

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Заходи корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємства»**

Виконала: здобувач 4 курсу, групи УП-4-11

Чередніченко Катерина Олександрівна

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Рецензент д. е. н., проф. Петухова Ольга Михайлівна

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“26” січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Чередніченко Катерини Олександрівни

1. Тема роботи **«Заходи корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємства»**

керівник роботи Драган Олена Іванівна д. е. н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Гермес-Трейдінг»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти використання заходів корпоративної культури та покращення управління персоналом підприємства. Розділ 2. Аналіз корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдінг». Розділ 3. Пропозиції щодо використання заходів корпоративної культури для покращення управління персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 14 таблицях, 5 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 07.02.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 21.02.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: Теоретичні аспекти використання заходів корпоративної культури та покращення управління персоналом підприємства	До 31.03.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: Аналіз корпоративної культури на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдінг»	До 09.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: Пропозиції щодо використання заходів корпоративної культури для покращення управління персоналом на ТОВ «Гермес-Трейдінг»	До 24.05.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 28.04.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 01.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 01.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	04.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ **Чередніченко К. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

... _____ **Драган О. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чередніченко К. О. Заходи корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємств. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «Гермес-Трейдінг» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичні аспекти використання заходів корпоративної культури та покращення управління персоналом підприємства – вивчено поняття, сутність та види корпоративної культури, досліджено місце та роль корпоративної культури в процесі управління сучасною компанією, розглянуто методичні підходи щодо застосування корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг», а також проведена оцінка ефективності використання персоналу на зазначеному підприємстві. Досліджено особливості формування корпоративної культури та ефективність її застосування та ТОВ «Гермес-Трейдінг».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано основні напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг», обґрунтовано та оцінено ефективність впровадження запропонованих заходів, проаналізовано вплив економічної ефективності заходів на основні показники діяльності ТОВ «Гермес-Трейдінг».

Робота містить 85 сторінок, 14 таблиць, 5 рисунків, 72 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, класифікація, ефективність використання персоналу, аналіз, шляхи удосконалення, стимулювання праці.

SUMMARY

Cherednichenko K. O. Measures of corporate culture for improvement of personnel management of enterprises. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of Hermes-Trading LLC for 2019-2020.

In the first section of the work the theoretical aspects of using corporate culture measures and improving personnel management enterprises - studied the concept, essence and types of corporate culture, studied the place and role of corporate culture in the management of a modern company, considered methodological approaches to the use of corporate culture to improve personnel management.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of Hermes-Trading LLC, as well as an assessment of the efficiency of personnel use at the specified enterprise. Peculiarities of corporate culture formation and efficiency of its application and Hermes-Trading LLC are investigated.

The third section of the qualification work offers the main directions of improving the corporate culture of Hermes-Trading LLC, substantiates and evaluates the effectiveness of the proposed measures, analyzes the impact of economic efficiency of measures on the main indicators of Hermes-Trading LLC.

The work contains 85 pages, 14 tables, 5 figures, 72 sources used.

Key words: personnel, classification, efficiency of personnel use, analysis, ways of improvement, labor stimulation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Поняття, сутність та види корпоративної культури	10
1.2. Місце та роль корпоративної культури в процесі управління сучасною організацією.....	16
1.3. Методичні підходи щодо застосування корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ»	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкових умов його діяльності.....	30
2.2. Характеристика персоналу підприємства	36
2.3. Особливості формування корпоративної культури та ефективність її застосування та ТОВ «Гермес-Трейдінг»	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ»	45
3.1. Основні напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Гермес- Трейдінг»	45
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів з корпора- тивної культури для покращення управління персоналом товариства	59
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Гермес-Трейдінг»	62
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин в Україні пред'являє нові вимоги до якісного рівня управління, характеру вирішуваних при цьому задач, а також до методів їх рішення. Це повною мірою відноситься до всіх самостійно господарюючих суб'єктів. Підходити із старими мірками до нових явищ економічної діяльності абсолютно неприпустимо. Необхідна нова концепція управління, адекватним чином обрана, що відображає зміни в економіці. Переважна більшість вчених визнає, що такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління.

Аналіз підходів до стратегічного управління дав змогу визначити його сутність, яка полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітке, так зване «формальне», стратегічне планування, з іншого боку, – структура управління фірмою, системи і механізми взаємодії її окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для перемоги в конкуренцію і створення управлінського інструментарію для перетворення цих стратегій на поточні виробничо-господарські плани, що підлягають реалізації на практиці. Саме тому розробка і застосування методології і конкретних форм стратегічного менеджменту не є результатом лише еволюції теорії і методів управління. Їх виникнення викликане глибокими об'єктивними причинами, витікаючими із зміни характеру зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності фірм.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Оскільки кожна фірма унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожної окремої фірми унікальний, постільки він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблюваного нею товару або послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників.

Побудова системи стратегічного управління нерозривно пов'язана з вдосконаленням корпоративної культури підприємства. Вона надзвичайно сильно впливає на мобільність управління організацією.

В умовах становлення ринкової економіки вперше в історії виникла необхідність у вкрай стислий історично час і за умов великої соціальної необхідності організувати сучасну цивілізовану соціальну систему, причому якомога гуманнішими методами і на основі існуючих соціально-економічних і культурних потенціалів. А це означає, що головною соціальною силою, яка покликана бути опорною конструкцією цього організму, є управлінський корпус країни, основним предметом діяльності якого виступає якраз становлення середнього класу. Корпоративна культура та культура управління набуває за таких умов доленосного значення.

Дослідженнями питання визначення та заснування корпоративної культури займалася такі вчені, як М. Р. Богатирьов, В. О. Євтушевський, Г. Л. Хаєт, Е. Х. Шейн, С. В. Щербіна та інші. У своїх працях ці вчені робили акцент на доцільності корпоративної культури, представляли свої розробки щодо формування її на підприємствах та наголошували на ефективності застосування такого методу мотивації співробітників.

Метою даної дипломної роботи є дослідження заходів корпоративної культури та покращення управління персоналом підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено наступні науково-практичні завдання:

- вивчити поняття, сутність та види корпоративної культури;
- дослідити місце та роль корпоративної культури в процесі управління сучасною компанією;
- розглянути методичні підходи щодо застосування корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкові умови його діяльності;
- оцінити персонал ТОВ «Гермес-Трейдінг»;

- дослідити особливості формування корпоративної культури та ефективність її застосування та ТОВ «Гермес-Трейдінг»;
- запропонувати основні напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг»;
- обґрунтувати та оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів;
- проаналізувати вплив економічної ефективності заходу на основні показники діяльності ТОВ «Гермес-Трейдінг».

Об'єктом дослідження є процес формування корпоративної культури підприємства.

Предметом дослідження є аналіз стану корпоративної культури на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють комплексно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Найвагоміші теоретичні і прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного управління, теорії організації промисловості та маркетингу. При цьому використовувались загальнонаукові методичні прийоми (аналіз, синтез тощо).

Джерелами інформації для написання даної курсової роботи є нормативні та законодавчі акти України, що регламентують корпоративні відносини, положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених у межах досліджуваного проблемного поля; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та види корпоративної культури

В умовах сучасної економіки, яка динамічно розвивається, еволюціонують практично всі комерційні підприємства, державні та бюджетні організації. Будь-яке підприємство формує власний вигляд, базові цілі і цінності, правила поведінки і моральності робочого персоналу, прагне підтримувати свою репутацію в діловому світі. Ці завдання багато в чому реалізує так звана корпоративна або організаційна культура, без якої неможливо домогтися ефективної роботи підприємства.

В сучасних умовах функціонування і розвитку мережі організацій і підприємств особливої значущості набуває процес формування корпоративної культури, яка безпосередньо впливає на виробничі показники та ефективність роботи підприємства, стимулює пошук і реалізацію інноваційних ідей, різних програм і проектів. Володіючи значним організаційним і педагогічним потенціалом, корпоративна культура вдосконалює соціально-психологічний мікроклімат на підприємстві, сприяє підвищенню професійної майстерності фахівців.

Корпоративна культура виступає одним з найважливіших умов успішної діяльності будь-якої компанії. Вона є потужним мотивуючим важелем, впливає на трудовий потенціал співробітників. Перетворення колективу в згуртовану, організовану команду, яка прагне до єдиної мети, позитивно позначається на якості виконання поставлених завдань кожним співробітником і впливає на рентабельність і продуктивність організації в цілому [22, с. 34].

Поняття корпоративної культури зародилося в менеджменті, де вона розглядалася як інструмент управління. Різні галузі науки, такі як економіка, соціологія, культурологія, психологія, менеджмент, розглядають поняття «корпоративна культура» з різних позицій. У менеджменті вчені обґрунтовують корпоративну культуру як технологічний термін, що надає можливість вибудовувати елементи корпоративної культури, впливаючи при цьому на діяльність організації, що дозволити отримати результати вимірювання її ефективності [19].

Вчені і консультанти в області бізнесу розглядають корпоративну культуру як феномен, що надає безпосередній вплив на всі виробничі показники компанії. Вчені Т. Пітерсон та Р. Уотермен переконливо підтверджують незаперечний зв'язок між високими виробничими показниками в компанії та її корпоративною культурою. Безумовно, культура, на їхню думку, являється однією з основних (якщо не головних) складових успіху, але тут дуже важливі такі аспекти, як стратегія компанії та її структура, організація виробничих процесів і система оплати, стан ринку, конкуренція і багато іншого. Корпоративна культура є ключовим детермінуючим компонентом на шляху до успіху.

Організація формує власний вигляд, в основі якого лежать специфічна якість виробленої продукції і послуг, що надаються, правила поведінки і моральні принципи працівників, репутація в діловому світі тощо. Основою життєвого потенціалу організації є корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано, і багато іншого з того, що відноситься до цінностей, норм, вірувань, переконань тощо.

Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, властивих даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших в соціальному і

речовому середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища [3, с. 45].

За середовищем формування та функціонування корпоративна культура належить до інтелектуальних ресурсів, утворених у внутрішньому середовищі підприємства, на протигагу зовнішнім нематеріальним ресурсам, як джерело утворення виступає внутрішній корпоративний потік інформації.

При цьому корпоративна культура впливає на оцінку організації зовнішнім середовищем, на неї впливає зовнішнє середовище. Корпоративна культура значима для всіх стадій життєвого циклу організації, на сьогоднішній день корпоративна культура в основному не формалізована (відноситься скоріше до імпліцитних нематеріальних ресурсів), і існує проблема в більшій формалізації для використання її як показника в збалансованій системі оцінки підприємства.

Корпоративна культура є фактором інноваційних перетворень, що набуває домінуючого значення і роль вимірювача економічного успіху сучасних корпорацій. Корпоративна культура є внутрішнім джерелом економічного зростання організації, джерелом ефективності виробничої системи, обумовлюючи зміну співвідношення між обсягом виробництва і вимірюваними витратами [1].

Таким чином, проблеми доцільного та ефективного створення, мобілізації та використання корпоративної культури як інтелектуального активу функціонування підприємницької структури в сучасних умовах істотно актуалізуються.

Мета свідомо сформованої корпоративної культури – сприяти реалізації стратегії організації за допомогою створення високоефективного мотиваційного механізму, що забезпечує високу організаційну ефективність і лояльність персоналу компанії.

Відповідно, щоб організація функціонувала як єдине ціле, корпоративна культура повинна забезпечувати вирішення двох принципово важливих завдань:

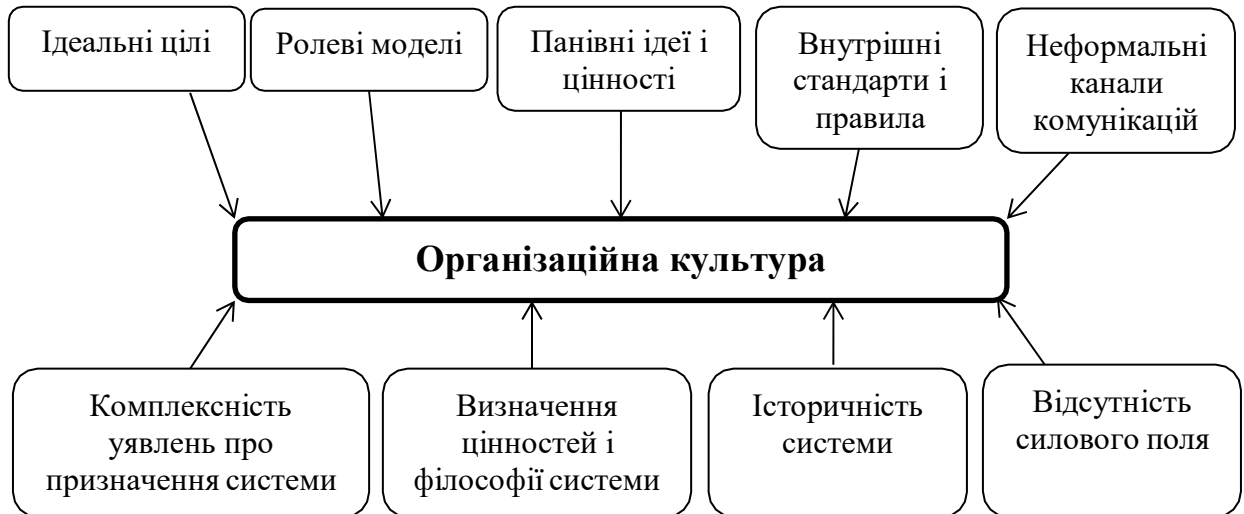
- завдання адаптації та виживання в конкурентному середовищі;
- завдання забезпечення внутрішньої єдності та інтеграції: вона покликана регулювати рішення працівниками щоденних проблем, пов'язаних з роботою і життям в організації [15, с. 34-35].

Між цими завданнями немає чітко проведеної межі: успішне вирішення однієї з них створює умови для вирішення іншої.

Формування корпоративної культури неможливо проводити без усвідомлення принципів її функціонування. Можна виділити наступні принципи формування корпоративної культури (рис. 1.1):

- принцип історичності – культура не піддається маніпулюванню, так як складається з плином часу і сама визначає характер економічної системи, а також стиль управління на виробництві;
- принцип комплексності уявлень про призначення економічної системи організації – культура може відображати не тільки відносини між членами виробництва, а й призначення цієї системи в сукупності, її цілі, види продукції і ринки – які визначають ефективність функціонування організації;
- принцип першочерговості визначення цінностей і філософії компанії – перед початком процесу формування корпоративної культури повинні бути визначені бажані цінності і філософія компанії;
- принцип заперечення силового впливу – не можна нав'язувати слабкій культурі невласиві їй сильні сторони або проводити корекцію;
- принцип комплексності оцінки – оцінювати вплив корпоративної культури на ефективне функціонування підприємства потрібно за допомогою комплексного підходу. Він передбачає не тільки способи прямого впливу, а й опосередковані шляхи впливу, тому важливо звертати увагу на культуру, особливо в той момент, коли відбуваються організаційні зміни і розвиток економічної системи [19].

