

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему "Формування корпоративної культури організації"

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Formation of the corporate culture of the organization

Виконав: студент 4 курсу, група 6.0739-МГКТС
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу

М.В. Друзь

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., проф. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Друзя Миколи Володимировича

1. Тема роботи Формування корпоративної культури організації
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___
2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової.
Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні засади формування корпоративної культури організації – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття і суть корпоративної культури організації; 1.2 Структура і зміст корпоративної культури організації; 1.3 Фактори корпоративної культури організації; 2 Розділ – Оцінка і аналіз корпоративної культури ВАТ «Palmalina» з 3 підрозділів: 2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності та аналіз фінансово-економічних показників ВАТ «Palmalina»; 2.2 Аналіз українського ринку меблевих виробів; 2.3 У SWOT – аналіз ВАТ «Palmalina»; 3 Розділ 3 – Шляхи

удосконалення корпоративної культури ВАТ «Palmalina» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina»; 3.2 Основні напрями удосконалення корпоративної культури ВАТ «Palmalina».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2023 р.	05.01.2023 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2023 р.	15.03.2023 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2022 р.	06.04.2022 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ М.В. Друзь
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Формування корпоративної культури організації»: 61 сторінки, 8 таблиць, 17 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 26 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що корпоративна культура знаходиться не найкращому рівні та поза увагою керівників організації. Тому на сьогоднішній день відсутні фахівці щодо формування та розвитку корпоративної культури, а також, не здійснюється підготовка та відсутній механізм у цій сфері. Корпоративна культура знаходиться на стадії зародження майже на всіх підприємствах, тому вона не зовсім відіграє роль в організаційному управлінні – для недавно створених підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи – є розроблення та дослідження теоретичних засад та основні складові формування корпоративної культури ВАТ «Palmalina».

Об'єкт дослідження є корпоративна культура ВАТ «Palmalina».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було проаналізовано теоретичні засади формування корпоративної культури організації; корпоративну культуру ВАТ «Palmalina»; виявлено проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina»; запропоновано шляхи удосконалення корпоративної культури ВАТ «Palmalina».

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ,
СТРАТЕГІЯ, МЕБЛЕВЕ ПІДПРИЄМСТВО**

ABSTRACT

Qualification work: 61 pages, 8 tables, 17 figures, 1 appendic. The list of links includes 26 items.

The relevance of the topic is increased by the fact that the corporate culture is not at the best level and out of the attention of the heads of the organization. Therefore, to date, there are no specialists in the formation and development of corporate culture, as well as no training and no mechanism in this area. Corporate culture is at the nascent stage in almost all enterprises, so it does not completely change the role in organizational management - for newly created enterprises.

The method of qualification work is the development and research of the theoretical foundations and main components of the formation of the corporate culture of JSC "Palmalina".

The object of the study is the corporate culture of JSC "Palmalina".

Research methods - observation and comparison, grouping and generalization of data, analysis and synthesis, agreement and formalization, analytical, tabular, graphic, balance sheet.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables and figures.

CORPORATE CULTURE, MANAGEMENT, ORGANIZATION,
STRATEGY, FURNITURE ENTERPRISE

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1 Поняття і суть корпоративної культури організації.....	10
1.2 Структура і зміст корпоративної культури організації	15
1.3 Фактори корпоративної культури організації.....	22
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВАТ «PALMALINA».....	30
2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності та аналіз фінансово-економічних показників ВАТ «Palmalina».....	30
2.2 Аналіз українського ринку меблевих виробів.....	35
2.3 SWOT – аналіз ВАТ «Palmalina».....	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВАТ «PALMALINA».....	44
3.1 Проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina».....	44
3.2 Основні напрями удосконалення корпоративної культури ВАТ «Palmalina».....	52
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому що, є необхідне ефективне зростання HR – менеджерів для формування корпоративної культури, що б збільшувала продуктивність роботи, конкурентоспроможність підприємств, а також, для отримання прибутку.

Роль корпоративної культури – одна з важливих чинників ефективності управління організацією в період світової фінансово – економічної кризи.

Проблема корпоративної культури розробляється зарубіжними так і вітчизняними дослідниками Р.Акофф, Л. Розенштіль, Мажура І. В., Р. Хошфед, М.Бурці, До. Штольц, Р.Рюттінгер, Кузьмин О.О., А.А. Кенеді, Павлов В.І., С.Ханді, Алексєєв І.В., Ландіна Т.В.

Отже, в нашій країні корпоративна культура знаходиться не найкращому рівні та поза увагою керівників організації. Тому на сьогоднішній день відсутні фахівці щодо формування та розвитку корпоративної культури, а також, не здійснюється підготовка та відсутній механізм у цій сфері. Корпоративна культура знаходиться на стадії зародження майже на всіх підприємствах, тому вона не зовсім відіграє роль в організаційному управлінні – для недавно створених підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи – є розроблення та дослідження теоретичних засад та основні складові формування корпоративної культури ВАТ «Palmalina».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були виділені такі основні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади формування корпоративної культури організації.
2. Проаналізувати корпоративну культуру ВАТ «PALMALINA».
3. Виявити проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina».
4. Запропонувати шляхи удосконалення корпоративної культури

ВАТ «PALMALINA».

Об'єктом є корпоративна культура ВАТ «Palmalina».

Предметом є основні складові, організаційно-економічна оцінка корпоративної культури ВАТ «Palmalina».

Економічна значимість корпоративної культури викликає збільшений інтерес дослідників усіх напрямів. Численні дослідження приводять до того що всі успішні організації є на високому рівні корпоративної культури, що формують за результатом зусиль що спрямовані на розвитку цінних орієнтацій організації, що регулюються на благо зацікавлених сторін.

Кожен працівник організації по своєму хоче показати на, що здатний, тому керівники повинні справедливо оцінювати працю кожного з робітників. Практично кожен працівник має власну думку щодо поліпшення свого робочого місця.

Для зацікавлення керівництва, слід організувати роботу так, щоб робітники мали змогу реалізувати свої плани. Тому основним елементом корпоративної культури, на думку деяких дослідників, як М. Мексон, Д. Задихайло, О. Єфросиніна, Е. Уткін, Г. Хаєт, К. Голд, А. Кальянов, Н. Поліщук, В. Спивак, є система формальних та неформальних цінностей, що входять до конкретної організації, що є її індивідуальністю.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню системи управління підприємством, а одержані результати можуть бути використані вітчизняними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття і суть корпоративної культури організації

Дослідники дуже давно привернули увагу до корпоративної культури, але ця проблема корпоративної культури була поставлена зовсім недавно.

Корпоративна культура – це галузь нових знань в управлінській науці. Термін корпоративна культура підприємства (організації, установи, закладу) не має єдиного тлумачення, тому в організаційно – правовій сфері корпоративна культура організації – це одна з організаційних підсистем, яка формує функції адаптації на підприємстві до навколишнього середовища та ідентифікації працівників. Система базових уявлень, які подані, описані та зафіксовані в документах яких дотримується колектив організаціях.

Сутністю корпоративної культури розглядаються специфічні форми існування управлінської системи, що складається з ієрархії цінностей працівників організації та різних способів їх реалізації, що залежать в певних етапах розвитку організації [1].

Основні складові корпоративної культури організації (підприємства, установи, закладу):

1. Справедливість керівництва, взаємодопомога колективу організації;
2. Статус, титули, просування по службі;
3. Повага до себе, а тому і до часу, правильне використання його, дисципліна, правильне використання розпорядку часу;
4. Мова спілкування, комунікаційні можливості в колективі організації;
5. Розвиток та навчання працівників організації;
6. Трудова етика;
7. Методи стимулювання;
8. Зовнішній вигляд (дрес – код) [2].

У сучасному світі не існує єдиної технології досягнення успіху у розробці та створенні сильної корпоративної культури, що є складним процесом. Заохочення працівників організації до змін є важливим аспектом корпоративної культури.

Дослідник корпоративної культури, що згадувався раніше Е. Шейн надав використання методу клінічного дослідження. Тому він звертає увагу на той факт, що допомагає визначити глибину уявлень працівників колективу і власну роль організації вказані на рис. 1.1

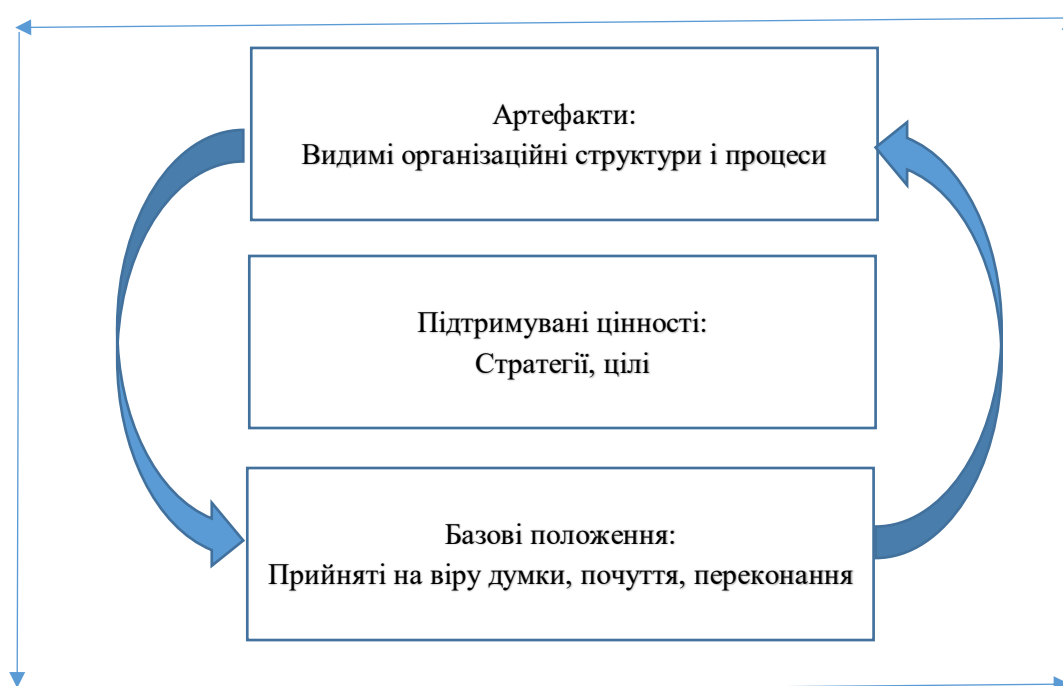


Рис. 1.1 Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е. Шейна [3]

Функції корпоративної культури:

1. Пізнавальна функція – пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівників до організації, тому це сприяє їх включення у життя колективу організації.
2. Інформаційна функція – для передачі соціального досвіду.
3. Нормативна функція – норми прийнятної поведінки на підприємстві.
4. Мотиваційна функція – прийняття культури, що створює додаткові

можливості для людини.

5. Регулююча функція – поведінка робітника в організації.
6. Охоронна функція – включає в себе безпеку від не потрібних тенденцій.
7. Ціннісна функція – має впроваджуватись в норми організації де підтримують світогляд людини
8. Інтегруюча функція – корпоративна культура має зберегти спільність людей, де вони відчуватимуть себе частиною єдиної системи.
9. Комунікативна функція – взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.
10. Заміщуюча функція – сильна культура що знижує потік формальних наказів і розпоряджень.
11. Формування іміджу фірми – відвідувачі, клієнти, споживачі та інші контрагенти, що бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ на рис. 1.2 [4]

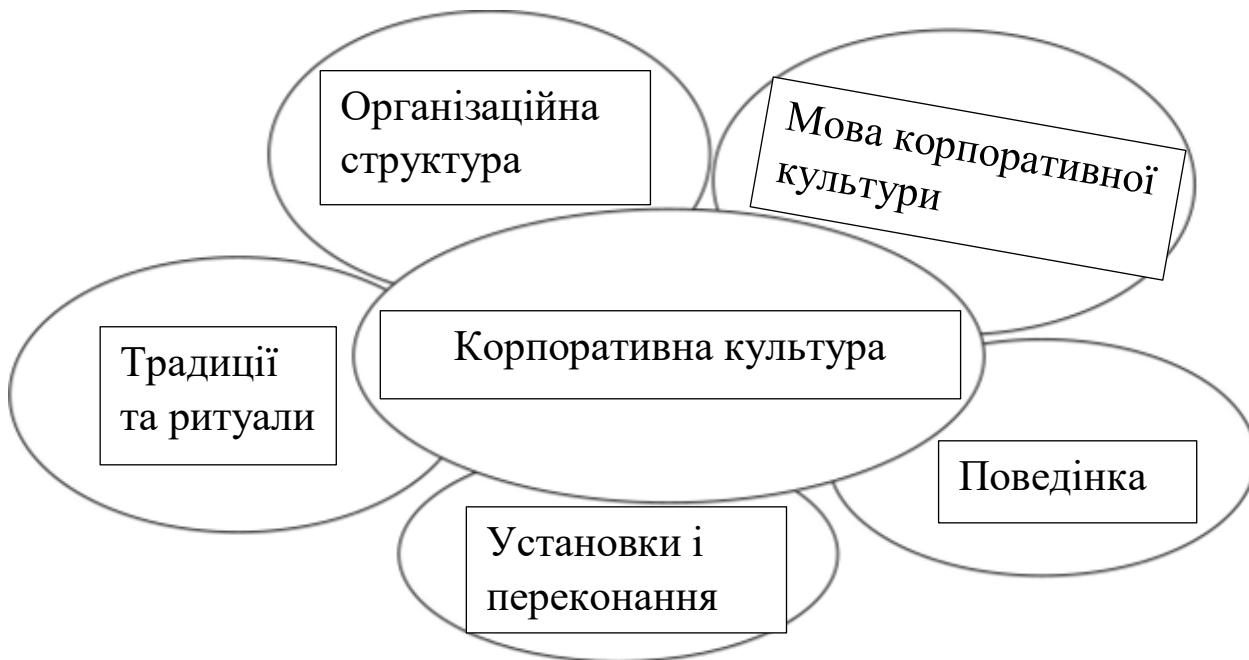


Рис. 1.2 Структура корпоративної культури підприємства (організації, установи, закладу) [5]

Корпоративна культура організації (підприємства, установи, закладу)

має тонкий зв'язок з управлінням кадрами. Тому всі функції управління пов'язанні із завданням корпоративної культури – надання працівникові важливу, повну та актуальну інформацію, що стосується запланованих починань організації, його стратегій та місій.

