

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування організаційного іміджу та культури компанії
Kozak Group»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Бізнес-адміністрування

Трачук Н.П.

Керівник: доцент кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, кандидат
філософських наук, доцент

Компанієць Л.Г.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор з
державного управління, доцент

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Трачук Надії Павлівни

1. Тема роботи «Формування організаційного іміджу та культури компанії Kozak Group»

керівник роботи Компанієць Л.Г., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 980-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, Інтернет ресурси

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

1. Теоретико-методологічні підходи до формування іміджу та організаційної культури

2. Аналіз корпоративної культури та іміджу компанії «Kozak Group»

3. Шляхи підвищення ефективності організаційного іміджу та культури компанії «Kozak Group»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
12 таблиці
15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Компанієць Л.Г.		
2	Компанієць Л.Г.		
3	Компанієць Л.Г.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи	30.08.19-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи	06.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи	15.10.19-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог	01.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю	11.12.19-24.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи	січень 2020	

Студент _____
(підпис)

Н.П. Трачук
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Л.Г. Компанієць
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

С.В. Маркова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 118 с., 15 рис., 12 табл., 1 додаток, 61 джерела.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування іміджу та організаційної культури компанії.

Об'єкт дослідження: компанія «Kozak Group».

Мета роботи – виявлення шляхів підвищення ефективності організаційного іміджу та культури компанії «Kozak Group».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; метод фінансового аналізу; статистичні методи аналізу, описовий метод; метод спостереження, метод логічного узагальнення та порівняння.

Специфіка роботи полягає у детальному дослідженні підходів до визначення корпоративного іміджу, підходів до управління іміджу підприємства, наданні характеристики організаційній культурі підприємства. Невід'ємною частиною являється дослідження стану та перспектив розвитку ринку ІТ послуг в Україні. Крім того необхідно надати організаційно економічну характеристику компанії «Kozak Group», зробити оцінку іміджу та корпоративної культури, розробити програму формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group», запропонувати етапи впровадження ефективної корпоративної культури на підприємстві «Kozak Group» та обґрунтувати доцільність впровадження методики «Assesment Center» в компанії «Kozak Group».

ІТ ПОСЛУГИ, ОРГАНІЗАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

ABSTRACT

Master's thesis: 118 pp., 15 fig., 12 tables, 1 appendix, 61 sources.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of formation of the company image and organizational culture.

The object of the research is the "Kozak Group" company.

The goal of the work is to identify ways of improving the organizational image and culture of the "Kozak Group".

The methods of the research are system approach; method of financial analysis; statistical methods, descriptive method; method of logic synthesis and comparison.

Specificity of the work is a detailed studying of approaches to the definition of corporate image, approaches to managing the image of the enterprise, giving characteristics to the organizational culture of the enterprise. An integral part is the study of the state and prospects of development of the IT services market in Ukraine. In addition, it is necessary to provide the organizational and economic characteristics of the "Kozak Group", to assess the image and corporate culture, to develop a program for the formation of a positive image and culture of the "Kozak Group", to propose the steps of implementing an effective corporate culture at the "Kozak Group" enterprise and to prove the feasibility of implementing the methodology "assessment center" at "Kozak Group".

IT SERVICE, ORGANISATION, MANAGEMENT, EFFECTIVENESS, IMAGE OF THE FIRM, CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	11
1.1 Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури.....	11
1.2 Сутність та характеристики організаційної культури підприємства.....	23
1.3 Процес управління іміджем підприємства.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ КОМПАНІЇ «KOZAK GROUP».....	46
2.1 Стан та перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні.....	46
2.2 Організаційно-економічна характеристика компанії «Kozak Group».....	54
2.3 Оцінка іміджу та корпоративної культури компанії «Kozak Group».....	75
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІМІДЖУ ТА КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «KOZAK GROUP».....	86
3.1 Розробка програми формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group».....	86
3.2 Шляхи формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group».....	97
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	108
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	112
ДОДАТКИ.....	117

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

PR – public relations

ЗМІ – засоби масової інформації

ІТ – інформаційні технології

ПЗ – програмне забезпечення)

ВНЗ – вищий навчальний заклад

PESTEL – Political, Economical, Social-Culture, Technological, Legal,
Environmental/Ecological

ДФС – Державна фіскальна служба

ПДВ – податок на додану вартість

МСФЗ – міжнародні стандарти фінансової звітності

ЕБИТДА – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ЕБИТ – Earnings Before Interest and Taxes

SCM – Supply Chain Management

ВСТУП

Зростаючий динамізм і мінливість ділового середовища створюють для організацій необхідність постійних комунікацій з партнерами, споживачами, співробітниками. Зростання освіченості, кваліфікації, інформованості працівників і громадськості в цілому вимагає від менеджменту використання більш складних і тонких методів управління. Щоб управляти подіями, вже недостатньо керувати поведінкою людей. Сьогодні необхідно управляти тим, що люди думають і відчують, формувати громадську думку і настрої. Таке управління передбачає встановлення і ведення цілеспрямованих систематичних комунікацій з різними групами громадськості - з партнерами, з широкою громадськістю і засобами масової інформації, з місцевою громадськістю та держструктурами, з фінансовою громадськістю та, звичайно ж, з працівниками. У роботі з останніми виникає потреба в створенні єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти ефективної роботи, зосередитися на досягненні цілей компанії, і самореалізуватися самим співробітникам. Ось тут і приходять на допомогу «управлінцям» фахівці зі зв'язків з громадськістю. Адже в їх компетенцію входить не тільки робота з зовнішнім середовищем, а й з внутрішньої, для створення сприятливого іміджу компанії і серед її працівників.

Посилення уваги, щодо питання формування іміджу організації обумовлено як тенденціями розвитку ринку і окремих галузей економіки, так і трансформацією теоретичних поглядів на визначену тематику. Формування іміджу організації є важливим фактором посилення конкурентних позицій, що впливає на успішну діяльність у довгостроковій перспективі, виділяє з загального кола компетентність менеджменту, та інформує велике коло контактних груп з якими співпрацює компанія. Імідж допомагає розпізнавати товари та послуги організації на ринку і впливає на рівень доходів. У світовій

практиці застосовують запатентовані методики оцінки іміджу, однак єдиної розробленої та затвердженої системи немає. Основною причиною такої неузгодженості є визначення вартості нематеріального активу і різне трактування сутності іміджу, а також різні підходи, щодо обмежень використання моделей іміджу організаціями. Тому, сьогодні практики у сфері іміджу говорять про відсутність методики дослідження іміджу організації сфери послуг.

В різних країнах використовують різноманітні підходи до визначення вартості активів компанії (матеріальних і нематеріальних активів). Вибір методу оцінки вартості іміджу залежить від того для кого вона буде призначатися (продавця чи покупця), чи входять вартість іміджу у баланс підприємства, чи вартість іміджу є фактором прийняття стратегічних рішень. В українських реаліях, оцінка ділового іміджу ускладнюється як впливом зовнішніх так і внутрішніх факторів. Найбільшою проблемою оцінки іміджу організації є відсутність показників для її проведення. Позитивний імідж дає організації ринкову силу, яка знижує чутливість споживачів до ціни товару або послуги.

Як показує практика, використання операторами продуктового ритейлу товарів під власною торговою маркою та товарів власного імпорту є ефективним способом забезпечення лояльності споживачів, чим і пояснюється актуальність та вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є теоретичні та практичні аспекти формування іміджу та організаційної культури компанії.

Об'єктом дослідження є компанія «Kozak Group».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є виявити шляхи підвищення ефективності організаційного іміджу та культури компанії «Kozak Group».

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянуто підходи до визначення корпоративного іміджу;

- надано характеристику організаційній культурі підприємства;
- проаналізовано підходи до управління іміджу підприємства;
- досліджено стан та перспективи розвитку ринку ІТ послуг в Україні;
- надано організаційно економічну характеристику компанії «Kozak Group»;
- зроблено оцінку іміджу та корпоративної культури компанії «Kozak Group»;
- розроблено програму формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group»;
- запропоновано методику оцінки іміджу підприємства «Kozak Group»;
- запропоновано етапи впровадження ефективної корпоративної культури на підприємства «Kozak Group»;
- обґрунтовано доцільність впровадження методики «Assesment Center» в компанії «Kozak Group».

У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; метод фінансового аналізу; статистичні методи аналізу, описовий метод; метод спостереження, метод логічного узагальнення та порівняння.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури

Передумовою розвитку і успішного функціонування на ринку будь-якого підприємства є створений ним імідж. Імідж підприємства є важливим елементом залучення клієнтів і, як наслідок, збільшення прибутку, що є однією з головних цілей підприємства. Більш того, в сучасних економічних умовах сприятливий імідж є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства і недостатня увага до його формування і управління ним істотно зменшує можливості розвитку компанії.

Існують різні підходи щодо визначення поняття «імідж», кожен з науковців розкриває певну сторону цього поняття з різних сторін.

На думку більшості спеціалістів, засновником теорії іміджу став американський економіст К. Боулдинг, який у 1961 році вперше застосував поняття «імідж», маючи на увазі універсальний механізм, який бере участь в управлінні соціальними процесами на рівні поняття «враження» [1].

Подальший розвиток іміджелогії пов'язаний із працями зарубіжних авторів (Е. Барноу, П. Берд, Д. Брустин, К. Мелдер та ін.), які окреслили підходи щодо дослідження теорії іміджу. Зокрема, імідж ними розглянуто як:

- набір певних якостей, що асоціюються з індивідуальністю (Ж. Вудвард, Р. Дентон та ін.);
- символ стандартів (П. Берд, Б. Джи та ін.);
- штучно створений носій інформації (Б. Брюс, Г. Грінберг та ін.);
- самореклама (П. Берд, Е. Семпсон та ін.);

- практичні прийоми (К. Боулдинг, Г. Вілсон, Д. Карнегі, К. Макклафін, А. Піз та ін.) [2].

Ф. Котлер визначає імідж виходячи із системи вражень. Імідж – це набір образів, ідей, вражень індивіда щодо конкретного об'єкту. Визначення не розкриває механізму формування іміджу, не конкретизує індивіда, у якого формуються думки та образи [3].

Визнаний фахівець з реклами Д. Огілві вважав, що суть теорії іміджу полягає в тому, що для успішної реалізації товару значно важливіше створювати у свідомості споживача позитивний образ певного товару, аніж надавати інформацію про окремі специфічні його властивості [4]. У 70-х рр. ХХ ст. теорія іміджу трансформувалася в теорію бренд-іміджу, тобто створення образу не просто окремих товарів, а цілих їх груп або товарних сімейств, об'єднаних певним товарним знаком. Цю теорію було покладено в основу технології брендингу [5].

На сьогодні снує багато визначень поняття «імідж» організації. Так, на думку Л. Е. Орбан-Лембрик, імідж (від англ. image –образ) – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думок, суджень про них) [6].

А. К. Семенов вважає, що імідж – це навмисно спроектований в інтересах фірми, оснований на особливостях діяльності, внутрішніх закономірностях, властивостях, достоїнствах, якостях і характеристиках образ, який цілеспрямовано входить у свідомість (підсвідомість) цільової аудиторії, відповідає її очікуванням і відрізняє фірму від аналогічних [7].

В. О. Сизоненко зазначає, що імідж – це позитивний образ будь-якої фірми, що формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, післяпродажний сервіс [8].

О. Перелигіна наводить наступне визначення іміджу: «Імідж – це, перш за все, символічний образ суб'єкта». Основою формування даної дефініції є символічна система. Визначення не відображає взаємозв'язок між об'єктом і аудиторією, механізм формування і сутність іміджу [9].

Згідно визначення, яке дає Т. Хомуленко, імідж – це комплекс своєрідних рис і характеристик різного походження, які є засобом формування в аудиторії певного уявлення про будь-який предмет, інститут або особу. Відзначимо, що в цьому визначенні імідж не ототожнюється з уявленням про певний об'єкт, сформований під дією різних факторів, а виступає в ролі засобу, що формує дану думку, образ, ідею [10].

Чубакова Л. визначає, що імідж промислового підприємства – цілісне стійке уявлення різних суб'єктів які між собою взаємодіють про підприємство, яке створюється через процеси комунікації. В даному визначенні визначені суб'єкти, які задіяні в процесі формування іміджу, характер і сутність, а також і механізми створення іміджу [11].

Розглядаючи імідж як певну абстракцію, можна виділити наступні характеристики ефективного іміджу, а саме:

- театральність (демонстративність);
- правдоподібність;
- яскравість (неординарність);
- рухливість (здатність до трансформації);
- зрозумілість (доступність);
- «близькість» цільової аудиторії;
- затребуваність (у певний час у певному місці) [12].

Що стосується функцій іміджу, то прийнято вважати, що вони поділяються на дві категорії: ціннісні та технологічні. Найкраще в своїх роботах це дослідила Д. І. Артёмова. До ціннісних належать функції комфортизації міжособистісних відносин, психотерапевтична та функція самопрезентації, до технологічних – функції міжособової адаптації,

затінювання негативних особистісних характеристик та розширення вікового діапазону спілкування [13].

Імідж підприємства виконує ряд функцій:

1. Демонстративну (позиціонування підприємства на ринку).

Усвідомлення місії дає підприємству:

а) самовизначення, самооцінку і визначення ззовні;

б) співвідношення місії з потребами її потенційних клієнтів.

2. Функцію стимулювання – спонукання споживача до дій.

3. Адаптивну – забезпечення підприємства входженням у необхідне йому суспільне середовище.

4. Рекламну – привернення уваги до підприємства з метою збільшення зростання продажів товару, збільшення прибутку і т.д. [14]

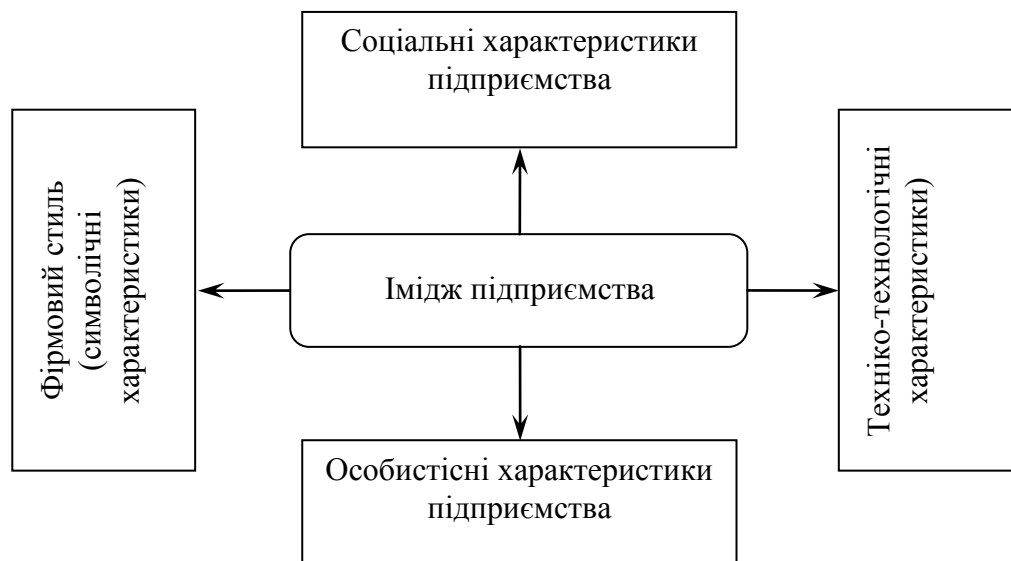


Рис. 1.1 Структура іміджу підприємства [14]

Приймаючи до уваги основні функції іміджу підприємства, можна представити структуру іміджу підприємства наступним чином (рисунок 1.1).

Виділяють зовнішній та внутрішній імідж компанії (рисунок 1.2).

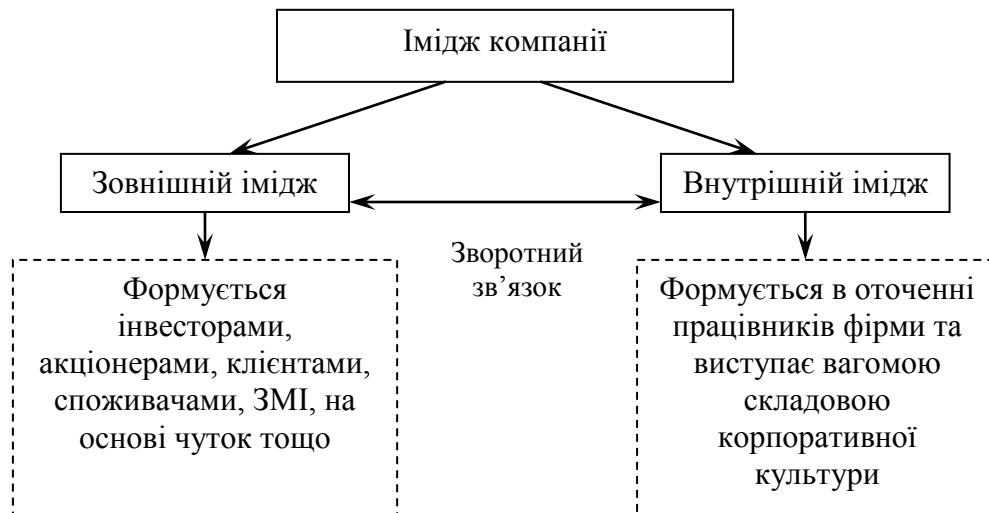


Рис. 1.2 Види іміджу організації [15]

Зовнішній імідж складається з декількох елементів. Найбільш важливий із них – якість продукту. Жодна реклама не зможе привернути увагу споживача до продукту, якість якого погіршилася. Відповідно поступово зменшуватиметься довіра до організації – виробника такого продукту та псуватиметься її імідж. На думку Б. Джі, перше враження, яке складається у споживача, є найважливішим. Це, так званий, відчутний імідж, який створюється зі сприйняття споживачем організації за допомогою п'яти почуттів. Його враження складається з того, що він бачить, чує, відчуває, вдихає і чого торкається [16]. Тому важливим є всі аспекти, починаючи від назви організації та її девізу, закінчуючи інтер'єром офісу і фірмовим бланком. Крім того, невід'ємною частиною програми зі створення зовнішнього іміджу залишається зміцнення суспільних зв'язків із громадськістю. На сьогодні все більш істотними стають взаємовідносини організації та засобів масової інформації. Останні можуть суттєво впливати на думку споживача шляхом маніпулювання, наприклад, порядком, черговістю та місцем розміщення реклами компанії-замовника.

Необхідним аспектом програми з формування корпоративного іміджу є відносини з інвесторами. Ніщо не зможе залучити інвесторів у компанію, якщо вона користується поганою репутацією в очах суспільства. Важливим

елементом зовнішнього іміджу також залишається індивідуальність і зовнішній вигляд співробітників, через який створюється перше враження споживача про організацію. Очевидно, що зовнішній імідж повинен бути зрозумілим і привабливим для споживача. Його необхідно періодично перебудовувати, постійно зміцнювати, уніфікуючи всі його складові з метою підсилення впливу на клієнта.

Внутрішній імідж можна охарактеризувати як психологічне сприйняття і ставлення до організації її співробітників, керівників, дочірніх підприємств, що утворюють внутрішнє середовище компанії. Внутрішній імідж, на думку Н. Яшкіної, є найбільш недооцінюваною частиною формування ділового іміджу організації [17]. Внутрішній імідж, насправді, відіграє важливу роль, оскільки атмосфера, що панує всередині організації, достатньо сильно відбивається на споживачеві, який відразу відчуває будь-які негативні прояви. Загалом, негативний внутрішній імідж однозначно призводить до втрати організацією своєї репутації. У той же час, дружня обстановка в ній стимулює до злагодженої, більш ефективної роботи, що позитивно позначається на зовнішньому вигляді компанії, позиціонує її в очах споживача як стійку, професійну організацію.

Для поширення позитивної інформації про організацію, стимулювання взаємодій всередині колективу використовуються різні канали, наприклад, випуск внутрішньої газети, організація особистих зустрічей керівництва компанії зі співробітниками, проведення загальних зборів і брифінгів. Крім того, формуванню позитивного внутрішнього іміджу сприяють: організація заходів для спільного проведення неробочого часу; створення атмосфери позитивного змагання, стимулювання взаємоповаги, взаємодопомоги і довіри, надання психологічної допомоги; забезпечення підвищення кваліфікації працівників; подання відомостей про історію організації, її досягнення, залучення працівників до інноваційних проектів, заохочення їх ініціативи.

Загалом, до програм, що впливають на створення внутрішнього іміджу організації, можна віднести:

- кадрову політику, до якої включають рівень заробітної плати, повноваження співробітника на тій чи іншій посаді, можливість просування по службових сходах, внутрішні комунікації;
- орієнтацію і тренінги співробітників, які є не тільки способом отримання певних знань і мотивації, а і можливістю визначити, наскільки ефективно персонал встановлюватиме емоційні зв'язки спочатку з компанією, а потім з покупцями, наскільки компетентно і професійно буде виконувати свої обов'язки;
- програми заохочення, що стають найефективнішим способом створення вагової мотивації до роботи, відчуття своєї значущості у співробітників організації [18].

Необхідно зазначити, що внутрішній імідж безпосередньо впливає на зовнішнє уявлення про організацію. У свою чергу, зовнішній імідж компанії, підтверджений відгуками преси, клієнтів, сприяє зростанню почуття гордості у співробітників за організацію, підвищенню якості внутрішнього іміджу.

Виділяють також невідчутний імідж, який цілком будується на відчуттях. Це все те, що може сказати про компанію пересічна особа. Саме від цього елемента іміджу залежить, чи зможе компанія встановити зв'язок зі споживачем і впливати на його емоційний стан. Останнє визначає можливості організації щодо зміцнення її ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Розроблений спеціально імідж підприємства може не збігатися з іміджем, який складається або вже склався у споживача в різні моменти його функціонування. Якщо створений імідж компанії успішно працює та виконує свою функцію, важливо підтримувати його на належному рівні та постійно відстежувати зміни запитів споживачів, зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Для того, щоб виявляти зміни

факторів, що здійснюють вплив на підприємство, виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

На імідж підприємства впливають наступні чинники внутрішнього середовища:

- зовнішній вигляд працівників;
- мотивація персоналу;
- політика підприємства в області розвитку і навчання персоналу;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- політика підприємства в області планування кар'єри і створення

системи заохочень.

До чинників зовнішнього середовища відносять:

- зовнішній вигляд офісу;
- реклама підприємства;
- якість продукції;
- вміння підприємства підтримувати ділові відносини з постачальниками і клієнтами;
- інвестиційна привабливість;
- відповідність ціни якості продукції;
- фінансова стабільність;
- участь в благодійних заходах тощо.

