

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління**

**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Розроблення програми здійснення змін корпоративної культури»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМН-2М

Ярош Юлія Олександрівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Дунда Світлана Петрівна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 р.

## НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» вересня 2022 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Ярош Юлії Олександрівни

1. Тема роботи «Розроблення програми здійснення змін корпоративної культури»

керівник роботи к.е.н., доц. Дунда Світлана Петрівна

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.09.2022 р. № 586-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 27 січня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Кременчукм'ясо».

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

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження корпоративної культури як елемента управління персоналом на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Кременчукм'ясо».

Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо».

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення у 7 рисунках, 26 таблицях, 3 додатках та 2 формулах ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	С.П. Дунда		
II	С.П. Дунда		
III	С.П. Дунда		

7. Дата видачі завдання 30 вересня 2022 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	31.10.2022 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2022 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2022 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2022 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2022 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2023 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.01.2023 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.01.2023 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.01.2023 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2023 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.01.2023 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	14.02.2023 р.	

Здобувачка

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**ЯРОШ Ю.О.**

(прізвище та ініціали)

**ДУНДА С.П.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Ярош Ю.О. Розроблення програми здійснення змін корпоративної культури .

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2023.

Досліджено методичні аспекти корпоративної культури, її структура та доцільність розвитку і удосконалення корпоративної культури на підприємствах промислової галузі. Також було проведено оцінку ефективності розвитку промислової галузі в Україні. Було проаналізовано внутрішній стан підприємства «Кременчукм'ямо» в цілому та корпоративну культуру окремо та було запропоновано низку пропозицій щодо удосконалення корпоративної культури підприємства, що призведе до поліпшення мікроклімату в колективі, визначить основні норми поведінки під час роботи, а також традиції та свята, що будуть згуртовувати колектив. Доведено, що корпоративна культура підприємства потребує покращення, шляхом проведенного дослідження .Обґрунтовано економічну доцільність використання запропонованих заходів, щодо покращення корпоративної культури.

Кваліфікаційна робота викладена на 97 сторінках, містить 26 таблиці, 7 рисунки.

**Ключові слова:** корпоративна культура, підприємство харчової промисловості, персонал, удосконалення.

## ABSTRACT

Yarosh Y.O. Development of a program for implementing changes in corporate culture.

Qualification work of the master of specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». National University of Food Technologies, Kyiv, 2023.

The methodical aspects of corporate culture, its structure and feasibility of development and improvement of corporate culture at industrial enterprises are studied. An assessment of the effectiveness of the development of the industrial sector in Ukraine was also carried out. The internal state of the "Kremenchukmyamo" sub-priest as a whole and the corporate culture separately were analyzed, and a number of proposals were made to improve the corporate culture of the enterprise, which would lead to an improvement of the microclimate in the team, determine the basic norms of behavior during work, as well as traditions and holidays that will unite the team. It has been proven that the corporate culture of the enterprise needs to be improved through the conducted research. The economic feasibility of using the proposed measures to improve the corporate culture has been substantiated

Qualification work of the master is presented on 97 pages, contains 26 tables, 7 figures.

**Keywords:** corporate culture, food industry enterprise, personnel, improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність корпоративної культури та її місце у системі управління підприємством.....	10
1.2. Структура корпоративної культури, її функції та типи.....	21
1.3. Роль корпоративної культури в управлінні підприємством .....	30
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КРЕМЕНЧУКМ'ЯСО» ....	34
2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку.....	34
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання ПрАТ «Кременчук`ясо».....	41
2.3. Аналіз корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм`ясо» .....	49
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «КРЕМЕНЧУКМ'ЯСО» .....	63
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм`ясо».....	63
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм`ясо» ....	67
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84
ДОДАТКИ.....	88

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Стрімкий розвиток вітчизняної та світової економіки за останні роки зумовлюють реалізацію змін усередині організацій. Насамперед, ускладнилася організаційні структури, виникають нові управлінські і функціональні підрозділи, з'являються нові види і форми комунікації. Зазначені зміни призводять, як наслідок, до появи нових соціальних відносин, що складаються усередині організацій: між власниками і найманими управлінцями, між керівниками різних рівнів, між робітниками і керівниками. Ці відносини характеризуються низкою протиріч, які зумовлені дією таких факторів:

- зниження мотивації праці рядових членів трудового колективу, які є основою функціонування підприємств;

- повним відстороненням працівників від процесу управління організаціями. У зв'язку із цим намітилася деяка криза у сфері управління організаціями.

- у сучасних умовах існує необхідність стратегічного менеджменту (у тому числі соціального). Сьогоднішні керівники у більшості випадків – оперативні менеджери.

- навчання менеджерів ґрунтується головним чином на іноземній практиці та досвіді. Застосування отриманих знань у реальній практиці управління вітчизняними організаціями викликає певні труднощі, обумовлені в значній мірі розходженнями в сфері традицій вітчизняної і західної культури.

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

Вивчення процесу формування корпоративної культури

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

**Метою** кваліфікаційної роботи є всебічне і детальне дослідження корпоративної культури підприємства харчової промисловості, визначення її сутності, дослідження системи корпоративної культури, а також виявлення ефективних шляхів удосконалення корпоративної культури підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідним є вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати концепції корпоративної культури, що викладені в науковій літературі;

- виявити основні фактори, що визначають зміст і специфіку формування корпоративної культури організації; визначити систему показників стану корпоративної культури;

- виявити вплив елементів культури організацій на соціально-психологічний клімат і сформований стиль управління; уточнити сутність категорії «корпоративна культура»;

- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

- здійснити аналіз вже існуючої корпоративної культури організації, виявити її плюси та недоліки;- розробити пропозиції, щодо удосконалення корпоративної культури підприємства та обґрунтувати їх економічну доцільність;

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

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

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на розвиток корпоративної культури підприємства харчової промисловості.

**Методи дослідження:** У процесі виконання дипломної роботи використана сукупність загальних і приватних методів дослідження, у тому числі: системного аналізу досліджуваних явищ, статистичної обробки даних, методи аналізу й синтезу економічної інформації.

**Новизна одержаних результатів** полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти вдосконалення корпоративної культури підприємства харчової промисловості.

**Практична значущість одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у роботу підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості.

**Структура роботи.** Обсяг основного тексту викладено на 97 сторінках. Робота містить 26 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 32 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота має 2 додатків, які розміщено на 3 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕЛЕМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Сутність корпоративної культури та її місце у системі управління підприємством**

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

Створення ефективної організації неможливе без урахування функції лідера: «сильні керівники – сильна культура». Насамперед відношення керівного складу персоналу та його поведінка формує та визначає корпоративну культуру, а згодом корпоративна культура організації визначає поведінку її співробітників [1].

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

представлена матеріальними предметами, соціальними настановами (інститутами, традиціями), духовними цінностями» [3].

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

У визначенні та реалізації бізнес процесів на підприємстві та оптимальної політики підприємства корпоративна культура відіграє важливу роль. Аналіз досліджень за цією проблематикою здійснювали зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Ансофф, Е. Шейн, Т. Пітерс, П. Друкер, А. Іванченко, Г. Хаєт, В. Співак, В. Козлов, О. Віханський, Г. Захарчин та багато інших [12].

Варто відзначити, що аналіз досліджень в галузі культури організації мають досить тривалу історію. Саме поняття «культура» має множинну інтерпретацію. Тільки визначень поняття «культура» на сьогодні налічується більше 600. Але аспекти зв'язку культури, корпоративної культури та управління підприємством у теоретичних роботах все одно не дають відповіді на всі питання, що стоять перед практиками. Тому неповне розкриття даного питання часто стає поштовхом для подальшого дослідження цієї проблематики [1].

Одним із основних чинників, що необхідно для визначення поведінки працівників та її розуміння та управління нею, почали називати корпоративну культуру організації лише в останні декілька століть.

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

Соціокультурний підхід у вивченні організації, аналіз проблем її функціонування та адаптації до конкретних умов зовнішнього середовища пізніше опинився у центрі уваги М. Вебера та Т. Парсонса. Однак сам термін «корпоративна (організаційна) культура» виникає в літературі лише з кінця 1970-х років у працях Е. Шейна, Т. Пітерса, Р. Уоттермена, П. Друкера та ін.

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

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

У літературі існує низка робіт, зокрема, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенеарса, присвячених впливу національної культури на організаційну. Питання корпоративної культури розглядаються і у рамках стратегічних досліджень.

Основна проблема, що піднімається у них – це відповідність корпоративної культури стратегії організацій (А. Томпсон).

Взагалі вперше словосполучення «корпоративна культура» було використане у військовій термінології ХІХ сторіччя німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке. Ним він визначив відносини у офіцерському середовищі [5].

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

думки серед науковців про те, як ці поняття співвідносяться один з одним не існує [9].

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

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

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

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

Так, у своїй роботі О. Харчишина приводить визначення Красовського В. і зазначає, що термін «організаційна культура» є первинним, а

«корпоративна культура» – похідним, характерним лише для великих підприємств, акціонерних товариств [9].

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

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

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

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

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

Аналогічної точки зору притримується Т. Соломанідіна, яка стверджує, що «якщо поняття «корпоративна» слід тлумачити як загальнопрофесійна культура, на рівні норм та цінностей цієї галузі підприємництва, сфери виробництва, підприємницької діяльності, а корпоративна культура трактує ширші норми та цінності, що визначають загальносоціальну значимість та відповідальність працівників цієї сфери діяльності. У цьому випадку поняття

«корпоративна культура» поглинає організаційні культури окремих компаній, які займаються даним бізнесом» [11].

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

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

Г. Андрущенко наводить і думку фахівця із соціальної філософії Н. Антонової, яка у своїх дослідженнях дійшла висновку про відмінність складу корпоративних цінностей, на яких формується корпоративна культура

сучасної корпорації, порівняно з набором цінностей організаційної культури [12].

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

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

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

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

Окремі автори під корпоративною культурою розуміють суміш різних

типів організаційних культур і, таким чином, говорять про те, що «організації являють собою полікультурні утворення» [17].

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1.1

## Напрямки вивчення корпоративної (організаційної) культури

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

\*Складено автором на основі джерела [20; 35].

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

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

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

3. Залежно від етапу розвитку компанії цінності можуть існувати в різних формах: у формі припущень, переконань, установок і ціннісних орієнтації, норм поведінки, правил спілкування, стандартів трудової діяльності.

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

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

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

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



Рис.1.1. Взаємозв'язок корпоративної культури та близьких понять

\*Складено автором на основі джерела [20].

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

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

Метою корпоративної культури є створення певних поведінкових ознак у працівників, щодозволяє та сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення цієї мети в процесі управління персоналом організації необхідно вирішувати такі завдання [37]:

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

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

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

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

організацією.

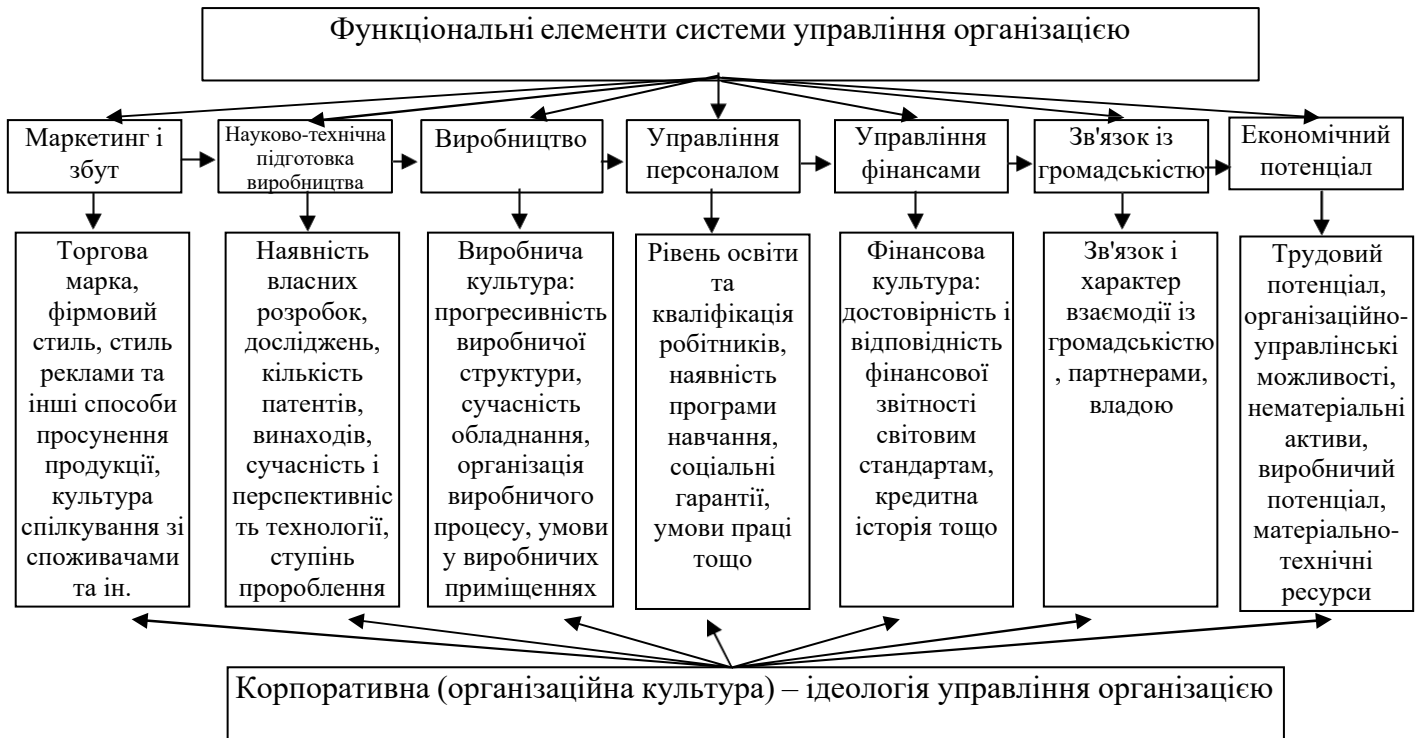


Рис.1.2. Взаємодія корпоративної (організаційної) культури і загальної системи управління організацією