Існує три основні рівні корпоративної культури організації (підприємства, установи, закладу):

Зовнішній рівень корпоративної культури організації (підприємства, установи, закладу), який становить унікальний фірмовий стиль, престиж, організаційні церемонії, що може відчувати та сприймати чуття людини, а тобто:

- зір;
- слух;
- відчуття смаку і запаху;
- дотик

Базовий рівень корпоративної культури організації (підприємства, установи, закладу), бере за основу норми і форми поведінки, що поділяють та декларують керівники, лідери компанії, що є ключовою ланкою та зберігає єдність дій всіх робітників організації. Передбачається це місією, кодексом, правил в організації всіх працівників[6].

Внутрішній рівень корпоративної культури організації (підприємства, установи, закладу), неформальні, формальні та незадекларовані правила спілкування, які регулюються працівниками в організації між собою та із навколишнім середовищем.

Метою корпоративної культури організації (підприємство, установи, закладу) – формування дохідності підприємства, організації, закладу, установи за рахунок максимального ефекту виробничого процесу, та підвищення діяльності підприємства, організації, установи, за рахунок таких елементів:

- поліпшення управління людськими ресурсами для формування лояльності робітників до керівництва і прийняття рішення;
- ставлення працівників до організації як до рідного дому;

– норми поведінки які встановлюють здатність працівникові розвиватись в ділових та особистих стосунках та вирішувати будь-яких проблем без конфліктів [**Error! Reference source not found.**].

Розвиток корпоративної культури на сучасному етапі розглядаються українськими соціологами, які роблять основний аналіз у відсотках:

– 25 % керівників взагалі вважають, що корпоративна культура непотрібна зовсім;

– 35 % керівництва вважають що корпоративна культура потрібна для підприємства, але при цьому у не вистачає ресурсі та часу;

– 40% керівництва намагаються формувати корпоративну культуру на підприємстві за допомогою західних технологій;

– 55% українських керівників вважають, що корпоративна культура на підприємстві повинна бути і тому у 55% підприємств є можливість ввести корпоративну культуру [7].

Норми та цінності корпоративної культури:

1. Стиль керівництва та управління:

- авторитарний (консультативний);
- власний приклад;
- використання цільових груп.

2. Влада:

- повноваження;
- посада;
- повага.

3. Призначення організації:

- якість;
- лідерство у сфері виробництва;
- рівень технологій;
- вірність духу професії.

4. Процес прийняття рішення:

- індивідуальне рішення

- колективне рішення;
 - згода та компроміс.
5. Оцінка ефективності роботи:
- реальна;
 - формальна;
 - відкрита;
 - закрита.
6. Критерії відбору претендентів на керівні посади:
- вплив неформальних відносин та груп;
 - ефективність праці;
 - пріоритети за внутрішніми якостями.
7. Повага до людей
8. Характер соціалізації
9. Шляхи вирішення конфліктів.

Таким чином, корпоративна культура підприємства (організації, установи) є основною складовою загальної та національної свідомості – це поняття культури особистості та забезпечення основних завдань перед керівником підприємством [8].

1.2 Структура і зміст корпоративної культури організації

Корпоративна культура – це система, продукт взаємозв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища організації, завдяки цим складовим визначається розвиток культури підприємства (організації, установи, закладу).

Основні фактори корпоративної культури підприємства:

1. Політичні процеси (сукупна діяльність суб'єктів політики, задля яких формується функції та розвиток політичної системи);
2. Фактори сучасного стану суспільного розвитку, інтелектуалізація праці, сталий розвиток та інші;
3. Інноваційні процеси (сукупність науково-технічних та технологічно

– дослідних змін для реалізації інновацій);

4. Екологічний стан

5. Економічні процеси (розвиток, розподіл, обмін та споживання процесів безпосереднього виробництва спільних законів);

6. Внутрішній стан організації

7. Посилення тенденцій культури у суспільстві та в економіці.

Корпоративна культура підприємства (організація, заклад, установа), є важливою складовою в системі менеджменту, представлена концептуальна схема яка сприймана системою корпоративної культури, що вказано на рис. 1.3.



Рис 1.3 Концептуальна схема корпоративної культури[9].

Структура корпоративної культури належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні.

Ієрархія корпоративної культури – це рівні та ступені для яких формується культура. Ця культура в структурі відноситься до світової культури людства, а тобто із релігіями, ідеологіями тощо. Е. Шейн виділяє три рівні корпоративної культури:

1. Поверхневий рівень («артефакт» – штучно зроблене), зовнішні прояви корпоративної культури (мова, манери, архітектура будівель, приміщень, спілкування, одягу, тощо). Цей рівень людина сприймання своїми відчуттями.

2. Підповерхневий рівень «аксіологічний», характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально-етичної. Цей рівень залежить від мотивації людей. Цінності які задекларовані керівником та зафіксовані документально.

3. Глибинний рівень «базові уявлення», переконання, віра, поведінка, методи прийняття рішення. Цей рівень який показує поведінку людей, при цьому не обмежує її свободу вибору [10].

Корпоративна культура яка входить у систему менеджменту, тому для цій діяльності частіше використовують та практикують поверхневий «видимий» рівень і підповерхневий «аксіологічний» рівень.

Принципи формування корпоративної культури підприємства (організації, установи, закладу):

1. Принцип прозорості, що заперечує подвійні стандарти та правила і норми поведінки, які можуть бути обов'язкові для всіх.

2. Принципи системності, які корпоративна культура яка повинна бути для законів, традицій, культури, що відповідає специфіки підприємства.

3. Принцип усезагальності, які поширюють ступінь корпоративної культури, в межах підприємства.

4. Принцип апріорності, елементи корпоративної культури (мета, цінності) [12].

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Це і деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалення рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з

клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями і т.п. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури. Організаційна структура корпоративної культури вказана на рис. 1.4



Рис 1.4 Структура корпоративної культури підприємства [13]

Корпоративна культура – це завжди система. Певною мірою, вона ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Тільки рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури, якими традиційно вважають:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;

- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);
- усвідомлення керівництвом необхідності управління корпоративної культури як мотиваційним фактором діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;
- наявність відповідних спеціалістів, ентузіастів, зокрема.

Загальна структура корпоративної культури, що є синтезом попередніх викладів, що відображена на рис. 1.5



Рис 1.5 Загальна структура корпоративна культура підприємства [14]

Зміст корпоративної культури підприємства (організації, закладів, установ) представлена таким чином, працівники формують певні цінності та установи, які сприймають прояви корпоративної культури через канали комунікації, і кожен працівник стає певним носієм тієї чи іншої інформації, зміст корпоративної культури вказаний на рис. 1.6

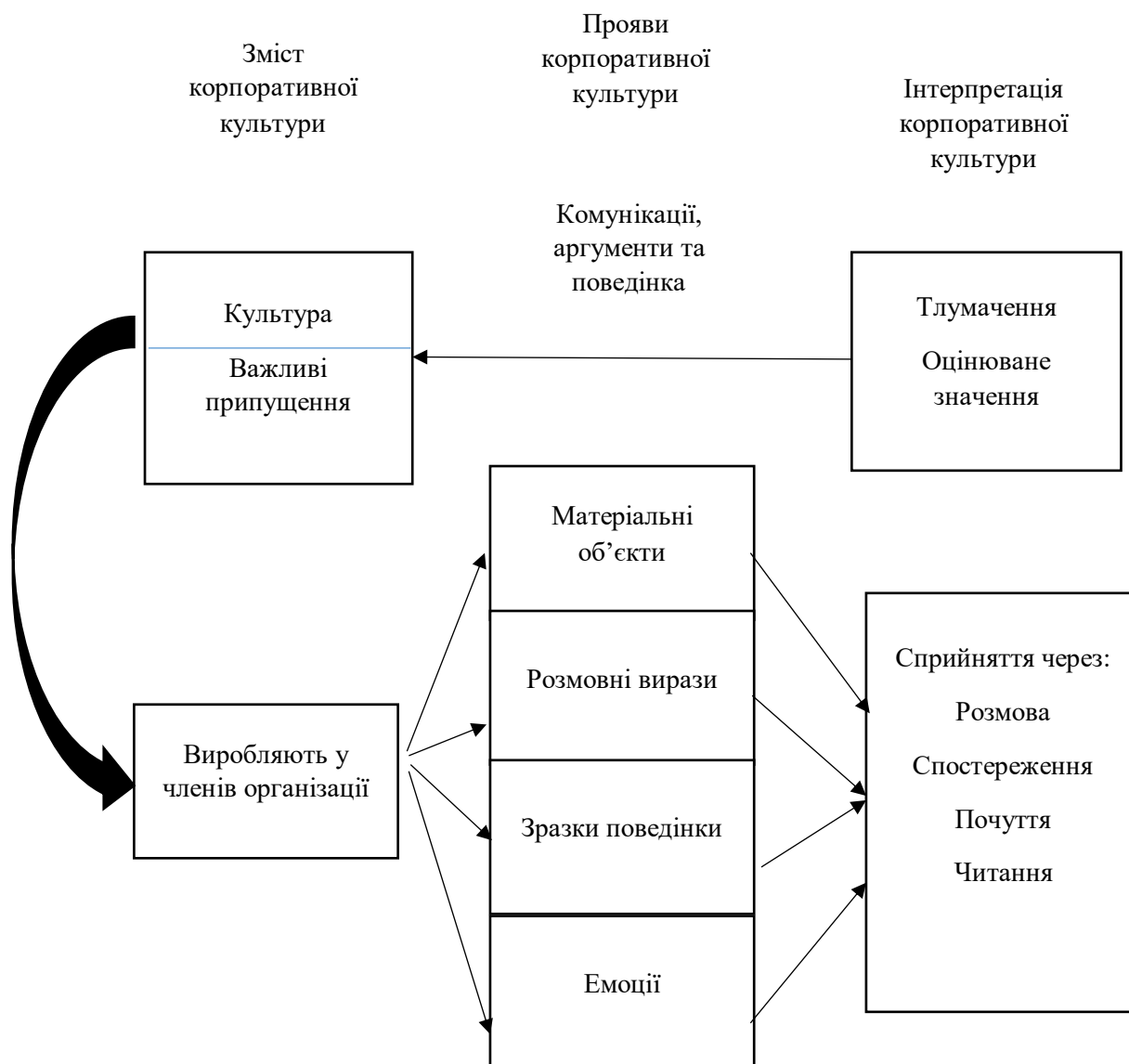


Рис. 1.6 Зміст корпоративної культури [15]

На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як: одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка.

Верхній рівень представляє елементи культури, що мають зовнішнє видиме представлення.

На глибшому рівні (другому рівні) розташовуються цінності і норми, що визначають і регламентують поведінку співробітників в компанії.

Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (слоганами, церемоніями, стилем ділового одягу і ін.), вони як би витікають з них і позначають їх внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються співробітниками організації, кожен працівник компанії повинен розділяти їх або хоч би показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей. Виділяють просту модель корпоративної культури, що були представленні вище два організаційні рівні, що вказані на рис. 1.7

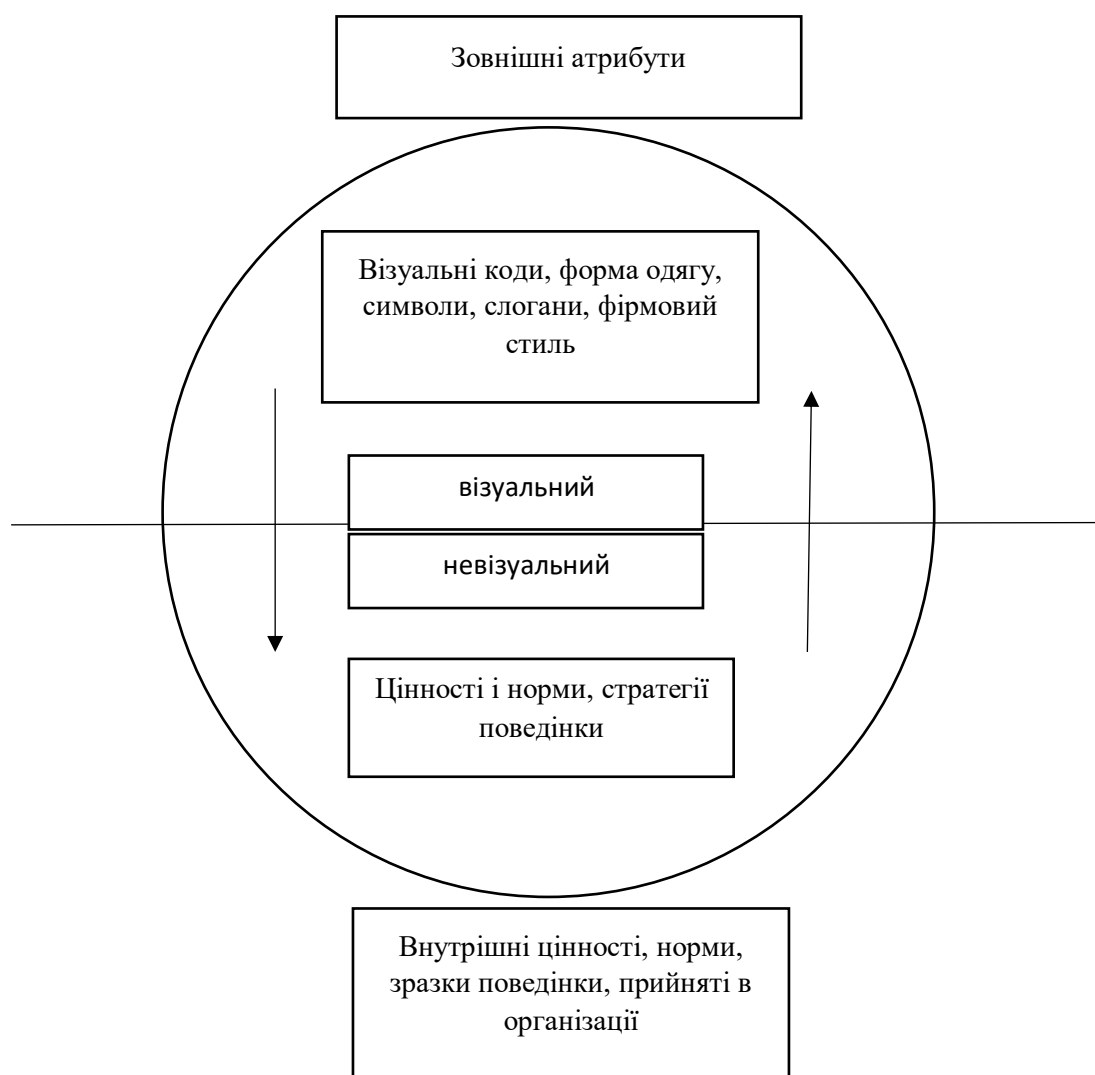


Рис 1.7 Рівні корпоративної культури підприємства [16]

Отже, з особливостей цих рівнів, корпоративна культура є цілісністю та носить проникаючий характер, який можна виявити в організаційних процесах.

1.3 Фактори корпоративної культури організації

Чинників, що впливають на корпоративну культуру в різних організаціях, багато, і вони відрізняються від однієї корпоративної організації до іншої. Вони включають наступні складові:

- Лідерство є одним із факторів, які формують основу позитивної та успішної корпоративної культури в організації. Позитивне лідерство, незважаючи на рівень ієрархії в організації чи фірмі, впливатиме на позитивну культуру. Навпаки, погане керівництво призводить до слабкої корпоративної культури. Керівництво має бути сильним, далекоглядним, пристрасним, дисциплінованим і підтримуючим, щоб прищепити позитивну культуру фірмі. Лідерство фірми є відображенням того, якою фірма має бути. Крім того, лідерство є відображенням того, що очікується від усіх інших учасників даної організації. Керівництво має бути дуже стурбованим тим, щоб вести розмову, а не виконувати роль нагляду. Цей аспект гарантує, що інші учасники навчатимуться, дивлячись, а не слухаючи. Провидичні лідери подають приклад, і таким чином вони впливають на культуру установи.

- Бачення та місія впливають на корпоративну культуру організації. Основою успішної корпоративної культури є бачення та місія. Ці два елементи окреслюють цінності організації, надаючи їй відчуття напрямку та мети. Було б марно створювати організацію, яка не має місії і про бачення якої можна лише здогадуватися. Заяви про бачення та місію орієнтують усіх учасників організації на різних рівнях на те, що від них очікують, і як такі вони впливають на діяльність зацікавлених сторін. Концепція бачення може бути дуже простою, але вона є основоположним елементом у створенні корпоративної культури. Наприклад, бачення «Асоціації Альцгеймера»

полягає в тому, щоб побачити ліквідацію хвороби Альцгеймера у світі. Тому кожна стратегія буде спрямована на досягнення цієї мети, яка в кінцевому підсумку формує корпоративну культуру. Така заява є короткою, але вона чітко висвітлює мету асоціації.

- Цінності та практика організації є основою корпоративної культури цієї організації. У компанії бачення проголошує організаційні цілі та завдання, тоді як цінності окреслюють менталітет і поведінку, які зацікавлені сторони повинні мати, щоб спробувати реалізувати бачення. Цінності закріплюються в практиці організацій. Цінності та практики включають те, як організація обіцяє ставитися до своїх співробітників, обслуговувати клієнтів і підтримувати свої професійні стандарти. Більшість цінностей обертається навколо співробітників, клієнтської бази та інших зацікавлених сторін. Вони пропонують керівництво щодо того, що очікується від цих груп під час їхньої взаємодії. Оригінальність цінностей не так важлива, як їх автентичність. З іншого боку, процеси зміцнюють цінності та бачення організації. Вони є відображенням того, як веде себе організація. Будь-які цінності організації повинні бути посилені в її політиці та включені в її щоденну практику. Організації зазвичай застосовують дисциплінарні заходи до працівників, які порушують її цінності.

- Люди в організації є невід'ємною частиною створення культури. Організація не може претендувати на створення узгодженої культури без залучення людей. Люди впливають на розвиток і спостереження за культурою в організації. Тому люди, які поділяють цінності та місію організації та готові прийняти ці цінності, важливі для створення корпоративної культури.

За словами Елліса, найкращі фірми світу мають найсуворішу політику підбору персоналу. Це твердження справедливе, оскільки для успіху фірми достатньо не лише таланту, але й відповідності цій конкретній культурі. Елліс далі стверджує, що культурно відповідні працівники приносять із собою правильних «носіїв культури», які зміцнюють культуру організації. Таким чином, позитивне ставлення працівників допоміжного персоналу до культури

організації є ключовим у дотриманні та підтримці корпоративної культури. Співробітники служби підтримки, які вважають культуру своєї організації неефективною, зроблять усе можливе, щоб знищити її або порушити її принципи. Засновники та власники Засновники та власники організації також відіграють ключову роль у розвитку культури організації. Вони впливають на діяльність компанії, оскільки є першопрохідцями у становленні організації. Вони є носіями бачення та місії організації, і як такі вони встановлюють основи культури на робочому місці. Здебільшого власники придумують основні принципи, яких слід дотримуватися в організації, що в кінцевому підсумку формує корпоративну культуру.

- Середовище, в якому створена організація, по-різному впливає на корпоративну культуру. Середовище може бути юридичним, економічним, технологічним або культурним. Коли елементи юридичного середовища суперечать елементам організації, результат цього впливу вважається негативним. Економічна культура організації є похідною від національної культури країни, де розташована організація. Таким чином, середовище організації формує кінцеву корпоративну культуру, прийняту в даному суб'єкті.

- Ринок або галузь, на якій працює організація, впливає на її корпоративну культуру. Такі компанії, як Apple, працюють у індустрії інновацій, тому їхня діяльність зосереджена навколо інновацій. Компанія в індустрії моди зосередиться на культурі, яка сприяє її ринку. Цей принцип поширюється на будь-яку галузь.

- Розмір або організаційна характеристика бізнесу впливатиме на корпоративну культуру організації. У більшості випадків поширена корпоративна культура в МСП є однорідною, тоді як у великих і транснаціональних корпораціях вона неоднорідна. Історія та досвід організації відіграють вирішальну роль у формуванні кінцевої корпоративної культури.

Структура управління та винагороди працівників впливають на культуру організації. Наприклад, те, як організація виплачує премії,

дивіденди, зарплати та комісійні своїм співробітникам серед інших пакетів, впливає на те, як така діяльність буде проводитися в майбутньому, незалежно від того, відбулася зміна керівництва чи ні. Процеси та процедури, яких дотримуються під час найму, звільнення чи надання відпусток працівникам, встановлюють точну культуру, яку можна використовувати як еталон у майбутньому. Організаційна структура бізнесу також впливає на культуру організації. Організаційні структури включають рівні ієрархії. Такі структури забезпечують чіткі процеси передачі інформації та розподілу завдань.

- Корпоративна та соціальна відповідальність організації також є ще одним фактором, який визначає корпоративну культуру установи. Корпоративна та соціальна відповідальність означає зобов'язання організації розвивати та забезпечувати стійку економіку, працюючи разом зі своїми працівниками та місцевими громадами, щоб покращити якість життя. Організація робить це шляхом створення таких можливостей, як працевлаштування для місцевих громад, впровадження нових технологій і створення конкурентного середовища.

Культура в корпоративному світі визначає, як організації себе ведуть. Його можна визначити за способом передачі інформації, способу надання зворотного зв'язку, координації діяльності всередині організації та дотриманню запроваджених процесів і процедур. Ці заходи встановлюються з часом. Корпоративна культура не може бути встановлена на засіданнях ради. Навпаки, залучення всіх зацікавлених сторін формує кінцеву корпоративну культуру в організації. Культуру можна зобразити на основі структурної організації корпорації, будь то типи посад, рівень ієрархії та спосіб ведення бізнесу. Зрештою, різні елементи формують організаційну корпоративну культуру, і вони включають лідерство, встановлене бачення та заяви про місію, середовище та всі зацікавлені сторони разом з акціонерами.

Корпоративна культура підприємства впливає на формування:

- цілі підприємства;
- стратегії підприємства;

- зміст праці підприємства;
- кваліфікація, освіта та культура працівника;
- особистість керівника та його поведінка.

На корпоративну культуру підприємства впливає зовнішнє оточення:

- політичні та економічні умови;
- традиції, культура;
- етнічні, расові відмінності;
- ділові переговори.

Дослідник корпоративної культури Е. Шейн, сформував п'ять первинних та п'ять вторинних факторів. До групи первинних факторів корпоративної культури відноситься:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва. Об'єкт який перетворюються в предмет який привертає більше уваги до співробітників підприємства, на основі яких формується поведінка колективу підприємства.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. Як вирішується проблеми керівником, що залежить від формування системи цінностей підприємства.

3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників. Керівники займають особливе положення в організації, на них звернено підвищену увагу співробітників, отже, стиль їхньої поведінки, ставлення до роботи набувають характеру еталону для поведінки в організації.

4. Критерії оцінки діяльності, що враховуються при заохоченні співробітників. Працівники організації, отримуючи винагороду чи покарання, формують для себе уявлення про те, що добре, а що погано в цій організації.

5. Критеріальна база відбору, призначень, просування і звільнення.

Критерії, за якими керівництво відбирає працівників в організацію, просуває і звільняє, помітно впливають на те, які саме цінності поділятимуть співробітники організації[17].

До групи вторинних факторів корпоративної культури відносять:

1. Структура організації. Залежно від побудови організації,

розподілу завдань і функцій між підрозділами й окремими співробітниками, рівня делегування повноважень у працівників організації формується думка про те, якою мірою вони користуються довірою у керівництва, як цінується ініціатива співробітників.

2. Система передачі інформації та інформаційні процедури. У будь-якій організації поведінку співробітників регламентується різними процедурами і нормами. Їх регулярність, повторюваність створюють певний клімат в організації.