Формування іміджу підприємства – це результат діяльності підприємства (організації), вмиле використання PR-інструментів задля впливу на суспільство, громадян, використання методів і принципів, які допомагають підприємству досягти поставлених цілей.

Імідж формується по-різному для різних груп громадськості, оскільки бажана поведінка цих груп щодо підприємств може розрізнятися. Інакше кажучи, одне й те саме підприємство може по-різному сприйматися споживачами, інвесторами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю. Наприклад, для широкої національної громадськості кращою буде громадянська позиція підприємства. Для партнерів важливими

елементами є надійність і конструктивність. Крім того, існує уявлення персоналу про своє підприємство та його керівництво. Таким чином, можна відзначити, що підприємство має для кожної групи громадськості свій імідж. Синтез уявлень про фірму, властивих різним групам громадськості, створює більш загальне та містке уявлення про фірму, що називається її корпоративним іміджем.

Р. Р Горчакова виділяє чотири основні етапи формування іміджу:

1 етап – оцінка початкового іміджу. Проводиться оцінка образу організації. Тут оцінюються окремі компоненти іміджу. Важливо правильно зібрати інформацію, використовуючи метод опитування і анкетування по сегментам споживачів і персоналу. Також можна використовувати інші методи збору інформації. Дослідження виконується за планом, який при необхідності можна коригувати. Зібрані дані аналізуються, і на їх основі формується інформація про початковий імідж;

2 етап – розробка плану щодо розвитку (покращенню іміджу). Важливо постійно працювати над покращенням іміджу. Для цього необхідно розробити план та стратегію його розвитку, яка включає цілі, задачі, місію, конкурентні переваги, сегменти ринку, корпоративну культуру та інші компоненти. При розробці даної стратегії важливо направити її на конкретну цільову аудиторію. В якості цільової аудиторії можна виділити наступні: споживачі, партнери, акціонери, співробітники організації, ЗМІ та інші зацікавлені особи;

3 етап – реалізація створеного плану. На даному етапі важливо дотримуватись розробленого плану. Успіх цього етапу залежить від правильності реалізації попереднього. Реалізувати план має спеціальна команда, яка має спеціальні навички і знання. Цей етап потребує великих зусиль і багато часу;

4 етап – оцінка сформованого іміджу. Після того, як відбулася реалізація плану, необхідно оцінити отриманий імідж за допомогою спеціальних інструментів і методів. Можна використовувати вже наявні

методи та інструменти або розробляти свої. За результатами оцінки організація повинна зрозуміти, досягла вона запланованих результатів чи ні. Якщо виявиться, що отриманий імідж не відповідає запланованому, необхідно почати все спочатку [19].

Потрібно відмітити, що кожний з етапів повинен супроводжуватись спеціально створеною системою контролю. Система контролю повинна працювати за принципом безперервності та неупередженості на кожному із етапів.

Розробка плану з формування іміджу спрямована на досягнення 3 головних задач:

- 1) досягнення високого рівня компетенції та ефективна робота з покупцем;
- 2) підтримка іміджу успішного підприємства, що формує довіру покупця до нього;
- 3) встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством [16].

Розглянутий підхід до формування іміджу організації з позицій етапів його розбудови, є досить прийнятним. Проте існують інші підходи до формування іміджу організації – з позицій визначення засобів, які для цього потрібні.

Так, на думку Ф. Панкратова, достатнім для організації процесу формування іміджу є задіявання його основних засобів, таких як: фірмовий стиль, візуальні засоби, оригінали-макети, вербальні засоби, рекламні засоби, PR-заходи [20].

Як відомо, основою іміджу, головним засобом його формування є фірмовий стиль, який включає фірмовий знак, логотип, слоган, фірмовий одяг та фірмову колірну гаму. Візуальні засоби виступають дизайнерськими прийомами формування іміджу, що включають створення упакування, оформлення вітрин, офісів, виставок, розробку макетів оголошень. Оригінали-макети можуть бути різними, але один елемент, який постійно присутній у всіх позиціях, робить цілу серію макетів пізнаваними. Важливу

роль, при цьому, відіграє колір. Вербальні (словесні) засоби включають спеціально підібрану стилістику, орієнтовану на нестатки споживача. До рекламних засобів відносяться використані в кожному конкретному випадку засоби, що сприяють формуванню сприятливого відношення споживача до організації. Нарешті, PR-заходи – це продумані, сплановані, постійні зусилля по встановленню і зміцненню взаєморозуміння між організацією і громадськістю, зокрема через виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські заходи, які відповідають специфіці організації.

Незважаючи на практичну привабливість розглянутого підходу, визначення набору основних засобів для формування іміджу не є достатнім механізмом для автоматичного забезпечення стійкого позитивного іміджу, адже в ньому зовсім не враховано внутрішню сторону іміджу, яка є у плані.

Ще один підхід до формування іміджу організації пропонує В. Королько, представляючи його послідовністю таких етапів:

- аналіз маркетингового середовища організації та виділення цільових (найбільш важливих для її діяльності) груп громадськості;
- формування набору найбільш істотних іміджеутворювальних факторів для кожної з цільових груп громадськості;
- розробка бажаного образу організації для кожної цільової групи громадськості;
- оцінка стану іміджу організації в кожній із цільових груп громадськості;
- розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу організації у свідомості цільових груп;
- контроль результатів, що досягаються, і корекція (за необхідності) плану [21].

Обґрунтовуючи свій підхід, автор підкреслює, що масова свідомість має стійку звичку співставляти різноманітні об'єкти із певними людськими якостями. Саме такі якості їй повинен мати імідж організації. Вона беззаперечно має сприйматись як «дружня», «турботлива», «порядна». Уся

складність полягає в тому, що створюваному іміджу повинні повірити різні аудиторії громадськості [21].

Ю. Петрухно вважає, що формування вдалого іміджу починається з назви організації, яка містить характеристику організаційноправової форми, визначення виду діяльності та фірмове найменування [22]. Методика створення назви включає такі послідовні кроки: прийняття рішення про розробку назви; вивчення назв організацій, що займаються спорідненим видом діяльності; пошук і пропозиція бажаних назв; обговорення запропонованих назв і вибір найвлучнішої назви; апробація назви фахівцями (юристами, психологами, лінгвістами); вивчення реакції ринку (оточення) на проект назви; остаточний аналіз назви і затвердження її, якщо результатом цього аналізу є позитивні оцінки.

У дослідженнях теоретичних і прикладних питань управлінської діяльності зустрічаються також інші позиції щодо формування іміджу організації. Так, Н. Яшкіна для створення іміджу організації вважає за необхідне розробити її іміджеве «дерево» і наполягає, що тільки «цілісна система іміджу підприємства, торгової марки, продукції, з урахуванням сегментів цільових аудиторій, забезпечить максимальний успіх» [17].

Такий підхід виглядає на сьогодні актуальним, оскільки створює можливість системно структурованого погляду на проблему формування іміджу, на основі якого організація може зосереджувати зусилля на окремому елементі цілісної системи, забезпечуючи точкове вирішення питання із вищим ступенем результативності. Останнє дозволяє організації швидше і без зайвих витрат адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективне формування іміджу підприємства – це цілеспрямована робота, своєчасне отримання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу. Інформація повинна доводитись до аудиторії усіма каналами маркетингових комунікацій. До основних інструментів маркетингових комунікацій належать: реклама, пропаганда, паблік рілейшнз, директ-маркетинг, стимулювання збуту. Кожна із складових системи має свої

особливості, усі вони доповнюють одна одну, створюючи єдиний комплекс [23].

Отже, сформований позитивний імідж підприємства забезпечує вільний доступ організації до різноманітних фінансових та інформаційних ресурсів, а для цього потрібно чітко виділити етапи формування іміджу, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників; застосування, при необхідності, науково обґрунтованих і перевірених на практиці технологій формування іміджу.

1.2 Сутність та характеристики організаційної культури підприємства

Питання корпоративної культури є досить актуальним, оскільки на зміну колишній жорсткій ієрархічній побудові компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей.

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств багато в чому визначається саме рівнем розвитку їх корпоративної культури. Будь-яка організація – це люди, які в ній працюють, і саме вони є носіями культури. Отже, культура в організації формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній, тому останнім часом почали використовувати поняття «корпоративна культура».

Перші посилення на поняття «культура підприємства» належать М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальні норми». Наприкінці 60-х років терміни «культура» і «клімат» на підприємстві широко використовувалися багатьма дослідниками. У 80-х роках концепція корпоративної культури вже міцно завоювала одне з провідних місць у літературі з теорії підприємства [24].

В. А. Співак визначає корпоративну культуру як систему матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають

індивідуальність підприємства, виявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем [25].

На думку Л. В. Барановської, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства [26].

Г. П. Чайка стверджує, що корпоративну культуру потрібно розглядати як систему базових цінностей і норм організацій, які визначають правила поведінки її персоналу, діловий стиль, ритуали, символи. За своїм змістом корпоративна культура є «системою цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють» [27].

Т. О. Чернишова та Т. А. Немченко тлумачать сутність корпоративної культури як специфічну форму існування взаємозалежності системи, яка включає ієрархію цінностей, що домінують серед працівників підприємства, та сукупність способів їх реалізації, що переважають у ній на певному етапі розвитку [28].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що сьогодні існує велика кількість підходів до трактування поняття «корпоративна культура підприємства», однак майже всі вони є значною мірою альтернативними і переважно являють собою перелік складових елементів, що сприяють розвитку підприємства на його кадровому рівні.

Отже, корпоративна культура – це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому [29].

Поняття «корпоративна культура» знаходиться на стику декількох галузей знань, таких як менеджмент, організаційна поведінка, соціологія, психологія, культурологія.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації визначається низкою обставин.

По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішньогрупове уявлення про компанію, будучи важливим джерелом стабільності в організації. Це створює у працівників відчуття надійності самої організації та свого положення в ній, сприяє формуванню відчуття соціальної захищеності.

По-друге, знання основ культури організації своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, виокремлювати найбільш важливі і суттєві з них.

По-третє, саме внутрішня організаційна культура стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання.

Характер корпоративної культури описується системою ознак, визначених за декількома критеріями:

- позитивна корпоративна культура фіксує цінність професійно-трудової діяльності як способу реалізації цінності, її саморозвитку, а також цінність організації;
- негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли становище на конкретному підприємстві у цілому є позитивним, однак для окремого співробітника з погляду його саморозвитку та самореалізації – невідповідним [30].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу на підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями тощо) [30].

Механізм формування корпоративної культури підприємства передбачає виділення етапів її впровадження та принципів функціонування.

Впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві можна звести до п'яти етапів.

1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства.

Склад роботи: аналіз стратегій розвитку підприємства, стиль керівництва та прийняття рішень, наявність та поточний стан елементів корпоративної культури, виявлення проблем та невирішених питань тощо. Очікуваний результат: рекомендації щодо вирішення виявлених проблемних питань, розроблення концепції новітньої моделі корпоративної культури;

2. Аналіз психологічного клімату на підприємстві.

Склад роботи: анкетування та інші види досліджень співробітників підприємства. Очікуваний результат: розробка рекомендацій щодо усунення конфліктів та інших проблем співробітників підприємства;

3. Формування моделі корпоративної культури (визначення місії та основних базових цінностей).

Склад роботи: формалізація кожного елемента корпоративної культури, а саме: власна історія, місія, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс та традиції. Очікуваний результат: формування положення щодо корпоративної культури конкретного підприємства;

4. Впровадження моделі корпоративної культури.

Склад роботи: інформування співробітників підприємства щодо впровадження корпоративної культури, пояснення їм доцільності та ефекту від даного методу мотивації. Очікуваний результат: прийняття заданої моделі корпоративної культури та всебічна її підтримка.

5. Підтримка моделі корпоративної культури.

Склад роботи: розробка методики оцінки та контролю за впровадженням корпоративної культури, визначення відповідальних осіб та їх обов'язків. Очікуваний результат: досягнення максимального ефекту від впровадження корпоративної культури як методу мотивації співробітників [31].

Відзначимо, що немає підприємств з однаковою корпоративною культурою. Проте підприємства можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним з таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури.

Принципи корпоративної культури – це суттєві вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Виділяють загальні та спеціальні принципи.

До загальних принципів належать:

- 1) принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватися на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку всіх працівників;
- 2) принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;
- 3) принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для підприємства;
- 4) принцип відкритості та постійного вдосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на вдосконалення та стабільний

розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватися, прагнути до нових досягнень;

5) принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами;

6) принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контроль над дотриманням норм і правил корпоративної культури;

7) принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм;

8) принцип відповідності чинному законодавству. Підприємство самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю над їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте, відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [32].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1) принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватися залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;

2) принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожне підприємство розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення;

3) принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання;

4) принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті;

5) принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість, справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, з іншого – визнання цінності та індивідуальності кожного працівника у становленні відносин;

6) принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [32].

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції. Г.Л. Монастирський виокремив такі групи щодо функцій корпоративної культури:

1) ті, що визначаються внутрішнім станом формального механізму підприємства;

2) ті, що визначаються необхідністю адаптації підприємства до свого зовнішнього середовища [33].

До першої групи функцій належать такі:

1) охоронна функція. Тобто у цьому разі культура виступає як фактор, що нейтралізує дію негативних зовнішніх чинників. Культура охоплює специфічну систему цінностей, особливий клімат та способи взаємодії учасників підприємства і тим самим створює неповторну зовнішність підприємства, що дає змогу відрізнити її від інших підприємств, від зовнішнього середовища у цілому;

2) інтегруюча функція. Впровадивши певну систему цінностей, корпоративна культура створює відчуття ідентичності в індивідів та груп – її учасників. Це дає змогу кожному суб'єкту внутрішньоорганізаційного життя краще усвідомити цілі підприємства, одержати найбільш сприятливе враження про підприємство, в якому він працює, відчувати себе частиною єдиної системи та визначити свою відповідальність перед нею;

3) регулююча функція. Корпоративна культура включає неформальні, неписані правила. Вони вказують на те, як люди повинні поводитися в процесі роботи. Ці правила визначають звичні способи дій на підприємстві: послідовність здійснення робіт, характер робочих контактів, форми обміну

інформацією. Таким чином, задаються однозначність та впорядкованість основних форм діяльності;

4) функція заміщення. Сильна корпоративна культура, спроможна до ефективного заміщення формальних, офіційних механізм, дає змогу підприємству не вдаватися до надмірного ускладнення формальної структури та збільшення потоку офіційної інформації та розпоряджень;

5) адаптивна функція. Наявність корпоративної культури полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів, які називаються соціалізацією. Своєю чергою, можливий протилежний процес – індивідуалізація, коли підприємство здійснює свою діяльність так, щоб максимально використовувати особистий потенціал та можливості індивіда для вирішення власних завдань;

6) освітня та розвиваюча функція. Культура завжди пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети. Таким чином, підприємство розширює кількість та якість економічних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні;

7) функція управління якістю. Оскільки культура, зрештою, втілюється в результатах господарської діяльності – економічних благах, то корпоративна культура, пропагуючи уважніше та серйозніше ставлення до роботи, сприяє підвищенню якості товарів та послуг, що пропонуються економічною організацією. Іншими словами, якість роботи та робочого середовища переходить у якість продукції;

8) орієнтуюча функція. Полягає у тому, що спрямовує діяльність підприємства та його учасників у необхідне русло;

9) мотиваційна функція. Ця функція створює необхідні стимули для ефективної роботи та досягнення мети підприємства;

10) функція формування іміджу підприємства. Тобто йдеться про певний образ в очах тих, хто його оточує. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури підприємства в єдине ціле, що здійснює величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне ставлення до неї. Культура пронизує процес управління від початку до кінця, відіграє вагомую роль в організації спілкування, зумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію (надання індивідуального змісту спостереженням та встановлення зв'язку між ними) вербальної та особливо невербальної інформації.

До другої групи функцій корпоративної культури належать такі:

1) функція орієнтації на споживача. Врахування цілей, запитів, інтересів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших та несуперечливих відносин підприємства зі своїми покупцями і клієнтами. Багато сучасних підприємств позиціонують турботу про споживачів як найбільш значущу цінність;

2) функція регулювання партнерських відносин. Корпоративна культура формує правила взаємин із партнерами, що передбачає моральну відповідальність перед ними. У цьому сенсі корпоративна культура розвиває та доповнює норми і правила поведінки, вироблені в рамках ринкової економічної культури;

3) функція пристосування економічної організації до потреб суспільства. Дія цієї функції створює найбільш сприятливі зовнішні умови для діяльності підприємства. Її ефект полягає в усуненні бар'єрів, перешкод, нейтралізації дій, пов'язаних із порушенням або ігноруванням підприємством правил суспільної гри. Тобто вигода підприємства полягає в усуненні економічних збитків [33].

Корпоративна культура структурована і багатоелементна, до неї належать: внутрішньокорпоративна комунікація, критерії прийняття на роботу, просування і звільнення робітників, введення в корпоративну культуру нових співробітників, критерії визначення винагород, статусу;

критерії атестації, засоби стимулювання персоналу, реакція керівництва на критичні ситуації на підприємстві, соціальні гарантії, тренінгова політика, можливість для навчання, особистого і професіонального розвитку тощо [34].

Велике значення має взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням на підприємстві. До нього належать: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання. Ці елементи настільки тісно пов'язані з корпоративною культурою, що їх важко вивчати окремо.

Серед елементів управління на першому місці стоїть узагальнюючий інтегрований чинник – вид управління або вид менеджменту – парадигма управління, поєднання концептуальних характеристик головних методів управління. Проте слід зазначити, що все ж таки головними цінностями корпоративної культури є люди та інформація [35].

Важливим чинником є раціональний колективізм, ввічливе ставлення до особистості та позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві. Це комплексний чинник. Тут вимогою є не тільки важливість команди бути єдиною під час реалізації основних функцій підприємства, дружною, безконфліктною, але й заохочення здорового індивідуалізму, надання можливостей для творчості та повного розкриття особистості. Без встановлення допустимої межі, балансу між колективізмом та індивідуалізмом не може бути комфортного середовища для працівників, успішної роботи підприємства в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій.

Ефективність корпоративної культури проявляється в особливому стилі поведінки працівників підприємства, що формується у процесі досягнення стратегічних та поточних цілей. Високий рівень культури персоналу здатен вирішувати найскладніші завдання розвитку підприємства та забезпечувати довготривалі відносини з партнерами і клієнтами [36].

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з певними інноваціями, які спрямовані на досягнення бізнес-мети, тобто на збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони проявляються та втілюються в особливому новаторському типі мислення, здатності розглядати все, з чим має справу бізнесмен, з погляду користі для власної справи тощо.

Загалом роль корпоративної культури підприємства в механізмі функціонування ринкової економіки є надзвичайно важливою та повинна відображатися в таких аспектах:

- якісній та безпосередній підтримці внутрішньої діяльності підприємства;
- всебічній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами;
- якісній та безпосередній підтримці зовнішньої діяльності підприємства;
- цінних порадах, які надаються на основі рекомендацій;
- якості досвіду, тобто на основі оцінки результативності застосування рекомендацій у діяльності підприємства [37].

Розвиток корпоративної культури компанії необхідно розглядати як обов'язковий атрибут поліпшення соціально-трудових відносин, що має значний вплив як на підвищення економічної ефективності підприємства, так і на розвиток працівників підприємства і реалізацію людського капіталу.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом та окремих організацій зокрема. На їх основі розробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі.

Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного працівника у спільну діяльність, залежно від позиції

(формальної або неформальної), яку він займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників.

Корпоративна культура в організації виявляється у трьох зрізах, а саме, у тому:

- 1) як організовано виробництво і виконуються професійні обов'язки;
- 2) як окремі працівники та підрозділи взаємодіють між собою;
- 3) який вигляд має міжособистісне спілкування, тобто як спілкуються працівники між собою, з клієнтами, партнерами, акціонерами та конкурентами.

Кожен працівник, приходячи в організацію, проходить через визначену процедуру організаційної соціалізації, етапи якої наведено на рисунку 1.3, під час якої він поступово вливається в колектив і усвідомлює для себе ті чинники, які в сукупності й утворюють корпоративну культуру.

Щоб побачити взаємозв'язок корпоративної культури і системи розвитку персоналу організації, розглянемо суть системи, структуру якої подано на рисунку 1.4.

Перший та другий етапи процесу соціалізації та усвідомлення працівником корпоративної культури організації (рис. 1.3) пов'язаний із соціально-психологічним блоком системи розвитку персоналу, а саме адаптацією нових працівників, який полягає у ознайомленні новачка з правилами, нормами, традиціями, стилями поведінки, які існують в організації, знайомство з колективом та керівництвом тощо.

Третій етап пов'язаний з інформаційним блоком, який забезпечує розвиток вмінь, навичок та знань, необхідних для успішного виконання роботи, підвищення інформованості співробітників організації та їхньої кваліфікації, одержання додаткових знань працівниками чи отримання нової спеціальної освіти.

Четвертий і п'ятий етапи пов'язані з динамічним блоком, де відбувається планомірне, послідовне, заздалегідь сплановане навчання та переміщення працівників від простої до складної праці, від низьких до вищих

ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів працівника та потреб виробництва; планування трудової кар'єри так, щоб и надалі найефективніше використовувати набуті знання та навички.

