

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Формування концепції корпоративної культури в управлінні бізнесом

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0760-еп-3
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
(код і назва спеціальності)
біржова діяльність»

освітньої програми «Економіка підприємства та
(код і назва освітньої програми)
управління бізнесом»

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

В.А. Тупіков
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н.

Дробішева О.О.

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, к.е.н.

Афонов Р.П.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код і назва спеціальності)

Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., проф.
Глушчевський В.В.

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тупікову Владиславу Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Формування концепції корпоративної культури в управлінні бізнесом

керівник роботи Дробишева Олена Олегівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

2. Строк подання студентом роботи Дата згідно графіку захисту

3. Вихідні дані до роботи Законодавча та нормативна-правова база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання

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

Теоретична частина. Теоретичні аспекти формування корпоративної культури підприємства.

Аналітична частина. Аналіз стану корпоративної культури ТОВ «Токс».

Проектна частина. Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Токс»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури підприємства. Таблиця 1.1.Характеристика функцій корпоративної культури підприємства. Таблиця 1.2. Типи корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом. Таблиця 1.3. Характеристика методик оцінювання корпоративної культури.Рис. 1.2. Ознаки впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Рис. 1.3. Ознаки впливу корпоративної культури на ефективної діяльність підприємства. Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТОКС». Таблиця 2.1. Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр. Таблиця 2.2 Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн. Таблиця 2.3.Тип фінансової стійкості ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр. Таблиця 2.4. Аналіз структури капіталу ТОВ «ТОКС» за період 2019-

2020 рр., тис. грн. Таблиця 2.5. Показники структури капіталу ТОВ «ТОКС». Таблиця 2.6. Групування активів ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн. Таблиця 2.7. Групування пасивів ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн. Таблиця 2.8. Групування пасивів ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн. Таблиця 2.9. Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ТОКС» за 2019-2020 рр., тис. грн. Таблиця 2.10. Показники ліквідності ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр. Таблиця 2.11. Аналіз руху персоналу підприємства ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр. Таблиця 2.12. Характеристика корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС». Таблиця 2.13. Середні бали отримані в результаті анкетування співробітників ТОВ «ТОКС». Таблиця 3.1. Витрати на заходи по підвищенню ефективності корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	<i>Дробишева О.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.09	02.09
2	<i>Дробишева О.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	05.10	05.10
3	<i>Дробишева О.О., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів</i>	02.11	02.11

7. Дата видачі завдання 02.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Дослідження теоретико-методологічних засад з теми, що досліджується</i>	20.09.2021	<i>виконано</i>
2	<i>Огляд літературних джерел з теми, що досліджується</i>	02.10.2021	<i>виконано</i>
3	<i>Збір даних та дослідження звітної документації ТОВ «ТОКС»</i>	08.10.2020	<i>виконано</i>
4	<i>Аналіз господарської діяльності та корпоративної культури підприємства</i>	05.11.2021	<i>виконано</i>
5	<i>Розробка практичних рекомендацій щодо покращення корпоративної культури підприємства</i>	20.11.2021	<i>виконано</i>

Студент _____
(підпис)

В.А. Тупіков
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

О.О. Дробишева
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О. Дробишева
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Тупіков В.А. Формування концепції корпоративної культури в управлінні бізнесом.

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник Дробішева О.О. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2021.

Розглянуто теоретичні аспекти формування корпоративної культури підприємства. Проаналізовано особливості формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності. Проведено аналіз рівня корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС». Визначено заходи щодо покращення корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС».

Ключові слова: корпоративна культура, ефективність, управління, ресурси, прогнозування, місія, цінності, імідж, мотивація.

ABSTRACT

Tupikov V.A. Formation of corporate culture concept of business management.

Qualification final work for obtaining a master's degree in specialty 076 - Entrepreneurship, trade and exchange activities, supervisor Drobysheva O.O. Engineering Educational and Scientific Institute im. Y.M. Potebni of Zaporizhia National University. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2021.

Theoretical aspects of formation of corporate culture of the enterprise are considered. The peculiarities of the formation of corporate culture of the enterprise in conditions of uncertainty are analyzed. An analysis of the level of corporate culture of the company LLC «TOKS». Measures to improve the corporate culture of the company LLP «TOKS» are identified.

Keywords: corporate culture, efficiency, management, resources, prognostication, mission, values, image, motivation.

АННОТАЦИЯ

Тупиков В.А. Формирование концепции корпоративной культуры в управлении бизнесом.

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель Дробышева А.О. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потемни Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

Рассмотрены теоретические аспекты формирования корпоративной культуры предприятия. Проанализированы особенности формирования корпоративной культуры предприятия в условиях неопределенности. Проведен анализ уровня корпоративной культуры предприятия ООО «ТОКС». Определены мероприятия по улучшению корпоративной культуры предприятия ООО «ТОКС».

Ключевые слова: корпоративная культура, эффективность, управление, ресурсы, прогнозирование, миссия, ценности, стиль, мотивация.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та особливості корпоративної культури підприємства	11
1.2. Моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки	19
1.3. Особливості формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності	28
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТОКС»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТОКС»	40
2.2. Оцінка основних фінансових показників підприємства ТОВ «ТОКС»	47
2.3. Аналіз рівня корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»	63
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТОКС»	80
3.1. Рекомендації щодо покращення корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»	80
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

ВСТУП

Кожна організація стикається з необхідністю формування власного іміджу – визначення своїх цілей і цінностей, стратегії забезпечення якості продуктів і послуг, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів співробітників, підтримання високої репутації компанії в світі бізнесу. Все це зумовлює формування корпоративної культури на підприємстві, без якої неможливо досягти високої ефективності функціонування.

Корпоративна культура пов'язана з широкою концептуальною основою, що включає переконання людей, їх ставлення один до одного, до змін зовнішнього середовища. Вона спирається на психологію формування практичного досвіду, представляючи цінності цього досвіду. В організації, для якої характерний сприятливий морально-психологічний клімат, співробітники можуть припускати, що її лідери дійсно довіряють людям, а успіх організації полягає в їх відношенні до співробітників. Такі раніше підтверджені цінності, як жорстка дисципліна, ієрархія, кар'єра, влада, централізація, результат пішли у минуле. Їх замінюють інші цінності, такі як самовизначення, навчання, команда, орієнтація на потреби клієнтів, розкриття особистості, творчий підхід, децентралізація, компетентність тощо.

Згідно з дослідженнями сучасних вчених, корпоративна культура стає одним з найважливіших інструментів для набору та утримання персоналу. Серед найбільш значних результатів цих досліджень необхідно виділити дослідження Е. Шейна, метод діагностики корпоративної культури організації, запропонований К. Камероном та Р. Куїнном, і певною мірою систему показників діагностики і стратегічного управління компанією, запропоновану Д. Нортоном і Р. Капланом та іншими. Проблему управління змінами організаційного розвитку та корпоративною культурою досліджували такі зарубіжні автори, як: Р. Дафт, Р. Кантер, Д.Т. Кернс, К. Левін, Б. Мільнер, Д.А. Недлер, Т.Д. Пітерс.

Серед вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у дослідження проблем розвитку корпоративної культури, треба визначити: О. Амоша, І. Булеєв, А. Воронкова, О. Грішнова, В. Зубенко, О. Мартякова, Г. Назарова, Г. Хаєт. У працях цих науковців розкрито сутність організаційної культури, наведено різні типології та підходи до оцінки і змін організаційної культури. Разом із цим деякі принципові питання, пов'язані з формуванням корпоративної культури підприємства, залишаються невирішеними й потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної корпоративної культури в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі були сформульовані та вирішені наступні завдання:

- дослідити сутність та функції корпоративної культури підприємства;
- проаналізувати вітчизняні та зарубіжні моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки;
- визначити особливості формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТОКС»;
- оцінити основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «ТОКС»;
- здійснити діагностику рівня корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»;
- запропонувати напрями удосконалення корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС» та обґрунтувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процеси формування корпоративної культури підприємства .

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування

корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності.

Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності.

В кваліфікаційній роботі застосовувалися такі наукові методи: теоретичне узагальнення – для уточнення процесу формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності; системного аналізу, абстракції та аналогії; економіко-статистичні; групування та порівняння даних з метою дослідження моделей формування корпоративної культури підприємства; графоаналітичний; експертне оцінювання – для визначення рівня корпоративної культури на підприємстві; функціонального аналізу, класифікації, типології, порівняльного аналізу; економіко-математичного моделювання; графічний для унаочнення отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступає законодавство України, правові акти; статистична інформація, монографічні джерела, періодична наукова фахова література, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань і мережі Інтернет з питань формування корпоративної культури на підприємстві в умовах невизначеності, а також бухгалтерська, фінансова та інша звітність, що відображає господарську діяльність підприємства ТОВ «ТОКС».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:
удосконалено:

– теоретичні та методичні засади формування, розвитку і зміни корпоративної культури, які, на відміну від існуючих, враховують системність, гармонійність, ресурсне забезпечення, що дозволяє не лише задовольнити стійкість до зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, а й здійснювати прогнозування з урахуванням можливостей підприємства;

отримало подальший розвиток:

– етапи впровадження заходів щодо удосконалення корпоративної культури, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку підприємств будівельної галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення формування корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС» в умовах невизначеності. Розроблені заходи та пропозиції щодо удосконалення формування системи удосконалення формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності можуть бути використані на підприємствах аналогічного типу.

Основні результати дослідження були представлені та отримали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону» 27-28 травня 2021 р. м. Запоріжжя.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань із 46 найменувань. Робота викладена на 106 сторінках машинописного тексту, містить 17 таблиць, 5 рисунків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 101 сторінка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості корпоративної культури підприємства

На сучасному етапі розвитку управління ефективністю діяльності організацій, підприємств, установ багато в чому визначається рівнем розвитку корпоративного управління та корпоративної культури. Передові вітчизняні підприємства лише розпочали формувати власну корпоративну культуру в системі управління, яка ґрунтується на кодексах етичної та корпоративної поведінки [1].

Розробка та створення корпоративної культури достатньо складний процес, оскільки не існує єдиної технології досягнення успіху. Один з найбільш важливих аспектів корпоративної культури – це заохочення персоналу до змін. У сучасних умовах бізнес-середовище постійно змінюється, і завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити, адаптацію та розвиток підприємства, його готовності до здійснення змін, яких вимагає час.

Концепція корпоративної культури почала структурно та змістовно формуватись у 80-х роках ХХ ст. у США під впливом трьох наукових напрямів: стратегічного менеджменту, теорії організації та організаційної поведінки [1]. В Україні навіть в останні десятиліття корпоративній культурі як сфери не приділяється значна увага

При здійсненні управління необхідно ретельно планувати всі процеси, в том числі і питання щодо розвитку корпоративної культури. Ефективне створення фірми неможливе без врахування чинника лідерства: «сильні керівники – сильна культура». Спочатку поведінка керівника визначає і формує корпоративну культуру, а потім корпоративна культура фірми

визначає поведінку її працівників.

Корпоративна культура належить до класу явищ, які мають багатоаспектне тлумачення.

Надати характеристику терміну «корпоративна культура» можна на основі доволі складного словосполучення, що містить як зміст поняття «культура», так і якісну ознаку – «корпоративна». Над дослідженням природи даного словосполучення працювали представники різних сфер знання й світосприйняття: філософи, культурологи, психологи, лінгвісти, менеджери, соціологи.

Поняття культура вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для різного профілю. Причинами появи інтересу до корпоративної культури за кордоном на початку 1980-х рр. [4, с. 20-26] стали:

1) зміни, що відбулися у зовнішньому середовищі підприємств (забруднення навколишнього середовища; обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем, пов'язаних з харчуванням, зростанням безробіття тощо; соціальне середовище: мотиваційний криза і втрата сенсу життя);

2) вплив змін у зовнішньому середовищі на внутрішнє організаційне середовище, передусім, через недолік ідентифікації працівника з підприємством (фірмою), а також синдром недовіри між керівником і підлеглим.

Вирішення зазначених завдань спричинило формування концепції корпоративних культур і зростання інтересу до даного феномену.

Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії з використанням методу клінічного дослідження. При цьому він звертає увагу на той факт, що тільки цей метод дозволяє виявити глибинні уявлення учасників команди про саму себе і власну роль у розвитку компанії [2, с. 9].

Наявність і істотність такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і його відповідності як глибинним уявленням працівників, так і загальній стратегії компанії.

К. Камерон і Р. Куїнн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, але й оцінку працівниками економічної ефективності роботи компанії [3, с. 214]. Таким чином, вимірювати результати працівника було запропоновано, виходячи з його задоволеності, ефективності роботи та рівня збереження кадрів.

Подальші дослідження в цій сфері показали, що політика всіх успішних компаній обов'язково включає в себе корпоративну культуру, як запоруку успіху і стабільної діяльності.

Корпоративну культуру розглядається як сукупність найважливіших положень діяльності компанії, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях більшості працівників. Корпоративна культура дозволяє вирізнити компанію від інших подібних, створює атмосферу ідентифікованості для її членів, зміцнює соціальну стабільність та є контролюючим механізмом, який направляє і формує відносини та поведінку працівників.

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [5].

Термін «культура» походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. Сучасні прогресивні керівники роблять акцент на практиці формування культури на підприємстві. Слово «корпоративний» походить від терміну «корпорація», яку визначають як окрему фірму, що має статус юридично незалежного суб'єкта, в якому власність поділена на частини (долі, паї, акції) і відповідальність кожного

співвласника обмежена його вкладом у підприємство [6]. Отже, корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком процесу управління, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації [7, с.14].

І. Терон визначає корпоративну культуру як сукупність прийнятих на підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації [8, с.640].

Також існують і інші визначення: корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації [9, с. 196].

Різноманітні погляди визначення цього поняття представлені в загальних моментах і дозволяють виявити, що в більшості трактувань автори посилаються на базові зразки поведінки, яких дотримуються члени компанії..

Таким чином, можемо зробити висновок, що найважливішою рисою корпоративної культури – є система цінностей: матеріальних та духовних.

У сучасних умовах керівництво організацій зацікавлене в гнучкості і впровадженні інновацій в корпоративну культуру компанії. Як правило, корпоративну культуру розглядають на трьох основних рівнях – поверхневому, підповерхневому і глибинному (рис. 1.1).

Деякі автори [15, 16, 17] дотримуються наступного трактування: змістовний, ментальний і діяльнісний рівні корпоративної культури.



Рис. 1.1. Рівні корпоративної культури підприємства [2]

На змістовному рівні культура представлена в зафіксованих документах, які складають нормативну базу організації. Даний блок визначається людьми, які працюють в організації, в ході створення корпоративної культури.

Ментальний рівень корпоративної культури укладений на рівні свідомості членів організації, в їх менталітеті. Для продуктивної роботи нових стратегій і перспективних програм, а також стилів управління, які могли б принести позитивні фінансові результати, вони повинні вкоренитися в переконаннях співробітників і керівників, їх мотивації та прихильності. Курс на стабільне функціонування або навіть на виживання повинен змінитися на розвиток, підвищення ефективності, орієнтацію на поліпшення якості життя, введення інновацій.

Діяльнісний рівень – рівень практичних дій, спрямованих на досягнення цілей організації, реалізацію корпоративних цінностей і філософію фірми, її традицій і програм. Члени організації діють виходячи зі своїх особистих орієнтацій і уявлень. Даний рівень тісно взаємопов'язаний з

ментальним.

Розглянемо елементи, з яких складається корпоративна культура. Е. Шейн виділяє такі елементи корпоративної культури, як: артефакти, цінності та основні переконання.

Артефакти – організаційний рівень фізичного і соціального оточення, він видимий і є зовнішнім проявом корпоративної культури. На цьому рівні проявляються як вироби, непритаманні природі, технології, так і продукти цивілізації.

Цінності – проміжний рівень, що характеризується низьким ступенем усвідомленості корпоративної культури. На даному рівні через подання до переконання йде процес перетворення цінностей. Коли в організації цінності починають сприйматися як само собою зрозуміле, відбувається процес перетворення їх в уявлення, вони переходять в підсвідомість, і дії стають автоматичними [41, с. 87].

Однак існують і такі цінності, які проголошуються на свідомому рівні без будь-якої перевірки. Так, інформація в статуті, в якій закріплено, що співробітники компанії є основною цінністю в організації.

Система корпоративних цінностей є ядром корпоративної культури в організації.

Основні переконання – це підсвідомий рівень корпоративної культури, він невидимий і об'єднує сприйняття часу і простору, людської природи, ставлення до навколишнього світу і взаємини [17, с. 135].

Характеристику функцій корпоративної культури підприємства наведено у таблиці 1.1.

Корпоративна культура підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп) пов'язана із завданням корпоративної культури – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства, його місії та стратегій.