\*Складено автором на основі джерела [35]

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

## 1.2. Структура корпоративної культури, її функції та типи

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

Перш за все для стороннього ока корпоративна культура в організації

проявляється у трьох зрізах:

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

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

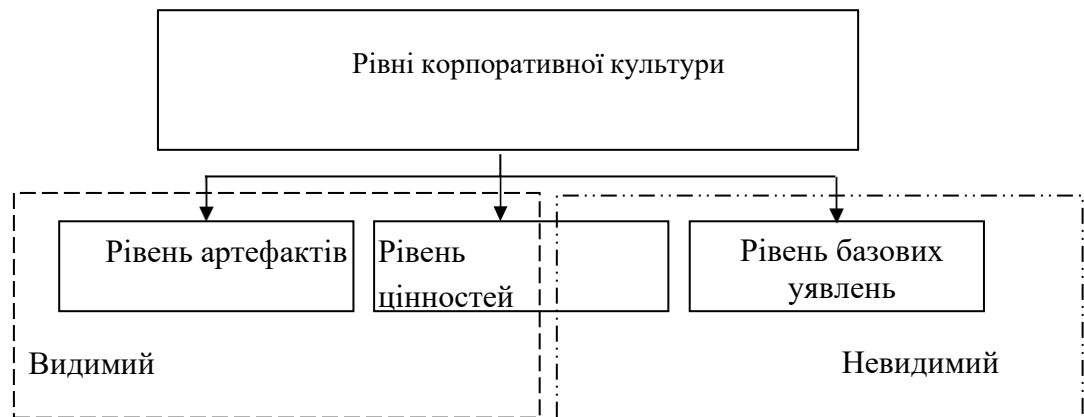


Рис.1.3. Рівні корпоративної культури організації

\*Складено автором на основі джерела [34].

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

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

Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей,

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

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

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

Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість;
- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної, паравербальної комунікації;
- цінності, що поділяються працівниками організації, це те, що вони цінують у своєму житті, в організації: своє становище, посади, просування по службі, саму роботу;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання таймінгу і заохочення за це;
- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу

підвищення кваліфікації, що використовується в організації;

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

- зовнішній вигляд, одяг, що і як споживають працівники, подання себе на роботі, діловий стиль взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями, релігією і громадянством, а також шляхи і методи вирішення конфліктів, що виникають [36].

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

Г. Джонсон запропонував структурну модель «культурної мережі» організації (рис. 1.4). Її недоліком є те, що елементи не впорядковані ієрархічно – усі знаходяться на одному рівні.



Рис. 1.4. «Культурна мережа» організації за Г. Джонсоном

\*Складено автором на основі джерела [32]

На думку В. Співака структура корпоративної культури складається з п'яти елементів [15; 32]:

1. Культура умов праці: характеристики і показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних і естетичних умов праці.

2. Культура засобів праці і трудового процесу: впровадження досягнень науки і техніки у виробництво, рівень автоматизації і механізації, якість устаткування і інструментів, ритмічність і планомірність роботи підприємства, рівень матеріально-технічного забезпечення, якість продукції, що випускається, використання передових методів праці, методи оцінки результатів, забезпечення дисципліни.

3. Культура міжособових стосунків (комунікацій): соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, відчуття колективізму, взаємодопомога, наявність і розділення працівниками цінностей і переконань компанії, особливості зовнішніх комунікацій («паблік рілейшинз»).

4. Культура управління: методи і стиль керівництва, гуманізм, індивідуальний підхід, відношення до персоналу, професіоналізм

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

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

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

У рамках кожного з розглянутих підходів виокремлюють різні

прошарки, компоненти культури, однак всі вони доводить, що структура культури є складним, багаторівневим і багатокомпонентним явищем.

Основними завданнями корпоративної культури можна назвати:

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

членів організації.

Серед функцій корпоративної культури можна виділити:

- створення і забезпечення духовних цінностей;
- оцінка персоналу відповідно до прийнятих норм;
- розробка корпоративних норм і включення їх до нормативних

положень (посадових інструкцій, а також моніторинг їх дотримання);

- навчання і надання персоналу нових знань;
- участь персоналу у визначенні сенсу життя, сенсу власної праці

ісоціальної місії;

- забезпечення взаєморозуміння персоналу та його взаємодія;
- збереження і накопичення досвіду людських відносин в

організації [40].

На наступному етапі нашого дослідження розглянемо типи

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

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

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

культурними розходженнями.

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

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

Культура, орієнтована на результат, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін і полягає в обслуговуванні відомих клієнтів. Для таких компаній головна орієнтація – на результат, тому основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. Прагнення до перемоги і досягнення високих цілей – цементуюча основа подібних організацій.

Кланова культура має внутрішню спрямованість. Основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності їх діяльності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності цієї культури

— задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних відносин. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як покупців, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі працівників.

Бюрократична культура вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. Однак

більшість компаній сьогодні працюють в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі, що вимагає гнучкості і швидких внутрішніх організаційних змін. Тому в більшості організацій відходять від цього типу культури [25].

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

- демократична культура;
- авторитарна культура [33].

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

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

В організації з клубної культури все залежить від вищого керівника, що знаходиться в центрі системи управління. Швидкість прийняття рішень в рамках такої культури залежить від ефективності внутрішньо організаційних комунікацій. Однак така культура не вимагає від підлеглих мистецтва прийняття рішень, оскільки всі рішення вже прийняті вищим керівником [34].

Храмова культура – це жорстко окреслена рольова культура, яка будує свою діяльність на чіткому розрізненні рольових вимог. Схематично відповідну структуру можна уявити як ряд колон. Колони – це функції і підрозділи в організації, засновані на рольових вимогах. Ці "колони" існують автономно і з'єднуються нагорі "на даху" всієї організації, де "верхівки" функцій і підрозділів утворюють вищий управлінський орган, або комітет (кабінет президента або генерального директора). Ця конструкція пов'язує

всієї елементи жорсткими правилами і процедурами.

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

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

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

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

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

Точкова (екзистенціальна) культура. У розглянутих вище культурах індивід по відношенню до організації грає роль підлеглого: стиль взаємин може змінюватися, але індивід потрібен організації для досягнення її цілей. У точкової культурі організація існує для того, щоб допомогти індивіду досягти його цілей. Наприклад, адвокатів, музикантів, художників, кожен з яких представляє собою індивідуальність з власною спеціальністю, об'єднує спільна культура, яка існує заради її членів. Вона нагадує кластер

індивідуальних зірок, складених у тісне коло. Ця культура притаманна людьми "вільних" професій, які можуть зберігати власну індивідуальність і свободу тільки тоді, коли відчують себе незалежними [34].

Американські дослідники К.Камерон і Р.Куїнн вважають, що існують наступні типи корпоративної (організаційної) культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова [23].

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

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

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

### **1.3.Роль корпоративної культури в управлінні підприємством**

Корпоративну культуру вітчизняні підприємці сприймають більше як іграшку. Рідко у якій організації вона є бізнес-інструментом аналогічним плануванню чи управлінню продажами. Найчастіше культуру відносять до сфери управління персоналом. Але в більшості компаній кадровики не думають про бізнес-результати, не беруть участь в ухваленні ключових

рішень, найчастіше не мають навіть строгих бізнес-цілей. Корпоративна культура як інструмент відверто не працює. Це дивно, тому що на сьогоднішній день корпоративна культура відіграє важливу роль в системі управління підприємства і розглядається як стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати усіх працівників на загальні цілі та усі його підрозділи, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування, підвищувати ініціативу.

За сучасних умов економічного розвитку вітчизняні компанії зайняті власним виживанням і в порівнянні із іноземними організаціями не приділяють потрібної уваги розвитку корпоративної культури. У вітчизняних підприємств корпоративна культура зводиться переважно до проведення спільних заходів, створення зовнішнього антуражу та зовнішнього вигляду співробітників. При цьому ігноруючи основні потреби працівників та недостатньо усвідомлюється важливість створення єдиного стилю поведінки, самосвідомості у професійній діяльності співробітників та корпоративного духу.

Корпоративна культура створена успішними вітчизняними та іноземними компаніями може стати прикладом для інших вітчизняних підприємств, які можуть пристосувати та використати досвід у своїх реаліях [34].

За словами Курмакаєва К., дописувача журналу Forbs – «корпоративна культура – дороге задоволення. Не можна один раз «позайматися культурою», щоб підвищити показники до найближчого кварталу. Це гра довга, де результат стає помітним лише через кілька років.

А в іншому, як із будь-яким завданням, потрібні зрозумілі цілі, метрики, ресурси та контроль виконання. Тільки тоді цей інструмент буде робочим» [25].

Ми вважаємо, що вітчизняні компанії можуть змінити ставлення до своїх працівників, сприймаючи їх не лише як робочу силу, але як звичайних людей зі своїми потребами та бажаннями. В цілому філософію підприємств

майбутнього відображають слова керівників компанії Google, які тривалий час по цеглинкам вибудовували корпоративну культуру компанії: «Ми усвідомлюємо, що наші співробітники мають найрізноманітніші потреби і це зобов'язує нас зуміти надати їм підтримку індивідуальної спрямованості. Наш пріоритет сьогодні – надання такої програми, яка може бути адаптована до конкретних потреб кожного з них, чи любить він подорожувати по льодовиках Аляски, чи хоче вийти на пенсію у віці сорока років або ж планує усиновити трьох дітей» [26].

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

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

## **Висновки до розділу 1**

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

При визначенні культури організації використовується безліч термінів та понять.

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

На сьогодні процес формування корпоративної культури ще не закінчено. Наявність великої кількості інтерпретацій щодо понятійного апарату та безлічі підходів до визначення ключових елементів організаційної

культури, говорить про недостатню вивченість цього питання.

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

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

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

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «КРЕМЕНЧУКМ'ЯСО»**

### **2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку**

Об'єктом дослідження дипломної роботи є приватне акціонерне товариство «Кременчукм'ясо».

Сучасне підприємство м'ясопереробної промисловості має понад сторічну історію вдосконалення виробництва, збереження якості та примноження різноманіття смаку продукції.

Одним із лідерів у сфері виробництва м'ясної продукції ПрАТ «Кременчукм'ясо» робить постійний контроль якості сировини та готових м'ясних виробів, адже головною метою компанії є забезпечення українців смачною та якісною продукцією.

Історія ПрАТ «Кременчукм'ясо» починається у 1913 році. Двоє братів-німців австрійського походження Фрідріх та Роберт Зейпи заснували у Кременчуці беконну фабрику. До справи брати підійшли з великою відповідальністю. Чутки про відмінну якість та смак бекону з Кременчука поширились далеко за межі України.

Історичні джерела свідчать, що окрім фабрики вони облаштували й власні свинарники на Піщаній горі. Частину сировини закуповували у місцевих селян, з якими укладали угоди, й працівники фабрики відслідковували, в яких умовах утримуються тварини, чим їх годують тощо.

Невдовзі у центрі Кременчука, на розі вулиць Катерининської та Херсонської (нині Соборна та Лейтенанта Покладова) відкрився магазин Зейпів, де продавалися бекон і ковбаси. У магазині завжди був широкий вибір ковбас і беконів, панувала ідеальна чистота. Для постійних покупців передбачалися знижки, а за годину до закриття магазину залишки продукції продавали усім охочим за символічними цінами.

Після Жовтневої революції 1917 року фабрика Зейпів була

націоналізована й стала Беконною фабрикою Всеукраїнського скотарсько-молочарського союзу «Добробут». Її почали розбудовувати на руїнах колишнього Варшавського снарядного заводу, що евакуювався до Кременчука під час імперіалістичної війни 1915 року.

У середині 1920-х років багато фахівців вважали, що будувати подібне підприємство за 130 верст від Полтави, де вже є аналогічне – нерозумно. Мовляв, сировини не вистачить. Але вони помилялися.

Уже в 1927 році фабрика працювала безперебійно, у її цехи постачалося 80 % беконних свиней і 20% сальних. З беконних порід виготовляли бекон для експорту в Лондон, а продукцію із сальних порід споживали у Москві, Ленінграді і навіть у Франції. Рештки виробництва – ноги, хвости, голови – продавалися на місцевому ринку «Церебкоп».

У 1928 році в журналі «Наш край» писали про те, що на будівництво фабрики й підсобних відділів радянський уряд виділив один мільйон карбованців. На основному виробництві працювало 120 робітників, на допоміжних – 50. Так мало людей було задіяно через те, що вже в ті часи більшість процесів на виробництві були механізовані.

Під час Великої вітчизняної війни Кременчуцький м'ясокомбінат був зруйнований майже вщент. Відбудовувати підприємство кременчужани почали наприкінці 1940-х років шляхом народного будівництва. Сотні городян доклали своїх зусиль задля того, аби у середині 1950-х років підприємство знову запрацювало. Багато хто з народних будівельників потім прийшов працювати в цехи відродженого комбінату. Серед співробітників повоєнного м'ясокомбінату було багато учасників бойових дій і орденосців.