3. Зовнішній і внутрішній дизайн приміщення організації. Дизайн приміщення, принципи розташування в ньому робочих місць формують у працівників організації певне уявлення про її стиль, ціннісні орієнтири, про їхній статус.

4. Міфи та історії про найважливіші події та окремих особах, що зіграли раніше або грають головну роль на певному відрізку життя організації. Сприяють тому, що система стійких уявлень про «дух» організації зберігається у часі й доходить до членів організації в яскраво емоційній формі.

5. Положення щодо філософії та сенсу існування організації. Доведення до всіх членів колективу положень про філософію і цілі організації у вигляді принципів її роботи, цінностей, заповідей, яких необхідно дотримуватись, щоб зберігати і підтримувати дух організації, сприяє формуванню організаційної культури, адекватної місії організації [18].

Корпоративна культура має роль яка відіграє три фактори:

1. Діяльність вищої керівної ланки. Робітники підприємства на своїх ідей та уявлень, задають загальний напрям майбутньої діяльності організації. Що допомагають формувати свою версію корпоративної культури та навчають і готують керівників середньої ланки, що реалізують поставлені цілі, які допомагають виконати роботу на вирішення проблем організації.

Керівник формує корпоративну культуру, а менеджер формує умови і мотиви, що дає можливість робітників приймати цінності й відносини, що відповідають цілям підприємства і задовольняють їх потребам.

Для зміцнення та формування корпоративної культури керівником, менеджер має бути послідовний у свої діях. Невідповідність між дією й наслідком з вини менеджера підриває основи корпоративної культури.

Таким чином, корпоративна культура дає відповідну реакцію менеджера на робітника підприємства.

2. Відбір персоналу. Мета відбір персоналу – ідентифікувати та набір людей, які володіють навичками, знаннями та здібностями які дозволяють правильно та спокійно виконувати роботу. При остаточному відборі перевага надається тим, які більше виконали успішно роботу в організаційної культури підприємства і цінності які ідентичні корпоративним.

3. Культурна адаптація і її основні стадії. Нові робітники підприємства не можуть ознайомитись з організаційною культурою і вести відповідно з нею. Адаптаційний процес називається соціалізацією або акультурацією, це засвоєння нових культурних цінностей [19].

Ві основних завдань підприємства на західному менеджменті є декілька типів корпоративних культур:

1. «Команда» культура яка формується на підприємстві, які працюють у динамічних галузях, рівень ризику в яких великих (реклама) що визначає рівень новизни продукту проекту. Найкращі робітники стають «вільними агентами», за їх послуги змагаються різні організації.

2. «Клубна» культура визначається вірність, відданістю і бажанням робітників які належать до певної групи. Для стабільного середовища, цінуються вік та досвід. Робітники з великим стажем роботи на підприємстві отримують більшу винагороду, ніж «новачки».

«Клубна» культура сприяє розвиток гнучкості всередині підприємстві, при цьому цей тип славиться як «закритий та нездатний до змін». За цим типом працює більшість японських організацій.

3. «Академічна» культура, що формує довгострокове співробітництво, повільне, стабільне просування по службі. «Академічна» культура характерна до вікових організації (університетів, держаних установ).

Цей тип обмежує розвиток робітників і взаємодію між підрозділами підприємствами.

4. «Фортчна» культура формується в кризовій ситуації підприємства, якщо йдеться про виживання підприємства. «Фортчна» культура не гарантує робітникам збереження робочих місць або професійного зростання і скорочення підприємств, що пристосовуються до умов зовнішнього середовища [20].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВАТ «PALMALINA»

2.1 Характеристика організаційно-економічної діяльності та аналіз внутрішнього середовища ВАТ «Palmalina»

Об'єктом дослідження є відкрите акціонерне товариство «Palmalina». ВАТ «Palmalina» є самостійною юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, штамп, печатку.

ВАТ «Palmalina» засновано 15 січня 2007 році. Очолює підприємство генеральний директор Степанюк Тарас Григорович, який є засновником товариства (ліцензія АА № 781715 від 15.01.2007). Централізована система керування, інформування, навчання, оплати.

Адреса: Україна, м. Кривий Ріг, вул. Окружна 125

Телефон: (056) 27-18-38, (056) 404-28-18, (056) 404-28-17

Предметом діяльності Товариства є:

1. Оптова та роздрібна торгівля, в тому числі меблями, килимовими виробами, електропобутовими, господарсько-побутовими.
2. Діяльність по організації та здійсненню перевезень вантажів автомобільним, залізничним, повітряним, річковим і морським транспортом та пов'язаних з цією діяльністю меблевої фурнітури.
3. Реалізація меблів, меблевої фурнітури.
4. Маркетинг, експорт та імпорт меблів, меблевої фурнітури.
5. Здійснення проектів щодо навколишнього середовища.

Товариство успішно функціонує на ринку непродовольчих товарів як України, так і закордонних ринках. ВАТ «Palmalina» є дистриб'ютором меблевої фірми «Олсу», тобто здійснює збут її продукції від їх імені, але за власний рахунок.

Економічна характеристика складається с динаміки фінансових результатів ВАТ «Palmalina» яка наведена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ВАТ «Palmalina» за 2019-2021 р. тис. грн

[Error! Reference source not found.]

Показники	2021	2020	2019	Відхилення від			
				2021		2020	
				Абс	Відн	Абс	Відн
1. Дохід (виручка) від реалізації	3619,0	3556	3374,8	63	6	181,3	18,1
2. Чистий дохід	3070,7	3186,9	2812,3	374,6	11,8	258,4	8,4
3. Собівартість реалізованої продукції	2315,4	2810,1	2238,6	262,5	10,5	76,8	3,3
4. Валовий прибуток	755,3	683,8	573,7	110,1	16,1	181,6	24,0
5. Рівень валового прибутку, %	20,8	18,2	17,0	1,2	6,6	3,8	18,3
6. Інші операційні доходи	160,5	85,0	-	75,5	88,8	+160	
7. Адміністративні витрати	115,0	119,6	187,8	68,2	57,0	72,8	63,3
8. Витрати на збут	189,0	179,4	331,4	152,0	84,7	142,4	75,3
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	451,3	469,8	215,0	254,8	54,2	236,3	52,3
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності	305,9	310,0	185,5	124,5	40,2	120,4	39,4
11. Чистий прибуток	305,9	310,0	185,5	124,5	40,2	120,4	39,4

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.1, можна зробити висновки, що визначається тенденція збільшення основних показників діяльності. Так, обсягу реалізації на протязі 2020-2021 року збільшується. В 2021 році цей показник склав 3619 тис. грн., що на 63 тис. грн. (6%) більше ніж в 2020 і на 181,3 (18,1%) ніж в 2019 році. Чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію, а зниження за рахунок зменшення обсягів реалізації. Поряд з цим темпи збільшення собівартості реалізованої продукції у звітному році порівняно з 2021 роком склали 10,5%, порівняно з 2020 – 3,3%.

Позитивним є збільшення рівня валового прибутку підприємства. в 2021 році його значення склало 20,8%, що вище за попередній рік відповідно на 3,8%.

Позитивним моментом у діяльності підприємства є отримання інших операційних доходів у сумі 160,5 тис. грн. З кожним роком зростають і витрати на збут та адміністративні.

Ці витрати в сумі склали у 2021 році 519,2 тис. грн., що на 220,2 тис. грн. або 96,2% більше ніж в 2021 році та на 215,2 тис. грн. або 70,8% ніж в 2020 році.

Внутрішнє середовище організації - це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації. Вона надає постійне і найбезпосередніший вплив на функціонування організації. Фінансовий зріз включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Виділяють основні елементи (складові) внутрішнього оточення які наведені на рис. 2.1

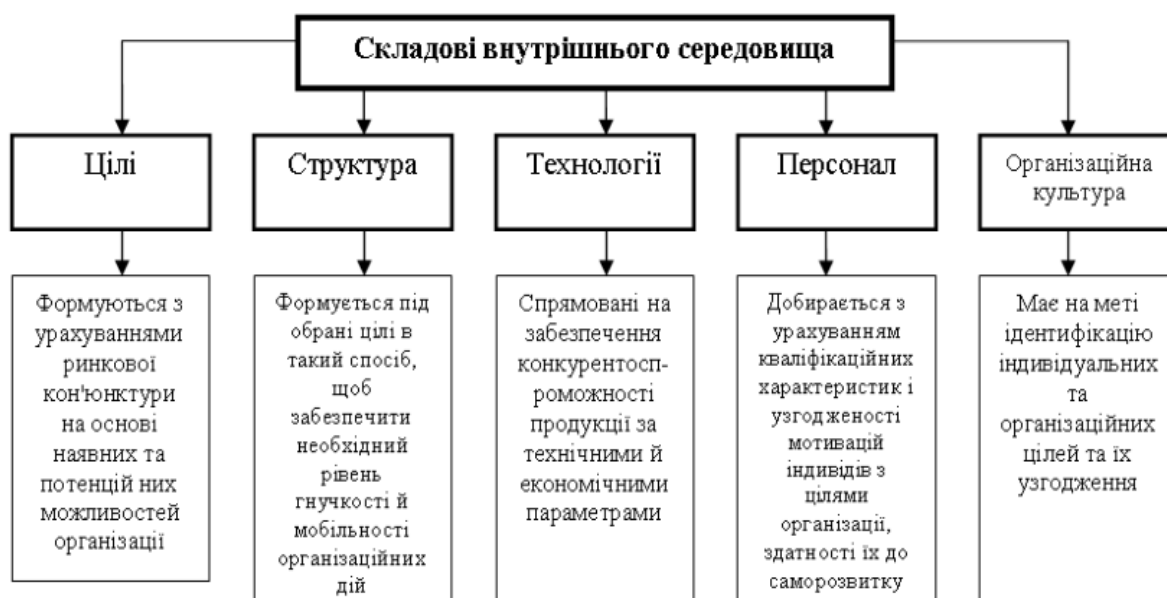


Рис 2.1 Основні елементи (складові) внутрішнього оточення [21].

Тому на підставі балансу здійснимо аналіз внутрішнього середовища, баланс наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ «Palmalina»[**Error!**
Reference source not found.]

Актив	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту %	Питома вага 2020	Питома вага 2021	Відхилення
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи							
- залишкова вартість	12000	13000	1000	0,08%	67	63	-4
Основні засоби							
- залишкова вартість	790700	800800	10100	89%	1,0	1,2	0,2
Довгострокова дебіторська заборгованість	6800	5700	-1100	-0,16%	119	143	24
Усього за розділом I	809500	819500	10000	0,01%	100	100	100
II. Оборотні активи							
Виробничі запаси	405000	877245	472245	1,16%	6,3	1,6	-4,7
- чиста реалізаційна вартість	147900	148000	100	0,0%	17,4	9,9	7,5
Дебіторська заборгованість;							
- з бюджетом	230000	260000	30000	0,11%	9,9	6,4	3,5
- з нарахованих доходів	130000	190000	60000	0,31%	13,5	11,3	2,2
- із внутрішніх розрахунків	-	-	-				
Інша поточна дебіторська заборгованість	8000	11980	3980	0,33%	215,1	184	-31
Грошові кошти та їх еквівалент							
- в нац.валюті	60181	61500	1318	0,02%	42,8	24	-18
- в іноземній валюті	23600	23050	50	0,02%	108,9	62	-46
Усього за розділом II	1004681	1571775	567094	154,5%	100	100	100
III.Витрати майбутніх періодів		5600					

Баланс	1814181	2396875	582694	0,32%	100	100	100
--------	---------	---------	--------	-------	-----	-----	-----

Отже у структурі активів можна виділити наступні важливі фактори:

1. Щодо оборотних активів, то на кінець звітнього року їх вартість збільшилась на 567 тис. грн. (темп зростання – 154.5%). Запаси збільшили на 101 тис.грн (89%),

2. Невелике збільшення 567 тис.грн. (темп зростання – 154,5%), в кінці року свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки значне збільшення готівки (в національній валюті - 1318 тис.грн.). Який спрямований на стабільному фінансовому становищі, та знаходяться на нормальному рівню платоспроможності та ліквідації ВАТ «Palmalina».