ЧИННИКИ



ПРИНЦИПИ

Рис.1.1. Принципи і чинники організаційної культури [32]

Існування будь-якої системи аналізується і оцінюється за сукупністю функцій, які вона виконує або здатна виконувати.

Сучасні вчені відзначають поліфункціональність культури, тобто множинність функцій культури, серед яких можна встановити наявність як корисних функцій (з точки зору підвищення рівня адаптації індивіда або суспільства до середовища), так і шкідливих, що перешкоджають адаптації, як явних, так і латентних (прихованих). Все це визначає складність культурологічних аналізів і суб'єктивність оцінок, що даються явищам культури.

Пріоритетність і значимість окремих функцій може змінюватися в залежності від типу корпоративної культури, її цілей, етапу розвитку, впливу параметрів зовнішнього середовища тощо. Разом з тим загальна сукупність функцій корпоративної культури залишається незмінною і включає в себе наступні функції:

– відтворення кращих елементів накопиченої культури, продукування нових цінностей та їх накопичення;

– оціночно-нормативна функція (на основі порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з нашими нормами культурної поведінки, з ідеалами ми говоримо про позитивні і негативні дії, гуманні і нелюдські, витончені і грубі, прогресивні і консервативні). Існуючі норми усувають неузгодженість і різноспрямованість дій, що сприяє зростанню ефективності організації;

– регламентує і регулює функції культури, тобто застосування культури як індикатора і регулятора поведінки;

– пізнавальна функція (пізнання і засвоєння корпоративної культури, здійснюване на стадії адаптації працівника, сприяє його включенню в життя колективу, в колективну діяльність, визначає його успішність). Фірма з сильною корпоративною культурою орієнтує працівників на постійне поповнення знань, придбання нових компетенцій і розвиток нових навичок, які будуть ними використовуватися в професійній діяльності, що в кінцевому рахунку веде до збільшення людського капіталу компанії;

– змістовноутворююча функція: корпоративна культура впливає на світогляд людини, бере участь у визначенні людиною і соціумом сенсу життя, часто корпоративні цінності перетворюються в цінності особистості і колективу або вступають з ними в конфлікт (в організації таку змістовноутворюючу функцію прийнято визначати в місії);

– комунікаційна функція – через цінності, прийняті в корпорації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія. Розвинена корпоративна культура дозволяє спростити процеси комунікації, зменшується час на різні узгодження. Рішення також приймаються значно швидше;

– функція суспільної пам'яті, збереження та накопичення досвіду корпорації;

– рекреаційна функція – відновлення духовних сил, забезпечення психологічного комфорту в процесі сприйняття елементів культурної

діяльності корпорації можливо лише в разі високого морального потенціалу корпоративної культури і причетності працівника до ній і поділу її цінностей;

– охоронна функція – створення певного бар'єру на шляху проникнення небажаних тенденцій зовнішнього середовища всередину організації. Корпоративна культура чітко визначає межі, в рамках яких дія механізмів цін і конкуренції змінюється узгодженими і цілеспрямованими діями менеджерів і всіх працівників. Специфічна система організаційних цінностей – це «імунна система», що розпізнає і відторгає негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища. Виявляється ця функція в тому числі і при відборі співробітників;

– інноваційна функція – допомагає організації вижити в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється, зайняти передові позиції в галузі, вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі. Реалізація даної функції передбачає постійний пошук нововведень, що забезпечують фірмі конкурентні переваги;

– функція орієнтації на споживача – забезпечує клієнтоорієнтованість її діяльності. Ця функція налаштовує співробітників організації на пріоритетний облік інтересів клієнтів. Її реалізація сприяє встановленню міцних і несуперечливих відносин фірми з клієнтом [25, с. 56-57].

Дотримання і виконання наведених функцій корпоративної культури допоможе домогтися позитивного результату: сформувати корпоративну культуру на початковому етапі організації і без істотного опору з боку персоналу.

1.2. Місце та роль корпоративної культури в процесі управління сучасною організацією

Існує цілий ряд підходів до визначення залежності між культурою організації, управлінням організацією та результатами її діяльності, за допомогою яких можна простежити їх взаємозв'язок. Серед основних із них:

модель Саме, модель Штерса-Уотермана, модель Парсонса і модель Квіна-Рорбаха [5]. Кожна з моделей використовує свій власний критерій формування набору організаційних перемінних. Розглянемо кожен з них детальніше.

Розпочнемо з моделі Саме. За допомогою цього підходу розглядається вплив культури на діяльність організації через такі процеси:

Корпоративний дух. Наскільки співробітники дійсно кооперуються між собою в організації, настільки вони поділяють її основні припущення. У одних організаціях найвищою цінністю є колективна робота, в інших – внутрішня міжособова конкуренція, в одних переважає колективний, в інших – індивідуалістичний підходи.

Прийняття рішень. Вплив організаційної культури на прийняття рішень здійснюється через спільні вірування і цінності, що формують у членів організації стійкий набір базових положень, правил, яким вони надають перевагу. Оскільки організаційна культура сприяє нівелюванню розбіжностей, то і процес прийняття рішень може стати ефективнішим.

Контроль виконання. Суть процесу контролю виконання полягає у стимулюванні і коригуванні дій у напрямку досягнення кінцевого результату. Контролером може бути не лише керівник, створений режим, але і правова норма, яка заснована на спільних віруваннях і цінностях, прийнятих у колективі.

Канали комунікації. Поділяння співробітниками якихось положень, з одного боку, веде до порозуміння без зайвих комунікацій, а з іншого – допомагає в інтерпретуванні одержаних повідомлень. У одних організаціях цінується відкритість комунікацій, а в інших – навпаки, індивідуальна творчість.

Ототожнення з організацією. Співробітник відчуває себе «посвяченим» в організацію тоді, коли він ототожнює себе з останньою і відчуває деякий емоційний зв'язок. «Сильна» організаційна культура робить «сильним» ототожнення і відчуття співробітника причетним до організації, що у свою

чергу активізує його поведінку в прагненні їй допомогти організації, створює корпоративний дух єдності, лояльності і цілісності.

Сприйняття внутрішнього середовища. Сприйняття керівником організаційної реальності обумовлюється значною мірою тим, що думають про це його колеги, які розділяють із ним той самий досвід; відбувається інтерпретація колективного досвіду, єднання колективу.

Виправдання своєї поведінки. В організації, де цінується ризик та інновації, співробітник знає, що у випадку невдачі він не буде «виключений» з неї, і що причини невдачі будуть проаналізовані з метою запобігти їх у майбутньому. Виправдані в такий спосіб дії посилюють існуючу поведінку співробітників, особливо якщо вона «вписується» в ситуацію [13, с. 104].

Розглянемо Модель Т.Штерса і Р.Уотермана. Ці вчені, взявши за зразок успішно діючі американські фірми й описавши існуючу там управлінську практику, «вивели» ряд вірувань і цінностей організаційної культури, які сприяли їх успіху. Ось деякі з них:

Дотримання основної мети. Це одна із найважливіших характеристик культури успішно працюючих організацій, стратегія в яких не «розпорошується» на безліч напрямів.

Віра в дії. Відповідно до цього вірування, рішення повинні прийматися навіть в умовах нестачі інформації, не відкладатися на інший раз, відмова чи затягування з прийняттям рішення згубні для організації.

Задоволеність покупця. Вказана цінність є основою корпоративної культури, оскільки головна інформація для фірми про якість продукції надходить саме від покупців.

Людський капітал. В основі цієї цінності лежить ставлення до співробітників, як до основного капіталу організації. При цьому ефективність дії організації залежить від задоволення працею робітників, їх схвалення до стратегічної лінії розвитку.

Простота структури. Статус керівника у великих корпораціях, особливо у верхній ланці управління, визначається не кількістю його підлеглих чи

розмірами підрозділів, а значенням його впливу на результати роботи підрозділів.

Стабільність і гнучкість управління. Стабільність досягається за рахунок того, що співробітники розуміють і вірять у цінності організації, а гнучкість – завдяки зведенню до мінімуму керівних вказівок, правил і процедур.

Підприємливість і самостійність. З метою посилення «невтомлюваності» великі організації виділяють свої підрозділи в самостійні дочірні підприємства, надаючи їм певну частку автономії, що необхідно для прояву ними творчості і здорового ризику.

Відвідини робочих місць. Культурною нормою «процвітаючих» організацій є відвідування керівниками робочих місць, знання ними наявних проблем саме через безпосередні контакти з підлеглими [9, с. 234-235].

Розглянемо сутність моделі Т. Парсонса. Вона була розроблена на основі специфікації визначених функцій, які будь-яка соціальна система (організація) повинна виконувати, щоб домогтися успіху. Перші літери англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі – AGIL: адаптація, досягнення цілей, інтеграція, легітимність.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання кожна організація повинна бути спроможна легко адаптуватись до зміни умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених завдань, об'єднувати ці складові в єдине ціле і, врешті-решт, мусить бути визнана оточуючими. Якщо прийняті колективом організації цінності і вірування допомагають їй адаптуватись, досягати мети, об'єднати свої зусилля та довести свою корисність замовникам, партнерам й іншим організаціям, то очевидно, що саме така організаційна культура зможе ефективно впливати на кінцеві результати її діяльності [16, с. 54].

Удосконаливши раніше згадану модель AGIL, дослідники Д.Квін і Дж.Рорбах розглянули цей вплив не в одному, а в двох аспектах: чому більше віддається перевага: стабільності, порядку, контролю і передбачливості розвитку чи нововведенням і адаптації до зовнішніх змін:

1. Внутрішні взаємостосунки – зовнішня адаптація показує перевагу або об'єднання координації дій та задоволеності своєю працею співробітників в організації або ж зміцненню становища організації у зовнішньому середовищі та підвищенню її конкурентоздатності.

2. Засоби-результати, інструменти-показники демонструють різницю в концентрації уваги: на процесах і процедурах при плануванні, визначенні цілей або на кінцевих результатах діяльності і показниках її виміру (рентабельність, ефективність, обсяг випуску). Використовуючи вказані виміри, дослідники побудували чотири квадранти, що характеризують можливі підходи до визначення конкуруючих цінностей [11, с. 24].

Зміна зовнішнього середовища в Україні, перехід від сировинно-експортної моделі до розвитку вітчизняного товаровиробника, позначилась на формуванні організаційної культури насамперед зміною глобальних цілей, необхідністю бути конкурентоспроможними. Виживання організацій, особливо під час економічної кризи, пов'язується з приведенням їх внутрішніх цілей у відповідність до оточуючого середовища. Саме на стадії визначення цілей за результатами аналізу діяльності організацій, виявляється зв'язок її внутрішнього і зовнішнього середовищ, формується культура.

1.3. Методичні підходи щодо застосування корпоративної культури для покращення управління персоналом підприємства

Стиль управління є важливим компонентом корпоративної культури підприємства. Метод управління має велику мотиваційну роль. Разом з іншими мотиваціями суттєво впливає на відносини та поведінку співробітників, і в кінцевому результаті ефективність управління. На практиці можна вирізнити потенційний і реальний стиль керування [5, с. 89; 6, с. 60].

Потенційний стиль управління – це сукупність методів і прийомів, які, на його думку повинні використовуватися для найбільш ефективної ролі керівника.

Фактичний стиль управління – це система методів і прийомів для впливу на підлеглих, які фактично використовуються у зв'язку з поставленою метою, а також умови, при яких бажання і цілі доходять до їх реалізації. Це свого роду компроміс між стилем і потенційним втручаннями, на якому менеджер встановлює методи впливу на співробітників у реальних умовах володіння.

Більшість класифікацій стилів керівництва в якості основи приймають дві базових моделі управління: автократичний стиль (директиви, завдання), демократичний стиль (взаємодія, участь).

Автократичний стиль – це стиль, який має свої витoki в теорії «Х» Мак Грегора і заснований на припущенні, що середня людина має хитке ставлення до роботи, як правило, ухиляється від обов'язків і відповідальності, прагне звести до мінімуму зусилля, не є самодостатнім і не дуже творчим [14, с. 52]. Відповідно до цієї точки зору, керівник повинен бути суворий і владний, для мобілізації людей до роботи.

Автократичний стиль керівництва характеризується відсутністю довіри, керівник не цікавиться думкою співробітників, сам визначає завдання, методи їх реалізації, не дозволяє членам групи взяти участь в процесі прийняття рішень, оскільки він не очікує від них будь-яких творчих ідей [5, с. 104]. Усі команди, видаються без пояснення, вимагається абсолютний послух, а у випадках, непокірності – застосовується штраф.

Дослідження в галузі соціальної психології показують, що в групах під авторитарним керівництвом продуктивність праці досить висока, а також термін виконання завдань короткий. Але це тимчасовий ефект, короткостроковий. У довгостроковій перспективі групи розбиті, відбувається зниження довіри та емоційного зв'язку між її членами [8, с. 64]. В групах мало узгодженості, в результаті чого знижується командна співпраця між працівниками. Існує брак позитивної мотивації до праці, а також підвищується загроза конфлікту. Авторитарний стиль управління виправданий в цих сферах діяльності або ситуаціях, в яких існує абсолютна слухняність та необхідність виконання завдань (наприклад, національна оборона, під час стихійних лих),

при яких, прийняття рішень належить кваліфікованому керівнику, який бере на себе повну відповідальність [7, с.87].

Згідно таких ситуацій визначаються переваги даного стилю, а саме:

- Дозволяє здійснювати повний контроль роботи в цілому і дає можливість кращої координації діяльності.
- Час для прийняття рішення є відносно коротким.
- Визначає повну і чітку відповідальність.
- Співробітники будуть діяти відповідно до визначених процедур і виконувати завдання, без обговорення, що значно скорочує тривалість цих завдань.
- Періодично може усувати деякі потенційні можливі конфлікти.
- Запуск резервної робочої сили для виконання додаткових завдань.
- Не вимагає високої соціальної кваліфікації вміння (навички міжособистісного спілкування).

Недоліки автократичного стилю:

- Знімає відповідальність з підлеглих.
- У незначній мірі використовуються знання та навички підлеглих.
- Зменшує ініціативність та творчість співробітників.
- Вимагає постійного моніторингу і конкретики завдань.
- Не сприяє участі підлеглих у виконанні завдань.

На відміну від автократичного, демократичний стиль має свої витoki в теорії «Y» Мак Грегора і заснований на припущенні, що працівник готовий посвятити свої знання й енергію для цілей, які він вважає своїми, і при відповідних умовах може відповідально і творчо вирішувати проблеми організації.