Першими запрацювали забійний і ковбасний цехи. Обладнання на підприємстві практично не було, тож ковбасу варили у великому чані. Сировину і продукцію по цехах розвозили тачками. Цехи підприємства опалювалися вугіллям, яке працівники самі довбали сокирами. В холодну пору року, коли працівники зранку приходили в цехи, температура була

наскільки низькою, що часто руки просто примерзали до залізних труб. Але, не зважаючи на надважкі умови праці, люди працювали на совість, завойовуючи авторитет і славу підприємству.

У співробітників Кременчуцького м'ясокомбінату завжди була почесна, відповідальна й благородна місія – нагодувати людей. А значить, піклуватися про здоров'я своїх земляків і співвітчизників, а ще – формувати їх позитивний настрій.

Кременчуцький м'ясокомбінат дав путівку в життя багатьом молодим людям. Прийшовши на підприємство зовсім юними, дослухаючись до порад наставників, кожен міг вирішувати, як будувати свою професійну кар'єру. Як наслідок, одні закінчували технікуми ті інститути, інші вдосконалювали свою майстерність, працюючи безпосередньо у цехах. Але кожен, хто бажав, неодмінно ставав професіоналом своєї справи і отримував повагу і гідну винагороду за працю.

1990-ті роки перебудови виявились для Кременчуцького м'ясокомбінату доволі тяжкими. Підприємство опинилось на межі банкрутства. Та доля готувала новий зліт. 14 липня 1998 року, оновленою управлінською командою, під керівництвом Бабаєва Олега Мейдановича створено Відкрите акціонерне товариство «Кременчукм'ясо».

Досвідчені майстри приготування м'ясних та ковбасних виробів взяли курс на якість – запровадивши сучасні європейські технології виробництва водночас зберегли та втілили кращі традиції попередніх поколінь. За 20 років ПрАТ «Кременчукм'ясо» досягнув амбітної мети - виготовлення тільки високоякісної продукції та завоювання лідируючих позицій на вітчизняному ринку.

Сьогодні ПрАТ «Кременчукм'ясо» – потужне підприємство, що входить до десятки найбільших підприємств м'ясопереробної галузі України. Випуск організацією продукції високої якості за довгі роки існування створило позитивний імідж продукту серед найвибагливіших споживачів та стало корпоративним стандартом.

Таблиця 2.1

## Коротка характеристика об'єкта дослідження підприємства

## ПрАТ "Кременчукм'ясо "

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КРЕМЕНЧУКМ'ЯСО"
Скорочена назва	ПрАТ "Кременчукм'ясо"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30068026
Дата реєстрації	14.07.1998 (22 роки 2 місяці)
Розмір статутного капіталу	29 990 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Адреса:	39601, Полтавська обл., місто Кременчук, Провулок Героїв Бреста, будинок 48
Відомості про органи управління юридичної особи	Збори загальні
Перелік: засновників юридичної особи	Склад акціонерів згідно із реєстром, що ведеться реєстроутримувачем. Розмір внеску до статутного фонду: 29 990 000,00 грн Частка (%): 100,0000% (див. додаток Б)

*\*Складено автором на основі додатку Б*

Сучасне європейське обладнання – жилувальні машини, наповнювачі, термокамери, слайсери, вакуум-пакувальні машини, – забезпечують високу якість продукту. За готовою продукцією і якістю сировини стежить виробничо-ветеринарного контролю відділ. Лабораторія акредитована згідно вимог Держстандарту України.

Власний парк автотранспорту та розгалужена мережа філій дозволяє контролювати температурні умови доставки продукції від виробника до кінцевої точки продажу, що забезпечує та гарантує безпеку зберігання продукту.

Практичне вдосконалення технологічних процесів та їх оптимізація є головними задачами в стратегії сталого розвитку підприємства на найближче майбутнє. На підприємстві створено сучасне соціальне забезпечення, а саме: безкоштовне харчування у їдальні, компенсаційний пакет у випадку тимчасової втрати працездатності.

ПрАТ «Кременчукм'ясо» належить до Національної асоціації

виробників м'яса та м'ясопродуктів України «Укрм'ясо». Між асоціацією та товариством заключений договір, предметом якого є співпраця між сторонами для забезпечення стабільного функціонування і розвитку підприємства, діяльність якого спрямована на задоволення потреб населення народного господарства в м'ясних продуктах, що виробляються товариством. Місією підприємства є створення смачної, високоякісної, екологічно чистої м'ясної продукції із застосуванням сучасних технологій на основі традиційних рецептів, підкоряючи смаки споживачів.

Основними завданнями підприємства є:

- 1) виробництво високоякісних м'ясних продуктів для потреб населення і сировини для промисловості;
- 2) охорона населення від хвороб, що передаються людині через м'ясо, м'ясопродукти та технічні продукти забою тварин;
- 3) попередження поширення інфекційних та інвазійних хвороб, якщо на забій доставлені хворі тварини;
- 4) проведення запобіжних заходів проти забруднення ґрунту, водою і повітря відходами забою тварин.

Цілі підприємства можна назвати такі:

- постійне підвищення результативності системи управління якістю;
- дотримання вимог нормативних правових і технічних нормативних актів;
- проведення маркетингових досліджень з вивчення ринків збуту, ступеня задоволеності споживачів, аналізу продукції конкурентів;
- випуск конкурентоспроможної рентабельної продукції;
- розширення зовнішнього і внутрішнього ринків збуту;
- освоєння нових видів продукції;
- технічне переозброєння виробництва;
- застосування енергозберігаючих технологій;
- постійного підвищення кваліфікації працівників організації в питаннях управління якістю;

– підвищення економічного добробуту організації.

Метою діяльності ПрАТ "Кременчукм'ясо" є отримання прибутку від здійснення комерційної, посередницької, виробничої та іншої діяльності на умовах і у відповідності, визначених чинним законодавством та статутом.

Одразу ж, розглянемо організаційну управлінську структуру досліджуваного підприємства, яка є функціональною трьохрівневою, тобто класичною (рис. 2.1).

Загалом колектив ПрАТ «Кременчукм'ясо» містить у своєму розпорядженні 1330 працівників. З наведеної організаційної структури підприємства бачимо що, очолює його генеральний директор – голова правління, який обирається на загальних зборах акціонерів і має право діяти від імені ПрАТ.

Далі, безпосередньо, бачимо посади, відділи та цехи, які підпорядковуються саме голові правління або відповідальним за конкретні відділи.

Отже, основним видом діяльності ПрАТ «Кременчукм'ясо» є виробництво м'ясних продуктів (10.13).

До інших напрямів діяльності підприємства відноситься:

01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

43.21 Електромонтажні роботи.

01.46 Розведення свиней.

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику.

43.31 Штукатурні роботи.

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.

43.33 Покриття підлоги й облицювання стін.

43.32 Установлення столярних виробів.

43.39 Інші роботи із завершення будівництва.

43.91 Покрівельні роботи.

43.34 Малярні роботи та скління.

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт .

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами.

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів.

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.



Рис. 2.1. Організаційна управлінська структура ПрАТ "Кременчукм'ясо"

\*Складено автором на основі на основі додатку Б

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання ПрАТ «Кременчукм`ясо»

Тож, розглянемо асортимент продукції підприємства та обсяги його виробництва та реалізації.

ПрАТ «Кременчукм`ясо» виготовляє та реалізує більш 350 найменувань ковбасних виробів, технологи на підприємство постійно працюють над розширенням асортименту. Товарний ряд продукції підприємства складається із восьми товарних ліній, причому ковбасні вироби складають 95,6 % від загального виробництва.

Найбільшу частку випуску (50,6 %) складають дві товарні групи: сирокочені та сиров'ялені ковбаси – 28 % та варені ковбаси та сосиски – 22,6 %. Достатньо немалу частку із відсотковим значенням в 16,5% має група варено-копчених та напівкопчених ковбас. Інші п'ять товарні групи у сумі складають менше третини від загального виробництва продукції підприємства (32,9 %), але є не менш значущими асортиментними групами у складі загального виробництва .

Одразу ж, розглянемо інформацію про реалізацію основних видів продукції та обсяги виробництва ПрАТ «Кременчукм`ясо» за 2019 р.

Обсяги реалізованої продукції за асортиментними групами нагадують розподіл виробленої продукції. Також помітно домінування двох товарних груп: сирокочені та сиров'ялені ковбаси та варені ковбаси та сосиски. Незмінною порівняно з випуском залишається частка реалізованої продукції групи варено-копчених та напівкопчених ковбас.

Інші товарні групи у структурі реалізації складають менше третини загального обсягу реалізованої продукції, але тільки завдяки великому асортименту продукції ПрАТ «Кременчукм`ясо» залучає до себе своїх споживачів, що підкреслює вагомість кожної товарної групи окремо.

Таблиця 2.2

Обсяги та реалізації та виробництва основних видів продукції ПрАТ  
«Кременчукм'ясо» за 2022 р.

Вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізації		
	У натур. виразі, т	У грошовому виразі грн.	У % довісієї продукції (натур. форма, т)	у натур. формі, т	У грошовій формі, тис. грн.	У % довісієї продукції (натур. форма, т)
Варені ковбаси та сосиски	2281,7	109344,5	22,4	2279,9	108903,6	22,6
Варено-копчені та напівкопчені ковбаси	1673,7	114567,8	16,5	1670,1	110691,6	16,5
Сирокопчені та сиров'ялені ковбаси	2864,2	208417,5	28,2	2830,1	200987,9	28
М'ясні делікатеси	1054,2	107909,3	10,4	1051,5	100989,8	10,4
Шинки у поліаміді	985,9	93983,3	9,7	973,9	93091,7	9,6
Паштети	156,1	3008,5	1,5	153,9	2993,6	1,5
Нефондова продукція	879,9	38673,2	8,6	861,9	26513,3	8,5
Напівфабрикати	254,8	5411,4	2,7	253,9	5390,2	2,9
Усього	10150,5	681321,5	100	10075,2	649561,7	100

\*Складено автором за даними на основі додатку Б

Продукція ТМ «Фарро» від ПрАТ «Кременчукм'ясо» представлена в усіх регіонах України. По прямих каналах збуту м'ясокомбінат реалізує м'ясо і м'ясні вироби через фірмову роздрібну мережу «Фарро».

Функціонують Торгові дома та торгові представництва в Києві, Харкові, Одесі, Львові, Рівному, Дніпропетровську, Запоріжжі, Житомирі, Кіровограді, Черкасах, Миколаєві, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці.

Доставка по регіонам здійснюється силами підприємства. Автомобільний парк налічує більше 100 одиниць транспорту. Авто для доставки продукції оснащені спеціальним холодильним обладнанням. Використання оснащених автомобілів та нових технологій упаковки дозволяє зберегти якість продуктів при доставці в регіони.

Партнери, які співпрацюють з ПрАТ «Кременчукм'ясо», можна

виділити такі торгові марки: «Сільпо», «Таврія», «Еко маркет», «Фуршет», «Ашан», «Фора», «Новус», «Варус», «Біллі», «Велика кишеня», «Брусничка». ПрАТ «Кременчукм'ясо» має представництва «Торговий дім» зі складськими приміщеннями у м. Київ та м. Харків.

Тільки завдяки великому вибору продукції «Кременчукм'ясо» зацікавлює до себе своїх клієнтів. Великі оптові покупці отримують знижку на продукцію У залежності від попиту міняється структура і обсяг продукції, щовипускається. Основні виробничі засоби – це матеріально-технічна основа процесу виробництва на будь-якому підприємстві. Показники ефективності використання та стану основних засобів ПрАТ «Кременчукм'ясо» відображені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних засобів та їх стану

Показник	Роки			Відхилення 2022 від 2020р., %
	2020р.	2021 р.	2022р.	
Коефіцієнт зносу	66%	66%	68,4%	2,4
Коефіцієнт придатності	33%	33%	31,6%	-1,4
Коефіцієнт оновлення	4,76%	0	-10,53%	-15,3
Фондовіддача	9%	10%	9,6%	0,6
Фондоозброєність праці	67	67,7	63,2	-3,8
Частка основних засобів в необоротних активах	80%	76%	72%	-8

*\*Складено автором за даними на основі додатку Б*

На основі таблиці 2.3 можна дійти висновку, що коефіцієнт зносу знаходиться вище норми, а коефіцієнт оновлення знижується і в 2021р. має від'ємне значення, що не є позитивним явищем для підприємства, оскільки основні засоби можуть зломатись та застаріти і зазвичай потребують принаймні модернізації або постійного оновлення, чого не роблять на даному підприємстві.

Проаналізуємо інформацію про основні засоби підприємства (за залишковою вартістю) (табл. 2.4). Станом на 31.12.2021 р. на балансі підприємства значаться основні засоби за амортизованою історичною

вартістю на загальну суму 88237 тис. грн., у т. ч.: земельні ділянки – 1117 тис. грн., будівлі і споруди – 52327 тис. грн., машини та обладнання – 29223 тис. грн., транспортні засоби – 5338 тис. грн., інші основні засоби – 232 тис. грн. Серед орендованих основних засобів значаться лише будівлі і споруди на суму 3151 тис. грн, які складають фірмові магазини «М'ясна лавка», орендовані у м. Горішні Плавні.

Результати табл. 2.4 свідчать про практично повне забезпечення власними основними засобами, яких достатньо як для виробництва, так і для реалізації продукції у власній торговій мережі.

Таблиця 2.4

Інформація про основні засоби ПрАТ «Кременчукм'ясо» (за залишковою вартістю) за 2021–2022 рр., тис. грн.

