програми

Показник	Песимістичний (20%)	Реалістичний (35%)	Оптимістичний (50%)
Прибуток від реалізації проекту залежно від стану економічного середовища, тис. грн	2 206 749,6	386 311,8	884 847

Джерело: складено самотійно.

Таким чином, враховуючи зміни значень параметрів, можна підвищити рівень логістичної складової обслуговування клієнтів, оптимізувати робочий час співробітників, скоротити тривалість логістичного циклу поставок і повернень. Зменшення робочого часу в сервісі допоможе скоротити робочий час керівного складу, що дозволить виконати всі необхідні операції протягом однієї робочої години. У той же час менеджери зможуть приділяти більше уваги обслуговуванню та організовувати більш персоналізовано, що сприятиме покращенню корпоративної організаційної культури.

Висновки до розділу 3

Тому в процесі формування, розвитку та зміни організаційної культури товариства з обмеженою відповідальністю висувуються наступні пропозиції:

1. Запропонувати формування корпоративної соціальної політики та стратегії. Один із основних шляхів реалізації соціальної стратегії ПАТ «МЗМВ «Оскар». Забезпечує: реалізацію пільг і гарантій в рамках соціального захисту працівників підприємства, сприяння неформальному спілкуванню працівників.

Метою соціальної політики товариства з обмеженою відповідальністю має стати перетворення стратегічного планування соціального розвитку колективу в Унікальна конкурентна перевага бізнесу, тобто взаємозв'язок соціальних цілей бізнесу з економічною та маркетинговою стратегіями, з метою дотримання ПАТ «МЗМВ «Оскар» соціальних стандартів.

2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури товариств з обмеженою відповідальністю: розробка корпоративних кодексів поведінки, покращення соціально-психологічної атмосфери в колективі, проведення постійної діагностики існуючої організаційної культури та задоволеності нею працівників, впровадження нових програмне забезпечення, створення нових посад - спеціаліст з організаційної культури.

В результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури ПАТ «МЗМВ «Оскар», зросте задоволеність, а як наслідок – знизиться плинність кадрів, підвищиться продуктивність праці, підвищиться ефективність бізнесу.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження обґрунтовуються теоретико-методологічні положення, Розроблено практичні поради щодо формування організаційної культури Підприємства обумовлені такими завданнями. Організаційна культура — це система матеріальних і духовних цінностей, проявів і поведінкових характеристик підприємства, які відображають особистість підприємства, його специфічну поведінку, уявлення про себе та інших у своєму середовищі. Отримані переваги ефективної організаційної культури організації можуть реструктуризувати внутрішню та зовнішню політику, щоб ефективно реагувати на будь-які прояви ринку середовища, стати лідером ринку з високою конкурентоспроможністю. В управлінні іноземним капіталом розрізняють чотири типи корпоративних культур — бейсбольні команди, клуби, коледжі та фортеці. У вітчизняному менеджменті важко виділити чіткі види корпоративної культури.

2. Кожен елемент організаційної культури несе функціональне навантаження. Функціональне навантаження елемента — це кількість або сукупність функцій, ступінь виконання яких змінюється залежно від показника елемента. Аналізуючи кількість елементів, що входять до кожної функціональної області, можна оцінити вагу елементів функції у функціональній області організаційної культури. Існує два набори підходів до оцінки організаційної культури — якісний і кількісний. Якісні методи оцінки організаційної культури включають ті, які базуються на первинних даних, зібраних про компанію (опитування, анкети тощо) та приватній інформації (сприйняття компанії працівниками, пропозиції щодо контактів), але кількісного вираження немає. Метод кількісної оцінки На основі проведення різноманітних опитувань отримати чисельну оцінку стану організації.

3. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління зростає, оскільки вона має багато атрибутів, таких як інтеграція, мета, історія, мотивація та регулювання. Саме ці характеристики визначають успіх одних

компаній і поразку інших. З метою оцінки організаційної культури товариства з обмеженою відповідальністю було проведено діагностику, результати якої засвідчили позитивну динаміку розвитку організаційної культури. ТОВ мають добре налагоджені стимули до роботи та фізичні компоненти організаційної культури з точки зору стандартів, правил і практики управління персоналом. Найбільше задоволення працівників ТОВ – це матеріальний інструмент стимулювання праці. Крім того, працівники підприємства задоволені стандартами, нормами та традиціями підприємства, в якому вони працюють.