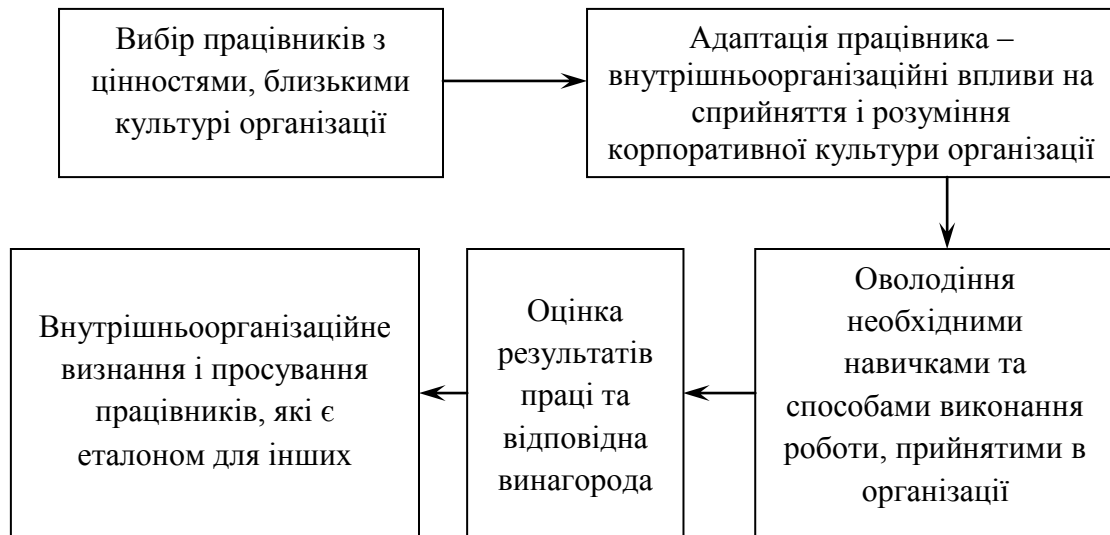


Рис. 1.3 Процес усвідомлення працівником корпоративних цінностей організації [38]



Рис. 1.4 Система розвитку персоналу організації [38]

Підхід до розвитку персоналу на основі культурологічних засад організації дає змогу отримати ряд переваг як для працівників (досягнення вищого посадового статусу в організації, потенційно вищий ступінь задоволення від роботи в організації, яка надає йому можливості професійного зростання і підвищення рівня життя; можливість вищої оплати праці; отримання більш змістовної та адекватної професійним інтересам роботи; розвиток професійних здібностей за рахунок організації), так і для самої організації (ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і завдань організації; своєчасне забезпечення організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом; створення ефективних стимулів для трудової віддачі і розвитку персоналу; забезпечення відносно стабільного складу персоналу; здатність акумулювати професійний досвід і корпоративну культуру).

Отже, можна зазначити, що метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності підприємства у цілому. Ці процеси відбуваються за рахунок удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та до прийнятих ним рішень із вихованням у працівників відношення до підприємства як до свого дому, з розвитком здібностей і в ділових, і в особистих відносинах, які повинні спиратися на встановлені норми поведінки та вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

1.3 Процес управління іміджем підприємства

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі управління іміджем підприємства та установ показує, що автори пропонують методики, які істотно відрізняються одна від одної. Так, наприклад, М. Вишнякова [39]

пропонує застосовувати заходи щодо управління іміджем залежно від етапу його життєвого циклу, І.В. Альошина [40] процес формування іміджу розглядає з позицій розвитку його чотирьох аспектів (бачення та корпоративна місія, корпоративна індивідуальність, корпоративна ідентичність та корпоративний імідж), О. Ситніков [41] наголошує на розділенні зовнішнього та внутрішнього іміджу, а Б. Джі [16] у своїх працях пропонує застосовувати такий метод управління іміджем, як майстер-планування. Розглянемо ці підходи більш докладно.

1. Концепція управління корпоративним іміджем М. Вишнякової.

Експерт компанії «Бізнес Консалтинг Груп» М. Вишнякова свої висновки обґрунтовує на принципі відповідності, згідно з яким імідж підприємства визначається як результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке вже існує. Отже, у цього визначення є дві виражені частини: перша – активні дії підприємства з формування та адекватного сприйняття свого «обличчя», друга – власне «відображення» образу підприємства в «дзеркалі» клієнта.

З принципу відповідності М. Вишнякова виділяє декілька наслідків, необхідних для формування даної концепції. Імідж підприємства повинен відповідати:

- стратегії його розвитку, що спирається на задоволення певних потреб всього ринку або його сегмента;
- рівню / етапу його розвитку;
- сучасному етапу розвитку суспільства, в якому існує підприємство, однак усередині підприємства повинна постійно проводитися робота з можливими трансформаціями іміджу відповідно до потенційних змін умов ринку;
- внутрішній імідж підприємства повинен відповідати зовнішньому іміджу.

Відомо, що будь-яке підприємство проходить протягом свого життя чотири основних етапи (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні завдання іміджевої політики на етапах життєвого циклу підприємства [42]

Іміджева політика	Етапи життєвого циклу підприємства			
	Становлення	Розвиток	Стабільність	Спад/Відродження
	Формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку	Затвердження підприємства на захоплених позиціях і стабільна діяльність	Інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях (кульмінація існування підприємства – «золотий вік»)	Трансформація підприємства, що призводить або до його відмирання, або до чергового інноваційного витка і відродження

Очевидно, що кожному етапу має відповідати своя іміджева політика – як внутрішня, так і зовнішня, яка покликана забезпечити максимальний прибуток на даному етапі розвитку і підготувати «плацдарм» для благополучного проходження наступного етапу. Для забезпечення успішності проходження кожного наступного етапу іміджевої політики М. Вишнякова пропонує такі кроки з формування та управління іміджем підприємства залежно від етапу його життєвого циклу (таблиця 1.2).

У таблиці 1.2 розглянуті три етапи, а четвертий етап трансформації підприємства призводить або до його стагнації та банкрутства, або до чергового інноваційного витка і відродження. Якщо підприємство вийшло на інноваційний шлях розвитку, то весь цикл запускається знову, але набагато швидше, адже вже існує база – опора на колишні традиції.

2. Концепція управління корпоративним іміджем І.В. Альошиної.

І.В. Альошина пропонує починати роботу над управлінням іміджем підприємства з визначення понятійного апарату. Процес формування корпоративного іміджу супроводжується трансформацією понять, що характеризують сутність поетапного наповнення його змісту (рисунок 1.5).

Таблиця 1.2

Формування та управління іміджем залежно від етапу розвитку підприємства [42]

Етап розвитку підприємства	Заходи з формування внутрішнього іміджу	Заходи з формування зовнішнього іміджу
Стадія становлення	<ul style="list-style-type: none"> - визначення оперативних та перспективних цілей функціонування підприємства і складання планів діяльності; - сегментація ринку відповідно до планів; - створення товарного знаку, логотипу підприємства; - підбір персоналу; - розробка загального стилю підприємства, концепції зовнішнього оформлення офісу; - проведення маркетингових досліджень і складання прогнозів розвитку підприємства за допомогою разових залучень експертів; - створення початкової бази даних реальних і потенційних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - розсилання інформаційних листів про створення, цілі і загальну стратегію підприємства потенційним партнерам і клієнтам; - зовнішня реклама робить акцент на унікальності пропонуваного підприємством послуг або товарів
Захоплення певної ніші на ринку	<ul style="list-style-type: none"> - упродовження і зміцнення традицій підприємства серед співробітників для створення корпоративного духу; - створення загального стилю офісу підприємства відповідно до його традицій; - активізація маркетингових досліджень, створення структур прогнозування та інноваційних дослідницьких структур на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - підкреслення в рекламі стабільної діяльності підприємства; - постійний зв'язок (у т. ч. зворотний) з існуючими клієнтами; - реклама технологій підприємства в рекламних виданнях; - застосування соціальної реклами, що одночасно може використовуватися для апробації інноваційної діяльності підприємства; - активне використання товарного знаку, логотипу, слоганів підприємства у всіх видах іміджевої діяльності; - початок діяльності з PR
«Золотий вік» підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - стимулюванням інноваційної діяльності: персонал бере участь у курсах підвищення кваліфікації, перепрофілюванні тощо; - відкриття філій підприємства в регіонах; - створення пробних нових напрямів діяльності; - постійна підтримка прямого і зворотного зв'язку з клієнтами 	<ul style="list-style-type: none"> - початок рекламної кампанії інноваційних проектів підприємства; - активна участь в суспільному житті: публічні заходи різного рівня; - розширення соціальної реклами, благодійність



Рис. 1.5 Наповнення змісту корпоративного іміджу на етапах його формування [42]

Імідж – це не лише засіб, інструмент управління, але й об’єкт управління. Формування іміджу підприємства в ринковому середовищі відбувається на основі стратегічного підходу за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій (паблік релейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), які мають свої сильні і слабкі сторони. Для великих підприємств особливо важлива робота з засобами масової інформації, оскільки великий масштаб операцій потребує досить широкої популярності.

Побудова моделі іміджу, її наповнення конкретною інформацією про підприємство, чітка ідентифікація цільового іміджу для цільових груп громадськості необхідні для результативності іміджевої політики. Лише на

основі і в результаті моделювання іміджу може проводитися успішна робота над створенням та оптимізацією матеріальних і віртуальних носіїв іміджу. Отже, моделювання іміджу та процесу управління корпоративним іміджем – основа професійного іміджмейкінгу.

3. Концепція управління корпоративним іміджем О. Ситнікова.

Президент Консалтингової групи «ІМІДЖ-Контакт» О. Ситніков пропонує розділяти внутрішній і зовнішній імідж підприємства. Формуванню ідеального іміджу сприяють маркетингова стратегія розвитку підприємства, завдання поточного етапу розвитку підприємства, конкретизація завдань розвитку підприємства стосовно переліку бажаних дій цільових груп щодо підприємства, існуючі уявлення цільових груп про підприємство.

Таким чином, робота над формуванням позитивного іміджу підприємства – не один або декілька окремих заходів, а вся система діяльності підприємства. У кінцевому результаті імідж визначається якістю, ціною, доступністю товару, надійністю його післяпродажного обслуговування, історією підприємства і, звичайно, рекламою, яка хоч і не може вплинути на якість продукції, її ціноутворення, проте спочатку створює уявлення про підприємство та його товар для кінцевого споживача. Витрати на формування іміджу підприємства однозначно виправдані негативним ефектом стихійного формування іміджу. Цілеспрямоване, продумане створення образу приводить, навпаки, до позитивного результату, оскільки імідж повинен працювати, виконувати певні функції.

4. Майстер-планування як концепція формування іміджу фірми Б. Джі.

Цей метод використовується для створення алгоритму формування іміджу та подальшої характеристики маркетингової діяльності фірми з формування іміджу на ринку. Це обумовлено найбільш чітким трактуванням і зручністю використання цього методу. Майстер-планування чітко розмежовує зовнішній і внутрішній імідж підприємства (рисунок 1.6).

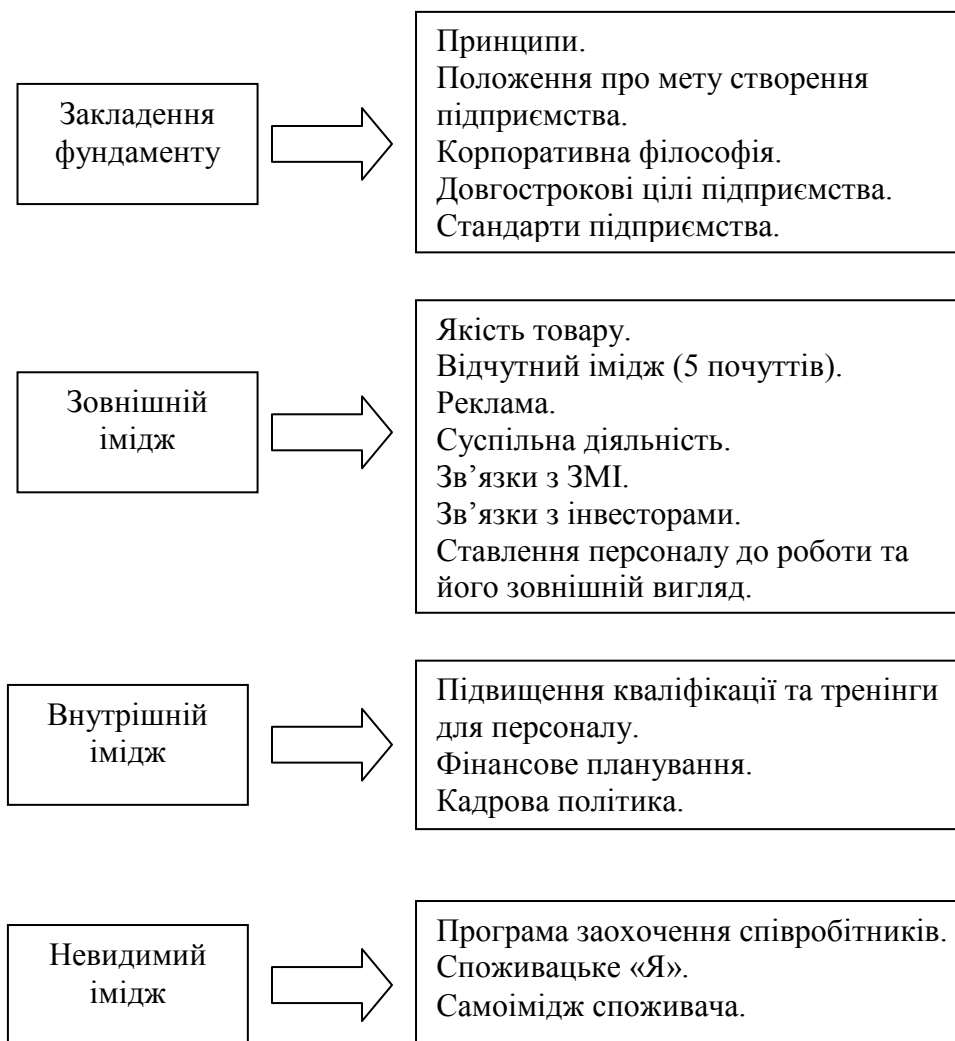


Рис. 1.6 Майстер-план та складові управління іміджем підприємства [42]

Майстер-план іміджу складається з чотирьох основних частин:

- створення фундаменту;
- створення зовнішнього іміджу;
- створення внутрішнього іміджу;
- створення невідчутного іміджу.

Кожна з цих частин спрямована на досягнення трьох головних завдань: досягнення високого рівня компетенції та ефективна робота зі споживачем; підтримка іміджу успішної підприємства, який змушує споживача йому повірити; встановлення емоційного зв'язку зі споживачем і суспільством.

Перейдемо до аналізу підходів до управління іміджем підприємства. Серед загальних підходів до формування іміджу підприємства виокремлюють:

- виробничий (акцент на якість товарів та послуг, рівень соціальної відповідальності бізнесу);
- іміджмейкерський (акцент на маркетингові дослідження, ефективну рекламну кампанію, PR-заходи);
- менеджерський (гармонічне поєднання виробничого та іміджмейкерського підходів).

Д. Горбаткін [4] виділяє чотири підходи, які були сформовані керівниками підприємств Європи та Росії в рамках програми «Підвищення ефективності менеджменту» (*Productivity Initiative* (PI) проекту Європейського Союзу TACIS:

- виробничо-економічний;
- маркетинговий;
- клієнтський;
- кадровий.

На основі критичного аналізу та узагальнення підходів до управління іміджем автором виконана їх систематизація, виділено слабкі та сильні сторони (таблиця 1.3).

Проаналізувавши ці підходи, можна зробити висновок, що виробничо-економічний підхід є аналогом загального виробничого підходу, а іміджмейкерський подібний до маркетингового підходу.

Розглянемо особливості використання виділених підходів до управління іміджем залежно від етапу життєвого циклу підприємства.

Для сприяння підвищенню ефективності та забезпеченню економічної безпеки підприємства необхідне використання усіх підходів на кожному етапі ЖЦП, лише завдання для кожної окремої сфери будуть різними.

Таблиця 1.3

Характеристика підходів до управління іміджем підприємства

Підхід	Сутність	Характеристика	
		Позитивна	Негативна
Виробничий	акцент на якість продукції, соціальна відповідальність, турбота про споживачів та клієнтів	залучення фінансових інвестицій та підвищення економічної ефективності виробництва; заходи з професійного розвитку персоналу; постійне підвищення якості продукції	незначна увага до формування корпоративної культури та створенню внутрішнього іміджу компанії; недооцінка важливості використання ЗМІ та роботи з контактними аудиторіями
Комунікаційний	ядро «маркетингових» програм складають заходи з планування конкурентної боротьби, просуванню продажів, проведення PR-кампаній	встановлення оптимальної цінової політики та налагодження стійких зв'язків зі споживачами продукції; проведення маркетингових досліджень, інтенсивних рекламних кампаній, PR-акцій, спрямованих на формування емоційного іміджу	рідко використовуються заходи, спрямовані на формування іміджу персоналу та керівництва підприємства; побудова іміджу організації майже цілком зводиться до формування іміджу товару
Клієнтський	формування певної культури взаємовідносин з клієнтами та партнерами, налагодження зворотного зв'язку	диференціація заходів налагодження зв'язку із зовнішнім середовищем підприємства; упровадження сервісного обслуговування	рідко використовуються заходи з формування внутрішнього іміджу
Кадровий	заходи, спрямовані на формування внутрішнього іміджу	використання засобів стимулювання виробничого процесу, мотивації персоналу і забезпечення соціальних гарантій	недостатнє використання засобів формування зовнішнього іміджу підприємства

На першому етапі життєвого циклу відбувається формування підприємства, спираючись на певний сегмент ринку. Для формування іміджу використовується кадровий, комунікаційний та виробничо-економічний підходи.

На другому етапі підприємство затверджується на захоплених позиціях та стабільно веде свою діяльність. Для управління іміджем використовуються комунікаційний та клієнтський підходи.

Третій етап життєвого циклу – це інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях. Для управління іміджем використовуються виробничо-економічний, кадровий та комунікаційний підходи.

На четвертому етапі відбувається трансформація підприємства, що приводить до відмирання підприємства або до чергового інноваційного витка, у цьому випадку застосовуються виробничо-економічний та маркетинговий підходи.

Отже, розглянуті підходи надають змогу сформувати іміджеву політику, яка є адекватною існуючому і перспективному стану розвитку підприємства. А це, у свою чергу, дозволяє перейти до розробки теоретико-методичних засад цілеспрямованого управління іміджем на етапах життєвого циклу підприємства, що підвищить ефективність управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ КОМПАНІЇ «KOZAK GROUP»

2.1 Стан та перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні

Розвиток ІТ-індустрії в Україні, яка в своїй більшості представлена сервісними (аутсорсинговими) ІТ-компаніями, значно випереджає середні темпи розвитку сегменту у світі. Відносно молода для України галузь стала важливим елементом творення сучасного іміджу держави: понад 100 представників списку найуспішніших компаній світу «Fortune 500» є лояльними клієнтами вітчизняного ІТ-бізнесу; провідна міжнародна організація Global Sourcing Association відзначила Україну як найкращу країну-постачальника ІТ-послуг до Великої Британії; авторитетний американський бізнес-журнал Inc. включає українські компанії до переліків таких, що розвиваються найбільш динамічно [55].

Україна, Білорусь, Польща та Румунія становлять лише частку від китайського чи індійського ринку розробки програмного забезпечення, але при цьому формують надзвичайно конкурентний у глобальному контексті кластер.

За неофіційними даними, у 2018 році в Україні працювало близько 4 тисяч ІТ-компаній, більшість з яких мають до 80 співробітників, однак чимало фахівців працюють у фірмах, що налічують понад 80 осіб персоналу. З них кількість компаній, активних на ринку праці – 2 309. Приблизно 70% з них надають ІТ-послуги широкому колу клієнтів (EPAM, GlobalLogic, Netcracker та інші), близько 15% працюють як Global In-house Center (GIC) для однієї материнської компанії (Wargaming.net, Ring, Samsung R&D Institute Ukraine, Oracle) та 15% створюють власний продукт (Genesis, EVO, Terrasoft) [55].

За офіційними даними, близько половини компаній зареєстровані в Києві. Значне представництво мають також Харків, Дніпро, Львів та Одеса [55].

Географія зареєстрованих ІТ-компаній в Україні наведена на рисунку 2.1.

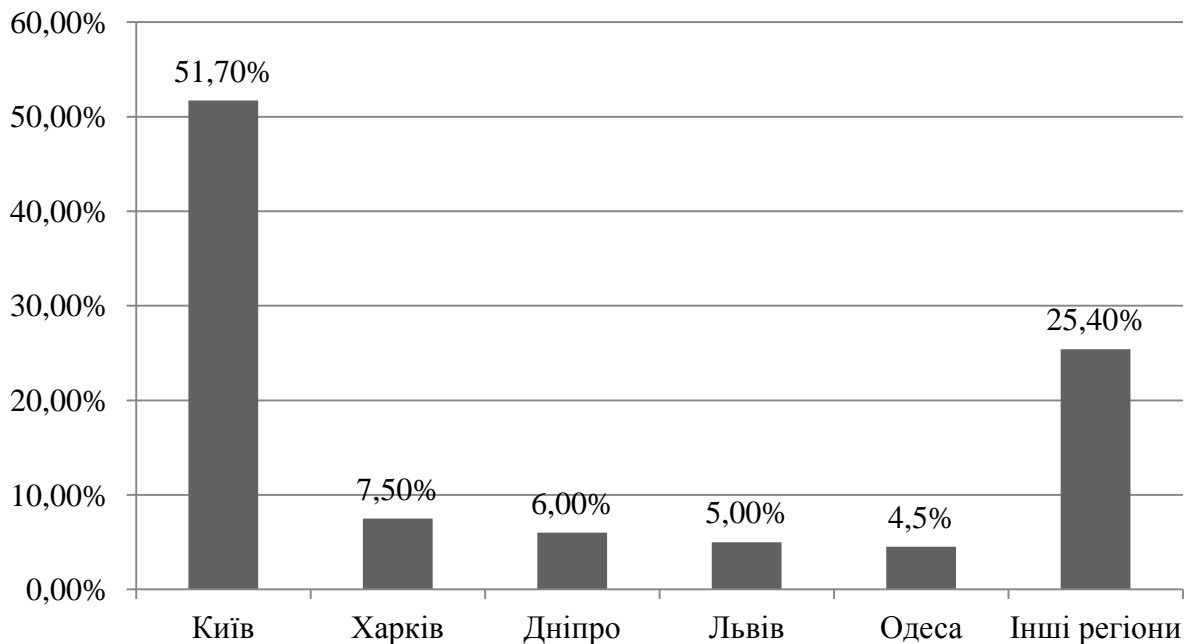


Рис. 2.1 Географія зареєстрованих ІТ-компаній в Україні у 2018 році

Український експорт програмного забезпечення є одним з найбільш швидкозростаючих сегментів економіки країни, виручка якого в 2017 році перевищила 3,6 млрд доларів США (у 2017 році комп'ютерні послуги посіли третє місце серед експорту послуг з України після послуг з переробки товарів в країні та трубопровідного транспорту) [49]. Зростання обумовлене міцною освітньою базою, яка забезпечує галузь першокласними інженерами. Українська ІТ-галузь нині успішно конкурує на світовому ринку і є надійним джерелом валютних надходжень, що сприяє підтримці курсу гривні. Відповідно, зростає і значущість ІТ-послуг в структурі експорту.