Таблиця 1.1

Характеристика функцій корпоративної культури підприємства [4, с. 452]

Функція	Характеристика
Інформаційна	полягає в передачі соціального досвіду
Пізнавальна	націлена на пізнання і засвоєння принципів культури на стадії адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє його включенню у життя колективу
Нормативна	культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації.
Регулююча	порівняння реальної поведінки людини або групи до прийнятої в організації нормами
Ціннісна	культура також впливає на світогляд людини
Комунікативна	через цінності, прийняті в організації, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння працівників та їх взаємодія.
Охоронна	культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.
Інтегруюча	прийняття корпоративної культури формує спільність людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.
Заміщуюча	сильна культура дозволяє знизити потік формальних наказів і розпоряджень
Мотиваційна	прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.
Освітня і розвиваюча	оволодіння культурою створює додаткові знання і позитивно впливає на її діяльність
Управління якістю	з плином часу в культурі залишаються найбільш ефективні складові, а всі негативні зникають
Формування іміджу фірми	клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать зовнішню сторону фірми і це створює її образ

Функціонування корпоративної культури на різних стадіях життєдіяльності підприємства [15, с. 412]:

1. Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (чи невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін.

2. Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його

індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань (тобто надання з боку керівництва корисної інформації, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання та ін.) сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

3. Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навички командної роботи.

4. Корпоративна культура і образ підприємства. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу.

Корпоративна культура є невід'ємною частиною будь-якого підприємства, вона існує незалежно від бажання керівників, так як проявляється навіть в звичайній взаємодії співробітників. Корпоративна культура або культура організації являє собою сукупність поглядів і моделей поведінки співробітників в процесі внутрішньої і зовнішньої інтеграції. Корпоративна культура є складним комплексом цінностей і інструментів, які приймаються всіма членами компанії.

У сучасному суспільстві культура організації є потужним інструментом, що формує стратегію і дозволяє орієнтувати всі підрозділи та

кожного окремого працівника на досягнення загальних цілей і продуктивне спілкування.

Корпоративна культура виникає в структурованих групах, а з плином часу стає потужнішою. Як правило, корпоративна культура виникає спонтанно і передається за допомогою особистого прикладу. Харизматичні особистості, неформальні лідери вносять найбільший внесок. Їх манера поведінки в організації і звички несвідомо копіюються іншими співробітниками фірми. Позитивним аспектом є те, якщо на чолі організації стоїть харизматичний і сильний лідер, так як вплив на корпоративну культуру буде надавати саме він, а вона буде працювати на свого творця. Однак, якщо цей вплив не контролювати, основні цілі організації досягнуті не будуть, саморозвиток організації призупиниться.

Отже, серед усіх елементів корпоративної культури, які були виділені раніше, основним є цінності. Вони проявляються у всій організації, а також відображаються і в її політиці, і в її цілях. Світоглядні установки, ідеї компанії – все це відноситься до цінностей організації. Вони дають співробітникам упевненість в тому, що їх заняття в організації відповідають їх особистим потребам і інтересам, інтересам колективу, конкретного підрозділу і всієї корпорації в цілому.

1.2. Моделі корпоративної культури підприємства та методи їх оцінки

У процесі економічної діяльності підприємствам періодично необхідно перевіряти та оцінювати тип корпоративної культури, який сформувався в їх організаційній структурі. Це дасть змогу краще зрозуміти та вдосконалити наявний тип корпоративної культури. Адже корпоративна культура не тільки регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а також впливає на ефективність його діяльності [18, с. 130].

Корпоративна культура становить основу розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури пов'язане з рядом інновацій,

спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. Найпоширеніші з них:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.
4. Опис елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.
6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:
 - нормативний метод;
 - порівняльний метод;
 - метод відстеження змін за схемою «було - стало - повинно бути»;
 - метод випадкової оцінки;
 - конструктивно-критичний метод [19, с. 63].

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, тому що його можна використовувати при послідовному поліпшенні існуючої культури.

Метод опитування – це активний метод аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато достовірніше інших, так як дозволяє виявити безпосередньо у самого співробітника його ставлення до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності є найбільш важливими для нього. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових величин і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи.

Опис елементів корпоративної культури включає : місію, цілі, традиції, базові цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз і т.д. Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також є необхідними при вимірюванні корпоративної культури організації.

Нормативний метод – один з найбільш поширених методів оцінки конкретного виду та різновиду корпоративної культури.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, що має ряд різновидів, таких як метод «полярних культур» і зіставлення за певними показниками.

Метод відстеження змін за схемою «було – стало – повинно бути» поєднує у собі аналітичні та раціоналізаторські можливості. Для нього характерно визначення «стартових показників» (індикаторів) і відстеження по них необхідних змін. Проте рівень корпоративної культури може не тільки рости, але й падати. І даний метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [20].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод обвально-повальної критики, яка обрушується на адміністраторів, змушених приймати практичні заходи.

2. Метод врівноважено-періодичної критики, що відрізняється більш спокійними оцінками і пропозиціями.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різноманітні методи її оцінки. Це дозволить визначити конкретні цілі, завдання, практичні заходи і отримати потрібні результати.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним, у дослідників, які розглядали детальніше цю сферу, існували різноманітні підходи до вивчення цього питання, тому для опису корпоративної культури було побудовано безліч моделей: модель Г. Хофстедера, модель Г. Харрісона, модель Ч. Хенді. Розглянемо їх особливості детальніше.

Модель Г. Хофстедера – розроблена голландським вченим, заснована на порівнянні культур різних країн. Шляхом опитування більше 160 тисяч менеджерів і співробітників організації спочатку в 40 країнах світу, потім ще більш ніж в 60 країнах світу про задоволеність їх своєю працею,

керівництвом, колегами, про сприйняття проблем, що виникають в процесі роботи, про життєві цілі, вірування та професійні переваги, були зроблені відповідні висновки. Аналізуючи результати проведеного дослідження, Г. Хофстеде виявив суттєві відмінності в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Більшість розходжень в робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця посади, професії, віку та статі. Підсумовуючи найбільш важливі відмінності, Г. Хофстедер виділив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і компанію в цілому: індивідуалізм - колективізм, дистанцію влади, прагнення до уникнення невизначеності, «мужність - жіночність» [21, с. 259-260].

1) «Індивідуалізм – колективізм». Індивідуалізм передбачає, що працівники визначають себе як індивідуальність і піклуються тільки про самих себе, про свою сім'ю і про своїх родичів, виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до них людей.

2) «Колективізм» характеризується тісним взаємозв'язком людини з колективом, який, в свою чергу, піклується про задоволення потреб всіх членів колективу, забезпечує їм підтримку і безпеку.

3) «Зниження (усунення) невизначеності». Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Для зниження ситуації невизначеності люди створюють умови, що забезпечують їм більшу стабільність, за допомогою застосування більш формальних правил, приймається віра в можливість абсолютної істини. Культура, яка прагне до визначеності, відрізняється активністю, агресивністю, емоційністю і нетерпимістю. Культура, що приймає невизначеність, характеризується великою рефлексією, меншою агресивністю, безпристрасністю і відносній толерантністю (терпимістю).

4) «Мужність – жіночність». Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям порівняно з жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолобство. Жіночність визначається, як ступінь, в якій

домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємовідносини між людьми, турбота про інших і загальне якість життя.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість вітчизняних підприємств ближче всього за своєю культурою відносяться до таких:

1. Корпоративна культура, орієнтована на роль.
2. Корпоративна культура, орієнтована на завдання.
3. Корпоративна культура, орієнтована на людину.
4. Корпоративна культура з орієнтацією на владу.

Модель Ч. Хенді – американський соціолог для аналізу вибрав процес розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив 4 типи організаційної культури [28, с. 74]:

1) «Культура влади» – тип, який найкраще схематично представити як павутину, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, подібно павуку, вона створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі й далі. Вона характерна для невеликої організації, їй притаманна жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основа системи влади в силі ресурсів і силі особистості. Такий тип корпоративної культури приваблює людей, які схильні до ризику, політики. Менеджери орієнтуються на владу і на результат, швидко реагують на зміни в навколишньому середовищі, але залежать від рішень з центру.

2) «Культура ролі» – тип, характерний для великої організації з механічною структурою. Має місце суворий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані ділянки координуються ланкою управління зверху. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація

здійснюються ланкою зверху відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури дає захищеність, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується старанність. Менеджерам притаманна безпека і передбачуваність у діях, вони погано адаптується до змін.

3) «Культура завдання» – тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричною структурою (НДІ, конструкторські фірми). Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальний результат. Рішення приймаються на груповому рівні. Відбувається об'єднання співробітників та організації, заохочується ініціатива. Менеджер виступає координатором компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливе до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості – невелика, існуюча для обслуговування і допомоги (адвокатські контори, консультаційні фірми, творчі спілки). Основа системи влади – сила особистості, сила фахівця. Вплив розподіляється порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – обдаровані, яскраві особистості, які вміють домагатися особистих цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси.

У класичному менеджменті типологія Д. Зонненфельда є загальноприйнятою. Д. Зонненфельд розрізняв чотири типи культур – baseball team, club, academy і fortress. Кожна з них має різний потенціал для підтримки успіху компанії і по-різному впливає на професійний розвиток працівників. Кожна з них має різний потенціал для підтримки успіху компанії і по-різному впливає на професійний розвиток працівників. «Бейсбольна команда» виникає у ситуації, коли приймаються ризиковані рішення, де реалізується терміновий і безпосередній зв'язок із зовнішнім середовищем. «Клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю і командною роботою. «Академічна культура» передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників всередині компанії. «Оборонна культура» може виникнути у ситуації необхідності виживання [23, с.50]. Характеристика

типів корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Типи корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом [20, с.312]

№	Тип корпоративної культури	Характеристика
1	Бейсбольна команда	Виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з такою моделлю корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочують талант, новаторство та ініціативу. Ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», і компанії конкурують між собою за право їх найму.
2	Клубна культура	Характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар'єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками.
3	Академічна культура	Передбачає поступовий кар'єрний ріст співробітників усередині компанії. У компаніях з академічною моделлю корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. Однак, на відміну від клубної культури, працівники тут рідко переходять з одного відділу в інший (з одного напрямку в інший).
4	Оборонна культура	Може виникнути в ситуації, коли компанія намагається вижити (наприклад, при загальногалузевому спаді). При цій культурі немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного росту, так як компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

Таким чином, кожна типологія класифікує культуру компанії, виокремлюючи різноманітні ознаки та особливості, залежно від: специфіки виду діяльності; морально-психологічного клімату у колективі; особливості взаємодії із зовнішнім середовищем; системи конкуруючих цінностей; національних особливостей. Велика кількість типологій обумовлено тим, що корпоративна культура визначається великою сукупністю взаємопов'язаних елементів і характеристик.

Проблеми вимірювання та оцінки корпоративної культури виникає з необхідності проводити зміни, підтримуючи стабільність підприємства в мінливому зовнішньому середовищі. Корпоративна культура об'єднує в собі

складний, внутрішньозв'язаний набір факторів і може бути визначена як сукупність способів і результатів. На сьогодні методи дослідження такого складного явища, як корпоративна культура, умовно об'єднують трьома групами:

1) холістичні – дослідник глибоко занурюється в культуру організації та діє як співпричетний спостерігач;

2) метафоричні – дослідник використовує зразки мови документів, звітності, що існують розповідей і бесід, прагнучи виявити відбитки культури;

3) кількісні – дослідник оцінює безліч точок зору, кожній із яких повинна бути приділена увага при оцінці атрибутів культури організації [24, с. 258].

Холістичні методи використовують для визначення унікальних атрибутів культури, що відображають мислення членів організації. Для порівняння організаційних культур різних організацій, а також для визначення зв'язків між культурою та іншими аспектами діяльності організації були розроблені кількісні методи визначення рівня організаційної культури. Тут з'являється спроба описати культуру через набір основних атрибутів, які впливають на неї. На жаль, на сьогодні немає певного набору атрибутів, що дозволяють чітко описати й оцінити всю різноманітність організаційних культур. Розглянемо основні з існуючих методик дослідження корпоративної культури (табл. 1.3).

Аналіз існуючих методик оцінки корпоративної культури дає можливість зробити висновок, що переваги й недоліки є у всіх перелічених методів. Так, холістичний метод дозволяє отримати найбільш точний опис корпоративної культури, виявити вихідні мотиви багатьох вчинків і традицій. Однак це вимагає великих витрат часу, а безпосередня участь дослідника в житті підприємства – ще й доброзичливого ставлення до ідеї оцінки культури з боку працівників, особливо керівників. Якісний аналіз, не зважаючи на велику кількість деталей, має все ж і слабкі сторони: по-перше, атрибути,

визначені на одному етапі дослідження можуть виявитися непотрібними на іншому, і по-друге, не можна простежити чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на продуктивну роботу організації.

Таблиця 1.3

Характеристика методик оцінювання корпоративної культури [26, с.131-132]

Назва	Характеристика
Методика «клінічного дослідження» Шейна [20]	Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Шейн пропонує проводити аналіз на трьох рівнях: зримі артефакти й проголошені цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення. До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах
Методика OCAI Камерона і Куїнна [25]	OCAI (Organizational Culture ssesment Instrument) – кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Основною ідеєю OCAI є формування двох профілів: «як є» і «як повинно бути», у результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників
Методика OCP О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла [26]	Методика Organizational Culture Profile (OCP) розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках. Три напрями відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрями – командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність
Методика OSC Гласер і Заману [24]	Organizational Culture Survey (OCS) – для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, які передбачають: командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання. Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, що позитивно позначається на надійності методики
Методика «Культурне поле» Т.О. Соломанідіної [27]	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик кількісного методу

Кількісний метод дозволяє оцінити лише зовнішні прояви, часто не вникаючи в причини виникнення відповідної корпоративної культури, але з його допомогою можна порівнювати культури різних підприємств. Кількісний метод відрізняється широтою сфери дослідження, однак будь-які опитування бажано проводити з урахуванням особливостей конкретної компанії, оскільки часто респонденти дають байдужі соціально-бажані відповіді, поки не впаде в око натяк саме на їх організацію.

Отже, для комплексної оцінки корпоративної культури необхідно мати методику, яка базувалася би на емпіричних доказах, отриманих у результаті комбінації як кількісного, так і холістичного методу, що дозволить максимально повно її оцінит.

Застосування зазначених методів оцінки ефективності функціонування корпоративної культури дозволяє:

- підвищити обґрунтованість та якість прийнятих управлінських рішень;
- поліпшити інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління корпоративною культурою;
- знизити ступінь невизначеності та ризику при здійсненні процесів формування корпоративної культури.

Оскільки кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, існує безліч методів оцінки та способів для розвитку корпоративної культури.

Отже, на сьогодні радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємствами мають стати побудова сучасної моделі цивілізованої корпоративної культури і регулярна оцінка її стану за допомогою зазначених методів.

1.3. Особливості формування корпоративної культури підприємства в умовах невизначеності

Передумовами формування корпоративної культури на сучасних

українських підприємствах передусім є ті інтеграційні процеси, які відбуваються в економіці України. Досліджуючи й удосконалюючи соціально-економічну систему в державі в цілому, найчастіше беруться до уваги економічні чинники та методи управління. Тобто, не враховується той факт, що суб'єктом господарювання виступає людина, на трудову поведінку та ефективність діяльності якої значний вплив здійснює чинник культури. За умов сучасної ринкової ситуації, яка характеризується фінансово-економічною нестабільністю, необхідною умовою виступає застосування певного механізму, що забезпечував би підтримку діяльності підприємств. Таку роль може виконати корпоративна культура на вітчизняних підприємствах.

У мінливому зовнішньому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, чого неможливо досягти лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Великою мірою гнучкість залежить від корпоративної культури, адже, саме вона забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, поліпшує комунікаційні процеси та моральнопсихологічний клімат [30, с. 15]. З одного боку, це призводить до певних труднощів, а з іншого – дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротися за кожен гривню прибутку. Відомо, що успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток підприємства та на благо усіх зацікавлених сторін.

Процес отримання позитивних результатів діяльності підприємства із застосуванням особливостей корпоративної культури – це чітка послідовність дій, яка призводить до послідовної зміни в усіх структурних елементах підприємства. Іншими словами, коли підприємство виступає як система управління, що складається із певних бізнес-процесів, то в цьому випадку процес виступає як формування певної цінності, яка автоматично

трансформується у прибуток.

На думку науковця Л.Г. Хаєта, корпоративна культура виступає так званим індикатором стану підприємства, регулятором взаємовідносин між фірмами, працівниками, клієнтами, партнерами. Тому, для дослідження корпоративної культури підприємства потрібно застосовувати системний підхід. Для цього необхідно проаналізувати систему чинників, з якими пов'язана корпоративна культура.