4. Недоліки «ореолу» організаційної культури ТОВ включають наявність пліток, невдоволення співробітників стилем управління та інші фактори.

5. Подібним чином той факт, що працівники покладають всю відповідальність на менеджерів, а не на себе, не відповідає існуючій корпоративній культурі.

6. У роботі запропоновано основні заходи щодо покращення організаційної культури, а саме: (1) сформулювати корпоративний кодекс поведінки; (2) покращити соціально-психологічну атмосферу в колективі; (3) проводити постійну діагностику існуючої організаційної культури та задоволеності нею працівників. ; (4) Впровадити нове програмне забезпечення; (5) Створити нову посаду – спеціаліст з організаційної культури.

7. Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться якість організаційної культури ТОВ, зросте задоволеність та відданість працівників, що призведе до зменшення плинності кадрів, збільшення продуктивності праці, і відповідне підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств / С. М. Ілляшенко, М. І. Овчаренко // Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. – № 3, 2012. – С. 115–118.
2. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом / Біляк Ю. // Агросвіт. – 2014. – № 10. – С. 39–43.
3. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством / Колесник Т. // Економічний простір. – 2015. – № 96. – С. 218–226.
4. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / Тарасова О. В. // Економіка харчової промисловості. – № 3 (19) / 2013. – с. 28–32.
5. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури / Міхов Л. І. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – №3(31). – С. 42–46.
6. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства / О. В. Тарасова, С. С. Марінова // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3(19). – С. 28–32.
7. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства / В.С. Шевченко // Комунальне господарство міст. – 2014. – №114. – С. 157–161.
8. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
9. Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. - 1982. - P. - 46.
10. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Fransisco. CA.: Jossey-Bass
11. Inc., 1985. - Р. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний

менеджмент: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. – 208 с

12. Гарматюк О.О. Комунікативний менеджмент: Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. – 105 с.

13. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. –

14. №2 – С.449-456. Грибик І.І. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії / І.І. Грибик, Н.В. Смолінська, А.М. Гирило // Проблеми економіки та управління. – 2008. – №611. – С. 142–147.

15. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г. Л. Хаєта. –К.: Центр навчальної літератури, 2003 – с.16.

16. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. — London: Allen&Unwin, 1974. —Р.

17. Mohan M.L. Organizational communication and cultural vision. Albany: State University of New York Press, [Електронний ресурс]: // Режим доступу: <http://catalogue.nla.gov.au/Record/168049>.

18. Аніщенко, В. О. (2009). Роль корпоративної культури в прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки, (3), 64-71.

19. Ковалевський, С. В. (2007). Корпоративна культура організацій ХХІ століття. Краматорськ: ДДМА.

20. Захарчин, Г. М. (2011). Корпоративна культура. Львів: Новий Світ-2000.

21. Кравченко, О. & Никифорова, В. (2011). Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету (Т. 1), (3).

22. Скібіцька, Л. І. & Скібіцький, О. М. (2007). Менеджмент. Київ: Центр навч. л-ри.

23. Кицак, Т. Г. (2014). Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. Ефективна економіка.

24. Козлов В.В. Корпоративна культура. М.: Альфа-прес, 2009. 422 с.

25. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури

організації. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 25–31.

26. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.І. Бала, О.В. Мукан, Р.Д. Бала. Наукові праці НУ «Львівська політехніка». 2010. № 682. С. 11–15.

27. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

28. Горбенко, Н.В. (2014). Корпоративна культура сучасного університету: підходи до визначення сутності. Грані: науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах. Дніпро : ПП «Тремпольцев», 8(112), 47-52.

29. Серкіс, Ж.В. (2002). Про організаційну культуру закладу освіти. Практична психологія та соціальна робота, 9(10), 4–9.