Абсолютна більшість доходів українських ІТ-компаній має іноземне походження. Понад половина надходить зі Сполучених Штатів, на другому

місці – Велика Британія. Українські фірми також тривалий час співпрацюють із представниками Німеччини, Канади, Ізраїлю, Швеції, Швейцарії [56]. Український ринок, незважаючи на позитивну динаміку, поки що не може забезпечити значну частку замовлень.

Оплата праці складає 80-85% витрат ІТ-компанії. Інші значні статті витрат – це оренда приміщень для офісу (в середньому до 7%) та податки (до 5%). Враховуючи таку структуру, питання стабільності та прогнозованості оподаткування оплати праці має надзвичайну вагу для ІТ-ринку [56].

В таблиці 2.1 наведені середній дохід, витрати і маржа ІТ-компаній на 1 особу на місяць.

Таблиця 2.1

Середній дохід, витрати і маржа ІТ-компаній на 1 особу на місяць

Показник	2014	2015	2016	2017
Середній дохід, тис. дол.	2,7	2,5	2,7	2,5
Витрати, тис. дол.	2,2	2,2	2,4	2,2
Маржа, %	20%	11%	12%	13%

Як свідчить надана компаніями статистика, витрати в перерахунку на одну особу становлять близько 2,2 тис. дол. США на місяць, тоді як середній дохід – 2,5 тис. дол. США, що забезпечує маржинальність близько 13% [50].

Основою ІТ-бізнесу є фаховий персонал, тому на ринку праці постійно зростає потреба у кваліфікованих фахівцях саме у сфері інформаційних технологій (консультування, розроблення програмного забезпечення, захист інформації).

ІТ-фахівці – одні з найбільш високооплачуваних працівників, але водночас хороших фахівців знайти складно. Відповідно до цього, в ІТ-компаній виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи, для професійного розвитку та утримування талановитих спеціалістів.

У зв'язку із цим у компаніях такого типу доволі специфічний менеджмент та специфічне поняття про дисципліну [56].

На рисунку 2.2 представлені дані щодо оплати (у дол. США за год.) для основних країн-розробників ПЗ.

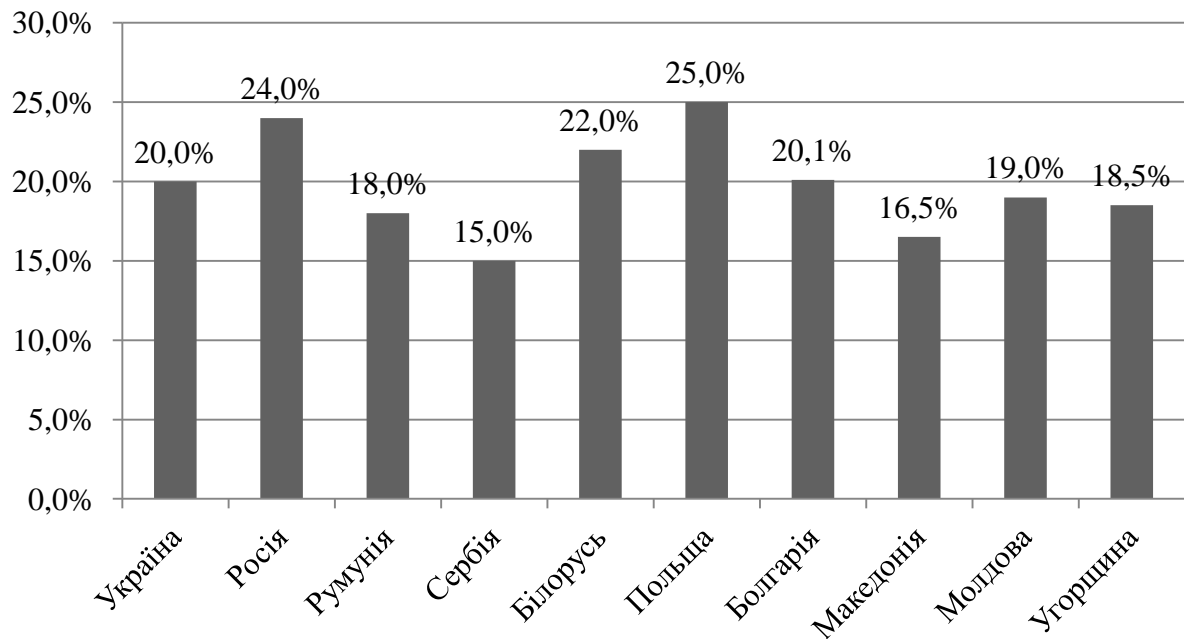


Рис. 2.2 Оплата праці в країнах-розробниках ПЗ, дол./год

Як видно з рисунку, оплата розробників з України є дещо нижчою (20 дол./год.), ніж у Польщі (25 дол./год.), Росії (24 дол./год.) та Білорусі (22 дол./год.), але не є найнижчою у Європі [56].

Головною цінністю для ІТ-компаній є люди, тож кількість зайнятих у цій галузі є одним з головних питань. Як офіційна статистика, так і експертні оцінки підтверджують, що за останні роки кількість працівників значно збільшилася. Згідно з неофіційними даними ринок зростав щороку в середньому на 19% і на кінець 2017 року налічував 127 тис. осіб, тоді як, за офіційними даними, – лише 46 тис. осіб [56].

На листопад 2019 року Україна має в своєму розпорядженні такі показники: 184 500 ІТ-фахівців; більше 1 600 працюючих компаній в області

ІТ-послуг; експорт ІТ-послуг складає 4,5 млн. доларів США; понад 4 000 повноцінно функціонуючих технологічних компаній [50].

Характерною рисою фахівців ІТ галузі в Україні є їх молодий вік – це молоді люди у віці від 22 до 30 років. Саме тому підтримка ІТ-галузі з боку держави є не лише суто економічним завданням (через об'єми експорту та надходження валюти до країни, зростання рівня споживання тощо), але й стратегічним – з позиції недопущення відтоку цієї освіченої робочої сили за кордон. Відсоток працівників, які переїхали працювати за кордон, наведений на рисунку 2.3 [56].

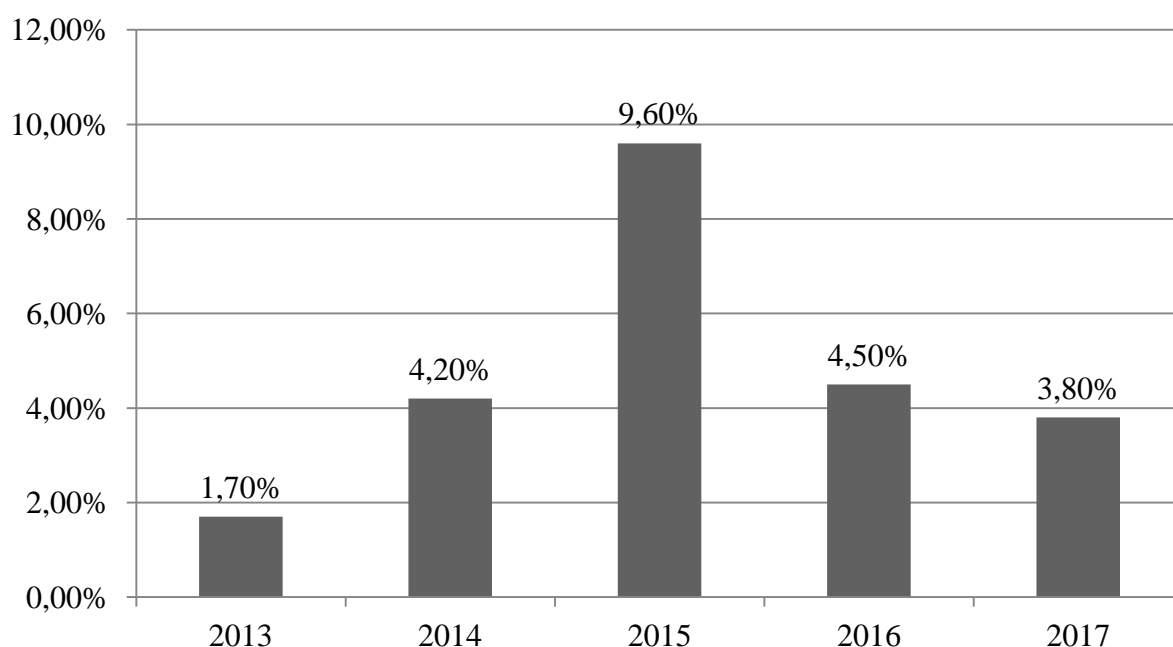


Рис. 2.3 Частка ІТ-спеціалістів, які переїхали працювати за кордон

Серед усіх посад, які існують в компаніях на ринку ІТ-послуг, переважну більшість становлять інженери з програмного забезпечення. Класифікація фахівців за цим напрямом відбувається так: молодший інженер, інженер середнього рівня, старший інженер, лідер команди інженерів. Разом із подальшим розвитком ІТ галузі, все більше посад пов'язано з управлінням проектами, кадрами, маркетингом, підтримкою споживачів, тестуванням ПЗ,

аналітикою бізнес-процесів, методологією розробки програмного забезпечення, продажами тощо (рисунок 2.4) [56].

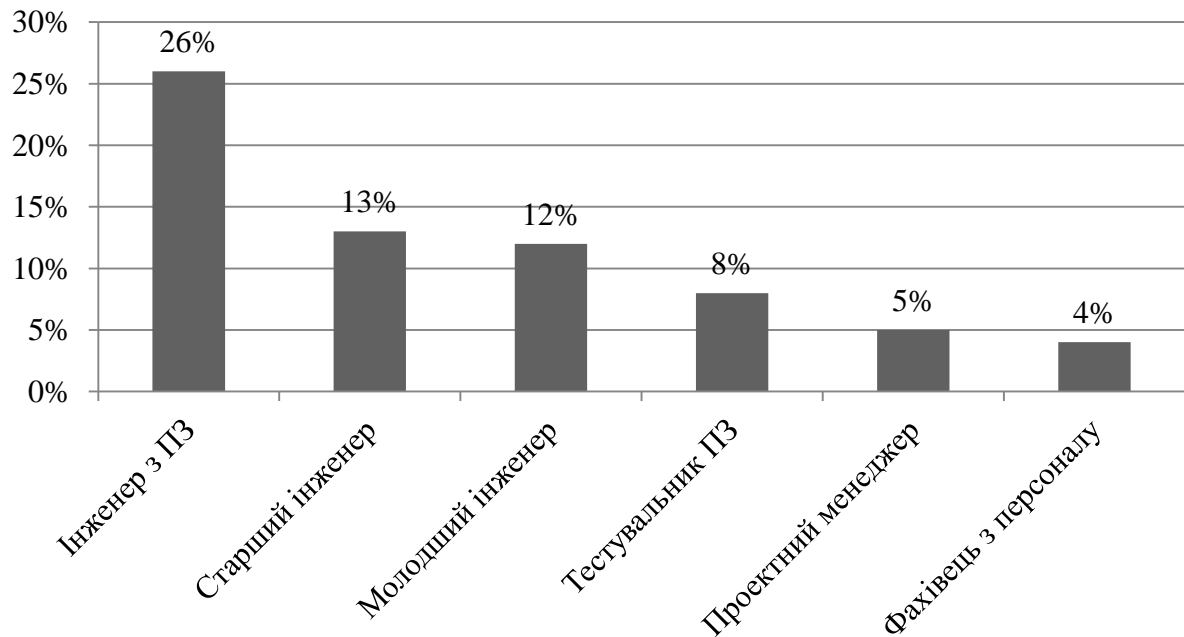


Рис. 2.4 ТОП-6 посад в ІТ-компаніях України

Українські спеціалісти є кваліфікованими: близько 80% працівників мають диплом магістра (або спеціаліста), понад 11% – бакалавра. Інші – ще здобувають вищу освіту, закінчили спеціалізовані курси або ж обирають самоосвіту.

Підготовку студентів в Україні у 2017 році здійснювали 150 вишів. На рисунку 2.5 представлено п'ять вищих навчальних закладів України – лідерів за кількістю випускників за ІТ-спеціальностями [56].

Одним з найбільш ефективних методів підтримки та поліпшення якості вищої освіти в Україні стала активна співпраця ІТ-бізнесу з вищими навчальними закладами, які готують кадри для індустрії. Підтримка є багатовекторною, має фінансовий та програмний аспекти: компанії надають українським вишам фінансову допомогу, матеріально-технічне забезпечення запускають на їхній базі освітні програми, які максимально відповідають

вимогам сучасного ринку, виступають спонсорами студентських олімпіад тощо.

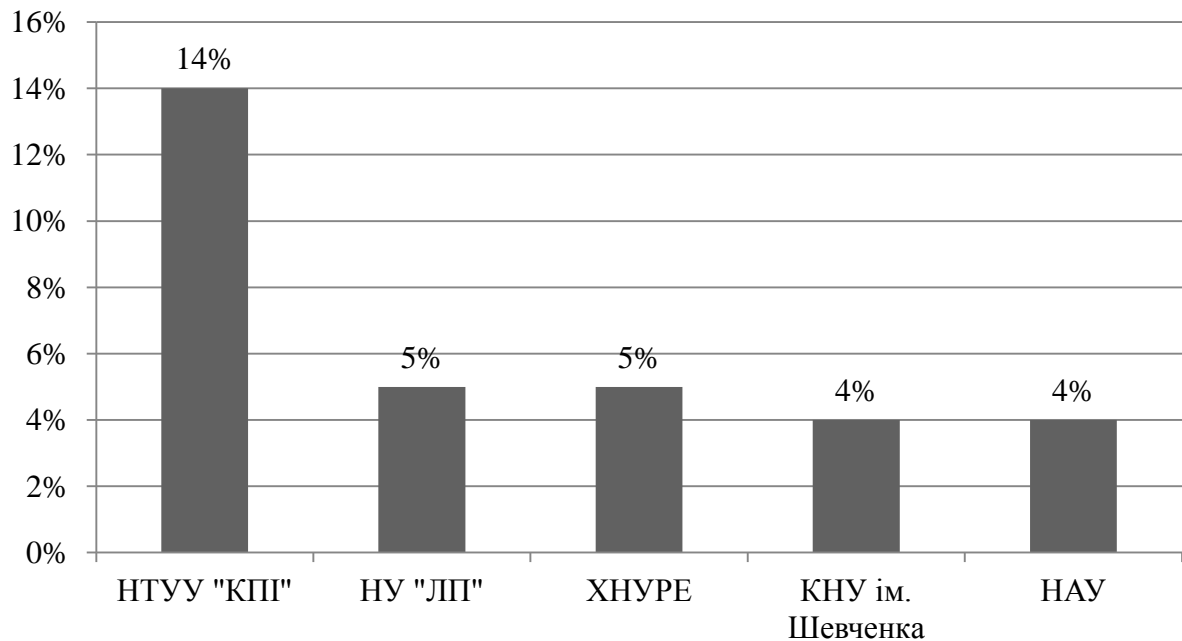


Рис. 2.5 ВНЗ України – лідери за кількістю підготовлених ІТ-спеціалістів

Серед головних обмежень для ІТ індустрії в Україні слід виділити відсутність передбачуваного та послідовного оподаткування; повільні темпи й не завжди оптимальні реформи системи освіти; низький рівень захисту прав інтелектуальної власності; повільне вдосконалення ІТ- та телекомунікаційної інфраструктури [48]. Також варто зазначити неефективний захист від невідповідної практики державних органів влади та слабкий захист прав інвесторів.

Ще однією особливістю є те, що індустрію ІТ-продуктів важко оцінити через існування в Україні в основному квазі-продуктових компаній, коли штаб-квартира компанії та ринок збуту розміщені за кордоном, а все виробництво – в Україні.

За прогнозами, до 2021 року ринкова вартість світового ринку ІТ-послуг сягне 843 млрд доларів, очікується подальше зростання індустрії.

Прогнозується, що сектор аутсорсингу програмного забезпечення в Центральній та Східній Європі подвоїться з точки зору виручки протягом наступних 5 років [56].

Отже, аналіз ринку ІТ-послуг виявив стрімкий розвиток української ІТ-галузі [55]:

1) темп приросту продажів українських ІТ компаній перевищує загальний світовий темп в 5 разів;

2) поліпшується міжнародне позиціонування українських ІТ компаній: залучення інвестицій в нові стартапи, великі М&А угоди, нові відомі контракти з ІТ гігантами, підвищення позицій у світових рейтингах;

3) клієнти прагнуть урізноманітнити кількість одночасних постачальників ІТ послуг, тим самим підвищуючи можливості для нових продажів українських компаній;

4) клієнти зміщують акценти з традиційного ІТ аутсорсингу на ІТ рішення бізнес-завдань. Українські компанії підхоплюють цю хвилю, залучаючи в індустрію бізнес-аналітиків;

5) держава більше залучається до розвитку ІТ індустрії, використовуючи тему як частину державної міжнародної PR програми;

6) ІТ компанії інтегруються з українськими вишами, створюючи попит на фахівців і коригуючи освітні програми;

7) великі ІТ компанії розвивають власні академії;

8) у 17 містах сформовані ІТ кластери, що локально об'єднують учасників ринку.

Проте залишаються фактори, що негативно впливають на розвиток ІТ-індустрії в Україні, а саме:

- нестача кваліфікованих кадрів;
- не вдосконаленні освітні програми;
- проблеми в питаннях захисту інтелектуального права;
- хитка репутація держави як надійного бізнес-партнера.

Однак ситуація повільно змінюється, спостерігаються зрушення в позитивну сторону. Компанії, які зацікавлені у кваліфікованому персоналі, приділяють велику увагу рекрутингу, підтримують розвиток інжинірингових шкіл і вузів, які потім забезпечують їх перспективними молодими кадрами. Така політика неминуче веде до стимулювання ринку ІТ-праці та підвищенню рівня претендентів.

Отже, ІТ-індустрія – один із ключових компонентів економіки України. При успішному розвитку вона здатна здійснювати і уже здійснює позитивний вплив на економічні показники. А це означає, що попит на ІТ-фахівців та їх мотивація будуть неухильно зростати.

2.2 Організаційно-економічна характеристика компанії «Kozak Group»

Kozak Group – це талановита і висококваліфікована команда професіоналів, що спеціалізується на розробці веб-сайтів і різних типів веб-орієнтованого програмного забезпечення. На сьогоднішній день компанія розробляє програмне забезпечення та обслуговує малі та середні підприємства по всьому світу, включаючи США, Австралію, Іспанію, Францію, Німеччину.

В даний час компанія має два офіси, розташованих на території України в Києві та Запоріжжі.

Сайт компанії знаходиться за посиланням: <https://kozak-group.com>.

Метою діяльності підприємства «Kozak Group» є одержання прибутку (доходу) на підставі здійснення виробничої, торгівельної, комерційної, посередницької та інших видів діяльності, не заборонених законодавством України, та реалізації економічних і соціальних інтересів акціонерів та членів трудового колективу товариства.

Підприємство володіє значною часткою власного капіталу, тобто має високу ступінь фінансової автономності, високу ступінь захищеності інтересів інвесторів та кредиторів.

Варто зазначити, що безліч організацій по всьому світу користуються ІТ-послугами компанії «Kozak Group». Послуги підприємства наразі широко представлена в Україні.

Місія компанії – якісне програмне забезпечення, інноваційні технології та комплексні рішення.

Разом з партнерами компанія «Kozak Group» проектує справжні цінності, які переходять від покоління до покоління, екокомфорт та естетику для клієнтів, гідні умови праці для власних співробітників і вигідні умови інвестування для акціонерів. Компанія щорічно впроваджує інноваційні виробничі рішення, які направлені на підвищення енергоефективності виробництва, зниження ресурсоспоживання згідно програми енергонезалежності України. Водночас внутрішні стандарти енергоефективності продукції компанії «Kozak Group» спрямовані на виробництво матеріалів, що відповідають світовим вимогам.

Потрібно додати, що підхід до організації бізнесу компанії «Kozak Group» заснований на високих корпоративних стандартах і націленості на результат, спрямований на підтримку довіри та поваги суспільства, передбачає соціальну відповідальність і дбайливе ставлення до навколишнього середовища.

Команда професіоналів, що працюють під назвою «Kozak Group», поєднує досвідчених фахівців у сфері ІТ технологій, корпоративного управління, маркетингу та ін. Структура управління «Kozak Group» – горизонтальна, в основу якої лежить відносно висока норма управління і відносно невелика кількість рівнів ієрархії. Представимо її у вигляді рисунку 2.6.

Така організаційна структура є найбільш ефективною для продуктових компаній в галузі ІТ-технологій. Кожний підрозділ виконує певні функції, проте основні бізнес-процеси компанії проходять через всі функціональні блоки, які тісно пов'язані один з одним та постійно взаємодіють між собою.



Рис. 2.6 Організаційна структура компанії «Kozak Group»

Аналіз зовнішнього середовища.

Для формування профілю компанії «Kozak Group» далі проведемо аналіз зовнішнього середовища за методом PESTEL [44].

Political (Політичні):

- нестабільна політична ситуація в країні,
- немає політичної волі структурування законодавчої бази щодо ІТ-ринку,
- ДФС виступає як виконавчий орган, а не сервісна функція,
- бар'єри при відшкодуванні ПДВ.

Economic (Економічні):

- високі процентні ставки по кредитах в Україні,
- низький рівень купівельної спроможності,
- низький рівень доходів населення,
- низькі темпи зростання економіки країни.

Social (Соціальні):

- зниження кількості населення країни,
- зниження кількості споживання в зв'язку з низьким рівнем життя,
- низький рівень освіти.

Technological (Технологічні):

- підвищення вимог харчових стандартів,
- нові сучасні технології виробництва.

Environmental (Екологічні):

- потрібні постійні пошуки ефективно вигідного матеріалу,
- тренд до екобудівництва.

Legal (Юридичні):

- неврегульовано законодавство відносно ринку ІТ-послуг,
- зміна законодавства відносно підвищення вимог веб-індустрії.

Профіль галузі в Україні.

З огляду на особливості ведення бізнесу в Україні можна виділити основні характеризують її критерії [49]:

- експортно-орієнтована галузь (більше 90% обсягу виробництва),
- як наслідок – необхідність відшкодування ПДВ,
- переоцінка біологічних активів (оцінка за справедливою вартістю),
- біржовий товар (залежить від світових цін),
- яскраво виражена сезонність потреб (управління касовими розривами),
- повільна оборотність запасів щодо інших галузей,
- курсові ризики (хеджування).

Профіль компанії «Kozak Group».