Ринкове середовище диктує свої правила для українських підприємств різних галузей, в результаті чого вони розуміють те, що не тільки матеріальний капітал є основою стабільної діяльності та конкурентоспроможності, а й інтелектуальний, моральний та етичний потенціал стає запорукою ефективності та стабільності. Тому, на українських підприємствах поступово починають з'являтися об'єктивні передумови формування корпоративної культури, які полягають зокрема в тому, що пріоритет в економічних процесах повинен надаватись працівникам. Розвиток людського потенціалу є головною передумовою та необхідністю формування корпоративної культури на українських підприємствах. Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства. Ідеологія управління проявляється в місії та цілях організації і впливає на:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції [31, 110].

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою. Корпоративну культуру можна розглядати як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації [24].

У сучасному світі корпоративну культуру слід розглядати як інструмент ефективного управління. Сьогодні корпоративна культура стає пріоритетним фактором ділового успіху, оскільки вона задає орієнтири поведінки: всередині організації, у взаємодії між працівниками на робочому місці (культура праці), поза організацією, у взаємодії між різними інституціональними суб'єктами та партнерами по бізнесу. Основним чинником формування корпоративної культури на українських підприємствах є те, що вони повинні вдосконалювати свій розвиток згідно тих вимог, які формуються у відповідності до глобального розвитку економіки, щоб у майбутньому не опинитись за межами світових процесів [26, с. 258].

Корпоративна культура є невід'ємною складовою колективу в сучасному підприємстві. З точки зору системного підходу і колектив, і підприємство в цілому є складними відкритими системами, формування яких відбувається під впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Логічно буде припустити, що ці фактори впливають також і на формування, і на розвиток корпоративної культури підприємств. Суттєвим фактором в процесі формування корпоративної культури є врахування галузевих особливостей підприємства. Наведена багатоаспектність видів економічної діяльності суб'єктів господарювання обумовлює формулювання різноманітних вимог щодо корпоративної культури в галузевому контексті. Ознаки корпоративної культури, що впливають на ефективну діяльність організації представлені на рисунку 1.2.

Як видно з рисунку 1.2, підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств вимагає особливого ставлення до такого елемента управління, як корпоративна культура.

Віра в дії – відповідно до цієї цінності рішення приймаються навіть в умовах нестачі інформації. Відкладання рішень рівносильне їх неприйняттю.

Зв'язок зі споживачем – для успішно діючих компаній споживач представляє фокус в їх роботі, так як саме від нього надходить головна

інформація для організації.

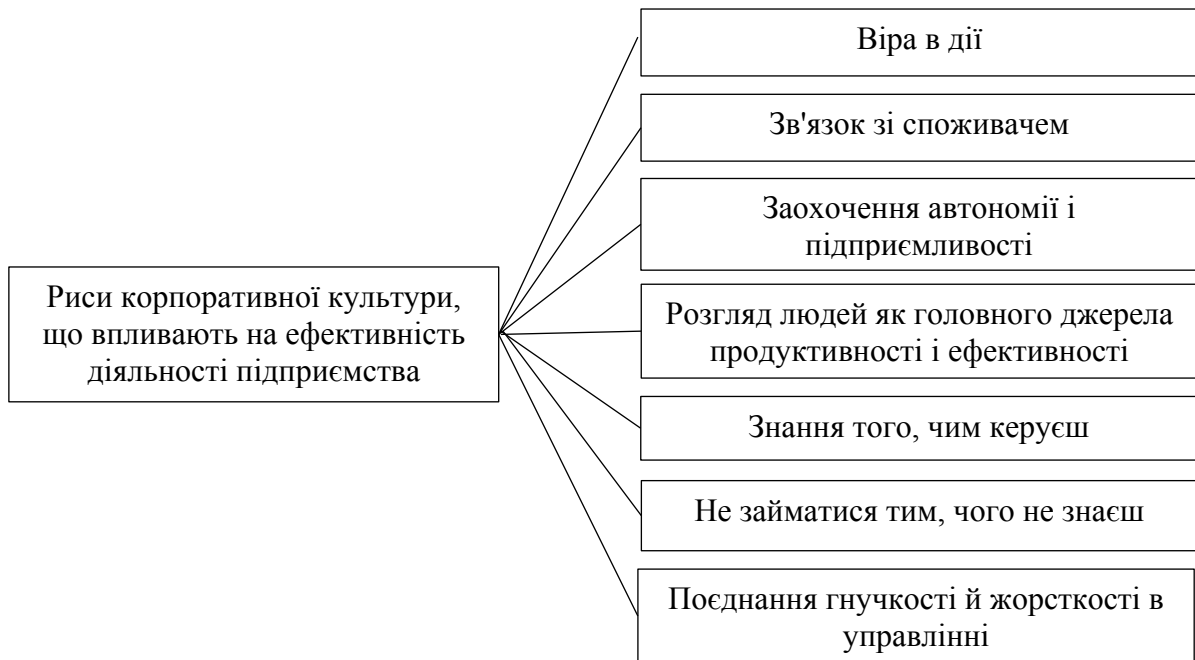


Рис. 1.2. Ознаки впливу корпоративної культури на діяльність підприємства

Задоволеність споживача – для успішних фірм є серцевиною їх корпоративної культури.

Автономія і підприємливість – компанії, що борються з недоліком нововведень і бюрократією, «діляться» на більш дрібні керовані частини і надають їм, а також окремим індивідам певну ступінь самостійності, необхідної для прояву творчості та ризику.

Продуктивність залежить від людини – дана цінність проголошує людини найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що ставлення до людей з повагою і гідністю веде до успіху, лежить в основі культури подібних організацій.

Знай те, чим керуєш – відповідно до цієї глибоко вкоріненою культурною нормою успішних компаній очікується, що вони управляються не через закритих дверей кабінетів керівників, а через відвідування

керівниками керованих ними об'єктів і через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи.

Не займайся тим, чого не знаєш – дане положення відноситься до розряду однієї з важливих характеристик культури успішно діючих фірм. Ці фірми не сприймають диверсифікації в бік від основного бізнесу.

Прості структури і мало управлінців. Типовим для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні. Положення менеджерів в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації і, головне, на її результати. Відповідно до цієї культурної цінності, менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів.

Одночасна гнучкість і жорсткість в організації – парадокс цього атрибуту корпоративної культури успішних компаній пояснюється наступним чином. Висока організованість в них досягається за рахунок того, що всі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх жорстко пов'язує і інтегрує. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань і мінімізації числа регулюючих правил і процедур. Це заохочує новаторство і прагнення до ризику. В результаті жорстка структура культурних цінностей уможливорює гнучку структуру адміністративного контролю.

Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства достатньо складно виміряти. Можливо лише виділити деякі ключові аспекти, які впливають на забезпечення успіху, відмітити деякі похибки через відсутність управління культурою і прорахунки в програмі її розвитку, указати можливі шляхи зміни несприятливо побудованої культури. Проявляється вплив через розділення принципів та цінностей, що формують в учасників організації стійкий набір основних поглядів і переваг. Так як корпоративна культура може сприяти мінімізації розбіжностей та конфліктів, то процес прийняття рішень стає більш ефективним та менш затратним.

Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства рекомендується розглядати в єдності чотирьох напрямів: процеси, що протікають на підприємстві; організаційна поведінка на підприємстві; конкурентоспроможність підприємства та економічна ефективність діяльності підприємства (рис. 1.3). Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупну дію корпоративної культури на підприємство, включаючи всі аспекти його діяльності і життя, дасть цілісне розуміння такої дії.

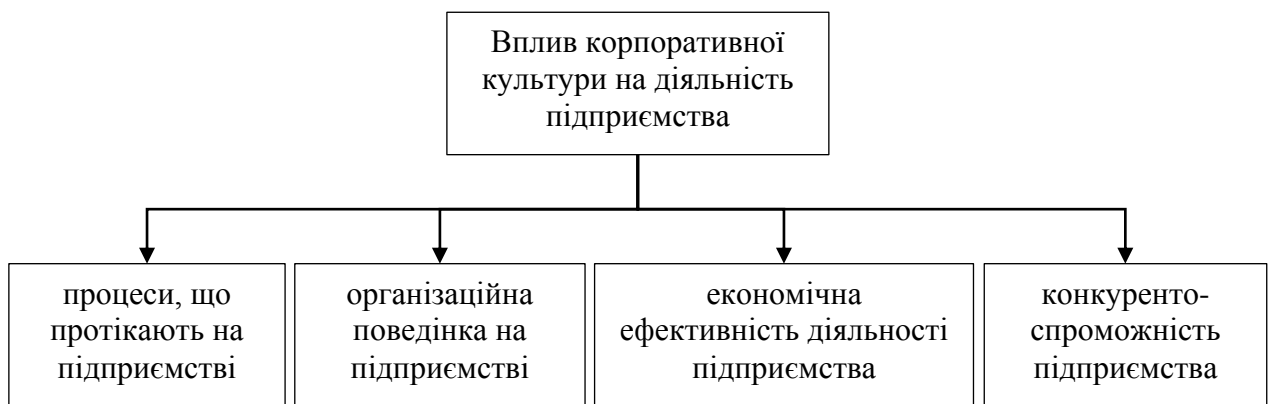


Рис. 1.3. Ознаки впливу корпоративної культури на ефективну діяльність підприємства

Більш детально розглянемо основні напрямки впливу:

1. Процеси, що протікають на підприємстві:

- 1) процеси комунікації і комунікаційна діяльність;
- 2) процеси ухвалення рішень, кар'єри і соціалізації;
- 3) на виробничий та трудовий процеси.

2. Організаційну поведінка на підприємстві:

1) поведінка індивіда в організації – правила, форми спілкування (формального і неформального), пріоритетність особистих або загальних інтересів, відношення працівника до підприємства, колективізм або індивідуалізм і ін.;

2) мотивація – переважання зовнішньої або внутрішньої мотивації,

способи мотивації, заохочення, винагороди, підвищення по службі і ін.;

3) соціально-психологічний клімат – психологічні умови праці, символи і значущість статусу, наявність і частота конфліктів і ін.;

4) групова поведінка – відношення до влади, особливості лідерства, прийняті ролі в колективі і відношення до них, співпраця між членами групи, її ієрархія, можливість групового прийняття рішення і ін.

3. Конкурентоспроможність підприємства виявляється у формуванні позитивної репутації і привабливого іміджу підприємства і виробленого продукту (товару або послуги) серед споживачів, ділових партнерів, громадськості. Корпоративна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність підприємства, чим підвищує його конкурентоспроможність за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

4. Економічна ефективність діяльності підприємства відбивається в економічних результатах діяльності підприємства, особливо в зростанні ринкової вартості підприємства, гудвіл [15, с. 526].

Вплив культури на ефективність діяльності підприємства визначається насамперед її відповідністю загальній стратегії. О. Виділяють чотири основних підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії й корпоративної культури:

перший – ігнорування культури, що серйозно перешкоджає ефективному втіленню в життя обраної стратегії;

другий – система управління вбудовується в існуючу на підприємстві культуру; цей підхід юазується на визнанні наявних бар'єрів, створюваних культурою для реалізації стратегії, і розробці альтернатив по «обходу» перешкод без внесення серйозних змін у саму стратегію;

третій – робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, на це потрібно займає багато часу та значних ресурсів. Однак бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довгострокового успіху;

четвертий – змінюється стратегія з метою її підстроювання під існуючу культуру [33].

Вітчизняні дослідження в галузі менеджменту підтверджують важливий позитивний вплив корпоративної культури на ефективність. Зокрема, Гриньова В.М. доводить, що корпоративна культура відіграє одну із провідних ролей у процесі забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Корпоративна культура розглядається вченим як важливий фактор формування інтелектуального капіталу і системоутворюючий чинник функціонування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу [34].

На ефективність діяльності підприємств корпоративна культура впливає двома шляхами: перший – культура й поведінка взаємно впливають один на одного, другий – культура суттєво впливає на те, як люди працюють.

Стаючи членом колективу, кожний з співробітників поступово засвоює її правила і норми поведінки, а також ідеали, які можуть надалі стати ціннісними і життєвими орієнтирами особистості. Безсумнівно, корпоративна культура, в рамках якої продовжується соціалізація і формування особистості, несе величезну відповідальність за подальшу долю своїх працівників. Корпоративна культура – це «душа» підприємства. Носіями корпоративної культури є люди. Саме тому сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до керівників-менеджерів різного рівня управління, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їх праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей та забезпечувати творчий підхід до роботи, тобто відповідати вимогам корпоративної культури.

Менеджери повинні уміти аналізувати корпоративну культуру і впливати на її формування і зміну в бажаному напрямі. Корпоративна культура – це потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках у майбутньому, а інвестиції в корпоративну культуру – це інвестиції в потенціал організації та розвиток

персоналу.

Ефективна корпоративна культура – це культура, що сприяє зростанню прибутку організації та конкурентоспроможності. Наявність ефективної корпоративної культури має велике значення для організації.

По-перше, культура надає працівникам корпоративної ідентичності, визначає внутрішньо групове уявлення про організацію, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у працівників почуття надійності організації і свого місця в ній, соціальної захищеності.

По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в організації, допомагають новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в ній, і відповідно визначити свою поведінку.

По-третє, культура більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівника, що виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу корпоративної культури на діяльність організації полягають у тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування [5]

Корпоративна культура створює «внутрішній стрижень» компанії, що сприяє згуртуваності колективу, формує у співробітників почуття відповідальності за свою роботу. Корпоративна культура підвищує ефективність роботи в команді і вирішує завдання, як індивідуального розвитку співробітників, так і розвитку підприємства загалом. Вона створює передумови для формування стійкого і ефективно трудового колективу, який чітко представляє місію і головні цілі підприємства.

Саме корпоративна культура точно визначає поведінку працівників. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності у організації формується за допомогою високої формалізації. Ефективна корпоративна культура досягає того ж результату без ведення якої-небудь документації і розподілів. Більше того, вона може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша культура організації, тим

менше управлінському персоналу потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для керування поведінкою працівника. Це закладено у підсвідомості працівника, що приймає культуру організації [5].

Таким чином, запорукою ефективності підприємства є обґрунтована система мотивації персоналу, забезпечення оптимальної взаємодії індивіда і підприємства. Управління корпоративною культурою та використання її потенціалу робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, а саме: підвищення продуктивності праці, відповідальне виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень, підвищення відданості працівників та розвиток співпраці.

Висновки до розділу 1

В останні роки питання корпоративної культури набуває особливої вагомості, привертаючи до себе увагу все більше уваги керівників підприємств та менеджерів. В ринкових умовах посилюється конкуренція, глобалізація економіки та інтеграція України в ЄС змушує підприємства постійно еволюціонувати й швидко реагувати на зміни. Рушійною силою в цих процесах виступає корпоративна культура, яка об'єднує підприємство та персонал єдиною місією, стратегією розвитку, цінностями, єдиною філософією, створює репутацію в діловому світі та формує імідж, підвищує її конкурентоспроможність і забезпечує конкурентну перевагу.

Корпоративна культура – це сукупність прийнятих на підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві, від яких залежить ефективність діяльності підприємства, стан міжособистісних стосунків в ній та імідж.

Завдяки корпоративній культурі підприємства можуть вирішувати дві ключові проблеми: встановлення оптимальних зв'язків підприємства із

зовнішнім середовищем та сприяти стабільній та продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах.

Корпоративна культура виконує такі функції: інформаційну, пізнавальну, нормативну, регулюючу, комунікативну, мотиваційну, охорону, освітню, управління якістю та формування іміджу. Виконуючи свої специфічні функції, корпоративна культура може значно впливати (позитивно чи негативно) на трудову поведінку, мотивацію саморозвитку працівників, а також на деградацію трудового потенціалу підприємства.

Тому, менеджери все частіше підіймають питання необхідності створення високої корпоративної культури на підприємствах, що має й належне наукове обґрунтування. Культура, сформована на підприємствах, значною мірою впливає на управлінські рішення та фактично всі процеси функціонування підприємства. На багатьох українських підприємствах роль корпоративної культури залишається неявною, особливо з точки зору впливу на ефективність діяльності.

Базисними елементами концепції організаційної культури є:

- 1) підходи – філософський, формальний, управлінський;
- 2) складові елементи – філософія, цінності, поведінкові закономірності, правила, норми, клімат;
- 3) пов'язані управлінські підсистеми – система управління; організаційна структура; система контролю; система мотивації персоналу;
- 4) залежні функціональні підсистеми – маркетинг, наукові дослідження, виробництво, імідж, персонал, фінанси, економічний потенціал, бренд;
- 5) методи формування та підтримки – кадрова політика, критерії прийому та звільнення, система мотивації та контролю, провадження змін, організаційна символіка, поведінка керівництва, формулювання місії, розробка стратегії, навчання персоналу, кар'єрне просування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТОКС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТОКС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОКС» є юридичною особою за законодавством України, створено з метою сприяння здійснення виробничих задач для виконання будівельно-монтажних робіт, виробництва будівельних конструкцій і матеріалів, проектування будівель та споруд виробничого та невиробничого призначення, надання послуг та посередницької роботи в будівництві.

