

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ
(НА ПРИКЛАДІ КП «ІЗМАЇЛЬСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ
УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНОГО КАНАЛІЗАЦІЙНОГО
ГОСПОДАРСТВА»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми: «Менеджмент:
адміністрування діяльності
суб'єктів господарювання»
Тірон Оксани Андріївни
Керівник
к.е.н., доц. Сорока Л.М.
Рецензент
к.е.н., доц. Башинська М.І.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницького та туристичною діяльністю

протокол № 6 від «28» чудес 2020 р.

Завідувач кафедри Метіль Т.К.

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні АК «27» січня 2021 р.

Оцінка відмінно
(за національною шкалою)

97
(кількість балів)

Голова АК

Авдієв
(підпис)

Мерцисов М.М.
(прізвище, ініціали)

Анотація

Тірон О.А. Удосконалення механізмів корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації в умовах ринку (на прикладі КП «Ізмаїльського виробничого управління водопровідного каналізаційного господарства, 2020.

Сьогодні в процесі формування ефективного стилю керівництва важлива роль відводиться корпоративній культурі, що сприяє успішному розвитку організації. Під корпоративною культурою розуміється сукупність загальновизнаних норм і зразків поведінки, ціннісних поглядів, які встановлюють зразок і сенс роботи співробітників незалежно від їх багатофункціональних прямих обов'язків і посадового становища. Культура підприємства пов'язує як всі види діяльності, так і всі відносини зсередини компанії, робить при цьому більш згуртованим колектив, а також формує імідж організації, створює її зовнішній образ, встановлює взаємини з постачальниками, партнерами, покупцями.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що корпоративна культура дозволяє надати організації свій неповторний, унікальний образ в очах партнерів і клієнтів, і це є важливим фактором конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах господарювання. Грамотно сформований механізм корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Метою дослідження є пошук напрямів удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму корпоративної культури організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізму корпоративної культури підприємства.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових

визначень корпоративної культури, обґрунтування основних положень формування корпоративної культури організації, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей формування корпоративної культури підприємства); спостереження і узагальнення (для дослідження організації, а саме вивчення системи управління корпоративною культурою підприємства; формування загальних висновків); аналіз і синтез (для вивчення системи управління корпоративною культурою організації); методи експертної оцінки (для оцінки ефективності механізму корпоративної культури організації).

У роботі розкрито сутність та природу корпоративної культури, досліджено складові та етапи формування корпоративної культури організації, охарактеризовано вплив механізму корпоративної культури на ефективність функціонування організації, надано організаційно-економічну характеристику КП «ІВУВКГ», досліджено стан корпоративної культури організації, проведено оцінку ефективності механізму корпоративної культури КП «ІВУВКГ», визначено напрями удосконалення механізму корпоративної культури КП «ІВУВКГ», запропоновані заходи щодо удосконалення механізму корпоративної культури організації, визначено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення механізму корпоративної культури КП «ІВУВКГ».

Annotation

Tiron O.A. Improving the mechanisms of corporate culture in human resource management in the organization in market conditions (on the example of KP «Izmail production management of water supply and sewerage»), 2020.

Today, in the process of forming an effective leadership style, an important role is given to corporate culture, which contributes to the successful development of the organization. Corporate culture is understood as a set of generally accepted norms and patterns of behavior, values, which establish the pattern and meaning of employees, regardless of their multifunctional direct responsibilities and position. The culture of the enterprise connects all types of activities and all relations within the company, makes the team more cohesive, and also forms the image of the organization, creates its external image, establishes relationships with suppliers, partners, customers.

The relevance of the research topic is that corporate culture allows the organization to give its unique, unique image in the eyes of partners and customers, and this is an important factor in the competitiveness of the company in market conditions. A well-formed mechanism of corporate culture helps to increase the efficiency of the organization.

The purpose of the study is to find ways to improve the mechanism of corporate culture of the enterprise in a competitive business environment.

The object of research is the process of forming the mechanism of corporate culture of the organization.

The subject of research is theoretical and practical aspects of improving the mechanism of corporate culture of the enterprise.

The methodological basis of the qualification work is general scientific research methods: abstract-logical method (to clarify the scientific definitions of corporate culture, substantiation of the main provisions of the corporate culture of the organization, generalization and formulation of conclusions from the study); system analysis (summary of information for testing models of corporate culture formation of the enterprise); observation and generalization (for the study of the

organization, namely the study of the management system of corporate culture of the enterprise; the formation of general conclusions); analysis and synthesis (to study the corporate culture management system of the organization); methods of expert evaluation (to assess the effectiveness of the mechanism of corporate culture of the organization).

The essence and nature of corporate culture are revealed, the components and stages of formation of corporate culture of the organization are investigated, the influence of corporate culture mechanism on efficiency of functioning of organization is characterized, organizational and economic characteristic of KP «IVUVKG» is given, the state of corporate culture of organization is investigated. KP «IVUVKG», identified areas for improving the mechanism of corporate culture KP «IVUVKG», proposed measures to improve the mechanism of corporate culture of the organization, determined the effectiveness of the proposed measures to improve the mechanism of corporate culture KP «IVUVKG».

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ	8
1.1. Сутність та природа корпоративної культури	8
1.2. Складові та етапи формування корпоративної культури підприємства ..	14
1.3. Вплив механізму корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства в умовах ринку	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ІЗМАЇЛЬСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНОГО КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»	31
2.2. Дослідження стану корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»	37
2.3. Оцінка ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»	47
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ІЗМАЇЛЬСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНОГО КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА»	59
3.1. Напрями удосконалення механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»	59
3.2. Заходи удосконалення механізму корпоративної культури підприємства	66
3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів удосконалення механізму корпоративної культури підприємства	73
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні в процесі формування ефективного стилю керівництва важлива роль відводиться корпоративній культурі, що сприяє успішному розвитку організації. Під корпоративною культурою розуміється сукупність загальновизнаних норм і зразків поведінки, ціннісних поглядів, які встановлюють зразок і сенс роботи співробітників незалежно від їх багатофункціональних прямих обов'язків і посадового становища. Культура підприємства пов'язує як всі види діяльності, так і всі відносини зсередини компанії, робить при цьому більш згуртованим колектив, а також формує імідж організації, створює її зовнішній образ, встановлює взаємини з постачальниками, партнерами, покупцями.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що корпоративна культура дозволяє надати організації свій неповторний, унікальний образ в очах партнерів і клієнтів, і це є важливим фактором конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах господарювання. Грамотно сформований механізм корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Корпоративна культура як поняття та інструмент ефективного менеджменту підприємства у своїх наукових працях розглядалася такими вітчизняними й зарубіжними науковцями як: Т. Алексєєвим, В. Гаєвським, Ю. Давидовим, Г. Дмитренко, В. Кравченко, М. Коул, Т. Кицак, А. Масловим, Б. Мільнер, В. Никіфоренко, М. Портер, Т. Пітерсом, Г. Хаєтом, Г. Чайкою, М. Чеплюком та ін.

Метою дослідження є пошук напрямів удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність та природу корпоративної культури;

- дослідити складові та етапи формування корпоративної культури організації;
- охарактеризувати вплив механізму корпоративної культури на ефективність функціонування організації;
- надати організаційно-економічну характеристику КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»;
- дослідити стан корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»;
- провести оцінку ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»;
- визначити напрями удосконалення механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення механізму корпоративної культури організації;
- визначити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення механізму корпоративної культури організації.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму корпоративної культури організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізму корпоративної культури підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження: абстрактно-логічний метод (для уточнення наукових визначень корпоративної культури, обґрунтування основних положень формування корпоративної культури організації, узагальнення й формулювання висновків з дослідження); системний аналіз (зведення інформації для відпрацювання моделей формування корпоративної культури підприємства); спостереження і узагальнення (для дослідження організації, а саме вивчення системи управління корпоративною культурою

підприємства; формування загальних висновків); аналіз і синтез (для вивчення системи управління корпоративною культурою організації); методи експертної оцінки (для оцінки ефективності механізму корпоративної культури організації).

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних учених з даної проблематики, фінансова звітність досліджуваного підприємства, монографічні дослідження та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, результати досліджень автора.

Практичне значення результатів проведеного дослідження полягає у тому, що прикладний аналіз та обґрунтовані теоретичні положення, викладені у роботі, доведені до рівня рекомендацій і можуть бути реалізовані суб'єктами господарювання.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Деякі аспекти, які висвітлено у кваліфікаційній роботі доповідалися на V Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук», 14 листопада 2019 р. Тема доповіді: «Вплив рівня сформованості корпоративної культури на рівень конкурентоспроможності організації».

Автор приймала участь у IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України», 29 травня 2020 р. Тема дослідження: «Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації».

На V Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів XXI ст.: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук», 18 листопада 2020 р. автор виступила із доповіддю: «Вплив механізму корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства в умовах ринку».

Структура кваліфікаційної роботи. Структуру кваліфікаційної роботи визначили мета і завдання. Робота складається із вступу, трьох

розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань, додатків.
Загальний обсяг роботи 110 сторінок у тому числі 25 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА: СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ

1.1. Сутність та природа корпоративної культури

Перспективи модернізації економіки визначаються в сучасному світі трьома основними факторами. Перш за все – це наявність розвиненого людського капіталу, який дозволяє справлятися зі складними завданнями, особливо в умовах автоматизованих і комп'ютеризованих виробництв. Друге – це наявність особливої культури (в тому числі – звички до трудової і виробничої дисципліни), необхідної як для успішної роботи, так і для створення раціональних конкурентоспроможних систем управління. Третє – готовність працювати в рамках певних стилів керівництва, що стимулюють постійний розвиток, ефективне зростання і внутрішню самоорганізацію.

Поняття «культура» багатогранне і розглядається як:

- сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених і створюваних людством і складових його духовно-суспільного буття [4, с. 46];
- історично визначений рівень розвитку суспільства і людини, виражений в типах і формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях [9, с. 41];
- складна, багаторівнева знакова система, що моделює в кожному соціумі картину світу і визначає місце людини в ньому [24, с. 171];
- сукупність генетично неуспадкованої інформації в області поведінки людини [31, с. 67].

Культура включає безліч елементів, рівнів, смислів. Розглядаючи культуру організації, ми позначаємо систему традицій, звичаїв, легенд, міфів, героїв, норм, а також правил, що визначають поведінку працівників організації.

Залежно від об'єктів культуру класифікують на матеріальну і нематеріальну, духовну.

Сучасні вчені відзначають поліфункціональність культури, тобто

множинність функцій культури. Розгляд організацій, підприємств і установ як спільнот, що мають загальне розуміння своїх цілей, значення і місця, своїх цінностей і поведінки, індуціювало поняття корпоративної культури. Термін «корпоративна культура» відбувається шляхом складання двох незалежних понять – корпорація і культура.

Раніше вважалося, що тільки комерційні організації можуть називатися «корпораціями». В даний час, в сучасній економічній теорії виникло нове розуміння корпорації як об'єднання, спільноти у всіх формах, державних, приватних, громадських, організацій (підприємство, установа, фірма, компанія і т.п.) з певними нормами, принципами, положенням в суспільстві і специфічними цілями і інтересами. І так як культура властива будь-яким організаціям, а її зміст, функції, механізм формування є універсальним, отже, дослідження корпоративної культури може бути проведено в рамках будь-якої організації [10, с. 180].

Сутнісні характеристики поняття «корпоративна культура» різними науковцями наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

**Сутнісні характеристики визначення поняття
«корпоративна культура»**

Автор	Визначення
Бала О. І.	...це сукупність головних переконань, що незалежно сформовані, засновані чи розроблені належною групою у міру того, як вона вчиться розв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виступили доволі ефективними, щоб їх вважати цінними, а тому передаються новими іменами як вірний образ сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем [7, с. 96].
Артеменко М.Г.	...це творча діяльність організації: як минула, втілена в цінностях, традиціях, нормах; так і справжня, така, що базується на уречевленні цінностей, норм і традицій [3, с. 91].
Дилом Т., Кеннеди А.	... слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, засобів поведінки і тому подібне, які врозкривають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організації для досягнення поставлених перед нею цілей [15, с. 113].

Продовження таблиці 1.1.

Автор	Визначення
Шварц С., Девіс С.	... є комплексом поглядів і очікувань, що розділяється членами організації. Ці переконання очікування створюють норми, які в вагомій мірі розкривають поведінку в організації окремих осіб і груп [23, с. 41].
Морган Г.	...це один із засобів організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій і інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які направляють діяльність підприємства в потрібне русло [23, с. 41].
Дреннан Д.	... це все те, що для останньої типово: її специфічні властивості, превалюючи відносини, зразки прийнятих норм поведінки, що утворилися [31, с. 41].
Е. Браун	...це сукупність переконань, цінностей та засвоєних засобів для вирішення реальних проблем, що формуються протягом життя організації і які проявляються у різних матеріальних формах і в поведінці членів організації [31, с. 42].
Голубенко К.О.	...система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є неписаними нормами, що визначають, як люди зобов'язані працювати і поводити себе в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінності, які поділяє переважна більшість членів організації [14].
Шейн Е.	...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 відбувається їх діяльність в даній організації [60, с. 52].

Джерело: узагальнено автором

З визначень, представлених у таблиці 1.1., видно, що поняття «корпоративна культура» трактується різними авторами неоднозначно. В результаті складається розмита і невизначена картина, що перешкоджає чіткому розумінню цього поняття.

Отже, здійснимо формулювання наступного визначення корпоративної культури – це загальні поділювані трудовим колективом цінності, норми і традиції, що формують у працівників відчуття причетності до підприємства. Види корпоративної культури наведено в Додатку А.

Корпоративна культура це основа життєвого потенціалу підприємства, яка проявляється у спільній роботі людей, розвитку відносин між ними, формуванні стійких норм і принципів життєдіяльності організації [20, с. 34].

Корпоративна культура – це:

- порядок формальних та неформальних відносин і правил діяльності організації;

- звичаї та традиції;

- індивідуальні та групові інтереси;

- особливості поведінки працівників організаційної структури;

- стиль керівництва;

- показники задоволеності персоналу умовами праці;

- ідентифіковані людей з підприємством і перспективами його розвитку

[5, с. 449].

Корпоративна культура спрямована на внутрішнє середовище організації і виражається в основному в організаційному поведінці співробітників.

До форм прояву корпоративної культури можна віднести:

- стабільність, ефективність і міцність зв'язків всередині систем організації;

- культуру і порядок виконання своїх обов'язків;

- пристосованість до інновацій в організації;

- встановлений стиль управління на всіх рівнях, заснований на співпраці;

- позитивна самоорганізація співробітників [5, с. 450].

Корпоративна культура проявляється в поведінці співробітників відповідно до прийнятих норм і визнаних цінностей, які об'єднують інтереси окремих людей, груп і організації в цілому. Корпоративну культуру не можна сконструювати і впровадити, як не вийде і запозичувати. Можна перейняти тільки деякі механізми зв'язків і структури, які будуть відображені в організаційних проєктах. Перенесення системи корпоративної поведінки однієї організації в іншу, в основному, не приводить до успішного результату. Кожна організація має свої унікальні риси: склад працівників, професійно-кваліфікаційна кадрова структура, галузева приналежність, географічне положення і т.д. [12, с. 39].

Важливим фактором є історія створення та розвитку організації, формування колективу співробітників і визначені традиції. Корпоративна культура організації визначає вектор її розвитку, пояснює напрямки функціонування організації. Вона дає можливість організації в значній мірі вирішити проблему узгодження індивідуальних цілей працівників із загальною метою організації. При цьому створюється спільний культурний простір, який включає цінності, правила, норми, моделі поведінки, прийняті всіма співробітниками [3, с. 91].

Виділяються позитивні і негативні корпоративні культури, які визначаються характером впливу на кінцеві результати діяльності організації. Позитивна корпоративна культура повинна сприяти збільшенню ефективності роботи, вдосконалення виробничих процесів, постійного розвитку організації та її персоналу, створення хороших умов і дружньої атмосфери в колективі, збільшення статусу організації в даній сфері діяльності.

Негативна корпоративна культура заважає нормальному функціонуванню та розвитку організації і реалізації її завдань і місії. До відмінних рис негативної корпоративної культури можна віднести низьку зацікавленість співробітників в результатах своєї праці, високий рівень плинності кадрів, зниження ступеня особистої відповідальності, формальне виконання своїх службових обов'язків, роз'єднаність інтересів між підрозділами організації, нестабільність відносин із зовнішнім середовищем, зниження авторитету та репутації у партнерів, потенційних споживачів, всього суспільства [30, с. 70].

Кожна корпоративна культура має свої переваги й недоліки. У деяких ситуаціях демократична особистісно орієнтована корпоративна культура може створити основу для серйозних проблем. Наприклад, у кризовій ситуації або складний момент для організації потрібен жорсткий контроль і суворе керівництво [6, с. 17].

Таким чином, важливою умовою для успішного управління організацією є гнучкість всіх елементів управління, в тому числі і

корпоративною культурою. Необхідно вміти оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також найбільш оптимально комбінувати різні стилі управління з переважанням такого стилю, який є найбільш підходящим в даній ситуації.

До методів зміцнення корпоративної культури слід віднести наступні:

1. місію, цілі, правила і принципи організації, що показують її ставлення до співробітників і всього суспільства в цілому;
2. рольове моделювання, що виявляється в щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні і спілкуванні з підлеглими;
3. зовнішні символи, що формують систему заохочень, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень;
4. історії, легенди, традиції і звичаї, пов'язані з виникненням організації, її засновниками або видатними членами;
5. завдання, функції, показники, які є об'єктом постійної уваги менеджменту;
6. дії топ-менеджерів в кризових ситуаціях;
7. управління кадрами організації [40, с. 263].

Існує проблема вивчення, вимірювання та оцінки корпоративної культури в організації. Економічний ефект виражається в підвищенні продуктивності праці співробітників, зростанні прибутку і рентабельності в організації. Часто корпоративну культуру ототожнюють з цінностями, вважаючи, що ті цінності, які переважають в індивідуальній свідомості, в сукупності створюють загальну ціннісну атмосферу в організації. Такий підхід дає можливість отримати кількісну характеристику уявлень, домінуючих в організації.

Звичайно, цінності безпосередньо відносяться до корпоративної культури, але акцентувати увагу тільки на них буде недостатньо, так як ціннісні орієнтації показують, в першу чергу, елементи внутрішньої структури особистості і є показниками індивідуального рівня [2, с. 26].

Таким чином, корпоративна культура має великий вплив на діяльність

організації. Спрямоване формування корпоративної культури може дозволити ефективно застосовувати людські ресурси для здійснення стратегії організації, підвищити рівень керованості організацією, посилити згуртованість команди співробітників, використовувати як стратегічний мотивуючий чинник, що направляє співробітників на досягнення цілей компанії.

Необхідно чітко розуміти, що корпоративна культура присутня в кожній установі незалежно від того, усвідомлює це колектив чи ні. Відсутність розуміння і чіткої діагностики веде до того, що процеси розвиваються стихійно. Культурою потрібно займатися не менш серйозно, ніж будь-якими іншими аспектами діяльності установи. Наявність системи цінностей і норм поведінки дозволяє організації започаткувати єдиний вектор руху і розвитку її співробітників. Втім, грамотно впроваджена корпоративна культура не тільки допускає вдосконалити процес внутрішньої комунікації, а й забезпечує лояльність співробітників, сприяє підтримувати командний дух колективу. Необхідно грамотно здійснювати діагностику культури, аналізувати чинники, які надають на неї найбільший вплив, здійснювати коригування тих чи інших її елементів і параметрів.

1.2. Складові та етапи формування корпоративної культури підприємства

Єдиного або загально визнаного переліку ознак або проявів корпоративної культури не існує, найбільшого поширення набув перелік Френка Харріса і Річарда Морана, що розробили так звані характеристики корпоративної культури. На наш погляд ці ознаки не відносяться для конкретного підприємства і таким чином можуть застосовуватися на будь-яких суб'єктах господарювання [23, с. 106].

1. Усвідомлення себе і свого місця на підприємстві. Наприклад, одні культури поважають приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній прояв. В одних підприємствах співробітники

призиваються солідаризуватися один з одним – в інших нормальним вважається незнання співробітниками нікого за межами свого відділу і підрозділу (виробничого цеху), а сама робота на підприємстві сприймається як тимчасовий етап кар’єри [23, с. 106].