У демократичному стилі підлеглі мають право брати участь у прийнятті рішень. Керівник встановлює мету дії, в результаті чого працівникам надається можливість свободи дій у виборі шляхів реалізації цих завдань. Це створює сприятливі умови для вираження власної ініціативи. Крім того, розвивається почуття відповідальності за частину роботи.

Керування в демократичному стилі характеризується довірою, дякуючи чому підвищується загальна задоволеність персоналу зробленою роботою, а також дух (запал) співробітників і авторитет керівника.

Керівника-демократа можна визначити за характерною поведінкою [16, с. 85]:

Пояснює робочій групі свої наміри і поведінку.

- Намагається бути схваленим групою до початку впровадження власних ідей.
- Обговорює важливі питання.
- Закликає співробітників, щоб висловили свої ідеї і думки.
- Дозволяє підлеглим працювати таким чином, який вони вважають найкращим.
- Реалізує пропозиції, висунуті співробітниками.
- Стимулює розвиток соціальних і професійних якостей підлеглих.
- Знаходить час, щоб вислухати співробітників.

Реалізація демократичного стилю роботи збільшує мотивацію, і використання певного натиску, створює єдину позитивну соціально-психологічну атмосферу і фокусується на зміцненні особистої зацікавленості в роботі та можливість взяти участь у створенні розробок та реалізації цілей організації.

Водночас, необхідно підкреслити, що використання демократичного стилю керівництва підходить для висококваліфікованих робітників, з почуттям сильної потреби в незалежності і свободі дій щодо завдань, які виконуються. Перевагами цього стилю управління є: висока ймовірність прийняття правильних рішень, інтеграція всього персоналу, груп з метою створення якісної роботи, повне використання кваліфікації, здібностей та ініціатив працівників, зменшення кількості можливих конфліктів з поточним обміном ідей та спільної оцінки накопичених проблем, задоволення сподівань робітників у боротьбі за підвищення професійного росту та особистих

очікувань, підвищення почуття відповідальності індивіда за виконання завдань цілої групи.

До недоліків демократичного стилю відносяться: розтягування часу впровадження в дію мети у зв'язку із зважуванням усіх позицій і поглядів, необхідність використання і досягнення високих соціальних навичок та певних особистих якостей, наявність ризику заходження в безвихідь, або створення хаосу.

На відміну від авторитарного та демократичного стилю Вайт і Ліпіт, також описали пасивний стиль (К. Левін називає його привабливим стилем) [11, с. 115]. Він характеризується нездатністю керівника до виконання влади. Його реакції відбуваються тільки тоді, коли обставини змушують його робити це. Керівник дозволяє підлеглим діяти на свій розсуд, але не тому, що довіряє їм, але зі страху важливості і потрібності певного рішення і його команди. Існує великий страх перед рідкісними проблемами, тим самим встановлені вимоги нижчі, ніж мали б бути. У разі відсутності відповіді і певного рішення в той час, створюються відставання. В результаті, керівник є «фіктивною управлінською функцією», ніж реальним лідером.

У сучасній організації класичний поділ стилів управління керівників автократи, демократи і пасивний не відповідає дійсності. Поведінка менеджерів може бути зумовлена певною ситуацією, міжособистісними відносинами, або завданнями, що та ж сама людина може бути, і самодержець, і демократ, і пасивним. Існують також сумніви обґрунтування тези про більшу ефективність організації, якщо домінуючий стиль це стиль управління – демократичний. До уваги потрібно взяти такі аспекти як, розмір організації, характер завдання, реакція організації на зовнішні фактори впливу [9, с. 241]. Більшість сучасних понять, у яких описаний стиль управління акцентують увагу на поведінку керівника та зв'язок його з підлеглими. Працівник по-різному буде працювати і віддаватися роботі, коли його особисті здібності та мотивація буде задоволена, а також інакше коли ситуація буде навпаки.

За словами Роберта Танненбаума на вибір стилю управління керівника можуть впливають три вагомні причини чи сили [1, с. 43]:

1. Сила керівника – його знання, навички, вміння, цінності і досвід.
2. Сила його підлеглих – прагнення до незалежності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ототожнення себе з метою організації, здобуття знань і досвіду.
3. Сила ситуації – стиль, який виступає чи переважає в організації, суть та завдання робочої групи (функції, що виконуються за рахунок структури організації та її діяльності), часу, умов навколишнього середовища.

Можна стверджувати, що найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях [8, с. 265].

Таким чином, сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки одним стилем управління. Він повинен черпати з кожного із стилів.

Сучасні менеджери в першу чергу мусять робити натиск на розвиток і незалежність співробітників, впроваджувати власні компетенції в управління персоналом, використовувати філософію управління, базуючись на елементах, які впливають на умови оточення, соціальні ресурси, підвищення кваліфікації, збалансовувати силу влади та довіри між керівництвом та підлеглими, прагнути реалізувати мету [14, с. 152]. Важливим компонентом в організації роботи підприємства є прихильність одне до одного, а не послух, чи страх.

Слід, таким чином, звернути особливу увагу на процес керівництва, стимулювання та координація зусиль всіх, та кожного зокрема, які співпрацюють для знаходження найбільш сприятливих ефективних та економічних шляхів. Для цього потрібно змінювати старі звички і впроваджувати нові.

Оцінка ефективності та продуктивності корпоративної культури необхідна як і відносно управління персоналом, як і відносно до інших сфер

діяльності організації. Оцінки повинні розглядати внутрішній і зовнішній бік діяльності відділу людських ресурсів.

Для оцінки ефективності і продуктивності діяльності з управління персоналом можуть застосовуватись різні методи, а саме: використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, співставлення.

Найчастіше організації використовують у якості індикаторів ефективності управління персоналом:

- загальну оплату роботи як процент від доходу фірми (в чистому вигляді до виплати податків);
- кількість чи процент керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел;
- об'єм продаж фірми в розрахунку на кожного працівника;
- пільги у вигляді процента від витрат на оплату праці [23, с. 44].

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою (1.1):

$$E = \Pi / V \quad (1.1)$$

де E – економічна ефективність, частини; Π – прибуток чи економія, грн.; V – витрати на створення економії, грн. [22, с. 49]

Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методичних підходи до оцінки ефективності управління.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності персоналу.

Прибічники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності.

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Залежно від предмету оцінки існуючі методики можна поділити на дві основні групи: оцінки якості праці та оцінки результатів праці.

Ефективність роботи підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих критеріальних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів і функцій стимулювання відповідно до нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика базується на методах економічного аналізу, експертних оцінок, бальному методі і теорії класифікації [13, с. 74].

Найчастіше в процесі дослідження використовуються такі методи:

1. Метод системного аналізу (включаючи морфологічний і функціонально-параметричний опис корпоративної культури).

2. Статистичні методи (нормативний, порівняльний, метод випадкової оцінки, метод відстежування змін, конструктивно-критичний метод тощо).

3. Методи опитування: інтерв'ю, анкетування, соціометричний метод.

Кожна компанія мають свою лише їй властиву філософію і принципи, особливі методи вирішення проблем і ухвалення рішень, свою ділову практику, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин. В своїй сукупності вони складають корпоративну культуру. Разом з тим, можна виділити типові особливості цієї культури. Особливо це видно по відношенню до неї зі сторони підприємств, які залежать від їх розміру. На невеликих підприємствах корпоративна культура існує на нефіксованому рівні, середні підприємства приділяють їй більше уваги проте не фіксують у окремих документах, у великих підприємствах, корпораціях при роботі з персоналом великий акцент роблять саме на формування корпоративної культури.

Важливим інструментом діагностики корпоративної культури виступає анкетування персоналу. Головними темами в даному випадку є основні орієнтації фірми, стратегія фірми, сильні і слабкі сторони організації, спільна робота, інформація/комунікації, особливості типових співробітників, механізми кар'єри, соціально-психологічний клімат, подання керівництва тощо.

За результатами діагностики корпоративної культури підприємства визначається її рівень. Комплексну оцінку рівня корпоративної культури пропонує О. Г. Тихомирова [29]. Дана методика полягає в здійсненні оцінки в трьох взаємопов'язаних аспектах (функціональному, ресурсному та організаційному), кожен з яких характеризується сукупністю якісних і кількісних показників (рис. 1.2).

За цією методикою можна визначити частку фактично вирішених завдань – функцій у загальній кількості запланованих (за показником коефіцієнта рівня функціональної побудови), забезпеченість підприємства ресурсами, які беруть участь у процесі формування та розвитку корпоративної культури (через розрахунок коефіцієнтів кадрового забезпечення, правового забезпечення, інформаційного забезпечення, фінансового забезпечення, технічного забезпечення), оцінити рівень організації структури управління формуванням і розвитком культури (наскільки сучасною і прогресивною вона є).

Позитивним моментом у використанні цього підходу є простота визначення коефіцієнтів ресурсного забезпечення, всі вони розраховуються як відношення або фактично наявних до запланованих, або наявних на підприємстві ресурсів до ресурсів, які потрібні для проведення заходів, пов'язаних з реалізацією функцій – завдань корпоративної культури.

Однак, слід зазначити, дана методика має ряд недоліків. Так, проведення комплексної оцінки вимагає виконання значної кількості етапів, які є трудомісткими; розрахунку значної кількості показників, проведення аналізу фахівців, необхідних для реалізації функцій організаційної культури і т. д.

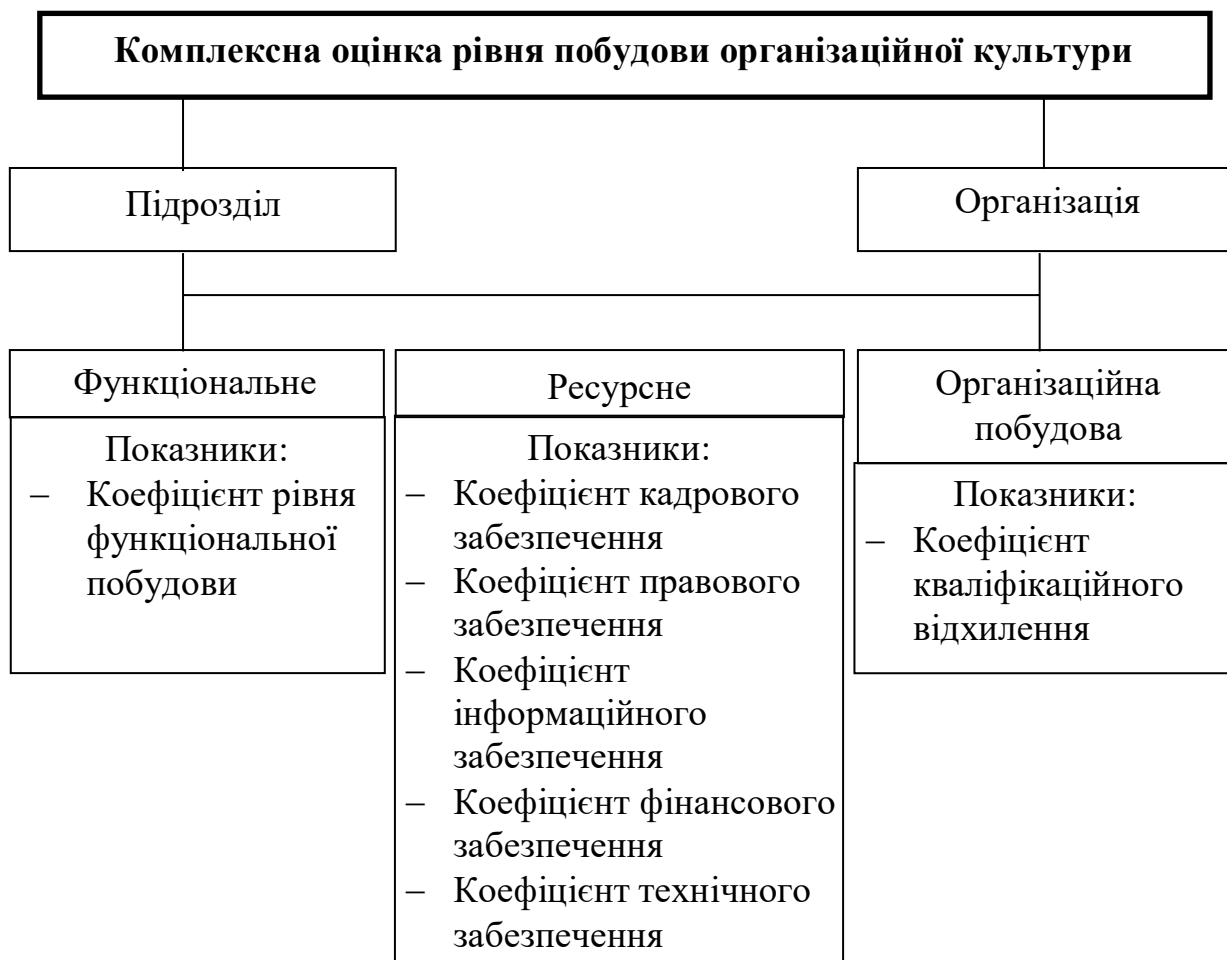


Рис. 1.2. Модель комплексної оцінки рівня побудови системи управління формуванням і розвитком організаційної культури [29]

Крім того, деякі оцінні параметри, на нашу думку, є зайвими (наприклад, відповідність грошових коштів на виплату заробітної плати спеціалістам, премій та матеріальних заохочень персоналу та ін.). О. Г. Тихомирова не бере до уваги оцінку зовнішні і внутрішні суб'єктивні атрибути корпоративної культури підприємства. А також, за допомогою наведеної моделі рівень корпоративної культури більше оцінюється з позиції організації праці на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Гермес-Трейдінг» та ринкових умов його діяльності

Група компаній «УкрАгроКом» та «Гермес-Трейдінг» – це потужна інтегрована аграрна корпорація, діяльність якої базується на застосуванні новітніх технологій виробництва та зберігання продукції. Завдяки зваженому впевненому менеджменту та відповідальному ставленню до процесу виробництва, яке відображається у високих показниках якості, врожайності та продуктивності, компанія «УкрАгроКом» входить до ТОП-22 найбільш потужних аграрних холдингів України, а компанія «Гермес-Трейдінг» – у ТОП-15 вітчизняних зернотрейдерів, тісно співпрацюючи з сільгоспвиробниками більшості регіонів України.

Власна розвинена елеваторна інфраструктура представлена одним річковим терміналом і чотирма елеваторами, загальним обсягом до 353000 т одноразового зберігання зерна, постійно збільшуючись. Представництва ТОВ «Гермес-Трейдінг» працюють у більшості регіонів України.