3. Дебіторська заборгованість за чисту реалізаційну вартість – спростерігається тенденція росту на 100 тис.грн. Виробничі запаси також зросли у 2021 році на 472 тис.грн. Далі проаналізуємо основні фінансово-економічні показники для SWOT – аналізу, що занесені до таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники ВАТ «Palmalina»

Показник	2020	2021	Відхилення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,62	0,63	+0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,61	0,65	-0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,09	3,80	+1,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,62	8,6	+3,98
Коефіцієнт платоспроможності (автономії),	0,20	0,40	+0,20
Коефіцієнт рентабельності активів	0,45	0,76	+0,31
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,9	1,65	+0,75

Отже, можна зробити висновок по всім показникам:

1. Збільшення коефіцієнту зносу основних засобів є негативним показником діяльності ВАТ «Palmalina», оскільки він показує ступінь зносу основних фондів. Збільшення показника на 0,01 свідчить про недостатнє оновлення основних засобів.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2021 року становив 3,80, що на 1,71 більше за значення показника на кінець попереднього року. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2021 року має значення яке перевищує аналогічний показник кінця 2020 року – на 3,98. Зростання ліквідності підприємства в динаміці свідчить про покращення ситуації із забезпеченістю оборотними засобами.

3. Зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта (0,40) у 2020 р. свідчить про те, що 40% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ВАТ «Palmalina» у порівнянні з 2019р., коли показника було на 20% менше і становило – 0,20.

4. Значне збільшення коефіцієнту рентабельності активів (+0,31) свідчить про ефективну роботу ВАТ «Palmalina» у 2021 році. Збільшення коефіцієнту рентабельності власного капіталу свідчить про те, що у 2020 році ПАТ «Palmalina» на 1 грн, прибутку припадало 1 грн власного капіталу, у 2021 році показник зменшився і склав 9 коп.

Отже, діяльність ВАТ «Palmalina» можна охарактеризувати як ефективну, майже всі основні фінансово-економічні показники демонструють позитивну динаміку, тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на оновлення основних засобів.

2.2 Аналіз українського ринку меблевих виробів

Ринок меблів демонструє позитивне зростання і в більшій мірі це обумовлено збільшенням обсягів внутрішнього виробництва. Однією з головних тенденцією на сьогоднішній день є орієнтація здебільшого покупців на меблі українських виробників, що відображає факт підвищення довіри споживача до вітчизняної продукції. Зростання частки продажів в середньому

і нижньому цінових сегментах і відмова більшості споживачів від покупки імпортних меблів пов'язано, в першу чергу, зі зниженням купівельної спроможності населення та орієнтацією більшості виробників меблів на запити внутрішнього ринку.

Експерти меблевого ринку виділяють наступні тенденції його розвитку в Україні:

- найбільш активними темпами розвивається виробництво домашніх меблів, при цьому, в економ-сегменті лідируючі позиції з продажу займають саме українські виробники;
- швидкими темпами розвивається виготовлення офісних меблів, чому сприяє зростання популярності використання дизайну офісних приміщень;
- поява мультибрендових гіпермаркетів меблів;
- активне зростання популярності онлайн-продажів серед більшості виробників;
- переорієнтація вітчизняних виробників від однотипних меблів на створення унікальних пропозицій.

Основним ринком, який впливає на виробництво меблів і дерев'яних декоративних комплектуючих, є ринок оброблення деревини та виробництво виробів з дерева. До основних проблем деревообробної галузі аналітики відносять скорочення заготівлі лісу в Україні (на 2,5% в 2017 р) і зростання цін на основні види необробленої деревини. За даними Української універсальної біржі, вартість фанерної сировини з вільхи коливалася від 1260 грн. / МЗ до 1320 грн. / МЗ, а з берези - від 1280 грн. / МЗ до 1400 грн. / МЗ. Сировина для деревостружкових плит з сосни продається по 380-500 грн. / МЗ, а з берези по 460-470 грн. / МЗ.

Найближчим часом очікуються перебої в поставках пиломатеріалів та іншої продукції з дерева, що обумовлено відсутністю ефективної організації закупівлі необробленої деревини на аукціонних торгах.

Істотну роль в розвитку українського меблевого ринку має ринок нерухомості. Згідно з даними Державної служби статистики, в Україні показник введення житла в експлуатацію в 2017 р виріс на 9% в порівнянні з 2016 р і склав 10,2 мільйона м². Між зростанням нерухомості і виробництвом меблів існує прямий зв'язок, тому слід також очікувати підвищення попиту як на меблі для житлових будинків, так і на меблі для бізнесу.

З темпами зростання будівництва пов'язано збільшення попиту на дизайнерські послуги. Найбільш ємним сегментом є ринок послуг з проектування та дизайну інтер'єру житлових будинків і суспільного середовища. Особливістю цього ринку є те, що професійні контакти між дизайнером, клієнтом і виконавцем здійснюється шляхом так званого «сарафанного радіо», за рекомендацією родичів або знайомих.

На українському ринку послуги з проектування і дизайну інтер'єру здійснюють дизайн-студії або приватні дизайнери. Багато з них надають комплекс послуг, починаючи від архітектурного проектування до декорування, проектування меблів і ландшафтного дизайну, при цьому існує думка про слабкий естетичний рівень основної маси дизайнерів.

За регіональним поділом, найбільше меблів виготовляють в Дніпропетровській області. Обсяги виробництва постійно зростають, тому що 52,6 % стільців, шкаф, ліжок, диванів, комодів, вироблених товарів на підприємстві «Palmalina» відправляє на експорт і 80% цього обсягу йде країни ЄС. Поряд з цим темпи збільшення реалізованої продукції у звітному році порівняно з 2021 роком склали 10,5%, порівняно з 2020 – 3,3%.

Найбільшу частину меблів наше підприємство відправляє до одного з найбільших її виробників у світі: займає четверте місце після США, Китаю та Італії. Географічна структура українського експорту виглядає наступним чином: 55,62% - Польща, 6,6% - Німеччина, 6,44% - Данія, 31,34% - всі інші.

Головна конкурентна перевага українських меблярів - це оптимальне співвідношення ціни / якості. Наші виробники створюють меблі не гірше польської, а беруть за неї, за словами Басової, на 10-20% менше. Українські

ціни виглядають привабливо для іноземців навіть при їхньому постійному підвищенні.

Меблі на підприємстві «Palmalina» дорожчає на 15% в рік. Причинами підвищення цін є збільшення заробітних плат (тому як виробництво меблів та меблевої фурнітури є досить трудомістким), та подорожчання ДСП на 20-25% потягло в середньому на 10 – відсоткове зростання цін на меблі, а також закупка та використання на виробництві високоякісної сировини.

Наприклад, на нашому підприємстві односпальне дерев'яне ліжко «Ластівка» подорожчала за рік на 10,8%, до 4,3 тис. грн. А стандартний з шафа-купе «Дзеркало» з Буку виріс в ціні на 8,3% і коштує 4,2 тис. грн. Графічно можемо показати зростання цін за 2015 -2021 роки на рис. 2.2.

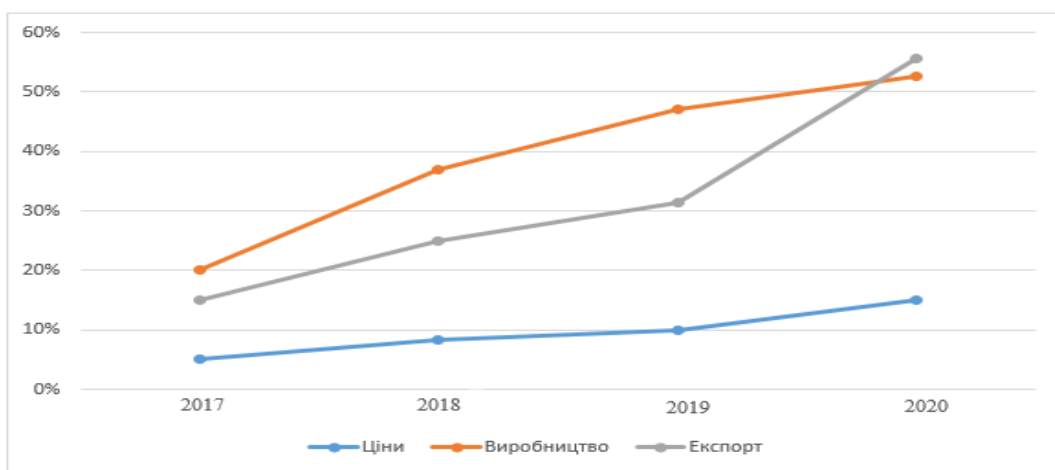


Рис 2.2 Темпи зростання цін на товари, обсягів виробництва та експорту за 2017 -2021 роки

На графіку вказано, що у 2021 році було значене підвищення цін 15%, у попередньому році 10%, Обсяг виробництва меблів та меблевої фурнітури в 2021 році складало 52,6%, а у попередньому році на 47%. Серед цих показників найбільше збільшення було в експорті за 2021 рік - 55,62%

2.3 SWOT – аналіз для підприємства «Palmalina»

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. В результаті аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Palmalina» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози вказані в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Ринкові можливості і погрози підприємства ПАТ «Palmalina»

Можливості	Загрози
Вдосконалене виробництво за рахунок закупівлі високоякісної сировини	Зростання цін на сировину і матеріали, ДСП подорожчало на 20-25%
Вільний вихід на ринок, для оптової та роздрібною реалізації меблів, килимових виробів та меблевої фурнітури	Зростання цін на продукцію, причиною зростання стало із-за закупки високоякісній сировини, та підвищення заробітної плати
Зниження податків і мит за рахунок того що, ми експортуємо товари на 52,6%	Різьке підвищення курсів валют (2014 році), але курс валюти був в межах 24,50 грн за 1 доллар (2014-2020pp)
Відсутність зарубіжних конкурентів, тому як іноземці самі закупують нашу продукцію	Зниження рівня життя населення, тому як було підвищення курсів валюти

Як видно з таблиці 2.4, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію. Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем.

До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами.

В результаті проведеного дослідження внутрішнього середовища ПАТ

«Palmalina» були виявлені наступні його сильні та слабкі сторони вказані в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Сильні і слабкі сторони підприємства ПАТ «Palmalina»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Позитивна динаміка рентабельності, за рахунок збільшення рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про ефективну діяльність підприємства	Недостатнє оновлення основних засобів, свідчить про збільшення показника на + 0,01
Підвищення попиту і залучення іноземних інвестицій для розвитку інфраструктури	Зниження рівня валового прибутку підприємства, значення склало 17,0%,
Зростання ліквідності підприємства. На кінець 2020 року показник становив 3,8, що є більше 1,71 у попередньому році.	Збільшення зносу основних засобів є негативним показником для ПАТ «Palmalina»
Покращення фінансової стійкості 40% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів.	

З метою більш узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах попередня матриці SWOT-аналіз вказано в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Попередня матриця SWOT – аналіз підприємства ПАТ «Palmalina»

Зовнішнє середовище	
Можливості (шанси)	Загрози
1. Вдосконалене виробництво 2. Вільний вихід на ринок 3. Зниження податків і мит 4. Відсутність зарубіжних конкурентів 5. Підвищення рівня цін	1. Зростання цін на сировину 2. Зростання цін на продукцію 3. Підвищення курс валюти 4. Зниження рівня життя населення 5. Вихід нових вітчизняних виробників
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Рентабельність 2. Підвищення попиту 3. Ліквідність 4. Фінансова стійкість	1. Недостатнє оновлення основних засобів 2. Рівень валового прибутку 3. Збільшення основних засобів

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та їх подальшого аналізу (табл 2.7).

1. Конкурентні активи. Переваги підприємства (сильних сторін) для освоєння можливостей (S-O)

2. Конкурентні пасиви. Недоліки підприємства (слабких сторін) для визначення різниці погроз (W-T)

3. Вузькі місця. Недоліки підприємства (слабких сторін) для освоєння можливостей (W-O)

4. Безпека та захист. Переваги підприємства (сильних сторін) для визначення різниці погроз (S-T)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз підприємства ПАТ «Palmalina»

	S – сильні сторони	W – слабкі сторони
О	Конкурентні активи (S - O) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей	Вузькі місця (W – O) Яким чином компанія може подолати свої слабкі сторони для освоєння можливостей? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей
Можливості	1. Стратегія концентрованого зростання. 2. Стратегії стабілізації. 3. Стратегії реформування системи управління державними фінансами. 4. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 5. Стратегія помірною зростання.	1. Стратегія уповільнення зростання 2. Стратегії управління персоналом 3. Стратегія реорганізації підприємства із зміною організаційної структури
Т	Безпека та захист (S – Т) Яким чином компанія може використати власні сильні сторони для визначення різниці загроз? Стратегія: Максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз	Конкурентні пасиви (W–Т) Яким чином компанія може подолати власні слабкі сторони для визначення різниці загроз? Стратегія: Мінімізація впливу слабких сторін та максимізація можливих загроз
Загрози	1. Стратегія концентрованого зростання. 2. Стратегія інтегрованого зростання.	1. Стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. 2. Стратегія довгострокового залучення фінансового капіталу.

На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволяють реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових

загроз, використовуючи сильні сторони компанії і визначення різниці слабких сторін також є найбільш ефективнішими стратегіями.