2. Комунікаційна система та мова спілкування. Використання усній, письмовій, невербальної комунікації відрізняється від групи до групи, від підприємства до підприємства. На багатьох підприємствах створюється своя власна мова спілкування – сленг – зрозумілий тільки членам закладу. Сленг скорочує час комунікації та викликає почуття причетності до групи.

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі. Різноманітність уніформ, спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска і т.д. підтверджують наявність безлічі мікро культур. Ця різноманітність закріплюється у формі дрес-коду. Наприклад, в одних підприємствах співробітники повинні підкреслювати свою компетентність допомогою суворої форми, яка демонструє акуратність і професіоналізм. В інших підприємствах цієї сфери вважається, що важливіше створити відчуття комфорту у клієнта, тому одяг співробітників нарочито недбалий і пом’ятий, так що і клієнт не відчує незручність за власний неідеальний зовнішній вигляд [23, с. 106].

4. Що і як їдять люди, звички і традиції у цій галузі. Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність його на підприємстві, дотація на харчування, періодичність харчування самі по собі багато значать для працюючих людей. Наявність же окремих місць для керівників і робітників підкреслює важливість статусів на підприємстві, можливість вибрати вегетаріанське (пісне) меню говорить про важливість екологічної відповідальності та толерантності, самообслуговування – про повагу праці співробітників громадського харчування і політиці економного виробництва.

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання. Ступінь точності і відносності часу у працівників, дотримання розпорядку і заохочення

за це різниться від підприємства до підприємства. Якщо в одній організації термін «в понеділок» означає конкретний робочий день, то в іншій це вже «протягом тижня до вихідних». Відсутність єдиного для всіх учасників досвіду часу може призводити до серйозних проблем взаємодії: «марна трата часу», «брак часу», «вирішити всі проблеми разом».

6. Взаємовідносини між людьми. Взаємовідносини між людьми можуть відрізнятися в залежності від віку та статі, досягнень і влади, мудрості й інтелекту, досвіду і знань – тобто того, що на підприємствах вважається критерієм статусу і влади. Наприклад, найчастіше персонал підприємства ділиться на групи по статевої та віковою ознакою: жінки воліють спілкуватися з жінками, молоді люди – з молодими. Це спілкування стає неформальним, часто триваючим і в неробочий час [23, с. 107].

7. Цінності і норми. Цінності і норми пізніше були виділені з усіх проявів як головні елементи культури, тому що саме те, що люди цінують у своїй роботі і як ці цінності зберігають, є центром всієї внутрішньо організаційного життя. Неприйнятні цінності і норми є на сьогоднішній день головною причиною звільнення людей з підприємств.

8. Віра у щось. Віра – це впевненість у неочевидних речах. Це засіб боротьби з невизначеністю, спроба пояснити незрозумілі події, виправдати їх або надати якийсь ясний зміст, знайти опору в критичній ситуації. Це може бути віра в керівництво, успіх, свої сили, справедливість, в етичну поведінку.

9. Процес розвитку працівників і навчання. У різних підприємствах по-різному ставляться до співробітників: в одних – це всього лише доповнення до машин, людський ресурс, а в інших – це основний капітал підприємства, що вимагає розвитку і підтримки ресурс. Звідси впливає бездумне або усвідомлене виконання роботи, упор на інтелект або на силу.

10. Трудова етика і мотивування. Центральний зміст праці, заданий в корпоративній культурі, визначає ставлення до роботи, відповідальність за її якісне і термінове виконання, оцінка праці, винагорода за працю [23, с. 107].

Також можна визначити і інші складові корпоративної культури в

суб'єкта господарювання (рис. 1.1.):

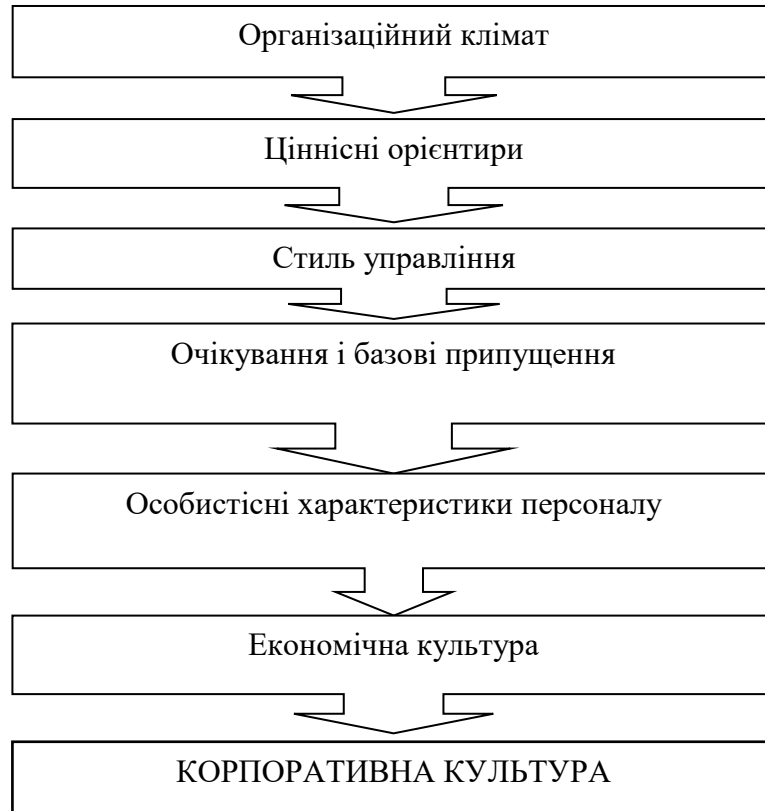


Рис. 1.1. Складові елементи корпоративної культури суб'єкта господарювання

Джерело: розроблено автором

Із всіх розглянутих складових, що входять до корпоративної культури суб'єкта господарювання головним елементом потрібно виділити цінності. Думка про те, що цінності є ключовою складовою корпоративної культури, підтримується абсолютно всіма дослідниками. Цінності є підставою, ядром корпоративної культури, вони проявляються в поведінці і закріплюються в ньому за допомогою норм і правил. Цінності і норми зберігаються і транслюються новим членам корпоративної культури.

В загальному розумінні цінності – це базові уявлення про те, що певні ідеї, цілі і засоби є індивідуально або соціально переважають інші ідеї, цілі і засоби (рис. 1.2.).

Цінності використовуються людиною в ситуації вибору як критерій прийняття рішення. При цьому вони проявляються в поведінці, і хоча вони не

завжди усвідомлюються, при цьому їх регулятивний вплив залишається. Цінності несуть в собі моральні уявлення про те, що є правильним, позитивним чи бажаним, вони – усвідомлений чи інтуїтивний вибір того, що для людини є важливим і вартим.



Рис. 1.2. Ключові елементи корпоративної культури

Джерело: [42]

Цінності можна охарактеризувати за певними ознаками.

1. Цінності – це переконання, що представляють собою не холодні ідеї, але змішуються з емоціями.

2. Цінності – це бажані людиною мети (наприклад, рівність) і образ поведінки, який сприяє досягненню цих цілей (наприклад чесність).

3. Цінності не обмежені певними діями і ситуаціями (тобто трансцендентні). Наприклад, слухняність ставиться до роботи чи школі, спорту, сім'ї.

4. Цінності виступають як стандарти, які керують вибором або оцінкою вчинків, людей, подій.

5. Цінності впорядковані за важливістю відносно один одного. Упорядкований набір цінностей формує систему ціннісних пріоритетів [44].

Розрізняють цінності матеріальні, соціальні та духовні (рис. 1.3.).

До матеріальних цінностей відносять товари, продукти, послуги, твори мистецтва – предмети, якими ми дорожимо, мають грошову оцінку. До соціальних цінностей відносять цінності, пов'язані зі спілкуванням людей між собою і з соціальними групами: суспільні ідеали, моральні норми, естетичні та етичні норми. До духовних цінностей відносять цінності, пов'язані з самоідентифікацією людини і його ідентифікацією щодо інших людей і

ціннісних установок: поняття про призначення людини, сенс життя, Бога [42].

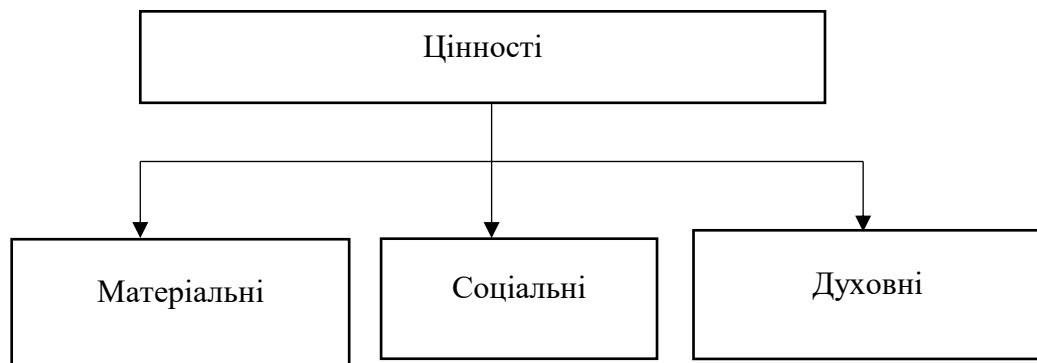


Рис.1.3. Цінності корпоративної культури

Джерело: складено автором на основі [42]

Аналізуючи складові елементи корпоративної культури слід також розглянути на яких рівнях вона формується. Слід також відзначити що єдиного підходу до рівнів корпоративної культури немає. Вітчизняні та зарубіжні дослідники протягом тривалого часу по різному трактують ці підходи, тому розглянемо найвідоміших з них.

На думку Голубенко К.О. [14] корпоративна культура складається з таких рівнів (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Рівні корпоративної культури

Рівень	Особливості рівня	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
1	2	3	4
1. Зовнішній рівень	Утворюється штучно (свідомо) і розпізнається споживачем. В основному, цей рівень є неглибоким, оскільки зазвичай (хоча і не повністю) стосується корпоративного стилю одягу, атрибутів компанії тощо. Його часто використовують як інструмент PR для залучення клієнтів.	Зовнішні або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4
2. Внутрішній рівень	Це офіційні зафіксовані зв'язки між керівництвом і співробітниками. Він включає статут, розпорядки, організаційну структуру, кадрову політику, прийняті стилі управління й т.п. Рівень важливий і обов'язковий. Робота над ним – прямий обов'язок служби персоналу, безперечно, у співпраці з керівною ланкою.	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
3. Прихований (латентний) рівень	Це специфічний стан стосунків між працівниками і керівництвом, що відбувається в ділових, і неділових розмовах, у розповідях співробітника про компанію родині і друзям. Саме цей рівень є найважливішим для формування лояльності. І саме на нього прагнуть вплинути (безпосередньо або опосередковано) служба персоналу і керівники. Однак, цей рівень не підлягає жодному управлінню, якщо слова відрізняються зі справою.	Латентні або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Джерело: [14]

Рівні корпоративної культури, за Ділу і Кеннеді. Т. Діл і А. Кеннеді розглядають чотири рівні корпоративної культури [38, с. 45]:

- 1) цінності – це колективні всіма членами організації уявлення про організацію та її благо;
- 2) герої – це ті члени організації, які є прикладом, що втілює найважливіші організаційні цінності;
- 3) обряди і ритуали – це повні символізму церемонії в організації, які проводяться для того, щоб відзначати важливі для компанії події і долучати до них нових членів;
- 4) структура спілкування – це канали неформального спілкування, за якими члени організації отримують інформацію про корпоративні цінності, героїв, обрядах і ритуалах [24, с. 172].

Е. Шейн, аналізуючи корпоративну культуру, виділяє три рівні: артефакти, цінності і основні переконання [60, с. 155] (рис. 1. 4.).



Рис. 1.4. Рівні корпоративної культури, за Шейн С.Х.

Джерело: складено автором на основі [60, с. 155]

Процес формування корпоративної культури організації починається з аналізу її поточного стану. Необхідно визначити, в якій мірі і в яких аспектах (факторах) корпоративна культура не відповідає бажаному стану. Основна робота з аналізу корпоративної культури лягає на службу персоналу. Бажано залучити сторонніх консультантів, оскільки не всі проблеми видно зсередини компанії. Істотну роль на етапі аналізу має взаємодія служби персоналу з керівництвом і власниками компанії, які повинні сформулювати основну концепцію бажаного стану корпоративної культури [33, с. 190].

На другому етапі визначається місія організації та її базові цінності. Важливим моментом є перевірка того факту, що з місією і цінностями знайоме не тільки вище керівництво компанії, але і менеджери середньої ланки і рядові співробітники, а також оцінка, в якому ступені організація готова до сприйняття бажаних цінностей. Наприклад, власники компанії в якості основної мети називають розвиток інновацій, а в реальності в компанії жорстко пригнічується будь-яка ініціатива і не виділяються кошти на підвищення кваліфікації.

Далі потрібно перейти до формування корпоративного кодексу – документа, в якому викладені стандарти поведінки в організації. Форму кодексу кожна організація вибирає самостійно, це може бути текстовий опис або яскраві гасла. На наступному етапі формуються традиції організації. Для впровадження традицій спочатку необхідно розробити графік проведення конкретних заходів, наприклад, якщо потрібно впровадити традицію постійного навчання, то буде потрібно виділити спеціальні навчальні години і

організувати видачу необхідної літератури [33, с. 191].

Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій. Цей етап має на увазі відпрацювання способів обміну інформацією. на даному етапі до служби персоналу повинні підключитися відділ зв'язків з громадськістю та служба інформаційних технологій, оскільки багато комунікаційні процеси пов'язані з системою документообігу або корпоративною інформаційною системою організації, засобів інтерактивного спілкування.

На наступному етапі відбувається вдосконалення системи мотивації. Йдеться, перш за все, про впровадження методів нематеріальної мотивації. Можна використовувати дипломи, медалі, подяки та рекомендаційні листи, дошки пошани. На даному етапі велика роль вищого керівництва компанії.

Далі необхідно приступити до просування бренду компанії. Перш за все, потрібно провести вивчення та доопрацювання корпоративного стилю і символіки. Мається на увазі розробка сувенірної продукції з логотипом фірми, фірмового одягу. Далі розробляється план заходів щодо продажу бренду. Створення та реалізація плану вимагає особистої участі відділу маркетингу. Необхідно врахувати інтереси не тільки клієнтів компанії, але і постачальників, співробітників, власників [33, с. 193].

Виділені етапи формування корпоративної культури можуть проходити не тільки послідовно, але й паралельно. Крім того, процес формування корпоративної культури має різний зміст на різних етапах розвитку бізнесу. Якщо компанія знаходиться на стадії створення ключової компетенції, значення мають особисті цінності керівника і топ-менеджмента, на етапі зростання цінності перших осіб закріплюються за допомогою ритуалів і символів. На етапі зрілості на перше місце виходить правильний підбір персоналу і передача цінностей новоприйнятим працівникам. На етапі нового зростання консолідуючими факторами є подолання кризи і створення інновацій.

Можна виділити основні методи формування корпоративної культури організації [11, с. 107]:

- залучення рядових співробітників до процесу створення корпоративних цінностей;
- обговорення в колективі планів і результатів змін корпоративної культури;
- створення корпоративного кодексу, керівництва для співробітників;
- демонстрація топ-менеджерами зразків корпоративної поведінки;
- стимулювання необхідного поведіння;
- ознайомлення колективу з корпоративною культурою інших компаній;
- реалізація культурних програм.

Отже, корпоративну культуру доцільно розглядати як комплекс прийнятих усіма членами колективу цінностей і норм, що впливають на їх дії в робочому середовищі і вибір засобів комунікацій. Корпоративна культура є неформальним свідомістю організації, її нематеріальним активом, відбиваючись і формуючись в поведінці працівників; вона має пряму залежність від цілей підприємства. У сучасних організаціях корпоративна культура повинна формувати середовище, прихильно відноситься до нововведень, відкриту до створення та запровадження інновацій: подібна інноваційно-орієнтована корпоративна культура допомагає організаціям вигравати в конкурентній боротьбі, створюючи конкурентні переваги у вигляді інновацій, і протистояти зовнішнім загрозам за рахунок високої лояльності працівників, обумовленої єднанням особистих і корпоративних цінностей в культурі компанії.

1.3. Вплив механізму корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства в умовах ринку

У сьогоднішніх реаліях функціонування підприємства перед керівництвом будь-якої організації постійно виникає питання підвищення ефективності її діяльності. Ці проблеми актуальні як для зарубіжних, так і для вітчизняних організацій. Лише висока ефективність, може забезпечити

конкуреноспроможність підприємства, а тому їх благополуччя і комерційний успіх. Один з підходів до вирішення проблеми, що склалася полягає в пошуку резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Для досягнення ефективності діяльності необхідно впроваджувати на підприємстві науково-обґрунтовані форми господарювання та управління [22, с. 67].

Ефективна діяльність підприємства передбачає комплексне вирішення завдань, на основі показників економічного ефекту, одержуваного в результаті змін основних сторін діяльності суб'єкта господарювання: обсяг випуску продукції в натуральному вираженні; витрати на виробництво і реалізацію продукції; підвищення якості продукції, що випускається; освоєння нової прогресивної продукції; зростання продуктивності праці працівників; використання капітальних вкладень [1, с. 69].

Основним фактором який впливає на всі вище перераховані сторони діяльності суб'єкта господарювання є корпоративна культура. На думку багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників корпоративна культура пов'язана з досягненням найкращих соціально-психологічних умов на підприємстві, таких як: створення умов для творчого ефективного праці, створення умов для соціального світу і партнерства, створення інтересів суспільства і держави [6, с. 18].

У сучасному світі приділяється особлива увага розвитку корпоративної культури. Аналіз і розвиток позитивних тенденцій корпоративної культури дозволяють підвищити керованість будь-якого економічного об'єкта, а в слідстві з цим і ефективність діяльності підприємства навіть в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Культурні аспекти все частіше розглядаються як важливий засіб, за допомогою якого підприємства можуть забезпечити собі стабільність і процвітання і залишатися конкурентоспроможними навіть у період кризи.

Ще Т. Пітерс і Р. Уотерман виявили в своїх дослідженнях зв'язок між культурою і успіхом у роботі підприємства, описавши управлінську практику успішних організацій і виявивши ряд вірувань і цінностей культури, які

привели підприємства до успіху [6, с. 19].

Загалом взаємозв'язок культури та результатів бізнесу представлений у моделі американського соціолога Т.Парсонс. Цю ідею розробив і конкретизував Р.Квін і Дж.Рорбах у своїй моделі «Конкурентні цінності та організаційна ефективність», яка пояснює вплив певних цінностей на ефективність компанії. Поліпшення корпоративної культури, перетворення її на потужний мотиваційний та об'єднуючий принцип може стати одним із важелів підвищення ефективності діяльності компанії, тому багато сучасних керівників вважають корпоративну культуру найважливішою частиною корпоративної культури. мобілізувати ініціативу працівників та забезпечити продуктивну взаємодію [6, с. 19].

Корчагіна Є.В. говорить про прямий вплив корпоративної культури на стійкість компанії. У своїх роботах автор виходить з того, що гнучка корпоративна культура дозволяє компаніям адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, а також пропонує модель для вимірювання внеску корпоративної культури у розвиток компанії [39, с. 190].

На думку Шевченка В.С. Найефективніший спосіб впливу керівництва на формування організаційної культури через увагу до цінностей організації - створення доброзичливої соціально-психологічної атмосфери, заснованої на толерантності до розбіжностей та розбіжностей працівників (соціалістів). організації в сучасних умовах [58, с. 121].

Фіщук Н.Ю. Він каже, що корпоративна культура створюється систематично, продумано, цілеспрямовано і лише в інтересах компанії. Плануючи корпоративну культуру, керівництво компанії займається формуванням фірмового стилю. Після того, як людина потрапляє в колектив, вона починає грати якусь роль і стає частиною компанії [53, с. 56]. Автор також надає значення тому, що у формуванні корпоративної культури використовується авторитет трьох типів, а саме: авторитет начальника (управлінські установки), авторитет експертів (відносини внутрішніх експертів), авторитет об'єктивності (ззовні). В результаті використання всіх

трьох видів повноважень досягається високий ступінь інтеграції працівників у компанію і встановлюється міцний зв'язок з нею. Дослідник припускає, що такий вплив обумовлений створенням середовища, заснованого на індивідуальній автономії, неформальному спілкуванні та мінімальних відмінностях у статусі працівників компанії, що підвищує ефективність управління компанією [53, с. 57].