Основними ключовими характеристиками компанії і, як наслідок, основними факторами, що впливають як на ефективність, так і результативність її роботи є [49]:

- дистанційність, яка впливає на кількість продажів;
- висока світова конкуренція, що впливає на світові ціни з точки зору підвищення користуванням ІТ-продукції за останні 3 роки (2015-2018) в середньому на 5,8% на рік при зростанні загального обсягу споживання на 3,9% (джерело USDA);
- не є стабільною економічна ситуація в Україні, яка значно впливає на курси валют і відповідно коливання у вартості закупівлі імпортованих складових матеріально-технічної бази, так і вплив на еквівалент гривневих цін продажу на експорт;

- нестабільність політичної ситуації в Україні, яка впливає на недосконалість законодавства і законодавчу неврегульованість ринку ІТ-послуг в Україні, так і на бюрократичні перепони у відшкодуванні експортного ПДВ.

Стратегія компанії: компанія «Kozak Group» має на меті подвоїти обсяги експорту в період 2016-2020 фінансового року, пропонуючи унікальні комплексні рішення своїм партнерам, завдяки збалансованому розвитку бізнес-сегментів компанії шляхом:

- ефективного використання мережі активів;
- інвестування в технології та інновації;
- стратегічного придбання;
- розвитку потенціалу команди і удосконалення процесів.

Зазначимо, що стратегія, сформульована компанією «Kozak Group», є вельми амбітною як мінімум з точки зору того, що вона недостатньо конкретизована в частині обсягів експорту саме якої продукції або продуктивних груп.

Також слід звернути увагу на те, що розвиток можливостей декларованих компанією для досягнення поставленої стратегічної мети можуть бути недостатніми, оскільки мова йде про те, що подвоєння обсягів експорту відбудеться за рахунок зростання ринку, то світова динаміка споживання звичайно демонструє стабільне зростання + 4-5 % з року в рік за даними USDA, але далеко не в 2 рази за 4-5 років. Якщо ж мова йде про конкурентні переваги, які дозволять наростити обсяги за рахунок конкурентів, то з огляду на те, що вся номенклатурна група продукції, що експортується є біржовою і залежить від світових цін, відповідно основною конкурентною перевагою може бути більш конкурентна ціна і логічне зниження собівартості враховуючи ті ж світові тренди зниження цін на ІТ-продукцію, наприклад.

Не слід також забувати про світові тренди збільшення виробництва і споживання веб-продукції, що логічним чином змушує опускати на них ціни з року в рік через жорстку конкуренцію.

Основними проблемами розвитку компанії є фактори, які стримують її зростання, а саме:

- слабкий операційний контроль собівартості,
- неефективне використання фінансових ресурсів,
- втрачені можливості,
- зовнішні чинники, які піддаються або не піддаються впливу, наприклад, світові ціни.

Для ідентифікації тих чи інших стримуючих факторів нами був проведений аналіз як фінансово-економічного стану, так і визначені причинно-наслідкові зв'язки, що впливають в тій чи іншій мірі на характерні показники і сформульовані рекомендації щодо зміни виявлених проблем, які можуть мати вплив на зміну бізнес-процесів, зміни (посилення) контролю, структурування або систематизації тих чи інших функцій компанії.

Проведено порівняльний аналіз конкурентів компанії «Kozak Group» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз конкурентів компанії «Kozak Group»

	«Kozak Group»	SIMPLAMARKET	SoftServe
Пропозиція послуг	вужька	середня	широка
Ціни	низькі	низькі	середні
Впізнаваність на ринку	мала	середня	велика
Просування	сайт та інтернет портали : prom.ua, olx	сайт та інтернет портали : prom.ua, olx	сайт та офісні центри
Надання послуг	розробка та продаж програмного забезпечення, написання сайтів, обслуговування	розробка та продаж програмного забезпечення, написання сайтів, обслуговування	розробка та продаж програмного забезпечення, обслуговування, управління проектами

Отже, проведено аналіз для визначення, в першу чергу, можливостей і потенціалу компанії, як внутрішнього так і зовнішнього.

Основними джерелами даних для аналізу були: сайт компанії, її публічна звітність перед акціонерами, інші аналітичні статті та інформація авторитетних джерел.

Фінансово-економічний аналіз компанії «Kozak Group» та діагностика його внутрішнього середовища.

Базовою інформацією для фінансового-економічного аналізу є основні форми фінансової звітності, такі як баланс, звіт про фінансові результати та звіт про рух грошових коштів. Фінансова звітність була складена за принципами МСФЗ і підтверджена незалежним аудитом. Фінансовий рік у компанії «Kozak Group» закінчується 30 грудня. Виходячи із специфіки діяльності компанії, дане рішення було прийнято для того, щоб показники звітності були максимально об'єктивними і послідовно репрезентативними.

Розглянемо ключові фінансові показники, що характеризують діяльність компанії «Kozak Group», з їх горизонтальним відносним аналізом. Тенденції зростання доходу є явищем позитивним, але при цьому спостерігається зниження показників прибутку починаючи від валової і закінчуючи чистим прибутком. Також можна спостерігати за планомірним зниженням оборотного капіталу. Як наслідок вищевикладених змін, відбувається зменшення операційного грошового потоку. Необоротні активи щорічно приростають, що свідчить про інвестуванні в виробничі потужності, що також в свою чергу можна спостерігати в нарощуванні використання грошових коштів в інвестиційну діяльність.

Характеристика пасивів з точки зору нарощування капіталу формується переважно за рахунок генерації чистого прибутку, при цьому структура зобов'язань змінюється як в періоді так і суттєво нарощується з року в рік. Попередньо можна відзначити, що у компанії «Kozak Group» є кілька проблемних зон: ефективність і управління портфелем зобов'язань [50].

Для більш глибокого розуміння фінансово-економічного стану компанії «Kozak Group» має сенс розглянути ряд фінансових коефіцієнтів, які дозволять більш глибоко визначити проблемні зони [55].

Зокрема для початку зупинимось на основних показниках рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності компанії «Kozak Group»

Показник	2015	2016	2017	2018
ROE (рентабельність власного капіталу)	10,7%	22,8%	15,5%	4,8%
ROS (рентабельність продажів)	4,1%	11,4%	8,2%	2,3%
AT (оборотність активів)	1,59	1,32	1,08	1,09
A/E (мультиплікатор капіталу)	1,65	1,52	1,74	1,89

Починаючи з 2016 року рентабельність капіталу як і рентабельність продажів падає. У першому випадку це свідчить про зниження віддачі на гроші, які були вкладені власниками. У другому випадку існуюча динаміка підтверджує зниження ефективності компанії.

Розглядаючи показник оборотності активів з 2015 по 2017 рік показник падає, але в 2018 році демонструє незначне зростання, що свідчить про пропорційне зростання доходу і зростання активів, які в свою чергу повинні забезпечувати цей приріст як мінімум з тією ж динамікою. Збільшення показника мультиплікатора капіталу в 2016-2018 роках в першу чергу свідчить про те, що забезпечення приросту активів за рахунок власних ресурсів було недостатньо, для чого були залучені кошти за рахунок зовнішніх запозичень.

Виходячи з динаміки структури пасивів можна відзначити, що частка власних і позикових коштів при відносній волатильності знаходиться на допустимому рівні з точки зору розподілу ризиків портфеля пасивів між власними коштами та залученими. Варто відзначити, що в фінансовому 2016-2017 році додатково був проведений випуск облігацій для залучення

додаткового позикового фінансування, яке використовувалося переважно для погашення кредитів зі строком погашення в цьому ж періоді.

Коефіцієнт покриття відсотків і його зниження з року в рік свідчить про те, що зниження ефективності у вигляді зниження операційного прибутку і збільшення процентного навантаження має сукупно негативну динаміку.

Чистий робочий капітал має істотну динаміку зростання, але не слід забувати, що при гальмуванні оборотності активів і збільшення фінансового левериджу це збільшення було профінансовано частково за рахунок позикових коштів. Коефіцієнт маневреності є досить волатильним за весь період аналізу. Це в першу чергу свідчить про нелінійне збільшення необоротних активів щодо зростання капіталізації. При цьому значний приріст оборотних активів з 2016 по 2018 рік практично в 2 рази говорить про те, що переважно велика частина такого збільшення була профінансована за рахунок позикових коштів [49].

Показники ліквідності переважно знаходяться в допустимих діапазонах, що свідчить про те, що істотне нарощування оборотних активів відбувалося в основному за рахунок короткострокових зобов'язань.

Всі показники оборотності до 2017 року демонстрували негативну динаміку. У 2018 року тенденція змінилася в частині оборотності запасів – оборотність покращилася на 21 день. У свою чергу це природним чином позитивно відбилося на фінансовому циклі, але при цьому триває негативна динаміка оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості незначно уповільнює його.

Також додатково слід зазначити, що динаміка зростання валюти балансу має випереджальний характер щодо динаміки зростання чистих активів, що свідчить про те, що зростання активів забезпечується не тільки за рахунок коштів акціонерів компанії, але і за рахунок залучення позикового фінансування використовуючи різні інструменти.

Виходячи з представленої інформації однозначно можна прийти до висновку, що проблемною зоною розвитку компанії є зниження ефективності саме в частині валового прибутку так як інші елементи витрат такі як адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні та неопераційні витрати / доходи, фінансові витрати не на стільки впливають на показники прибутків нижче валового. Це говорить про те, що зниження валового прибутку послідовно знаходить відображення в прибутку від продажів, EBITDA, EBIT і чистого прибутку [49].

Виходячи з представленої динаміки операційний грошовий потік в період 2015-2016 року формував достатній позитивний результат для виконання інвестиційної програми та часткового погашення фінансових зобов'язань. У період же 2017-2018 року в рамках реалізації стратегії компанії і нарощування основних фондів операційного грошового потоку було недостатньо, що відповідно зажадало залучення додаткового позикового фінансування.

Але при цьому все таки управління портфелем запозичень викликає додаткові питання, наприклад, навіщо компанії не знижувальний залишок коштів при тому, що притоки і відтоки фінансового грошового потоку не завжди виглядають логічними з огляду на наявність вільного залишку грошових коштів. Це говорить про те, що ще однією проблемною зоною компанії є ефективність використання портфеля запозичень з точки зору оптимальної процентної навантаження, яка в свою чергу логічно впливає на величину чистого прибутку і капіталізацію.

На завершення фінансово-економічного аналізу та внутрішнього середовища підприємства виявимо основні можливості і загрози розвитку компанії «Kozak Group» (крім фінансово-економічних) (табл. 2.4).

Виходячи з проведеного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ компанії «Kozak Group», було виявлено ряд проблемних зон, які явно уповільнюють розвиток компанії і які вимагають більш детального аналізу для формування рекомендацій щодо їх усунення.

Таблиця 2.4

Аналіз можливостей та загроз розвитку компанії «Kozak Group»

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Високі можливості за конкурентною ціною на світовому ринку (стратегія цінового лідерства); - Відносно низька собівартість виготовлення ІТ-продукції; - Зростання світового попиту на ІТ-ринку та на ІТ- продукцію. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сприятливі умови для продажу ІТ-продуктів; - Коливання обсягів попиту; - Низька купівельна спроможність населення України; - Відтік робочої сили; - Інші країни можуть захистити свої економіки від імпорту дешевих українських товарів; - Економічна нестабільність в Україні; - Не до кінця врегульовано питання відшкодування ПДВ від імпорту на державному рівні («заморажування» оборотних коштів); - Не врегульовано законодавчу базу ІТ- галузі.

Варто зазначити, що інструменти і методи управління ланцюгами поставок дозволяють користувачам знизити кількість помилок і витрат при оптимізації всього ланцюжка поставок. Можна виокремити 9 різних типів інструментів управління ланцюгами поставок компанії «Kozak Group» [55].

1. Інструменти статусу доставки: оповіщення і поновлення.

Популярний інструмент управління ланцюгами поставок, оповіщення в режимі реального часу надають своєчасну інформацію про всі дії по доставці. Оновлення в режимі реального часу тримають в курсі, так що всі зацікавлені сторони можуть вжити заходів, перш ніж невеликі проблеми стануть набагато більше.

2. Інструменти обробки замовлень.

Обробка замовлень надзвичайно важлива для будь-якого ланцюжка поставок, і тому програмне забезпечення надає інструменти, необхідні для полегшення і підвищення ефективності цього завдання. Ці інструменти підтримують всі функції обробки замовлень, такі як обробка замовлень на продаж, управління замовленнями, виконання замовлень, виставлення рахунків і замовлення на готівку. Ці інструменти оптимізації ланцюжка поставок дозволяють автоматизувати більшість операцій, пов'язаних з

обробкою замовлень, з використанням EDI і аналогічною технологією для безпосереднього збору даних про замовлення. Це скорочує час, необхідний для традиційної обробки замовлення, усуваючи необхідність вручну створювати і відправляти замовлення на поставку і рахунки-фактури. Це також знижує ймовірність людської помилки, оскільки немає необхідності вручну витягати інформацію про замовлення і повторно вводити її в іншу систему [41].

3. Інструменти для подачі заявок і витрат.

Поставки і закупівлі є основною частиною операцій ланцюжка поставок для компанії «Kozak Group». Отже, інструменти, які підтримують ці дії, повинні бути головним пріоритетом. Складні інструменти для управління ланцюгами поставок можуть допомогти вам розібратися і детально поглянути на те, що ви витрачаєте на кожен предмет, який ви берете і відправляєте під час виробництва. Інструменти подачі і оплати також автоматизують більшу частину процесу закупівель, скорочуючи кількість помилок і витрачених ресурсів. Ці інструменти також можуть допомогти вам в оцінці пропозицій від різних постачальників, допомагаючи вам визначити можливості для поліпшення. Багато хто з сучасних систем включають в себе автоматичний аналіз витрат, щоб допомогти користувачам краще зрозуміти свої загальні процеси закупівель і знайти способи їх поліпшення. Для груп зі закупівель, в яких багато учасників, системи SCM дозволяють співробітникам по закупкам встановлювати обмеження для співробітників, створюючи процеси затвердження та обмеження витрат.

4. Управління постачальниками компанії «Kozak Group».

Тісно пов'язуючись з інструментами пропозиції і оплати, управління постачальниками є обов'язковою вимогою для компанії «Kozak Group», коли справа доходить до закупівель. Поряд з допоміжними функціями для вирішення питань вартості, інструменти управління ланцюгами поставок можуть також допомогти підприємствам краще зрозуміти, як вони ставляться до своїх постачальників. Інструменти управління постачальниками

показують історію ділового партнерства і його вплив на ланцюжок поставок. Використовуючи аналіз продуктивності постачальників, користувачі можуть бачити, як будь-який конкретний постачальник вніс свій внесок в бізнес-модель. Маючи можливість постійно оцінювати внесок ваших партнерів, особи, які приймають рішення, можуть діяти більш впевнено, щоб змінити або іншим чином управляти відносинами з постачальниками. Крім того, інструменти управління постачальниками часто пропонують робоче простір для проведення торгів, аукціонів та переговорів для більш централізованих закупівель [41].

5. Прогнозування попиту компанії «Kozak Group».

Використовуючи аналітику, сучасне програмне забезпечення здатне обробляти величезні обсяги даних ланцюжка поставок компанії «Kozak Group» за частку часу, який буде потрібно команді аналітиків. Аналітика не тільки дає уявлення про минуле практиці, але також може створювати прогнози для прогнозування майбутнього попиту. Грунтуючись на минулих тенденціях, використання інструментів прогнозування маркетингової діяльності допоможе передбачити попит клієнтів. Це забезпечує необхідну інформацію для прийняття важливих рішень, що стосуються планування виробництва, управління трудовими ресурсами та взаємовідносин з постачальниками для задоволення цього попиту. Без прогнозів з'являється ризик дефіциту акцій в періоди інтенсивного попиту. З іншого боку, коли попит несподівано низький, є ризик отримати високі транспортні витрати, яких можна було б уникнути в іншому випадку. Ці прогнози часто передаються за допомогою звітів панелі інструментів [49].

6. Аналітика ланцюжків поставок і звіти.

На додаток до аналізу споживчого попиту і продуктивності постачальників компанії «Kozak Group», рішення програмного забезпечення виконує аналіз даних компанії по всьому ланцюжку поставок. Інструменти аналізу ланцюжка поставок дозволяють користувачам повністю бачити не тільки фізичне розташування інвентарю, але також і здоров'я і роботу

компанії. Аналітика може дати уявлення про компанію в цілому або окремих секторах. Прогнози попиту дають уявлення про популярність певних товарів, тоді як аналіз складу може запропонувати найбільш ефективний спосіб зберігання і переміщення цього товару. Програмне забезпечення також дозволяє користувачам аналізувати обробку замовлень, яка може розкрити джерело затримок і помилок. Крім того, користувачі можуть аналізувати транспортні та логістичні процеси. Це допомагає особам, які приймають рішення, зрозуміти, наскільки добре працюють оператори зв'язку, а також моделі затримки і помилки. Все це дає користувачам можливість поліпшити свої процеси, відмовившись від менш корисних методів. Аналітика повинна передаватися в формі звіту. Різні рішення можуть пропонувати різні методи звітності, в тому числі таблиці, діаграми, інформаційні панелі і багато іншого. Панелі моніторингу є одним з найбільш поширених методів, оскільки вони надають швидку інформацію, як тільки користувач входить в систему. Програмне забезпечення панелі управління ланцюжком поставок може бути налаштоване для відображення найбільш важливих ключових показників ефективності, визначених користувачем [49].

7. Портали співпраці.

Крім надання центру для закупівель, сучасні інструменти моніторингу також дозволяють компанії «Kozak Group» і її постачальникам співпрацювати іншими способами через призначений портал. Портали ланцюжка поставок можуть усунути деякі проблеми співробітництва, включаючи проблеми зв'язку, проблемні місця в заявках і замовленнях і інші проблеми. Використовуючи портали, всі сторони можуть мати доступ до прогресу розробки, прогнозами замовлень, специфікаціям продуктів, замовленнях на покупку, історії відвантажень, графіками і багато чому іншому. Співпраця безпосередньо над певними документами усуває необхідність в постійному переписуванні по електронній пошті для отримання правильної інформації і помилок, в основному пов'язаних з цією формою спілкування. Портали для спільної роботи підтримують повну

прозорість ланцюжка поставок, що дозволяє як компаніям, так і їх постачальникам залишатися в курсі подій [50].

8. Функції безпеки.

Є ще один елемент програмного забезпечення, який прямо орієнтований на безпеку компанії «Kozak Group». Крадіжка даних може привести до втрати компанією позиції на ринку. Наприклад, якщо прогнози попиту будуть вкрадені, тоді конкуренти будуть мати уявлення про інтереси та вподобання клієнтів компанії. Це дозволить компаніям-конкурентам більш ефективно продавати на ринку, зменшуючи прибуток. У разі крадіжки фінансових даних можна втратити довіру споживачів або ділових партнерів. Щоб запобігти цим збоям в роботі системи безпеки, необхідно використовувати засоби захисту. Більшість постачальників сьогодні пропонують гарантії безпеки, щоб повідомити своїм клієнтам, які зусилля були зроблені для захисту їх інформації. Це може включати відмову від сторонніх постачальників з низькими стандартами безпеки, заборона на створення бекдора, агресивне керування виправленнями і процедури реагування в разі злому. Існують також заходи безпеки, які компанія може зробити для подальшого захисту даних. Наприклад, звіти панелі керування можуть бути обмежені в залежності від користувача, щоб гарантувати, що тільки затверджений персонал має доступ до певних даних компанії. Багато рішень також дозволяють системному адміністратору встановлювати права доступу до файлів. Крім того, можна інтегрувати біометричні пристрої для забезпечення подальшої відповідальності [47].

9. Інструменти відповідності та аудиту.

Споживачі, як ніколи раніше, хочуть, щоб їх продукція була якісною, безпечною і етичною. На щастя, сучасне програмне забезпечення дає користувачам можливість легко дотримуватися екологічних та етичних норм. Наприклад, деякі рішення дозволяють користувачам ретельно перевіряти постачальників, щоб переконатися, що отримані мінеральні речовини не мають конфліктів. Інструменти аудиту дозволяють вашому бізнесу

залишатися прозорим під час сторонніх розслідувань. Ці інструменти можуть збирати і зберігати дані, пов'язані з відповідними політиками і правилами [48].

Маркетингова цінова політика компанії «Kozak Group».

Стратегія ціноутворення в маркетингу – це пошук оптимальної ціни на продукт. Ця стратегія поєднується з іншими принципами маркетингу, відомими як чотири «Р» (product, place, price, promotion – продукт, місце, ціна, просування), ринковий попит, характеристики продукту, конкуренція і економічні моделі. Стратегія ціноутворення, як правило, є одним з найбільш важливих компонентів комплексу маркетингу і орієнтована на отримання доходу і, в кінцевому підсумку, прибутку для компанії. Успіх в ціноутворенні для бізнесу посилюється завдяки ясності ринкових умов, розуміння незадоволеного бажання споживача і суми, яку він готовий заплатити за його виконання. Компанія «Kozak Group» буде покладатися на знижку в рамках рекламних акцій, які зазвичай використовуються для збільшення трафіку і залучення нових клієнтів. Ці ціни зі знижкою привертають увагу до продукту і можуть бути використані як засіб залучення клієнтів, які потенційно можуть придбати інші товари компанії. Сезонні зміни є хорошими прикладами випадків, коли компанії використовують цю стратегію, коли вони дисконтують ціни на товари, які виходять з сезону. При управлінні елементом ціни маркетингового комплексу компанії керівництво фірми спочатку має визначитися з цілями ціноутворення, а потім встановити базову ціну на товар або послугу. Останнє завдання полягає в розробці стратегій ціноутворення, які сумісні з іншою частиною комплексу маркетингу [27]:

- цінова конкуренція: компанія «Kozak Group» бере участь в ціновій конкуренції, регулярно пропонуючи послуги за низькою ціною і, як правило, супроводжує лише деякі послуги;

- нецінова конкуренція: тут компанія «Kozak Group» намагається поліпшити свої ринкові позиції, підкреслюючи інші аспекти своїх маркетингових програм;

- стратегії виходу на ринок При підготовці до виходу на ринок з новим продуктом керівництво компанії «Kozak Group» вирішує, яку з цих стратегій вибрати: ціноутворення на ринку – встановлення високої ціни на новий продукт, щоб шар за шаром отримувати максимальні прибутки від сегментів, які бажають заплатити високу ціну; ціна встановлена на максимально можливому рівні, який найбільш зацікавлені будуть платити за новий продукт. Компанія робить менше, але вигідніші продажі (Ця стратегія використовується тому, що вона забезпечує здорову норму прибутку для покриття витрат на високі НДДКР – попит скорочується до рівня, що не перевищує виробничі потужності фірми – це забезпечує гнучкість, тому що набагато легше знизити початкову ціну, яка зустрічає опір споживачів, ніж підвищити початкову ціну, яка виявилася занадто низькою для покриття витрат).