1. Стратегія концентрованого зростання. зростання обсягів випуску основної продукції або послуг. Можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що роблять таку ж продукцію, концентрація на основі розвитку ринку – збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу компанії, концентрація на основі розвитку продукту – підвищення його якості, збільшення сімейства продуктів;

2. Стратегія стабілізація. Захист й виживання спрямовані на збереження ринкової ніші та частки ринку. У цих умовах головне завдання – пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику.

3. Стратегія інтегрованого зростання. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

4. Стратегії помірному зростання означає адаптацію компанії до середні темпів росту ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВАТ «PALMALINA»

3.1 Проблеми управління системою корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina»

Для визначення проблем управління корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina» необхідно за такими методами:

1. Пряма оцінка на основі опитування;
2. Непрямий метод, поелементна оцінка.

Для кращого аналізу проблеми управління корпоративної культури було проведено анкетування серед робітників підприємства ВАТ «Palmalina». Отже, на аналізу було створено анкету, в якій було задані питання, на які було необхідно відповісти, що стосувалось безпосередньо самої культури підприємства питання наданні в Додатку А

Таким чином, проведено аналіз зі зібраних відповідях робітників на підприємстві ВАТ «Palmalina». Для проведення анкетування були задіяні такі категорії працівників:

1. Фахівці;
2. Виробничий персонал.

На підприємстві було опитано 136 працівників. Результати опитування працівників на підприємстві ВАТ «Palmalina» у вигляді діаграм.

Отже, на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?» зі 136 опитаних робітників 56 % – відповіли «Так», 25 % – відповіли «Не зовсім добре», 5% – відповіли «Ні».

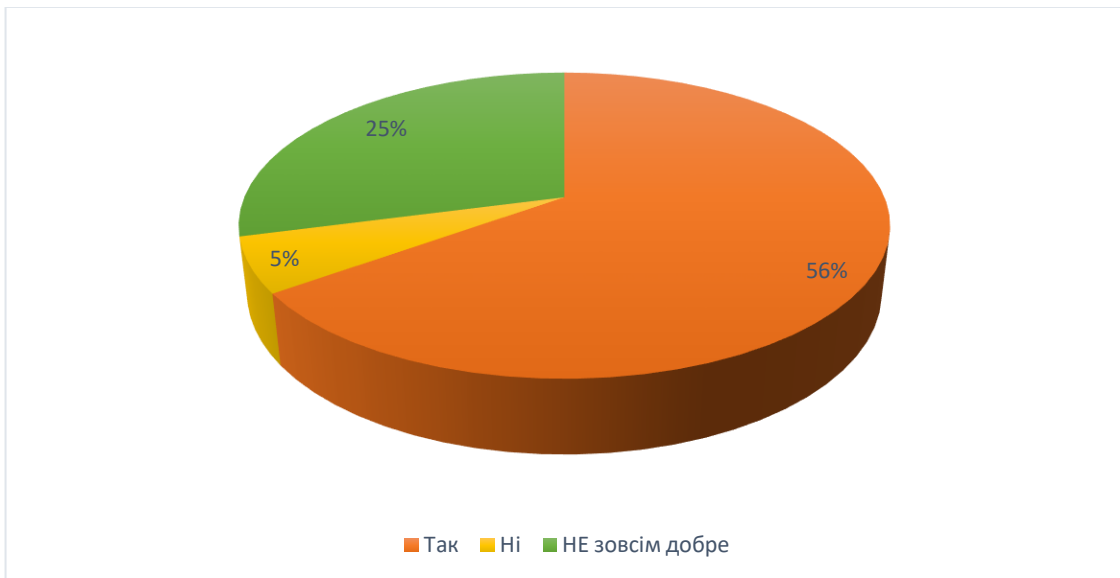


Рис. 3.1 Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію своєї компанії?»

Таким чином, з таким хорошим результатом більшість працівників підприємства ВАТ «Palmalina», знають історію заснування, при цьому 5 % працівників зовсім не знають історію підприємства, тому як ці працівники зовсім недавно почали працювати.

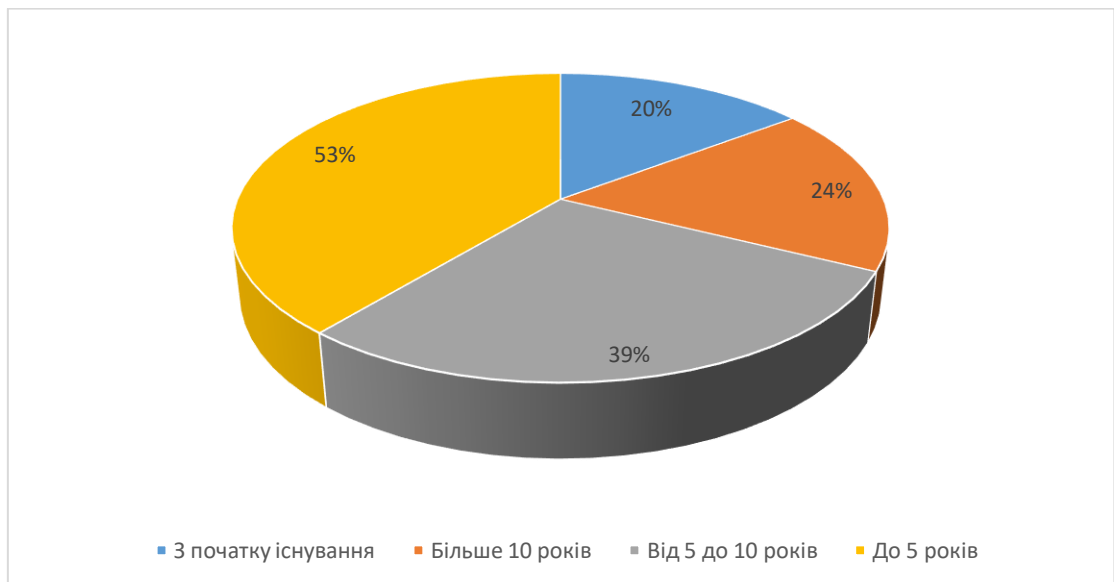


Рис. 3.2 Структура відповідей на запитання «Скільки часу Ви працюєте в даній організації?»

Отже, зі 136 опитаних працівників підприємства ВАТ «Palmalina», тільки 20% працюють з початку існування підприємства, більше 10 років – 24% , від 5 до 10 років – 39 % та до 5 років – 53 %, цей результат дає зрозуміти, що на підприємстві достатньо молодий колектив, що дає сучасні інноваційні ідеї підприємству.

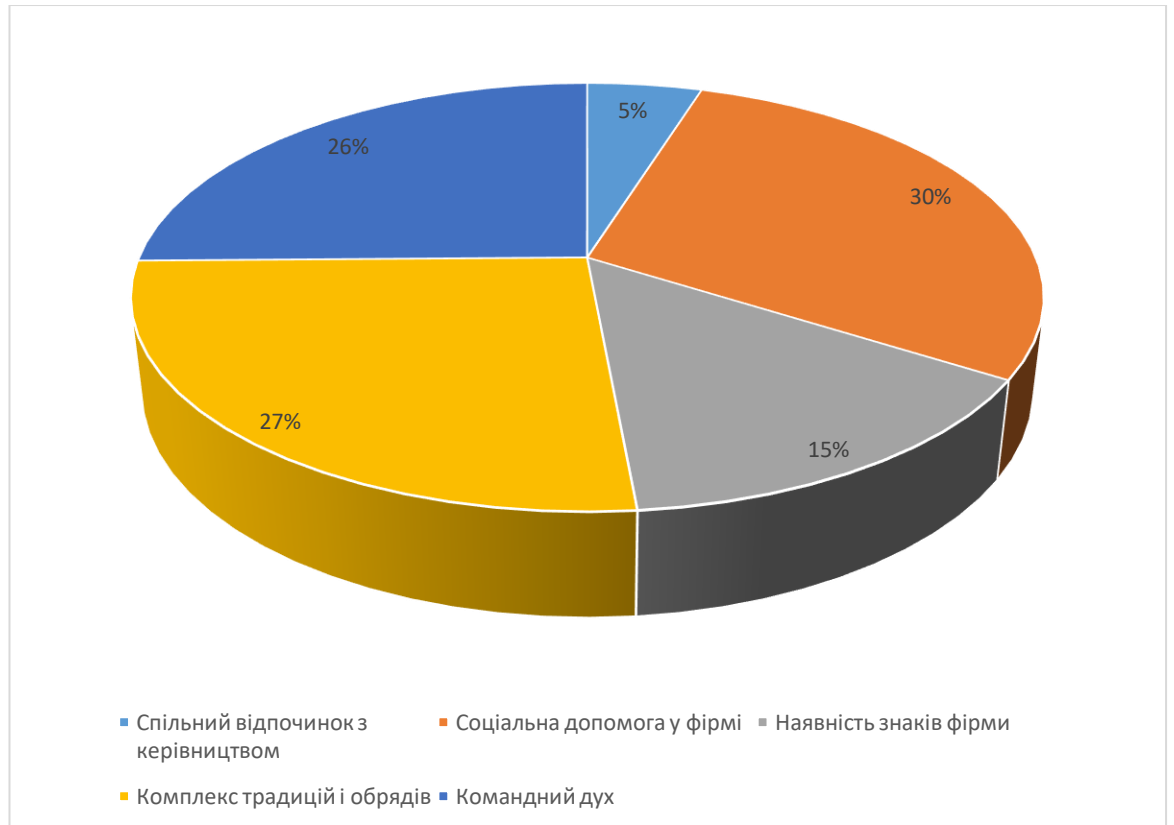


Рис. 3.3 Структура відповідей на питання «Для Вас корпоративна культура»

Таким чином, працівники розуміють корпоративну культуру так:

1. Спільний відпочинок з керівництвом – 5 %
2. Соціальна допомога у фірмі – 30%
3. Наявність знаків фірми – 15%
4. Комплекс традицій і обрядів – 27%
5. Командний дух – 26%

Отже, результатом є те, що працівникам необхідна соціальна допомога на підприємстві.

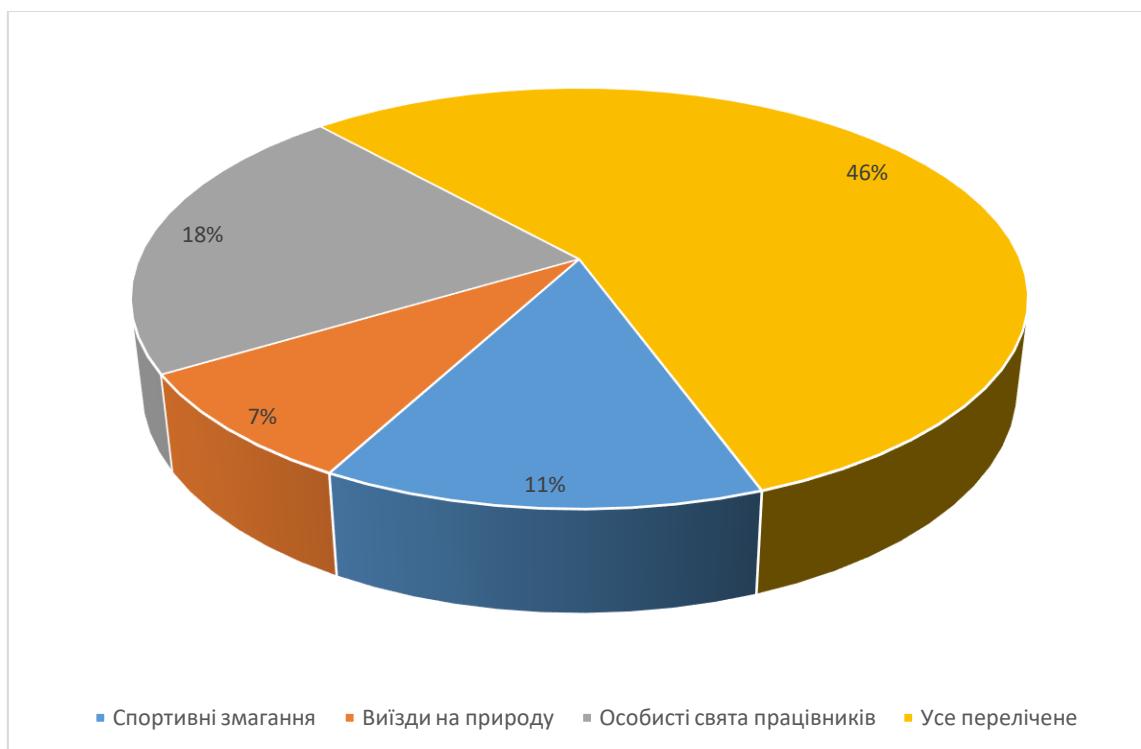


Рис. 3.4 Структура відповідей «Які заходи на спільне дозвілля ви обираєте?»