30. Хміль, Ф.І. (1995). Менеджмент, Київ : Вища школа, 351.

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

32. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - №2, том 3. - С. 214-220.

33. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – вип. 24-25. - С. 190-193.

34. Організаційна поведінка: Навч. посіб. / За заг. ред. Н.Ю. Бутенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 744 с.

35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

36. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm.

37. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. - London: Allen&Unwin, 1974 // <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/ook.php>.

38. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури

машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Г. М. Захарчин. – Львів : Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.

39. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність [Електронний ресурс] / Н. М. Шмиголь – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm.

40. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу: www.denisonconsulting.com.

41. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура]; за ред. докт. екон.наук, професора А. Е. Воронкова. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

42. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О.І. Бала // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».-2006.-№567.-С. 6-11.

43. Лопухова К. О. Особливості формування системи показників рівня корпоративної культури підприємств / К. О. Лопухова // Всеукр. наук. конф. з міжнар. участю молодих вчених та студентів «Розвиток України в умовах глобалізації» (Харків, 18 березня 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 89–91.

44. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник /С.М.Клименко та ін. К., 2008. URL:<http://posibniki.com.ua/catalog-upravlinnyakonkurentospromozhnistyu-pidpriemstva---klimenko-sm>.

45. Копосов Г.О., Макаренко С.М., Олійник Н.М., Калинська Т.А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання. Таврійський науковий вісник: Науковий журнал. Херсон: Айлант, 2010. Вип. 68. С. 281-288.

46. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2014. Вип. 8. С. 115-123.

47. Tyukhtenko N.A., Makarenko S.M. Economic and Mathematic Models for

Staff Planning at Enterprises of all Ownership Forms. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 1 (175). С. 435-442.

48. Makarenko S., Oliinyk N., Kazakova T. Improving the Method Approach to the Rating Evaluation of Employees as Professional Career Development. Baltic Journal of Economic Studies. 2018. Vol. 4, No. 5 December. P. 179-187.

49. Лепетюха Н.В., Рудська І.О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 14. С. 424–429.

50. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі / І. Г. Хіміч // Економічний простір. – 2009. – №23/1. – С. 216–222.

51. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства / В. Д. Тарасюк // 1. Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика и управление» – 2009. – № 2. – С. 333–340.

52. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. – 194 с.

53. Андрушків Б.М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств/ Б. М. Андрушків, І. Г. Химич //Вісник економічної науки України. - 2010. - № 1. - С.23-278.

54. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 284 с.

55. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія.- Х.:Вид-во ХДЕУ, 2003. –203 с.

56. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – №2 – С. 449-456.

57. Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій в умовах

глобалізації економіки / С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, Л.В. Кошева // Корпоративна культура організацій ХХІ століття : збірник наукових праць Х Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (15 жовтня 2013 р., м. Краматорськ). – Краматорськ : ДДМА, 2013. – 188 с. – С. 5–14.

58. Корпоративна культура організацій ХХІ століття : збірник наукових праць Х Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (15 жовтня 2013 р., м. Краматорськ). – Краматорськ : ДДМА, 2013. – 188 с.

59. Товканець Г.В. Корпоративна культура вищого навчального закладу та її роль у формуванні професійної компетентності майбутніх економістів у Чехії / Г.В. Товканець // Збірник наукових праць Хмельницького 72 інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2011. – № 4. – С. 170–174.

60. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003.- С.196.

61. Bala, O. I., Mukan, O. V., & Bala, R. D. (2010). Pryntsypy korporatyvnoi kultury pidpriemstva: sutnist ta vydy [Principles of corporate enterprise culture: the nature and types]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». 682, 11-15.

62. Bashuk, T. O., & Zholudieva, A. M. (2011). Dotsilnist formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi [The feasibility formation of corporate culture at the enterprise]. Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations. 2, 179-184.

63. Kameron, K., & Kuinn, R. (2001). Diahnostika i izmenenie orhanizatsionnoi kultury [Diagnosing and changing of organizational culture]. Saint Petersburg: Piter.