Виходячи з аналізу робіт різних авторів з визначення ефективності діяльності підприємства, можна зробити висновок, на наш погляд найсуттєвіше буде визначати комплексно - по двох блоках показників. Перший блок включає в себе об'єктивні (економічні) показники (рис. 1.5.).



Рис. 1.5. Показники ефективності механізму корпоративної культури
Джерело: [28, с. 232]

Механізм корпоративної культури може зіграти вирішальну роль у створенні конкурентної переваги підприємства. Суть сталого розвитку полягає в спроможності лімітувати поширення збоїв різної природи і поновити компанію. Компанія зобов'язана швидко адаптуватися до зміни зовнішнього середовища: виходу на ринку нових продуктів і компонентів і зняття з виробництва старих, коливань ринкового попиту, маркетинговим атакам конкурентів, тенденцій розвитку ринку, збоїв в поставках сировини і матеріалів.

Механізм корпоративної культури збільшує стійкість компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона характеризує образ дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на неочікувані події. Вплив

корпоративної культури на стійкий розвиток підприємства відображено на рис. 1.6.

Елементи культури, що сприяють гнучкості і сталому розвитку, можна побачити в самих різних організаціях. Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати жагу домогтися результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на базі особистих контактів, делегування повноважень.

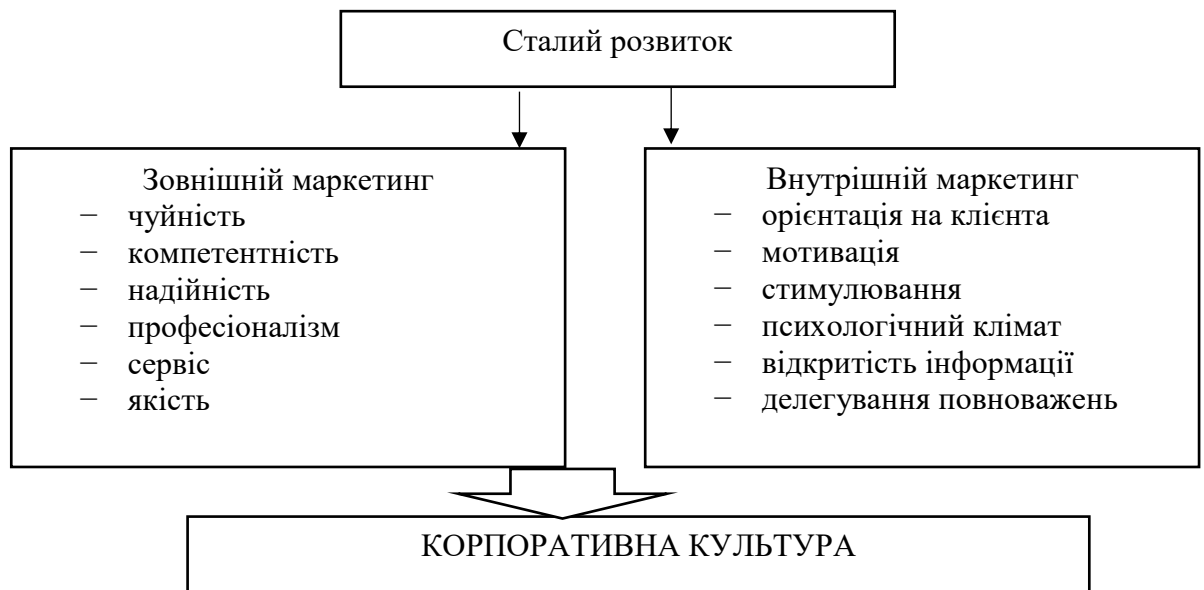


Рис. 1.6. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Гнучкі компанії за допомогою декларованих цінностей, навчання і виховання в традиціях своєї культури прищеплюють співробітникам відповідальність і зацікавленість в досягненні цілей компанії. Для оперативної реакції компанії на зміну навколишнього оточення її інтереси повинні збігатися з інтересами співробітників. Якщо співробітник ототожнює себе з компанією, він досягає самореалізації, коли компанія домагається успіху. Ототожнення особистих і корпоративних цілей може стимулюватися акціонерними опціонами або іншими механізмами, що формують зв'язок між фінансовим успіхом компанії і особистою участю співробітників. Ще більш

важливий мотивуючий момент містить у собі грамотно сформульована місія компанії. Якщо співробітник переконаний, що бізнес його компанії – це не просто комерційне підприємство, а й важлива для всього суспільства діяльність, він буде прагнути виконати свою роботу сумлінно [18, с. 21].

Посилення конкуренції і збільшення професіоналізму співробітників створили ситуацію, при якій нерідко не працівник потребує в компанії, а сама компанія – в працівнику, що володіє високим рівнем професійних навичок. Відповідно, зростають вимоги до лояльності працівника до компанії і до систем стимулювання і оплати праці. Методологію формування лояльності співробітників називають внутрішнім маркетингом.

Концепція внутрішнього маркетингу ґрунтується на тому, що відносини компанії і працівників формуються на основі тих же принципів, що і відносини компанії з клієнтами. Компанія пропонує особливий продукт – посаду з відповідними правами та обов'язками. Працівник «набуває» цей продукт, «оплачуючи» його своєю працею. Таким чином, база сучасної маркетингової концепції – орієнтація на клієнта доповнюється орієнтацією на працівника – внутрішнього споживача компанії [18, с. 22].

Внутрішній маркетинг підвищує мотивацію співробітників до праці, що робить його ефективним інструментом формування корпоративної культури. Його незаперечною перевагою є забезпечення високих стандартів якості на всіх етапах створення вартості, а не тільки на стадії випуску кінцевого продукту.

Для того щоб механізм корпоративної культури організації міг підтримати його стратегію розвитку і підвищення ефективності діяльності керівництву організації необхідно систематично вживати такі процедури:

– проводити збір даних, що описують стан об'єкта вивчення, перелік цінностей, цілей, завдань, які складають основу внутрішньофірмових і зовнішньофірмових відносин (на думку співробітників); дані характеризують відносини корпорації з клієнтами, конкурентами, партнерами, постачальниками, місцевим населенням, суспільством в цілому і проводити

якісний аналіз виникли відносин.

- проводити аналіз відповідності декларованим цінностям, цілям і завданням підприємства.

- проводити аналіз фактично реалізованих цінностей, цілей і завдань, декларованим.

- створити заходи щодо поліпшення тих елементів культури, які за результатами проведеного аналізу виявилися не прогресивними [47, с. 73].

Необхідно також своєчасно провести заходи для формування прогресивної культури:

- розробити системи цінностей, цілей і завдань для всіх учасників підприємства;

- розробити системи пошуку, обслуговування і «утримання» клієнтів підприємства;

- розробити програм взаємодії з місцевим населенням, суспільством, державою;

- забезпечити коригування організаційно-економічної документації відповідно до впроваджуються рекомендаціями;

- впровадити інформаційне забезпечення, навчання і організацію виконання прийнятих заходів [47, с. 75].

З усього вищевикладеного, можна зробити висновки про те, що корпоративна культура:

- одна з найважливіших складових успішної діяльності підприємства;

- при правильному використанні може принести компанії істотні переваги;

- об'єднує співробітників, роблячи їх невід'ємною частиною компанії;

- формує сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі;

- збільшує продуктивність праці;

- сприяє зростанню прихильності працівників.

Тому першочерговим завданням вітчизняних компаній в області провадження механізму корпоративної культури має стати усвідомлення її

важливості в управлінні організацією.

Отже, механізм корпоративної культури є важливим компонентом діяльності організації не тільки з точки зору підтримки тих чи інших норм, а й забезпечення ефективності її діяльності. При цьому, як економісти, так і менеджери не оскаржують впливу значущості фактора корпоративної культури на діяльність організації. А це викликає необхідність роботи по формуванню, підтримці і розвитку корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Корпоративна культура – це загальні поділювані трудовим колективом цінності, норми і традиції, що формують у працівників відчуття причетності до підприємства. Необхідно грамотно здійснювати діагностику культури, аналізувати чинники, які надають на неї найбільший вплив, здійснювати коригування тих чи інших її елементів і параметрів.

2. Корпоративну культуру доцільно розглядати як комплекс прийнятих усіма членами колективу цінностей і норм, що впливають на їх дії в робочому середовищі і вибір засобів комунікацій. Корпоративна культура є неформальним свідомістю організації, її нематеріальним активом, відбиваючись і формуючись в поведінці працівників; вона має пряму залежність від цілей підприємства.

3. Механізм корпоративної культури є важливим компонентом діяльності організації не тільки з точки зору підтримки тих чи інших норм, а й забезпечення ефективності її діяльності. При цьому, як економісти, так і менеджери не оскаржують впливу значущості фактора корпоративної культури на діяльність організації. А це викликає необхідність роботи по формуванню, підтримці і розвитку корпоративної культури для підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ІЗМАЇЛЬСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНОГО КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»

Комунальне підприємство «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства» (КП «Ізмаїльське ВУВКГ») створено 1 жовтня 1997 року наказом по Ізмаїльському міському комунальному відділу № 178 від 01.10.1997 р. Із невеликого підприємства, що виконувало роботу зі збору, очищення та постачання води на базі асенізаційного обозу.

Юридична адреса КП «Ізмаїльське ВУВКГ»: 68600, Одеська обл., місто Ізмаїл, вул. Дмитрівська, буд. 65. Власником КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є територіальна громада міста Ізмаїл в особі Ізмаїльської міської ради. Власник підприємства призначає директора, який управляє організацією. Організаційна структура управління КП «Ізмаїльське ВУВКГ» представлена в Додатку Б.

Результати діяльності КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр. представлено в таблиці 2.1. Інформаційною базою аналізу слугувала фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр. (Додаток В).

У 2019 році чистий дохід від реалізації послуг КП «Ізмаїльське ВУВКГ» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1%). Всі витрати КП «Ізмаїльське ВУВКГ» протягом 2017-2019 рр. значно зросли: собівартість реалізованої продукції зросла на 1032,9 тис. грн., адміністративні витрати зросли майже в 1,5 рази, а витрати на збут зросли майже в два рази.

Валовий прибуток КП «Ізмаїльське ВУВКГ» у 2019 році збільшився на 28,33% порівняно з 2018 роком. Прибуток від операційної діяльності у 2019

році порівняно з 2018 роком зріс на 2293,9 тис. грн., або на 27,6%.

Таблиця 2.1.

**Динаміка фінансових результатів діяльності КП «Ізмаїльське
ВУВКГ» за 2017-2019 рр., тис. грн**

Види пасивів	Рік			Відхилення			
				2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	абс-не	темп приросту, %	абс-не	темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26557	31437,2	36185,1	4880,2	18,38	4747,9	15,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16464,8	18323,8	19356,7	1859	11,29	1032,9	5,64
Адміністративні витрати	1857,5	2065	2758,6	207,5	11,17	693,6	33,59
Витрати на збут	1187,6	1536,2	1901,2	348,6	29,35	365	23,76
Інші операційні витрати	2087,5	2025,1	1941,1	-62,4	-2,99	-84	-4,15
Фінансові та інвестиційні доходи	11,4	833,6	800	822,2	7212,28	-33,6	-4,03
Фінансові та інвестиційні витрати	243,4	0	0	-243,4	-100,00	0	0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	6818,4	9153	11406	2334,6	34,24	2253	24,61
Податок на прибуток звичайної діяльності від	1704,6	2546,5	3289	841,9	49,39	742,5	29,16
Чистий фінансовий результат	5113,8	6606,5	8117	1492,7	29,19	1510,5	22,86

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Прибуток від звичайної діяльності в 2019 році склав 8117 тис. грн., тобто зріс в 2019 році порівняно з 2018 роком на 22,86%. Через відсутність

надзвичайних доходів і надзвичайних витрат, і податку з надзвичайного прибутку, чистий прибуток КП «Ізмаїльське ВУВКГ» дорівнює прибутку від звичайної діяльності і складає в 2019 році 8117 тис. грн.

Проведемо аналіз динаміки показників фінансової стійкості КП «Ізмаїльське ВУВКГ» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка показників фінансової стійкості КП «Ізмаїльське ВУВКГ» в 2017-2019 рр.

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт автономії	0,9718	0,9702	0,9703	-0,16	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,0290	1,0306	1,0307	0,16	0,01
Маневреність робочого капіталу	0,8131	0,7308	0,7118	-10,12	-2,60
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,8129	0,7308	0,7116	-10,10	-2,63
Коефіцієнт фінансової стійкості	34,46	33,07	32,54	-4,03	-1,60
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	0,0290	0,0302	0,0307	4,14	1,66
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами»	0,9655	0,9603	0,9586	-0,54	-0,18
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,0282	0,0293	0,0298	3,90	1,71
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,0182	0,0153	0,0125	-15,93	-18,30
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	2,7987	2,8554	3,1970	2,03	11,96

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Протягом 2017-2019 рр. відбувається зниження фінансової автономії КП «Ізмаїльське ВУВКГ». Так, якщо у 2017 році показник склав 0,9718, то уже в 2019 році він знизився до рівня 0,9703 пунктів. Відхилення склало – 0,0015 пункти. Оберненим показником до фінансової автономії є показник фінансової

залежності, який на протязі 2018-2019 року залишається майже не змінним.

Частка запасів в загальному обсязі робочого капіталу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» в 2019 році зменшилася через зменшення суми робочого капіталу підприємства. Зменшення коефіцієнту фінансової стійкості із 34,46 в 2017 році до рівня 32,54 в 2019 році показує, що відбувається зростання залучених коштів у діяльність КП «Ізмаїльське ВУВКГ». Як бачимо з наведених розрахунків, обсяги залученого капіталу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» збільшуються із 697,2 тис. грн. до рівня 1076,3 тис. грн., також відбувається збільшення обсягів власного капіталу до рівня 35021,4 тис. грн. у 2019 році. Відповідно коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу збільшується до рівня 0,0307, це означає, що на кожну гривню власного капіталу організація залучає 0,0307 грн. капіталу.

У 2019 році коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами КП «Ізмаїльське ВУВКГ» зменшується. Даний показник складає 0,9603 у 2018 році і знижується до рівня 0,9586 у 2019 році. Поточні зобов'язання КП «Ізмаїльське ВУВКГ» збільшуються, а отже збільшується і коефіцієнт поточних зобов'язань з 0,0282 в 2013 році до рівня 0,0298 в 2019 році, це свідчить збільшення частки поточних заборгованостей підприємства в 2019 році, що є характерним при зниженні рівня платоспроможності підприємства. У 2019 році відбувається збільшення обсягу власного робочого капіталу КП «Ізмаїльське ВУВКГ», що призвело до збільшення коефіцієнту забезпечення запасів робочим капіталом. Даний показник збільшується із 2,7789 в 2017 році до рівня 3,1970 в 2019 році, тобто відбувається зростання забезпеченості запасів робочим капіталом КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

Визначення та аналіз типу фінансової стійкості КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017 -2019 рр. наведено в табл. 2.3.

Аналізуючи таблицю 2.3. можна сказати, що тип фінансової стійкості у КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є абсолютний. Організація немає довгострокових зобов'язань і немає короткострокових банківських кредитів. Власні оборотні кошти і запаси підприємства за період з 2017 року по 2019 рік постійно

ростуть.

Таблиця 2.3.

**Визначення та аналіз типу фінансової стійкості
КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр., тис. грн.**

Назва показника	Станом на 31.12			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Власні оборотні кошти	19534,7	20865,1	24959,9	6,8	19,6
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	-	-
Короткострокові кредити банків	0	0	0	-	-
Запаси»	9033,2	9594,3	10747,1	6,2	12,0
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів»	10501,5	11270,8	14182,8	7,3	25,8
Тип фінансової стійкості	Абсолютний	Абсолютний	Абсолютний	-	-
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	2,1625	2,1747	2,3197	0,6	6,7
Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн. запасів, грн.	1,1625	1,1747	1,3197	1,0	12,3

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Надлишок власних оборотних коштів для формування запасів на 2019 рік складає 14182,8 тис. грн., і за звітний період збільшився на 3681,3. Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування за звітний період збільшився на 0,1572, так само як і надлишок відповідних джерел формування на 1 грн. запасів. Можна зробити висновок, що організація має абсолютну фінансову стійкість.

Динаміка показників ліквідності підприємства КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр. наведена на рис. 2.1.

У 2019 році відбувається зниження коефіцієнту покриття КП «Ізмаїльське ВУВКГ» до рівня 24,16. Тобто, на кожну гривню поточних зобов'язань КП «Ізмаїльське ВУВКГ» припадає 29,01 грн. в 2017 році, в 2018 р. – 25,17 грн., а в 2019 році – 24,16 грн. власних ресурсів.

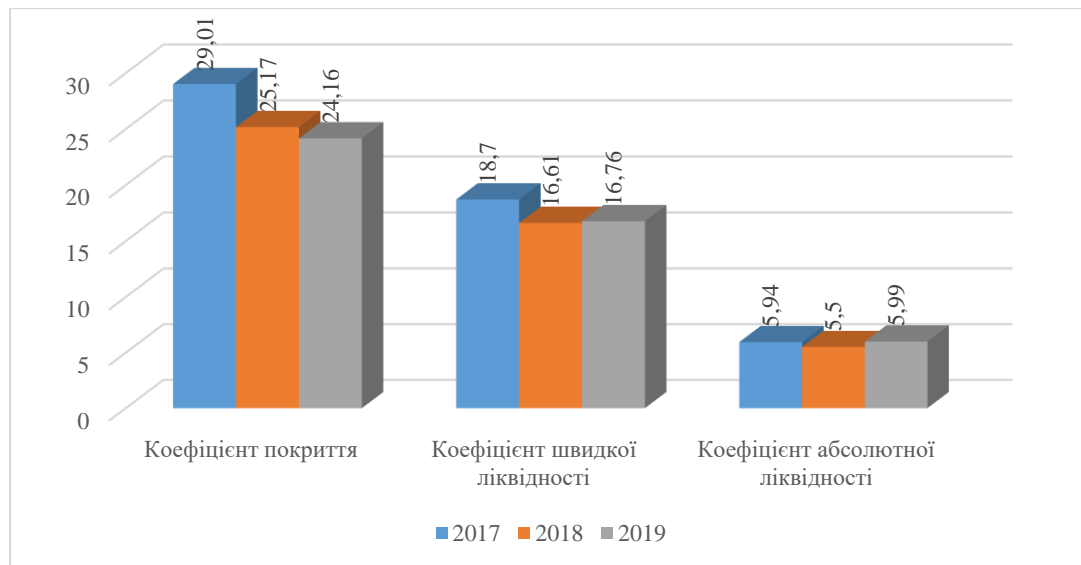


Рис. 2.1. Динаміка показників ліквідності КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр.

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства зменшується і становить 16,76, і свідчить про можливість погасити поточні зобов'язання КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень на 16,76%.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2017 р. (5,94), так і в 2019 р. (5,99) є більшим за нормативне. Тобто КП «Ізмаїльське ВУВКГ» в 2019 р. спроможний погасити 599% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Робочий капітал КП «Ізмаїльське ВУВКГ» на кінець періоду збільшився з 18745,6 тис. грн. до 24922,4 тис. грн. Це також свідчить про підвищення рівня ліквідності аналізованого підприємства в 2019 р.

Отже, зважаючи на зниження показників загальної ліквідності з 29,01 у 2017 році до 24,16 у 2019 році, можна говорити про негативну тенденцію до зниження рівня ліквідності КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та погіршення його платоспроможності за умови дотримання тієї ж політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Проведемо дослідження показників рентабельності КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за період 2017-2019 рр. (табл. 2.4.).

Протягом аналізованого періоду відбувається підвищення показників прибутковості КП «Ізмаїльське ВУВКГ», показники рентабельності знаходяться на досить високому рівні, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.4.

**Показники рентабельності (прибутковості)
КП «Ізмаїльське ВУВКГ» в 2017-2019 рр., %**

Назва показника	Рік			Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Рентабельність продукції	41,59	45,36	54,79	9,0	20,8
Рентабельність продаж	21,02	22,43	25,82	6,71	15,1
Рентабельність власного капіталу	27,49	28,44	32,03	3,5	12,6
Рентабельність загальна (активів)	24,54	24,41	24,78	-0,5	1,5

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства за 2017-2019 рр.

Показник рентабельності продукції збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства.

Отже, підсумовуючи проведений вище фінансовий аналіз, можна з сказати, що фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним. Організація не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності товариства досить високий. Згідно отриманих коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є платоспроможним.