Спеціалізація підприємства:

- оптова торгівля зерном і насінням;
- оптова торгівля плодами олійних культур;
- оптова торгівля кормами для тварин і сільськогосподарською сировиною, не віднесеними до інших угруповань.

Загальну характеристику підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» наведено у табл. 2.1.

Загальна інформація про компанію

Ознаки	Характеристика
1 Назва компанії	ТОВ «Гермес-Трейдінг»
2 Місце знаходження (юридична адреса)	01133, м. Київ, вул. Коновальця, 32б, оф. 1020
3 Дата створення	02.07.2009
4 Форма власності	приватна
5 Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6 Основна сфера діяльності	Торгівля зерновими та олійними культурами, надання елеваторних послуг.
7 Величина активів, тис. грн.	531 711 тис. грн.
7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%)	63,57%
7.2 частка оборотних активів (%)	36,43%
8 Чисельність персоналу	58
9 Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

У рамках стратегії з отримання максимального контролю над сільськогосподарським збутовим ланцюгом ТОВ «Гермес-Трейдінг» створила власні логістичні центри, розташовані біля її елеваторних та складських потужностей. Ці центри складаються зі сховищ, сервісного центру і пункту технічної підтримки. Крім того, в розпорядженні є платформи для розвантаження зерна, добрив і товарів промислового призначення.

Компанія користується власним парком вантажних автомобілів і зернових самоскидів, які повністю забезпечують потреби компанії в транспортуванні продукції. Компанія використовує сучасну централізовану логістичну моніторингову систему, що забезпечує контроль діяльності транспортних засобів, оперативне реагування та підтримку в режимі реального часу.

Інформаційною базою дослідження є баланси та звіти про фінансові результати підприємства за три останні звітні періоди. Показники балансу приведені на кінець кожного звітного періоду.

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку підприємства проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у табл. 2.2.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гермес-Трейдинг»

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне +-	Відносне %
1	Дохід (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	695921	736208	40287	5,79 %
2	Чистий дохід (виручки) від реалізації продукції	579934	613507	33573	5,79 %
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	63	58	-5	-7,9 %
4	Фонд оплати штатних працівників	19432	20977	-718,8	-13,02 %
5	Залишкова вартість основних засобів	39388	37011	-2377	-6,03 %
6	Собівартість реалізованої продукції	497289	531566	34277	6,89 %
7	Валовий прибуток (збиток)	82645	81941	-704	-0,85 %
8	Інші операційні доходи	1389	13935	12546	903,24 %
9	Адміністративні витрати	7659	7596	-63	-0,82 %
10	Витрати на збут	4032	3585	-447	-11,09 %
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10)	508980	542747	33767	6,63 %
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.7+п.8-п.9-п.10)	72343	84695	12352	17,07 %
13	Чистий прибуток (збиток)	56283	56834	551	0,98 %
14	Продуктивність праці (п.1/п.3)	11046,37	12693,24	1646,87	14,91 %
15	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.4/п.3)	25704	30139	4435	17,25 %
16	Фондоозброєність (п.5/п.3)	625,2	638,1	12,9	2,06 %

Проведені розрахунки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Гермес-Трейдинг» свідчать про те, що обсяги реалізації продукції у 2020 році зросли на 40287 тис. грн порівняно з 2019 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 34277 тис. грн. Фондоозброєність підприємства у 2020 році зросла на 12,9 грн., що свідчить про ефективність використання основних засобів на підприємстві. Продуктивність праці на ТОВ «Гермес-Трейдинг» у

2020 році збільшилася на 1646,87 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата збільшилася на 4435 грн.

Діяльність підприємства у 2020 році була прибутковою так як обсяг чистого прибутку становив 56834 тис. грн.

Визначені результати свідчать про зростання обсягів реалізації на підприємстві, збільшення торгівельних потужностей, а також про поліпшення його фінансового стану.

Важливу роль в формуванні діяльності досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери.

Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід. Основними стейкхолдерами підприємства є:

- інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;
- кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством;
- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;
- споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової респектабельності підприємства;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «Гермес-Трейдінг», представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), директор.

Проаналізуємо реалізаційну діяльність досліджуваного підприємства на вітчизняному ринку та його конкурента (ТОВ «БонАгро») і тим самим визначимо стан його конкурентоспроможності на цільовому ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Гермес-Трейдінг» на ринку агропродукції

Показники	Значення показника		Прояв впливу фактору	Розрахунок інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності	
	ТОВ «Гермес-Трейдінг»	ТОВ «БонАгро»		ТОВ «ЛІТАГРО»	ТОВ «БонАгро»
Частка міжнародних операцій в структурі чистого доходу підприємства	35	40	0,1	3,5	4,0
Рентабельність продаж на вітчизняному ринку, %	11,7	26	0,1	0,117	2,6
Частка власних оборотних коштів, %	10,52	8,94	0,07	0,74	0,63
Широта асортименту, кількість основних груп	6	10	0,15	0,9	1,5
Питома вага домінуючого товару у загальному об'ємі реалізації продукції, %	33,3	30,0	0,15	5	4,5
Рівень ціни на основну товару одиницю (пшениця), €/1 т	133,25	121	0,18	23,99	21,78
Якість товару, бали (виставляються за експертною оцінкою, проведеною на підприємстві за тримірною шкалою)	3	2	0,1	0,3	0,2
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	2	3	0,05	0,1	0,15
Рівень сервісу, бали	3	3	0,1	0,3	0,3
Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності	-	-	1	$34,947/9 = 3,88$	$35,66/9 = 3,96$

Проведені розрахунки інтегрального коефіцієнту конкурентоспроможності двох підприємств на ринку агропродукції дає підстави стверджувати, що досліджуване підприємство ТОВ «Гермес-Трейдінг» поступається деякими параметрами конкурентоспроможності перед ТОВ «БонАгро», це і доля ринку, яку займає підприємство, рентабельність

продаж, широта асортименту продукції, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

2.2. Характеристика персоналу підприємства

Організаційна структура підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» приведена на рис. 2.1.

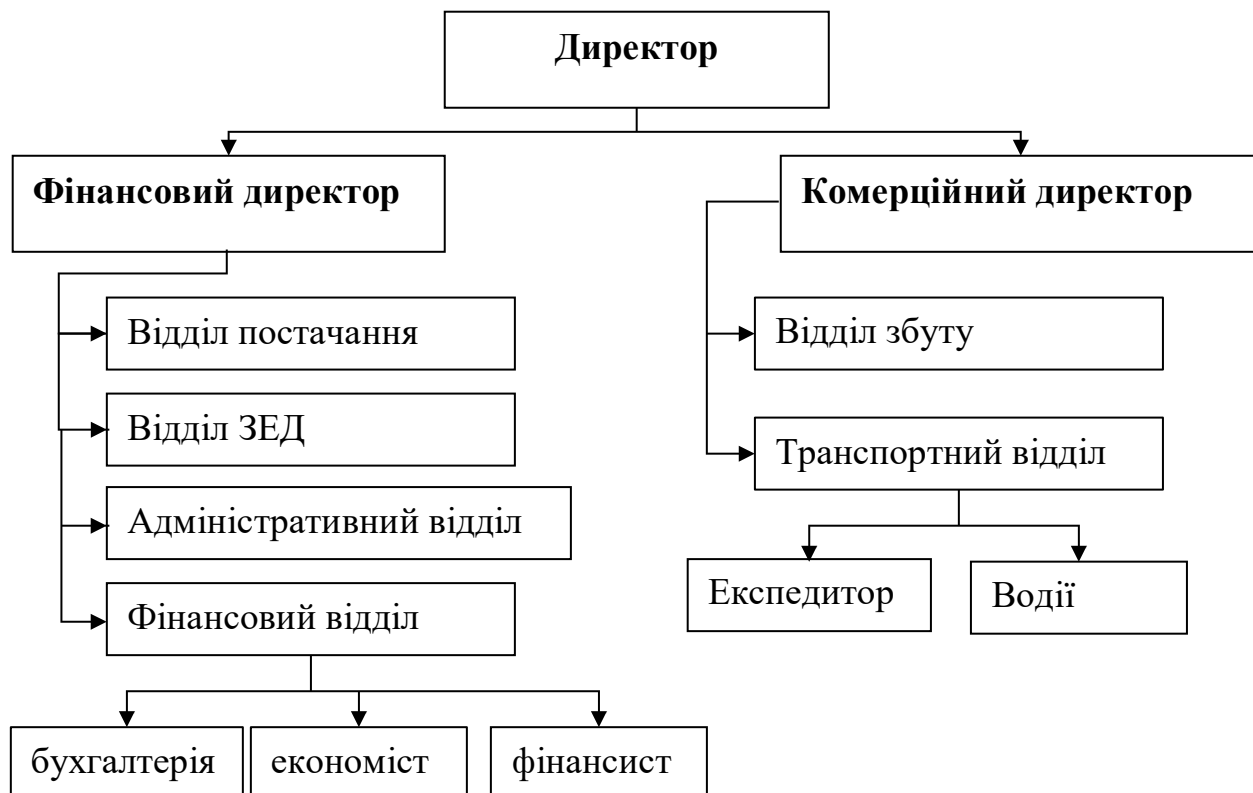


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг»

На підприємстві створена лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує позитивні якості лінійної та функціональної структур управління. Запроваджувана організаційна структура відрізняється значними перевагами, зокрема: чіткістю і простотою взаємовідносин між керівником та підлеглими; вузькою спеціалізацією здійснення функцій організації управління; швидкою практичною реалізацією управлінських рішень; можливістю негайного маневрування ресурсами.

Проаналізуємо показники чисельного складу персоналу компанії і його динаміки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники чисельного складу підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
Чисельність персоналу	58	63	58	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	56	56	57	0	1	1
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,10	0,04	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,10	0,07	0,06	-0,03	0,03
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01	-0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,50	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Отже, у 2020 році порівняно з 2019 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу за рахунок переважання звільнених працівників над прийняти, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2018 році – 7 осіб а звільнено 2; у 2019 році прийнято 1 особа, а звільнено 6; у звітному 2020 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи. Працівників зі стажем більше одного року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку підприємства та задоволеність умовами праці.

Склад і структура персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг» розглянемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і структура персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг»

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	+/-	%
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	63	100	50	100	-13	-20,6
1.1	Обслуговуючий персонал	50	79,3	49	81,6	-1	-2

1.2	Управлінський, всього	13	20,7	11	18,4	-2	-15,3
1.2.1	керівники	2	3,2	3	5	+1	50
1.2.2	фахівці	7	11,1	5	8,4	-2	-28,6
1.2.3	службовці	4	6,4	3	5	-1	-25

За даними табл. 2.6 можна бачити зменшення середньооблікової кількості працівників на 13 осіб у 2020 році, яке відбувається за рахунок зменшення обслуговуючого та управлінського персоналу на 1 і 2 особи відповідно.

На рис. 2.2 наведені зміни в загальній структурі персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг» за 2019 і 2020 роки.

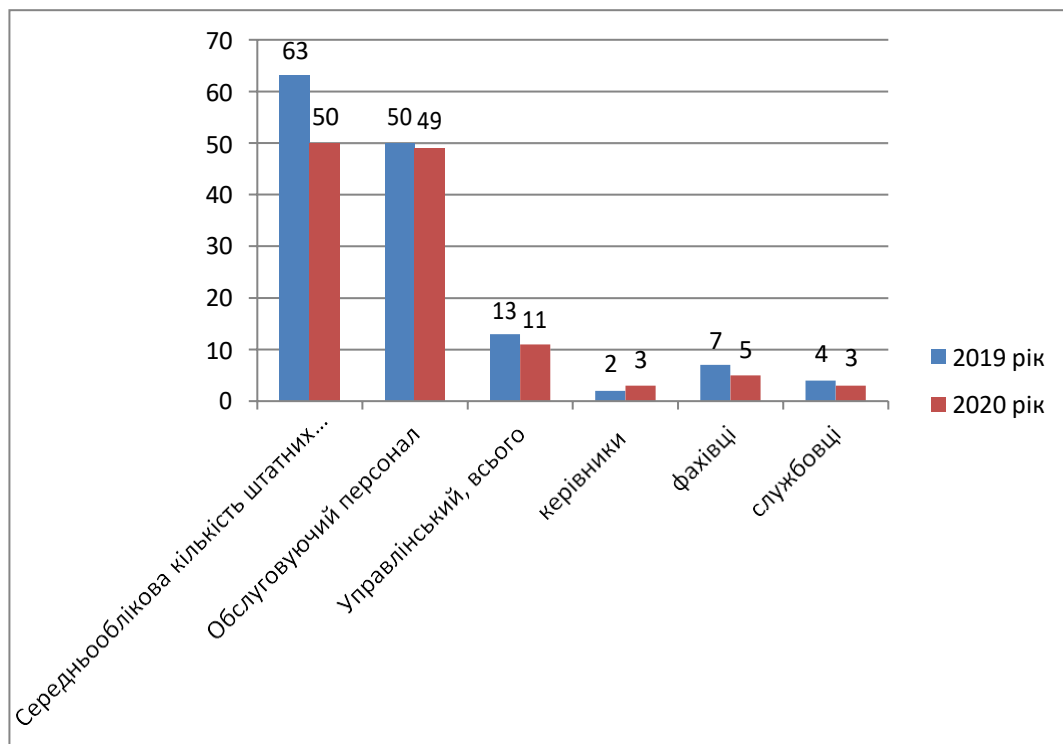


Рис. 2.2. Зміни в загальній структурі персоналу ТОВ «Гермес-Трейдінг»

В табл. 2.7 розглянемо гендерну структуру працівників підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» за 2 роки.

При проведенні гендерної структури працівників підприємства ТОВ «Гермес-Трейдінг» можна зробити висновки, що у 2019 і 2020 роках на підприємстві працювало більше чоловіків, аніж жінок.