ТОВ «ТОКС» керується у своїй фінансово-господарській діяльності законодавством України, веде самостійний облік власної господарської діяльності і має окремий баланс.

ТОВ «ТОКС» проводить свою діяльність на території України у таких напрямках:

- будівельні та монтажні роботи;
- виробництво будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
- надання послуг в будівництві та інші види діяльності згідно статуту підприємства.

Кожен керівник будь-якої ланки у підприємстві ТОВ «ТОКС» відповідає за конкретно поставлене перед ним завдання. На підприємстві налагоджені дружні відносини, панує атмосфера взаємодовіри та взаємодопомоги, саме тому керівник завжди може покладатися на своїх працівників та бути в них впевненим.

Значна частина персоналу має багаторічний стаж роботи на даному підприємстві, і вони вже досить давно пристосувалися до існуючої форми

управління і добре знають та виконують свою роботу, можливо саме завдяки цьому підприємство вже майже 10 років існує на ринку.

Підприємство ТОВ «ТОКС» здійснює торгово-закупівельну діяльність; укладає господарські договори; здійснює бухгалтерський та оперативний облік; планування та організацію своєї виробничо-господарської діяльності.

Потреба підприємства у матеріальних ресурсах визначається у розрізі наступних елементів:

- 1) потреба у сировині, матеріалах, у тому числі:
 - для основного виробництва;
 - на ремонтно-експлуатаційні потреби;
- 2) потреба в електроенергії;
- 3) потреба у меблях, виробничому обладнанні;
- 4) потреба у малоцінних, швидкозношуваних предметах.

Потреба у матеріальних ресурсах визначається на основі встановлених норм з урахуванням типу підприємства, обсягу діяльності та інших факторів.

У залежності від призначення норми поділяються на декілька видів. Норми витрат застосовуються для розрахунку потреби у сировині, а також матеріалів, предметів одноразового використання. Експлуатаційні норми визначають мінімальні та максимальні терміни зношування предметів, до яких також відносяться норми амортизаційних відрахувань. Для розрахунку норм витрат матеріальних ресурсів на підприємстві застосовують наступні методи:

1. Розрахунково-аналітичний або метод, який передбачає використання норм витрат.

2. Дослідно-статистичний метод – передбачає визначення витрат сировини на основі їх фактичних витрат у минулому періоді, приблизні розрахунки.

На підприємстві складений штатний розклад, в якому вказані кількість

штатних одиниць, найменування посад і категорії, тарифні коефіцієнти, оклади, надбавки. Організаційна структура ТОВ «ТОКС» направлена на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами, розділення між ними прав і відповідальності. Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

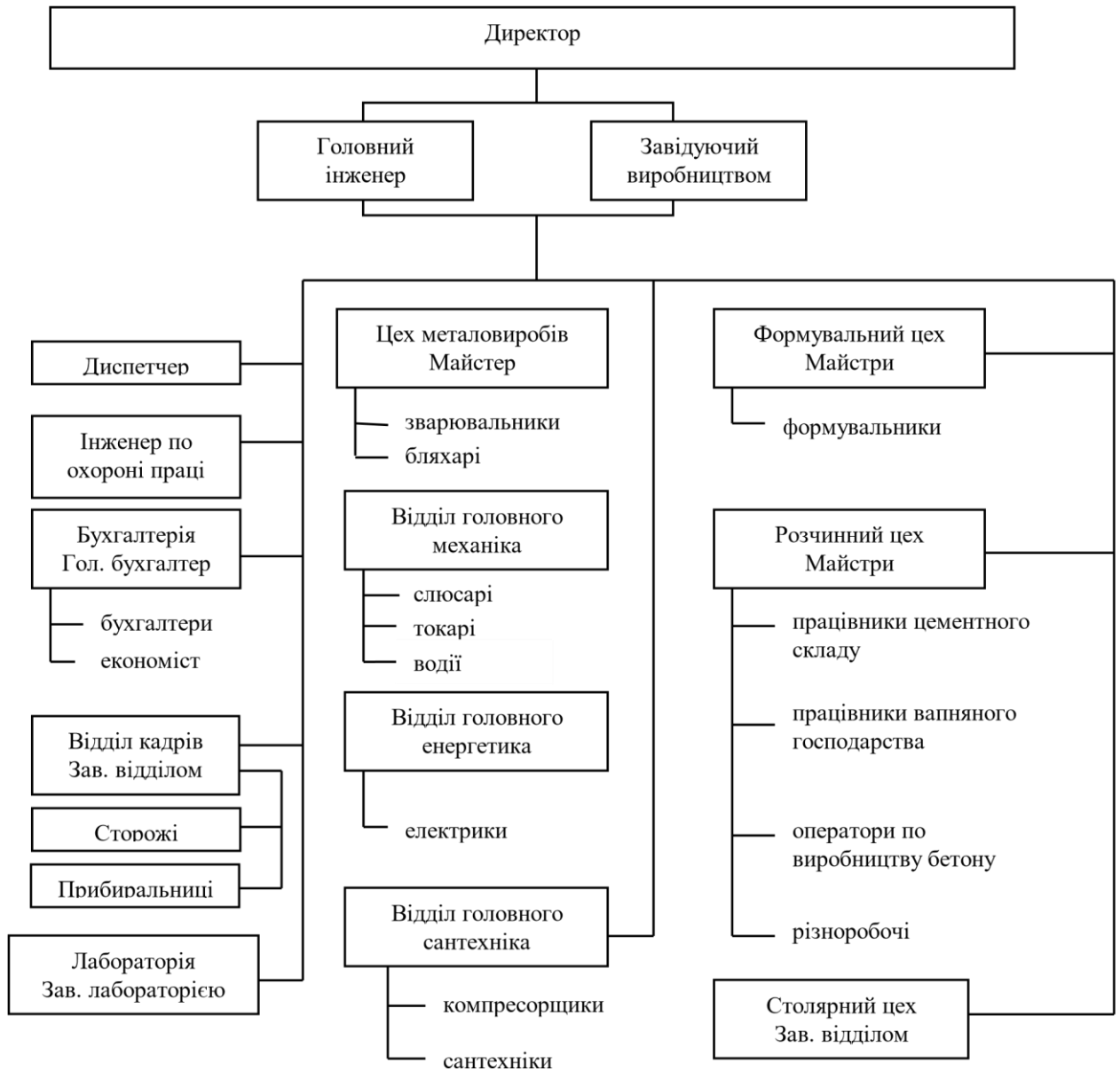


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ТОКС»

На підставі генеральної довіреності керує підприємством директор. Директор встановлює форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифної ставки, посадових окладів, премій,

винагород, надбавок і доплат; подає на затвердження трудовому колективу правила внутрішнього розпорядку; згідно з трудовим законодавством приймає, переводить та звільняє працівників; приймає заходи заохочення, дисциплінарного та матеріального впливу, призначає премії, доплати, надбавки за високу якість робіт, сумісництво професій.

До основних недоліків в діяльності підприємства відноситься відсутність посадових інструкцій, в яких визначаються права, обов'язки, об'єм знань, взаємовідносини з керівником, а також з робочим персоналом.

На якість продукції впливає механізація та автоматизація праці робітників підприємства. Якість будівельних матеріалів залежить в основному від наступних факторів:

- якості основної та допоміжної сировини, напівфабрикатів, їх відповідності вимогам стандарту;
- правильного складання пропорцій з урахуванням науково-обґрунтованих норм;
- точність контрольно-вимірювальних приладів;
- застосування найбільш раціональних методів технологічної обробки;
- естетичного оформлення, використання сучасного обладнання;
- технічний рівень підприємства.

Якість сировини, що використовує підприємство для основного виробництва, контролює лабораторія і головний інженер. Головний інженер оцінює роботу кожного працівника, кожної виробничої дільниці, цеху. Повсякденний контроль якості готової продукції проводиться також лабораторією підприємства. Приймання сировини починають з перевірки супроводжувальних документів. Наявність сертифікату якості – обов'язкова умова приймання сировини і товарів на підприємстві. Якщо товар має сертифікат якості, але не відповідає їх вимогам, продукція повертається постачальнику. Управління якістю продукції і послуг – це дії, що здійснюються при створенні та використанні продукції в цілях встановлення,

забезпечення і підтримки необхідного рівня її якості. При управлінні якістю продукції і послуг безпосередніми об'єктами управління є процеси, від яких залежить якість продукції та послуг, які організуються і проходять на довиробничій (отримання сировини і товарів по якості) і виробничій стадіях створення продукції, а також на стадіях збереження, реалізації та використання продукції. Об'єктами контролю на підприємстві також є сировина, матеріали та готова продукція, стан технологічного та іншого обладнання, якість контрольно-вимірювальної апаратури, наявність нормативно-технічної документації.

Виробнича діяльність підприємства включає приймання та зберігання сировини, її механічну та теплову обробку, виготовлення напівфабрикатів та готової продукції. Для цього використовують складські та виробничі приміщення. Виробничі приміщення складаються з цеху металовиробів, формувального цеху та розчинного вузла. До складських приміщень відносяться склад надходжень та склад готової продукції. Цехи поділяються на виробничі ділянки, технологічні лінії, робочі місця.

Підприємство по виробництву будівельних матеріалів виконує виробництво продукції та її реалізацію. Це викликає необхідність організації як виробничої, так і торгівельної діяльності з встановленням чіткого взаємозв'язку між ними.

Торгівельна діяльність здійснюється через бухгалтерію, де оформляється відповідна документація і здійснюється розрахунок з покупцем. Продукцію покупець забирає зі складу готової продукції.

Директор виконує функцію організатора виробництва, який вирішує завдання організації процесу виробництва, системи підвищення кваліфікації і відповідальності працівників, контролю якості продукції, переоснащення виробництва, які забезпечили б високу якість продукції, що випускає підприємство, високу якість роботи самого підприємства.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТОКС»

представлено в таблиці 2.1. Оцінка показників свідчить про те, яких фінансових результатів у фінансово-господарській діяльності досягло підприємство у порівнянні з даними базового періоду.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр.

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення (%)
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) тис. грн.	7384,0	9418,0	2034,0	27,56
2.	Собівартість реалізації продукції (товарів, послуг робіт), тис. грн.	8122,0	9923,0	1801,0	22,17
3.	Валовий збиток, тис. грн.	-738,0	-505,0	-233,0	-31,58
4.	Чистий збиток, тис. грн.	-1287,0	-1163,0	-124,0	-9,64
5.	Чисельність працівників, чол.	116	105	-11,2	-9,50
6.	Фондовіддача основних виробничих фондів	0,56	0,75	0,19	33,92
7.	Фондомісткість продукції	1,76	1,33	-0,43	-24,43
8.	Рентабельність виробництва, %	-14,57	-10,59	-3,98	-
9.	Рентабельність продажів, %	-17,06	-11,84	-5,22	-
10.	Дебіторська заборгованість, тис. грн	738,0	702,0	-36,0	-4,87
11.	Кредиторська заборгованість, тис. грн	6232,7	9141,0	2908,3	46,66

Як видно з таблиці 2.1, проведені розрахунки основних економічних показників свідчать про збиткову діяльність підприємства протягом досліджуваного періоду, збиток даного підприємства хоча і дещо скоротився у 2020 р. на -124 тис. грн. (-9,64%) у порівнянні із 2019 р., проте все ж таки має від'ємне значення і складає -1163 тис. грн. Даний аспект є досить негативним для подальшої виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТОКС».

У зв'язку із збитковою діяльністю підприємства, можна побачити, що показники рентабельності також мають від'ємні значення: у 2020 р.

показники рентабельності продажів та рентабельності виробництва дещо зменшилися, в порівнянні із 2019 р., але, їхні значення залишилися від'ємними (-11,84%) та (10,59%) відповідно. Дебіторська заборгованість – грошова сума, що нараховуються підприємству від покупців за товари або послуги, продані в кредит. Загальне зменшення дебіторської заборгованості за досліджуваний період склало (-4,87%). Необхідно зазначити, що при цьому, у 2020 р. порівняно із 2019 р. спостерігається значне скорочення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (-26,03%). Проте, дебіторська заборгованість за розрахунками у 2020 р. зросла: із внутрішніх розрахунків (+12,82); а також зросла інша поточна дебіторська заборгованість (+4,81%). Таке становище справ є дещо негативним для діяльності досліджуваного підприємства, але варто зазначити, що дебіторська заборгованість є активом, та визначає ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигод.

Значне зростання кредиторської заборгованості у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. є дуже негативною тенденцією у фінансово-господарській діяльності даного підприємства, а саме на 2908,3 тис. грн (-46,66%). Зростання суми кредиторської заборгованості свідчить про неможливість керівництва підприємства погашати «власними силами» свої поточні зобов'язання.

Отже, аналіз техніко-економічних показників свідчить про нестійкий фінансовий стан підприємства, хоча у звітному році відбулися деякі позитивні зміни у напрямку зменшення збитковості підприємства. Загальна фінансова стійкість підприємства може бути забезпечена лише за умови стабільної реалізації (звичайно, своєчасної оплати за поставлену продукцію, надані послуги, виконані роботи) й одержання виручки, достатньої за обсягом, щоб виконати свої зобов'язання перед бюджетом, розрахуватися з постачальниками, кредиторами, працівниками тощо. Іншими словами,

загальна стійкість підприємства передбачає насамперед такий рух його грошових потоків, який забезпечує постійне перевищення доходів над витратами.

2.2. Оцінка основних фінансових показників підприємства ТОВ «ТОКС»

Умовою виживання підприємства в сучасних умовах є його фінансова стабільність. Якщо підприємство фінансово-стійке, то воно зможе витримати несподівані зміни ринкової кон'юнктури і не опинитися на межі банкрутства.

Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми зобов'язаннями і це сприяє зміцненню іміджу підприємства.

Фінансова стійкість відображає такий стан його фінансових ресурсів і такий ступінь їхнього використання, при якому підприємство, вільно маневруючи грошовими засобами, здатне забезпечити безперебійний процес виробництва й реалізації продукції, а також затрати на його розширення й оновлення.

Одним з істотних компонентів фінансової стійкості підприємства є наявність у нього фінансових ресурсів, достатніх для розвитку конкурентоспроможного виробництва.

У свою чергу, самі фінансові ресурси можуть бути в необхідному обсязі сформовані тільки за умови ефективної роботи підприємства, яка зможе забезпечити одержання прибутку. За рахунок прибутку в ринковій економіці підприємство створює фінансову базу як для самофінансування поточної діяльності, так і для здійснення розширеного відтворення. Забезпечення і підтримання фінансової стійкості підприємств в умовах конкурентного ринку набуває винятково важливого значення. Фінансова стійкість оцінюється за співвідношенням власних і позичених коштів, вкладених у господарську діяльність підприємства, а також характеризує

здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування.

Найбільш важливим моментом при оцінці фінансової стійкості підприємства є розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості, а саме: коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансової стійкості, коефіцієнта фінансової залежності.

Фінансова стійкість, яка відображає стабільне перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства та, завдяки ефективному їх використанню, сприяє безперервному процесу виробництва і реалізації продукції. Основні показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТОКС» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн.

Назва показника	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. до 2019 р.
Наявність власних коштів	-2630	-4668	-2038
Наявність власних та довгострокових коштів	-2630	-4668	-2038
Запаси	3512	3826	314
Надлишок (дефіцит) власних коштів	-6142	-8494	-2352
Надлишок (дефіцит) власних та довгострокових коштів	-6142	-8494	-2352

Проаналізувавши дані таблиці 2.2, варто відмітити, що у підприємства спостерігається дефіцит власних коштів, тобто його можливості обмежені і потребуються залучення кредитних ресурсів.

Для оцінки рівня ризику втрати фінансової стабільності визначимо показники: коефіцієнт фінансового ризику та коефіцієнт покриття запасів.

1. Коефіцієнт фінансового ризику:

$$K_{\text{фр}} = \frac{ПК}{ВК}, \quad (2.1)$$

де $ПК$ – позикові кошти;

$ВК$ – власний капітал.

Коефіцієнт фінансового ризику в 2019 р. становив: $K_{фр2019} = 2,39$.

Коефіцієнт фінансового ризику в 2020 р. становив: $K_{фр2020} = 10,58$.

2. Коефіцієнт покриття запасів:

$$K_{ПЗ} = \frac{РК}{З}, \quad (2.2)$$

де $РК$ – робочий капітал;

$З$ – запаси.

Коефіцієнт покриття запасів у 2019 р. становив: $K_{ПЗ2019} = 0,96$.

Коефіцієнт покриття запасів в 2020 р. становив: $K_{ПЗ2020} = 1,54$.