В спільному відпочинку працівників ВАТ «Palmalina» більшість працівників вважають, що усе перелічене дуже позитивно впливають на корпоративну культуру на підприємстві – 46%

Особисті свята працівників до яких належить дні народження, весілля, народження дитини, вихід на пенсію, річниця та інше – 18%

Спортивні змагання, це добре коли робітники підтримують здоровий спосіб життя – 11% та виїзди на природу – 7%

Відпочинок дає змогу робітникам підприємства добре провести час, налагодити робочі процеси з керівництвом так колективом, незважаючи на те що вони знаходяться на робочому місці. Також відбувається зміцнення колективу за рахунок того, що всі беруть участь у житті окремого працівника колективу, становлячись при цьому як друзями, великою дружньою сім'єю.

Наступним запитанням є «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

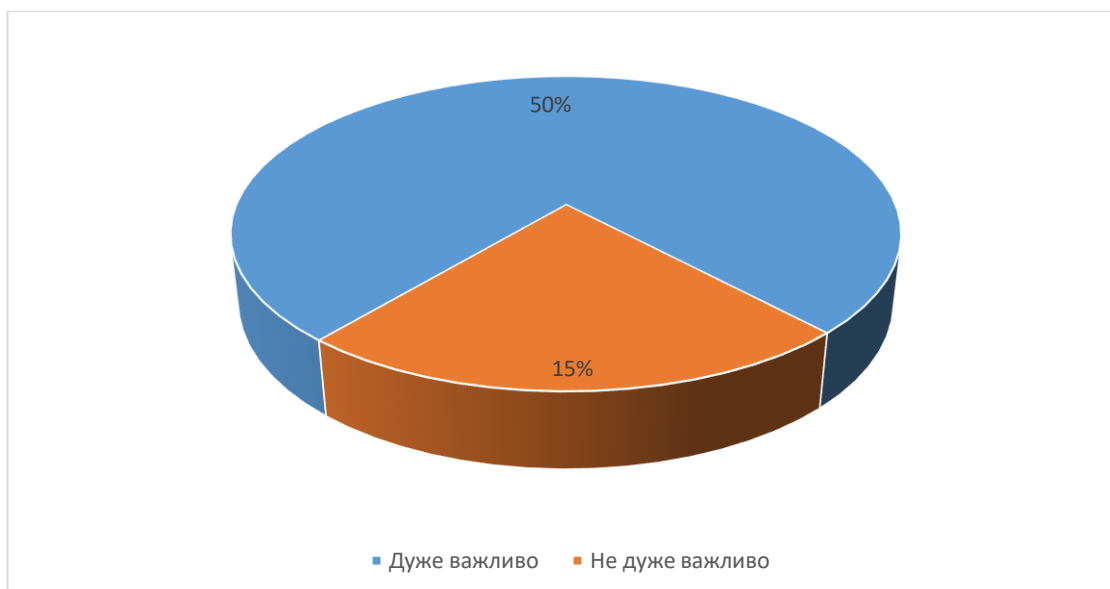


Рис. 3.5 Структура відповідей на запитання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Результати свідчать про те, що працівникам підприємства ВАТ «Palmalina», необхідно для ефективної роботи добра та позитивна взаємодія з людьми між собою. Більшість працівників підприємства відповіли що дуже важливо працювати з людьми, які позитивно взаємодіють один з одним – 50%

І лише останні 20% це не дуже важливо, однак ці працівники ефективно працюють навіть при стресі з колегами або споживачами.

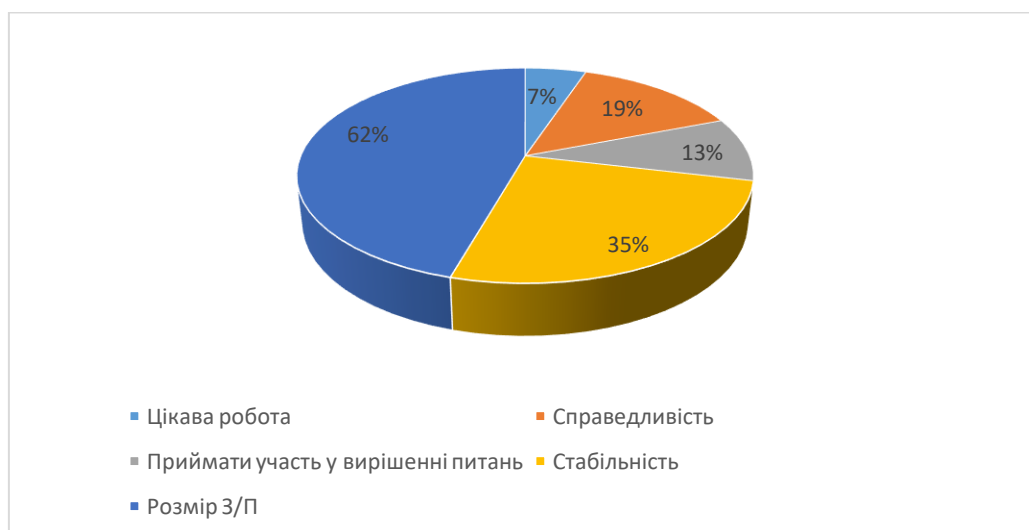


Рис 3.6 Структура відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у вашій організації основними?»

Цінність працівників ВАТ «Palmalina», є розмір заробітної плати які відповіли – 62%. Стабільність робочого місця і перспектива росту – 35%, а також справедливість оцінки праці на підприємстві ВАТ «Palmalina». І лише тільки для – 7% важлива цікава робота.

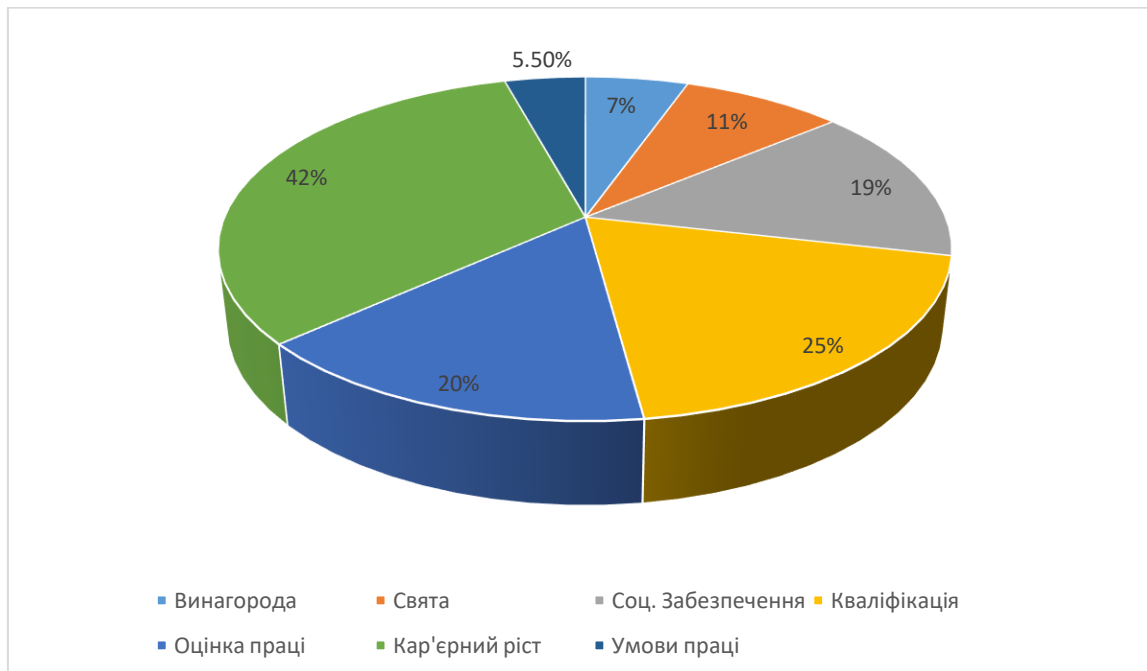


Рис. 3.7 Структура відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

На діаграмі вказано, відсотки скільки працівників відповіли на питання:

1. Кар'єрний ріст – 42%
2. Можливість навчатись та підвищувати кваліфікацію – 25%
3. Оцінка праці – 20%
4. Соціальне забезпечення – 19%

Отже, результатами на підприємстві є достатня кількість факторів нематеріального стимулювання, для робітників, які добре впливають на ефективність праці, та є інструментами корпоративної культури.

Ця анкета була розроблена для виявлення задоволеності робітників до існуючої корпоративної культури та спрямована на задоволеність робітників для існуючої корпоративної культури.

Метод по – елементної якісної оцінки. Місія підприємства ВАТ «Palmalina» це надання якісних товарів та послуг споживачам. Метою підприємства є настання національним лідером у наданні якісних товарів та послуг. Основний принцип роботи підприємства ВАТ «Palmalina» є ефективний та якісний процес, і розвиток персоналу на підприємстві, підприємство орієнтується на споживачів.

Традиції підприємства ВАТ «Palmalina», працівники не лише ефективно працюють, але й відпочивають культурно. При цьому організація обов'язково створюють корпоративні свята та відзначають їх. Обов'язкові свята на підприємстві:

1. Новий рік
2. 14 жовтня
3. 8 березня
4. День народження організації

Працівники підприємства ВАТ «Palmalina», масово відвідують спортивних заходів, а тобто приділяють здоровому способу життя. Працівники підприємств ВАТ «Palmalina» отримують абонемент до спортивного комплексу.

Кадрова політика характеризується на основі зміни чисельності персоналу. Показники робочої сили вказані в таблиці 3.1

Таблиця 3.1- Характеристика руху кадрів ВАТ «Palmalina», 2019-2021 рр

Показники	2019	2020	2021	+ / -		%	
				19 /20	20/21	19/20	20/21
Прийнято працівників	14	18	13	4	-5	133,3	68,0
Вибуло працівників	7	4	3	-3	-1	63,7	40,0
Загальна чисельність персоналу	85	100	136	15	36	120,0	118,0

Станом на 31.09.2021 рік на підприємстві ВАТ «Palmalina», працює 136 людини, що більше на 114%, ніж у 2019 році.

На підприємстві ВАТ «Palmalina» існує система мотивації:

1. Економічний метод мотивації на підприємстві це – заробітна плата. Форми та системи оплати праці робітників підприємства премія та надбавки, а також інші види доходів які були встановлені керівництвом.

2. Некономічні (соціальні) методи мотивації. Соціальні пільги та виплати.

Форми надання пільг працівникам ВАТ «Palmalina»:

- оплачені відпуски;
- оплачені святкові дні;
- страхування від нещасних випадків;
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпуски.

Працівники підприємства зобов'язанні проходити медичний огляд, та підтримувати здоровий спосіб життя.

3. Організаційні методи, що є цілями та мотивацією до участі у справах Підприємства. Стратегічні цілі кадрової політики:

- створення команди;
- підвищення конкурентоспроможності;
- формування підходу до управління персоналом;
- створення умов для розвитку потенціалу кожного співробітника.

4. Морально – психологічні методи мотивації на підприємстві ВАТ «Palmalina» є проведення регулярних тренінгів, де працівники можуть публічно висловлюватись.

Отже, оцінивши корпоративну культуру за двома методами, які дають працівникам ефективну праці, а також для вдосконалення корпоративної культури. Також, аналіз був взятий з методу анкетування за рахунок якого ступінь задоволеності на підприємстві вище середнього, що є добри та позитивним результатом для корпоративної культури.

3.2 Основні заходи удосконалення корпоративної культури ВАТ «Palmalina»

Було проведено аналіз корпоративної культури, та результатом є те, що немає необхідності вводити зміни до корпоративної культури, адже є сформована стратегія діяльності підприємства, та місія підприємства, а тобто є деякі певні корпоративні цінності, традиції, свята.

Основні заходи щодо удосконалення корпоративної культури ВАТ «Palmalina»:

1. Формування кодексу корпоративної поведінки;
2. Покращити соціальні – психологічні відносини в колективі підприємства;
3. Нове програмне забезпечення;
4. Діагностика існуючої корпоративної культури;
5. Спеціаліст з корпоративної культури – створення нової посади.

Формування Положення про корпоративну культуру.

Формувати це положення потрібно спеціалісту з корпоративної культури. Створення положення дозволяє організації розібратись у:

- місія та стратегічні цілі діяльності підприємства;
- закріпити систему управління організацією
- ефективно розподілити обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Адже це зробить підприємство ефективним та більш відкритим зовні та зсередини організації.

Покращити соціально – психологічні заходи в колективі

Отже, необхідно створити нестандартні свята. Наприклад такі як:

1. День пошуку кіл – 2 листопада;
2. Всесвітній день орігамі – 11 листопада;
3. День «Дай своєму ПК красиве ім'я» – 20 листопада;
4. День взяття зобов'язань – 1 січня;
5. День «Велосипедом на роботу» – 25 травня;

6. День роботоголіка – 5 липня.