Гендерна структура працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг»

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	+/-	%
1	Чоловіки	35	55,6	26	52	-9	-25,7
2	Жінки	28	44,4	24	48	-4	-14,3
3	Разом	63	100	50	100	-13	–

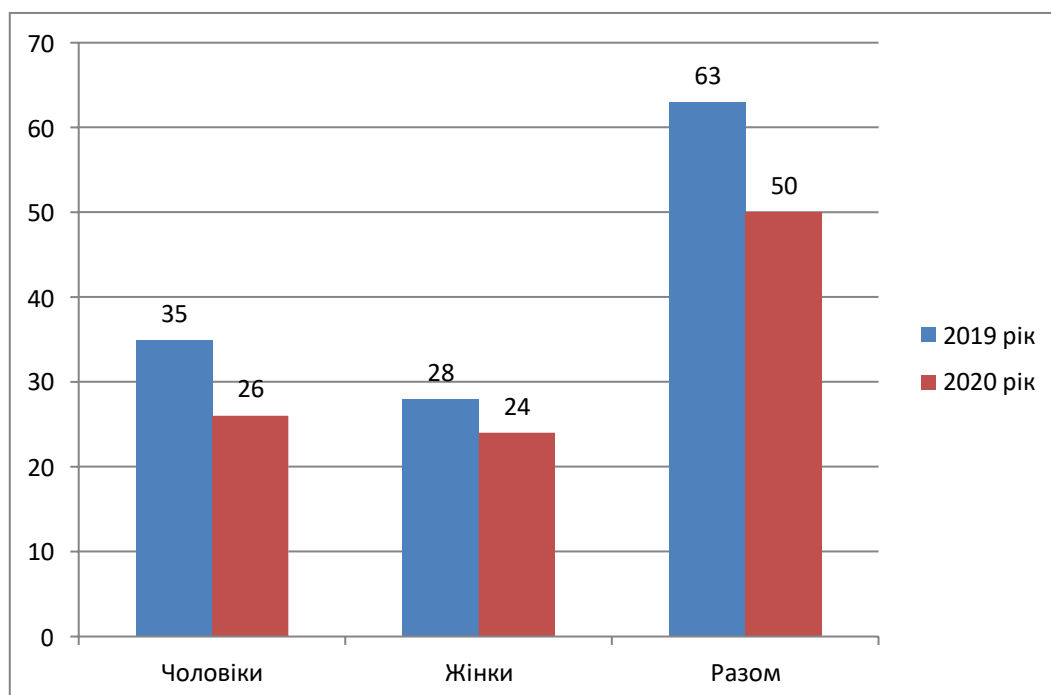


Рис. 2.3. Гендерна структура працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Необхідно відзначити, що в ТОВ «Гермес-Трейдінг» вироблено власний підхід до визначення корпоративної культури, з урахуванням специфіки діяльності і з одночасним дотриманням основного напрямку корпорації. Корпоративна культура – це сукупність загальних уявлень про цінності і критерії: як все повинно бути і що дійсно має значення для співробітників компанії.

Важливість цілей і стратегії дає можливість всім знати, куди слід рухатися. Компанія, як структура, з правилами дає стабільну вказівку діяти відповідно до принципів. Наявність певної ієрархії, адекватна інформаційна система, система управління персоналом, ефективні системи обліку і

контролю створюють умови для того, щоб своєчасно, в рамках бюджету і при оптимальному використанні здібностей персоналу досягти поставлених цілей. Люди і принципи, яких вони дотримуються, додають напрям, темп і швидкість розвитку ТОВ «Гермес-Трейдінг». Для процвітання компанії цінності зафіксовані і введені в процес управління.

Таким чином, в компанії досить значну увагу приділяють корпоративній культурі.

Зрозуміло, що будь-яка організаційна культура розпочинається з цілей підприємства. Так основними цілями ТОВ «Гермес-Трейдінг» є:

1. Визначення бачення, усвідомлення і наслідування найкращого досвіду.
2. Досягнення мети згідно бачення.
3. Динамічний, інноваційний, ефективний розвиток.
4. Втілення в життя цінностей команди.
5. Задоволення потреб клієнтів у якомога в повнішому обсязі.

Слід відмітити, що кожен співробітник ТОВ «Гермес-Трейдінг» знає і усвідомлює те, що довге життя і успіх підприємству гарантовані лише в тому випадку, якщо він трудиться з повною віддачею для компанії і з повним задоволенням для себе. Адміністрація підприємства розуміє це як взаємовигідну співпрацю. Кожен співробітник привносить в життєдіяльність найцінніше, що у нього є: ідеї, інновації, пропозиції по їх впровадженню, знання і час. Кожен співробітник отримує від компанії: фінансову стабільність, колективне бачення майбутнього, загальні цілі, соціальну підтримку, пошану і можливість самореалізації.

Відповідно до цього в Кодексі корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг» рекомендується кожному співробітнику поважати основну діяльність всього підприємства і завжди діяти на благо компанії. Також співробітникам настійно рекомендується:

- берегти матеріальні цінності компанії, робочий час співробітників організації;

- підтримувати імідж компанії;
- виявляти особисту повагу до колег;
- знати історію компанії: її засновників, старих співробітників, кращих працівників, основні дати і етапи розвитку компанії, її легенди;
- бути професіоналом: результативно і якісно виконувати свою роботу;
- бути чесним;
- слідувати нормам корпоративної культури і збагачувати їх своїм яскравим індивідуальним внеском.

Співробітникам компанії також слід бути продуктивними в своїх діях: пропонувати інноваційні ідеї, скорочувати витрати, використовувати налагоджені і нові технології, оптимізувати використання робочого часу.

Керівництво ТОВ «Гермес-Трейдінг», з свого боку, приймає на себе обов'язки діяти на благо співробітників, і своєю діяльністю підтримувати їх інтереси: фінансову стабільність в житті, свободу мислення, здоров'я, соціальне і інтелектуальне задоволення, організацію вільного часу.

Підприємство зберігає прагнення до зростання, гарантуючи стабільність на довгий термін, інвестиції, впроваджуючи необхідні послуги. ТОВ «Гермес-Трейдінг» прагне бути ефективним в розподілі благ співробітникам, піклується про людські взаємини з людьми і підтримує їх в прагненні на щастя, створюючи гідне оточення.

Компанія несе відповідальність перед співробітниками за:

- створення робочої атмосфери;
- надання співробітникам можливості працювати з сучасними технологіями, за новими напрямками та новітніми способами комунікації;
- чіткий процес організації праці і встановлення рівнів відповідальності;
- професійну допомогу фахівців і наставництво;
- соціальну підтримку: заняття спортом, гарячі обіди, чай і кава, культурно-масові заходи;

– допомогу і підтримку в рішенні серйозних особистих проблем.

2.3. Особливості формування корпоративної культури та ефективність її застосування та ТОВ «Гермес-Трейдінг»

На основі вивчення технології обслуговування клієнтів-покупців сільськогосподарської продукції в ТОВ «Гермес-Трейдінг» можна визначити, що вона дотримана.

Оцінка здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників ТОВ «Гермес-Трейдінг» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.

Більш детальну оцінку кожної складової якості послуг компанії представимо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка складових якості послуг ТОВ «Гермес-Трейдінг» у 2020 році

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому якість діяльності ТОВ «Гермес-Трейдінг» є задовільною.

Комплекс якості послуг ТОВ «Гермес-Трейдінг» по реалізації сільськогосподарської продукції містить управління якістю основних і додаткових послуг. Якість обслуговування забезпечується належним наданням наступних послуг: прийом заказів, точні обсяги відвантаження продукції, доставка «точно в термін».

Діловий етикет оцінюється за дев'ятьма показниками (табл. 2.9): культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі споживачами; техніка їх обслуговування; зовнішній вигляд і особиста гігієна обслуговуючого персоналу; санітарний стан приміщень елеваторів; дотримання асортименту послуг; швидкість обслуговування споживачів; умови обслуговування; відповідність додаткових послуг обов'язкового переліку. Бали проставляються від одного до 10.

Таблиця 2.9

Оцінка ділового етикету ТОВ «Гермес-Трейдінг» у 2020 році

Назва показника	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі споживачами	0,8	10	8
Техніка обслуговування споживачів	0,7	9	6,3
Зовнішній вигляд і особиста гігієна обслуговуючого персоналу	0,9	10	9
Санітарний стан приміщень елеваторів	0,9	9	8,1
Дотримання асортименту послуг	0,8	8	6,4
Швидкість обслуговування споживачів	0,8	10	8
Умови обслуговування	0,6	8	4,8
Відповідність додаткових послуг обов'язкового переліку	0,6	8	4,8
Всього	6,1	72	55,4

Максимально можлива оцінка 61 бал, ТОВ «Гермес-Трейдінг» має 55,4 бали, отже, відповідно рівень ділового етикету обслуговування у ньому значний.

Отже, високий етикет обслуговування вимагає від робітників підприємства глибоких фахових знань й ініціативи, що може бути досягнуто

продуманою організацією системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в ТОВ «Гермес-Трейдінг» було проведено опитування управлінців 10 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка показників рівня розвитку команди ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9,8
2. Колективізм	7
3. Узгодження позицій	8,9
4. Терпимість до чужої думки	8,6
5. Колегіальність в роботі	9
6. Підтримка	9,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	9,3
9. Визнання досягнень	8,6
10. Почуття задоволення	9,3
Всього	88,7

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ «Гермес-Трейдінг» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ЗАХОДІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ»

3.1. Основні напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Незважаючи на те, що методичні та практичні аспекти корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг» є досить ефективними, реалії життя вимагають проведення змін у культурі організації. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію діяльності компанії та організаційну культуру.

Відмітимо, що на розробниках лежить відповідальність за вибір такої стратегії фірми, яка, не суперечила б особливостям і невід’ємним частинам корпоративної культури. Як тільки стратегія визначена, менеджери, що займаються її проведенням, повинні поклопотатися про те, щоб привести корпоративну культуру в сувору відповідність з вибраною стратегією і утримувати її надалі в такому стані.

Приведення корпоративної культури у відповідність зі стратегією фірми є досить складним завданням. Першим кроком є з’ясування того, які аспекти діючої культури є стратегічно підтримуваними, а які ні. Далі менеджери повинні чесно і відкрито поговорити зі всіма зацікавленими сторонами; про ті аспекти культури, які необхідно змінити. Розмова повинна бути підкріплена видимими діями і по зміні корпоративної культури. Дії, які доступні для сприймання кожного, дозволяють створити нову культуру, яка буде в більшій мірі відповідати обраній стратегії.

Зазвичай дії менеджерів по посиленню відповідності між культурою та стратегією носять символічний та реальний характер. Символічні дії набувають значення завдяки імпульсам, які формують характер поведінки

працівників: найбільш важливими символічними діями є ті, які вище керівництво розглядає як моделі для наслідування - зусилля по зниженню витрат за рахунок скорочення доплат керівникам; визнання важливості реакції на запити покупців й вимога від кожного працівника, щоб він визначену частину часу проводив в бесідах з клієнтами з метою кращого визначення їх вимог; ініціація дій по зміні політики і стилю роботи, які стали перешкодою для виконання нової стратегії. Іншою категорією символічних дій є піднесення нових героїв – людей, чії дії і старання стають відповідним еталоном: наприклад в Україні визначається людина року в різних номінаціях. На підприємствах різних галузей практикується присудження звань «працівник місяця». Військові відмічають зразкові дії різними нагородами і нашиваннями тощо.

Компанії, що є кращими в професійному використанні символів, еталонів поведінки, церемоній та колективних вшанувань, досягають найбільшої відповідності між стратегією та культурою. Такі лідери по витратах, як Wal-Mart і NucOr, відомі своїми спартанськими звичками, бережливим відношенням, нетерпимістю до грязі і чітким контролем за витратами. Менеджери цих компаній є експертами у використанні символів для створення і підтримки корпоративної культури. Вони особисто проводять церемонії нагородження, під час яких на очах у всього колективу персонально поздоровляють співробітників. Особливих успіхів, що досягли. окремі співробітники і групи, що діють в єдиному дусі компанії, нагороджуються спеціальними призами, які вручаються їм прилюдно. Менеджери використовують кожен можливість, щоб підтримати систему цінностей, послати стимулюючі імпульси й відзначити хорошу роботу співробітників. Вони беруть участь в учбових програмах для співробітників з метою виділити стратегічні пріоритети, цінності, етичні принципи, культурні норми. Кожна програма розвивається ними як можливість для впровадження загальних цінностей, встановлення культурних норм, а також проведення в них змін, сприяючих реалізації стратегії. Досвідчені менеджери упевнені, що поточні

рішення і зміни політики будуть конструктивно сприйняті персоналом як відповідні новому стратегічному курсу компанії й підтримуючі його.

Особливої ваги також, на наш погляд, набуває налагодження контактів з працівниками. Дуже цікавим є той факт, що керівництво в даному випадку може також контролювати стан справ і разом з тим, спілкуватися з персоналом. Розглянемо більш детально цей напрямок поліпшення організаційної культури.

Формою контролю, яка найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих. Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з трудовим колективом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Проте деякі, особливо «кабінетні» керівники, нехтують цим елементом культури управління.

Не зважаючи на деякі труднощі і незручності, керівник, перебуваючи на місцях, дістає такі переваги:

Перевага 1. Отримана з місць інформація більш образна і конкретна, ніж зведення, передані від самого відданого заступника, вона дає більшу можливість правильно зорієнтуватися в обстановці, що створилася, і вибрати єдино правильне рішення.

Перевага 2. У підлеглих менше можливостей спотворити або прикрасити інформацію про те, що відбувається на місцях (більшості людей властиве бажання показати себе з кращого боку).

Перевага 3. Керівник має можливість набрати додаткові «бали» свого іміджу в працівників, які можуть безпосередньо переконатися в рівні культури управління свого начальника.

Існує декілька симптомів, по яких можна визначити, що цінний фахівець демотивований. Наприклад:

- знизилися або не поліпшуються показники роботи;
- людина не проявляє звичайної ініціативи (пропав «вогник»);

- загострилися відносини з колегами;
- почастишали відпрошення з роботи, відгули, лікарняні і т. п.

Після того, як стало зрозуміло, що працівника потрібно утримувати, можна підбирати конкретні матеріальні і нематеріальні стимули. Список їх, загалом, добре відомий. Проте необхідно звернути увагу тільки декілька майже універсальних «утримуючих» стимулів:

- навчання (особисте або дітей);
- надання кредиту (на покупку квартири, машини і ін.);
- медична страховка;
- зрозуміла і реальна перспектива кар'єрного зростання;
- надання комфортних умов роботи.

З можливими модифікаціями ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання співробітників добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання ключового, в деякому роді унікального співробітника і стимули бажано підбирати нестандартні. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди:

- надання місця для парковки автомобіля;
- розміщення статті в корпоративній газеті, стінгазеті;
- матеріальні винагороди, розмір яких пропорційний тривалості роботи в компанії;
- надання додаткових оплачуваних днів до відпустки та ін.

Основну роль у розвитку корпоративної культури працівників підприємства відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на

підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому ТОВ «Гермес-Трейдінг» повинно сприяти розвитку найманих працівників.

Окрім традиційних методів навчання персоналу, існують інноваційні методи, які починають широко застосовуватись в практиці діяльності організацій. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі [5; 10], що зображено на рис. 3.1.