Як видно з розрахунків, коефіцієнт фінансового ризику, який характеризує рівень використання підприємством позикових джерел, є дуже високим. Це свідчить про те, що підприємство недостатньо забезпечене власними коштами протягом 2019-2020 рр. Також, коефіцієнт покриття запасів має досить високе значення порівняно із нормативним (більше 0,6-0,8). Отже, як висновок, динаміка зміни показників фінансової стійкості підприємства є спадною, а це значить, що підприємство є фінансово нестійким.

На основі визначення даних показників визначимо тип фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3). Отже, проаналізувавши дані результати одержуємо нестійкий фінансовий стан ТОВ «ТОКС» як у 2019 р., так і в 2020 р., оскільки і в першому, і в другому випадку виконується умова: запаси підприємства перевищують власні оборотні кошти.

Таблиця 2.3

Тип фінансової стійкості ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр.

№	Розрахункові дані	2019 р.	2020 р.
1	Запаси, тис. грн.	3512	3826
2	Власний оборотний капітал, тис. грн.	3506	3778
3	Короткострокові кредити та позики, тис. грн.	0	0
4	Довгострокові кредити та позики, тис. грн.	0	0
5	Тип фінансової стійкості	3512>3506+0+0	3826>3778+0+0

Як свідчать дані таблиці 2.3, для забезпечення запасів у підприємства недостатньо власних коштів. Для комплексної оцінки ліквідності підприємства в цілому на підставі даних, наведених вище, можна розрахувати загальний коефіцієнт ліквідності за формулою:

$$K_{3Л} = \frac{\sum_{n=z}^i A_i d_i}{\sum_{n=z}^i \Pi_i d_i}, \quad (2.3)$$

де $K_{3Л}$ – загальний коефіцієнт ліквідності;

d – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку.

Ліквідність підприємства – це здатність підприємства перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань.

Загальний коефіцієнт ліквідності у 2019 р. становить: $K_{3Л2019} = 0,86$.

Загальний коефіцієнт ліквідності у 2020 р. становить: $K_{3Л2020} = 0,58$.

Оскільки нормативне значення даного показника рекомендовано більше 1,5-2, то можна вважати, що одержані результати вказують, що існують окремі перешкоди перетворення майна в засоби платежу, при цьому зміни мають негативну тенденцію.

Проведемо аналіз джерел формування капіталу. У процесі аналізу капіталу підприємства, в першу чергу, досліджуються зміни в його структурі, складі та надається їм об'єктивна оцінка (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз структури капіталу ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн

Капітал	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (тис. грн.)	Відносне відхилення (%)
1. Капітал разом	9823	10115	292	2,97
2. Власний капітал	2891	873	-2019	-69,8
2.1. Власний оборотний капітал	-2630	-4668	-2038	77,49
3. Позиковий капітал:	6932	9242	2310	33,32
3.1. Поточні зобов'язання за розрахунками	6932	9242	2310	33,32

Як видно з таблиці 2.4, у 2020 р. спостерігається значний спад власного капіталу, а саме: власний капітал зменшився на 2020 тис. грн. (-69,81%), у структурі власного капіталу інший додатковий капітал зменшився на 855 тис. грн. (-20,47%), а непокритий збиток збільшився на 1163 тис. грн (+90,36%).

Простежуються негативні моменти в діяльності підприємства – значне збільшення у 2020 р. порівняно із 2019 р. позикових коштів на 2310 тис. грн (+33,32%), однак позитивним є відсутність довгострокових та короткострокових кредитів і позик.

При аналізі джерел формування капіталу підприємства виявляється одна з важливих характеристик фінансового стану підприємства – його фінансова незалежність від зовнішніх джерел. Даний аналіз дозволяє оцінити інвестиційний ризик, пов'язаний зі структурою формування інвестиційних ресурсів, виявити оптимальність джерел фінансування інвестиційної діяльності.

З цієї метою обчислюються наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії):

$$K_{ABT} = \frac{ЗВК}{ПБ}, \quad (2.4)$$

де *ЗВК* – загальна сума власних коштів;

ПБ – підсумок балансу.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2019 р. становив:

$$K_{ABT2019} = 0,29.$$

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) у 2020 р. становив:

$$K_{ABT2020} = 0,09.$$

2. Коефіцієнт фінансової залежності:

3.

$$K_{\Phi 3} = \frac{ПБ}{ЗВК}, \quad (2.5)$$

де *ЗВК* – загальна сума власних коштів;

ПБ – підсумок балансу.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2019 р. становив:

$$K_{\Phi 32019} = 3,39.$$

Коефіцієнт фінансової залежності у 2020 р. становив:

$$K_{\Phi 32020} = 11,58.$$

4. Коефіцієнт фінансової стабільності:

$$K_{\Phi C} = \frac{ВК}{ПК}, \quad (2.6)$$

де *ВК* – власні кошти;

ПК – позикові кошти.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2019 р. становив:

$$K_{\Phi C2019} = 0,41.$$

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2020 р. становив:

$$K_{\Phi C2020} = 0,09.$$

5. Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового ливериджу):

$$K_{\Phi P} = \frac{PK}{BK}, \quad (2.7)$$

де BK – влансі кошти;

PK – позикові кошти.

Коефіцієнт фінансового ризику у 2019 р. становив:

$$K_{\Phi Л2019} = 2,39.$$

Коефіцієнт фінансового ризику у 2020 р. становив:

$$K_{\Phi Л2020} = 10,58.$$

6. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу:

$$K_{КПЗ} = \frac{PK}{BB}, \quad (2.8)$$

де BB – валюта балансу;

PK – позикові кошти.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2019 р. становив:

$$K_{КПЗ2019} = 0,7.$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2020 р. становив:

$$K_{КПЗ2020} = 0,91.$$

7. Коефіцієнт довгострокової заборгованості:

$$K_{ДЗ} = \frac{ДЗ}{ВК + ДЗ}, \quad (2.9)$$

де $ВК$ – власний капітал;

$ДЗ$ – довогострокові зобов'язання.

Коефіцієнт довгострокової заборгованості у 2019 р. і у 2020 р. дорівнював 0, оскільки довгострокових зобов'язань підприємство немає.

8. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел:

$$K_{ФНК} = \frac{ВК}{ВК + ДЗ}, \quad (2.10)$$

де $ВК$ – власний капітал;

$ДЗ$ – довогострокові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел у 2019 р. становив: $K_{ФНК2019} = 1$.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел у 2020 р. становив: $K_{ФНК2020} = 1$.

9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{МВК} = \frac{РК}{ВК}, \quad (2.11)$$

де $ВК$ – власний капітал;

$РК$ – робочий капітал.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2019 р. становив:

$$K_{MBK2019} = - 0,91.$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2020 р. становив:

$$K_{MBK2020} = - 5,34.$$

Результати розрахунків зведено у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Показники структури капіталу ТОВ «ТОКС»

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. до 2019 р. (+;-)
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	>0,5	0,29	0,09	-0,2
2	Коефіцієнт фінансової залежності	<0,5	3,39	11,58	8,19
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	0,41	0,09	-0,32
4	Коефіцієнт фінансового ризику (лівериджу)	1>	2,39	10,58	8,19
5	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		0,7	0,91	0,21
6	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	<0,2	0	0	0
7	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел		1	1	0
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу		-0,91	-5,34	-4,43

З таблиці 2.5 видно, що у 2020 р. спостерігається фінансова нестабільність. Коефіцієнт автономії показує, що на кінець 2020 року активи лише на 9 % сформовані із власних джерел, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової залежності також вказує на суттєве збільшення частки позикового капіталу й втрату фінансової незалежності.

Доцільно виокремити показник фінансової стабільності ТОВ «ТОКС», який дорівнює 0,09 у 2020 р. при нормативному значенні $>1,0$, що є негативним явищем у діяльності підприємства.

Провідними характеристиками фінансового стану підприємства є ліквідність та платоспроможність. Здійснимо спочатку аналіз ліквідності балансу підприємства. Під ліквідністю будь-якого активу розуміють його здатність перетворюватися на грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого це відбувається (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Групування активів ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн.

Групи	Умовне позначення	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2019 р.
Високоліквідні	A1	17	11	-6
Швидколіквідні	A2	738	702	-36
Повільноліквідні	A3	3547	3861	314
Важколіквідні	A4	5521	5541	20

З наведених даних таблиці 2.6 видно, що на даному підприємстві переважає група так званих важколіквідних активів (A4). Це явище є негативним для діяльності підприємства. Негативною є тенденція зниження у 2020 р. групи високоліквідних активів (-6 тис. грн) та швидколіквідних активів (-36 тис. грн) в порівнянні із даними 2019 р. Основна ознака ліквідності – перевищення оборотних активів над короткостроковими пасивами, чим більша різниця, тим сприятливіший є фінансовий стан підприємства з позиції ліквідності. У таблиці 2.7 групуємо пасиви балансу за ступенем терміновості їхньої оплати.

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, можна зазначити, що на даному підприємстві значно скоротилися найбільш постійні (стійкі) пасиви у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. (-2019 тис. грн). Дана тенденція є негативною, адже, керівництво намагається покривати свої зобов'язання за рахунок стійких

пасивів. Варто, також відзначити і позитивну тенденцію до збільшення найбільш термінових пасивів підприємства (+2310).

Таблиця 2.7

Групування пасивів ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн.

Групи	Умовне позначення	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р до 2019 р.
Найбільш термінові	П1	6932	9242	+2310
Короткострокові	П2	0	0	0
Довгострокові	П3	0	0	0
Постійні (стійкі)	П4	2891	873	-2019

Оскільки, одним із способів оцінювання ліквідності балансу підприємства є зіставлення певних елементів активів з елементами пасивів, то з цією метою зобов'язання підприємства групуються за ступенем їх строковості, а його активи – за ступенем ліквідності, та порівнюють їх (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ТОКС» за 2019-2020 рр., тис. грн.

АКТИВ	Роки		2020 /2019	ПАСИВ	Роки		2020 /2019
	2019	2020			2019	2020	
Високоліквідні активи (А1)	17	11	-6	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	6932	9242	2310
Швидколіквідні (А2)	738	702	-36	Короткострокові пасиви (П2)	0	0	0
Повільноліквідні (А3)	3547	3861	314	Довгострокові пасиви (П3)	0	0	0
Важколіквідні (А4)	5521	5541	20	Постійні пасиви (П4)	2891	873	-2019
Баланс	9823	10115	292	Баланс	9823	10115	292

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі співвідношення: $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$. Фактичне співвідношення у звітному періоді за даними баланс представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр., тис. грн

2019 р.			2020 р.		
А		П	А		П
17	<	6932	11	<	9242
738	>	0	702	>	0
3547	>	0	3861	>	0
5521	>	2891	5541	>	873

Таким чином, можна зробити висновок, що у 2019 р. та у 2020 р. баланс досліджуваного підприємства був неліквідним. Проте, вже у 2020 р. перша умова не виконується, тобто наявні борги підприємство не може своєчасно погасити. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність підприємства.

Проведемо аналіз показників ліквідності – платоспроможності підприємства. Для більш детальної оцінки ліквідності та платоспроможності даного підприємства використовуємо наступні показники:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{пл} = \frac{OA + B}{ПЗ + Д}, \quad (2.12)$$

де OA – оборотні активи;

B – витрати майбутніх періодів;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання;

$Д$ – доходи майбутніх періодів.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 р. становив:

$$K_{пл2019} = 0,62.$$

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020 р. становив:

$$K_{пл2020} = 0,49.$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{шл}} = \frac{ПА - З + В}{ПЗ + Д}, \quad (2.13)$$

де $ПА$ – поточні активи;

$В$ – витрати майбутніх періодів;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання;

$З$ – запаси;

$Д$ – доходи майбутніх періодів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 р. становив:

$$K_{\text{шл}2019} = 0,22.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 р. становив:

$$K_{\text{шл}2020} = 0,17.$$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{ал}} = \frac{ГК}{ПЗ + Д}, \quad (2.14)$$

де $ГК$ – грошові кошти та їх еквіваленти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 р. становив:

$$K_{\text{ал}2019} = 0,002.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 р. становив:

$$K_{\text{ал}2020} = 0,001.$$

4. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу:

$$K_{MK} = \frac{ГК + ПФ}{РК}, \quad (2.15)$$

де $ГК$ – грошові кошти та їх еквіваленти;

$ПФ$ – поточні фінансові інвестиції;

$РК$ – робочий капітал.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу у 2019 р. становив:

$$K_{MK2019} = - 0,019.$$

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу у 2020 р. становив:

$$K_{MK2020} = - 0,009.$$

5. Коефіцієнт захищеного періоду:

$$K_{зп} = \frac{ОА + В}{СОВ}, \quad (2.16)$$

де $СОВ$ – середньоденні операційні витрати.

Коефіцієнт захищеного періоду у 2019 р. становив:

$$K_{зп2019} = 179 \text{ днів.}$$

Коефіцієнт захищеного періоду у 2020 р. становив:

$$K_{зп2020} = 156 \text{ днів.}$$

6. Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом:

$$K_{зрк} = \frac{РК}{ЧД}, \quad (2.17)$$

де $РК$ – робочий капітал;

$ЧД$ – чистий дохід.

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом у 2019 р. становив:

$$K_{ЗРК2019} = - 0,35.$$

Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом у 2020 р. становив:

$$K_{ЗРК2020} = - 0,49.$$

7. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня:

$$D^1 = \frac{BK}{HA}, \quad (2.18)$$

де BK - власний капітал;

HA – необоротні активи.

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня у 2019 р. становив:

$$D^1_{2019} = 0,52.$$

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня у 2020 р. становив:

$$D^1_{2019} = 0,16.$$

8. Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня:

$$D^2 = \frac{BK + ДЗ}{HA}, \quad (2.19)$$

де BK - власний капітал;

HA – необоротні активи;

DZ – довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня у 2019 р. становив:

$$D^2_{2019} = 0,52.$$

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня у 2020 р. становив:

$$D^2_{2019} = 0,16.$$

Більш детально отримані результати розрахунків наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники ліквідності ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр.

№ п/п	Назва показника	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення 2020 р. до 2019 р. (+;-)
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	0,62	0,49	-0,13
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	0,22	0,17	-0,05
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,35	0,002	0,001	-0,001
4.	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>1	-0,019	-0,009	-0,01
5.	Коефіцієнт захищеного періоду (днів)	збільшення	179	156	-29
6.	Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом		-0,35	-0,49	-0,14
7.	Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня	>0,5-0,7	0,52	0,16	-0,36
8.	Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня	>1	0,52	0,16	-0,36

Майже усі коефіцієнти, подані у таблиці 2.10, за своїми розрахунковими значеннями у 2020 р. є значно меншими від норми:

- коефіцієнт поточної ліквідності – 0,49;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,001;
- коефіцієнти довгострокового фінансового забезпечення першого та другого ступеня – 0,16.

Для оцінювання ліквідності використовують коефіцієнт захищеного періоду – це час, за який підприємство може здійснювати поточну операційну діяльність за рахунок ліквідних активів, не залучаючи додаткових джерел фінансування. Цей коефіцієнт показує, скільки днів підприємство зможе існувати при форс-мажорних обставинах [36, с.159]. Ми можемо спостерігати погіршення значення показника.

Отже, рівень показників ліквідності нижче за рекомендовані значення, що свідчить про те, що підприємство має проблеми із платоспроможністю. Для здійснення подальшої ефективної виробничої та фінансово-господарської діяльності потрібно вживати заходів щодо відновлення платоспроможності та прибутковості підприємства.

2.3. Аналіз рівня корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»

В сучасній практиці управління корпоративна культура набуває все більшої ваги і потребує періодично проводити комплексне оцінювання рівня існуючої корпоративної культури. Це дасть можливість виявити ті характеристики, компоненти корпоративної культури, які найбільшою мірою перешкоджають зростанню ефективності підприємства, або, навпаки, максимально сприяють цьому. Адже корпоративна культура не тільки регулює взаємовідносини в колективі підприємства, а й впливає на ефективність його діяльності. Результати, отримані в ході комплексного оцінювання рівня корпоративної культури дозволяють вибирати напрями змін в існуючій корпоративній культурі, визначити їх пріоритетність, скласти програму необхідних заходів для їх здійснення. Знання рівня корпоративної культури дозволяє прийняти рішення про її вдосконалення.

Отримані в ході оцінювання результати дозволяють судити про зміну корпоративної культури в часі, порівнювати корпоративну культуру декількох підприємств або структурних підрозділів одного великого підприємства. Щоб розпочати аналіз основних напрямів формування корпоративної культури ТОВ «ТОКС», потрібно перш за все всебічно та ґрунтовно дослідити стан корпоративної культури, яка склалась на даний час. Це проводиться з метою виявлення позитивних і негативних сторін її функціонування та створення певної системи уявлень, що дасть змогу в майбутньому визначити головні та перспективні напрями формування корпоративної культури.

Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ТОКС» будуть використані наступні методи:

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

Розпочнемо аналіз корпоративної культури підприємства, використовуючи метод поелементної якісної оцінки.