Такі незвичайні свята дають змогу згуртуватись колективу організації, а також до дружнього спілкування. За рахунок покращення соціальних та психологічних заходів які впровадило керівництво дає зріст довіри робітників до вищого керівництва у процесі святкування та тісного спілкування.»

Впровадження нового програмного забезпечення, є «Офіс роботи 10.0», що дає змогу здійснити вхід через «google» і допомагає об'єднати:

1. Управління персоналом;
2. Контроль фізичного доступу на підприємство;
3. Корпоративний інформаційний портал.

Отже, в якості корпоративного порталу є декілька функцій:

- актуальна інформація для працівників підприємства;
- зворотній зв'язок між персоналом та керівником.

Що передбачається постійною доступністю тієї чи іншої інформації яка взаємодіє між працівниками в процесі щоденної роботи та збільшує змогу швидко адаптуватись новому працівнику на підприємстві, до нових корпоративних правил.

Створення нової посади – спеціаліст корпоративної культури. Отже, спеціаліст повинен організувати та контролювати впровадження корпоративної культури в середовищі працівників підприємства ВАТ «Palmalina».

Було зроблено оцінювання корпоративної культури підприємства, та сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, що дозволить ефективно управляти корпоративною культурою, вказано на рис. 3.8

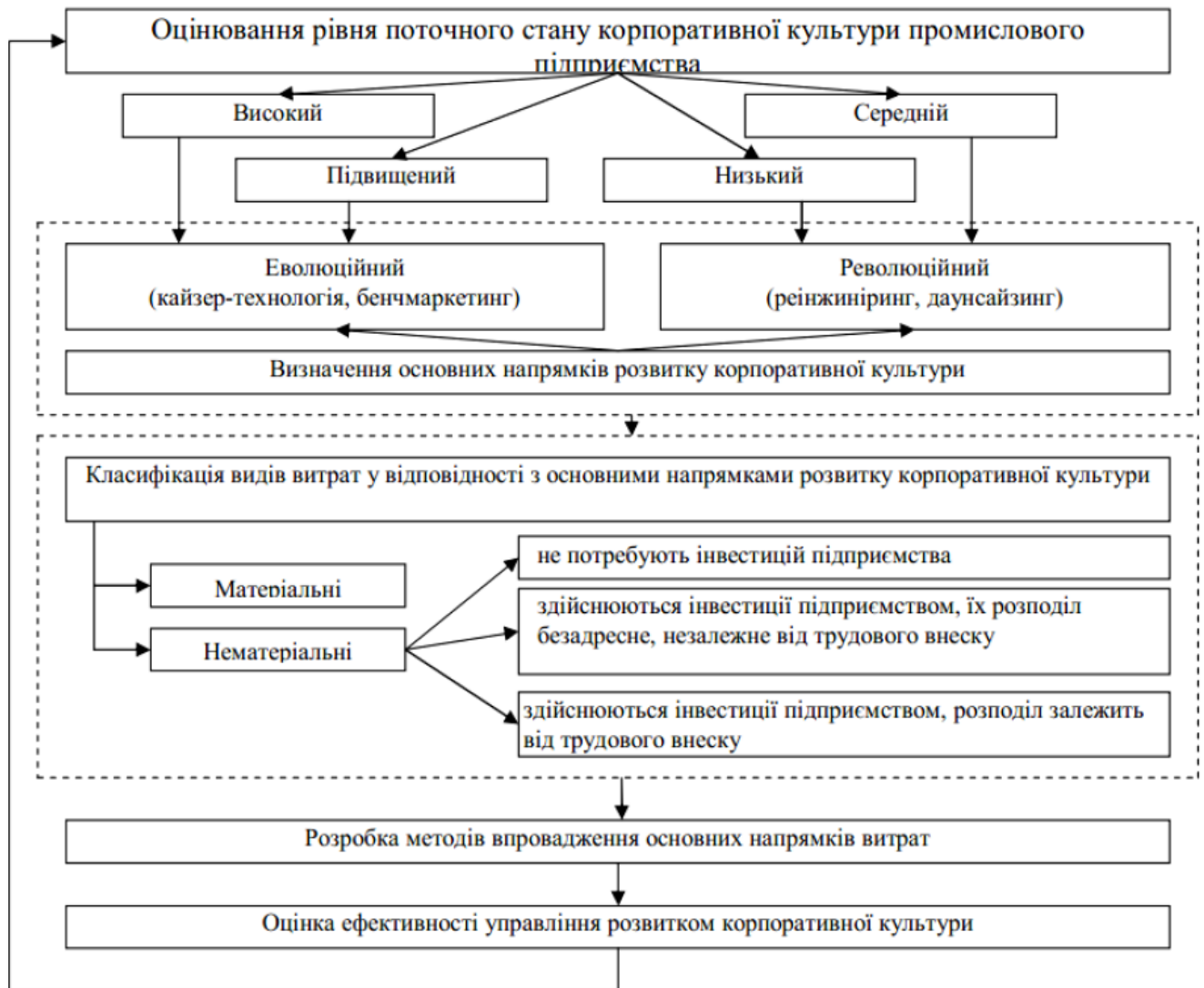


Рис. 3.8 Алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури

На основі результатів основних заходів підвищення якості корпоративної культури, підвищити задоволеність персоналу, за рахунок якого стане менша кількість плинності кадрів, підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності діяльності підприємства ВАТ «Palmalina».

ВИСНОВКИ

У роботі представлено теоретичні засади формування корпоративної культури, оцінка та аналіз корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina», та шляхи удосконалення корпоративної культури підприємства ВАТ «Palmalina».

Визначена сутність поняття «корпоративної культури», розроблена структура корпоративної культури, з'ясовані основні фактори корпоративної культури, що потрібно врівноважувати під час формування корпоративної культури. Корпоративна культура все більше надає значимість в системі управління підприємством і сучасному середовищі (в якому існує динамічність, нестабільність, а також криза), з іншого боку, є рівень інформації суспільства, а також з другого боку рівень комунікації у сфері економіки. Фундаментальне дослідження у корпоративній культурі відіграє роль від загального переходу до економічних знань. Характеристикою є інформаційний ресурс, капітал та нематеріальні активи. Спеціаліст з корпоративної культури є основною складовою будь якої організації.

Аналіз теоретичної частини роботи є дослідження різних вчених «Корпоративної культури підприємства». На основі розробок наукових праць було досліджено різних моделей та методів корпоративної культури.

Аналіз існуючої корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina», та оцінка ефективності, досліджено аналіз ринку та проблеми формування корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina».

Був проведений аналіз корпоративної культури ВАТ «Palmalina», а тому неможливо отримати ціле уявлення про корпоративну культуру підприємства, оцінивши лише за одним методом, тому як кожний метод описує корпоративну культуру з різних сторін, тому для повного аналізу та оцінки корпоративної культури було використано наступні методи:

- метод опитування, а саме анкетування;
- метод по – елементної якісної оцінки.

Аналіз корпоративної культури зроблений за двома методами, які мають ефективність праці на підприємств, що дає змогу виявити необхідність вдосконалити корпоративну культуру. Керівникам необхідно підтримувати соціально – психологічні заходи для колективу на підприємстві ВАТ «Palmalina».

Сформовані шляхи удосконалення корпоративної культури на підприємстві, знайдено основні заходи корпоративної культури, що потрібно впровадити, а також розкриття алгоритму схеми розвитку ефективності корпоративної культури.

Надані основні заходи щодо удосконалення корпоративної культури на підприємстві ВАТ «Palmalina», що представлені у третьому розділі:

- сформувані Положення корпоративної культури;
- покращити соціально – психологічні відносини в колективі організації;
- запровадити нове програмне забезпечення;
- робити діагностику корпоративної культури підприємства ВАТ «Palmalina»;
- впровадити нову посаду «Спеціаліст з корпоративної культури».

Корпоративна культура на даному підприємстві – це сукупність прийнятих норм та правил поведінки по відношенню до споживачів та стейкхолдерів, а також культура відносин колег на підприємстві від яких залежить ефективність діяльності підприємства ВАТ «Palmalina», а також сформований імідж.

Було проведено дослідження під час якого було запропоновано ефективні заходи для управління корпоративною культурою підприємства ВАТ «Palmalina», що підвищує ефективність та продуктивність праці, а також зменшити плинність кадрів, а також створити сприятливі умови в колективі підприємства ВАТ «Palmalina».

Отже, результатами проведених досліджень є прийняття розробки для підприємства планів для підвищення ефективності корпоративної культури,

при цьому необхідно дотримуватись належних умов та стану охорони праці на робочому місці працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. К. 136 с.
2. Дафт Р. Л. Корпоративна культура на підприємстві. Київ, 2012. 480 с.
3. Співак В. Корпоративна культура. Івано-Франківськ, 2010. 352 с.
4. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. 442 с.
5. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2013. 64-71 с.
6. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. № 917. Серія: Філософія. Філософські перипетії. 2010. 91-99 с.
7. Іваницька Н.Б. Концепції мотивування персоналу до формування корпоративної культури на підприємстві. 2010. 294-299 с.
8. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. 216-219 с.
9. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2010. 15 с.
10. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2010. 123-128 с.
11. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. 12-19 с.
12. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. 11-15 с.

13. Бабич О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*. 2013. 449-456 с
14. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. 179-184 с.
15. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. 68-71с.
16. Тарасюк В. Д. Елементи та фактори формування організаційної культури підприємства. 2009. 333–340с.
17. Тимцуник В.І., Белова О.І. Корпоративна культура як основа формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством. 2011. 80-92с.
18. Хіміч І. Г. Особливості формування корпоративної культури вітчизняних підприємств на сучасному етапі. 2009. 216–222с.
19. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія. Донецьк: 2014. 168 с.
20. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. Київ: 2012. 123 с.
21. Бровкіна Ю.О. Фактори внутрішнього середовища та їхній вплив: навч. посіб. Київ. 2013. 291 с.
22. Серов О.О. Аналіз локальних ринків та їх проблем в Україні: сутність існування та функціонування локальних ринків як основного фактору розвитку національної економіки. Економічні інновації. Випуск № 60 Книга II. 2015. 180с.
23. Темпи зростання цін, обсяги виробництва та експорту меблів. URL.:<https://rubarbs.com/media/blog/block-ti-372-847-uk.png> (дата звернення 18.03.2023)

24. Кійко О.А. У пошуках принца або три історії про виробництво меблів в Україні. *Мебельное дело*. 2017. № 1. с. 16-19.
25. Гайда С.В. Основи формування класифікатора вторинних деревинних ресурсів. *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. 2013. Вип. 11. с. 209-216.
26. Патіс В.Р. Весна на ринку меблів. *Галицькі контракти*. 2001. № 14. с. 22-25.

ДОДАТОК А

Питання та варіанти відповідей	Коментарі, примітка
<p>ЧИ ЗНАЄТЕ ВИ ІСТОРІЮ СВОЄЇ ОРГАНІЗАЦІЇ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Так 2. Ні 3. Не зовсім добре 	
<p>СКІЛЬКИ ЧАСУ ВИ ПРАЦЮЄТЕ В ДАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. З початку існування 2. Більше 10 років 3. Від 5 до 10 років 4. До 5 років 	
<p>ДЛЯ ВАС КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЦЕ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спільний відпочинок з керівництвом 2. Соціальна допомога у фірмі 3. Наявність знаків фірми 4. Комплекс традицій і образів 5. Командний дух 	
<p>ЯКОГО РОДУ ЗАХОДИ ПО СПІЛЬНОМУ ВІДПОЧИНКУ, ЩО ПРОВІДЯТЬСЯ У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ, НА ВАШУ ДУМКУ ПОЗИТИВНО ВПЛИВАЮТЬ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спортивні змагання 2. Вїзди на природу 3. Особисті свята працівників 4. Усе перелічене 	
<p>НАСКІЛЬКИ ДЛЯ ВАС ВАЖЛИВО ПРАЦЮВАТИ З ЛЮДЬМИ, ЯКІ ДОБРЕ ВЗАЄМОДІЮТЬ ОДИН З ОДНИМ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дуже важливо 2. Не дуже важливо 	
<p>ЯКІ З ПЕРЕЛІЧЕНИХ ЦІННОСТЕЙ Є У ВАШІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ОСНОВНИМИ?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цікава робота 2. Справедливість оцінки праці 3. Можливість приймати участь у прийнятті рішень 4. Стабільність робочого місця 5. Розмір заробітної плати 	
<p>НАИБІЛЬШІ ЗНАЧУЩІ ФОРМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Моральна винагорода 2. Корпоративні свята 3. Соціальне забезпечення 4. Підвищення кваліфікації 5. Оцінка праці 6. Кар'єрний ріст 7. Покращення умов праці 	