2.2. Дослідження стану корпоративної культури КП «Ізмаїльського виробничого управління водопровідного каналізаційного господарства»

Дослідження стану корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

проведемо декількома етапами, що наведені на рис. 2.2.

I етап. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на корпоративну культуру КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

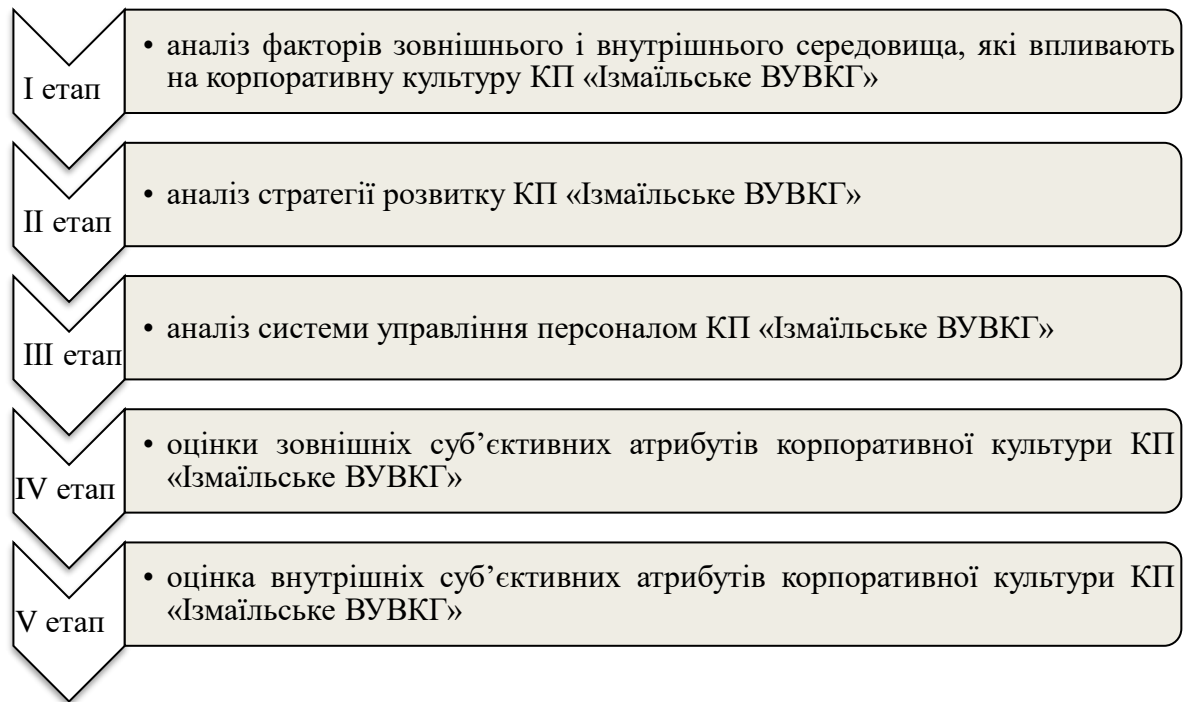


Рис. 2.2. Етапи дослідження стану корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Джерело: складено автором

Аналіз зовнішнього середовища КП «Ізмаїльське ВУВКГ» проведемо за допомогою STEP-аналізу (табл. 2.5.). Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу) за п'ятибальною системою: оцінка важливості фактору 5 – сильний вплив, 1 – слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу «+» – позитивна спрямованість, «-» – негативна спрямованість (загроза).

Дані таблиці 2.5. вказують на види і характер взаємодії організацій з зовнішнім середовищем. Показники досить мінливі, але відображають становище КП «Ізмаїльське ВУВКГ» на певний проміжок часу, в нашому випадку на 2019 рік. Різні фактори зовнішнього середовища по-різному впливають на організацію, розглянемо їх більш докладніше.

Таблиця 2.5.

СТЕР - аналіз для КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Найменування фактору	Вагомість фактору. Сума балів = 1	Сила впливу на організацію (max – 5)	Спрямованість впливу (позитивна «+», негативна «-»)	Зважена оцінка
Соціальні фактори				
Зростання рівня демографії	0,06	4	+	+0,24
Зниження якості життя	0,05	5	-	-0,25
Збільшення потреби населення в послугах догляду за дитиною	0,07	4	+	+0,28
Скорочення бюджетних напрямків для галузі	0,04	4	-	-0,16
Бажання працювати в компанії	0,01	3	+	+0,03
Всього за соціальними факторами				0,14
Економічні фактори				
Зниження рівня доходів населення	0,07	5	-	-0,35
Зниження економічного зростання	0,09	5	-	-0,45
Рівень інфляції	0,09	5	-	-0,45
Потреба кінцевого споживача	0,07	5	+	+0,35
Всього за економічними факторами				-0,9
Політичні фактори				
Зміна законодавства галузі	0,08	3	-	-0,24
Інтеграції в міжнародне право	0,04	3	+	+0,12
Посилення держконтролю за діяльністю	0,06	4	-	-0,24
Можливість державного фінансування	0,04	4	+	+0,16
Всього за політичними факторами				-0,2
Технологічні фактори				
Розвиток технологій	0,08	5	+	+0,40
Розвиток комунікацій	0,06	5	+	+0,35
Розвиток нових послуг	0,06	5	+	+0,30
Підвищення кваліфікації персоналу	0,03	5	+	+0,15
Разом за технологічними факторами				+1,2

Джерело: складено автором

На діяльність КП «Ізмаїльське ВУВКГ» зовнішні фактори більшою мірою впливають позитивно, ніж негативні фактори.

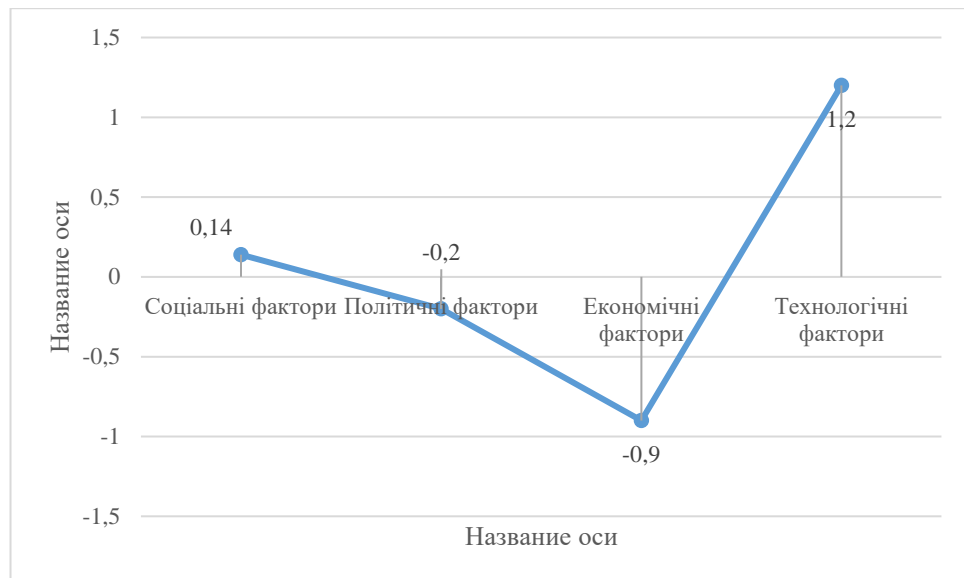


Рис. 2.3. Профіль зовнішнього середовища КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за результатами STER-аналізу

Джерело: складено автором

Соціальні фактори виражені суспільством і тенденціями його розвитку. Із зазначених факторів максимальну роль відіграє збільшення потреби населення в послугах підприємства (+0,28). Збільшення потреби населення в послугах зростає щороку.

Негативну динаміку зростання показують економічні фактори. Ці фактори надають ключовий вплив на розвиток галузі, зважаючи на великий обсяг фінансів та фінансових операцій. Негативні наслідки викликає загальне падіння економіки внаслідок чого проявляється збільшення процентних ставок по кредитуванню. Також, негативно впливає зниження рівня доходів населення, що позначається на діяльності організації. Дані категорії показують результат -0,45.

Політичні фактори для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» надають досить великий вплив. Так, негативно позначаються наслідки геополітичної ситуації і закриття внутрішніх туристичних напрямків із зв'язку з анексією Криму та масштабного проведення АТО на Сході України.

Максимальний рівень зростання відображають технологічні фактори. Так, позначається досвід і розвиток комунікацій, завдяки розвитку

комунікацій підприємства здійснюється підвищення кваліфікації персоналу, що в свою чергу позначається на безпеці та якості послуг КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на корпоративну культуру КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness). SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність КП «Ізмаїльське ВУВКГ» приведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 .

SNW-аналіз КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	S	N	W
1	2	3	4
Загальна стратегія		X	
Бізнес стратегії		X	
Оргструктура	X		
Фінанси		X	
Конкурентоспроможність продуктів		X	
Дистрибуція		X	
Інформаційні технології		X	
Лідерство		X	
Рівень виробництва		X	
Рівень маркетингу		X	
Торгова марка		X	
Персонал			X
Репутація на ринку	X		
Відносини з органами державної влади		X	
інновації		X	
Корпоративна культура			X
Стратегічні альянси	X		

Джерело: складено автором

Тобто в якості сильних сторін КП «Ізмаїльське ВУВКГ» можна виділити: високий контроль якості, міцне становище, широка популярність в регіоні. Як нейтральні: невисока рентабельність, стримане зростання оборотних коштів, помірні фінансові можливості, середній рівень цін, використання сучасних технологій. Слабкими сторонами є: невисока частка кваліфікованого персоналу, збої в постачанні, стан основних фондів.

II етап. Аналіз стратегії розвитку КП «Ізмаїльське ВУВКГ». Для того, щоб визначити стратегічні напрямки розвитку КП «Ізмаїльське ВУВКГ» визначимо місію підприємства.

Місія КП «Ізмаїльське ВУВКГ» – є створення екологічної чистої води в сучасний та надійний спосіб. Товариство у своїй діяльності керується високими стандартами професіоналізму та поваги до стейкхолдерів і партнерів. Діяльність підприємства спрямована не лише на отримання комерційної вигоди, а й на вирішення соціально значущих проблем суспільства [43].

КП «Ізмаїльське ВУВКГ» – компанія, яка динамічно розвивається, що дає підстави з впевненістю дивитися у майбутнє та формулювати стратегію довгострокового розвитку організації.

Стратегічний план розвитку КП «Ізмаїльське ВУВКГ» на 2019-2023 рр. ґрунтується на Програмі розвитку гідроенергетики на період до 2026 року, яка схвалена розпорядженням КМУ від 13.07. 2016 р. № 552-р, Енергетичній стратегії України на період до 2035 року та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої указом Президента України від 12.01. 2015 р. № 5/2015 [43].

Керівництво КП «Ізмаїльське ВУВКГ» продовжує здійснення системного підходу до управління організацією, спрямованого на створення оптимальних умов для функціонування та розвитку виробництва, заснованих на використанні законів ринкової економіки [43].

Стратегічною метою компанії є забезпечення потреб України в екологічно чистій воді та резервом потужності завдяки гідроресурсам регіону. З цією метою організація і надалі забезпечуватиме надійний стан та якісну експлуатацію встановленого обладнання та гідроспоруд, а також розбудовуватиме генеруючі потужності. Отже, для реалізації стратегії розвитку, яка стоїть у найближчий час перед КП «Ізмаїльське ВУВКГ», необхідна злагоджена співпраця всіх фахівців організації [43].

III етап. Аналіз системи управління персоналом КП «Ізмаїльське

ВУВКГ».

Розглянемо структуру персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр. (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

**Динаміка структури персоналу
КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр.**

Категорії персоналу	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення			
							2018/2017		2019/2018	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	9	5,4	11	6,2	11	6,7	2	0,9	0	0,5
Фахівці	25	14,9	28	15,8	24	14,5	3	0,9	-4	-1,3
Службовці	16	9,5	18	10,2	13	7,9	2	0,6	-5	-2,3
Робітники	118	70,2	120	67,8	117	70,9	2	-2,4	-3	3,1
Всього	168	100	177	100	165	100	9	0	-12	0

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Як бачимо з таблиці 2.7., за аналізовані періоди склад персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за категоріями дещо змінився. Так, за 2018 рік в порівнянні із 2017 роком фактична чисельність персоналу зросла на 9 осіб, а у 2019 році зменшилася на 12 осіб. У 2018 році до підприємства приєдналися два керівника, 3 службовця, 2 фахівця та 2 робітника. В 2019 кількість персоналу зменшилася на 4 фахівця, 5 службовців, 3 робітника.

В структурі переважають група «робітники», які в 2017 році становили 70,2% від усього персоналу підприємства, в 2018 році їхня частка знизилася до 67,8%, але все одно їх більшість, і в 2019 році зросла до 70,9%. Другою за чисельністю групою є «фахівці», часта яких в 2017 році становила 14,9%, і за два розглянуті роки поступово зменшувалася. Частка керівників на підприємстві в 2017 році складала близько 5,4% і до 2019 року становила 6,7%.

Проведемо поглиблений аналіз якісного складу працівників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 роки (табл. 2.8.).

Аналізуючи дані табл. 2.8., бачимо, що в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» переважає за статтю чоловічий персонал – 66,06%, жінок – 33,94%. За віком у КП «Ізмаїльське ВУВКГ» персонал вікової групи 29-49 років має найбільшу питому вагу – 58,18%; а найменшу питому частку мають працівники віком

старше 56 років (9,70%). Тобто, персонал КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є досить молодим. Крім того, в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» працює переважно персонал, стаж роботи якого у відповідній галузі від 11 до 15 років, тобто є умови та досвід для успішного і ефективного ведення діяльності.

За рівнем освіти переважає персонал із вищою освітою – 67,27%. Це свідчить про те, що на підприємстві працює освічений персонал.

Таблиця 2.8.

Склад персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення			
							2018 / 2017		2019 / 2018	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1. За статтю:										
– жінки	55	32,74	57	32,2	56	33,94	2	3,64	-1	-1,75
– чоловіки	113	67,26	120	67,8	109	66,06	7	6,19	-11	-9,17
2. За віком (років):										
- 18-28 років	25	14,88	28	15,82	24	14,55	3	12	-4	-14,29
- 29-49 років	95	56,55	98	55,37	96	58,18	3	3,16	2	2,04
- 50-55 років	30	17,86	33	18,64	31	18,79	3	10	-2	-6,06
- старші 56 років	18	10,71	20	11,3	16	9,7	2	11,11	-4	-20
3. За рівнем освіти:										
- середня	18	10,71	19	10,73	16	9,7	1	5,56	-3	-15,79
- середня спец.	40	23,81	43	24,29	38	23,03	3	7,5	-5	-11,63
- вища	110	65,48	115	64,97	111	67,27	5	4,55	-4	-3,48
4. За трудовим стажем:										
- до 3 років	20	11,9	28	15,82	19	11,52	8	40	-9	-32,14
- від 3 до 10 років	45	26,79	46	25,99	43	26,06	1	2,22	-3	-6,52
- від 11 до 15 років	93	55,36	93	52,54	93	56,36	-	0	0	0
- більше 15 років	10	5,95	10	5,65	10	6,06	-	0	0	0»

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

IV етап. Оцінки зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

Символічне представлення логотипу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є вдалим

поєднанням кольорової гама (рис. 2.3.). Голубий та білий кольори налаштовують на комунікабельність, зберігається в пам'яті триваліший час.



Рис. 2.3. Приклад логотипу КП «Ізмаїльське ВУВКГ»
Джерело: [43]

Важливість задоволення потреб споживачів на найвищому рівні підкреслюють лозунги КП «Ізмаїльське ВУВКГ»: «Безпека та надійність», «Професіонали для людей». Ці девізи підтверджуються практичною діяльністю, а саме систематичним здійсненням заходів по підвищенню надійності роботи обладнання на філіях підприємства. З метою забезпечення надійної та безаварійної експлуатації енергетичного устаткування та гідроспоруд, технічного моніторингу за експлуатацією енергоустаткування, будівель і споруд, а також розслідування технологічних порушень, компанія створила Службу безпеки і надійності [43].

Для співробітників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» героями компанії в першу чергу є її засновники, а також працівники, які досягли значних успіхів у компанії та були переможцями у професійних конкурсах «Кращий працівник», «Кращий керівник» тощо.

Зовнішнє оформлення КП «Ізмаїльське ВУВКГ» має витриманий класичний стиль, а на фасаді розташована назва КП «Ізмаїльське ВУВКГ». Кабінети адміністративних відділів підприємства також оформлені в схожому стилі. Стіни кабінетів мають світлий колір, який не відволікає та сприяє більшій продуктивності. Деякі відділи мають скляні стіни, що символізують

прозорість діяльності та сприяють підвищенню ефективності комунікації.

Робітничий персонал КП «Ізмаїльське ВУВКГ» вдягнутий у класичний діловий робочий одяг, та закріплено бейджик з іменем та посадою.

Важливою складовою корпоративної культури є проведення корпоративних свят. Корпоративні заходи об'єднують колектив, роблячи з нього дружну згуртовану команду. Але у КП «Ізмаїльське ВУВКГ» слабо розвинута практика проведення свят. Керівники підприємства організують святкування тільки дня народження КП «Ізмаїльське ВУВКГ», День працівників водного господарства та Новий рік.

V етап. Оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

До внутрішніх суб'єктивних атрибутів належать місія, цілі, цінності, корпоративні правила та норми. Місія виражає сенс існування компанії, характер взаємин із зовнішнім середовищем. Як було встановлено раніше, місія КП «Ізмаїльське ВУВКГ» – є створення екологічної чистої води в сучасний та надійний спосіб. Організація у своїй діяльності керується високими стандартами професіоналізму та поваги до стейкхолдерів і партнерів. Діяльність підприємства спрямована не лише на отримання комерційної вигоди, а й на вирішення соціально значущих проблем суспільства [43].

У КП «Ізмаїльське ВУВКГ» існує система правил поведінки працівників, куди включено основні вимоги до працівників, деякі елементи, пов'язані з культурою поведінки і культурою підприємства, а також рекомендації щодо тих заходів, які слід проводити в типових ситуаціях. Неформальною практикою є звернення співробітників між собою тільки на ім'я, що створює більш вільну атмосферу. Золотими правилами у спілкуванні зі споживачами виступають ввічливість, доброзичливість, готовність допомогти, ефективність, позитивний імідж підприємства, робота в команді [43].

Функції та обов'язки персоналу організації та її структурних підрозділів

задекларовано в посадових інструкціях та положеннях про відділи.

Цінності визначають характер цілей, які ставить перед організацією її керівництво. Для клієнтоорієнтованого підприємства основними цінностями мають бути: відкритість, орієнтування на клієнта і довгострокові стосунки з ним, задоволення його очікувань, висока якість продуктів або послуг. Корпоративні цінності КП «Ізмаїльське ВУВКГ» спрямовано на задоволення потреб споживачів та створення команди професіоналів для якісного їх обслуговування.

Проблемними моментами внутрішніх атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є культурний розрив – невідповідність проголошених цінностей та їх реалізації в практичній діяльності.

Отже, було розглянуто особливості корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та проведено оцінку складових її елементів, яка показала високий рівень розвитку корпоративної культури підприємства.

2.3. Оцінка ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства»

Метою корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є мотивація персоналу до ефективної праці, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для оцінки ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» проведемо аналіз соціальної політики підприємства. Соціальна політика КП «Ізмаїльське ВУВКГ» – це комплекс заходів, що проводяться з метою вирішення різноманітних соціально-побутових проблем працівників, для мотивації персоналу та підвищення ефективності праці.

Проведемо аналіз заходів соціального спрямування на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та чисельність осіб, які брали в них участь (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

**Чисельність осіб, які брали участь у заходах соціального спрямування на
КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за період 2018-2019 рр.**

Назва соціального заходу	Кількість осіб	
	2018	2019
1. Отримали соціальну допомогу від підприємства:		
- при народженні дитини	3	2
- при догляді за дитиною до 3-х років	6	5
- при одруженні	2	3
- на лікування	14	13
- щомісячні доплати непрацюючим пенсіонерам	7	9
2. Навчання за рахунок підприємства, з них:	10	13
- працівники підприємства	4	6
- члени сімей працівників підприємства	6	7
3. Участь у культурно-масових заходах (з ініціативи підприємства)		
- відвідали концерти	31	34
- поїздки на екскурсію	20	31
4. Підвищили кваліфікацію та атестувалися	17	14
5. Нагороджені різними нагородами, подяками, грамотами	7	9
6. Оплата харчування	177	165

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Аналіз даних табл. 2.9. засвідчує, що у КП «Ізмаїльське ВУВКГ» проводиться активна соціальна політика, спрямована на покращення життєвого рівня працівників.