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

Головна мета – стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності.

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

Загальні цілі підприємства формулюються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме створення підприємства, що включає в себе не тільки одне підприємство, а й усіх партнерів (всі організації, які діють у всіх сферах діяльності).

На підприємстві існують кодекс етики та правила поведінки співробітників. Співробітники ТОВ «ТОКС» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Особлива увага на підприємстві приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки підприємства, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу.

Підприємство прагне задіяти в ній всіх своїх співробітників, щоб не допускати «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках. – Кадрова політика. Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «ТОКС» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, вимог законодавства та стану ринку праці.

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу підприємство приділяє підбору персоналу. Головна і основна вимога – це високий рівень професіоналізму, підкріплений наявністю відповідної освіти та досвідом роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу.

При оцінюванні персоналу підприємства аналізуємо динаміку чисельності та склад персоналу ТОВ «ТОКС» (табл. 2.11).

За даними таблиці 2.11 видно, що у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. зменшилась загальна кількість працюючих на 11 осіб (або на 9,48%), однак збільшилась кількість прийнятого персоналу на 8 осіб (або на 160%), згідно з цим збільшився і коефіцієнт обороту щодо приймання на 0,081 (або 188,37%), кількість вибулих працівників зменшилась на 11 осіб (або 42,3%) і коефіцієнт обороту щодо вибуття – відповідно зменшився на 0,082 (або 36,6%); зменшився коефіцієнт плинності персоналу на 0,082 (або 36,6%),

який свідчить про те, що у 2020 р. було більше звільнено працівників, ніж прийнято.

Таблиця 2.11

Аналіз руху персоналу підприємства ТОВ «ТОКС» за період 2019-2020 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			Абсолютне відхилення (+;-)	Відносне відхилення (%)
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	116	105	-11	-9,48
Прийнято працівників, осіб	5	13	8	160
Вибуло працівників, осіб, з них з причин: - плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	26	15	-11	-42,3
Коефіцієнт обороту щодо приймання	0,043	0,124	0,081	188,37
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,224	0,142	-0,082	-36,6
Коефіцієнт плинності персоналу	0,224	0,142	-0,082	-36,6
Коефіцієнт загального обігу персоналу	0,267	0,266	-0,001	-0,374

Оплата праці адміністративно-управлінського персоналу здійснюється згідно встановлених окладів, а оплата праці робітникам – на основі тарифної системи оплати праці. У ТОВ «ТОКС» виплачуються доплати та премії у залежності від результатів роботи персоналу. Мотивація працівників на підприємстві не є достатньо високою.

Для підвищення рівня професіоналізму співробітників проводяться тренінги, курси, семінари планово та позапланово. У працівників підприємства є також можливість відвідувати професійні виставки, присвячені напрямку їх кваліфікації. У роботі виставки беруть участь і зарубіжні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методики та технології, інновації. Кожен із співробітників компанії вважає обов'язковим закінчення спеціальних курсів підвищення

кваліфікації та регулярне навчання на семінарах за своєю спеціальністю. Додаткову освіту за спеціальним напрямком для кожного працівника, підвищення кваліфікації, оплачує компанія, тому що вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «ТОКС» застосовуються різні методи. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата. Форми, системи та оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно.

Неекономічні (соціальні) методи мотивації. Велику роль в мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати. Спектр пільг, що надаються працівникам ТОВ «ТОКС»:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки (24 календарних дні);
- оплачені дні лікарняних листів;
- оплачені декретні відпустки;
- страхування від нещасних випадків.

Працівники підприємства підтримують здоровий спосіб життя, проходять медичний огляд згідно з графіком.

Організаційні методи включають: залученням до участі в справах підприємства, створення умов для розвитку персоналу. Кадрова політика компанії в цілому переслідує досягнення наступних стратегічних цілей:

- створення команди однодумців;
- підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- формування єдиного підходу до управління персоналом на всьому підприємстві та його структурних підрозділах;
- створення умов для розвитку потенціалу кожного співробітника і ефективне використання цього потенціалу.

До морально-психологічних методів мотивації на підприємстві ТОВ

«ТОКС» відноситься проведення регулярних тренінгів, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвала і критика. Суть особистого визнання у тому, що працівників, які особливо відзначились, згадуються на спеціальних доповідях вищого керівництва підприємства, персонально вітає керівник або його замісник. Публічне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто публічне визнання супроводжується нагородженнями, преміями, цінними подарунками.

Соціально-психологічний клімат характеризує стиль лідерства і взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу в діяльність компанії, вміння вирішувати конфлікти. Стиль управління в ТОВ «ТОКС» – демократичний. Кожен співробітник має право висловити свою думку. У спілкуванні керівників з підлеглими простежується конструктивна розмова. Співробітники мають право на помилку, вважається, що це навпаки крок до розвитку. До методів управління належать накази, розпорядження.

Метою системи мотивації є використання ідей всіх працівників підприємства для підвищення якості продукції та зниження витрат виробництва. Індивідуальні раціональні пропозиції розробляються працівниками підприємства, потім віддаються на погодження фахівцям і розраховується економічний ефект.

Корпоративна культура може формуватися у процесі колективного вирішення питань для досягнення однієї цілі засновника підприємства, а також групи однодумців. У результаті можуть вироблятися свої цінності, міри досягнення сумісних завдань, норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем, тому необхідною умовою для формування і розвитку корпоративної культури є колективна діяльність людей, а також наявність спільної мети [37, с. 123].

Відповідно до аспектів формування корпоративної культури, зазначеними Гертом Хофстедом, корпоративну культуру можна охарактеризувати наступним чином (табл. 2.12).

Для більш повного аналізу корпоративної культури необхідно проаналізувати її ефективність в організації. Для цієї оцінки ми використовуємо дані опитування, проведеного керівництвом серед співробітників ТОВ «ТОКС».

Таблиця 2.12

Характеристика корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»

Аспекти	Характеристики
Неприйняття невизначеності	Існує високий ступінь неприйняття невизначеності. Це пов'язано з бажанням персоналу працювати в чіткій і зрозумілій організаційній структурі. Суперництво не вітається. Керівники є експертами в області менеджменту
Мужність - жіночність	Спостерігається прояв жіночності оскільки існує приємна спокійна робоча атмосфера, низький рівень стресу
Дистанція влади	Переважає низька дистанція влади. Це виражається в наступному: - прийняття будь-якого рішення в організації можливо тільки після обговорення з оточенням; кожен працівник має право висловити свою точку зору; - керівники та підлеглі спілкуються на «ти»; - одні й ті ж правила для всіх. - вище керівництво відкрите до пропозицій
Лідерство - індивідуалізм	На підприємстві в основному спостерігається колективізм. Це відбивається в прийнятті групових рішень, організація порівнянна з сім'єю. Просування тільки всередині організації відповідно до досвіду. У співробітників простежується почуття обов'язку і вірності. Лідерство використовує традиційні методи мотивації. Команда відчуває себе згуртованою.

Опитування проводилося на основі анкети, де співробітників просили дати відповіді на запропоновані питання, які стосуються безпосередньо корпоративної культури підприємства. Всього опитувалися 45 працівників підприємства, що становить практично половину (43%) від загальної кількості зайнятих в організації. В анкеті містяться питання, що стосуються історії підприємства. Більш за три чверті опитуваних заявили, що знайомі з нею (76%). Недостатньо добре історію свого підприємства знають лише 15%. Це дозволяє зробити висновок про те, що працівники підприємства зацікавлені в тому, щоб вивчати історію появи фірми і те, як вона розвивається. Даний факт в свою чергу дозволяє зробити висновок про те, що місце, де вони здійснюють свою професійну діяльність для них, має велику

важливість. При цьому, на питання, скільки по часу вони працевлаштовані в компанії, 27% заявили що термін цей становить понад 12 місяців, ще 25% працюють в діапазоні від 2 до 3 років. Решта 48% працюють на підприємстві менше одного року. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що команда на підприємстві досить недосвідчена і в зв'язку з цим, можуть спостерігатися проблеми зі стабільністю.

На питання, наскільки співробітники знайомі з місією компанії, відповіді незадовільні. 15% від опитаних зовсім не мають ніякого поняття про місію організації, для практично половини (47%) місія представляється досить розмитою, і тільки лише 38% повністю володіють всією необхідною інформацією. Поняття про стратегію також недостатнє для підприємства, всього 58% від опитаних вона знайома. Під терміном корпоративна культура багато співробітників розуміють спільні відзначення свят (так сказали 9%), ще 25% заявили, що це допомога в компанії з соціальної точки зору. Більш відповідні відповіді дали ті, хто вважає, що це сукупність різних традицій, характерних для компанії (26%) і існування конкретних знаків, що дозволяють виділити фірму серед інших (28%).

Більшій частині співробітників (79% проти 21%) відома інформація про те, де містяться правила, що стосуються поведінки працівників під час здійснення своїх професійних обов'язків. Опитування показало, що більшість опитаних співробітників підприємства отримали інформацію про цілі її діяльності з інтерв'ю з менеджером - 35% і 32% з документів. Це свідчить про те, що розмови про цілі організації зі співробітниками проводяться. Проте, 17% не мають такої інформації.

Для більшої частини людей, які проходили опитування, важливою в тій або іншій мірі працювати з людьми, добре взаємодіють між собою. Всього 24% заявили, що для них це не потрібно. Основною цінністю співробітників ТОВ «ТОКС» є розмір заробітної плати, про це свідчать 36% відповідей, а також оцінка праці – 28%. Стабільність робочого місця вказали тільки 17%, можливість участі в прийнятті рішень – 14%. І тільки 5% важлива цікава

робота. Для більшості працівників найбільш важливими формами матеріального стимулювання є різні доплати, премії, бонуси – 55%, найменш важливими є доплати за стаж роботи – 10%.

Найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є моральна винагорода – 27%, корпоративні свята – 20% і соціальне забезпечення – 53%. Для 53% опитаних співробітників дуже важливо мати хороші можливості для кар'єрного зростання, відповідно, 47% не надто важливі. Проаналізувавши результати відповідей, можна сказати, що в ТОВ «ТОКС» підвищення кваліфікації персоналу проводиться досить добре, тому що так вважають більшість опитаних співробітників – 88%.

Більшість співробітників підприємства хочуть довгий час працювати в ТОВ «ТОКС» – 73%, відповідно 27% респондентів планують працювати в організації нетривалий час. Тобто майже третина співробітників планують шукати іншу роботу, що має насторожити керівництво. 66% співробітників задоволені існуючою корпоративною культурою, що становить майже дві третини опитаних. Однак є працівники, які або не задоволені існуючою культурою (12%), або частково задоволені нею (22%).

Відповідно, виникла необхідність визначити ступінь задоволеності різними складовими культури підприємства. Тому респондентам було поставлене ще одне питання, спрямоване на виявлення задоволеності співробітників існуючої корпоративної культурою.

Кожне з цих питань має на увазі відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середній бал серед усіх співробітників, тим вище задоволеність цим елементом. Середні бали відповідей на це питання представлені в таблиці 2.13.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що працівники компанії не дуже задоволені тією атмосферою, яка склалася в команді. Невдоволення також викликає недолік неробочих відносин.

Аналіз корпоративної культури підприємства показав, що з точки зору особливостей взаємин вона орієнтується на досягнення необхідного

результату, при цьому активно використовується командна робота різних співробітників, чий професіоналізм знаходиться на значному рівні. Якщо аналізувати культуру, виходячи зі ступеня спільності, то її однозначно можна віднести до домінуючої. З точки зору впливу на ефективність здійснюваної на підприємстві діяльності культура є однозначно позитивною.

Таблиця 2.13

Середні бали отримані в результаті анкетування співробітників ТОВ «ТОКС»

Чи задоволені ви	Середній бал
Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	4,3
Політикою організації та керівництва	7,6
Стилем керівництва	8
Змістом роботи	7,8
Можливостями професійного зростання	9,1
Атмосфера теплоти і підтримки	4,7

Аналіз показав, що корпоративна культура не є достатньо ефективною. Незважаючи на те, що на підприємстві спостерігається високий рівень продуктивності праці і порівняно невисокий рівень витрат на робочу силу і спостерігається позитивна динаміка за даними показниками, багато працівників не мають уявлення про корпоративну культуру, не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі і не збираються довго працювати в організації. До основних негативних моментів у формуванні корпоративної культури ТОВ «ТОКС» можна віднести наступне:

- управління корпоративною культурою не носить регулярний характер, воно формується стихійно в результаті неформальної взаємодії співробітників і комунікацій з виконання службових обов'язків;
- фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи, гасла, організаційні церемонії і події) слабо виражені.

Серед проблем формування корпоративної культури в організації можна зазначити ще наступні. Проблема, що виникає при впровадженні корпоративного кодексу на підприємстві, – це забезпечення прийняття та виконання його положень співробітниками. Перш за все це стосується

формулювань документа. Так, може виявитися, що зміст словосполучення «діловий стиль» розуміється по-різному людьми з різними смаками, тому в документі має бути чітко обумовлено, який вид одягу співробітників вітається, а який є неприйнятним. Далі постає питання про те, як забезпечити дотримання корпоративного кодексу на підприємстві. Як правило, дана функція лягає на керівників середньої ланки і на відділ по роботі з персоналом. При цьому основна складність організації контролю за виконанням положень кодексу полягає в розробці системи покарань за недотримання корпоративних стандартів. У деяких компаніях в таких випадках застосовується система штрафів, проте такий вид покарання, як догани, на практиці використовується набагато частіше. Крім того, в якості запобіжного заходу можуть виступати обмеження заохочень і послаблень, що діють в компанії згідно з цим же кодексом. Так, співробітники, викриті в порушенні бізнес-етики, можуть позбавлятися відгулів за перероблені години, або, наприклад, співробітники, що не дотримуються ділового стилю в одязі, можуть каратися шляхом позбавлення права одягатися вільніше по п'ятницях, якщо це допускається корпоративними стандартами.

Висновки за розділом 2

Об'єктом дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОКС» (ТОВ«ТОКС»), яке створено з метою сприяння здійснення виробничих задач для виконання будівельно-монтажних робіт, виробництва будівельних конструкцій і матеріалів, проектування будівель та споруд виробничого та невиробничого призначення, надання послуг та посередницької роботи в будівництві.

Основними видами діяльності ТОВ «ТОКС» є:

- будівельні та монтажні роботи;
- виробництво будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;

– надання послуг в будівництві та інші види діяльності згідно статуту підприємства.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТОКС» свідчить про збиткову діяльність підприємства протягом 2019-2020 років, збиток даного підприємства хоча і дещо скоротився у 2020 р. на -124 тис. грн. (-9,64%) у порівнянні із 2019 р., проте все ж таки має від’ємне значення і складає -1163 тис. грн. Даний аспект є досить негативним для подальшої виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТОКС».

У зв’язку із збитковою діяльністю підприємства, показники рентабельності також мають від’ємні значення: у 2020 р. показники рентабельності продажів та рентабельності виробництва дещо зменшилися, в порівнянні із 2019 р., але, їхні значення залишилися від’ємними (-11,84%) та (10,59%) відповідно. Дебіторська заборгованість – грошова сума, що нараховуються підприємству від покупців за товари або послуги, продані в кредит. Загальне зменшення дебіторської заборгованості за досліджуваний період склала (-4,87%). Необхідно зазначити, що при цьому, у 2020 р. порівняно із 2019 р. спостерігається значне скорочення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (-26,03%). Проте, дебіторська заборгованість за розрахунками у 2020 р. зросла: із внутрішніх розрахунків (+12,82); а також зросла інша поточна дебіторська заборгованість (+4,81%). Таке становище справ є дещо негативним для діяльності досліджуваного підприємства, але варто зазначити, що дебіторська заборгованість є активом, та визначає ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигод.

Значне зростання кредиторської заборгованості у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. є дуже негативною тенденцією у фінансово-господарській діяльності даного підприємства, а саме на 2908,3 тис. грн (-46,66%). Зростання суми кредиторської заборгованості свідчить про неможливість керівництва підприємства погашати «власними силами» свої поточні зобов’язання.

Аналіз фінансової стійкості також підтверджує, що у підприємства спостерігається дефіцит власних коштів, тобто у нього обмежені фінансові можливості і потребується залучення кредитних ресурсів. Так, коефіцієнт фінансового ризику, який характеризує рівень використання підприємством позикових джерел, є дуже високим. Це свідчить про те, що підприємство недостатньо забезпечене власними коштами протягом 2019-2020 рр. Також, коефіцієнт покриття запасів має досить високе значення порівняно із нормативним (більше 0,6-0,8). Отже, динаміка зміни показників загальної фінансової стійкості підприємства є спадною, а це значить, що підприємство є фінансово нестійким. Аналіз результатів звітної інформації вказує на нестійкий фінансовий стан ТОВ «ТОКС» як у 2019 р., так і в 2020 р., оскільки виконується умова, коли запаси підприємства перевищують власні оборотні кошти.