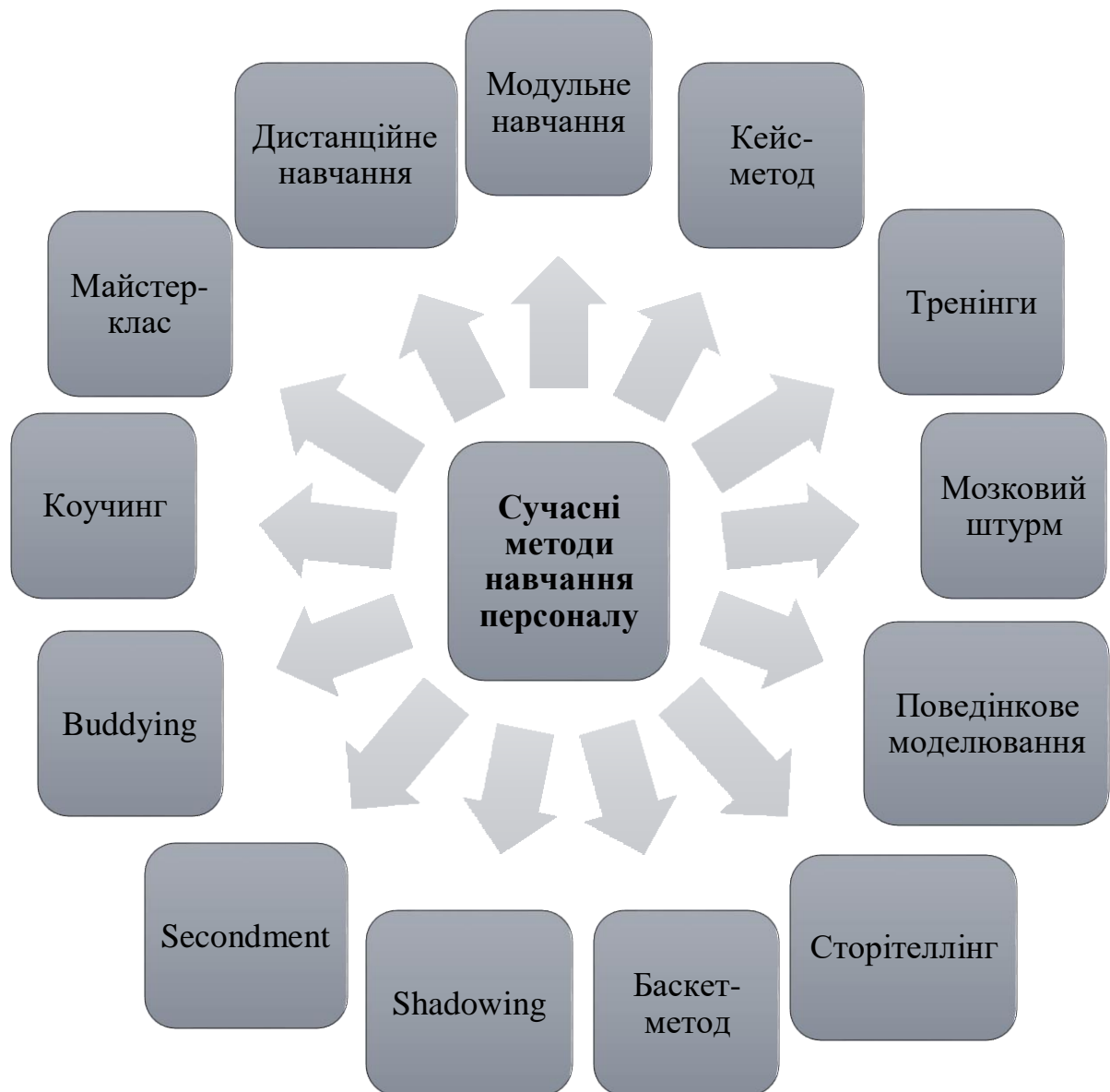


Рис. 3.1. Сучасні методи навчання персоналу [5; 10]

1. Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skure-навчання, або прослуховування вебінарів).

2. Модульне навчання – очне навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвитку певних компетенцій). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, яких необхідно засвоїти, і компетенцій, яких слід набути.

3. Кейс-метод – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Рішення, що знайде учасник кейса, може служити як підбиттям рівня компетентності і професіоналізму учасника, так і реальним рішенням проблеми. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень.

4. В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетенцій, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетенцій, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

5. Мозковий штурм – суть методу полягає в тому, що відбирається група кваліфікованих експертів, але оцінки і висновки робляться в ході засідання. Всі експерти діляться на дві групи: перша генерує ідеї, а друга - їх аналізує.

При цьому забороняється критикувати ту чи іншу ідею. Ідея, з якою погодиться більшість експертів, і вважається правильною. Метод, що змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення.

6. Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відобразити реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

7. Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – це ефективний метод донесення інформації до аудиторії шляхом розповідання історій з реальними або вигаданими персонажами. Він поєднує в собі психологічні, управлінські та інші аспекти і дозволяє не лише ефективно донести інформацію до аудиторії, а й мотивувати її на певні вчинки і отримати максимально високі результати.

8. Баскет-метод – метод імітації ситуацій, за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод оцінює і розвиває здібність до аналізу, систематизації та відбору найважливіших факторів та їх класифікації з урахуванням важливості і терміновості, розвиває здібність до формулювання шляхів вирішення різноманітних проблем.

9. Shadowing («стеження») – простий і невитратний спосіб навчання. Він полягає в прикріпленні «тіні» до працівника. У якості «тіні» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений. Наставник не вчить «тінь», вона просто спостерігає за його роботою протягом незначного відрізка часу (1-3 дні), вивчає її в деталях. Використовувати таку форму навчання можна для всіх рівнів персоналу.

10. Secondment (своєрідне «відрядження») тимчасове переведення працівника в інший підрозділ підприємства, де він переймає досвід роботи,

спілкується з представниками іншої сфери діяльності тощо. В деяких випадках, працівника переводять в іншу компанію. Такий метод розвитку персоналу є дуже поширеним на Заході, близько 70% компаній використовують його в своїй практиці, особливо англійські компанії. Секондмент може використовуватися не тільки для розвитку співробітників, але і для підвищення ефективності роботи компанії в цілому, розробки новацій та поліпшення відносин між компаніями-партнерами.

11. Buddying – це нова форма наставництва, при якій обидві сторони (учень і наставник) знаходяться на рівних позиціях. Відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках. Такий підхід дозволяє учневі отримувати нові знання та досвід, а наставник може пригадати давно забуті навички та отримати свіжі ідеї від учня.

12. Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних прикладів і навчання.

13. Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного навчання, під час якого провідний спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.

У процесі оптимізації професійної компетентності у менеджерів ТОВ «Гермес-Трейдінг» потрібно змінювати спрямованість особистісного компонента професійної компетентності, стиль взаємодії з підлеглими, розвивати орієнтації на командну діяльність і, як наслідок, в керованих менеджерами колективах повинен знижуватися рівень напруженості, підвищуватися згуртованість і довіра підлеглих.

З метою розробки ефективних моделей лідерства (керівництва) психологи стали звертати увагу не тільки на окремі чинники, а на всю ситуацію в цілому. В результаті досліджень запропоновано кілька ситуаційних моделей індивідуальної роботи психолога з кожним менеджером групи [11, с. 24].

Основу індивідуальної роботи психолога з менеджером складають метод консультування (бесіди), індивідуальний тренінг, психологічна корекція, в ході яких психолог надає практичні рекомендації для підвищення ефективності керівництва і таким чином змінює його стиль.

Однією з моделей є модель «шлях-мета», розроблена Т. Мітчелом і Р. Хаусом. Відповідно до цього підходу керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей.

Обговорюючи даний підхід, професор Р. Хаус відзначає, що керівник може вплинути на підлеглих, збільшуючи особисту вигоду досягнення підлеглими мети даної роботи. Він також може зробити шлях до цієї вигоди більш легким, пояснюючи засоби її досягнення, прибираючи перешкоди і пастки і збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди. Нижче наведені деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи або засоби досягнення цілей:

- Роз'яснення того, що вимагається від підлеглого.
- Надання підтримки, наставництво та усунення перешкод.
- Забезпечення підтримки, націленість на досягнення мети.
- Створення у підлеглих таких потреб, що знаходяться в компетенції керівника, які він може задовольнити.
- Задоволення потреб підлеглих, коли мета досягнута.

Розробники ще одного ситуативного підходу до управління П. Херші і К. Бланшард будують свою модель на двох типах поведінки: «спрямованість на задачу» і «спрямованість на відносини». Ці типи поведінки вважаються незалежними один від одного: лідер може мати високо виражену ступінь на обох векторах, низьку теж на обох, високу на одному і низьку на іншому.

Щоб лідеру вибрати кращу комбінацію поведінки, йому слід враховувати готовність підлеглих піти за ним. Готовність складається з двох складових: 1) знань, умінь і здібностей, 2) бажання йти за лідером [12, с. 16].

На думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту, ефективним стилем керівництва є партісіпативний (співучасний) стиль, якому властиві такі риси:

- регулярні наради керівника з підлеглими;
- відкритість у стосунках між керівником і підлеглими;
- залучення підлеглих у розробку і прийняття організаційних рішень;
- делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав;
- участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін;
- створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень;
- надання працівникові можливості автономно (від інших членів організації) розробляти проблеми, нові ідеї.

Сукупна кількісна оцінка (по спеціально розробленим шкалами) всіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про величину здійснюваного керівником ситуаційного контролю, тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи [20, с. 201].

Зрозуміло, для того, щоб домогтися високого рівня розвитку професійної самосвідомості, необхідно враховувати ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що детермінують соціально значиму поведінку менеджера.

Практика показує, що більшість менеджерів чітко уявляють, які професійні вміння необхідні йому для успішного здійснення своєї діяльності, у них добре розвинене мислення та кмітливість, уява, ділова пильність і спостережливість.

Такий менеджер веде постійний пошук творчого вирішення поставлених завдань, виявляти потребу у творчому зростанні, вирішує стратегічні і тактичні завдання самостійно, висуває нові пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу, які відмінні від традиційних.

Наявність у менеджера культури поведінки, спілкування, здатності до саморегуляції особистості – ознаки високого професіоналізму в поєднанні із загальною культурою.

Використовуючи описані підходи і методи, пропонуємо найбільш оптимальну для даної організації, програму індивідуальної роботи з керівниками організації ТОВ «Гермес-Трейдінг». Форма роботи – індивідуальне консультування. Кількість зустрічей – 5.

Індивідуальне консультування будується на бесіді з менеджером наодинці, під час якої відбувається процес обговорення тих методів керівництва, які звичайно використовує керівник у своїй роботі, мотиви, які схиляють його до прийняття тих чи інших рішень, проблеми, які виникають під час роботи з підлеглими та при взаємодії з керівниками вищої ланки.

Зміст індивідуального консультування:

Програма проведеної індивідуальної роботи з менеджером організації ТОВ «Гермес-Трейдінг».

Зустріч 1 – знайомство, виявлення проблеми. Мета першої консультації – познайомитися з менеджером, розкрити його особистість, мотиви поведінки, його сімейні проблеми, освіту, увійти в довіру людини, допомогти їй розкритися, що в свою чергу допоможе виявити основну проблемну позицію. В процесі першої зустрічі ставляться такі питання:

- Як Вас зовуть, скільки Вам років, хто Ваші батьки, із якої родини Ви походите?
- Який стиль поведінки, відносин характерний для Вашої родини?
- Яка у Вас освіта?
- Як давно Ви працюєте в даній організації?
- Як давно Ви працюєте на займаній посаді?
- Чи подобається Вам ваша робота?
- Щоб Ви змінили в своїй роботі та в політиці компанії в цілому?
- Чи поважають Вас підлеглі?

Всі питання обговорюються, уточнюються, виявляються причини виникнення тієї чи іншої думки. В кінці першої зустрічі пропонується зробити невеличке домашнє завдання: пригадати та записати тих відомих керівників, чий стиль керівництва, манери поводитися з підлеглими найбільш Вам подобаються.

Зустріч 2 – обговорення стилів керівництва та виявлення найефективніших з них. Мета: виявити знання менеджера в галузі психології, в тому, чи знайомі йому критерії та характеристики того чи іншого стилю керівництва, і які він вважає найдоцільнішими саме в даній компанії.

Питання, які ставляться в ході другої зустрічі:

- Чи знаєте Ви, що таке стиль керівництва?
- Які існують стилі керівництва?
- Які переваги та недоліки в кожному з них?
- Який стиль керівництва, по Вашому, використовують Ваші безпосередні керівники і чому?
- Який темперамент у Вашого безпосереднього керівника?
- Чи впливає він на обраний ним стиль керівництва?
- Чи подобається Вам стиль керівництва, який обирає Ваш керівник?

Потім обговорюється домашнє завдання за цією ж схемою.

На даній зустрічі використовується методика спостереження за чужими помилками, оскільки зі сторони завжди легше побачити недоліки, ніж в самому собі.

Домашнє завдання: охарактеризувати власний стиль керівництва, його переваги та недоліки.

Зустріч 3 – обговорення власного стилю керівництва, його переваги та недоліки. Мета: визначити на скільки менеджер розуміє та осмислює ті прийоми та методи, які він використовує у керівництві, причини, які його спонукають, і в кінцевому підсумку, стиль, який при цьому формується.

Питання, які задаються:

– Чи завжди Ви користуєтеся тими ж і самими прийомами та методами керівництва?

– Як Ваш настрій впливає на вашу роботу?

– Чи свідомо Ви використовуєте у своїй роботі ті чи інші методи керівництва?

– Чи можете Ви віднести себе до одного з трьох стилів керівництва?

– Що ще впливає на обраний Вами стиль керівництва?

– Уявіть, що Ви підлеглий особи, яка поводить себе при керівництві так само, як і Ви, чи сподобалося б Вам це, чому, щоб Ви змінили?

Обговорюється кожне питання, з'ясовуються причини відповідей.

Домашнє завдання: Проаналізувати цілі та основні завдання Вашої діяльності та діяльності організації. Які оптимальні шляхи досягнення цих цілей?

Зустріч 4 – корекційна робота. Мета зустрічі: виявлення того, яким способом можна досягти завдань організації та власних завдань керівника, які способи та стиль керівництва при цьому краще використати.

Питання:

– Які завдання стоять перед організацією, яка мета її діяльності?

– Яку мету організація ставить перед Вами особисто?

– Як Ви плануєте свою діяльність?

– Яку мету Ви ставите перед своїми підлеглими?

– Як краще мотивувати підлеглих належним чином виконувати свої функції?

– Які методи мотивації використовуєте саме Ви?

Домашнє завдання: подумайте, як можна оптимізувати Вашу роботу з підлеглими?

Зустріч 5 – підбиття підсумків. Мета: зробити висновки по проведеній роботі, визначити напрямки самостійної роботи над собою.