Найменування основних засобів	Власні засоби		Орендовані засоби		Основні засоби	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
1. Виробничого призначення:	865556	80908	3544	3151	90100	84059
будівлі і споруди	43959	45205	3544	3151	47503	48356
машини та обладнання	34514	29157	-	-	34514	29157
транспортні засоби	6758	5268	-	-	6758	5268
земельні ділянки	1073	1073	-	-	1073	1073
інші	252	252	-	-	252	252
2. Невиробничого призначення:	4554	4178	-	-	4554	4178
будівлі і споруди	4290	3971	-	-	4290	3971
машини та обладнання	102	66	-	-	102	66
транспортні засоби	81	70	-	-	81	70
земельні ділянки	44	44	-	-	44	44
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	-	-	-
інші	37	27	-	-	37	27
Усього	91110	85086	3544	3151	94654	88237

\*Складено автором за даними на основі додатку Б

Далі відобразимо та проаналізуємо (табл. 2.5.) основні фінансові показники підприємства за три роки з 2019 р. до 2021 р. Фінансово-майновий

стан підприємства «Кременчук'ясо» за період 2019-2021 рр. представлений у додатку В.

Таблиця 2.5

Інформація про фінансові результати ПрАТ «Кременчук'ясо» за період 2020-2022рр. в тис. грн.

Фінансові результати	Роки		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	700 000	710 000	550 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	550 000	570 000	460 000
Валовий прибуток	150 000	140 000	87 000
Адміністративні витрати	23 000	28 000	29 000
Витрати на збут	140 000	120 000	80 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
- прибуток	0	0	0
- збиток	11 000	1 200	20 000
Інші доходи	18 000	4 600	16 000
Фінансові витрати	62 000	62 000	62 000
Інші витрати	17 000	49 000	26 000
Матеріальні затрати	520 000	490 000	350 000
Витрати на оплату праці	90 000	120 000	120 000
Відрахування на соціальні заходи	20 000	25 000	26 000
Інші операційні витрати	82 000	78 000	95 000

*\*Складено автором за даними на основі додатку В*

Загалом, бачимо, що в 2021 році майже всі показники мають тенденцію до зниження, що пропорційно залежить від обсягів виробництва підприємства. Проте збільшились витрати адміністративного характеру, за рахунок витрат на утримання основних засобів адміністративного призначення (податки, оренда, амортизація, охорона, ремонт, комунальні послуги, страхування).

Сан підприємства з боку фінансів можна оцінити завдяки його довгострокової та короткострокової перспектив. У короткострокових

перспективах критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його платоспроможність і ліквідність, тобто здатність в повному обсязі своєчасно розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Таблиця 2.6

## Показники ліквідності підприємства, %

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р., %
	2020 р.	2021 р.	2022р.	
Загальний коефіцієнт ліквідності	67,61	56,51	45,93	-21,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	61,08%	52,05 %	44,38	-16,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	70%	34%	23,4 %	-46,6

*\*Складено автором за даними на основі додатку Б*

Зниження коефіцієнта покриття за період 2019-2021 рр. свідчить про те, що ПрАТ «Кременчукм'ясо» стало менш ліквідним порівняно з попередніми роками, показник має високий рівень ризику, що означає критичну нестачу підприємства для сплати рахунків.

Кінцевим позитивним результатом господарської діяльності підприємства є прибуток, який проаналізований в таблиці 2.6.

Виходячи з таблиці 2.7 можливо дійти висновку, що у 2020 р. Валовий прибуток зменшився на 7%, а в 2021 р. прибуток – на 33% в порівнянні з попереднім роком відповідно.

Збиткова діяльність підприємства за період 2019–2021 рр., обумовлена декількома причинами:

1. значними витратами на виробництво і реалізацію продукції;
2. великими витратами на збут (створення власної торгової марки, фірмова торгівля, співробітництво з великими торговельними мережами, проведення маркетингових досліджень, акцій, дегустацій нової продукції);
3. високими фінансовими витратами (виплата відсотків та інші витрати), які пов'язані із зовнішніми запозиченнями

Таблиця 2.7

Динаміка прибутку підприємства за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2021 від 2020р., %	Відхилення 2022 від 2021р., %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Прибуток від реалізації продукції (валовий прибуток)	140 000	130 000	86 000	-7,14%	-33%
Прибуток до оподаткування	(-69000)	(-100 000)	(-91 000)	-44,9%	9%
Прибуток від операційної діяльності	(-10000)	(-1 100)	(-19 000)	89%	-1600%
Чистий прибуток	(-69000)	(-100 000)	(-91 000)	-44,9%	9%
Чиста маржа	-10,0%	-15,2%	-16,8%	-52%	-10,5%

\*Складено автором за даними на основі додатку Б

Одним з найбільш розповсюджених показників ефективності діяльності підприємства є показник рентабельності .

Аналіз показників рентабельності підприємства наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники прибутковості за 2020-2022рр., %

Показник	Роки			Відхилення 2022 від 2020р., %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Рентабельність активів	-13,11%	-21,22	- 22,18 %	- 9 %
Рентабельність оборотних активів	-15,9%	-26,0%	- 27,4%	-11,5%
Рентабельність загальних активів	-1,6%	-9,0%	-7,3%	-5,7%
Рентабельність власного капіталу	-15,2%	-5,9%	-2,2%	-13%

\*Складено автором за даними на основі додатку Б

Показник рентабельності активів має високий рівень ризику, тобто прибутку замало, запас міцності недостатній.

Таблиця 2.9

## Фактори макросередовища підприємства «Кременчукм'ясо»

Сфера макросередовища	Фактори їх впливу на організацію	Можливий прояв факторів	Вплив на організацію (+/-)
1. Міжнародна	1.1.Глобалізація світової економіки.	- Потенційне зниження обсягу збуту. - Поява нових конкурентів.	- -
	1.2. Війна з Російською Федерацією.	- Втрата частини партнерів. - Додатковий тиск на макросередовище. -Зростання цін на нафтопродукти. - Зниження рівня платоспроможного попиту.	- - - -
	1.3. Пандемія «COVID-19»	-Потенційні туристи зараз тяжіють до збереження коштів та уникнення зайвих витрат. - Закрите транспортне сполучення, як між країнами, так і в самій країні.	- -
2. Політична	2.1.Зміцнення змішаної економічної системи.	-Посилення конкурентної боротьби.- Самостійність вибору.	- +
	2.2.Високий рівень корупції.	-Високі видатки, що не відображаються у фінансовій звітності -Зниження ефективності діяльності.	- -
	2.3.Урядова стабільність.	- Високі очікування проведення економічних реформ, що позитивно вплинуть на діловий клімат та підприємство.	+
3. Економічна	3.1.Передчасна інфляція.	-Знецінення активів.	-
	3.2. Фаза економічного циклу поживлення і піднесення.	-Зростання витрат на ресурси.	-
	3.3.Недостатній рівень грошово-кредитної політики.	-Відсутні протидії передчасній інфляції. -Високі процентні ставки на кредитні ресурси.	- -
	3.4. Скорочення доходів населення.	- Вимушене скорочення об'єму виробництва. - Зниження купівельної спроможності, скорочення продажу.	- -
4.Соціально-демографічна	4.1. Покращення кваліфікаційних характеристик робочої сили.	- Підвищення продуктивності праці персоналу.	+
5.Технологічні	5.1. Поява нових технологій.	-Збільшення терміну амортизації. -Моральне старіння діючої технології.	+ -
	5.2.Повільне зростання вітчизняних інновацій.	-Дефіцит вітчизняних наукових розробок.	-
6. Екологічна	6.2.Посилення екологічних вимог.	-Зростання витрат на екологію .	+
	6.1. Сприятливі природні умови	-Зростання потужності сировинної зони.	+

\*Складено автором на основі додатку Б

Аналізуючи таблицю 2.1 можна дійти висновку, що стан сучасного макросередовища несприятливий для повноцінного функціонування та розвитку, як мясокомбінату, так і харчової промисловості загалом.

### **2.3. Аналіз корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм`ясо»**

Будуть використані наступні методи для аналізу та оцінки корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм`ясо»:

- характеристика корпоративної культури за методом Г. Хофстеде;
- метод опитування, в данному випадку-анкетування;
- визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді;
- метод поелементної якісної оцінки;

Почнемо аналіз корпоративної культури компанії, використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

-Місія організації- дбати про надання якісних послуг клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати стосунки на все життя.

- Головна мета, яка стане національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечить кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності.

-Основний принцип роботи- орієнтація на споживача, на ефективність і якість процесів і на розвиток персоналу.

-Загальні цілі фірми формуються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме: створення корпорації, що включає в себе не тільки одну компанію, а й усіх партнерів( всі організації, які надають послуги компанії у всіх сферах діяльності);

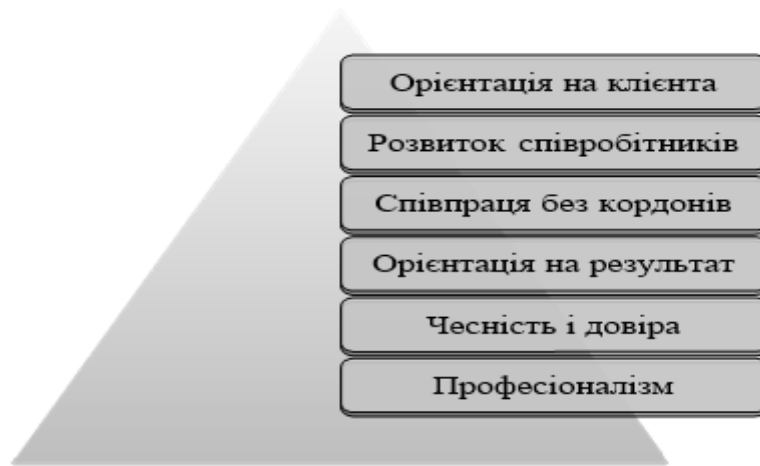


Рис.2.2. Цінності та принципи компанії

*\*Складено автором на основі джерела [22]*

На підприємстві існують правила поведінки співробітників і кодекс етики, а також корпоративний дрес-код, який є не зовсім суворим, проте має на увазі домінування ділового стилю.

Традиції компанії. Співробітники ПрАТ «Кременчукм`ясо» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Обов'язково в компанії відзначають такі свята, як Новий рік, 8 Березня, День народження компанії тощо.

Особлива увага в компанії приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу. Організація прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Кадрова політика. Стратегічною метою кадрової ПрАТ «Кременчукм`ясо» є збереження якісного і чисельного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавства та станом ринку праці та забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення.

Ефективність роботи будь-якої організації залежить найбільшою мірою

від рівня кваліфікації та наявності складу персоналу. Високу увагу підприємство підбирає підбору персоналу для того, щоб досягти високого рівня продукції. Основна та головна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений досвідом роботи та наявністю вищої освіти. Зміна чисельності персоналу- це важливий показник для характеристики діяльності організації.

Розглянемо показники руху робочої сили в ПрАТ «Кременчук`ясо» (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10.

Характеристика руху кадрів ПрАТ «Кременчук`ясо», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	+/-		%	
				19/20	20/21	19/20	20/21
Прийнято працівників, люд.	12	16	11	4	-5	133,3	68,8
Вибуло працівників, люд.	8	5	2	-3	-3	62,5	40,0
Загальна чисельність персоналу, люд.	123	131	135	11	4	120,8	114,0

*\*Складено автором на основі додатку Б*

Аналізуючи таблицю 2.10, можу зробити висновок, що на підприємстві переважає персонал:

1. За звітний період:

- віком до 35 років( більше ніж персоналу віком від 35 до 45 років на 3,7%, більше ніж персоналу віком від 45 на 16,3%);
- жіночої статі( більше на 9,6%);
- спеціалісти(більше ніж персоналу «керівник» на 12,5%, більше ніж персоналу «технічний персонал» на 9,6%);
- зі стажем до 5 років(більше ніж персоналу, у якого немає стажу на 8,2%, більше ніж персоналу зі стажем 5-10 років на 6%, більше ніж персоналу зі стажем від 10 років на 28,2%);
- з вищою освітою за фахом(більше ніж персоналу з середньою освітою за фахом на 29,7%, більше ніж персоналу без фахової освіти 48,2%).

2. За попередній період:

- віком до 35 років( більше ніж персоналу віком від 35 до 45 років на 2,4%, більше ніж персоналу віком від 45 на 14,6%);
- жіночої статі( більше на 8,4 %);
- спеціалісти(більше ніж персоналу «керівник» на 10,7%, більше ніж персоналу «технічний персонал» на 8,4%);
- зі стажем до 5 років(більше ніж персоналу, у якого немає стажу на 4,6%, більше ніж персоналу зі стажем 5-10 років на 3,8%, більше ніж персоналу зі стажем від 10 років на 26%);
- з вищою освітою за фахом(більше ніж персоналу з середньою освітою за фахом на 29,7%, більше ніж персоналу без фахової освіти 48,8%).

Таблиця 2.11

Структура трудового потенціалу харчового підприємства за різними характеристиками

Категорія	Звітний період		Попередній період	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	61	45,2	60	45,8
Ж	74	54,8	71	54,2
Разом	135	100	131	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	54	40	51	39
35-45	49	36,3	48	36,6
Від 45	32	23,7	32	24,4
Разом	135	100	131	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	80	59,3	78	59,5
Середня освіта за фахом	40	29,6	39	29,8
Без фахової освіти	15	11,1	14	10,7
Разом	135	100	131	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	38	28,2	38	29
Спеціаліст	55	40,7	52	39,7
Технічний персонал	42	31,1	41	31,3
Разом	135	100	131	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	37	27,4	38	29
До 5	48	35,6	44	33,6
5-10	40	29,6	39	29,8
Від 10	10	7,4	10	7,6
Разом	135	100	131	100

\*Складено автором на основі додатку Б

Проаналізувавши таблицю 2.10, можна дійти висновку, що у 2021 ніж у 2020 році кількість працівників зросла на 3,05 %, а середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 6, через те що в 2021 році було прийнято на роботу більше працівників, ніж у 2020. Коефіцієнт обігу з прийому на роботу в 2021 збільшився відносно 2020, а коефіцієнт вибуття та плинності кадрів, навпаки, зменшився.