Аналіз джерел формування капіталу підприємства продемонстрував у 2020 р. значний спад власного капіталу, а саме: власний капітал зменшився на 2020 тис. грн. (-70%), у структурі власного капіталу інший додатковий капітал зменшився на 855 тис. грн. (-20,5%), а непокритий збиток збільшився на 1163 тис. грн., що становила +90%. Простежуються також такі негативні моменти як значне збільшення у 2020 р. порівняно із 2019 р. позикових коштів на 2310 тис. грн (+33,32%), однак позитивним є відсутність довгострокових та короткострокових кредитів і позик.

Аналіз фінансових показників структури капіталу показав про фінансову нестабільність: коефіцієнт автономії на кінець 2020 року продемонстрував, що активи лише на 9 % сформовані із власних джерел, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової залежності також вказує на суттєве збільшення частки позикового капіталу й втрату фінансової незалежності.

Доцільно виокремити показник фінансової стабільності ТОВ «ТОКС», який дорівнює 0,09 у 2020 р. при нормативному значенні $>1,0$, що є негативним явищем у діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки платоспроможності підприємства проведені аналіз ліквідності балансу підприємства та розраховані основні показники ліквідності. Під ліквідністю будь-якого активу розуміють його здатність перетворюватися на грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого це відбувається

Аналіз ліквідності балансу досліджуваного підприємства вказав на його неліквідний баланс. У 2020 р. наявні борги підприємство не може своєчасно погасити. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність підприємства. Були розраховані основні показники ліквідності, які за своїми розрахунковими значеннями на кінець 2020 р. є значно меншими від нормативних значень, що свідчить про те, що підприємство має проблеми із поточною платоспроможністю. Для здійснення подальшої ефективної виробничої та фінансово-господарської діяльності потрібно вживати заходів щодо відновлення платоспроможності та прибутковості підприємства.

Результати, отримані в ході комплексного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства дозволяють вибирати напрями змін в існуючій корпоративній культурі, визначити їх пріоритетність, скласти програму необхідних заходів для їх здійснення. Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ТОКС» були використані наступні методи:

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

Аналіз корпоративної культури підприємства, використовуючи метод поелементної якісної оцінки, дозволив визначити наступне:

1) місія підприємства – дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати стосунки на все життя;

2) головна мета – стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності;

3) основний принцип роботи – орієнтація на споживача, на ефективність, якість процесів і на розвиток персоналу.

Загальні цілі підприємства формулюються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме створення підприємства, що включає в себе не тільки одне підприємство, а й усіх партнерів (всі організації, які діють у всіх сферах діяльності).

На підприємстві існують кодекс етики та правила поведінки співробітників. Співробітники ТОВ «ТОКС» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Особлива увага на підприємстві приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і влаштовуються з урахуванням специфіки підприємства, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу.

Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «ТОКС» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, вимог законодавства та стану ринку праці.

Оцінка персоналу підприємства ТОВ «ТОКС» показав, що у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. зменшилась загальна кількість працюючих на 11 осіб (або на 9,48%), однак збільшилась кількість прийнятого персоналу на 8 осіб (або на 160%), згідно з цим збільшився і коефіцієнт обороту щодо приймання на 0,081 (або 188,37%), кількість вибулих працівників зменшилась на 11 осіб (або 42,3%) і коефіцієнт обороту щодо вибуття – відповідно зменшився на 0,082 (або 36,6%); зменшився коефіцієнт плинності персоналу на 0,082 (або

36,6%), який свідчить про те, що у 2020 р. було більше звільнено працівників, ніж прийнято.

Оплата праці адміністративно-управлінського персоналу здійснюється згідно встановлених окладів, а оплата праці робітникам – на основі тарифної системи оплати праці. У ТОВ «ТОКС» виплачуються доплати та премії у залежності від результатів роботи персоналу. Мотивація працівників на підприємстві не є достатньо високою. Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «ТОКС» застосовуються різні методи. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата.

Відповідно до аспектів формування корпоративної культури, зазначеними Гертом Хофстедом, корпоративну культуру підприємства можна охарактеризувати наступним чином:

1) існує високий ступінь неприйняття невизначеності. Це пов'язано з бажанням персоналу працювати в чіткій і зрозумілій організаційній структурі. Суперництво не вітається. Керівники є експертами в області менеджменту;

2) спостерігається приємна спокійна робоча атмосфера, низький рівень стресу;

3) Переважає низька дистанція влади. Це виражається в наступному:

- прийняття будь-якого рішення в організації можливо тільки після обговорення з оточенням; кожен працівник має право висловити свою точку зору;

- керівники та підлеглі спілкуються на «ти»;

- одні й ті ж правила для всіх.

- вище керівництво відкрите до пропозицій.

4) на підприємстві в основному спостерігається колективізм. Це відбивається в прийнятті групових рішень, організація порівнянна з сім'єю. Просування тільки всередині організації відповідно до досвіду. У співробітників простежується почуття обов'язку і вірності. Лідерство

використовує традиційні методи мотивації. Команда відчуває себе згуртованою.

Проведене анкетування показало, що з точки зору особливостей взаємин відбувається орієнтація на досягнення необхідного результату, при цьому активно використовується командна робота різних співробітників, чий професіоналізм знаходиться на значному рівні. Якщо аналізувати культуру, виходячи зі ступеня спільності, то її однозначно можна віднести до домінуючої. З точки зору впливу на ефективність здійснюваної на підприємстві діяльності культура є однозначно позитивною.

Незважаючи на те, що на підприємстві спостерігається високий рівень продуктивності праці і порівняно невисокий рівень витрат на робочу силу і спостерігається позитивна динаміка за даними показниками, багато працівників не мають уявлення про корпоративну культуру, не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі і не збираються довго працювати в організації. До основних негативних моментів у формуванні корпоративної культури ТОВ «ТОКС» можна віднести наступне: управління корпоративною культурою не носить регулярний характер, воно формується стихійно в результаті неформальної взаємодії співробітників і комунікацій з виконання службових обов'язків; фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи, гасла, організаційні церемонії і події) слабо виражені.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТОКС»

3.1. Рекомендації щодо покращення корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»

Підвищення ефективності корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС» за допомогою розроблених заходів актуально, так як це зможе сприяти подоланню деяких професійних труднощів, якщо вміло нею користуватися. Ефективна корпоративна культура є значною перевагою підприємства та фактором конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Робота щодо удосконалення корпоративної культури в будівельній організації ТОВ «ТОКС» являє собою роботу з факторами задоволеності персоналу за допомогою спеціального інструментарію. В рамках написання роботи рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС» були згруповані в блоки, розглянемо їх більш детально.

І блок – «Документація корпоративної культури».

Цінності, правила і норми службової поведінки на підприємстві ТОВ «ТОКС» пропонуємо закріпити в особливому корпоративному документі - «Кодексі ділової етики». Кодекс є основою ділової етики ТОВ «ТОКС», він регулює систему відносин як всередині компанії, так і її взаємини з акціонерами, органами влади, юридичними та фізичними особами.

Пропонуємо наступну структуру документа:

- 1) Загальні положення;
- 2) Етичні принципи і етикет спілкування;
- 3) Цінності ТОВ «ТОКС» і корпоративні компетенції;
- 4) Взаємна відповідальність ТОВ «ТОКС» і його працівників;

- 5) Загальні принципи взаємодії працівників;
- 6) Загальні принципи поведінки посадових осіб;
- 7) Дотримання конфіденційності;
- 8) Дотримання комерційних інтересів;
- 9) Запобігання конфлікту інтересів ТОВ «ТОКС» і його працівників;
- 10) Ділові подарунки чи інша вигода;
- 11) Захист майна;
- 12) Охорона праці;
- 13) Захист навколишнього середовища;
- 14) Взаємовідносини з юридичними і фізичними особами;
- 15) Клієнти;
- 16) Ділові партнери;
- 17) Соціальна відповідальність;
- 18) Дотримання норм кодексу;
- 19) Прикінцеві положення.

Запропонований «Кодекс ділової етики ТОВ«ТОКС» дозволить підтримувати такі особистісні та поведінкові якості співробітників як чесність, порядність, ввічливість, пунктуальність, самодисципліну, організованість, раціональне використання робочого часу, вміння працювати в команді, прагнення до здорового способу життя і повагу сімейних цінностей.

Пропонуємо особливу увагу приділити пунктам «Етикет спілкування», «Взаємовідносини з колегами», «Відносини між керівником і підлеглим» і «Дії, на які в компанії існують заборони» і викласти їх в такій редакції:

II блок – «Соціально-психологічний клімат в колективі».

Особлива роль у формуванні корпоративної культури на підприємстві повинна приділятися за допомогою внутрішньофірмових тренінгів. Внутрішньофірмовий тренінг можна використовувати на всіх етапах формування та підтримки корпоративної культури. Далі для впровадження в управлінську діяльність підприємства пропонується ряд тренінгових

програм. Пропоновані тренінгові програми можна використовувати для формування, підтримки та розвитку корпоративної культури на підприємстві, а також для подальшої оцінки і їх корекції.

Пропонована рекомендація може принести соціально-економічний ефект у вигляді підвищення продуктивності праці в колективі. Підприємство може застосувати командний тренінг у вигляді ділової гри або кейс-метод і метод проведення заходів: неформальних чаювань, корпоративних тематичних вечорів і т.ін. Пропонована рекомендація може принести соціально-економічний ефект у вигляді поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

При впровадженні проекту щодо удосконалення соціально-психологічного клімату колективу пропонується скласти план заходів, який укладається у відповідний часовий проміжок, наприклад з липня по грудень, тобто в шість місяців, що можна вважати досить коротким терміном впровадження проекту.

III блок – «Внутрішні комунікації».

В ході вивчення організаційної структури і аналізу рівня внутрішньокорпоративних комунікацій підприємства був зроблений висновок, що ТОВ «ТОКС» потребує вироблення стратегії по збільшенню ефективності внутрішніх комунікацій.

Для цього були визначені наступні засоби внутрішніх комунікацій, узгоджені співробітниками і директором компанії:

1) корпоративні видання. Ключовою складовою внутрішньоорганізаційні зв'язків з громадськістю є вільне обертання необхідної інформації в межах організації, компанії. Існує багато способів інформування співробітників організації про все, що в ній відбувається. найбільш ефективним засобом вважаються внутрішньокорпоративні видання. З огляду на нечисленність співробітників фірми, газету в електронному вигляді можна випускати два рази в квартал, в міру накопичення матеріалу. Крім внутрішньокорпоративної газети фірмі слід друкувати невеликі

буклети, брошури, пам'ятки або листівки, пов'язані з діяльністю компанії і її новинами, що допоможе постійно тримати в курсі подій співробітників компанії;

2) дошка оголошень. Система внутрішніх комунікацій на підприємстві, повинна відповідати принципам відкритості, простоти і ясності, регулярності, достатності, достовірності та своєчасності. Частими помилками при побудові системи внутрішніх комунікацій в організації є відсутність єдиного інформаційного простору в компанії, перспективи її розвитку, позиціонування на ринку або, наприклад, несвоєчасність поширення всередині організації зовнішньої інформації.

Найчастіше в організації ТОВ «ТОКС» співробітникам доводилося стикатися з тим, що вони дізнавалися про впровадження нових продуктів або призначення ключових керівників своєї організації пізніше клієнтів організації. Даний факт серйозно підриває довіру персоналу до керівництва підприємства, і, як наслідок, знижується лояльність, мотивація на роботу. Тому було вирішено оформити дошку оголошень. Також було призначено відповідального за оновлення інформації. Дошка оголошень є новини для персоналу – доведення політики, планів, намірів адміністрації, аналітичні матеріали, оперативна інформація, що стосується досягнень, підвищення кваліфікації працівників, взаємодії керівників і підлеглих, експертиза управлінських рішень і т. ін.;

3) ящик для скарг і пропозицій. У ТОВ «ТОКС» необхідно встановити ящик для скарг і пропозицій, оскільки цей канал внутрішньої комунікації є найбільш ефективним способом зворотнього зв'язку. Співробітники компанії зможуть анонімно висловлювати свою думка, тривоги і хвилювання, пропонувати будь-які ідеї без страху, що його не зрозуміють або засудять;

4) корпоративні заходи. Частиною соціальної політики організації є загальнофірмові заходи. Крім корисного для компанії і приємного для працівників відпочинку, в різноманітних корпоративних святах, як і в інших корпоративних заходах, можливо згуртування працівників підприємства,

розвиток командного духу, формування позитивної корпоративної культури.

IV блок –«Спортивні заходи».

Організація проведення спортивного відпочинку та дозвілля, надання умов для такого відпочинку, розглядається як частина загального пакету винагород, одержуваного співробітниками.

Пропонуємо організації ТОВ «ТОКС» використовувати засоби корпоративної культури для проведення спортивних заходів та програм на підприємстві. Для того, щоб кошти підприємства приносили в майбутньому економічну вигоду, необхідно розробляти спортивні заходи з урахуванням конкретних факторів ризику, що діють на працівників. В арсеналі корпоративної культури є безліч засобів.

V блок –«Заохочення, подяки та звання».

Будівельне підприємство ТОВ «ТОКС» пишається і дорожить своїми співробітниками і з готовністю заохочує найбільш гідних. В рамках цього пропонуємо до впровадження наступні заходи:

- надбавки до заробітної плати за щорічним затвердженим планом;
- «Посвята в робочі» для прийнятих на підприємство робітників, які не мали раніше трудового стажу, проводиться з метою підвищення престижу робітничих професій серед молоді, формування традицій, спрямованих на турботу підприємства про співробітників;
- звання «Відмінник якості», що привласнюється робочим – передовикам виробництва, які пропрацювали на підприємстві не менше 10 років;
- звання «Кращий наставник молоді» за результатами конкурсу, де беруть участь працівники підприємства, які мають стаж роботи не менше 3-х років, досвід наставництва, які досягли високих результатів у своїй професійній діяльності, в справі навчання і виховання молоді;
- запровадження звання «Кращий молодий спеціаліст ТОВ «ТОКС», в рамках якого за підсумками минулого року виявляються кращі молоді фахівці в чотирьох номінаціях, які заохочуються грошовою премією та

дипломами лауреатів та переможців;

- занесення на Дошку пошани;
- вручення нагороджуваних листів «За заслуги перед підприємством».

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів корпоративної культури підприємства. Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «ТОКС» дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку.

Зміна взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом повинна базуватися в ТОВ «ТОКС» на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра.

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

Таблиця 3.1

Витрати на заходи по підвищенню ефективності корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»

Найменування блоку	Витрати, тис. грн	Питома вага, %
I блок «Документація корпоративної культури»	12,52	11,02
II блок «Соціально-психологічний клімат в колективі»	19,37	17,05
III блок «Внутрішні комунікації».	17,5	15,41
IV блок «Спортивні заходи»	25,0	22,1
V блок «Заохочення, подяки та звання»	39,2	34,51
Всього	113,59	100

Отже, витрати на рік складають 113,59 тис. грн, ця сума складає 3% від прогнозного загального чистого прибутку підприємства у 2021 році, що говорить про те, що резерви витрат на розвиток заходів по корпоративної культури у будівельній організації ТОВ «ТОКС» будуть в наявності. Соціальними ефектами від впровадження запропонованих заходів стануть:

- зменшення конфліктності всередині колективу,
- підвищення працездатності і задоволеності членів колективу різними сторонами його життєдіяльності, а також поліпшення якості внутрішніх міжособистісних комунікацій і стану трудової дисципліни.

В цілому удосконалення ефективності корпоративної культури на підприємстві ТОВ «ТОКС» позитивно позначиться на діяльності підприємства і в подальшому дозволить йому функціонувати більш ефективно. Економічна ефективність запропонованих заходів полягає в зниженні плинності кадрів, підвищення ефективності професійної діяльності співробітників, що буде позитивно відбиватися на функціонуванні організації.

В результаті підприємство отримує грамотно розроблений кодекс ділової етики, а також програму тренінгів для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, що сприятиме нормалізації атмосфери всередині колективу підприємства і поліпшенню показників ефективності діяльності.

Таким чином, ефективна корпоративна культура допоможе задати довготривалу мету існування будівельної організації ТОВ «ТОКС», створити корпоративні стандарти, яких необхідно дотримуватися для ефективного досягнення цієї мети, переконати в правильності цих цілей і стандартів співробітників організації і, нарешті, запровадити механізм передачі цих корпоративних цінностей новим співробітникам.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Для підвищення ефективності роботи підприємства необхідно чітко управляти формуванням і розвитком корпоративної культури на всіх рівнях управління. Для цього періодично, наприклад, раз в 2-5 років, необхідно розробляти і документувати «Проект розвитку корпоративної культури». Процес створення даного документа здійснюється за кілька етапів (рис. 3.1).