Також для оцінки ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» визначимо коефіцієнти, які характеризують плинність кадрів на підприємстві. Дані наведені в табл. 2.10.

На КП «Ізмаїльське ВУВКГ», згідно даних таблиці 2.10., плинність кадрів наближається до мінімуму. Тобто, організація створило для свого персоналу майже ідеальні умови праці та відпочинку. Особливо на ці показники позитивно вплинув високий рівень оплати праці.

Таблиця 2.10.

Динаміка руху персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019 /2018
Коефіцієнт загального обороту, %	8,39	8,66	7,91	0,36	-0,76	x	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	7,66	7,79	7,45	0,14	-0,34	x	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,74	0,86	0,46	0,12	-0,40	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,74	0,86	0,46	0,12	-0,40	x	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	10,4	9,02	16,24	137,87	721,87	x	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	93,5	106,9	108,0	1,2	2,0	x	x

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Персонал підприємства є досить стабільним, коефіцієнт загального обороту за аналізовані періоди не перевищує 8,66%, а коефіцієнт плинності кадрів не більше 0,86%.

Одним із основних показників, що може характеризувати ефективність механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ», є продуктивність праці. Проведемо аналіз продуктивності праці КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за 2017-2019 роки у табл. 2.11.

Продуктивність праці персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» зростає в 2019 році у порівнянні із показником 2018 року. Так, даний показник склав в 2019 році 219,30 тис.грн./осіб, що на 41,69 тис. грн. більше показника 2018 року. Це позитивно впливає на господарську діяльність КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та свідчить про, хоча і не високу, результативність механізму корпоративної культури підприємства.

Таблиця 2.11.

**Динаміка показників продуктивності праці КП «Ізмаїльське
ВУВКГ» за 2017 - 2019 рр.**

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	26557	31437,2	36185,1	4880,2	4747,9
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	168	177	165	9	-12
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол.	158,08	177,61	219,30	19,53	41,69

Джерело: розраховано автором

Для визначення проблем в механізмі корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» спочатку здійснимо побудову профілів корпоративної культури підприємства використовуючи методику ОСАІ Камерона і Куінна. (ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument)) – це кількісний метод оцінки корпоративної культури, заснований на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основна ідея ОСАІ є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення розбіжностей формуються необхідні вказівки для проведення змін в організаційній культурі.

Методика ОСАІ призначена для оцінювання шести ключових показників організаційної культури, визначення типу – кланова, адхократична, ринкова, ієрархічно, і профілю корпоративної культури компанії на даний момент і найближчій перспективі організацію. Кожне з шести питань, що включені до інструменту ОСАІ, припускає чотири альтернативи відповідей. Бали 10-бальної оцінки розподіляються між ними в такому ваговому співвідношенні, яке найбільше відповідає баченню співробітниками своєї організації. Найбільшу кількість балів присвоюється тій альтернативі, яка більше за інших нагадує. Сума виставлених балів по кожному з шести питань дорівнює 10. Оцінка проводиться двічі: у графі «тепер» оцінюється поточна корпоративна культура і в графі «до чого прагнемо» (переважно) якою організація повинна стати за п'ять років, щоб

опинитися на вершині успіху.

При розрахунку оцінки по OSAI, спочатку необхідно скласти бали всіх відповідей за категоріями А, В, С, D в колонках «Тепер» і «Переважно», а потім отриману сума розділити на 6, тобто, обчислити середню оцінку по кожній з категорій. Потім за отриманими даними вибудовують профіль існуючої корпоративної культури, і ту, яку співробітники вважають ідеальною в найближчій перспективі. Далі профіль порівнюється з представленими стандартними профілями для організації, і баченням керівництва компанії корпоративної культури. На підставі різниці профілів керівництву компанії даються рекомендації щодо подальших дій.

Дослідження проводилося в період з лютого 2020 року по березень 2020 року. В опитуванні прийняли участь 12 співробітників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» старше 20 та молодше 40 років. Анкета представлена у Додатку Г.

У методиці з діагностики та зміни організаційної культури Кім С. Камерона, Роберт Е. Куїнна [7] застосовується порівняння профілів найбільш типових для успішних компаній, у тому числі для компаній, що надають послуги харчування, до яких можна віднести до досліджуване КП «Ізмаїльське ВУВКГ» і профілю досліджуваної компанії.

Для визначення заходів щодо корекції корпоративної культури на основі таблиці, яка містить усереднені бали оцінки по OSAI (табл. 2.12.) будуємо профілі культури: існуючої та ідеальної для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» і усереднений для сфери послуг (рис. 2.4.).

Таблиця 2.12.

Оцінка корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за методикою OSAI

Існуюча корпоративна культура підприємства				Ідеальна для співробітників підприємства корпоративна культура			
A	B	C	D	A	B	C	D
25	20	29	25	31	22	25	21

Джерело: складено автором

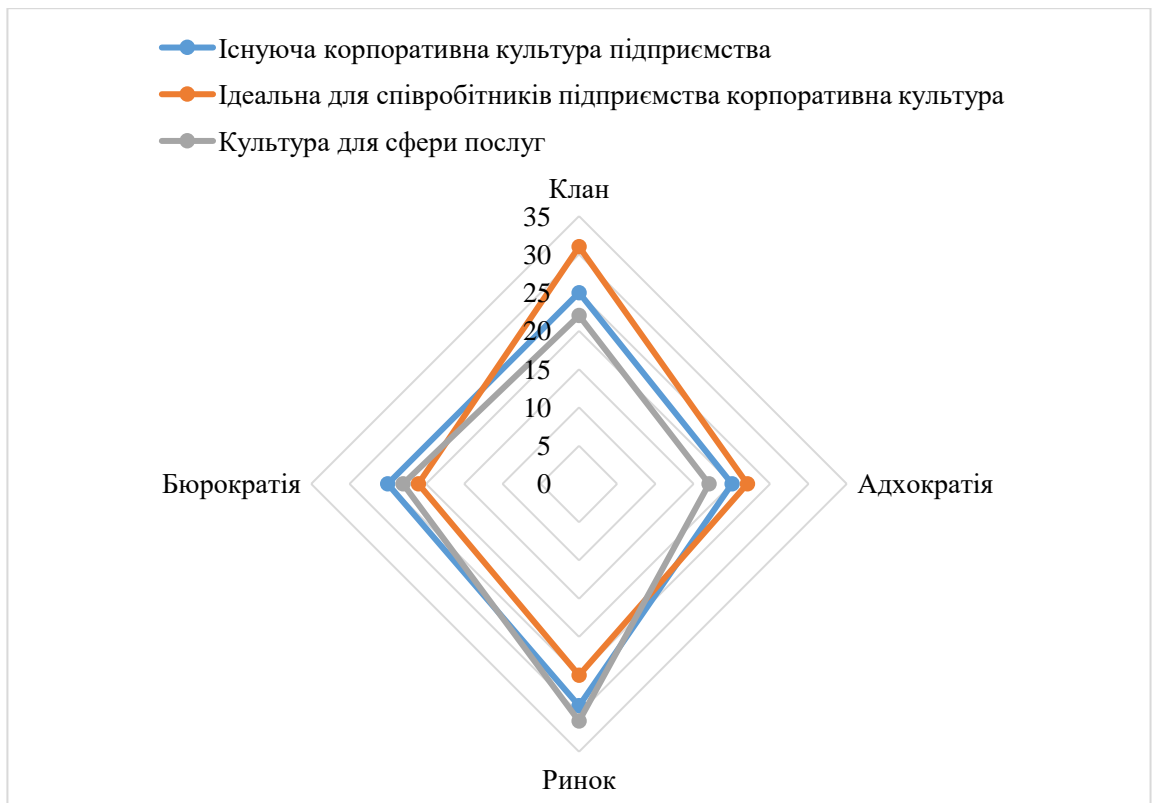


Рис. 2.4. Діаграма корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Джерело: складено автором

Побудовані у відповідності з методикою ОСАІ профілі виявилися незручними для сприйняття інформації. Для наочного уявлення були так само складені звичні для сприйняття кругові гістограми, представлені на рис. 2.5. – 2.7.

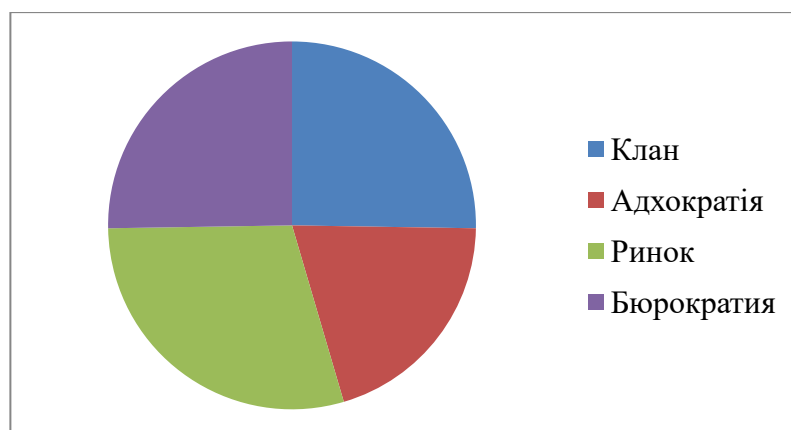


Рис. 2.5. Існуюча корпоративна культура КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Джерело: складено автором

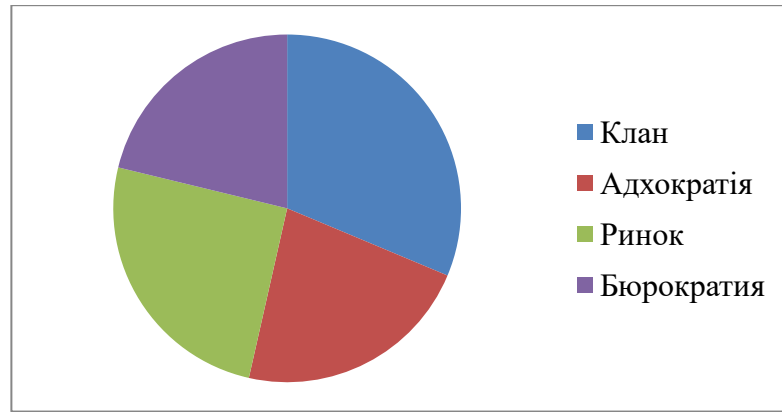


Рис. 2.6. Ідеальна для співробітників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» корпоративна культура

Джерело: складено автором

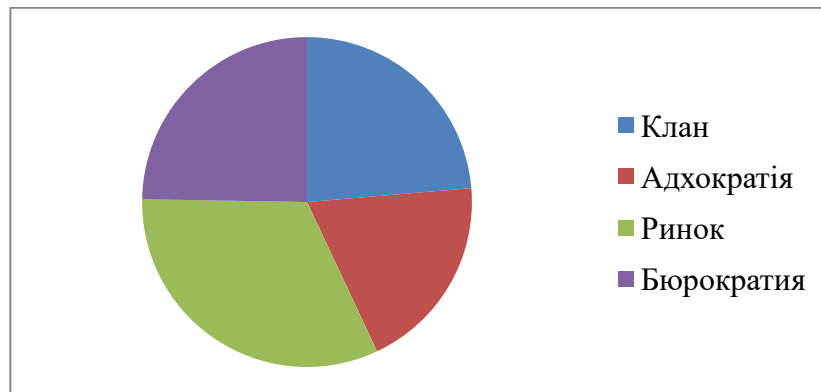


Рис. 2.7. Культура для сфери послуг

Джерело: складено автором

Побудований профіль чітко відображає спрямованість співробітників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» на корекцію корпоративної культури в бік переважання кланової складової, що підвищує оцінку організації, як дуже дружнього місця роботи, де у людей маса спільного. Лідери або глави організації сприймаються більше як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока відданість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається з точки зору доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує командну

роботу, участь людей у бізнесі [7, с. 97].

Бачення керівництва КП «Ізмаїльське ВУВКГ» відповідало типовому профілю корпоративної культури для сфери послуг, а значить переважанню ринкової складової, при якій організація, орієнтована на результати, і її головною турботою є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – тверді керівники і суворі конкуренти. Вони непохитно і вимогливі. Організацію пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність [7, с. 97].

На наступному етапі визначення проблем в механізмі корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» скористаємося моделлю Д. Денісона, яка включає анкетування співробітників організації за спеціально розробленим опитувальником (Додаток Д), і розрахуємо індекс культури.

В результаті анкетування ми отримали індекси, властиві факторів параметрів культури. Результати розрахунку індексів для факторів корпоративної культури представлені в таблиці 2.13. Далі результати анкетування ми відбили на діаграмах (рис. 2.8.), яка наочно ілюструє, наскільки вираженою є та чи інша характеристика корпоративної культури в досліджуваній організації на думку співробітників.

За результатами діагностики корпоративної культури організації можна зробити висновок, що велика увага приділяється місії організації, стратегічного плануванню та, особливо, її цілям і завданням, що говорить про прагнення до стабільності і орієнтації на зовнішній фокус роботи. Для аналізованої організації характерна орієнтація на зовнішнє оточення, прагнення зайняти лідируючі позиції на ринку, які забезпечують довгострокове функціонування і перспективи.

Таблиця 2.13.

Результати анкетування за методикою Д. Денісон

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

Джерело: складено автором

У той же час, високий індекс мають такі фактори, як командна робота і повноваження, які символізують високу ступінь залученості персоналу в робочий процес. Однак, багато співробітників відзначають, що в компанії мало уваги приділяється розвитку їх здібностей.

Такі показники, як адаптивність і взаємодія (узгодженість) виявлені практично в рівній мірі. При цьому орієнтація на зміни поступається орієнтації на споживача і організаційного навчання, яке відіграє велику роль в повсякденному житті компанії. Взаємодія співробітників з різних відділів засновано, в першу чергу, на спільних цінностях, які з'єднують організацію воедино.

Загальний індекс корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» склав (64), отже, можна зробити висновок про те, що у компанії середній рівень розвитку корпоративної культури.

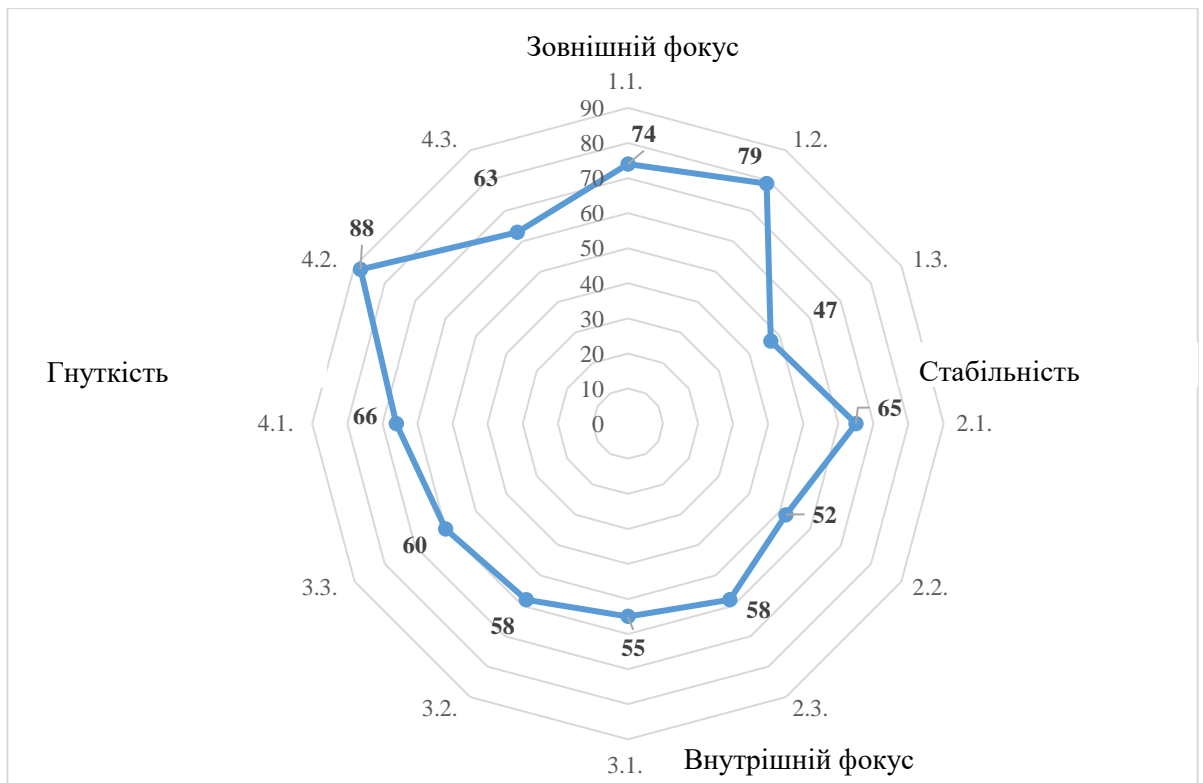


Рис. 2.8. Результати анкетування за методикою Д. Денісона

Джерело: складено автором

Таким чином, проведені дослідження і оцінка виявили ряд проблем, пов'язаних з корпоративною культурою компанії. Відзначимо лише деякі з них:

- працівники відзначають незадоволеність існуючим рівнем правової захищеності, матеріальним становищем, адміністративним просуванням;
- більше половини співробітників не вважають за необхідне вивчення корпоративної культури в їхньому підрозділі;
- корпоративна культура, що склалася, не надає належного впливу на трудову діяльність співробітників;
- недосконала та «забюрократизована» організаційна структура підприємства;
- керівництво підприємства не заохочує інноваційність, новаторство, особисті ініціативи та свободи працівників підприємства, а також не спрямовує колектив на динамічний, інноваційний напрямок роботи;

- недостатній рівень використання навичок персоналу;
- середній рівень комунікабельності і системи підвищення кваліфікації;
- неформальні відносини і згуртованість колективу підприємства знаходяться на дуже низькому рівні.
- система мотивації є, але вона могла б бути краще;
- низький рівень зв'язку як керівництва з персоналом, так і між різними структурними підрозділами.

Дослідження так само дозволило виявити основні проблемні області корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ», що вимагають проведення спеціальних заходів щодо виправлення існуючого стану справ.

В ході індивідуальних бесід з працівниками різних підрозділів компанії була також відзначена специфіка управління персоналом організації. Обробка зібраних відомостей показала, що системі управління в структурних підрозділах властиво:

- єдиноначальність, регламентоване документально і реально здійснюване на практиці;
- авторитарність (більшість рішень приймається керівниками ланок управління самостійно, суб'єктивно, без узгодження, виходячи зі свого практичного досвіду);
- досить жорстка, стабільна організаційно-штатна структура.
- основні методи управління – економічні та адміністративні.

Соціально-психологічні методи носять приватний характер і полягають, перш за все, у взаєминах працівника і керівника.

Отже, в процесі аналізу ефективності управління корпоративною культурою в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» було встановлено, що нинішній профіль корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» не відповідає ідеальному та потребує змін.

Висновки до розділу 2

Визначено, що КП «Ізмаїльське ВУВКГ» – провідний виробник водопостачання в Україні. Фінансовий стан підприємства є достатньо стабільним. Організація не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності товариства досить високий. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є платоспроможним.

Проведено дослідження стану корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за такими етапами:

- I етап: аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на корпоративну культуру КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- II етап: аналіз стратегії розвитку КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- III етап: аналіз системи управління персоналом КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- IV етап: оцінки зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- V етап: оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

Існуючий профіль корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» не відповідає ідеальному та потребує змін. До основних проблем корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» можна віднести наступні: недосконала та «забюрократизована» організаційна структура підприємства; керівництво підприємства не заохочує інноваційність, новаторство, особисті ініціативи та свободи працівників підприємства, а також не спрямовує колектив на динамічний, інноваційний напрямок роботи; недостатній рівень використання навичок персоналу; середній рівень освіти на підприємстві та низький рівень професійного досвіду, комунікабельності і системи підвищення кваліфікації; неформальні відносини і згуртованість колективу підприємства знаходяться на дуже низькому рівні.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КП «ІЗМАЇЛЬСЬКЕ ВИРОБНИЧЕ
УПРАВЛІННЯ ВОДОПРОВІДНОГО КАНАЛІЗАЦІЙНОГО
ГОСПОДАРСТВА»**

**3.1. Напрями удосконалення механізму корпоративної культури
КП «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного
господарства»**

У попередньому розділі кваліфікаційної роботи, у результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» нами були виявлені суттєві відмінності між даними профілями, тобто нинішній профіль корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» не відповідає бажаному та потребує змін.