Слід зазначити, що плинність кадрів низька, це пояснюється тим, що на підприємстві професійний персонал, цінність якого є дуже високою, тому працівники отримують різноманітні заохочення за якісно виконану роботу. Також для нових кандидатів при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка.

Для того, щоб підвищити рівень кваліфікації персоналу, на жаль, не проводяться тренінги, курси, семінари. У працівників підприємства немає можливості відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації.

Таблиця 2.12

## Кадровий потенціал досліджуваного підприємства

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021		
<i>I</i>	2	3	4	5
Облікова чисельність на початок звітної періоду, осіб	131	135	4	3,05
Прийнято працівників, осіб	10	15	5	1,5
Вибуло працівників, всього, осіб: зокрема:	12	10	-2	1,2
- внаслідок скорочення штатів	-	-	-	-
за власним бажанням, звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посад		13	1	1,56
Облікова чисельність працівників на кінець звітної періоду, осіб	129	137	8	6,20
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	130	136	6	4,61
Коефіцієнт обігу з прийому	0,07	0,11	0,04	57,14
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,09	0,07	-0,02	-22,22
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,07	-0,02	-22,22

\*Складено автором на основі додатку Б

Система мотивації. Для стимулювання праці працівників керівництво кадрової ПрАТ «Кременчукм`ясо» використовує лише економічні методи мотивації на підприємстві, такі як заробітна плата та премії. Форми, системи та оплата праці персоналу організації, надбавки, премії, а також інші види заохочень, що самостійно встановлюються керівництвом. Є формула, щоб розрахувати заробітну плату організації:

$$\text{ЗП} = \text{О} + \% \text{Об} + \text{Б} \quad (2.2.),$$

де: О – фіксований оклад, який призначається залежно від присвоєної категорії.

Один раз на рік встановлюється розмір окладу кожної категорії для кожної філії окремо:

- 1-вища категорія (найбільший оклад);
- 2-середня категорія (середній оклад);
- 3-базова категорія (найменший оклад).

Категорія не присвоюється на період випробувального терміну. На підставі співбесіди з урахуванням досвіду роботи та результатів атестації присвоєння категорії здійснюється керівником філії

% Об – відсоток від обороту – % з продажу нараховується від суми фактичного надходження грошових коштів на розрахунковий. Для всіх відсоткова ставка- однакова.

Б – бонус-нарахування або стягування, розмір якого залежить від суми набраних балів за індивідуальні та колективні успіхи в роботі.

Заробітна плата – є одним з найважливіших показників діяльності організації. Порівняння заробітної плати працівників підприємства із середнім заробітком по Київській області в цілому, за неофіційними даними, є більшою середнього заробітку. Можливо, це пояснюється тим, що за останні 2 роки компанія успішно виконала декілька масштабних проектів за кордоном, що принесло їй додатковий прибуток.

Таблиця 2.13

## Цільові показники філій

КРІ (цільові показники)	«Вага» КРІ у структурі премії, %
Служба прийому та розміщення товарів	
Скарги клієнтів щодо часу доставки замовлення, од.	90
Обсяг продажів, грн	90
Кількість нових клієнтів, од.	80
Кількість виконаних замовлень у співвідношенні із запланованою, од.	90
Господарська служба	
Кількість проведених прибирань у співвідношенні із запланованою	90
Недостача за результатами інвентаризації, грн	80
Інженерно-технічна служба	
Обсяг продажів, грн	70
Недостача за результатами інвентаризації, грн	80
Фінансово-комерційна служба	
Обсяг продажів, грн	70
Відділ їжі та напоїв	
Обсяг продажів, грн	90
Кількість виконаних замовлень у співвідношенні із запланованою, од..	80
Скарги клієнтів щодо часу доставки замовлення, од	80

\*Складено автором на основі додатку Б

Премії можуть не виплачуватись:

- У разі одержання від клієнтів понад 5 скарг на працівника.
- У разі запізнь на роботу понад 5 разів або більше ніж на 15 хвилин.
- якщо співробітник виконав менше 85% плану від своїх прямих обов'язків.

Таблиця 2.14

## Бальні показники корпоративної культури

№	Індикатори оцінки	Бал(від 1 до 10)
1	Способи вирішення конфліктних ситуацій	5
2	Прийнята система лідерства на підприємстві харчової промисловості та стиль управління	5
3	Прийнята символіка та елементи бренду	9
4	Місце кожного робітника в колективі	6
5	Система комунікацій між працівниками	8

\*Складено автором на основі додатку Б

Отже, роблячи висновок, попередньо проаналізувавши таблицю 2.14, можна дійти висновку, що корпоративна культура ПрАТ «Кременчукмясо» потребує покращення та не є досконалою. З можливих балів корпоративна культура організації набрала усього 33. Але нижче 5-ти балів не опустився ні один індикатор, що свідчить про те, що кожна складова корпоративної культури так чи інакше розвинена. Такі компоненти корпоративної культури як: стиль управління та прийнята система лідерства на підприємстві, способи місце кожного робітника в колективі та вирішення конфліктних ситуацій та - потребують уваги з боку керівництва та розвинені посередньо.

Таблиця 2.15

## Оклад персоналу по грейдах

Оклад, тис. грн. (основний офіс)	Грейд
5238	1
6200	2
7200	3
8200	4
8700	5
9400	6
10200	7
11500	8

\*Складено автором на основі джерела [9; 30].

Провівши аналіз таблиці 2.15, можна дійти висновку, що :

- для 8-го грейду- 11500 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 9200 грн.( 80% контрольного значення), а максимальний-13800 грн.( 120 % контрольного значення).
- для 7-го грейду- 10200 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 8160 грн.( 80% контрольного значення), а максимальний-12240 грн.( 120 % контрольного значення);
- для 6-го грейду- 9400 грн. Мінімальний оклад на цьому грейді може бути 7520 грн.( 80% контрольного значення), а максимальний-11280 грн.( 120 % контрольного значення);

- для 5-го ґрейду- 8700 грн. Мінімальний оклад на цьому ґрейді може бути 6960( 80% контрольного значення), а максимальний-10440 грн.( 120 % контрольного значення);
- для 4-го ґрейду 8200 грн. Мінімальний оклад на цьому ґрейді може бути 6560 грн.( 80% контрольного значення), а максимальний-9840 грн.( 120 % контрольного значення);
- для 3-го ґрейду- 7200 грн. Мінімальний оклад на цьому ґрейді може бути 5760 грн.( 80% контрольного значення), а максимальний-8640 грн.( 120 % контрольного значення);
- для 2-го ґрейду- 6200грн. Мінімальний оклад на цьому ґрейді може бути 4960 грн.( 80% контрольного значення), а максимальний-7440 грн.( 120 % контрольного значення);
- для 1-го ґрейда становитиме 5238 грн. Мінімальний оклад на цьому ґрейді може бути 4190,4 грн. (80 % контрольного значення), а максимальний — 6285,6 грн. (120 % контрольного значення);

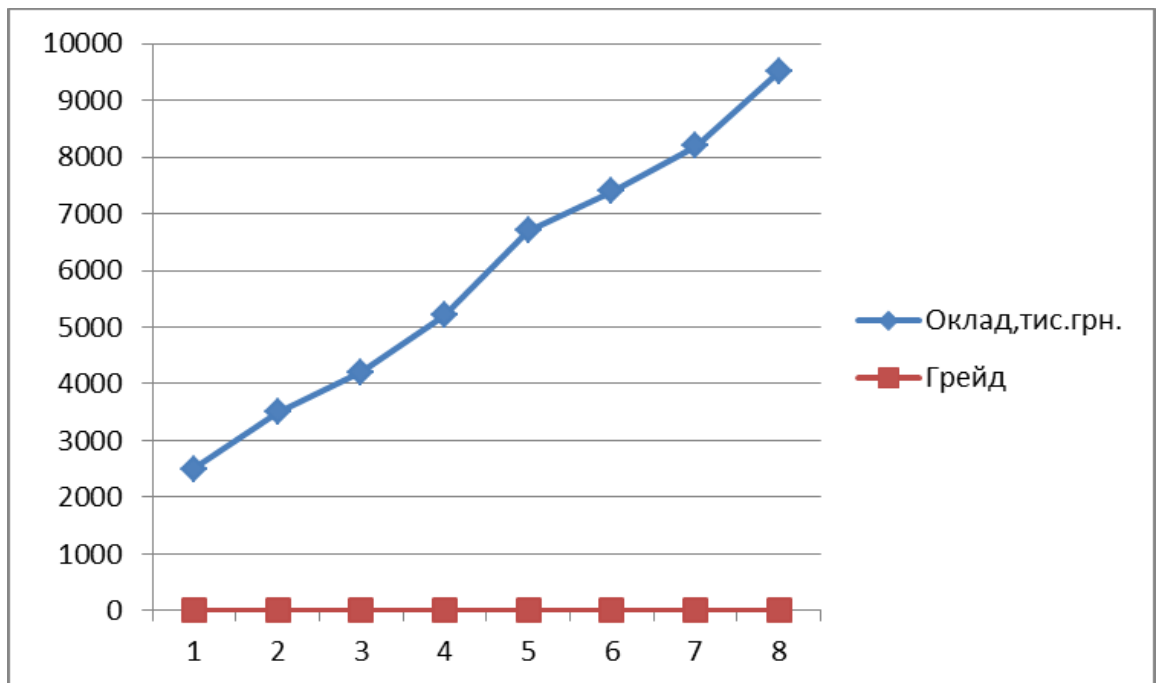


Рис.2.3. Визначення окладів за ґрейдами

*\*Складено автором на основі джерела [9; 30]*

Таблиця 2.16

## Заохочення відповідно грейду

Благо Грейд	Автомобіль	Страховання	Харчування	Мобільний зв'язок
8	Надання службового автомобіля	Медичне страхування в розмірі 150 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	300 у. о./міс
7	Надання службового автомобіля	Медичне страхування в розмірі 120 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	250 у. о./міс
6	Надання службового автомобіля	Медичне страхування в розмірі 100 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	200 у. о./міс
5	Оплата таксі	Медичне страхування в розмірі 90 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	150 у. о./міс
4	Оплата таксі	Медичне страхування в розмірі 75 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	150 у. о./міс
3	Оплата таксі	Медичне страхування в розмірі 50 у.о./міс.	Безкоштовні обіди	100 у. о./міс
2	Компенсація бензину й амортизації — 250 у.о./міс.	-	Безкоштовні обіди	75 у. о./міс
1	Оплата проїзного квитка	-	Безкоштовні обіди	-

*\*Складено автором на основі джерела [9; 30].*

Аналізуючи таблицю 2.17, можна зробити висновок, що починаючи з 2-го грейду компенсація на мобільний зв'язок збільшується. Розмір компенсації визначено згідно з реальними витратами співробітників на телефонні переговори.

Також мотивує співробітників і надання страховки. Керівництвом організації ПрАТ «Кременчукм'ясо» було вирішено надавати страховку співробітникам, починаючи з 3-го грейда. Співробітникам всіх грейдів компенсується корпоративне харчування- це цілком видно з таблиці, оскільки, за результатами опитувань, низько кваліфікований персонал більше цінує

безкоштовне харчування, ніж, наприклад, одержання страховки на невелику суму.

Керівник компанії чи рада директорів ухвалює рішення про те, з якого грейда співробітник може претендувати на власний корпоративний автомобіль.

Стан міжособистісних відносин на підприємстві ПрАТ «Кременчукм`ясо» визначає офіційно-психологічна культура. Соціально-психологічний клімат характеризує взаєморозуміння співробітників і стиль лідерства, вміння вирішувати конфлікти та рівень залученості персоналу в діяльність компанії. Стиль управління в ПрАТ «Кременчукм`ясо» є демократичним. Висловити свою думку має право кожен співробітник. Конструктивна розмова простежується у спілкуванні керівників з підлеглими. На підприємстві ПрАТ «Кременчукм`ясо» вважається, що кожен працівник має право на помилку- це крок до розвитку. До методів управління належать також розпорядження та накази.

З метою поліпшення діяльності компанії створена система раціоналізаторських пропозицій. Метою системи є використання ідей всіх працівників підприємства для зниження витрат виробництва та підвищення якості продукції . Індивідуальні пропозиції розробляються працівниками підприємства, потім віддаються на погодження професіоналам та потім розраховується економічний ефект. Пропозиція підлягає обов'язковому впровадженню за умови його ефективності.

Визначення типу корпоративної культури на підприємстві ПрАТ «Кременчукм`ясо» за методом Ч. Хенді.

Відповідно до класифікації Ч. Хенді, корпоративна культура ПрАТ «Кременчукм`ясо» належить до типу, який має назву «Культура завдання», оскільки основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні, відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер – координатор компетентних

виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

Для автоматизації управління персоналом в рамках організації використовується – інформаційна система.

Загалом, дана система охоплює всі рівні управління підприємством – операційний, тактичний та стратегічний, а в функціональному плані – облік кадрів, розрахунки з персоналом, та систему управління трудовими ресурсами, що включає в себе підбір та найм персоналу, оцінку, навчання, розвиток і мотивацію персоналу.