Ринок скіммінг підходить для наступних умов: новий продукт має відмінні риси, які дуже бажані для споживачів; попит досить нееластичний; новий продукт захищений вхідними бар'єрами, такими як патенти. Оцінка проникнення на ринок – тут встановлена низька початкова ціна для нового продукту. Ціна є низькою по відношенню до діапазону очікуваних цін цільового ринку. Основною метою цієї стратегії компанії «Kozak Group» є негайне проникнення на масовий ринок і тим самим створення значного обсягу продажів і великої частки ринку. Ця стратегія використовується, якщо виконуються наступні умови [28]:

- для продукту існує великий ринок;
- попит дуже еластичний;
- істотне скорочення питомих витрат може бути досягнуто за рахунок великомасштабних операцій;
- жорстка конкуренція на ринку вже існує.

Стратегії ціноутворення для або послуг компанії «Kozak Group»:

1) ціноутворення в лійнійці продуктів або послуг: установка цїнових зв'язків між різними продуктами в лійнійці продуктів чи послуг на основі відмінностей у витратах між продуктами/послугами, оцінки клієнтом різних функцій і цін конкурентів;

2) опційні ціни на продукти або послуги: ціни на додаткові продукти/послуги разом з основним продуктом/послугою.

Зміни цін компанії «Kozak Group».

1. Ініціювання зниження цін.

Компанія може знизити ціни, прагнучи домінувати на ринку за рахунок зниження витрат.

2. Ініціювання підвищення цін.

Щоб викликати відчуття зростання цін, викликане інфляцією витрат, необхідно підтримати, повідомивши клієнта, чому відбулося збільшення, і повільно збільшуючи ціни, скасувавши знижки або скоротивши виробництво продукції з низькою маржею.

Реагування на зміни цін. Чи вплине зниження ціни на частку ринку або опитування? Чи можуть / повинні бути вжито ефективні дії? Утримувати поточну ціну; продовжувати стежити за цінами конкурентів. Знизити ціну. Підвищити сприйняття якості. Поліпшити якість і підвищити ціну [51].

Маркетингова політика розподілу компанії «Kozak Group».

Політика розподілу – це маркетинговий інструмент, який пов'язує виробництво зі споживачем. Визначення цієї політики дозволить визначити, яким чином планується змусити продукт або послугу надійти до кінцевого споживача, що буде залежати від ланки розподільної ланцюжка, в якому наразі знаходимося (виробник, посередник або роздрібний продавець). Рішення, які ми повинні будемо прийняти, такі [24]:

- обрати систему розподілу або стратегію,
- обрати канали поширення.

При цьому найделікатнішим буде вибір системи розподілу компанії «Kozak Group». Тим не менше, використання різних альтернативних систем розподілу стає все більш поширеним.

Канал розподілу – це канал, шлях або маршрут, через який проходять продукти/послуги, оскільки вони створені в своєму джерелі, поки не досягнуть свого споживання або використання в кінцевому пункті призначення. За відправну точку каналу збуту є виробник. Кінцевим пунктом або пунктом призначення є споживач. Група людей між виробником і споживачем є посередником [53].

Маркетингова політика комунікацій компанії «Kozak Group».

Розглянемо стратегії відносин компанії «Kozak Group» і переговорів з дистриб'ютором. Є два стратегічні підходи:

1. Стратегія просування: надання вертикального тиску з боку виробника на канали збуту для максимізації продажів. Спосіб підштовхування заснований на налаштуванні чотирьох осей узгодження: маржа прибутку для каналу, висока швидкість обертання, комунікаційна підтримка виробника, стимули для обсягу покупки. Стратегія витягування: вертикальна «висхідна» активація розподільної ланцюжка. Виробник звертається безпосередньо до споживача, використовуючи засоби масової інформації, щоб зробити продукт відомим і створити потребу у споживача. Останній, вимагаючи продукт дистриб'ютору, активує посередницьку ланцюжок до тих пір, поки не надійде до виробника [47].

Маркетингові комунікації компанії «Kozak Group» включають в себе рекламу, рекламні акції, продаж, брендинг і онлайн-просування. Процес дозволяє громадськості дізнаватися або розуміти бренд. Успішний брендинг включає в себе цільову аудиторію, яка цінує маркетингову програму організації.

Реклама – невелика, але важлива частина маркетингових комунікацій; комплекс маркетингових комунікацій являє собою набір інструментів, які можна використовувати для надання чіткої та узгодженої інформації цільової

аудиторії. Це також зазвичай називають рекламної сумішшю. Крозье (1990) стверджує, що всі терміни мають однакове значення в контексті 4ps: продукт, ціна, місце і просування [38].

План маркетингу визначає ключові можливості, загрози, сильні і слабкі сторони, встановлює цілі і розробляє план дій для досягнення маркетингових цілей. Кожен розділ 4P встановлює свій власний об'єкт; наприклад, ціноутворення може полягати в збільшенні продажів на певному географічному ринку шляхом встановлення ціни на свій власний продукт або послугу нижче, ніж у їх конкурентів.

Отже, комунікація є одним з важливих аспектів комплексу маркетингу компанії «Kozak Group». Маркетингові комунікації часто є найбільшим компонентом комунікацій усередині компанії, який може представляти цінності, цілі або конкретні продукти і послуги компанії інвесторам, клієнтам або широкої громадськості. У 21-му столітті комунікаційні цілі зосереджені на більш персоналізованих повідомленнях, націлених на групи клієнтів або окремих осіб, щоб створити високі відгуки і розширити взаємодію з брендом. У міру того, як бізнес стає все більш глобальним з розширенням доступу до Інтернету, мобільних телефонів і соціальних мереж, виникають нові проблеми для інформування людей на цільових зарубіжних ринках. Зміни в світовій економіці і доступ до нових ринків також призводять до збільшення попиту на доставку продукції і супутніх послуг. Щоб бути ефективними, комунікаційні стратегії повинні збігатися з маркетинговими цілями, а також враховувати місцеві мови, діалекти і культурні норми [38].

Зовнішні комунікації можуть включати запитальники дослідження ринку, веб-сайт офісу, гарантії, річний звіт компанії і презентації для інвесторів. Внутрішні комунікації можуть бути маркетинговими матеріалами, прайс-листом, каталогами продукції, презентаціями продажів і управлінськими комунікаціями. З іншого боку, кожен ринок вимагає різних типів комунікацій. Наприклад, промисловий ринок вимагає більш особистого

спілкування, а споживчий ринок вимагає не особистого спілкування. Є також 4 основних типи спілкування [49].

Один до багатьох: цей вид спілкування є найоригінальнішим. Він генерується з однієї точки трансляції та потім доступний по радіохвилях або в масових тиражах. Цей тип спілкування зазвичай адаптований для поширення новин, який не є специфічним, навіть не інтерактивним. Наприклад, в терміновому повідомленні про ефір радіомовлення в галузі, це корисно для загального оголошення.

Багато до одного: багато до одного зазвичай підключаються до спілкування один до багатьох.

Індивідуальне спілкування: це найбільш інтенсивне і інтерактивне спілкування на індивідуальному рівні. Є багато прикладів таких, як:

- презентація продажів;
- переговори на ринку або пряма поставка, що засновані на індивідуальному спілкуванні.

Більша частина цього спілкування віч-на-віч. Але в розвитку Інтернету, електронної пошти та онлайн-покупок з'являється шанс зустрітися віч-на-віч з людьми. Що дає можливість продавцям і покупцям спілкуватися більш безпосередньо. Ще один важливий канал для чату з миттєвими повідомленнями, такі як Wechat і Facebook, які стають надзвичайно популярними в бізнесі.

Багато до багатьох: на тлі високорозвиненого Інтернету росло спілкування багатьох до багатьох, наприклад, онлайн-чати, веб-сайти «блогів». Комунікаційні стенди «багато до багатьох» дозволяють учасникам обмінятися ідеями і досвідом.

Комунікаційні платформи, такі як Facebook, Twitter, Instagram, Slack, Skype або інші типи медіа, стали надзвичайно важливими засобами комунікації. Маркетингові комунікаційні платформи компанії «Kozak Group» – це потужна можливість для персоналізації і розширення маркетингового контенту в автоматичному режимі на основі профілю

одержувачів. Стратегічний вибір різних комунікаційних платформ відомий як медіа-стратегія, мета якої – залучити аудиторію в змістовну розмову і, як наслідок, створити міцні відносини. Сучасні технології розширили використання платформ і способів взаємодії споживачів і бренду. В результаті змінився контекст платформ і способи їх визначення.

2.3 Оцінка іміджу та корпоративної культури компанії «Kozak Group»

Зараз, коли бізнес активно глобалізується і інтернаціоналізується, компанії «Kozak Group», аби бути успішною в довгостроковій перспективі, дуже важливо знати і реалізовувати свої конкурентні переваги. Поза сумнівом, однією з конкурентних переваг будь-якого сучасного підприємства мають бути люди, з їх знаннями, цінностями і вміннями. Це не завжди так. Надто мало вітчизняних підприємств мають загальні для всіх співробітників компанії цілі, цінності і принципи поведінки, тобто – корпоративну культуру, те, що повинен свідомо формувати лідер, і довкола чого повинен розростатися бізнес. Таким чином, викладені вище проблеми підтверджують актуальність даної роботи і обумовлюють необхідність розгляду питань діагностики і оцінки корпоративної культури з метою подальшої її зміни в контексті стратегічного розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності [45].

Недостатнє вивчення корпоративної культури в Україні, недостатність системності в існуючих моделях зарубіжних авторів зумовили відсутність методики оцінки корпоративної культури, заснованої на системному підході, яка дозволила б керівникам підприємств комплексно оцінити корпоративну культуру підприємства.

Отже, проаналізуємо корпоративну культуру компанії «Kozak Group» за допомогою якісної оцінки корпоративної культури.

1.1. Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру компанії «Kozak Group».

Основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру компанії «Kozak Group»: національна культура і менталітет; ділові партнери; конкуренти; акціонери і власники; інвестори; діючі законодавчі акти; міжнародна та внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; науково-технічний прогрес.

Основні чинники внутрішнього середовища, які впливають на корпоративну культуру компанії «Kozak Group»: особа керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу); розмір підприємства; сфера діяльності підприємства; рівень освіти і кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство; особливості технології.

Необхідність проведення такого аналізу пояснюється тим, що відсутність обліку сили і характеру дії основних чинників може привести до неефективності заходів щодо оцінки корпоративної культури компанії «Kozak Group». Аналіз стратегії розвитку компанії «Kozak Group» – аналіз існуючої системи стратегічного розвитку підприємства: вивчення існуючих регламентів стратегічного управління, їх вживаність і результативність для підприємства.

1.2. Аналіз системи управління персоналом компанії «Kozak Group» – аналіз існуючої системи управління персоналом компанії «Kozak Group»: вивчення регламентів з управління персоналом, їх відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, їх вживаність і результативність для підприємства.

1.3. Оцінка структури зовнішньої ідентифікації (фірмовий стиль компанії «Kozak Group») – аналіз застосування і розпізнання корпоративного стилю підприємства при взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем.

1.4. Оцінка існуючої внутрішньої корпоративної культури компанії «Kozak Group» – аналіз існуючої внутрішньої корпоративної культури як усередині підприємства, так і при взаємодії з клієнтами.

Перш ніж вносити необхідні зміни, сприяючи вдосконаленню

корпоративної культури компанії «Kozak Group», необхідно провести дослідження корпоративної культури, що вже існує в компанії «Kozak Group». На кожному підприємстві часто існує своя унікальна корпоративна культура і для того, щоб прийняти заходи по її поліпшенню, потрібно зрозуміти, що в даний момент відбувається на підприємстві.

Аналіз існуючої корпоративної культури на підприємстві проводиться за наступними основними напрямками: базові цінності; традиції і символіка; стандарти поведінки; «герої» підприємства; сприйняття бренду.

В ході цього етапу аналізуються всі структури компанії «Kozak Group». Необхідно виявити основні цінності компанії «Kozak Group», що вже сформувалися, і визначити основні цінності підприємства в майбутньому.

1.5. Виявлення «проблемних зон» корпоративної культури компанії «Kozak Group» – аналіз і виявлення «проблемних зон» корпоративної культури підприємства, розробка рекомендацій по їх усуненню.

Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури компанії «Kozak Group» наведена в Додатку А.

Бальні оцінки, отримані в додатку А дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури компанії «Kozak Group». Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для компанії «Kozak Group» тип корпоративної культури.

Після бального заповнення таблиці (Додаток А) перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в табл. 2.5.

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури компанії «Kozak Group» необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 2.6.

Таблиця 2.5

Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури
компанії «Kozak Group»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	15	20	40	6	25	15	40	20

Таблиця 2.6

Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної
культури компанії «Kozak Group»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22	A	130	22
B	55	9	B	95	15
C	125	21	C	245	41
D	290	48	D	130	22
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах (Додаток А), а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С та D.

Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах табл. 2.5 і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

Аналізуючи результати статистичної обробки даних (табл. 2.6) бачимо, що:

- поточний стан корпоративної культури компанії «Kozak Group» характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива С=21 бал, а найменше отримала альтернатива В=9 балів.

- бажаний стан корпоративної культури компанії «Kozak Group» характеризується домінуванням альтернативи С=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива В=15 балів.

Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих в табл. 2.8 експертних даних, слід перейти до побудови профілів корпоративної культури компанії «Kozak Group».

Тепер побудуємо профіль корпоративної культури компанії «Kozak Group». Перейдемо до побудови профілів корпоративної культури компанії «Kozak Group», зокрема побудуємо профіль нинішньої корпоративної культури підприємства.

Для цього проаналізуємо числа зі стовпця «Поточний стан» табл. 2.8. Середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С і D) нанесемо на форму діаграми, запропонованої в п. 2.2 (рис. 2.7).

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми альтернативу А – 22 бали.

Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів.

Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру.

Відкладаємо на діагоналі, направленій вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал.

Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів.

Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру.

Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник.

Отже, профіль, зображений на рис. 2.7 відображає картину нинішньої корпоративної культури компанії «Kozak Group».

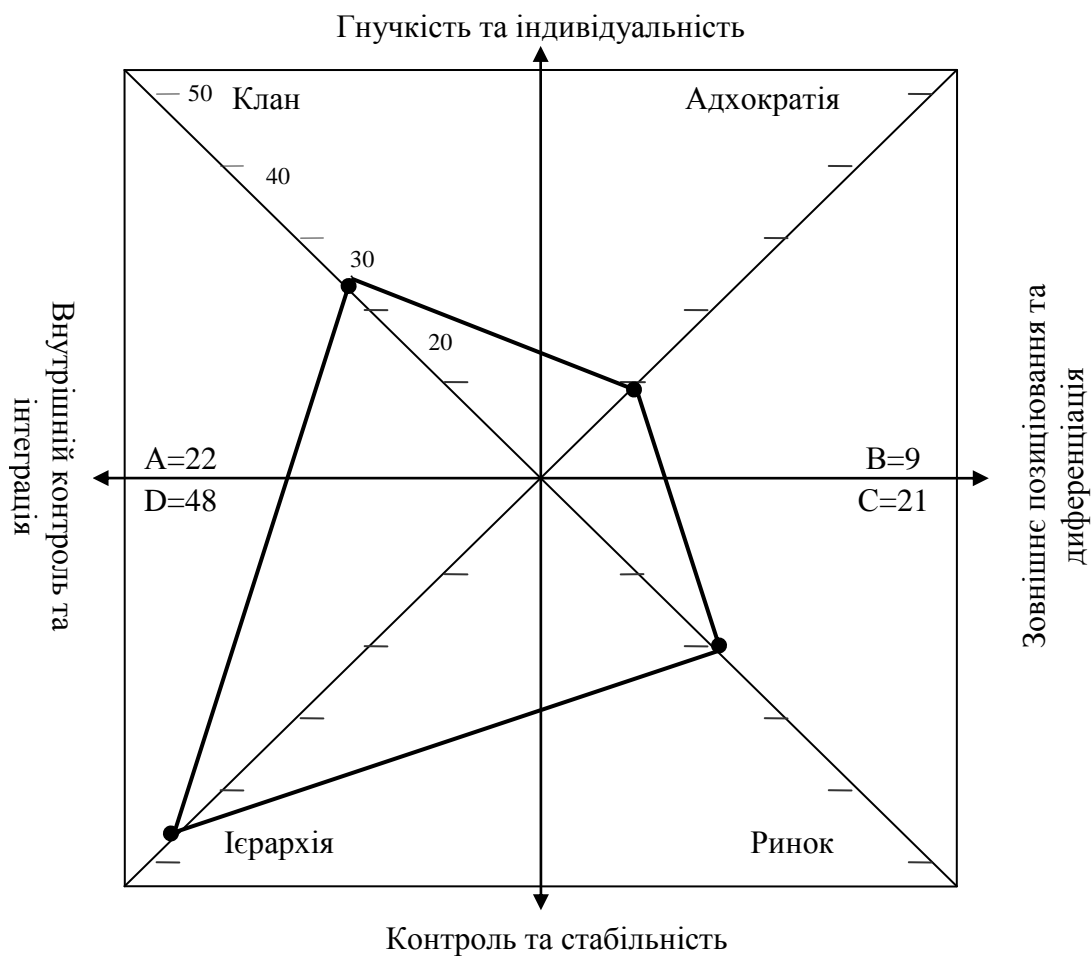


Рис. 2.7 Профіль нинішньої корпоративної культури компанії «Kozak Group»

Таким чином, проаналізувавши викреслений профіль нинішньої корпоративної культури, представлений на рис. 2.7, можна зробити висновок, що компанія «Kozak Group» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність.

Вивчення структури та елементів корпоративної культури підприємства, а також її ролі й завдання в управлінні персоналом підприємства. У ході аналізу внутрішніх організаційних процесів компанії «Kozak Group» ми виявили наступні «проблемні зони» корпоративної культури [52]:

- питанням корпоративної культури не приділяється необхідна увага вищим керівництвом підприємства, на підприємстві відсутні власні спеціалісти з корпоративної культури, проте не запрошуються і зовнішні спеціалісти;

- не створено «осередку» корпоративної культури на підприємстві – відсутня робоча група, яка б системно та постійно займалася питаннями формування, оцінки, розвитку та управління корпоративною культурою підприємства;

- заходи щодо підтримки розвитку корпоративної культури розробляються та впроваджуються несистемно і спонтанно, в результаті чого у працівників не сформовано єдиного образу корпоративної культури підприємства (системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які б приймалися та підтримувалися більшістю співробітників).

- більшість положень з корпоративної культури задекларовано лише на папері, відсутнє якісне доведення їх до працівників (особливо найнижчих рівнів), і як наслідок, відсутнє реальне виконання положень корпоративної культури на практиці;

- не затверджено чіткої нормативної бази з корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників,

Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами (хоча автором було запропоновано Кодекс корпоративної культури компанії «Kozak Group».

Хоча існують певні «проблемні зони» корпоративної культури компанії «Kozak Group», проте:

- визначена стратегія розвитку підприємства;
- сформована система управління персоналом;
- підприємство має певний фірмовий стиль (логотип та корпоративні кольори);
- створена система позитивних цінностей, традицій, звичаїв.

При впровадженні заходів зі зміни та підтримки корпоративної культури компанії «Kozak Group» будемо спиратися на вже існуючі цінності, традиції та звичаї, та на основі їх і будувати нову корпоративну культуру.

Для вивчення структури та елементів корпоративної культури підприємства, а також її ролі й завдання в управлінні персоналом підприємства проаналізуємо тип корпоративної культури компанії «Kozak Group». Звернемося до профілю нинішньої корпоративної культури компанії «Kozak Group». Корпоративна культура компанії «Kozak Group» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Компанії «Kozak Group» можемо характеризувати як формалізоване і структуроване місце роботи. Роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури. Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками та домінування на локальному ринку. Компанії «Kozak Group» об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління найнятими робітниками полягає в

забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості [53].

Окрім ієрархічного типу, корпоративна культура компанії «Kozak Group» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабше виражений адхократичний тип корпоративної культури.

Характерна риса другого по домінантності типу корпоративної культури компанії «Kozak Group» – клану – підприємство схоже на велику сім'ю, це дуже дружнє місце роботи, де у працівників маса спільного. Підприємство тримається разом завдяки відданості і традиції. Керівники підприємства роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підприємства.

Один з розумних аргументів на користь визначення типу корпоративної культури компанії «Kozak Group» полягає в тому, що організаційний успіх залежить від міри відповідності культури підприємства вимогам конкурентного зовнішнього оточення. Бачимо, що компанії «Kozak Group» має сильну ієрархічну культуру, проте ринкова культура є слабкою (є третім по домінантності типом корпоративної ні агресивної індустрії, а отже зазнає певні труднощі в боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності своєї корпоративної культури зовнішньому оточенню.

Тобто, корпоративна культура компанії «Kozak Group» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже якісний аналіз корпоративної культури компанії «Kozak Group» підтвердив високий рівень впливу зовнішніх факторів на культуру підприємства. Корпоративній культурі компанії «Kozak Group» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати (це підтверджується аналізом чинників зовнішнього і внутрішнього

середовища, які впливають на корпоративну культуру компанії «Kozak Group» [53].

Що стосується узгодженості корпоративної культури компанії «Kozak Group», то під нею будемо розуміти рівноважний стан різних аспектів корпоративної культури компанії «Kozak Group». За результатами табл. 2.8 бачимо, що рейтингові оцінки чотирьох альтернатив А, В, С і D при відповіді на кожне з шести запитань стовпця «Поточний стан» мають узгоджену тенденцію – домінантною є альтернатива D, найслабкіше виражена альтернатива В.

Отже, корпоративна культура компанії «Kozak Group» є узгодженою, оскільки за результатами аналізу даних стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.