Основні проблеми в системі управління корпоративною культурою на КП «Ізмаїльське ВУВКГ», що потребують вирішення наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Основні проблеми в системі управління корпоративною
культурою на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» , що потребують вирішення**

№ з/п	Проблеми
1	Недосконала та «забюрократизована» організаційна структура
2	Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу
3	Недосконала система оплати праці
5	Використання переважно бюрократичної моделі управління персоналом
6	Відсутність працівника відділу кадрів з адаптації

Джерело: складено автором за результатами дослідження

На нашу думку, для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» немає необхідності проводити радикальні зміни устрою корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, в колективі присутне єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході дослідження було виявлено, що існують деякі

моменти, які доцільно було би удосконалити.

Для вдосконалення механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та встановлення напрямів реалізації даного механізму пропонується впровадження на підприємстві економіко-математичної моделі системи управління корпоративною культурою, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті.

Для побудови економіко-математичної моделі формування апарату управління та корпоративної культури дослідники ефективності управління часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [41, с. 86], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

У процесі дослідження на основі експертного підходу з використанням методу аналізу ієрархій здійснено виявлення факторів формування корпоративної культури, які мають найбільше значення для персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

**Фактори формування корпоративної культури на
КП «Ізмаїльське ВУВКГ»**

Матеріальні фактори (Ф1)	Організаційно-економічні фактори (Ф2)	Соціально-психологічні фактори (Ф3)
1	2	3
Оплата харчування (Ф1.1)	Організаційна структура управління підприємством (Ф2.1)	Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф3.1)
Доплати (Ф1.2)	Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф2.2)	Соціально -демографічні характеристики персоналу (Ф3.2)

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Компенсації (Ф1.3)	Наявність системи управління якістю (Ф2.3)	Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф3.3)
Оплата навчання (Ф1.4)	Рівень узгодженості дій співробітників (Ф2.4)	Рівень плинності професійного персоналу (Ф3.4)
Медичне обслуговування (Ф1.5)		Додаткові відпуски (Ф3.5)
Заробітна плата (Ф1.6)		Гнучкий графік роботи (Ф3.6)
Страхування (Ф1.7)		
Оплата проїзду (Ф1.8)		

Їх оцінка здійснювалася за певними етапами.

Етап 1. Оцінка ступеня значимості для персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» складових матеріальних, організаційно-економічних і соціально-психологічних факторів формування корпоративної культури.

Для оцінки ступеня значимості факторів формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» може бути застосований метод аналізу ієрархій (МАІ), розроблений Т. Сааті [41, с. 89]. На основі систематизації чинників формування корпоративної культури за допомогою методу аналізу ієрархій здійснено оцінку ступеня важливості даних чинників. Проведення розрахунків по оцінці значущості факторів корпоративної культури підвищить рівень наукової обґрунтованості отриманих результатів.

Нижче наведені значення коефіцієнтів переваги факторів при оцінці значущості факторів:

$a_{ij} = 0,5$ – оцінка фактора, що має найменшу роль;

$a_{ij} = 1,0$ – рівна значимість факторів для мети;

$a_{ij} = 1,5$ – оцінка фактора, що має найбільшу значимість.

Абсолютні пріоритети розраховуються шляхом множення кожного рядка матриці на вектор-стовпець за формулами:

$$\left. \begin{aligned} P_1 &= a_{11} \sum a_{1i} + a_{12} \sum a_{2i} + \dots + a_{1n} \sum a_{ni}, \\ P_2 &= a_{21} \sum a_{1i} + a_{22} \sum a_{2i} + \dots + a_{2n} \sum a_{ni}, \end{aligned} \right\} \quad (3.1)$$

$$\dots$$

$$P_n = a_{n1} \sum a_{1i} + a_{n2} \sum a_{2i} + \dots + a_{nn} \sum a_{ni},$$

де P_1, P_2, P_n – абсолютні пріоритети;

$\sum a_{ni}$ – вектор-стовпець.

Відносні пріоритети (ρ_i) обчислюються шляхом нормування (в частках одиниці) за формулою:

$$\rho_i = P_i / \sum P_i, \quad (3.2)$$

де P_1, P_2, P_n – абсолютні пріоритети;

$\sum P_i$ – сума абсолютних пріоритетів за всіма чинниками.

До першої групи чинників формування корпоративної культури відносяться матеріальні фактори, які включають в себе: оплату харчування (Ф1.1); доплати (Ф1.2); компенсації (Ф1.3); оплата навчання (Ф1.4); медичне обслуговування (Ф1.5); заробітна плата (Ф1.6); страхування (Ф1.7), оплата проїзду (Ф1.8). Як свідчать результати розрахунків, найбільш значущим і вагомим матеріальним чинником корпоративної культури на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є заробітна плата (19,9%), далі слідують компенсації (15,8%) і медичне обслуговування (14,7%).

До другої групи чинників відносяться організаційно-економічні чинники, що включають: організаційну структуру управління підприємства (Ф2.1); наявність стратегії розвитку підприємства (Ф2.2); наявність системи управління якістю (Ф2.3); рівень узгодженості дій співробітників (Ф2.4). За результатами розрахунків, найбільш значущими організаційно-економічними факторами корпоративної культури на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є рівень узгодженості дій співробітників (28%), організаційна структура управління організацією (28%) і наявність стратегії організації (28%). У сукупності вони визначають ефективність управління комплексом факторів формування апарату управління та системи мотивації персоналу.

Третя група чинників пов'язана з соціально-психологічними факторами: корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф3.1); соціально-демографічні характеристики персоналу (Ф3.2); підвищення рівня

кваліфікації працівників (Ф3.3); рівень плинності професійних персоналу (Ф3.4); додаткові відпуски (Ф3.5); гнучкий графік роботи (Ф3.6). За результатами розрахунків, ключовими соціально-психологічними факторами формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є підвищення рівня кваліфікації працівників (25,5%) і корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (20,8%). Меншої значимості мають такі фактори, як додаткові відпуски (15,2%) і гнучкий графік роботи (14%).

Етап 2. Оцінка ступеня значимості для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» групи факторів корпоративної культури. Результати розрахунків вагових коефіцієнтів значимості групи факторів формування корпоративної культури для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» на основі методу попарного порівняння наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

**Розрахунок вагових коефіцієнтів значимості групи факторів
формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»**

Найменування групи факторів				Сума	Приоритет	
	Ф1	Ф2	Ф3		Абсол	Віднос.
Матеріальні фактори (Ф1)		1,5	1	2,5	4,5	0,360
Організаційно-економічні фактори (Ф2)	0,5		0,5	1	2,75	0,220
Соціально-психологічні фактори (Ф3)	1,5	1,5		3	5,25	0,420
Всього	–	–	–	6,5	12,5	1,000

Примітка: 0,5; 1,5; 1,0 – коефіцієнти ваги факторів мотивації праці
Джерело: розраховано автором

Таким чином, за силою впливу найбільш значимими для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є соціально-психологічні фактори (42%), далі йдуть матеріальні фактори корпоративної культури (36%).

Етап 3. Ранжування факторів формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за ступенем значущості.

Шляхом множення вагового коефіцієнта значущості фактору і значимості групи чинників, визначимо загальну значимість фактору. Зведена оцінка

ступеня значимості для формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» різних груп факторів та їх складових наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Зведена оцінка ступеня значимості для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» груп і складових факторів формування корпоративної культури

Група факторів	Перелік факторів	Ваговий коефіцієнт значимості фактору	Значимість групи факторів	Ваговий коефіцієнт значимості фактору з урахуванням значущості групи
1	2	3	4	5
Матеріальні фактори (Ф1)	Оплата харчування (Ф1.1)	0,137	0,360	0,040
	Доплати (Ф1.2)	0,166		0,053
	Компенсації (Ф1.3)	0,157		0,057
	Оплата навчання (Ф1.4)	0,112		0,041
Матеріальні фактори (Ф1)	Медичне обслуговування (Ф1.5)	0,086	0,360	0,032
	Заробітна плата (Ф1.6)	0,169		0,071
	Страхування (Ф1.7)	0,087		0,033
	Оплата проїзду (Ф1.8)	0,087		0,032
	Всього			0,360
Організаційно-економічні фактори (Ф2)	Організаційна структура управління підприємствам (Ф2.1)	0,280	0,22	0,062
	Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф2.2)	0,280		0,062
	Наявність системи управління якістю (Ф2.3)	0,159		0,035
	Рівень узгодженості дій співробітників (Ф2.4)	0,280		0,062
	Всього			0,22
Соціально психологічні фактори (Ф3)	Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф3.1)	0,208	0,42	0,087
	Соціально -демографічні характеристики персоналу (Ф3.2)	0,125		0,052
	Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф3.3)	0,255		0,107

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4	5
	Рівень плинності професійного персоналу (Ф3.4)	0,121		0,051
	Додаткові відпуски (Ф3.5)	0,152		0,064
	Гнучкий графік роботи (Ф3.6)	0,140		0,059
	Всього			0,42
Всього				1,000

Джерело: розраховано автором

Ранжування факторів формування корпоративної культури. За ступенем значимості фактори корпоративної культури були об'єднані в три групи: 60% – найбільш значимі чинники; 30% – менш значимі чинники; 10% – не значимі чинники.

Результати угруповання факторів за ступенем впливу на формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Ранжування факторів формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за ступенем їх значимості

Найменування фактора	Значимість фактора, %	Значимість фактора наростаючим підсумком, %	Група факторів
1	2	3	4
Підвищення рівня кваліфікації працівників (Ф3.3)	10,7	10,7	Найбільш значущі фактори
Корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (Ф3.1)	8,7	19,4	
Заробітна плата (Ф1.6)	7,1	26,5	
Додаткові відпуски (Ф3.5.)	6,4	32,9	
Організаційна структура управління підприємствам (Ф2.1)	6,2	39,1	
Наявність стратегії розвитку підприємства (Ф2.2)	6,2	45,3	
Рівень узгодженості дій співробітників (Ф2.4)	6,2	51,5	
Гнучкий графік роботи (Ф3.6)	5,9	57,4	

Продовження таблиці 3.5.

1	2	3	4
Компенсації (Ф1.3)	5,7	63,1	Менш значимі фактори
Доплати (Ф1.2)	5,3	68,4	
Соціально - демографічні характеристики персоналу (Ф3.2)	5,2	73,6	
Рівень плинності професійного персоналу (Ф3.4)	5,1	78,7	
Оплата навчання (Ф1.4)	4,1	82,8	
Харчування (Ф1.1)	4	86,8	
Наявність системи управління якістю (Ф23.)	3,5	90,3	
Страховання (Ф1.7)	3,3	93,6	Незначимі фактори
Медичне обслуговування (Ф1.5)	3,2	96,8	
Оплата проїзду (Ф1.8)	3,2	100	

Джерело: розраховано автором

Таким чином, для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» найбільш значимими факторами, що впливають на формування корпоративної культури, є підвищення рівня кваліфікації працівників (10,7%), корпоративна культура і соціально-психологічний клімат в колективі (8,7%) та заробітна плата (7,1%), отже саме за цими напрямками необхідно здійснювати кадрові заходи, щодо підвищення ефективності формування корпоративної культури підприємства.

При цьому попадання частини значущих самих по собі чинників в групи не значущих факторів (наприклад, медичне обслуговування, страхування) пояснюється тим, що дані фактори слабо піддаються управлінню з боку КП «Ізмаїльське ВУВКГ». Відповідно складно задіяти дані фактори в сфері підвищення ефективності формування корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ», вони роблять лише непрямий вплив корпоративну культуру підприємства.

3.2. Заходи удосконалення механізму корпоративної культури підприємства

За результатами дослідження маємо можливість розглянути обрані заходи, спрямовані на вирішення проблеми в системі управління

корпоративною культурою на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

**Програма заходів щодо вирішення проблеми в системі управління
корпоративною культурою на КП «Ізмаїльське ВУВКГ»**

№ з/п	Шляхи вирішення виявлених проблем	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість
1	Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Вдосконалення Положення про корпоративну культуру підприємства	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці	Витрати на даний захід відсутні
3	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	212,32 тис. грн
4	Впровадження соціального пакету	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	655,5 тис. грн

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі управління корпоративною культурою на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 3.1.).

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності планування потреби у персоналі на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» становитиме 9 міс.

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Розробка Положення про корпоративну культуру підприємства.	3			*	*	*				
4	Поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	1						*			
5	Впровадження коучингу	1						*			
6	Впровадження соціального пакету	3							*	*	*

Рис. 3.1. Діаграма Ганта, щодо строків реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблеми в системі управління корпоративною культурою на КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Джерело: складено автором

На наш погляд, значна частина заходів повинна бути спрямована на створення образу компанії, яка піклується про своїх співробітників, надаючи широкі можливості для навчання і розвитку. Корпоративна культура дозволить не тільки забезпечити ефективну роботу підприємства, а й створить сприятливу робочу атмосферу в колективі.

Особливий акцент в запропонованих заходах доцільно зробити на розробці механізмів нематеріального стимулювання. Зрозуміло, що гідна заробітна плата впливає на формування позитивного образу підприємства. Сучасні експерти в області менеджменту сформулювали таке поняття, як «мотиваційна гігієна». Сенс даного поняття, за словами Тарасова О., полягає

в тому, що відсутність заробітної плати є головним демотивуючим фактором для співробітника. Однак, як тільки підвищується зарплата, вона перестає бути мотивуючим фактором. Тому не варто забувати про нематеріальне стимулювання співробітників, яке є значним фактором, що сприяє ефективному виконанню трудових обов'язків, є однією з основних складових корпоративної культури [50, с. 29].

Вирішення проблеми недосконалості та «забюрократизованості» організаційної структури підприємства пропонується шляхом перегляду вищим керівництвом підприємства формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Також для вирішення даної проблеми пропонується вдосконалення Положення про корпоративну культуру підприємства. Вдосконалення даного положення можна покласти на керівника відділу кадрів КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

Удосконалення Положення дозволить вирішити ряд завдань: закріпити сформовану корпоративну культуру, зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу, зміцнити свій зовнішній імідж, продемонструвати своїм інвесторам і клієнтам наявність певних стандартів корпоративного управління, залучити в компанію близьких їй за духом співробітників.

Низький рівень неформальних відносин і згуртованості колективу підприємства пропонується вирішити шляхом поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. В якості пропозиції тут виступає організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників КП «Ізмаїльське ВУВКГ», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо. На організацію та проведення нових корпоративних свят КП «Ізмаїльське ВУВКГ» пропонується виділити коштів на суму 35 тис. грн.

Такі корпоративні заходи дозволять згуртувати колектив і сформувані у співробітників почуття прихильності до свого підприємства. Свято має

принести задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його проведення довіра співробітників до керівництва зросла, вони отримали б можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

В якості методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяє визначати найважливіші показники емоційного стану колективу пропонується періодично проводити анкетування всіх співробітників. Від психологічного клімату в трудовому колективі залежить як благополуччя членів колективу, так і їх працездатність. Анкетування дозволить виявити, наскільки співробітники задоволені роботою в трудовому колективі. Анкетування необхідно проводити анонімно. Якщо проводити дане анкетування хоча б раз на рік, можна буде стежити за змінами, що відбуваються в колективі та приймати для усунення виявлених проблем своєчасні заходи.

Для вдосконалення системи професійного навчання персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ» запропоновано впровадження коучингу на підприємстві.

Коучинг – це процес систематичної взаємодії керівника-коуча і підлеглого з метою розкриття внутрішнього потенціалу останнього і отримання максимально можливого ефективного результату. При цьому всі визначення об'єднує партнерство, розкриття потенціалу і результативність. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації [49].

Для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» пропонується модель коучингу «SUCCESS». Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей [51, с. 77].

В сучасних економічних умовах КП «Ізмаїльське ВУВКГ» немає сенсу запрошувати сторонніх фахівців і користуватися послугами тимчасових коучерів. Провівши аналіз компаній, що займаються навчанням навичками коучингу і середні ціни на коуч-сесії, було вирішено направити головного менеджера по управлінню персоналом в офіс Міжнародного Еріксоновського Університету коучингу в м. Києві. По закінченню курсу видається Сертифікат Коуча Еріксоновського Університету (Канада) міжнародного зразка, а саме тестування і сертифікація проводяться за стандартами Міжнародної Федерації Коучинга. Таким чином витрати на залучення одного коуча складуть 90000 грн., двох відповідно близько 180000 грн., тоді як навчання менеджера фахівцями коучингових центрів обходиться близько 60000 грн. Результатом ефективного впровадження коучингу може стати збільшення прибутку на 5-7% протягом дванадцяти місяців.

За результатами дослідження журналу Фортуна – 40% зі списку Fortune 500 компаній (самі успішні компанії світу) застосовують коучинг для керівників і топ-менеджерів. На підтвердження вищесказаного наводимо результати дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc.. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення: підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); зміцнення організації (15,4%); зниження скарг споживачів (3,7%); збільшення суми чистого прибутку підприємства (3,1%); збільшення підсумкової прибутковості (1,8%) [32].

Після навчання штатних тренінг-менеджерів навичками коучинга в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» пропонується перейменувати цю посаду в посаду коуча. Оскільки основними користувачами послуг тренінг-менеджерів є відділ маркетингу і реклами та відділ продажів, але так як на даному підприємстві немає відділу маркетингу, тому доцільно направити одного коуча на взаємодію з керівником відділу продажів. Термін навчання керівника – 3 місяці. Другого ж фахівця з коучингу скерувати на взаємодію з фінансовим директором, термін навчання навичками коучинга теж 3 місяці.

Після навчання, головний менеджер відділу кадрів підприємства може застосувати отримані знання по відношенню до своїх підлеглих. Таким чином в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» вийде охопити всю організацію процесом коучингу.

Для підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу підприємства КП «Ізмаїльське ВУВКГ» було запропоновано впровадження соціального пакету. Соціальний пакет – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю.

Структура стимулюючого соціального пакета і розміри гарантій та пільг за окремими елементами на підприємствах можуть суттєво відрізнятись залежно від фінансових можливостей, специфіки, посади, кон'юнктури ринку праці та інших чинників. Що ж стосується базового соціального пакета, то його елементне наповнення може, а для працівників однієї групи професій у рамках одного підприємства має бути однаковим. Можливе устанавлення універсального (однакового) набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам підприємства. Воно є найбільш прийнятним в умовах великих підприємств, де функції з управління персоналом виконують перші керівники, основні зусилля зосереджено на забезпеченні конкурентоспроможності і отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. На таких підприємствах в управлінні персоналом, як свідчать фахівці, акцентується увага на командній роботі, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги, зрівнянні статусу працівників та єдиному підході до стимулювання ефективної праці через встановлення однакових соціальних гарантій, пільг, винагород тощо [8, с. 12].

З огляду на це, на наш погляд, найбільш ефективним для працівників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та доцільним для керівництва підприємства, буде «базовий пакет», що поширюється на всі категорії працівників КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та є постійним додатком до оплати та мотивації праці.

Він може включати мінімальний ряд пільг та компенсацій в залежності від потреб трудового колективу.

Отже, обраними заходами, спрямованими на удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є: перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; вдосконалення Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету.

Таким чином, можна прогнозувати, що в результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться рівень корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ», підвищиться задоволеність персоналу підприємства умовами праці, згуртованість колективу. Після реалізації розроблених рекомендацій корпоративну культуру КП «Ізмаїльське ВУВКГ» можна буде охарактеризувати як сильну. Сильна корпоративна культура характеризується тим, що ключові корпоративні цінності активно підтримуються і розділяються майже всіма членами підприємства. Як правило, чим більше співробітників визнає ключові цінності, чим більш вони віддані їм, тим сильніше корпоративна культура і, відповідно сильна культура має великий вплив на поведінку співробітників.

Одним з помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється єдиною думкою співробітників про мету підприємства та за що вона виступає. Це, у свою чергу, веде до згуртованості співробітників, вірності і відданості організації.

3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів удосконалення механізму корпоративної культури підприємства

Для оцінки загального економічного ефекту від запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське

ВУВКГ» було використано традиційний метод розрахунку ефекту. Економічний ефект = додатковий прибуток, одержуваний від заходів, додаткова економія - витрати на здійснення заходів.