З одного боку інформаційні технології, які використовуються в управлінні персоналу на підприємстві призначені для своєчасного забезпечення певних підрозділів організації спеціальною інформацією, і іншого інформаційними технологіями можна назвати і багато інших програм, які виключені з бази даних багатьох інших спеціалізованих програм.

Всі інформаційні технології, які тісно пов'язані з персоналом, можна розділити на 3 групи:

1. Інтернет-технології.
2. Техніко-апаратне забезпечення.
3. Спеціалізоване програмне забезпечення.

До інтернет-технологій відносяться програмне забезпечення, веб-сайти, електронна пошта, програми швидкого обміну повідомленнями. Техніко-апаратне забезпечення включає в себе телефонний зв'язок.

До складу спеціалізованого програмного забезпечення входять інформаційно-правові системи, окремі програми авторизації, ERP-системи, які використовують спеціалісти по управлінню персоналом.

Застосування підприємством ПрАТ «Кременчукм`ясо» сучасних

інформаційних технологій включаючи і інтернет ресурси дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про кадри підприємства по всіх аспектах, що є більш ефективніше порівняно із інформаційною базою, яка представлена на даний момент більшості підприємствам по управлінню персоналом, які обмежуються в основному первинною інформацією.

Таким чином, складаються умови для вирішення принципово нових завдань, зокрема до них можна віднести планування і розподіл роботи в рамках проектів туристичного підприємства, а також формування робочих груп на їх виконання.

Залучення повної бази даних про кадри, дозволяє підбирати персонал відповідно до специфіки робіт, які необхідно буде виконати, виходячи з об'єктивних професійних та соціально-психологічних характеристик персоналу.

Інформаційні технології, що використовуються на підприємстві представляють собою набір певних технологій та програмного забезпечення, що дозволяє вдосконалити і автоматизувати бізнес-процеси в таких сферах, як документообіг, табельний обіг, управління кадрами, розрахунок заробітної платні.

Дані програмні забезпечення дозволяють координувати дії різноманітних департаментів, а також каналів між персоналом та керівництвом, також вони дають змогу для персоналу мати доступ до повної інформації про працівника, яка необхідна для найкращого контролю та планування бюджетів по заробітній платні, навчанню персоналу, відрядженням.

Фактичні сильні сторони: частка ринку, система організації збуту рівень сервісу, кваліфікаційний склад кадрів, рівень вмотивованості, організаційна культура.

Фактичні слабкі сторони: ефективність реклами, відсутність розвитку для персоналу, відсутність наявності іншої мотивації, крім економічної.

## Висновки до розділу 2

Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Кременукмя'со» дозволив зробити висновки, що фінансові результати у 2019 році мають тенденцію до зниження, що пропорційно зменшенню обсягів виробництва підприємства. Разом з тим, визначено, що збільшились витрати на утримання основних засобів адміністративного призначення. Визначено, що підприємство повинно приділити увагу вирішенню проблем пов'язаних зі станом основних засобів, показники стану та ефективності яких мають тенденцію до зниження, а отже потребують постійного оновлення або модернізації.

Визначені та обгрунтовані проблеми підприємства пов'язані зуправлінням та формуванням цінової політики. Зокрема, витратний метод ціноутворення, який використовує ПрАТ «Кременчукм'ясо» не передбачає гнучкості ціноутворення і унеможлиблює швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що істотно звужує роботу з цінами.

Визначено, що високий рівень витрат на виробництво продукції ПрАТ «Кременчукм'ясо» пояснюється низьким рівнем придатності основних виробничих засобів. Керівництво ПрАТ «Кременчукм'ясо» недостатньо уваги приділяє оновленню основних виробничих засобів, модернізації та впровадженню нового сучасного ресурсозберігаючого обладнан

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «КРЕМЕНЧУКМ'ЯСО»**

### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо»**

Було здійснено дослідження корпоративної культури підприємства.

Отже, в корпоративній культурі організації немає необхідності проводити суттєві зміни, так як вже чітко сформована стратегія діяльності підприємства та її місія, символіка, існують певні корпоративні цінності, в колективі присутнє єдине бачення цілей організації, проте в ході аналізу було виявлено, що існують деякі проблеми, які необхідно оптимізувати.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо» полягають у наступному:

- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- впровадити нове програмне забезпечення;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- надавати працівникам можливість відвідувати тренінги та курси підвищення кваліфікації;
- створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.
- розробка нематеріальних, морально-психологічних методів не економічної мотивації;

#### **1. Розробка кодексу корпоративної.**

Розробку даного кодексу можна покласти на спеціаліста з корпоративної культури, про якого мова піде пізніше.

Основна цінність розробки кодексу поведінки полягає в тому, що створення подібних документів дозволяє персоналу розібратися: закріпити і продумати систему поведінки працівників на підприємстві, які стратегічні цілі її діяльності та в чому полягає місія організації найбільш ефективно

розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити організацію зрозумілою і ефективно керованою і «зовні» і «зсередини» .

Коли намагаєшся викласти свої думки на папері, завжди з'являється чіткість. А якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «проти» і «за» та побудувати дійсно ефективну систему управління, за якої всі: і «зацікавлені особи», і акціонери будуть однозначно й чітко розуміти завдання та цілі, які стоять перед підприємством і правила, згідно з якими воно діє. Як правило, робота по створенню становища починається, з діагностики загального клімату в організації. В більшості випадків результати проведеного дослідження виявляють, якусь загальну проблему, механізми вирішення, якої разом з написання правилами гри та цінностями, також закладаються в корпоративний кодекс компанії.

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

В якості пропозиції тут виступає організація «нестандартних» свят для персоналу організації. Такі корпоративні свята зможуть зробити мвкроклімат в команді кращим, а колектив згуртованішим. Необхідно, щоб в результаті його проведення персонал отримав можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору , а також довіра співробітників до керівництва зросла.

3. Впровадження нового програмного забезпечення.

4P: Офіс Монітор 2.0 зможе відкриватись та функціонувати в звичайному Інтернет-браузері і об'єднувати в собі:

- Систему безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство);
- Систему управління персоналом;
- Внутрішньо корпоративний інформаційний портал;

В якості внутрішньо корпоративного Інтранет-порталу система 4P:

Ця програма буде мати функціонал, що складається з двох можливостей:

1. Виступає в якості джерела актуальної інформації для співробітників організації;

2. Є інтерактивною середовищем взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом та керівництвом організації.

Завдяки програмі, що буде дозволяти інформації бути у відкритому доступі для персоналу, полегшить адаптацію нових співробітників до вже існуючих корпоративних правил компанії та в процесі щоденної роботи спроститься взаємодія між працівниками.

Як кадрова система, 4P: Офіс Монітор зможе зберігати та структурувати персональну інформацію про співробітників (фотографія, дата і місце народження ПІБ, номер водійських прав, номер паспорта, ПН, дані про сім'ю, дати прийому на роботу, домашню адресу і телефон, графік роботи, відомості про медичну страховку, і ін.).

Завдяки цьому програмному продукту можна буде створити оптимальну взаємодію організації з працівниками, дасть змогу створити максимально комфортні умови роботи всього персоналу і сформувати корпоративну культуру підприємства третього тисячоліття. Програма відноситься до класу сучасних EIP-систем, що формують єдине інформаційний простір усередині організації, але на відміну від них, вона більш доступна українським компаніям і її впровадження не вимагає значних витрат.

Завдяки програмі що зможе автоматизувати розвиток корпоративної культури на ПрАТ «Кременчукм'ясо» зменшиться плінність кадрів і підвищаться показники ефективності діяльності організації.

4.Розробити нематеріальні, морально-психологічні методи не економічної мотивації;

Організаційні методи включають в себе:

- залученнямдо участі в справах організації;
- збагаченням праці;

- мотивацію цілями.

В цілому кадрова політика підприємства переслідує досягнення наступних стратегічних цілей:

До морально-психологічних методів мотивації на підприємстві ПрАТ «Кременчукм'ясо» можна віднести: визнання, яке може бути публічним і особистим, критика і похвала, а також проведення регулярних тренінгів.

Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується преміями, цінними подарунками, нагородженнями.

Суть особистого визнання у тому, що співробітників, які особливо відзначились, згадуються на спеціальних доповідях вищого керівництва підприємства, персонально вітає керівник або його замісник.

6. Надавати працівникам можливість відвідувати тренінги та курси підвищення кваліфікації;

Це допоможе їм вирости в професійному плані, не відставати від трендів та завжди якісно обслуговувати клієнтів або робити свою справу.

6. Щоб всі перераховані заходи мали змогу здійснитись компанії потрібен ще один працівник, а саме фахівець з корпоративної культури.

Крім того, працівник з корпоративної культури повинен здійснювати контроль і організувати впровадження та виконання правил корпоративної культури в середовищі персоналу, відслідковувати ефективність реалізації проекту, готувати аналітичні статистичні звіти і довідки по досягненню мети, у міру необхідності коригувати цю діяльність, розробляти корпоративні, свята заходи, та інше.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації обраного заходу щодо удосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо»**

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, підвищиться якість корпоративної культури, наслідком чого стане зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, , і відповідно, оптимізація ефективності діяльності організації.

Але потрібно також провести економічну ефективність запропонованих пропозицій.

Виходячи з наведених у табл. 3.1 напрямків розвитку колективу пропонуємо класифікацію витрат на формування та підтримку корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо»:

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

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

4. Витрати на адаптацію нових співробітників. На підприємстві ПрАТ «Кременчукм'ясо» є потреба у фахівцях, які повинні чітко розуміти специфіку роботи саме на цьому підприємстві. Тому наставником необхідно вибирати співробітника підприємства, який позитивно зарекомендував себе. Аби наставник був зацікавлений у навчанні нового співробітника, автор пропонує

ввести додаткові бонуси як за успішно пройдений випробувальний термін новим співробітником, так і за сам процес наставництва.

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

*Таблиця 3.1*

Програма розвитку корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо»

Найменування	Функції
1. Найм персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо відбору, прийому, найму персоналу відповідно до оновленої політики розвитку компанії.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення.</li> <li>4. Впровадження положення.+</li> </ol>
2. Адаптація персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо адаптації персоналу, призначення наставників за напрямами діяльності, визначення форм винагороди.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення.</li> <li>4. Впровадження положення.</li> </ol>
3. Навчання та розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення програми навчання персоналу організаційна 2023–2025 рр.</li> <li>2. Узгодження програми з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження програми.</li> <li>4. Впровадження програми.</li> </ol>
4. Розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення плану заходів з реорганізації діяльності підрозділів.</li> <li>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження плану заходів з реорганізації взаємодії та розвитку персоналу підрозділів.</li> <li>4. Здійснення плану.</li> </ol>
5. Формування кадрового резерву	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення положення щодо формування кадрового резерву персоналу.</li> <li>2. Погодження положення з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження положення</li> <li>4. Впровадження положення.</li> </ol>
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів та корпоративних заходів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розроблення плану корпоративних заходів та тренінгів.</li> <li>2. Узгодження плану заходів з керівниками напрямків.</li> <li>3. Затвердження плану заходів щодо вдосконалення корпоративної культури.</li> <li>4. Здійснення плану.</li> </ol>

*\*Складено автором*

У ПрАТ «Кременчукм'ясо» взагалі не планувався бюджет на підбір персоналу. Керівництво компанії вважає, що служба персоналу сама повинна вирішувати питання, пов'язані з його підбором. Один фахівець не може замінити собою кілька різних організацій з досить великими інформаційними та рекламними можливостями. Тому бюджет на підбір персоналу має бути, і він повинен включати витрати на пошук фахівців, здатних працювати на цьому конкретному підприємстві, якщо внутрішніх кадрових резервів підприємства не вистачає для забезпечити його такими фахівцями.

#### 6. Витрати на мотивацію співробітників.

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

6.2. Нематеріальна мотивація. Основна складність застосування системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного відділу необхідна своя система мотивації. Виходячи з отриманих у дослідженні даних про поточний стан корпоративної культури ТОВ

ПрАТ «Кременчукм'ясо» було зроблено висновок про те, що на розвиток корпоративної культури цього підприємства матимуть позитивний вплив такі категорії витрат:

- витрати на оплату навчання з підвищення кваліфікації та придбання додаткової кваліфікації і оплата навчальних відпусток співробітників;
- витрати на доплату за суміщення професій або посад співробітником;
- витрати на підготовку та адаптацію нового персоналу, в т. ч. за наставництво;
- витрати на матеріальне заохочення творчої та підприємницької

ініціативи персоналу, формування кадрового резерву;

- витрати на корпоративні заходи;
- витрати на проведення тренінгів по згуртуванню колективу.

У табл. 3.2 представлено дані щодо витрат на здійснення заходів з підбору співробітників, впровадження системи заміщення старих фахівців новими в період з 2020–2022 рр.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на заходи з підбору співробітників на 2022–2022 рр.,  
грн.

Назва заходу	Рік		
	2020	2021	Проектний рік
1. Підбір та планування персоналу, у т. ч.:			
планування та прогнозування потреби в кадрах	3000	4300	5100
зв'язок зі службами зайнятості, навчальними закладами та іншими «постачальниками» працівників,	1500	2200	3100
аналіз кадрового потенціалу, його оцінювання, маркетинг	2000	3000	4000
професійна та соціально-психологічна адаптація співробітників	7200	10400	16600
2. Впровадження системи заміщення співробітників	22000	26000	31000
<b>Всього</b>	<b>35700</b>	<b>45900</b>	<b>59800</b>

*\*Складено автором*

Незважаючи на досить велику кількість застосовуваних в організації методів навчання, сформованої концепції навчання персоналу при цьому не існує, хоча, як виявилось, для співробітників це дуже важливий фактор. У зв'язку з цим автором запропоновано застосовувати процесі навчання такий інструмент як індивідуальний план розвитку.