64. Khalet, H. L., Yeskov, O. L., Kovalevskyi, S. V., Medvedieva, O. A., Kuliichuk, V. I., & Yashyna, E. V. (2003). Korporatyvna kultura [Corporative culture]. H. L. Khalet (Ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

65. Слабко Я.Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону / Я.Я. Слабко // Соціальні

технології: актуальні проблеми теорії та практики. міжвузівський збірник наукових праць. – 2010. – № 44. – С. 256-262.

66. . Ковалевський С.В. Корпоративна культура організацій XXI століття: Збірник наукових праць / С.В. Ковалевський. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – 219 с.

67. Naumov, A. I. (1996). Khofstidovo izmerenie Rossii (vliianie natsionalnoi kultury na upravlenie biznesom) [Hofstidovo measurement of Russia (the influence of national culture on business management)]. Menedzhment – Management. 3, 71-95.

68. Ovcharenko, M. I. (2011). Korporatyvna kultura orhanizatsii yak ekonomichna katehoriia: yii sutnist i zmist [Corporative culture of the organization as an economic category: its nature and content]. Zbirnyk naukovykh prats «Ekonomichniy prostir» – Collection of scientific works «Economic Space». 52/2, 250-259.

69. Slabko, Ya.Ya. (2010). Sotsialne doslidzhennia rivnia orhanizatsiinoi kultury promyslovykh pidpriemstv Prydniprovskoho rehionu [Social research of organizational culture level of industrial enterprises Pridneprovsk region]. Sotsialni tekhnolohii: aktualni problemy teorii ta praktyky – Social technologies: current problems of theory and practice. 44, 256-262.

70. Solomanidina, T. O. (2003). Orhanizatsionnaia kultura kompanii [Organizational culture of the company]. Moscow: ООО «Zhurnal «Upravlenie personalom». Saati, T. (1993). Priniatie reshenii. Metod analiza ierarkhii [Decision-making. The method of hierarchies analysis]. Moscow: Radio i Sviaz.

71. Tikhomirova, O. H. (2008). Orhanizatsionnaia kultura: formirovanie, razvitie i otsenka [Organizational culture: formation, development and evaluation]. Izdatelstvo: Saint-Petersburg.

72. Shmoilova, R. A. (1996). Teoriia statistiki [Theory of statistics]. Moscow: Finansy i statistika. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. N. M Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.) Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage. Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizationa culture. Management

Communication Quarterly. 1(2), 173-198.

73. O'Reilly, C. A.; Chatman, J. A.; & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 34(3), 487-516.

74. Shein, E. (2003). *Organizational Psychology*. 3-rd Edition. London: Prentice-Hall. Van der Post, W. Z., De Coning, T. J., et al. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*. 28(4), 147-168.

75. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). URL: <http://www.wbcsd.org>.

76. Модульні стандарти GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/standards>.

77. Міжнародний стандарт інтегрованої звітності. URL: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf.

78. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

79. Законодавство України. Офіційний вебсайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

80. Сайт Центру корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://csr-ukraine.org>.

81. ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності». URL: <http://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

82. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. Труды Одесского политехнического университета. 2008. Вип. 1(29). С. 314-317.

Додаток А

АНКЕТА

1. Чи знаєте Ви історію свого підприємства?

Так

На

Не достатньо добре

2. Скільки часу ви працюєте в даній організації?

До 5 років

Від 5 до 10 років

Більше 10 років

3. Чи маєте Ви уявлення про місію організації?

Маю

Смутно

Не уявляю

4. Чи маєте Ви поняття про стратегію Вашої компанії?

Так

Ні

5. Для Вас організаційна культура – це:

Один відпочинок працівників і керівництва

Соціальна допомога

Спільні традиції

Спільні інтереси

Інше

6. Чи є у Вашій організації закріплені письмово правила поведінки?

Так

Ні

7. Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?

Важливо

Неважливо

8. Найбільш важливі матеріальні форми стимулювання для Вас?

Премії та бонуси

Доплати

Доплати за професійність

Доплати за стаж роботи

9. Скільки Ви ще плануєте пропрацювати в даній організації?

Довго

Недовго

10. Чи задоволені ви в цілому існуючою у вашій компанії організаційною культурою?