Крім того, в ході аналізу були виявлені наступні завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної ринкової корпоративної культури компанії «Kozak Group» [54]:

- необхідність зміни акцентів в діяльності підприємства з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю;
- необхідність перегляду вищим керівництвом компанії «Kozak Group» формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»;
- необхідність орієнтації керівництва компанії «Kozak Group» на досягнення результатів, виконання поставлених завдань, конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку;
- керівництво компанії «Kozak Group» має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;

- необхідність заохочення вищим керівництвом компанії «Kozak Group» інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Отже, підсумовуючи другий розділ, можна зазначити, що підхід до організації бізнесу компанії «Kozak Group» заснований на високих корпоративних стандартах і націленості на результат, спрямований на підтримку довіри та поваги суспільства, передбачає соціальну відповідальність. Проаналізувавши викреслений профіль нинішньої корпоративної культури організації, зробили висновок, що компанія «Kozak Group» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ІМІДЖУ ТА КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «KOZAK GROUP»

3.1 Розробка програми формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group»

Програма формування позитивного іміджу та культури компанії та «Kozak Group» включає в себе моделювання іміджу всередині організації, серед її працівників, а потім – ширше, в межах країни. Слід зазначити, що створення доброго іміджу компанії – тривалий процес. Швидко міцний імідж не створиш, це буде тимчасовий імідж. Однією із складових іміджу фірми «Kozak Group» є імідж її галузі в країні.

Зміст поняття «імідж» був би неповним без двох додаткових ланок схеми: «імідж і мотивація» та «імідж керівника – імідж організації». До першої ланки належать очікування підлеглих щодо керівника та його іміджу, які на відміну від посадових інструкцій і інших регуляторів поведінки в групі носять неформальний характер і характер, котрий не завжди усвідомлюється.

При цьому система очікувань підлеглих щодо особистості керівника має дві основні сторони:

- право очікувати від керівника поведінки, що відповідає рольовій позиції,
- обов'язок поводитися відповідно їхнім очікуванням.

Очікування людей, які безпосередньо сприймають керівника і стихійно утворюють його образ, істотно впливають на характер самого іміджу «Kozak Group».

Ланка «імідж керівника – імідж організації» нагадує, що керівник є головним представником своєї установи і саме через його імідж оточуючі оцінюють всю організацію та складають уявлення про неї в цілому.

Позитивний ефект від індивідуального іміджу поширюється на уявлення про всю організацію і створює її імідж. Імідж організації «Kozak Group» певною частиною визначається тим, як керівник може її презентувати. Отже індивідуальна презентація переплітається з організаційною презентацією. Тому цілеспрямоване створення іміджу повинно враховувати ще й представницьку функцію керівника, здійснення якої є потрібним для успішної діяльності всієї організації.

Внутрішній імідж підприємства «Kozak Group» створюють відносини персоналу і керівництва, їх загальне спрямування, атмосфера. У дещо ширшому розумінні – це і фінансове планування, і кадрова політика підприємства, і орієнтація, і тренінги співробітників.

Формуванню внутрішнього іміджу компанії «Kozak Group» сприяють такі цілеспрямовані програми, як [58]:

- підвищення кваліфікації,
- спеціалізоване навчання персоналу,
- програми заохочення співробітників.

Варто зазначити, що реалізація означених програм створює у працівників сталі уявлення про компанію, її діяльність, стандарти цієї діяльності, надає персоналові знання і мотивацію, необхідні для презентації компанії «Kozak Group» клієнтам, орієнтує на професійне і компетентне виконання своїх обов'язків, підвищує значущість персоналу у формуванні іміджу.

Водночас зовнішній імідж підприємства «Kozak Group» – це сприйняття підприємства суспільством, засобами масової інформації, споживачами. Складовими зовнішнього іміджу компанії «Kozak Group» є продукт і його якість, усе, що супроводжує продукт на ринку; реклама, спосіб пропонування, зовнішній вигляд персоналу та об'єктів підприємства. Якість продукту є найважливішим елементом ділової репутації, оскільки доведено, що жодна, навіть надзвичайно ефективна реклама не врятує товар низької якості. Вдала реклама за наявності високоякісного продукту є

потужним інструментом формування іміджу, що активно сповіщає ринок про продуцента, підкреслюючи унікальність пропозиції, наголошує на відмінності її від пропозицій конкурентів, створює емоційну залежність між фірмою і споживачами її продукції [59].

Програма з формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group» також включає в себе врахування нерозривного взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього іміджу компанії «Kozak Group» – сприйняття суспільством підприємства можна суттєво поліпшити, налагодивши роботу з персоналом, спрямовану на підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Невідчутний імідж іміджу компанії «Kozak Group» – це ставлення персоналу до роботи, його емоційний настрій, що також впливає на репутацію підприємства, ставлення до неї клієнтів, адже саме співробітники підприємства представляють його перед споживачами, створюють певну атмосферу прихильності, уваги, допомоги. Невідчутний імідж базується на відчуттях, відносинах, емоційному сприйнятті широким колом зацікавлених осіб діяльності підприємства та його продукції.

Усі складові іміджу компанії «Kozak Group» спрямовані на досягнення трьох основних цілей [50]:

- досягнення високого рівня компетентності та ефективності в роботі з клієнтами підприємства;
- створення і підтримка такого позитивного іміджу, який, безумовно, змушує споживачів довіряти підприємству;
- встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством [51].

Окрім того, програма формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group» буде значно ефективнішою при посиленні ролі маркетингу у створенні іміджу компанії. Адже, як відомо, основними задачами відділу маркетингу є:

- забезпечення надійної, достовірної і своєчасної інформації про ринок, динаміку попиту, смаки покупців, тобто інформацію про зовнішні умови функціонування фірми;

- про створення такого товару, чи асортименту товарів, який найбільш повно задовольнить потреби ринку, ніж товари конкурентів, зробити необхідний вплив на покупців, на попит, на ринок, який забезпечує максимально можливий контроль над реалізацією.

До функції відділу маркетингу входить комплексне вивчення ринку України, з виявленням потреб в різноманітні сезони. Можна зробити висновок, що діяльність відділу буде проходити в умовах, які регламентуються специфікою підприємства і набір функцій, виконуваних відділом маркетингу компанії «Kozak Group».

Цілі аналітичного дослідження:

- комплексне вивчення ринку з виявленням потреб;
- знаходження резервів, напрацювання політики життєдіяльності в умовах конкуренції.

Комплексне вивчення ринку – це перший крок до вивчення зовнішньої діяльності маркетингу, в котрій повинна працювати компанія «Kozak Group».

Одна з головних цілей відділу – встановлення максимальної планомірності і пропорційності в діяльності компанії «Kozak Group». При цьому головна задача – зменшити ступінь невизначеності і забезпечити концентрацію ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках розвитку. Головне джерело маркетингової інформації, на базі якої приймаються управлінські рішення компанії «Kozak Group» – зовнішнє оточення підприємства.

Комплексне вивчення факторів, які впливають на розвиток діяльності компанії «Kozak Group» дозволяє розділити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища на керовані, напівкеровані і некеровані. Це дозволяє з точністю прогнозувати тенденції розвитку і динаміку цих факторів і показати їхній вплив на діяльність компанії «Kozak Group» у майбутньому.

Відділ маркетингу на компанії «Kozak Group» є дуже молодим підрозділом. Він не набув ще такої форми, в якій повинен знаходитися самостійний підрозділ на більш досвідченіших зарубіжних ІТ-компаніях.

Ефект від посилення ролі маркетингу компанії «Kozak Group» наступний:

- забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зниження витрат виробництва за рахунок оптимального використання можливостей підприємства та його резервів розвитку;
- одержання планового прибутку за рахунок більш повного використання потенціалу підприємства [59].

Маркетингові організаційні структури компанії «Kozak Group» виконують специфічні функції:

- дослідження ринку і ринкових ситуацій;
- визначення асортименту продукції;
- управління процесами товарного руху;
- прогнозування і стимулювання продажу готової продукції;
- ціноутворення і розроблення системи знижок;
- комунікацію і зростання іміджу фірми;
- сервіс;
- організацію фірмової торгівлі;
- маркетинговий контроль і аналіз;
- матеріально-технічне забезпечення;
- розроблення бюджету маркетингу;
- розроблення та просування нових товарів;
- формування попиту.

Завданнями маркетингової служби компанії «Kozak Group», виходячи з маркетингових функцій та цілей, є [59].:

- збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- проведення прогнозуючих досліджень;

- розроблення довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів відповідно до виробничо-збутової діяльності компанії «Kozak Group»;

- організація робіт зі створення нових і модернізації існуючих програмних продуктів та послуг для найбільш повного задоволення потреб споживачів;

- активний вплив на змінні чинники, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємства;

- оптимальна організація системи товарного руху.

Найважливішими стратегічними завданнями маркетингової служби можемо назвати визначення програми дій підприємства, визначення й освоєння привабливості цільових ринків, орієнтація виробництва на задоволення потреб, запитів споживачів, створення комунікаційних і розподільних систем.

Для проведення оцінки іміджу підприємства пропонується наступна методика. Уся інформація, яка необхідна для її здійснення має вигляд моделі VCI – Valuation of company image, яка надає можливість створити інструмент оцінки іміджу. Її використання дозволить перевести імідж підприємства з неформалізованого поняття в розряд формалізованого (вимірного). Це, у свою чергу, надасть можливість порівнювати імідж різних підприємств, відстежувати динаміку його зміни тощо. Крім того, отримана на базі моделі оцінка може стати основою для прийняття рішень в області управління іміджем.

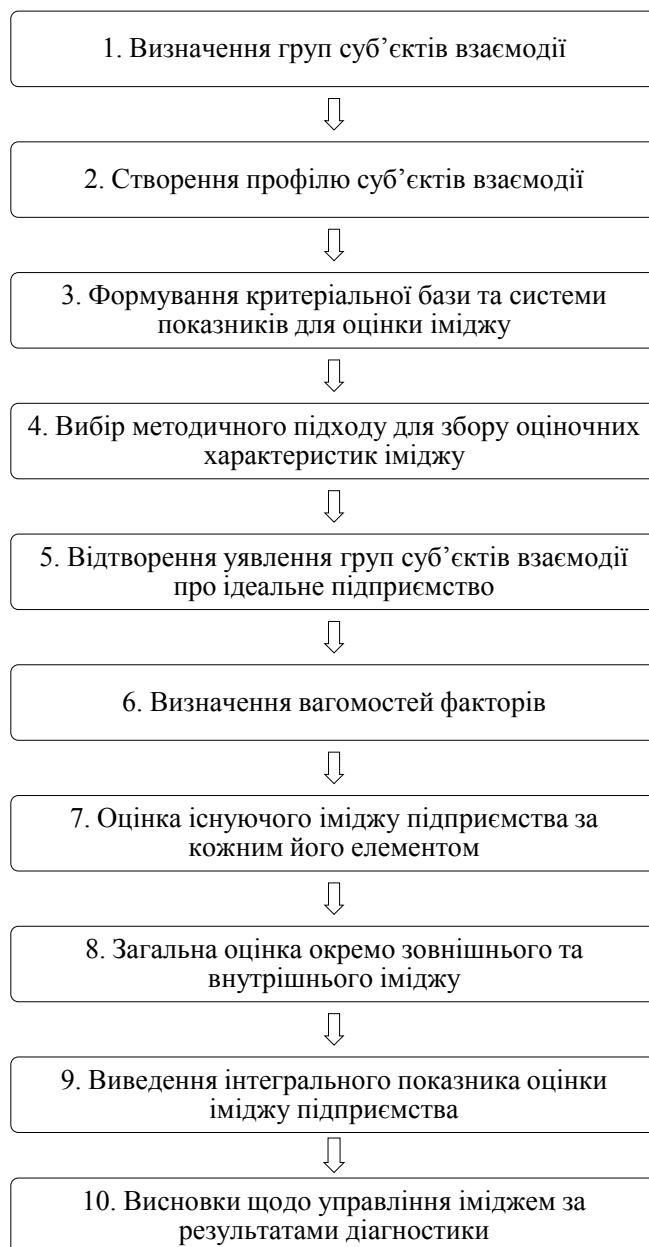


Рис 3.1 Укрупнена блок-схема алгоритму діагностики іміджу підприємства

На рис. 3.1 зазначена послідовність процедур діагностики іміджу підприємства. Контактними групами цільової аудиторії підприємства здійснюється експертна оцінка елементів іміджу, яка потім зводиться в інтегральний показник окремо для зовнішнього та внутрішнього іміджу і для загального іміджу підприємства. У таблиці 3.1 зазначені елементи іміджу, їхні основні характеристики та контактні групи, які здійснюють експертну оцінку.

Таблиця 3.1

Характеристика елементів іміджу та контактні групи, що здійснюють
його оцінку

Елемент іміджу	Основні характеристики (параметри)	Хто оцінює
Зовнішній імідж		
Імідж товару	технологічна якість, споживчі характеристики, ціна, додаткові послуги	Споживачі
Бізнес-імідж	економічні показники діяльності, інноваційність технологій і ступінь їхнього освоєння та надійність співпраці	постачальники; інвестори; державні органи; інші економічні контрагенти
Візуальний імідж	інтер'єр та екстер'єр приміщення, офісу, елементи фірмового стилю	споживачі
Соціально-екологічний імідж	участь підприємства у соціальних програмах, меценатство, інформаційна відкритість, дотримання екологічних стандартів виробництва, уявлення громадськості про місію підприємства, кількість наданих робочих місць, законослухняність, значущість послуг	громадськість; державні інституції
Імідж споживача	престижність підприємства, перспективність співпраці, наявність серед споживачів крупних престижних підприємств	споживачі
Внутрішній імідж підприємства		
Імідж керівника	особливості вербальної та невербальної поведінки, соціально-демографічні характеристики, професійні навички та параметри неосновної діяльності	споживачі; персонал партнери
Імідж персоналу	компетентність, культура та соціально-демографічний профіль	споживачі партнери
Організаційна культура та соціально-психологічний клімат	Організаційна культура: рівень соціальної адаптації; рівень відносин; рівень мотивації Соціально-психологічний клімат: соціально-демографічні характеристики, система ціннісних орієнтацій та соціальних установок членів колективу, фізичний мікроклімат	персонал

Оцінка окремого параметра іміджу підприємства розраховується за формулою 3.1.

(3.1)

$$K_{pi} = \frac{\sum_i^n Q_{1i}}{n},$$

де K_{pi} – оцінка і-го параметра елементу іміджу підприємства,
 Q_{ij} – бальна оцінка j-го експерта ступеня відповідності і-го параметра
 позитивному іміджу;

n – кількість експертів.

Узагальнена (за всіма параметрами) оцінка конкретного елементу
 іміджу підприємства визначається за формулою 3.2.

(3.2)

$$K_{el} = \sum_{i=1}^N \frac{K_{pi}}{N},$$

де K_{el} – оцінка і-го елементу іміджу підприємства,

N – число розглянутих параметрів.

Далі на основі отриманих даних оцінки усіх елементів зовнішнього та
 внутрішнього іміджу підприємства здійснюємо їхню загальну оцінку за
 формулами 3.3 та 3.4.

(3.3)

$$I_e = \sum_{i=1}^{el} \frac{K_{eli}}{el},$$

де I_e – показник рівня зовнішнього іміджу підприємства,

el – кількість елементів зовнішнього іміджу (згідно з табл. 3.1, їх 5).

(3.4)

$$I_i = \sum_{i=1}^{el} \frac{K_{eli}}{el},$$

el – кількість елементів внутрішнього іміджу (згідно з табл. 1, їх 3).

Після цього розраховуємо інтегральний показник оцінки іміджу підприємства:

(3.5)

$$I = \frac{I_e + I_i}{2}.$$

Пропонуємо не присвоювати вагомості для внутрішнього та зовнішнього іміджу, адже вони доповнюють один одного та є рівноправними.

Отримані результати аналізуємо відповідно до шкали оцінки іміджу (табл. 3.2). Діапазон значень розвивається на 4 блоки.

Таблиця 3.2

Шкала для оцінки іміджу підприємства

Оцінка в балах	Оцінка за порядковою шкалою	Характеристика рівня елемента іміджу
0–2,5	дуже низький рівень	Показник починає набувати негативного характеру.
2,6–5	низький рівень	Показник має позитивний характер, але потребує аналізу та підвищення рівня усіх його параметрів.
5,1–7,5	середній рівень	Показник має перспективи для підвищення, необхідний пошук та аналіз конкретних недоліків та корегувальні дії.
7,6–10	високий рівень	Підвищення рівня параметрів, які отримали нижчі оцінки. Підтримання досягнутого рівня, контроль та постійний моніторинг ситуації.

За результатами діагностики зовнішньої і внутрішньої складових іміджу передбачено будувати матрицю діагностики стану іміджу. Матриця складається з 4 квадрантів, що мають рівні пропорції та отримані шляхом ділення квадрату 10x10 навпіл.

На вертикальній осі відкладаються значення зовнішнього іміджу, на горизонтальній – внутрішнього.

Відповідно до інтегральних значень показників зовнішнього та внутрішнього іміджу, підприємство позиціонується на матриці. Кожен квадрант відображає ситуацію, яка склалася на підприємстві:

Квадрант 1 – дуже низький рівень іміджу;

Квадрант 2 – низький рівень іміджу;

Квадрант 3 – середній рівень іміджу;

Квадрант 4 – високий рівень іміджу.

Процес вибору стратегічних та тактичних дій у рамках переходу між квадрантами та квадратами повинен бути підкріпленим набором управлінських рішень. Автором пропонуються 4 підходи, що визначають головні сфери діяльності підприємства, які впливають на підвищення його іміджу [53]:

- виробничий;
- кадровий;
- комунікаційний;
- клієнтський.

У рамках кожного з підходів виділяють конкретні управлінські заходи, які разом утворюють імідж проект. За допомогою впровадження даних заходів можливий перехід підприємства в рамках квадратів та квадрантів матриці.

При прийнятті рішень у сфері управління іміджем підприємства, суб'єкту, а саме керівнику чи відповідальній особі необхідно провести оцінку їхньої ефективності. Рішення щодо необхідності переходу підприємства між квадрантами матриці повинно носити прогностичний характер.

Ефективність кожного ухваленого управлінського рішення доцільно розглядати з різних позицій, комбінуючи при цьому критерії різних видів ефективності. Для реалізації запланованих іміджевих проектів необхідно забезпечити підґрунтя для їхнього ефективного впровадження на основі функціонального та комунікаційного аналізу ринкової ситуації. Після цього здійснюємо прогностичну економічну оцінку запланованого імідж проекту.

Запропонована методика проведення оцінки іміджу підприємства, дає можливість здійснити оцінку параметрів іміджу підприємства, елементів,

окремо зовнішнього та внутрішнього іміджу та вивести загальний інтегральним показник; визначити положення підприємства відповідно до рівня його іміджу на матриці діагностики стану іміджу; сформувати імідж-проект, що складається з комплексних управлінських заходів на основі підходів до управління іміджем та здійснити економічну оцінку ефективності імідж-проекту.

3.2. Шляхи формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group»

Підвищений інтерес до проблеми вибору форми корпоративного управління, способів формування сучасної її моделі обумовлений низькою ефективністю функціонування української економіки, заснованої на нерозвиненій системі корпоративного управління. Дослідження механізмів акумулювання та розміщення капіталу, мотивації діяльності фірм в цілому і окремих працівників, ступеня ринкової саморегуляції компаній відносяться до визначальних факторів, які входять в оцінку ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Дослідження ролі корпоративної культури передбачає вивчення документів, спостереження за стилем управління, довірче спілкування із співробітниками на всіх рівнях ієрархії організації. Збір інформації дозволяє створити профіль організаційної культури, в якому відображаються: зміст цінностей, їх узгодженість, загальна спрямованість. Ціннісні орієнтації інтерпретуються однозначно і поділяються усіма або більшістю учасниками організації; організація створює умови, які мотивують працівників бути причетними до неї, вважати, що життєдіяльність організації тісно пов'язана з їх власною діяльністю, і вони взаємозалежні.

У процесі дослідження впровадження ефективно діючої корпоративної культури на підприємстві «Kozak Group» пропонується застосовувати п'ять етапів [57]:

1. Аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства.

Склад роботи:

- аналіз стратегій розвитку підприємства,
- стиль керівництва та прийняття рішень,
- наявність та поточний стан елементів корпоративної культури,
- виявлення проблем та невирішених питань.

Очікуваний результат:

- рекомендації щодо вирішення виявлених проблемних питань,
- розроблення концепції новітньої моделі корпоративної культури.

2. Аналіз психологічного клімату на підприємстві.

Склад роботи:

- анкетування та інші види досліджень співробітників підприємства.

Очікуваний результат:

- розроблення рекомендацій щодо усунення конфліктів та інших проблем співробітників підприємства.

3. Формування моделі корпоративної культури.

Склад роботи:

- формалізація кожного елемента корпоративної культури, а саме: власна історія, місія, стратегічне бачення, фірмовий стиль, етичний кодекс, традиції.

Очікуваний результат:

- формування положення щодо корпоративної культури конкретного підприємства.

4. Впровадження моделі корпоративної культури.

Склад роботи:

- інформування співробітників підприємства щодо впровадження корпоративної культури,
- пояснення їм доцільності та ефекту від даного методу мотивації.

Очікуваний результат:

- прийняття заданої моделі корпоративної культури та всебічна її підтримка.

5. Підтримка моделі корпоративної культури.

Склад роботи:

- розроблення методики оцінки та контролю за впровадженням корпоративної культури,
- визначення відповідальних осіб та їх обов'язків.

Очікуваний результат:

- досягнення максимального ефекту від впровадження корпоративної культури як методу мотивації співробітників.

Корпоративна культура дуже сильно відрізняється в залежності від бізнесу. Одна справа, виробнича організація, де практично повинен бути повний порядок і дуже чітка ієрархія підпорядкування, інша справа – сучасні українські підприємства, де є більш гнучка жива корпоративна культура, як компанія «Kozak Group», де керівники проектів часто молодше, ніж підлеглі [50].

У зазначеному випадку можуть бути ефективно використані відносини на рівних, коли начальник – друг і партнер.

На думку більшості експертів, просте збільшення зарплати не може гарантувати того, що співробітник залишиться в компанії: завжди знайдеться хтось, хто зможе запропонувати такі ж умови, і при цьому зацікавити широким спектром завдань, інноваційними проектами, більшою залученістю і відповідальністю за кінцевий результат. Треба не стільки підвищувати зарплату, скільки створювати умови для роботи групи (відділу) та підприємства в цілому. Тому саме корпоративна культура, заснована на філософії спільної долі, буде виконувати в компанії «Kozak Group» наступні функції:

- додання роботі людини сенсу не тільки в матеріальному, але також у плані моральному, духовному;

- соціального партнерства працівників з керівництвом організації, почуття спільності (солідарності) усіх рівнів працівників навколо цінностей, норм, традицій, що підвищує їх відповідальність за якість діяльності;
- формування морально-етичних цінностей і установок, що підсилює реалізацію інтелектуального та творчого потенціалу співробітників [50].