3. Пропонується вдосконалити систему оцінювання персоналу через впровадження двох його видів:

- оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
- поточне періодичне оцінювання співробітників організації.

Внутрішньокорпоративна PR-діяльність в ПрАТ «Кременчукм'ясо» є інструментом формування корпоративної культури.

В компанії рекомендується використовувати такі PR- методи для реалізації поставленої мети:

1. Інформаційні методи – це засоби односторонньої комунікації, призначені для інформування працівників підприємства про поточні події в рамках зв'язків з громадськістю:

- внутрішні видання – інформаційний (корпоративний) бюлетень;
- інша друкована продукція, призначена для внутрішнього розповсюдження: співчуття, привітання, звіти, копії та виписки з офіційних документів (репринт), індивідуальна листування та ін.;

- корпоративний web-ресурс (сайт, портал, сторінка).

2. Аналітичні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю – засоби односторонньої (зворотної) комунікації, призначені для вивчення думок, настроїв і відповідної реакції працівників підприємства:

- комплексний аналіз проведених серед працівників підприємства підсумків опитувань, результатів анкетування ;

- моніторинг відгуків працівників організації на поширену серед них раніше інформацію і т. п.

3. Комунікаційні методи забезпечення внутрішніх зв'язків з громадськістю, які мають головну перевагу – особиста комунікація між персоналом і керівництвом, безпосередній контакт.

4. Методи посткризового та кризового реагування – це засоби підвищення ефективності застосування PR-засобів і прийомів. Цьому сприяє:

- 1) особлива увага до відповідної реакції, проявів настроїв і думок співробітників, максимальна гнучкість у питаннях зв'язків з громадськістю ;

- 2) робота «на випередження», інтенсифікація інформаційного

обміну в обох напрямках;

3) виважене і відповідальне ставлення до кожного слова, зверненого до персоналу компанії .

Організаційні методи внутрішнього PR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для персоналу ПрАТ «Кременчукм'ясо» за безпосередньої участі керівництва.

З-серед цих заходів в діяльності підприємства рекомендується використовувати такі: засідання і збори (як правило приурочені до днів пам'ятних, урочистих та загальнодержавних дат ); змагання; внутрішньо корпоративні свята (день ветеранів, день відкритих дверей, день молодих фахівців, день народження підприємства); вечори відпочинку.

Якщо згадані заходи враховуватимуть специфіку цієї компанії, вони сприятимуть зміцненню корпоративного духу серед персоналу підприємства у неформальній атмосфері.

З метою створення єдиної команди, підвищення іміджу самої організації і керівництва в очах працівників, необхідно розробити ефективні заходи внутрішнього PR. Ці заходи дозволять вирішувати такі завдання як донесення до кожного працівника правил та норм, звичок та цінностей, прийнятих в компанії. Вони сприяють підвищенню лояльності працівників, їх зацікавленості в результаті. Для надання інформації персоналу про актуальні події в організації рекомендовано для використання наступні заходи:

1. Внутрішні видання:

- щорічні звіти для персоналу – виконують інформаційну функцію, відображаючи значні події і діяльність компанії протягом року, а також мотиваційну функцію, неявно звертаючись до почуття корпоративної гордості та причетності

працівників;

- листки новин – це досить доступний і дешевий засіб комунікацій для пояснення керівництвом ПрАТ «Кременчукм'ясо» політики та

філософії компанії, а також для забезпечення двосторонньої комунікації, оскільки в ньому викладені не тільки позиції менеджменту, а й думки інших працівників.

Витрати на внутрішні друковані видання організації ПрАТ «Кременчукм'ясо» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на внутрішні видання ПрАТ «Кременчукм'ясо»

Найменування видання	Регулярність виходу	Ціна, грн.	Тираж, шт.	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративна газета	1 публікація в місяць	200,00	30	6 000	72 000
Листки новин	2 публікації в місяць	170,50	100	17 050	204 600
Річні звіти	1 раз на рік	1 000,00	15	15 000	180 000
<b>Всього:</b>	48 публікацій на рік				<b>456 600</b>

*\*Складено автором*

2. Електронна «гаряча лінія» – дає можливість працівникам задавати керівництву важливі для них питання.

3. Внутрішня комп'ютерна мережа. За допомогою електронної пошти проводиться інформування персоналу, збирання інформації про їхні думки методом «мозкового штурму» та опитування працівників, а також навчання. Витрати на внутрішні електронні засоби комунікації ПрАТ «Кременчукм'ясо» представлено в таблиці 3.4.

4. Корпоративний web-ресурс – корпоративний сайт, що містить події, новини, документи, матеріали про підприємство, а також форум, на якому можна поставити запитання керівнику або колезі або обговорити цікаву тему. Корпоративний сайт дозволить налагодити комунікації «знизу вгору» і «зверху вниз», тобто інформувати рядових співробітників про рішення, прийняті керівництвом. Для керівництва також важливо знати настрої у колективі, розуміти, уявлення персоналу про корпоративну культуру та чи знає персонал про перспективи розвитку.

## Показники витрат на внутрішні електронні засоби комунікації

Найменування	Вартість на місяць, грн.	Вартість на рік, грн.
Корпоративний web-ресурс	15 000	180 000
Електрона «гаряча лінія»	10 000	120 000
Внутрішня комп'ютерна мережа	4 700	56 400
<b>Всього</b>	<b>29 700</b>	<b>356 400</b>

*\*Складено автором*

5. Відкриті листи та інтерв'ю.
6. Виступи керівництва.
7. Оголошення наказів керівництва.
8. Усні повідомлення керівництва.
9. Внутрішньо корпоративні свята (День відкритих дверей, День молодих фахівців, День ветеранів, Новий рік, День народження організації) є потужним інструментом, здатним згуртувати колектив.
10. Засідання і збори, приурочені до днів загальнодержавних пам'ятних та урочистих дат.
11. Дошка оголошень.
12. Активне використання внутрішнього PR при прийомі на роботу нових працівників з метою їх знайомства з колективом – прослуховування спеціального курсу лекцій, перегляд корпоративного фільму про фірму. Завдяки цьому новий співробітник вже через кілька днів матиме досить повне уявлення про компанію, її ідеологію та історію.
13. Кодекс поведінки та етики працівників, впровадження dress-code сприяють побудові ідеології організації.

Таким чином, розроблені заходи з удосконалення корпоративної культури організації, що досліджується, спрямовані на адаптацію та мотивацію персоналу, вирішення проблем підвищення ефективності існуючої системи відбору. Диференційовані етапи впровадження управлінських нововведень і контроль за їх реалізацією на 2021 рік для ПрАТ «Кременчукм'ясо» передбачають:

- початковий (тактичний) етап, який визначає правильність і ефективність обраних засобів і методів управління організаційною культурою, дозволяє визначити стратегічні напрямки – 3 місяці: січень – березень;

- робочий (з умовами пролонгації) – визначає можливість планування бюджету витрат на заходи щодо удосконалення системи управління корпоративною культурою – 6 місяців: квітень – вересень.

Отже, дослідження, щ було проведене для подальшої оптимізації корпоративної культури підприємства показує схильність у бік ціннісно орієнтованого напрямку. Це означає, що підприємство в довгостроковій перспективі зробить акцент на вигоді від вдосконалення особистості через досягнення високого ступеня згуртованості колективу і сприятливого морального клімату.

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «результат» і «ефект» можна сприймати як тотожні категорії і орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці найменування «управління за результатами», направлено на кількісний приріст результуючих показників, хоча і має на увазі в певній мірі зміну якісних характеристик.

Отже, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат.

Для підприємства оптимізація корпоративної культури надає ряд певних переваг:

1. Зменшуються непродуктивні витрати часу.
2. Підвищується лояльність і задоволеність персоналу, і як наслідок клієнтів, зростає продуктивність праці.
3. Зростає економічна ефективність бізнесу.

4. Поліпшуються ділові взаємини, знижується конфліктність.

Також, під час оптимізації корпоративної культури та її удосконалення плинність кадрів стає низькою- це особливість сильної корпоративної культури. Це пояснюється єдиною думкою персоналу про те, що є метою організації і за що вона виступає. Це, в свою чергу, веде до згуртованості працівників, відданості і вірності компанії, а, отже, бажання покинути таке підприємство у співробітників пропадає.

Зараз проведемо розрахунок економічної ефективності запропонованих шляхів оптимізації та удосконалення корпоративної культури. Для оцінки загального економічного ефекту від всіх розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управління людськими ресурсами ПрАТ «Кременчукм'ясо» використовуватимемо традиційний метод розрахунку ефекту, широко застосовуваний в економічній літературі.

Таблиця 3.5

Витрати на реалізацію заходів у проектному році

Вид витрат	Сума	Загальна сума, тис. грн./ рік
Заробітна плата співробітника, прийнятого на посаду спеціаліста з корпоративної культури (зі страховими внесками)	16 000 грн.*12 міс.	192
Витрати на підбір співробітника (оголошення в ЗМІ, витрати на відбір та адаптацію нового співробітника)	1 000 грн.	1
Витрати на обладнання робочого місця спеціаліста по корпоративній культурі (покупка оргтехніки)	4 000 грн.	4
Витрати на придбання та установку програмного продукту 4П: Офіс Монітор	50 000 грн.	50
Витрати на технічне обслуговування програмного продукту 4П: Офіс Монітор	5 000 грн.*2 рази/рік	10
Річний бюджет на проведення нових корпоративних свят	20 000 грн.	20
РАЗОМ		257 тис. грн.

*\*Складено автором*

Економічний ефект = додатковий прибуток, що отримується від

заходів, додаткова економія – витрати на здійснення заходів.

У таблиці 3.5 можемо побачити дані, щодо оцінки витрат організації на реалізацію пропозицій.

Отже, проаналізувавши таблицю 3.5, можна дійти висновку, що витрати на реалізацію пропозицій складуть в проектному році 257 тис. грн.

Наступним кроком буде оцінка додаткового прибутку, який отримає організація від впровадження пропозицій.

Оптимізація корпоративної культури підприємства призведе до підвищення задоволеності працею (буде мати мотиваційний ефект), оскільки робота з персоналом будуватиметься на обліку соціальних моментів у трудових відносинах. Також ефект проявиться зменшенні шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу та у підвищенні продуктивності праці.

У табл. 3.6 представлено дані про витрати на реалізацію розроблених заходів щодо вдосконалення корпоративної культури ПрАТ «Кременчукм'ясо» у 2023 – 2025 рр.

Про економічну ефективність рекомендованих заходів щодо вдосконалення управління персоналом в ПрАТ «Кременчукм'ясо» можна судити з економічного результату, який може бути досягнутий від їх реалізації.

Економічний результат визначається різницею між прибутком від додаткового товарообігу, отриманого під впливом заходів з оптимізації управління трудовими ресурсами, та витратами на них.

Щоб розрахувати економічний ефект потрібно використати таку формулу:

$$\frac{T_d \times \Pi_t - (U_p + U_d)}{100} \quad (3.1)$$

де  $T_d$  – додатковий товарообіг від проведених заходів;

$\mathcal{E}$  – економічний ефект;

$U_d$  – додаткові витрати по приросту (на приріст) товарообігу;

Нт – торгова надбавка на товари, % від ціни реалізації; Ур – витрати на зазначені заходи з підвищення якості.

Таблиця 3.6

Кошторис витрат на заходи щодо вдосконалення ПрАТ «Кременчукм'ясо» на 2023–2025 рр., тис. грн.

Назва заходів	Рік		
	2023	2024	2025
<i>1. Заходи щодо вдосконалення мотивації</i>			
1.1. Проведення корпоративної підготовки підрозділів	45,0	51,0	63,0
1.2. Зміна системи мотивації персоналу і перевірка результативності	14,0	16,5	19,0
1.3. Впровадження матеріальних стимулів	730,0	910,0	1115,0
1.4. Премії, бонуси	1500,0	1750,0	1900,0
1.5. Впровадження нематеріальних стимулів	7,0	8,5	10,0
<i>2. Заходи в галузі розвитку корпоративної культури</i>			
2.1. Удосконалення системи оцінювання персоналу	23,0	27,0	31,0
2.2. Внутрішньофірмове навчання персоналу	15,0	17,0	19,5
2.3. Впровадження системи внутрішнього PR	4,5	5,5	7,5
2.4. Підбір та адаптація персоналу	6,0	7,5	10,0
2.5. Створення системи заміщення існуючих фахівців новими (за віком)	22,0	25,0	29,0
Всього	2366,5	2818	3 204

*\*Складено автором*

Проаналізувавши таблицю 3.7 можна оцінити економічний ефект від нововведень та оптимізації корпоративної культури 2023-2025 роках.

Таблиця 3.7

Показники приросту економічного ефекту та зменшення витрат від нововведень для ПрАТ «Кременчукм'ясо»

Показники	Рік, грн.			Темп зростання, %		
	2023	2024	20225	2012/2023	2023/2024	2024/2025
<b>Витрати</b>	288 294	293 480	278 990	101,8	95,1	96,8
<b>Економічний ефект (Ееф)</b>	372 831	436 483	439 013	117,1	100,5	117,8

*\*Складено автором*

Оцінка економічної ефективності витрат для реалізації запропонованих пропозицій для оптимізації корпоративної культури організації свідчить про те, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2025 р. збільшився на 117,8%.