Вкладаючи гроші в розвиток корпоративної культури, отримуємо відданих співробітників. Вони формують лояльних, постійних клієнтів. А від тих, в свою чергу, залежить реакція ринку, яка вимірюється прибутковістю організації (рис. 3.2.).

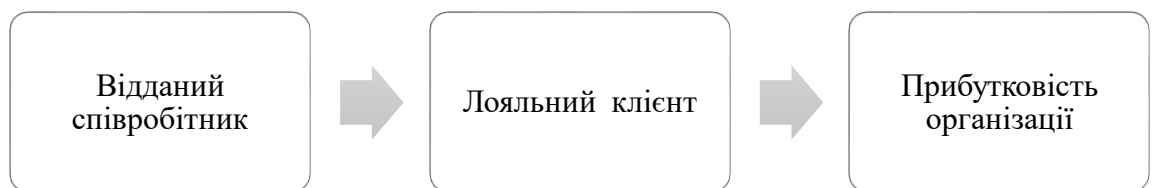


Рис. 3.2. Вплив розвитку корпоративної культури на ефективність діяльності організації

Джерело: складено автором

Витрати на корпоративну культуру можна розглядати як інвестиції в розвиток нематеріальних активів компанії. Такі витрати вважаються виправданими, тому що корпоративна культура стає ефективним інструментом управління, за рахунок згуртованості колективу, встановлення ефективних типів відносин, підтримки цінностей організації та співробітників. Розвинена корпоративна культура сприяє скороченню витрат на підбір персоналу, зменшує втрати в результаті витоку конфіденційної інформації, знижує витрати на маркетинг і PR в силу того, що колектив сам транслює позитивний імідж компанії в зовнішнє середовище.

Проведемо аналіз витрат КП «Ізмаїльське ВУВКГ» на реалізацію запропонованих заходів удосконалення корпоративної культури підприємства.

Невід'ємним учасником коучингового процесу є коуч, який є фахівцем, що має навички, знання та досвід з різних аспектів управління організацією. Коуч забезпечує такі умови діяльності, при яких співпадають поставлені цілі, ефективність, розвиток та відчуття необхідності, приналежності працівника

підприємству [54]. Провівши ретельний аналіз компаній, що займаються навчанням навичкам коучингу, було вирішено направити працівника до фахівців компанії «ІТС Group», яка займається проведенням бізнес тренінгів. Після закінчення даних курсів видається посвідчення про підвищення кваліфікації державного зразка.

Навчання тренінг-менеджера навичками коучера планується протягом трьох тижнів і відповідальним за це буде керівник відділу кадрів, витрати на навчання тренінг-менеджера передбачені в бюджеті на навчання персоналу.

У програмі навчання передбачені теоретична частина (основи коучингу, лайф-коучинг (коучинг особистого життя), бізнес-коучинг (організаційний коучинг), індивідуальний коучинг, груповий (командний) коучинг, самокоучінг), додаткові теми (цілепокладання, візуальне мислення (інтелект-карти Бьюзена), тайм-менеджмент, мотивація, антистрес), семінарські заняття (практика).

Витрати на впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7.

Витрати на впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Заходи	Витрати	Вартість провадження заходів (одноразово)
Впровадження коучинг-технологій в систему освіти і розвитку персоналу	Організація навчання менеджера з управління персоналом фахівцями коучингових центрів	40000 грн.
	Проживання протягом 3 тижнів	21420 грн.
	Проїзд до навчального центру і назад	1792,80 грн
Всього		63212,80 грн

Джерело: складено автором

Відповідно до табл. 3.7. початкові вкладення в проєкт впровадження

коучингу в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» складають 63,2 тис. грн.

Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

**Розрахунок поточних витрат на впровадження коучингу в
КП «Ізмаїльське ВУВКГ»**

Стаття витрат	Сума, грн	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату коучу (1 особи)	9760,0	117120,0

Джерело: складено автором

Табл. 3.8. показує, що поточні витрати на реалізацію проекту впровадження коучингу в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» складають 117,12 тис. грн. Загальна сума витрат на реалізацію проекту впровадження коучингу в КП «Ізмаїльське ВУВКГ» складатиме 212,32 тис. грн.

Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

**Витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для
КП «Ізмаїльське ВУВКГ» , тис. грн.**

Види витрат	Сума, тис. грн.
1. Компенсація на харчування	165 чол. * 200 грн = 33,0
2. Службовий транспорт	1,0 тис.грн * 12 міс. = 12,0
3. Надання можливості відпочинку дітей співробітників у дитячих таборах і санаторіях (700 грн. на кожного співробітника)	165 чол. *700 грн = 115,5
ВСЬОГО:	160,5

Джерело: складено автором

Отже, витрати на впровадження «базового компенсаційного пакету» для КП «Ізмаїльське ВУВКГ» складуть 160,5 тис. грн. на рік.

Впровадження соціального пакету вимагає залучення додаткового персоналу. У КП «Ізмаїльське ВУВКГ» це можуть бути співробітники відділу кадрів до компетенції яких повинно бути віднесено виконання консультативної та регулятивної функції щодо існування нової системи мотивації та компенсації на підприємстві, а саме: надання працівникам інформації щодо основних засад системи соціального забезпечення; висвітлення механізму функціонування системи надання соціального пакету; безпосередня робота з кожним працівником щодо формування його рейтингу та надання відповідного комплексу соціальних благ тощо.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури підприємства.

В якості прогнозу зростання суми чистого доходу підприємства від реалізації запропонованих заходів візьмемо вищенаведені дані щодо результатів дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. компаній, які замовляють коучинг-послуги і відзначили такі покращення: підвищення продуктивності праці персоналу (4,7% на думку керівників); підвищення якості продукції/послуг (5,1%); зміцнення організації (5,4%); зниження скарг споживачів (13,7%); збільшення суми чистого прибутку підприємства (3,1%); збільшення підсумкової прибутковості (1,8%) [35].

Отже, прогнозним економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури підприємства є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 3,1% або 1121,74 тис. грн ($36185,1 * 0,031$).

Розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

**Економічна ефективність впровадження запропонованих заходів
щодо удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»**

Параметр	Роки					Разом
	2021	2022	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	1121,75	1156,52	1192,37	1229,34	1267,45	5967,43
Собівартість наданих послуг, тис. грн.	95,3	0,00	0,00	0,00	0,00	95,30
Валовий прибуток, тис. грн.	1026,55	1156,52	1192,37	1229,34	1267,45	5872,23
Адміністративні і збутові витрати, тис. грн.	772,7	788,06	803,82	819,90	836,30	4020,68
Прибуток від реалізації наданих послуг/продукції, тис. грн.	253,95	368,47	388,56	409,45	431,16	1851,59
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис. грн.	45,72	66,33	69,95	73,71	77,63	333,33
Чистий прибуток, тис. грн.	208,24	302,15	318,62	335,75	353,55	1518,31
Амортизація, тис. грн	35,14	22,18	13,99	8,83	5,58	85,72
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	243,37	324,31	332,61	344,57	359,12	1603,99
Сукупні інвестиційні витрати, тис. грн.	867,81					867,81
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 8\%$	0,94	0,87	0,79	0,75	0,69	-
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	225,34	278,04	264,03	253,26	244,40	1265,07
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис. грн.	397,32					
Індекс прибутковості (PI)	1,51					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	2,63					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	13,99					

Джерело: складено автором

За даними табл. 3.10., чистий дохід від реалізації послуг КП «Ізмаїльське

ВУВКГ» після впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури підприємства за перші 5 років збільшиться на 5967,43 тис. грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 1,51 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 2,63 роки. Внутрішня норма рентабельності – 13,99%.

Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 25,6% ($2042,79/7960,72*100\%$).

Висновки до розділу 3

1. Обраними заходами, спрямованими на удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є: перегляд керівництвом формальних правил та процедур – їх якісна та кількісна зміна, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; вдосконалення Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; запровадження соціального пакету.

2. Чистий дохід від реалізації послуг КП «Ізмаїльське ВУВКГ» після впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення корпоративної культури підприємства за перші 5 років зросте на 5967,38 тис. грн. Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 1,46 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 2,58 роки. Внутрішня норма рентабельності – 13,95%. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 25,6%.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено спробу виявити напрями удосконалення механізму корпоративної культури підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу.

1. Визначено, що корпоративна культура – це загальні поділювані трудовим колективом цінності, норми і традиції, що формують у працівників відчуття причетності до підприємства. Необхідно грамотно діагностувати культури, проаналізувати фактори, що мають на неї найбільший вплив, здійснювати коригування тих чи інших її елементів і параметрів. Корпоративна культура має великий вплив на діяльність організації. Цілеспрямоване формування корпоративної культури може забезпечити ефективне використання людських ресурсів для реалізації стратегії організації, підвищити рівень керованості організацією, посилити згуртованість команди співробітників, використовувати як стратегічний мотивуючий фактор, який спрямовує співробітників на досягнення цілей компанії.

2. Встановлено, що корпоративна культура це неформальна свідомість організації, її нематеріальний актив, який відбивається і формується в поведінці працівників; вона має пряму залежність від цілей підприємства. Процес формування корпоративної культури організації починається з аналізу її поточного стану. На другому етапі визначається місія організації та її базові цінності. На наступному етапі формується корпоративний кодекс – документ, що визначає стандарти поведінки в організації. На наступному етапі формуються традиції організації. Далі проводиться поліпшення внутрішніх комунікацій. На наступному етапі вдосконалюється система мотивації. Далі розробляється план заходів щодо продажу бренду. Виділені етапи формування корпоративної культури можуть проходити не лише послідовно, але й паралельно.

3. Виявлено, що механізм корпоративної культури підвищує стійкість

компанії через надання їй більшої гнучкості. Вона визначає образ дій, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати прагнення досягти результатів, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків, засновану на основі особистих контактів, делегування повноважень. За допомогою декларованих цінностей, навчання і виховання в традиціях своєї культури гнучкі компанії прищеплюють співробітникам відповідальність та зацікавленість у досягненні цілей компанії.

4. З'ясовано, що Комунальне підприємство «Ізмаїльське виробниче управління водопровідного каналізаційного господарства» було створено 1 жовтня 1997 року наказом по Ізмаїльському міському комунальному відділу № 178 від 01.10.1997 р. із невеликого підприємства, що виконувало роботу зі збору, очищення та постачання води на базі асенізаційного обозу. Фінансовий стан організації є стабільним. У 2019 році чистий дохід від реалізації послуг КП «Ізмаїльське ВУВКГ» збільшився на 4747,9 тис. грн. (15,1%). Чистий прибуток КП «Ізмаїльське ВУВКГ» складає в 2019 році 8117 тис. грн. Організація не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможним. Рівень рентабельності товариства досить високий. Показник рентабельності продукції збільшується на 20,8%, відповідно із 41,59% до рівня 54,79%. Це збільшення обумовлено зростанням доходної бази підприємства. Згідно розрахунків коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності) КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є платоспроможним.

5. Проведено дослідження стану корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» за такими етапами:

- I етап: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів середовища, що впливають на корпоративну культуру КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- II етап: аналіз стратегії розвитку КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- III етап: аналіз системи управління персоналом КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;

- IV етап: оцінки зовнішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ»;
- V етап: оцінка внутрішніх суб'єктивних атрибутів корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ».

6. З метою оцінки ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» проведено аналіз соціальної політики підприємства. КП «Ізмаїльське ВУВКГ» проводить активну соціальну політику, спрямовану на покращення життєвого рівня працівників. Також для оцінки ефективності механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» визначено коефіцієнти, які характеризують плинність кадрів на підприємстві. Плинність кадрів наближається до мінімуму. Тобто, організація створила для свого персоналу майже ідеальні умови праці та відпочинку. Особливо позитивно на ці показники вплинув високий рівень оплати праці. Для визначення проблем в механізмі корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» здійснено побудову профілів корпоративної культури підприємства використовуючи методику ОСАІ Камерона і Куінна та встановлено, що існуючий профіль корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» не відповідає ідеальному та потребує змін. Також, для визначення проблем в механізмі корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» використано модель Д. Денісона та встановлено, що основними проблемами корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є: недосконала та «забюрократизована» організаційна структура підприємства; керівництво підприємства не заохочує інноваційність, новаторство, особисті ініціативи та свободи працівників підприємства, а також не спрямовує колектив на динамічний, інноваційний напрямок роботи; недостатній рівень використання навичок персоналу; середній рівень освіти на підприємстві та низький рівень професійного досвіду, комунікабельності і системи підвищення кваліфікації; неформальні відносини і згуртованість колективу підприємства знаходяться на дуже низькому рівні.

7. Зазначено, що на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» немає необхідності

проводити радикальних зміни устрою корпоративної культури, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, існують певні корпоративні цінності, символіка, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі моменти, які необхідно вдосконалити. Для вдосконалення механізму корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» та встановлення напрямів вдосконалення даного механізму запропоновано впровадження на підприємстві економіко-математичної моделі системи управління корпоративною культурою, використовуючи метод аналізу ієрархій Т. Сааті.

8. Обраними заходами, спрямованими на удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є: перегляд вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; вдосконалення Положення про корпоративну культуру підприємства; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства; впровадження коучингу; впровадження соціального пакету. Згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності планування потреби у персоналі на КП «Ізмаїльське ВУВКГ» становитиме 9 міс. Значна частина заходів повинна бути спрямована на створення образу компанії, яка піклується про своїх співробітників, надаючи широкі можливості для навчання і розвитку. Корпоративна культура дозволить не тільки забезпечити ефективну роботу підприємства, а й створить сприятливу робочу атмосферу в колективі. Особливий акцент в запропонованих заходах доцільно зробити на розробці механізмів нематеріального стимулювання.

9. Відповідно до проведених розрахунків, можна зробити висновок, що запропонований проект удосконалення корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ» є доцільним та ефективним, оскільки рентабельність запропонованих заходів становитиме вже у першому році реалізації запропонованих заходів 25,6%. В результаті впровадження запропонованих

заходів підвищиться рівень корпоративної культури КП «Ізмаїльське ВУВКГ», підвищиться задоволеність персоналу підприємства умовами праці, згуртованість колективу. Після реалізації розроблених рекомендацій корпоративну культуру КП «Ізмаїльське ВУВКГ» можна буде охарактеризувати як сильну. Сильна корпоративна культура характеризується тим, що ключові корпоративні цінності активно підтримуються і розділяються майже всіма членами підприємства. Як правило, чим більше співробітників визнає ключові цінності, чим більш вони віддані їм, тим сильніше корпоративна культура і, відповідно сильна культура має великий вплив на поведінку співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О.З. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73.
2. Арапов А.В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией. *Экономика, предпринимательство и право*. 2013. №1 (18). С. 26-30.
3. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*, № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2013. С. 91-99.
4. Бабець Є.К. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: «ВД «Професіонал», 2007. 496 с.
5. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник УАДУ*. 2011. № 2. С. 449-456.
6. Байтеряков С. Корпоративная культура и энергия движения в компании. *Корпоративная культура*. 2012. № 1. С.17-19.
7. Бала О.І. Формування принципів корпоративної культури. Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: матеріали ІІІ міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПУСКУ, 2006. С. 96-97.
8. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11-15.
9. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 179-184.

11. Біла І.С. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро. 2018. № 5 (16). С. 106-109.
12. Біляк Ю. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Агросвіт*. 2014. № 10. С. 39–43.
13. Бондаренко О.В. Умови й чинники трансформації української корпоративної культури. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 58. С. 38–46.
14. Голубенко К.О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства URL: <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp66-67.pdf> (дата звернення: 17.03.2020).
15. Дилом Т., Кеннеди А. Корпоративная культура. М.: Волтерс Клувер, 2008. 366 с.
16. Долга Г.В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. *Modern economics*. 2018. № 7. С. 60-67.
17. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 384 с.
18. Зеліч В.В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 21–25.
19. Зеркаль А.В. Факторы, определяющие состояние корпоративной культуры. *Корпоративная культура организаций XXI века: сборник научных трудов IV Международной научно-практической конференции*. Краматорск: ДДМА, 2012. С. 245–255.
20. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е.А. И 20 Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. М.: РУДН, 2011. 152 с.
21. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2017. № 3. С. 21-23.
22. Калиниченко Т.И. Формирование и развитие организационной культуры агропромышленных предприятий: дис. на соискание науч. степени

канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економика и управление предприятиями». Запорожье: Полтавський університет, 2015. 192 с.

23. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика: учеб. пособ. М.: Альфо-Пресс, 2015. 351 с.

24. Кицак Т.Г. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 171–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_27 (дата звернення: 04.04.2020).

25. Кіцак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах URL: www.economynauka.com.ua. (дата звернення: 04.04.2020).

26. Колесник Т. Механізм формування корпоративної культури в системі управління промисловим підприємством. *Економічний простір*. 2015. № 96. С. 218–226.

27. Кольбашенко Д.А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.

28. Копець Г. Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу. *Проблеми економіки та управління*. 2016. № 554. С. 232–239.

29. Корчагина Е.В. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании. *Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2014. №1(29). С. 255–260.

30. Крисекно А.В., Іваницький В.Д. Роль корпоративної культури у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: «Актуальні проблеми управління та фінансово господарської діяльності підприємства». Харків: НТУ «ХП». 2013. № 49 (1022). С. 68–72.

31. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура: учеб. пособ. М.: Книжный дом, 2008. 304 с.

32. Курмакаев К. Какая корпоративная культура нужна современному бизнесу URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-column/lyudi/219591-kakaya-korporativnaya-kultura-nuzhna-sovremennomu-biznesu> (дата звернення: 05.04.2020).
33. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. Вип. 24-25. С. 190-193.
34. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 31. С. 216-219.
35. Малышкина Е.В., Спицина М.С., Иваницева Т.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности управления предприятием. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/1245/13325> (дата звернення: 05.04.2020).
36. Менеджмент. Корпоративне управління. Структура корпоративної культури. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/43265-92-struktura-korporativno-kulturi.html> (дата звернення: 05.04.2020).
37. Михеев А. Якою буде корпоративна культура майбутнього? URL: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/pr-activities/articles/ey-article-mykheiev-anton-4-january-2018> (дата звернення: 06.04.2020).
38. Міхов Л.І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. №3(31). С. 42–46.
39. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет*. Одеса. 2019. Вип. № 69 (1). С. 189-198.
40. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263.
41. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та

методичні аспекти: монографія. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

42. Основные элементы корпоративной культуры и их содержание. URL: <http://web-konspekt.ru/743-cennosti-kak-klyuchevye-elementy-korporativnoy-kul-tury.html> (дата звернення: 06.04.2020).

43. Офіційний сайт ПрАТ «Ізмаїльське ВУВКГ» URL: <https://uhe.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2020).

44. Понятие и сущность корпоративной культуры URL: <http://www.lastmanage.ru/sanvs-695-1.html> (дата звернення: 06.04.2020).

45. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

46. Сахаров Є.В. Національні принципи корпоративних відносин між підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3. С.28-34.

47. Семененко В.М., Пишненко О.А. Корпоративна культура як елемент управління підприємством і її формування. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4. С. 73-77.

48. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf (дата звернення: 13.04.2020).

49. Структура и проявления корпоративной культуры URL: <http://studopedia.org/3-18558.html> (дата звернення: 14.04.2020).

50. Тарасова О.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 28-32.

51. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління*. 2013. № 2. С. 74-78.

52. Ушакова Д. Корпоративная культура как инструмент тонкого

управління. *Менеджмент и менеджер*. 2016. № 4. С. 27-29.

53. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2014. № 6 (24). С. 56-65.

54. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/691.pdf> (дата звернення: 17.03.2020).

55. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17.

56. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2018. Вип. 57. С. 25-31.

57. Чернявський А.Д. Корпоративне управління: навч. посіб. МАУП, 2007. 208 с.

58. Шевченко А. В. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21(2). С. 121-124.

59. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство*, 2017. Вип. 14. С. 160-165.

60. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб: Питер, 2002. 336 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1.