В компанії «Kozak Group» персонал складає корпоративну культуру, тому необхідним є вивчення потреб працівників в розвитку навиків та вмінь з врахуванням стратегічних цілей організації, а також прогнозування їх розвитку та впливу на результати фінансової діяльності підприємства.

Впровадження методики «Assesment Center» в компанії «Kozak Group», сутність якої полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника, допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу. Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління.

Впровадження «assessment-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві ТОВ «Kozak Group»:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід [36].

Проведення розробки та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу «Kozak Group» з використанням «assessment-центру» пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 3.3.) [54, 55]

Таблиця 3.3

Етапи впровадження «assessment-центру» в компанії «Kozak Group»

Етапи	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1. Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
	Визначення цілей та завдань для експертів
	Розробка кейсів та ділових ігор

	Пошук та залучення експертів
2. Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
	Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
	Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3. Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
	Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
	Вирішення кейсів та ділових ігор
4. Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
	Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
	Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Підготовчий етап. Починається з визначення цілі оцінки та компетенцій, на яких потрібно зосередитись. Організатори повинні скласти організаційний план-графік процедур, формують завдання у відповідності до цілі. Спостерігачі повинні пройти спеціальну підготовку. На цьому етапі вирішуються і організаційні питання: вибір приміщень, створення умов для роботи, підготовка матеріалів, інформування учасників про цілі, методи та можливі рішення, які будуть прийняті за підсумками випробувань. В завершення необхідно отримати від співробітників письмове погодження на обробку персональних даних.

На першому етапі впровадження системи моніторингу розвитку персоналу HR-менеджер, в першу чергу, повинен визначитись із метою проведення заходів, а також із їх строками. Загальною метою початкового етапу в компанії «Kozak Group» є збір, вивчення та підготовка інформації для прийняття управлінських рішень щодо проведення заходів розвитку потенціалу персоналу.

Проведення асесмент-центру. Етап дій: ділових ігор, індивідуальних та групових тренувань, тестування, інтерв'ю відповідно до плану-графіка асесмент-центру. Від організаторів беруть участь ведучі та спостерігачі-експерти. Останні оцінюють дії учасників за наступною схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведучий повинен

забезпечити незалежність оцінок, виключити обговорення серед спостерігачів за ходом виконання задач.

Розробка кейсів та ділових ігор повинна відбуватися за участі лінійних менеджерів з врахуванням специфіки задач, що ставляться перед працівниками даного підрозділу.

Для реалізації проведення асесмент-центру на підприємстві пропонується ввести певні ролі, які виконуватимуть спеціалісти, що пройшли підготовку та відбір. У практиці один людина може виконувати декілька ролей, якщо це не впливає на якість отриманих результатів.

1. Спостерігач-експерт.

Оцінює поведінку учасників відбору, описує та класифікує. Такий спеціаліст повинен володіти всією інформацією про методи оцінки та змісту навчань, знати особливості компанії, завдання випробувань, володіти навичками опису поведінки, оцінки та організації зворотного зв'язку. Експерт проводить навчання. Окрім теоретичної підготовки, він повинен пройти ряд тренінгів і брати участь в проведенні асесмент-центру під керівництвом інструктора-тренера, обговорити з ним свої дії та обговорити виставлені оцінки.

2. Ведучий.

Відповідає за змістовну частину асесмент-центру. Він керує діяльністю учасників, проводить інструктаж, стежить за взаємодією, організовує роботу експертів. Він повинен бути підготовлений і мати досвід роботи спостерігачем.

3. Адміністратор.

Відповідає за технічну частину випробування, готує приміщення та матеріали, видає атрибути, необхідні для задач. Спеціальної підготовки не потрібно.

4 Рольовий гравець.

Виступає в якості партнера учасників у навчанні, де вимагається взаємодія. Ролевим гравцем може бути експерт-спостерігач або спеціально навчений актор, який володіє всією інформацією про техніку оцінки.

5. Дизайнер програми.

Його завдання - розробляти загальну концепцію програми, вибрати вправи для конкретних цілей, скласти розклад проведення оцінки.

6. Розробник вправ.

Звітує дизайнеру, створює конкретні заняття. Оптимально, якщо розробник має освіту в області менеджменту або соціальної психології.

Ассесмент-центр в компанії «Kozak Group» пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Моделювання вправи. Проводиться моделювання ділових ситуацій, які можуть виникнути в реальному роботі. Учасникам потрібно виробити індивідуальне або групове рішення, знайти вихід з положення, проявити оригінальність, досягти цілі в короткий термін. За обговорюванням спостерігають експерти, роблячи висновки щодо рівня компетенції співробітників, їх мисленні та організаційних можливостей. Наприклад, групі учасників ставиться завдання – розподілити певний бюджет з урахуванням того, що у кожного є пріоритети по довіреному йому підрозділу. На дискусію надається час, учасникам слід домовитися цивілізовано, проявляючи такі якості, як лідерство, гнучкість розуму, наполегливість, уміння переконати, стратегічне мислення та ін. Опитування та тестування дозволяють отримувати інформацію про якості, які впливають на поведінку людини в організації та забезпечують його ефективність як кадрова одиниця. Ці дані доповнюють або уточнюють інформацію, отриману в ході інших методик ассесмент-центру.

Інтерв'ю. По цій методиці отримують, як правило, фактологічні дані. В ході бесіди експерт вивчає завдання та інтереси співробітника, його кар'єрні та матеріальні очікування, зв'язує його майбутнє з цією компанією і на що готовий для досягнення цілей. Такі інтерв'ю повинні проводитись на

що тижневій основі. Запитання інтерв'ю не повинні трактуватися двозначно – вони конкретні і передбачають єдину вірну відповідь. Часто опитування дають варіанти відповіді на вибір: це допомагає систематизувати результати та уникнути помилок.

Фінальний етап. Після того, як учасники виконали завдання, експертам необхідно зібрати окремі індивідуальні оцінки. Кожен спостерігач повинен аргументувати оцінку, яку він виставив учаснику. Фінальний результат по кожному співробітнику народжується під час обговорення. Складений звіт про виконану роботу, куди вносяться оцінки, рейтинг учасників, індивідуальні характеристики, аналіз сильних та слабких сторін. Кінцевий результат обговорюється з керівником компанії. Важливо, що результати експертизи-центру не можуть виступати єдиною підставою для прийняття кадрових рішень за конкретним спеціалістом – вони можуть лише вказати на те, як слід вдосконалити роботу персоналу та організації.

Важливо надати зворотній зв'язок працівнику після завершення оцінювання. В особистій бесіді експерт відзначає сильні та слабкі сторони, допомагає визначити потенційні зони росту та ресурси для підвищення компетенцій. Цінність ассесмент-центру полягає в тому, що він не просто оцінює навички, але й дозволяє скласти індивідуальну програму розвитку кожного спеціаліста.

Ассесмент-центр на підприємстві ТОВ «Kozak Group» повинен проводитися кадровою службою. Впровадження методу «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть покращити систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам [59]:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією або менеджментом, а групою незалежних спостерігачів;

- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;

- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;

- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що повпливає на подальший їх розвиток;

- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу;

- проведення «assessment-центру» має навчальний характер, співробітники обмінюються досвідом та налагоджують ділові комунікації.

Пропонується наступний шаблон анкетування працівників за допомогою методу «360 градусів», що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку [59]:

- 1) оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.

- 2) оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.

- 3) що він має продовжувати робити / робити більше?

- 4) чим повинен займатися більше?

- 5) що він має менше робити?

- 6) що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?

- 7) за шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?

- 8) за шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?

- 9) за шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця?

- 10) за шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
- 11) оцініть від 1 до 10 його лідерські можливості.
- 12) чи відповідає він за дії, які виконує?
- 13) як би ти описав своє спілкування з ним?
- 14) чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
- 15) ви вважаєте його особистим другом?

Використання вищенаведених методів паралельно також сприяє формуванню комплексного підходу до оцінки співробітників, що включає побудову системи винагороди працівників з урахуванням набутих компетенцій [59].

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів (рис. 3.2).

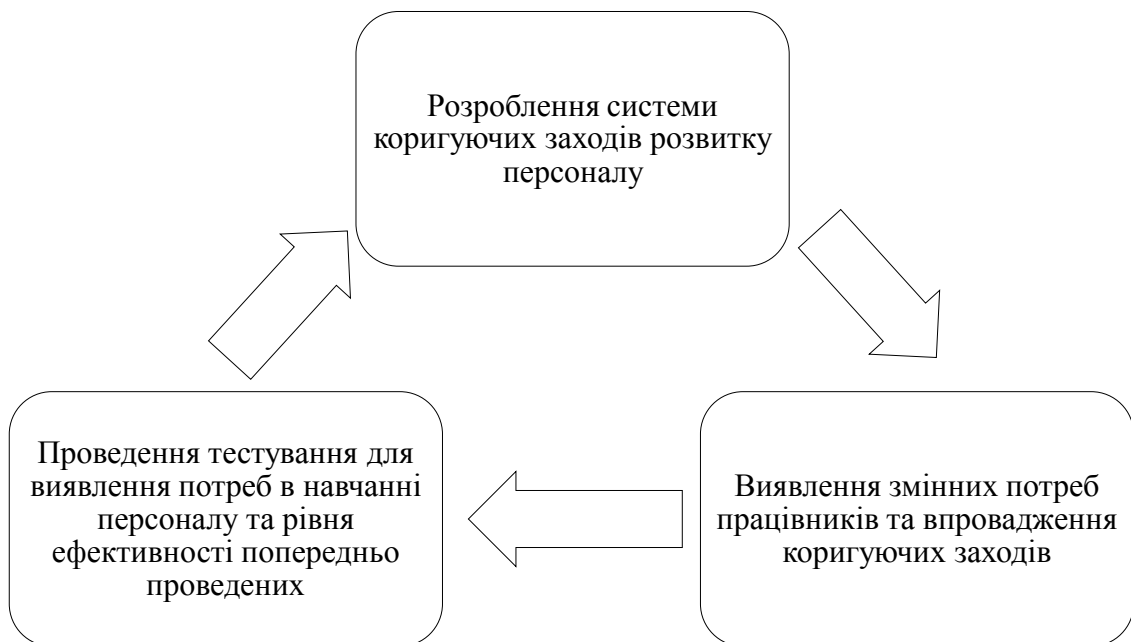


Рис. 3.2 Модель системи моніторингу розвитку персоналу в ІТ підприємстві

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності компанії «Kozak Group» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є

впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників. Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Таким чином корпоративна культура – це потужний інструмент компанії «Kozak Group», що дозволяє об'єднати трудову ініціативу всіх співробітників. Своєчасна діагностика і спостереження за станом лояльності співробітників організації – така ж необхідна задача в управлінні, як і звичний підбір і розвиток персоналу. Корпоративна культура виступає ефективним інструментом мотивації персоналу підприємства та підвищення якості виробництва. Корпоративна культура компанії «Kozak Group» покликана формувати внутрішню мотивацію співробітника, надавати ґрунт для його творчої реалізації, що тільки позитивно буде впливати на ефективність діяльності організації «Kozak Group» та надасть можливість для подальшого динамічного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі магістра дослідження можна зробити такі висновки.

1. Розглянуто імідж підприємства, яким називають цілісне стійке уявлення різних суб'єктів які між собою взаємодіють про підприємство, яке створюється через процеси комунікації. Імідж підприємства виконує наступні функції: демонстративну (позиціонування підприємства на ринку), функцію стимулювання, адаптивну (забезпечення підприємства входженням у необхідне йому суспільне середовище) та рекламну (привернення уваги до підприємства з метою збільшення прибутку).

2. Організаційною культурою підприємства називають це особливу сферу організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому. Організаційна культура розвиває у персоналу почуття причетності до справ підприємства, заохочує персонал залучатися до спільної діяльності на благо підприємства, зміцнює стабільну систему соціальних відносин, підтримує індивідуальні ініціативи працівників, надає допомогу персоналу в досягненні особистого успіху, створює атмосферу єдності менеджерів і персоналу на підприємстві.

3. Існує багато методик управління іміджем підприємства. М. Вишнякова обґрунтовує свої висновки на принципі відповідності, згідно з яким імідж підприємства визначається як результат кореляції між уявленням, яке підприємство хоче створити про себе у потенційного клієнта, і уявленням про підприємство, яке вже існує. І.В. Альошина зазначає, що формування

іміджу підприємства в ринковому середовищі відбувається на основі стратегічного підходу за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій (паблік релейшнз, реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, пропаганда), які мають свої сильні і слабкі сторони. Для великих підприємств особливо важлива робота з засобами масової інформації, оскільки великий масштаб операцій потребує досить широкої популярності. Майстер-план іміджу за Б. Джі складається з чотирьох основних частин: створення фундаменту, створення зовнішнього іміджу, створення внутрішнього іміджу, створення невідчутного іміджу. Д. Горбаткін виділяє такі чотири підходи: виробничо-економічний, маркетинговий, клієнтський та кадровий.

4. Світові видання включають українські компанії до переліків таких, що розвиваються найбільш динамічно. ІТ-фахівці – одні з найбільш високооплачуваних працівників. На листопад 2019 року Україна має в своєму розпорядженні такі показники: 184 500 ІТ-фахівців; більше 1 600 працюючих компаній в області ІТ-послуг; експорт ІТ-послуг складає 4,5 млн. доларів США; понад 4 000 повноцінно функціонуючих технологічних компаній. При успішному розвитку ІТ-індустрія здатна здійснювати і уже здійснює позитивний вплив на економічні показники.

5. «Kozak Group» - компанія розробляє програмне забезпечення та обслуговує малі та середні підприємства по всьому світу. Основними проблемами розвитку компанії є фактори, які стримують її зростання, а саме: слабкий операційний контроль собівартості, неефективне використання фінансових ресурсів, втрачені можливості, зовнішні чинники, які піддаються або не піддаються впливу, наприклад, світові ціни. Основним напрямом стратегії компанії «Kozak Group» є негайне проникнення на масовий ринок і тим самим створення значного обсягу продажів і великої частки ринку.

6. Проаналізувавши викреслений профіль нинішньої корпоративної культури, можна зробити висновок, що компанія «Kozak Group» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на

контроль та стабільність. Хоча існують певні «проблемні зони» корпоративної культури компанії «Kozak Group», проте: визначена стратегія розвитку підприємства, сформована система управління персоналом, підприємство має певний фірмовий стиль (логотип та корпоративні кольори), створена система позитивних цінностей, традицій.

7. Програма з формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group» включає в себе врахування нерозривного взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього іміджу компанії. Формуванню внутрішнього іміджу компанії «Kozak Group» сприяють такі програми: підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання персоналу, програми заохочення співробітників. Програма формування позитивного іміджу та культури компанії «Kozak Group» буде значно ефективнішою при посиленні ролі маркетингу у створенні іміджу компанії.

8. Для проведення оцінки іміджу підприємства була запропонована наступна методика. Уся інформація, яка необхідна для її здійснення має вигляд моделі VCI – Valuation of company image, яка надає можливість створити інструмент оцінки іміджу. Її використання дозволяє перевести імідж підприємства з неформалізованого поняття в розряд формалізованого (вимірного). Дана методика дає можливість здійснити оцінку параметрів іміджу підприємства, елементів, окремо зовнішнього та внутрішнього іміджу та вивести загальний інтегральним показник; сформувати імідж-проект, що складається з комплексних управлінських заходів на основі підходів до управління іміджем та здійснити економічну оцінку ефективності імідж-проекту.

9. Запропоновано п'ять етапів впровадження ефективної корпоративної культури на підприємства «Kozak Group»: аналіз внутрішніх організаційних процесів підприємства; аналіз психологічного клімату на підприємстві; формування моделі корпоративної культури; впровадження моделі корпоративної культури; підтримка моделі корпоративної культури. Ціннісні орієнтації інтерпретуються однозначно і поділяються усіма або більшістю

учасниками організації; організація створює умови , які мотивують працівників бути причетними до неї, вважати, що життєдіяльність організації тісно пов'язана з їх власною діяльністю, і вони взаємозалежні.

10. Впровадження методики «Assesment Center» в компанії «Kozak Group», сутність якої полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника, допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу. Цей метод є найефективнішим тому, що може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Виханський О. С., Наумов О. І. Менеджмент : підручник. Москва : Економіст, 2013. 284 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 121 с.
3. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формування системи управління : підручник. Москва : ОЛБІС, 2002. 406 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент : підручник. Москва : Банки і біржі, 1995. 168 с.
5. Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування підприємств. *Економіка України*. 2014. № 6. С. 60-66.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
7. Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. Москва : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2009. 200 с.
8. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: довідник. Київ : Знання-Прес, 2007. 440 с.
9. Євтушевський В.А. Корпоративне управління : підручник. Київ : Знання, 2006. с. 380.
10. Бакштанській В.Л., Жданов О.І. 10000 днів менеджмент в житті : підручник. Москва, 2001. 490 с.
11. Грейсон Д. Американський менеджмент на порозі ХХІ століття : підручник. Москва : Економіка, 1991. 523 с.
12. Карков Ф. И., Родионов А. А. Рекламный рынок: методика изучения. Москва : Экзамен, 2010. 326 с.

13. Артџомова Д. І. Чинники, що впливають на імідж підприємства. URL: <http://intkonf.org/artomova-d-i-chinniki-scho-vplivayut-na-imidzh-pidpriemstva/>. (дата звернення 17.10.2019).
14. Семенчук Т. Б., Басараб Н. А. Формування іміджу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 473–477.
15. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. №9. С. 59–61.
16. Джи Б. Имидж фирм. Планирование, формирование, продвижение. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 224 с.
17. Яшкіна Н. В. Проблеми формування іміджу підприємства. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 23. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2010. С. 159-164.
18. Насікан Н. І., Верещака О. Ю. Основні підходи до формування іміджу сучасної організації. *Молодий вчений*. 2015. №11. С. 73-76.
19. Горчакова, Р. Р. Особенности формирования корпоративного имиджа. *Известия высших учебных заведений*. 2012. № 2(22). С. 185–192.
20. Панкратов Ф. Г., Баженов Ю. К., Шахурин В. Г. Рекламная деятельность: учебник. Москва : ИТК «Дашков и К», 2005. 526 с.
21. Королько В. Г. Паблик рілейшнз. Наукові основи, методика, практика. Київ : Видавничий дім «Скарби», 2001. 400 с.
22. Петрухно Ю. Є. Іміджелогія. Харків : ХДАК, 2003. 23 с.
23. Примак Т. О. Маркетингові комунікації: навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2003. 280 с.
24. Козлов В. В. Корпоративна культура. Москва : Альфа-прес, 2009. 422 с.
25. Спивак В. А. Корпоративная культура. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
26. Барабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

27. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера. Київ : Знання, 2005. 442 с.
28. Чернишова Т. О, Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ*. 2010. Випуск 17. С. 328–330.
29. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. Київ : Ніка-Центр, 2016. 58 с.
30. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. №1(56). С. 81–85.
31. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
32. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
33. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Київ : Знання, 2008. 319 с.
34. Грошев И. В. Организационная культура. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 288 с.
35. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. Корпоративна культура. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
36. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
37. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 139–144.
38. Веремчук Р. О. Корпоративна культура організації та її вплив на систему розвитку персоналу. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/36034/1/42_240-245.pdf. (дата звернення 18.10.2019).

39. Вишнякова М. Концепция формирования имиджа компании (общий подход и рекомендации). URL: <https://www.cfin.ru/press/practical/2001-05/03.shtml>. (дата звернення 08.11.2019).
40. Алешина И. В. Корпоративный имидж: стратегический аспект. URL: <https://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/04.shtml>. (дата звернення 08.11.2019).
41. Сытников А. Репутация компании и управление персоналом. *Имидж контакт*. 2003. № 7. С. 31-37.
42. Колодка А. В. Комплексна схема управління іміджем підприємства на етапах його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. №1. С. 132–141.
43. Горбаткин Д. Подходы к формированию имиджа организации в среде современных менеджеров. URL: http://www.ci-journal.ru/article/82/200701image_organization. (дата звернення 09.11.2019).
44. Аніскін Ю. П. Планування і контролінг. Львів : Омега, 2011. 324 с.
45. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2014. 388 с.
46. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2015. 608 с.
47. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навчальний посібник Київ : Кондор, 2015. 567 с.
48. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : Ліра, 2015. 349 с.
49. Чечевіцина Л. І. «Аналіз фінансово – економічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Фенікс, 2005. 183 с.
50. Тимцуник В. І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. *Науковий вісник академії муніципального управління. Серія: управління*. 2011. № 2. С. 31–39.

51. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 420 с.

52. Офіційний сайт Міжнародного союзу електрозв'язку. URL: <https://www.itu.int/ru/Pages/default.aspx> (дата звернення 14.11.2019).

53. Аналітичний портал: Гуманітарні технології. Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index-info> (дата звернення 23.11.2019).

54. Сагайдак М. П. Ринок послуг в Україні: становлення, сучасний стан і перспективи розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. No 36. С. 173 –183.

55. Перспективи ІТ-галузі в Україні. URL: <http://hyser.com.ua/economics/perspektivy-it-otrasli-v-ukraine-121253> (дата звернення 10.12.2019).

56. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2019).

57. ТОП-50 крупнейших ИТ-компаний Украины. DOU: Сообщество программистов. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/> (дата звернення 14.11.2019).

58. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. Науч. Пособие. Москва : МПСИ, 2004. 752 с.

59. Уорд П. Метод 360 градусов : пер. с англ. – Москва : HIPPO Publishing, 2006. – 352 с.

60. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебн. пособие. Москва : Проспект, 2013. 372 с.

61. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации : учебн. пособие. Москва : Олимп-Бизнес,

ДОДАТОК А

Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури
компанії «Kozak Group»

1. Найважливіші характеристики компанії «Kozak Group».		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	20	20
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.	5	10
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	15	50
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.	60	20
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства в компанії «Kozak Group».		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.	20	20
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10	10
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	20	45
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту компанії «Kozak Group» (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.	25	25
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.	5	10
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	40
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100

Продовження Додатка А

4. Поєднуюча сутність компанії «Kozak Group».		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.	30	30
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	10	25
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.	20	30
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	40	15
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі компанії «Kozak Group».		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10	10
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	10	25
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.	30	40
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	50	25
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху компанії «Kozak Group».		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25	25
B	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.	15	15
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.	20	40
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.	40	20
УСЬОГО (балів):		100	100