Отже, цей показник підтверджує, що запропоновані пропозиції та заходи будуть мати позитивний ефект щодо розробки оптимізації корпоративної культури на ПрАТ «Кременчукм'ясо».

Сформовано план заходів з розвитку корпоративної культури ТОВ

ПрАТ «Кременчукм'ясо» з урахуванням алгоритмом оптимізації витрат та визначених принципів управління трудовими ресурсами організації, що дозволяє здійснювати ефективне управління розвитком корпоративної культури. Отже, запропоновані пропозиції щодо розроблення оптимізаційних заходів щодо корпоративної культури підприємства будуть мати позитивний економічний ефект.

У результаті коригування концепції розвитку корпоративної культури позитивними змінами на ПрАТ «Кременчукм'ясо» можна вважати такі: досягнення більш високого ступеня свободи і самостійності (визначати методику виконання завдань, встановлювати графік і інтенсивність роботи, можливість приймати рішення та ін.); створення умов для розвитку та реалізації індивідуальних здібностей нових працівників; попередження моральної шкоди через інтелектуальні та фізичні перевантаження і недовантаження, стресові ситуації; попередження шкоди для здоров'я персоналу через несприятливі умови праці (нещасні випадки на роботі, професійні захворювання) завдяки впровадженню курсу лекцій для новачків.

Отже, аналізуючи дану таблицю можна дійти висновку, що запропоновані заходи, щодо покращення корпоративної культури підприємства ПрАТ «Кременчукм'ясо», будуть мати позитивні наслідки, що дозволить компанії примножити свій дохід від реалізації послуг та рентабельність підприємства загалом.

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності  
підприємства

Показники	Од. виміру	2022 рік	Проектний рік	Відхилення (+; -)	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	550 000	660 000	110 000	20
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	460 000	460 000	-	-
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	90 000	200 000	110 000	122,2
Витрати на 1 грн. продукції	коп.	0,90	0,90	-	-
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	4 074,1	4 888,9	814,8	20
Фондовіддача	грн./грн.	1,2	1,4		17
Рентабельність діяльності (продажу)	%	19,6	43,5	23,9	-
Рентабельність продукції	%	19,6	43,5	23,9	-

\*Складено автором

### Висновки до розділу 3

Третій розділ дипломної роботи розкривая рекомендації щодо розроблення нових шляхів оптимізації корпоративної культури ТОВ ПрАТ «Кременчукм'ясо», які полягають у наступному: необхідно покращити соціально-психологічний клімат в колективі; розробити кодекс корпоративної поведінки; впровадити нове програмне забезпечення; створити нову посаду – спеціаліста з корпоративної культури; проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників.

Завдяки впровадженню пропозицій буде підвищено:

- прихильність і задоволеність персоналу;
- зниження плинності кадрів
- зростання продуктивності праці
- підвищення ефективності діяльності підприємства

- якість корпоративної культури.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ПрАТ «Кременчукм'ясо» також дало можливість зазначити основні заходи, що сприяють зниженню плинності кадрів, оптимізації управління трудовими ресурсами, зацікавленості працівників у саморозвитку і згуртованості персоналу, підвищенню.

Також був розроблений кошторис витрат на майбутній період та проведено оцінювання економічної ефективності витрат на проведення цих заходів, яке показало, що економічний ефект від нововведень вже до кінця 2025 р. збільшився на 117,8%. Показники доказують ефективність впровадження пропозицій, що рекомендуються. Це призведе до покращення управління трудовими ресурсами та кадрової політики на підприємстві на ПрАТ «Кременчукм'ясо» загалом.

## ВИСНОВКИ

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

У магістрській роботі було проведено ряд наукових досліджень харчового підприємства ПрАТ «Кременчукм'ясо» шляхом вирішення ряду поставлених завдань:

- проаналізувати концепції корпоративної культури, що викладені в науковій літературі;
- виявити основні фактори, що визначають зміст і специфіку формування корпоративної культури організації; визначити систему показників стану корпоративної культури;
- виявити вплив елементів культури організацій на соціально-психологічний клімат і сформований стиль управління; уточнити сутність категорії «корпоративна культура»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- здійснити аналіз вже існуючої корпоративної культури організації, виявити її плюси та недоліки;- розробити пропозиції, щодо удосконалення корпоративної культури підприємства та обґрунтувати їх економічну доцільність;

Було проведено оцінку підприємства харчової промисловості ПрАТ «Кременчукм'ясо», а саме:

- проведена діагностика стану підприємства та його позиції на ринку;
- зроблено аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання;
- зроблено аналіз корпоративної культури;

- Після конструктивної оцінки підприємства, було запропоновано ряд пропозицій, щодо удосконалення корпоративної культури підприємства:
  - розробити кодекс корпоративної поведінки;
  - покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
  - проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
  - впровадити нове програмне забезпечення;
  - розробка нематеріальних, морально-психологічних методів не економічної мотивації;
  - надавати працівникам можливість відвідувати тренінги та курси підвищення кваліфікації;
  - створення нової посади – спеціаліста з корпоративної культури.

Завдяки запропонованим заходам у колективі покращиться мікроклімат, буде менше конфліктів між персоналом, підвищиться кваліфікованість та згуртованість працівників.

Також, завдяки створенню нової посади підприємство забезпечить ще одну людину роботою, що є добре в теперішній час.

Отже, можна дійти висновку, що корпоративна культура є невід'ємною частиною для функціонування будь-якого підприємства та ПрАТ «Кременчум'ясо» не є винятком.

Завдяки корпоративній культурі у харчовій промисловості формується імідж підприємства у промисловій галузі. Кожному харчовому підприємству притамана своя, індивідуальна, розроблена за потреба кожної організації корпоративна культура, що має формальні та неформальні норми та правила поведінки, звичаї та традиції між працівниками.

Корпоративна культура згуртовує колектив, встановлює загальні цінності, розробляє порядок спільного вирішення проблем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. // Економіка та управління підприємствами. – 2017, вип. 6 (11). – С. – 224-233. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/75.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/75.pdf).
2. Бабич О.Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / О.Б. Бабич ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2005. – 22 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.– К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов.ред. В. Г. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТ “Перун”, 2001. – 1440 с.
5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2009. – 502 с.
6. Менеджмент організацій: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / ШморгунЛ.Г. – К. : ЦУЛ, 2010. – 452 с.
7. Дослідження сутності категорії „організаційна культура” / О.В. Харчишина
8. Жовнір Н.М. Управління організаційною і інноваційною культурою в системі регіонального розвитку //Економіка і регіони. - №1(2) –2004. – С. 45- 47  
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.
9. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві. Автореф. дис.

Кандидата екон. наук. /Київський національний університет ім. Т. Шевченка. – Київ, 2008. –20 с.

10. Корпоративна культура: навч. посіб./ [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г.Хаєтта інш.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : ЦУЛ, 2003. – 403 с.

11. Корпоративна культура, організаційна культура, довіра: діалектика взаємозв'язку феноменів / Г.І. Андрущенко. // Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2017. – № 9. – С. 100-113

12. Крушкін Є.Д. Теорія організації : Навчальний посібник. – Одеса : ОДАУ, 2012 – 480 с.

13. Менеджмент організацій та адміністрування: Навчальний посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 108 с. –[Електронний ресурс] – Режим доступу :[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administuvannya\\_ch2/index.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/2nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch2/index.htm)

14. Підходи до визначення організаційної культури / С.О.Прядка // Науково- дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. - Електронний збірник. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.srw.kspu.edu/?p=634>

15. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Савчук Л.,Бурлакова А. //Персонал. – 2005. –№5. – С.5-13.

16. Серкіс Ж. В. Технологія формування і розвитку організаційної культури закладу середньої освіти // Актуальні проблеми психології. Том І. : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2002, частина 6. – 304 с.

17. Соловйова Р.П., Беляєв Є.Ю. Корпоративна культура / Корпоративна культура XXI століття: 36 наукових праць / Під заг. ред. Г.Л.

Хаєта. – Краматорськ : ДДМА, 2005. –100 с.

18. Соціологія управління: Підручник для студентів [Текст] / В.І. Башмаков.– К., 2014 – 130 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/71904/sotsiologiya/sotsiologiya\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/71904/sotsiologiya/sotsiologiya_upravlinnya)

19. Соціологія: Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / Брегеда А.Ю., Бовтрук А.П., Дворецька Г.В. – К. : КНЕУ, 1999. – 124 с.

20. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством / В.І. Тимцуник, О.І. Белова // Науковий вісник академії муніципального управління. – 2011. – № 2.

21. Управління людськими ресурсами і філософські засади. : Навч. посібник/під ред. В.Г. Воронкової. – К. : ВО “Професіонал”, 2006. – 576 с.

22. Федоренко В.Г. Основи менеджменту: Підручник / В.Г. Федоренко. – К. :

23. «Алерта», 2007. – 420 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [https://pidru4niki.com/1410072650947/menedzhment/osnovi\\_menedzhmentu](https://pidru4niki.com/1410072650947/menedzhment/osnovi_menedzhmentu)

24. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. : Навчальний посібник. – К.: Знання, 2005. – 442 с.

25. Шольц К. Американський менеджмент на порозі ХХІ века / пр. с англ. –М. : Экономика, 2003. – 319 с.

26. Denison D.R., Neale W.S. Denison Organizational Culture Survey: FacilitatorGuide. Ann Arbor, MI., 2000. – 104 p.

27. Gold K. Managing for Success: A Comparison of the Private and PublicSectors // Public Administration Review. – 1982. Nov. –Dec. – P. 568-575.

28. Harrison, R. Understanding your organization's character. – Harvard BusinessReview, 1972. – p. 119-128. Jaques E. The changing culture of a factory. – New York : Dryden Press, 1952.Eldridge J., Crombie A. A sociology of

organization. – London: Allen&Unwin, 1974.

29. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. – Mc GrawHill. – 2015. – 279 p.

30. Ouchi W.G. Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

31. Williams A., Dobson P., Walters M. Changing Culture: New Organizational Approaches. – London: Institute of Personnel Management. – 1993. – P. 18.

## ДОДАТКИ

*Додаток А*

Таблиця 1. Перелік власників крупних пакетів акцій (>5%)(станом на 2 кв 2022р.)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "F&C REALTY", 23496142, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 286245 Від загальної кількості (%): 9.5447
СПІЛЬНЕ УКРАЇНСЬКО-АМЕРИКАНСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ ЛІЗИНГ", 31113529, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 236245 Від загальної кількості (%): 7.8775
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВМЕДПРЕПАРАТ", 00480862, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 187900 Від загальної кількості (%): 6.2654
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДІ.ЕР.АЙ.", 32384836, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 292371 Від загальної кількості (%): 9.7489
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МІЖГАЛУЗЕВА МАШИНОБУДІВНА КОРПОРАЦІЯ", 32312625, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 269910 Від загальної кількості (%): 9.0000
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПЕРТ", 35263995, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 162259 Від загальної кількості (%): 5.4104
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХІМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ", 32344793, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 269910 Від загальної кількості (%): 9.0000
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Спільне українсько-американське підприємство з іноземною інвестицією "Фінанси та Кредит", 20043902, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 286245 Від загальної кількості (%): 9.5447
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМСОМОЛЬСЬКА КОГЕНЕРАЦІЙНА КОМПАНІЯ", 35713241, УКРАЇНА	Акція проста бездокументарна іменна Номінальна вартість: 10.00 Кількість: 284900 Від загальної кількості (%): 9.4998

Таблиця 2. Фінансово-майновий стан суб'єкта ПрАТ «Кременчукм'ясо» за період 2020-2022рр. в тис. грн.

Актив	На кін. 2020р.	На кін. 2021р.	На кін. 2022р.
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	3 100	2 200	1 200
первісна вартість	8 200	8 200	8 200
накопичена амортизація	5 200	6 100	7 000
Незавершені капітальні інвестиції	6 500	9 600	12 000
Основні засоби	76 000	71 000	57 000
первісна вартість	210 000	210 000	190 000
знос	140 000	140 000	130 000
Інвестиційна нерухомість	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	9 400	9 600	9 800
інші фінансові інвестиції	200	200	200
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Усього:	95 000	93 000	79 000
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	43 000	30 000	16 000
Поточні біологічні активи	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	140 000	160 000	98 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	73 000	20 000	20 000
з розрахунками з бюджетом	2 300	50	45
у тому числі з податку на прибуток	2 300	30	30
Інша поточна дебіторська заборгованість	130 000	160 000	160 000
Поточні фінансові інвестиції	47 000	47 000	47 000
Гроші та їх еквіваленти	4 500	2 200	1 500
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0
Усього за розділом II	440 000	410 000	340 000

Продовження табл.  
Б.1

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Фінансово-майновий стан	540 000	510 000	420 000
Пасив	На кін. 2020р.	На кін. 2021р.	На кін. 2022р.
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	30 000	30 000	30 000
Додатковий капітал	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-140 000	-250 000	-340 000
Неоплачений капітал	0	0	0
Усього за розділом I	-110 000	-220 000	-310 000
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	4 200	4 200	4 200
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	370 000	370 000	370 000
товари, роботи, послуги	43 000	44 000	12 000
розрахунками з бюджетом	3 000	5 800	6 000
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
розрахунками зі страхування	1 100	1 500	1 800
розрахунками з оплати праці	4 000	7 000	6 200
Поточні забезпечення	660	850	400
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	240 000	300 000	340 000
Усього за розділом III	650 000	730 000	730 000
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
Фінансово-майновий стан	540 000	510 000	420 000