Питання, які ставляться на цій зустрічі:

- Які висновки можна зробити в результаті нашої роботи?
- Які стилі керівництва є найбільш оптимальними і в якій ситуації?
- Якими методами можна досягти виробітки того чи іншого стилю керівництва?
- Які практичні висновки Ви для себе зробили?
- Які кроки для досягнення оптимального стилю керівництва Вами вже зроблені, і які будуть зроблені в майбутньому?
- Що Ви в результаті цього зміниться Ваше життя в отримаєте?
- Як зміниться Ваше життя в організації?

Домашня робота: самостійна робота над собою у заданому напрямку.

В процесі проведення даної методики індивідуальної роботи надається можливість менеджеру подивитися на свої проблеми з боку, обговорити ті особливості його поведінки та міжособистісних відносин, які стали джерелом використання того чи іншого стилю керівництва. В ході консультаційної бесіди менеджер повинен отримати можливість усвідомити це, ширше поглянути на ситуацію, і на цій основі змінити своє ставлення до подій і відповідно, свою поведінку.

Основними перевагами запропонованої індивідуальної роботи з менеджером з питань оптимізації стилів керівництва є:

- можливість діагностики саме тих проблем, які виникають у роботі конкретної особи, конкретного керівника, отже, можливість саме індивідуального вирішення задачі;
- можливість корекції стилю керівництва саме визначеного керівника, можливість виявлення тих проблемних сторін обраного стилю керівництва;
- можливість більш тісної взаємодії психолога та відповідного керівника, більша відкритість керівника, який проходить консультацію, що надає більшу перевагу психологу виявити та усунути істинні причини та проблеми, які спонукають керівника обирати той чи інший спосіб та стиль керівництва.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів з корпоративної культури для покращення управління персоналом товариства

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури підприємства.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «Гермес-Трейдінг» дозволило виділити основні заходи, що будуть сприяти розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План заходів з розвитку корпоративної культури

Напрямок розвитку	Компоненти напрямку
1. Навчання персоналу за допомогою інноваційних методів	Дистанційне навчання Кейс-метод Тренінги Баскет-метод Secondment (своєрідне «відрядження»)
2. Адаптація персоналу	Індивідуальна робота з менеджером організації ТОВ «Гермес-Трейдінг».

На основі наведених даних у табл. 3.1 можливо сформулювати наступні види витрат на організацію розвитку корпоративної культури в ТОВ «Гермес-Трейдінг»:

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

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких

тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

Кошторис витрат на заходи з розвитку корпоративної культури в ТОВ «Гермес-Трейдінг» наведемо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат на заходи з розвитку корпоративної культури
в ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

Назва заходу	Сума, тис. грн
1. Планування та прогнозування методів навчання персоналу	3
2. Оплата послуг спеціалістів з бізнес-тренінгів	12
3. Організація освітнього середовища бізнес-тренінгів	8
4. Оплата послуг психолога	10
5. Здійснення індивідуальної роботи з менеджерами організації	6
Всього	39

Отже, витрати на розвиток корпоративної культури в ТОВ «Гермес-Трейдінг» складуть лише 39 тис. грн, що є незначною сумою порівняно з обсяги доходів підприємства.

Також, для удосконалення корпоративної культури торгових менеджерів підприємства рекомендуємо використання фотографії робочого дня (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фотографія робочого часу торгового менеджера ТОВ «Гермес-Трейдінг»

№ п/п	Назва витрат робочого часу	Поточний час	Тривалість	Індекси
1	Прихід і підготовка робочого місця	9-00	20	ОМ
2	Розмова з головним менеджером	9-20	10	ПЗ
3	Ознайомлення з поточною інформацією	9-30	45	ПЗ
4	Розмова з головним бухгалтером	10-15	50	ОП
5	Телефонна розмова з особистих питань	11-05	10	ВПД
6	Підготовка до наради	11-15	45	ПЗ
7	Нарада	12-00	70	ОП
8	Перерва	13-10	10	ПВ
9	Розмова з діловими партнерами	13-20	40	ОП
10	Обідня перерва	14-00	60	ПВ
11	Робота з документами	15-00	40	ОП

№ п/п	Назва витрат робочого часу	Поточний час	Тривалість	Індекси
12	Прийом відвідувачів	15-40	30	ОП
13	Перерва	16-10	10	ПВ
14	Робота з документами	16-20	65	ОП
15	Робота з персоналом	17-25	20	ОП
16	Прибирання робочого місця	17-45	15	ОМ

Категорії робочого часу нами позначено відповідними індексами:

ПЗ – підготовчо-завершальний час;

ОП – час основної роботи;

ОРМ – час на обслуговування робочого місця;

ПВ – перерви на відпочинок і особисті потреби;

ВПД – втрати часу через порушення трудової дисципліни.

На основі фотографії робочого дня менеджер зможе розрахувати структуру використання робочого часу та його втрати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура використання робочого часу торгового менеджера ТОВ «Гермес-Трейдінг»

№ п/п	Показник	Робочий час	
		хв.	%
1	Час роботи	450	83
2	Втрати робочого часу	90	17
3	Бюджет робочого часу	540	100

На основі отриманих даних менеджер отримує діаграму структури свого робочого часу (рис. 3.2).

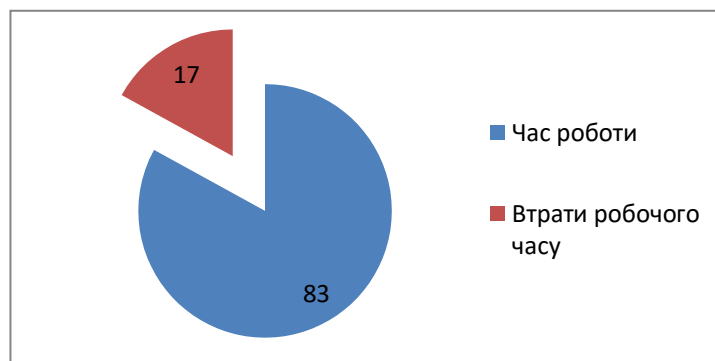


Рис. 3.2. Діаграма використання робочого часу торгового менеджера ТОВ «Гермес-Трейдінг», %

На основі отриманої діаграми торговий менеджер може визначити, що під час робочого дня він втратив 17% продуктивного часу та наступний день розробити план дій для зменшення даного відсотку втрат.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Отже, в корпоративній культурі ТОВ «Гермес-Трейдінг» для покращення організаційної культури з початку 2021 року було впроваджено застосування інноваційних методів навчання персоналу та його адаптації. На 20.03.2021 року було визначено оцінку ефективності управління підприємством (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності управління корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг»

Система направлень оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах 0-1
Досягнення цілей	Рівень досягнення цілей; Збереження організації як одного цілого; Досягнення прибутку.	0,9 0,7 1,0
Система направлень оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах 0-1
Якість функціонування	Співвідношення централізації та децентралізації; Підпорядкування дерева цілей та рівня ієрархії; Швидкість та достовірність інформації по запитам; Надійність інформації; Своєчасність інформації; Наявність необхідної інформації;	0,7 1,0 1,0 1,0 1,0 1,0
Економічність	Затрати на підготовку управлінського персоналу; Затрати на консультування управлінського персоналу; Ефективність управлінських рішень; Точність управлінських рішень; Надійність управлінських рішень; Швидкість підготовки управлінських рішень; Послідовність прийняття управлінських рішень	1,0 1,0 0,9 1,0 1,0 1,0 0,9
Якість робочої сили	Гнучкість в системі просування по кар'єрній драбині; Обов'язки робітників та їх відповідальність; Ступінь задоволення від виконаної роботи.	0,6 0,8 1,0
	Норма балів	19,00
	Сума балів	17,50

При дослідженні стилів керівництва ТОВ «Гермес-Трейдінг» було опитано менеджерів (45 чоловік) за допомогою методики «Самооцінка стилю управління» (Додаток Б).

Розглянемо результати дослідження стилів керівництва менеджерів (табл. 3.6).

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

По проведеному дослідженню можна зробити висновок, що найбільш виражений є демократичний стиль керівництва у 30 керівників (66,6%), сильна вираженість авторитарного стилю виявлена у 12 керівників (26,7%), сильна вираженість ліберального стилю виявлена у 3 керівників (6,7%).

Середній рівень вираженості демократичного стилю зустрічається у 25 керівників (55,5%), авторитарного стилю – у 13 керівників (28,9%), ліберального стилю – у 7 керівників (15,6%).

Слабкий рівень вираженості демократичного та авторитарного стилів керівництва зустрічається у 5 керівників (22,2%), ліберального стилю керівництва – у 35 керівників (77,8%).

Таблиця 3.6

**Результати дослідження особливостей керівництва менеджерів
компанії ТОВ «Гермес-Трейдінг»**

Стиль керівництва	Слабкий ступінь вираження		Середній ступінь вираження		Сильний ступінь вираження	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%
Демократичний	5	11,1	25	55,5	30	66,6
Авторитарний	5	11,1	13	28,9	12	26,7
Ліберальний	35	77,8	7	15,6	3	6,7

В цілому ж групі менеджерів характерний демократичний та авторитарний стиль керівництва, що є ефективними засобами управління командою.

Далі визначимо приріст продуктивності торгових менеджерів ТОВ «Гермес-Трейдінг» за рахунок використання самофотографії робочого дня (табл. 3.6).

Приріст продуктивності праці по підприємству розраховуємо за формулою:

$$\Delta ПП = ПП_{заг} * Ч_{роб} : Ч_{нвн} * \% \Delta ПП_{роб} : 100 \quad (3.1)$$

У 2020 році продуктивність праці по ТОВ «Гермес-Трейдінг» дорівнює 12693,24 тис. грн./осіб (табл. 2.2). Торгових менеджерів 15 осіб.

$$\Delta ПП = 12693,24 * 15 : 58 * 17 : 100 = 558,06 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ПП\% = 558,06 : 12693,24 * 100 = 4,4\%$$

$$\Delta ЧД = 613507 * 4,4 : 100 = 26994,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta П = 56834 + 26994,3 = 83828,3 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta П\% = 83828,3 : 56834 * 100 = 147,5\%$$

Розрахунок впливу ефективності застосування самофотографії робочого дня на показники діяльності торгових менеджерів ТОВ «Гермес-Трейдінг» наведемо в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив ефективності застосування фотографії робочого часу на показники діяльності торгових менеджерів ТОВ «Гермес-Трейдінг»

№ з/п	Показники	2020 рік	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Продуктивність праці, тис. грн./осіб	12693,24	13251,3	558,06	4,40 %
2	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	613507	640501,3	26994,3	4,40 %
3	Повні витрати на реалізацію продукції, тис. грн.	531566	531566	-	-
4	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	56834	83828,3	26994,3	47,50 %

Отже, заходи з удосконалення робочого дня торгівельних менеджерів ТОВ «Гермес-Трейдінг» позитивно вплинуть на показники діяльності підприємства, збільшивши чистий дохід на 4,40% і прибуток на 47,50%.

Проаналізувавши по отриманим даним результати діяльності корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг», на думку керівництва, ефективність досить висока. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління компанією до оптимального.

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура – комплекс найбільш стабільних і довготривалих характеристик організації. Як більшість понять в організаційно-управлінських дисциплінах, поняття організаційної культури не має єдино «правильного» тлумачення. Кожен із авторів намагається дати своє власне визначення. Разом з тим, більшість авторів сходиться на тому, що корпоративна культура є складною композицією важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово сприймаються і поділяються всіма членами колективу. Здебільшого корпоративна культура, трактується та сприймається більшістю членів організації як філософія й ідеологія управління, загальні припущення, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, розмірковування і норми, що лежать в основі стосунків більшості працівників як усередині організації, так і за її межами. Оскільки корпоративна культура виявляється у взаємовідносинах між людьми в організації, окремі люди або окремі підрозділи організації схильні описувати її схожими термінами.

До корпоративної культури відносяться також стиль та процедури управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Корпоративна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Аналіз стану корпоративної культури проводився на ТОВ «Гермес-Трейдінг». Підприємство спеціалізується на оптовій торгівлі зерном і насінням, плодами олійних культур, кормами для тварин і сільськогосподарською сировиною, не віднесеними до інших угруповань.

Проведене дослідження основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Гермес-Трейдінг» свідчить про зменшення обсягів реалізації на підприємстві, зменшення торгівельних потужностей, а також про погіршення його фінансового стану.

В ТОВ «Гермес-Трейдінг» вироблено власний підхід до визначення корпоративної культури, з урахуванням специфіки діяльності і з одночасним дотриманням основного напрямку корпорації.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в ТОВ «Гермес-Трейдінг» було проведено опитування управлінців 10 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди». На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ «Гермес-Трейдінг» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

Незважаючи на те, що методичні та практичні аспекти організаційної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг» є досить ефективними, реалії життя вимагають проведення змін у культурі організації. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію діяльності компанії та організаційну культуру.

Для підприємства важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

Проаналізувавши по отриманим даним результати діяльності корпоративної культури ТОВ «Гермес-Трейдінг», на думку керівництва, ефективність досить висока. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління компанією до оптимального.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров В. В., Броницкий О. М. Історія розвитку уявлень про корпоративну культуру в науці управління. *Економічні проблеми регіональної економіки в умовах ринку*. 2003. С. 218-227.
2. Альтварг М. С., Фролов В. Н. Организационная культура предприятия и успешность его функционирования. Тезисный доклад Всероссийской конференции. Воронеж: «ИИС», 2008. 181 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 416 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд. Санкт-Петербург.: Питер, 2017. 848 с.
5. Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З. А. Маркетинг и культура предпринимательства. Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 2005. 274 с.
6. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.
7. Броницкий О. М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Економічна серія*. 2002. № 575. С. 217-221.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
9. Вейлл П. Искусство менеджмента. Москва: Финансы и статистика, 2007. 224 с.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
11. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 96 с.

12. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. 501 с.
13. Грибов В. Д., Менеджмент: учеб. пособие. Москва: КНОРУС, 2007. 280 с.
14. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
15. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. Україна: аспекти праці. 2004. № 4. С. 14-18.
16. Дмитренко Г. А., Дорошенко Е. А. Оценка уровня культуры персонала. Ч. 4. Пособие. Київ: Наукова думка, 2008. 88 с.
17. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 320 с.
18. Жаліло Я. А., Лупацій В. С., Сменковський А. Ю. Корпоративні інтереси. Київ: ШСД, 2009. 60 с.
19. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
20. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 4, Ч. 2, Т. 1. С. 185-190.
21. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 114-118.
22. Как работают японские предприятия. Сокр.пер. с англ. под ред. Мондена Я. и др. Москва: Экономика, 2009. 415 с.
23. Камерон К., Куинн Р., Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.

24. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации: Учебник. Москва: Инфра-М, 2008. 220 с.
25. Козьменко С. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 328 с.
26. Коротков Э. М. Система менеджмента и управление производством. *Современное управление*. 2017. № 2. С. 53-77
27. Крамаренко В. И. Управление персоналом фирмы: уч. пособие. Київ: ПУЛ. 2003. 272 с.
28. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. Москва: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
29. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. Москва: Русская деловая литература, 2008. 315 с.
30. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: уч. пособие. Київ: Кондор. 2003. 296 с.
31. Кузьмін О. Є. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 313-319.
32. Курочкин А. С. Организация управления предприятием. Київ: МАУП, 1996. 132 с.
33. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Москва: ОДА, 2005. 492 с.
34. Лисенко Ю. Організаційно–економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 86-91.
35. Магура М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений. *Управление персоналом*. 2002. № 1. С. 78-99.
36. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

37. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. Москва: Культура, 2008. 155 с.
38. Назарова Г. В. Корпоративне управління: навч. посіб. Харків: Еспада, 2003. 531 с.
39. Никсон Фр. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности. Москва: Экономика, 2007. – 333 с.
40. Овчаренко М. І. Роль корпоративної культури в процесі корпоративного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2011. № 1. С. 41-45.
41. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. 2-ге вид. доп. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 337 с.
42. Палеха Ю. І. Менеджмент для початківців. Київ: Вид-во Європ. ун-ту-2008. 187 с.
43. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. Київ: Наукова думка, 2008. 284 с.
44. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. Вип. 40. С. 139-145.
45. Погорадзе А. А. Культура производства: сущность и факторы развития. Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 2000. 122 с.
46. Пономарьов О. С. Інженерам-управлінцям – культуру європейського рівня. Педагогіка толерантності. № 3. С. 168-170
47. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
48. Синицька О. І. Корпоративна культура: типологізація, функції та критерії забезпечення у формуванні соціально-трудових відносин на ринку праці України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. Ч. 3. 2014. С. 255-261.
49. Смирнов Э. А. Основы теории организации. Москва: ЮНИТИ, 2008. 373 с.

50. Смолінська О. Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури. *Актуальні проблеми економіки*. № 61 (72). 2007. С. 107-114.
51. Суетов А. К. Мотивация как процесс трудовой деятельности. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития*. 2015. № 25. С. 130-133.
52. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. *Управление персоналом*. 2009. № 11. С. 109-130.
53. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. Санкт-Петербург: ГУ ИТМО, 2008. 154 с.
54. Томилов В. Формирование организационной культуры экономических систем. *Проблемы теории и практики управления*. 2003. № 1. С. 40-67.
55. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии. Москва: ЮНИТИ, 2008. 576 с.
56. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. Москва: ПРИОР, 2002. 288 с.
57. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
58. Усачева В. В. К вопросу об истории понятия «Организационная культура». *Наукові праці Донецького державного технічного університету*. Серія: економічна. Випуск 34. 2007. С.157-166.
59. Усачева В. В. Специфика менеджмента многонационального предприятия. *Вестник Херсонского государственного технического университета*. 2007. № 2 (6). С. 38-41.
60. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. 361 с.
61. Хаєт Г. Л. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

62. Харчишина О. В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ: зб. наукових праць*. 2010. № 6. С. 295-298.
63. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями. Проблемы теории и практики управления. 2006. № 1. С. 67-90.
64. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. *Економічний простір: збірник наукових праць*. 2009. № 23/1. С. 216-222.
65. Хіміч І. Г. Чинники впливу на формування корпоративної культури підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 3 (32). С. 113-122.
66. Храброва И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Москва: Издательский Дом «Альпина», 2005. 198 с.
67. Царенко Н. В. Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури. *Економіка и управление*. 2006. № 6. С. 51-56.
68. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2005.- 442 с.
69. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. Под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 336 с.
70. Шипуліна Ю. С. Корпоративна культура організації: сутність, структура, типологія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 132-138.
71. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: НОУЛІДЖ, 2009. 167 с.
72. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2006. № 1(3). С. 108-113.

Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу

«знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

Методика «Самооцінка стилю управління»

По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не задумуючись, «так» чи «ні» в залежності від того, чи згодні ви чи ж не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.
13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.

15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
17. Я надаю хорошим фахівцям велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.
18. Мені подобається обговорювати й аналізувати з підлеглими проблеми колективу.
19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.
20. Мені легше уникнути конфлікту з керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».
21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.
22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.
23. Найважче для мене – втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.
25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.
26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне заняття.
27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.
28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.
29. Іноді мені здається, що в колективі я – зайва людина.
30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.
31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.

32. Мене часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками.

За кожен позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального (попустительського) стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів. Ступінь вираженості кожного стилю така:

- 0-3 бали – слабка;
- 4-7 балів – середня;
- 8-11 балів – висока.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішані стилі управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 і більше балів свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.

Баланс (Звіт про фінансові результати) за 2019 рік

Додаток 1
до Інформаційного роз'яснення (схема звіту)
бухгалтерського обліку і "Звітних показів до фінансових звітів"

	Дата (рік, місяць, число)	Кількість
Назва юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"	2019	[1] [2]
Територія: Черкаський р-он м. Казини	за СДРГОУ	31867734
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОСАТУУ	8034200000
Вид господарської діяльності: Оптова торгівля товарами, переробленими продуктами тварин і вирощаними для тварин	за КОСФІГ	343
	за ЄНВД	46.21

Середня кількість працівників: 1 до

Адреса, телефон: вулиця Кавказська, буд. 32 Б, оф. 102Б, м. КИЇВ, 01133 3901177

Односторонній звіт: так (крім балансового звіту (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукуповий дохід) (форма М2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)

Складено (зроблено записом "в" у відповідній колонці) за виключенням (стандартних) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

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

V

			Форми №1 Клас по ДКУД	(001000)
А К Т И В	1	2	3	4
I. Необоротні активи	1	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	1 001		766
первісна вартість	1001	1 206		1 200
накопичена амортизація	1002	199		434
Незавершені капітальні інвестиції	1005	579		10 249
Основні засоби	1010	29 719		26 188
первісна вартість	1011	67 077		48 666
знош	1012	37 358		1 278
Інвестиційна нерухомість	1013	2 90 372		289 493
Первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	255 819		289 493
Знош інвестиційної нерухомість	1017	65 247		-
Демонстраційні біологічні активи	1020	-		-
Первісна вартість демонстраційних біологічних активів	1021	-		-
Накопичена амортизація демонстраційних біологічних активів	1022	-		-
Демонстраційні фінансові інвестиції				
які об'єктовані в ці метам учасі в капіталі				
інші фінансові інвестиції	1030	1		1
інші фінансові інвестиції	1031	-		-
Демонстраційні оборотні засоби	1040	-		-
Відстрочені податкові активи	1041	-		-
Гроші	1050	-		-
Відстрочені інвестиційні витрати	1060	-		-
Частина коштів у депозитних банківських рахунках	1061	-		-
Інші оборотні активи	1090	-		3 200
Усього за розділом I	1095	241 872		343 197
II. Оборотні активи				
Завантаження	1100	41 109		12 790
Вартобісні активи	1101	1 230		1 130
Інтерв'ювані оборотні активи	1102	-		-
Голові прибутки	1103	-		-
Товари	1104	29 038		11 520
Поточні біологічні активи	1110	-		-
Довготермінові активи	1111	-		-
Виплати нарахунок	1120	-		-
Дебиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1121	60 002		102 262
Дебиторська заборгованість за розрахунками:				
зі збалансованими	1122	4 500		2 000
з бюджетом	1123	33 876		2 103
у тому числі з платіжних нарахувань	1124	2 112		2 112
Дебиторська заборгованість за розрахунками з інших осіб	1125	-		-
Дебиторська заборгованість за розрахунками зі внутрішніх розділень	1126	-		-
Інші поточні дебиторські заборгованості	1127	140 118		63 628
Поточні фінансові інвестиції	1130	-		-
Гроші та їх еквіваленти	1131	2 978		1 838
Голові	1132	-		-
Рахунки в банках	1133	2 978		1 838
Витрати майбутніх періодів	1170	516		273
Частина перецінованих у стратегічних резервах	1180	-		-
у тому числі:				
резерв демонстраційних засобів	1181	-		-
резерв збитків або резерв оціночних змін	1182	-		-

Квитанція № 2	
ЄДРПОУ	31867274
ПІДПРИЄМСТВО	Товариство з обмеженою відповідальністю "ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"
ЗВІТ	Ф1. Баланс
ПЕРІОД	Рік 2019 р.
РІК	2019
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	28.02.2020
ЧАС ПРИЙОМУ	09:31:55
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	60382
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	6004966332
НАЗВА ФАЙЛУ	8038200318672749010011310000069122019.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідє формату, визначеному Держстатом України. Електронні цифрові підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

31867274

769837926



Баланс (Звіт про фінансові результати) за 2020 рік

Додаток 1
до Наказового положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Звітний баланс за фінансові результати"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ТЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"	Дата (рік, місяць, день)	31 грудня 2020
Територія	Печерський р-н м. Київ	Код за КОМУНЕ	10000000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	Код за КОПМ	240
Вид діяльності	Оптова торгівля зерном, виробничий процес, послугами і зорнами для торгівлі	Код за КВЕД	46.21
Середня кількість працівників	58		
Адреса, телефон	вулиця Калішівська, буд. 22 Б, оф. 1020, м. КІЇВ, 01111	Код за ЄДРРНО	3593177
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вказуються в гривнях з копійками)			
Складено (робоче позначку "X" у відповідній колонці): за національними (стандартами) бухгалтерського обліку			<input type="checkbox"/>
за міжнародними стандартами фінансової звітності			<input checked="" type="checkbox"/>

Баланс (Звіт про фінансові результати)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД: 080001

А К Т И В	Код за КД	На початок звітного періоду	
		1	2
I. Нематеріальні активи			
Нематеріальні активи	1000	766	530
первісна вартість	1001	1 200	1 200
накопичена амортизація	1002	434	670
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	10 349	7 874
Споживні активи	1010	59 388	37 011
первісна вартість	1011	40 666	44 780
знош	1012	1 278	7 769
Інвестиційна нерухомисть	1015	289 493	289 489
Первісна вартість інвестиційної нерухомиості	1016	289 493	289 489
Знош інвестиційної нерухомиості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі заявля підприємства	1030	1	1
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гроші	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	-	-
Залишок витрат у депозитованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші нематеріальні активи	1090	1 200	1 121
Усього за розділом I	1095	343 197	338 026
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	12 769	61 335
Варіантний запас	1101	1 130	786
Нематеріальні виробництва	1102	-	-
Готівка підприємств	1103	-	-
Товари	1104	11 630	60 549
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Державні перестрахованні	1115	-	-
Висхідні об'єкти	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	182 262	38 837
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 000	1 325
з бюджетом	1135	3 103	33 091
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 112	2 112
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатових фондів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	63 428	35 533
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 838	3 109
Готівка	1166	-	-
Резерви в банках	1167	1 838	3 109
Витрати майбутніх періодів	1170	273	453
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
втрата збитків або резервів наступних періодів	1182	-	-

Продовження додатку В

резерв нецарбованих премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1196	-	-
Усього за розділом II	1195	185 664	193 685
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	528 861	531 711
Поясн.	Код	На початок	На кінець
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Дарострований (пабовий) капітал	1400	23	23
Власні до нецарбованих статистичного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооплаті	1405	26 996	26 996
Додатковий капітал	1410	-	-
Інвестицій дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	1420	(445 320)	(520 264)
Неоплачений капітал	1425	()
Видувений капітал	1430	()
Інші резерви	1433	-	-
Усього за розділом I	1495	(418 301)	(493 245)
II. Довідатковий зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3 729	2 993
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довідатковий кредити банків	1510	226 985	198 698
Інші довідаткові зобов'язання	1515	2 558	2 993
Довідаткові забезпечення	1520	-	-
Довідаткові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Штатне фінансування	1523	-	-
Витрати дозвого	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довідаткових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв наслідкових витрат	1533	-	-
резерв нецарбованих премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні компанії	1537	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв по вимогу держ-потр	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	233 312	204 276
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	65 919	-
Висхідні вимоги	1603	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за:			
довідатковими зобов'язаннями	1610	51 740	41 804
завантаження, податки	1615	24 347	9 753
розрахунками з бюджетом	1620	68	88
у тому числі з кошти на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1623	24	-
розрахунками з оплати праці	1630	188	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними довідатки	1635	117 101	266 424
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховими компаніями	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 377	2 416
Довідатковий період	1665	-	-
Відстрочені кошти доходи від реструктуризації	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	452 166	500 215
Усього за розділом III	1695	713 850	820 680
IV. Зобов'язання, пов'язані з нецарбованими активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1700	-	-	-
V. Інші короткострокові активи нецарбованих пенсійних фондів			
1800	-	-	-
Баланс	1900	528 861	531 711



ЄП Свічко Юрій
ЄП Самойленко
Лариса
Володимирівна

Свічко Юрій Олександрович

Самойленко Лариса Володимирівна

Відомо, що дані звітності складені за період згідно з вимогами центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство

ТОВ "ГЕРМЕС-ТРЕЙДІНГ"
найменуванняДата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОД		
14	01	01
00418018		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

За 2020 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	613507	579934
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(531566)	(497289)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	81941	82645
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	13935	1389
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(7596)	(7659)
Витрати на збут	2150	(3585)	(4032)
Інші операційні витрати	2180	(13739)	(1297)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	70956	71046
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	49	23
- дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(703)	(97)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	70302	70972
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-13468	-14689
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	56834	56283
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	-----------------------------------------

Закінчення додатку В

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	28336	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	28336	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	28336	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	85170	56283

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	432077	364165
Витрати на оплату праці	2505	20977	19432
Відрахування на соціальні заходи	2510	7669	7012
Амортизація	2515	9945	11550
Інші операційні витрати	2520	39700	28424
Разом	2550	510368	430583

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	187170	187170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	187170	187170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	303,65	300,71
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	303,65	300,71
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:

Фінансові результати діяльності Товариства, відображені у фінансовій звітності, є реальними, їх розміри підтверджені відповідними первинними документами. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг) визнається, якщо покунцю передані ризики і вигоди, пов'язані з правом власності на продукцію; якщо сума доходу (виручка) може бути достовірно визначена, існує впевненість, що внаслідок операції станеться збільшення економічних вигід підприємства, а витрати, пов'язані з даною операцією, можуть бути достовірно визначені.

Основним видом доходу Товариства є перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Товариство є платником податку на прибуток на загальних підставах.

Керівник

Рошупкін Дмитро Володимирович

Головний бухгалтер

Кондратишина Оксана
Володимирівна

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондві технології. Звіт АТ
Версія 09.04.08 (с) ТОВ "Фондві технології та консультації", ММПП - ММХІV