Види корпоративної культури

Відмінна ознака	Вид корпоративної культури (КК)	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
1. Переважний стиль управління організацією	1.1. Авторитарна (директивна) КК	Централізація влади, сувора службова ієрархія, тотальний контроль над співробітниками. Думка колективу, як правило, не враховується. Керівник приймає всі рішення одноосібно або у вузькому колі найближчих сподвижників	Керівник може контролювати всі ділянки роботи. Чітка дисципліна. Дана КК може бути ефективна в умовах антикризового управління, в перехідний період, проте підтримувати її в організації постійно не рекомендується	Дана КК негативно впливає на морально-психологічний клімат в колективі, веде до зниження ініціативи та особистої відповідальності співробітників (керівник все одно дасть завдання сам). Відсутність зворотного зв'язку у відносинах підлеглий-начальник викликає взаємне нерозуміння, недомовки і може негативно позначитися на діяльності організації в цілому
	1.2. Ліберальна КК	Керівництво організації не бере активної участі в управлінні колективом, при вирішенні виникаючих проблем намагається зайняти нейтральну позицію, вважає за краще не втручатися в назріваючі конфлікти. Робота в організації часто пускається на самоплив	Відсутність жорсткого контролю відкриває більше можливостей для самовираження і реалізації співробітників. Даний вид КК може благополучно функціонувати в творчих колективах (театрах, художніх і реставраційних майстерень) за умов наявності у всіх працівників високого рівня самодисципліни	Відсутність контролю над виконанням службових обов'язків та дотриманням правил внутрішнього розпорядку при слабкому рівні самодисципліни та відповідальності співробітників може привести до деморалізації трудового колективу і зриву всієї роботи організації. У переломні і кризові моменти, які потребують вольових рішень керівництва, підтримувати таку КК недоцільно

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.1.

1	2	3	4	5
	1.3. Демократична (колегіальна) КК	Раціональний розподіл обов'язків між усіма членами колективу, делегування повноважень, колегіальне прийняття ключових рішень, наявність двосторонньої зворотного зв'язку	Дана КК сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, стимулює лояльність і підвищує особисту відповідальність співробітників. Рекомендована в періоди стабільного розвитку	Може викликати труднощі при прийнятті рішень в разі занадто великий роз'єднаності членів колективу в поглядах на те чи інше питання. При недостатньому авторитеті керівника може привести до саботажу його рішень і недоречною фамільярності в спілкуванні
2. Рівень стабільності (стійкості) КК	2.1. стабільна КК	Сталість і гранична чіткість діючих в організації норм, традицій, правил поведінки та інших елементів організаційної культури	Співробітники ясно розуміють, що від них чекають; знають, "як можна" і "як не можна" поводитися в різних ситуаціях, що виникають в ході робочого процесу. Існуючі норми прозорі і єдині для всього персоналу	Недостатня гнучкість, консерватизм, небажання змінюватися відповідно до сучасних реалій (роками усталені, але вже застарілі норми і правила викоринилися насилу)
	2.2. нестабільна КК	Нестійкість (коливання) в загальній системі управління організацією, відсутність чітких і єдиних для всіх норм і правил поведінки, вибіркоче ставлення до різних членам колективу	Відсутність чітких норм і правил спочатку може розглядатися як довіру керівництва до своїх співробітників, надання їм більшої свободи і широких можливостей для неформального спілкування. Дана КК може бути доречна в невеликих організаціях без складної ієрархічної структури	У той же час відсутність чітких норм і правил, різна (часом діаметрально протилежна) реакція керівництва на одні і ті ж дії співробітників залежно від настрою і інших суб'єктивних чинників збиває з пантелику і демотивує персонал. Нестабільна КК може негативно позначитися і на зовнішньому іміджі організації

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.1.

1	2	3	4	5
3. Ступінь відповідності особистих і суспільних інтересів організації	3.1. Інтегрована КК (висока ступінь відповідності)	Колектив організації згуртований, всередині нього формується єдина суспільна думка. Більшість співробітників поділяють і підтримують всі елементи діючої організаційної культури	Єдність і згуртованість формують командний дух, знижують рівень конфліктності, тим самим позитивно впливаючи на кінцеву результативність діяльності всієї організації	Зашореність в поглядах, небажання будувати конструктивний діалог з інакодумцями (співробітниками, які не поділяють цінності і інтереси, пропаговані діючу пенсійну систему організації корпоративною культурою)
	3.2. Дезінтегрована КК (низький ступінь відповідності)	Відсутність єдиної громадської думки, роз'єднаність у поглядах, невдоволення більшої частини співробітників прийнятими в організаціях нормами і правилами поведінки; як наслідок - підвищена конфліктність серед членів колективу	При щирому бажанні керівництва налагодити конструктивний діалог з співробітниками і вислухати всі наявні думки, ситуацію можна змінити в кращу сторону. Можливо, для цього доведеться піти на компроміс (у розумних межах) і переглянути окремі елементи КК	Демотивація персоналу, низький рівень самовіддачі співробітників, недотримання ними діючих норм і правил. Все це призводить до зниження ефективності роботи і погіршення іміджу організації в очах громадськості
4. Загальна спрямованість домінуючих в організації цінностей	4.1. Особистісно орієнтована КК	Основною цінністю організації є працюючі в ній люди. Керівництво прагне всіляко підтримувати співробітників, вникає в їхні потреби і проблеми. Велика увага приділяється розвитку людських ресурсів	Надання широких можливостей для професійної та творчої самореалізації є хорошим стимулом для співробітників, підвищує ступінь їх відповідальності до покладених обов'язків і рівень лояльності по відношенню до роботодавця	Можлива зайва лояльність керівництва по відношенню до працівників, що може зпотураним. На угоду особистим інтересам окремих співробітників може знижуватися увага до виробничих питань

Продовження додатку А

Продовження таблиці А.1.

1	2	3	4	5
	4.2. Функціонально орієнтована КК	На перше місце ставиться чітке виконання функціональних алгоритмів діяльності з неухильним дотриманням усіх існуючих норм і вимог. Особистим інтересам співробітників приділяється мінімум уваги	Оскільки інтереси справи займають першочергове значення, дана КК здатна забезпечити безперервне функціонування організації і виконання поставлених перед нею завдань	Існує ризик надмірної уніфікації та знеособлення всіх виробничих процесів. Ігнорування особистих потреб і виникають у персоналу проблем може негативно позначитися на кінцевих результатах діяльності організації

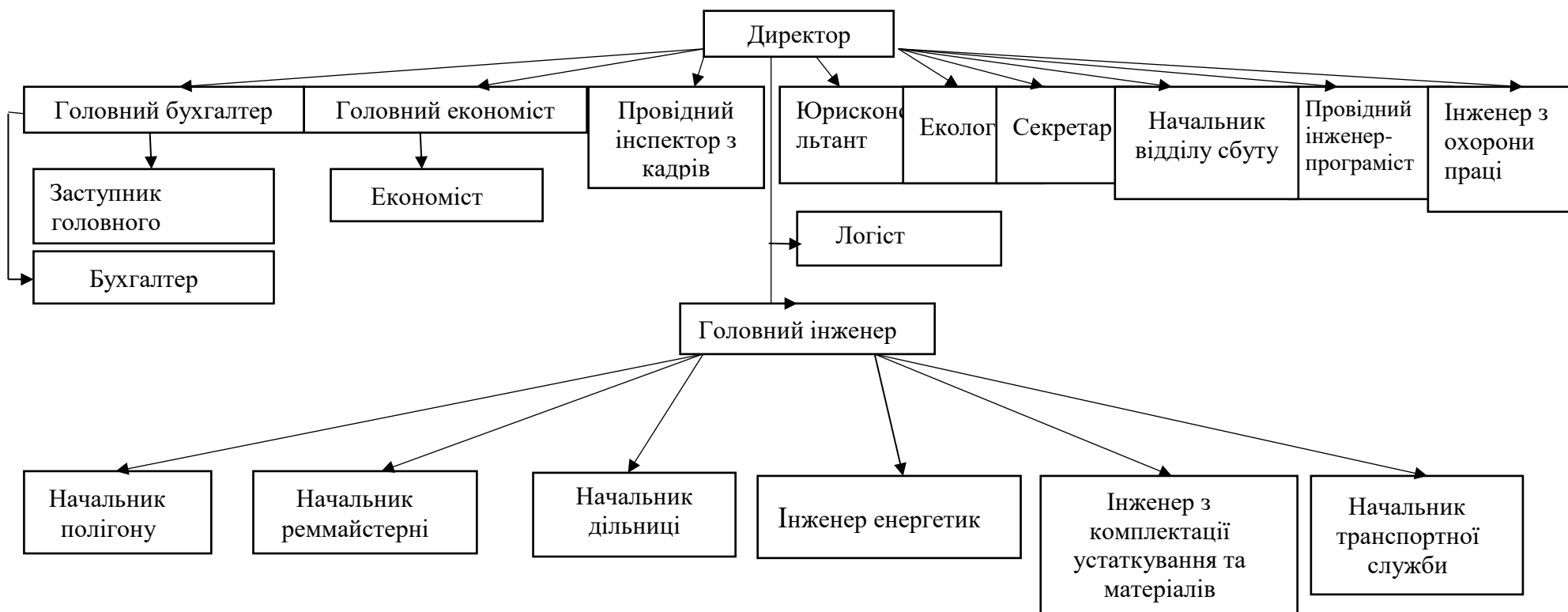


Рис. Б. 1. Організаційна структура управління КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

Фінансова звітність підприємства за 2017-2019 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	10,6
первісна вартість	1001	14,3	14,8
накопичена амортизація	1002	1,9	4,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,1	197,5
Основні засоби	1010	3609,8	3 575,8
первісна вартість	1011	6294,4	6 459,3
знос	1012	2684,6	2 883,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	822,5	580,9
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4621,5	4 491,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7885,1	7 061,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4339,9	5 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	445,3	347,6
з бюджетом	1135	76	9,6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	396,2	416,1
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1721,7	4 140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	16788,6	20 227,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	21430,9	24 723,4
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1291,9	1 291,9
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16901,5	20 474,1

Продовження додатку В

1	2	3	4
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	82,4	151,6
Усього за розділом I	1495	20522,8	24 026,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	423,3	301,6
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	298,2	222,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	23	30,2
розрахунками з оплати праці	1630	73,9	103,4
за розрахунками з учасниками	1640	15,6	4,6
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,1	34,9
Усього за розділом III	1695	908,1	697,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	21430,9	24 723,4

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 557	23 186,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 464,8)	(14 168,9)
Валовий: прибуток	2090	10 092,2	9 017,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1 889,6	1 752
Адміністративні витрати	2130	(1 857,5)	(1 509,8)
Витрати на збут	2150	(1 187,6)	(1 272,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 087,5)	(1 732,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6 849,2	6 255
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	11,4	
Інші доходи	2240	201,2	26,7
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(243,4)	(39,6)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 818,4	6 242,1
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 704,6	1 872,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 113,8	4 369,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 777,3	13 251,5
Витрати на оплату праці	2505	2 059	1 841,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	777,3	680
Амортизація	2515	401,9	336,6
Інші операційні витрати	2520	919,5	928,1
Разом	2550	19 935	17 038
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Продовження додатку В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10,6	8,3
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	4,2	6,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005	197,5	123,1
Основні засоби	1010	3 575,8	5 419,8
первісна вартість	1011	6 459,3	8 638,4
знос	1012	2 883,5	3 218,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	580,9	2 006,3
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	4 491,5	7 684,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 061,7	7 388,1
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 459,5	5 342
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	347,6	786,1
з бюджетом	1135	9,6	18,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	416,1	265,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 140	4 744,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	20 227,3	21 723
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24 723,4	29 412,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 291,9	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 474,1	25 150,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	151,6	21,4
Усього за розділом I	1495	24 026,2	28 549,3

Продовження додатку В

1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	301,6	298,5
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	222,5	279,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	30,2	53,1
розрахунками з оплати праці	1630	103,4	146,2
за розрахунками з учасниками	1640	4,6	11,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	34,9	74,6
Усього за розділом III	1695	697,2	863,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	24 723,4	29 412,4

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 437,2	26 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18 323,8)	(16 464,8)
Валовий:	2090	13 113,4	10 092,2
прибуток			
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	825	1 889,6
Адміністративні витрати	2130	(2 065)	(1 857,5)
Витрати на збут	2150	(1 536,2)	(1 187,6)
Інші операційні витрати	2180	(2 025,1)	(2 087,5)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	8 312,1	6 849,2
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	833,6	11,4
Інші доходи	2240	7,3	201,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(0)	(243,4)
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	9 153	6 818,4
прибуток			
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2 546,5	1 704,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	6 606,5	5 113,8
прибуток			
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	17 523,3	15 777,3
Витрати на оплату праці	2505	2 267,1	2 059
Відрахування на соціальні заходи	2510	892	777,3
Амортизація	2515	386,1	401,9
Інші операційні витрати	2520	835,7	919,5
Разом	2550	21 904,2	19 935
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Продовження додатку В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,3	5,8
первісна вартість	1001	14,8	14,8
накопичена амортизація	1002	6,5	9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,1	338,7
Основні засоби	1010	5 419,8	7 528,9
первісна вартість	1011	8 638,4	11 262
знос	1012	3 218,6	3 733,1
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	126,7	126,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 006,3	2 091,4
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	7 684,2	10 091,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 388,1	7 960,6
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 342	6 997,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786,1	596
з бюджетом	1135	18,3	7,3
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	265,6	372,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 744,9	6 443,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	21 723	25 998,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	29 412,4	36 097,7
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 008,4	1 008,4
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1 961,3	1 961,3
Резервний капітал	1415	450,5	450,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 150,5	31 622,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430	21,4	21,4
Усього за розділом I	1495	28 549,3	35 021,4

Продовження додатку В

1	2	3	4
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	298,5	219,9
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	279,4	385,2
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	53,1	52,9
розрахунками з оплати праці	1630	146,2	175
за розрахунками з учасниками	1640	11,3	48,3
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	74,6	195
Усього за розділом III	1695	863,1	1 076,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	29 412,4	36 097,7

Керівник
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 185,1	31 437,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19 356,7)	(18 323,8)
Валовий: прибуток	2090	16 828,4	13 113,4
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	378,5	825
Адміністративні витрати	2130	(2 758,6)	(2 065)
Витрати на збут	2150	(1 901,2)	(1 536,2)
Інші операційні витрати	2180	(1 941,1)	(2 025,1)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 606	8 312,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	800	833,6
Інші доходи	2240		7,3
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	11 406	9 153
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 289	2 546,5
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8 117	6 606,5
збиток	2355		
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	19 179	17 523,3
Витрати на оплату праці	2505	2 925,8	2 267,1
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 084,2	892
Амортизація	2515	547,6	386,1
Інші операційні витрати	2520	1 202,1	835,7
Разом	2550	24 938,7	21 904,2
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

Анкета оцінювання корпоративної культури

КП «Ізмаїльське ВУВКГ»

1. Найважливіші характеристики КП «Ізмаїльське ВУВКГ»		Що є	До чого прагнути
1		2	3
A	Організація унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.		
B	Організація дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.		
D	Організація жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):			
2. Загальний стиль лідерства в		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.		
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
УСЬОГО (балів):			
3. Стиль менеджменту КП «Ізмаїльське ВУВКГ»(управління найманими працівниками)		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, однотайності і участі в ухваленні рішень.		
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.		
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.		
УСЬОГО (балів):			

Продовження додатку Г
Продовження таблиці Г.1.

1		2	3
4. Поєднуюча сутність КП «Ізмаїльське ВУВКГ»		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Організація зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.		
B	Організація зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Організація зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.		
D	Організація зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):			
5. Стратегічні цілі КП «Ізмаїльське ВУВКГ»		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Організація фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.		
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.		
УСЬОГО (балів):			
6. Критерії успіху в КП «Ізмаїльське ВУВКГ»		До чого прагнути	До чого прагнути
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.		
УСЬОГО (балів):			

Додаток Д

Опитувальник організаційної культури Д. Денісон

Шановні співробітники!

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

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

Параметр культури	Фактор	Твердження	Оцінка
Залученість	Повноваження	Більшість співробітників сильно залучені в процес роботи.	
		Рішення зазвичай приймаються на рівні, де доступна сама достовірна і актуальна інформація.	
		Інформація доступна всім: кожен співробітник має можливість отримати необхідну йому інформацію.	
		Кожен вірить, що він / вона вносять значний вклад в розвиток організації.	
		Бізнес-планування безперервно, і в процес втягуються всі співробітники.	
	Орієнтація на командну роботу	Активно заохочується співпраця різних частин організації.	
		Люди працюють, відчуваючи себе частиною команди.	
		Перевага віддається командному стилю роботи, ніж управління відповідно до ієрархії.	
		Команди - основні будівельні блоки організації.	
		Трудовий процес організований таким чином, що кожен може побачити зв'язок між його / її роботою і цілями організації.	
	Розвиток здібностей	Керівництво делегує повноваження співробітникам, надаючи їм можливість діяти на свій розсуд.	
		Ведеться постійна робота з розвитку здібностей у персоналу.	
		Мають місце постійні інвестиції в підвищення рівня знань працівників.	
		Знання та навички співробітників розглядаються як важливе джерело конкурентної переваги.	
		Проблеми часто виникають через те, що у людей не вистачає знань і умінь для виконання завдання.*	

Продовження додатку Д

Узгодженість	Ключові цінності	Лідери організації своєю поведінкою підтримують прийняті в компанії цінності.	
		Ключові цінності визначають стиль і методи управління організацією.	
		Набір базових цінностей, прийнятих в організації, визначає те, як ми ведемо бізнес.	
		Ігнорування ключових цінностей неминуче призводить до проблем. *	
		Ключові цінності - це етичний код, який керує нашою поведінкою і дозволяє відрізнити правильне від неправильного.	
	Згода	Коли виникають розбіжності, ми старанно працюємо, щоб досягти угоди, що не ущемляє нічий інтересів.	
		В організації склалася сильна корпоративна культура, яка забезпечує узгодженість думок і дій працівників.	
		В організації легко досягти консенсусу навіть при вирішенні складних завдань.	
		У нас часто труднощі в досягненні загального згоди при вирішенні ключових завдань. □	
		В організації досягнуто згоди з приводу того, що є правильним і неправильним при веденні бізнесу.	
	Координація та інтеграція	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний.	
		Люди з різних частин організації поділяють спільні цілі і бачення.	
		В організації не виникає проблем при координації діяльності різних підрозділів.	
		Працювати з будь-ким з іншого підрозділу все одно, що працювати з кимось з іншої організації. □	
		В організації має місце чітке вибудовування системи цілей і завдань, при якому специфічні цілі підрозділів підпорядковані спільної мети організації.	
Адаптивність	Орієнтація на зміни	Методи роботи дуже гнучкі і можуть з легкістю змінюватися.	
		Організація відстежує зміни в бізнес-середовищі і дії конкурентів і вчасно реагує на них.	
		Нові методи роботи активно впроваджуються в діяльність організації.	
		Спроби провести зміни зазвичай зустрічають опір з боку співробітників. *	
		Різні частини організації часто взаємодіють при впровадженні змін.	

Продовження додатку Д

	Орієнтація на споживача	Думки і рекомендації споживачів враховуються при визначенні характеру та напрямки змін.		
		Споживач має прямий вплив на рішення, що приймаються.		
		Всі члени організації мають глибоке розуміння потреб клієнта.		
		Інтереси споживачів часто ігноруються при прийнятті рішень. *		
		У компанії заохочується налагодження контактів з клієнтами.		
	Організаційне навчання	Співробітники організації вчать на помилках.		
		Прагнення до інновацій і схильність до ризику заохочуються і винагороджуються керівництвом.		
		Більшості речей не приділяється належної уваги. *		
		Навчання - важлива мета при щоденній роботі.		
		В організації впевнені, що співробітники повністю розуміють суть виконуваної ними роботи.		
	Місія	Стратегічний напрямок і намір	У організації є довгострокова мета і напрямок розвитку бізнесу.	
			Наша стратегія змушує інші організації змінювати свої конкурентні стратегії.	
			У організації є чітко сформульована місія, яка надає сенс і напрямок нашої роботи.	
			У нас є чітка стратегія на майбутнє.	
Наш стратегічний напрям мені непонятно.*				
Цілі і задачі		В організації існує повна згода з приводу цілей організації.		
		Лідери ставлять амбітні, але реалістичні цілі.		
		Керівництво відкрито говорить про цілі, які ми намагаємося досягти.		
		Ми ведемо постійний контроль над просуванням до поставлених цілей.		
		Люди розуміють, що повинно бути зроблено, для виживання в довгостроковій перспективі.		
Бачення	У організації є поділяє вся її учасника бачення майбутнього.			
	Лідери орієнтовані на майбутнє.			
	Короткострокові цілі часто суперечать довгостроковим цілям. *			
	Наше бачення служить джерел натхнення і мотивації для співробітників.			
	Ми здатні вирішувати короткострокові завдання, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи.			

Дякуємо за участь у дослідженні!