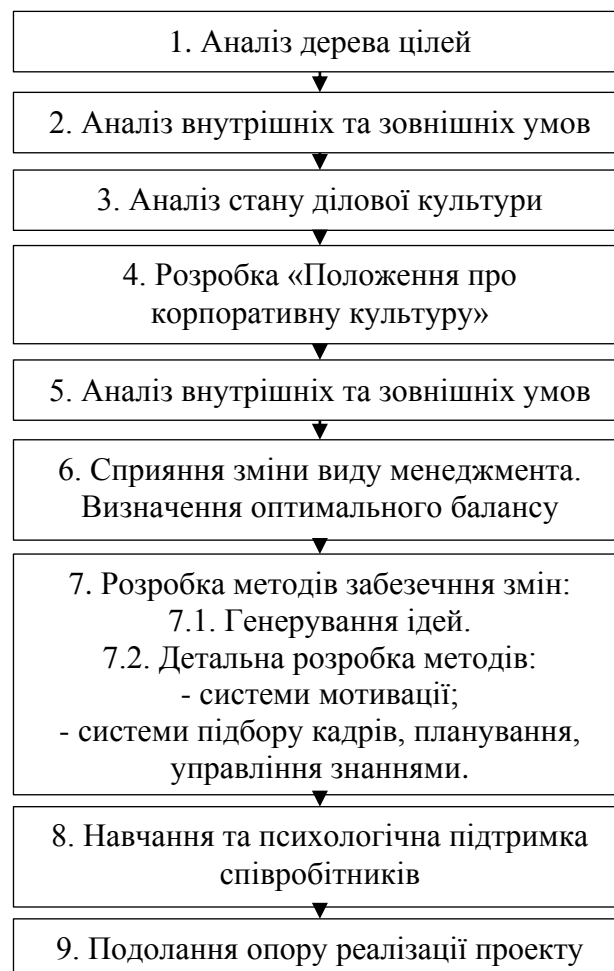


Рис. 3.1. Етапи впровадження проекту з розвитку корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС»

В першу чергу здійснюється аналіз щодо створення проекту. Саме на даному етапі здійснюється постановка конкретних цілей, які потрібно

досягти, аналізуються умови, як зовнішнього середовища, так і ті, які виникають всередині організації, також необхідно спиратися на ретельний аналіз існуючої в організації корпоративної культури. Після цього, проводиться розробка проекту, щодо подальшого розвитку ситуації, в організації системи корпоративної культури. Наступним кроком є розбиття проекту на ряд методів, які розробляються для того, щоб домогтися ефективного розвитку корпоративної культури. На завершальному етапі ставляться експерименти, за результатами яких проект може бути скоректований. Також даний етап характеризується підготовкою працівників до планованих змін, їх навчання. Дуже важливо на даному етапі, щоб з боку співробітників не було бажання чинити опір розвитку корпоративної культури.

Специфіка зазначеного вище алгоритму проявляється в тому, що діяльність, спрямована на розвиток корпоративної культури, по суті є циклом. Не можна не відзначити важливість зворотного зв'язку, яка дозволяє отримати відгук від співробітників і в разі необхідності внести корективи.

В якості заходів щодо поліпшення корпоративної культури ТОВ «ТОКС» на сучасному етапі ми можемо рекомендувати наступне. Розробка і використання корпоративних девізів і гасел, включаючи місію і цілі організації, правила і принципи останньої. Для досліджуваної організації можливі такі гасла:

- кожен співробітник є особою підприємства, і зовнішній вигляд є частиною ділової репутації;
- ми цінуємо свободу, але оцінюємо її по результату;
- зосередитися на кращому;
- нехай всі побачать, що ми на висоті, нехай всі ваші друзі і знайомі знають, що ви працюєте на кращому підприємстві.

Крім того, необхідно розмістити інформаційні стенди з декларацією місії, цілей, принципів в офісі підприємства. Для формування необхідних елементів корпоративної культури та підтримки існуючого рівня її розвитку

ТОВ «ТОКС» необхідно розробити відповідні символи і міфи, що відображають цінності організації. Символи і міфи повинні демонструвати динамізм бізнес-середовища, вільний дух молодих фахівців, блискучі перспективи організації в майбутньому, принцип роботи в команді і т. ін. Після створення символів вони повинні поширюватися на підприємстві, у кожного із співробітників (у вигляді календарів, фірмових медалей, візиток) і, можливо, в рекламних кампаніях підприємства. Міфи, в свою чергу, повинні передаватися з вуст в уста, закріплюючи цінності організації на рівні працівників. Удосконалення процесу адаптації нових співробітників: показ вступної презентації про організацію: історія створення, мета, місія, принципи, традиції, норми поведінки, ознайомлювальний тур по підрозділам.

Кількісно визначити адаптованість працівника до умов роботи в ТОВ «ТОКС» можна із використанням шкали задоволеності факторами навколишнього середовища. Співробітники кадрового відділу, в обов'язки також яких входить адаптація, повинні ретельно та всебічно підходити до цього процесу, навчання від проведення публічних лекцій, закінчуючи індивідуальними заняттями. Якщо говорити про конкретні заходи, які дозволять доопрацювати і розвивати стандарти поведінки на підприємстві, то до них відносяться:

- розробка та впровадження на практиці продуманої нормативної основної корпоративної культури підприємства. Як правило це здійснюється у вигляді різноманітних кодексів, кожен з яких охоплює певну сферу діяльності;

- формування однакового і уніфікованого стилю, до складу якого входить безліч аспектів, починаючи від дрес-коду, закінчуючи єдиним підходом до управління в рамках всієї компанії;

- розробка та впровадження ефективного стандарту, який дозволить інформувати співробітників організації і надавати їм всю необхідну інформацію.

Все це дозволить істотно поліпшити взаємодію співробітників в

організації, зробить управління більш грамотним і продуманим. У результаті, ефективність діяльності організації, безумовно, зросте. Крім цього, дуже важливим завданням є формування сучасної системи, що дозволяє управляти знаннями співробітників. З цієї меті необхідно здійснювати цілий ряд різних заходів:

- проведення масштабних семінарів, які присвячені тематиці збільшення якісних показників обслуговування в компанії;
- проведення круглих столів, завдяки чому з'являється можливість обмінюватися досвідом, причому, як всередині організації, так і з різними іншими компаніями, зайнятими в цій сфері;
- необхідно активно стимулювати співробітників до самонавчання.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що на ТОВ «ТОКС» діє система мотивації персоналу, основними складовими якої є: система оплати праці, умови праці, формування сприятливих відносин в колективі. Аналіз економічних методів мотивації персоналу в організації показав, що тут використовується прогресивна система матеріального стимулювання, заснована на використанні грейдової системи нарахування заробітної плати. Однак вона не працює досить ефективно через те, що:

- система в першу чергу спрямована на збільшення винагороди в залежності від кваліфікації фахівця, при цьому результати його роботи враховуються в меншій мірі,
- немає чітких критеріїв, які визначали б необхідність переходу з одного грейда в інший.

Щоб виправити ці недоліки компанії, ми можемо порекомендувати наступне. Розробити систему преміювання працівників організації, що дозволить підвищити рівень оплати праці при збереженні позиції працівника в системі грейдів. Наприклад, премія може бути передбачена за перевищення цільових показників за обсягами продажів, так як в даний час співробітники підприємства навіть при значному збільшенні обсягів продажів, не отримують ніяких додаткових виплат. Регулярно проводити переатестацію

співробітників. Наприклад, один раз на рік протягом тижня організувати можливість пройти переатестацію робітників за рекомендацією керівників підрозділів, а також за особистою ініціативою працівника. Розробити систему матеріальних негрошових стимулів, яка на разі практично відсутня. Наприклад, можна розробити для співробітників три типи додаткових соціальних пакетів.

Впровадження розроблених заходів щодо удосконалення корпоративної культури дозволить ТОВ «ТОКС» збільшити обсяг реалізації мінімум на 5% за рахунок зростання продуктивності праці працівників внаслідок їх більшої зацікавленості в результатах. Таким чином, виручка від реалізації також збільшиться мінімум на 15% в порівнянні з 2020 роком і складе:

$$9418 \times 1,15 = 10830,7 \text{ тис. грн без ПДВ.}$$

Собівартість при цьому збільшиться:

– за рахунок зростання умовно-змінних витрат на 5% (умовно-постійні витрати залишаться на колишньому рівні);

– максимум на 1% за рахунок додаткових витрат на систему матеріального стимулювання.

Таким чином собівартість складе:

$$9923 \times 1,05 + 113,59 = 10532,74 \text{ тис грн.}$$

Таким чином, прибуток складає 297,96 тис. грн. Отже, впровадження заходів з удосконалення корпоративної культури дозволять ТОВ «ТОКС» збільшити:

- виручку від реалізації на 15%,
- прибуток від реалізації на 9,1%,
- чистий прибуток на 8,3%.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо удосконаленню

корпоративної культури з економічної точки зору є доцільною для застосування.

Висновки до розділу 3

Аналіз існуючої корпоративної культури підприємства показав, що вона недостатньо ефективна. У зв'язку з цим розроблено рекомендації по формуванню ефективної корпоративної культури.

Управління формуванням і розвитком корпоративної культури пропонується здійснювати за допомогою засобів:

1) регулярний розвиток «Проекту з розвитку корпоративної культури»;
Впровадження проекту з розвитку корпоративної культури підприємства ТОВ «ТОКС» включає 9 етапів:

I. Аналіз дерева цілей
II. Аналіз внутрішніх та зовнішніх умов
III. Аналіз стану ділової культури
IV. Розробка «Положення про корпоративну культуру»
V. Аналіз внутрішніх та зовнішніх умов
VI. Сприяння зміни виду менеджменту. Визначення оптимального балансу.

VII. Розробка методів забезпечення змін:

VII.1. Генерування ідей.

VII.2. Детальна розробка методів:

- системи мотивації;

- системи підбору кадрів, планування, управління знаннями.

VIII. Навчання та психологічна підтримка співробітників.

IX. Подолання опору реалізації проекту.

2) розробка та впровадження на практиці продуманої нормативної корпоративної культури підприємства. Як правило це здійснюється у вигляді різноманітних кодексів, кожен з яких охоплює певну сферу діяльності;

3) формування однакового і уніфікованого стилю, до складу якого входить безліч аспектів, починаючи від дрес-коду, закінчуючи єдиним підходом до управління в рамках всієї компанії;

4) розробка та впровадження ефективного стандарту, який дозволить інформувати співробітників організації і надавати їм всю необхідну інформацію;

– поліпшення процесу адаптації нових співробітників;

– удосконалення системи мотивації персоналу на основі:

а) розробки системи преміювання працівників, яка дозволяє підвищити рівень оплати праці при збереженні позиції працівника в системі грейдів;

б) регулярної переатестації працівників;

в) розробки негрошової системи стимулювання, яка в даний час практично відсутня на підприємстві ТОВ «ТОКС».

Розрахунки показали, що в результаті реалізації запропонованих заходів буде досягнуто зростання: виручки від продажів на 15%; прибутку від продажів на 9,1%; чистого прибутку на 8,3%, що свідчить про доцільність їх впровадження на ТОВ «ТОКС».

ВИСНОВКИ

Корпоративна культура – це набір характеристик, які визначають бізнес. Корпоративна культура відноситься до переконань і поведінки, які визначають, як співробітники і керівництво компанії взаємодіють і обробляють зовнішні бізнес-операції. Культура організації відображається в дрес-кодi, робочих годинах, оформленні офісу, винагороди працівникам, плинності кадрів, рішеннях про наймання, поводженні з клієнтами, задоволеності клієнтів і у всіх інших аспектах діяльності. До функцій корпоративної культури відносяться: створення спільної мови, створення кордонів і критеріїв, мотивація за цінностями людини та забезпечення прихильності, розподіл повноважень і статусів, визначення внутрішньокорпоративних стандартів поведінки і побудова відносин, підходів до виконання робіт. В даний час прийнято виділяти безліч різноманітних способів, що дозволяють класифікувати корпоративну культуру. Найбільш логічним підходом можна назвати поділ існуючої культури, виходячи з її впливу на позитивні, нейтральні, або негативні.

Система управління корпоративної культурою формується з цілого ряду певних елементів. До таких належить аналіз ситуації в організації культури, формування ключових цілей її подальшого розвитку, регулярне поліпшення конкретних механізмів і процедур, пов'язаних з управлінням корпоративною культурою, збільшення рівня професіоналізму керівників в соціально-психологічному аспекті, формування документів, які б об'єднували всі норми етичної поведінки, прийняті в організації, розробка та подальше впровадження на практиці механізмів, що дозволяють досягти адаптації, як нових співробітників до організації в цілому, так і старих до змін, що відбуваються на підприємстві.

Базою дослідження в роботі обрано ТОВ «ТОКС» – будівельна компанія, яку створено з метою сприяння здійснення виробничих задач для виконання будівельно-монтажних робіт, виробництва будівельних

конструкцій і матеріалів, проектування будівель та споруд виробничого та невиробничого призначення, надання послуг та посередницької роботи в будівництві.

За результатами господарської діяльності у 2019-2020 рр. організація була збитковою, але аналіз показав, що негативні тенденції зменшуються. У 2020 р. показники рентабельності продажів та рентабельності виробництва дещо зменшилися, в порівнянні із 2019 р., крім того, їхні значення залишилися від'ємними (-11,84%) та (10,59%) відповідно.

У 2020 р. порівняно із 2019 р. спостерігається значне скорочення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги (-26,03%). Проте, дебіторська заборгованість за розрахунками у 2020 р. зросла: із внутрішніх розрахунків (+12,82); а також зросла інша поточна дебіторська заборгованість (+4,81%). Дане явище є негативним для діяльності досліджуваного підприємства, але варто зазначити, що дебіторська заборгованість є активом, та визначає ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигод.

Значне зростання кредиторської заборгованості у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. є дуже негативною тенденцією у фінансово-господарській діяльності даного підприємства, а саме на 2908,3 тис. грн (-46,66%). Зростання суми кредиторської заборгованості свідчить про неможливість керівництва підприємства погашати «власними силами» свої поточні зобов'язання.

Аналіз фінансової стійкості також підтверджує, що у підприємства спостерігається дефіцит власних коштів, тобто у нього обмежені фінансові можливості і потребується залучення кредитних ресурсів. Аналіз результатів звітності вказує на нестійкий фінансовий стан ТОВ «ТОКС» як у 2019 р., так і в 2020 р., оскільки виконується умова, коли запаси підприємства перевищують власні оборотні кошти.

Аналіз джерел формування капіталу підприємства продемонстрував у 2020 р. значний спад власного капіталу, а саме: власний капітал зменшився

на 2020 тис. грн. (-70%), у структурі власного капіталу інший додатковий капітал зменшився на 855 тис. грн. (-20,5%), а непокритий збиток збільшився на 1163 тис. грн., що становила +90%. Простежуються також такі негативні моменти як значне збільшення у 2020 р. порівняно із 2019 р. позикових коштів на 2310 тис. грн (+33,32%), однак позитивним є відсутність довгострокових та короткострокових кредитів і позик.

Аналіз фінансових показників структури капіталу показав про фінансову нестабільність: коефіцієнт автономії на кінець 2020 року продемонстрував, що активи лише на 9 % сформовані із власних джерел, що свідчить про низький рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової залежності також вказує на суттєве збільшення частки позикового капіталу й втрату фінансової незалежності.

Доцільно виокремити показник фінансової стабільності ТОВ «ТОКС», який дорівнює 0,09 у 2020 р. при нормативному значенні $>1,0$, що є негативним явищем у діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки платоспроможності підприємства проведені аналіз ліквідності балансу підприємства та розраховані основні показники ліквідності. Під ліквідністю будь-якого активу розуміють його здатність перетворюватися на грошові кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю періоду, протягом якого це відбувається

Аналіз ліквідності балансу досліджуваного підприємства вказав на його неліквідний баланс. У 2020 р. наявні борги підприємство не може своєчасно погасити. Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність підприємства. Були розраховані основні показники ліквідності, які за своїми розрахунковими значеннями на кінець 2020 р. є значно меншими від нормативних значень, що свідчить про те, що підприємство має проблеми із поточною платоспроможністю. Для здійснення подальшої ефективної виробничої та фінансово-господарської діяльності потрібно вживати заходів щодо відновлення платоспроможності та прибутковості підприємства.

Результати, отримані в ході комплексного оцінювання рівня корпоративної культури підприємства дозволяють вибирати напрями змін в існуючій корпоративній культурі, визначити їх пріоритетність, скласти програму необхідних заходів для їх здійснення. Для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «ТОКС» були використані наступні методи:

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

Аналіз корпоративної культури підприємства, використовуючи метод поелементної якісної оцінки, дозволив визначити наступне:

1) місія підприємства – дбати про надання якісних послуг своїм клієнтам, перевершувати його очікування та вибудовувати стосунки на все життя;

2) головна мета – стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісним сервісом за усіма напрямками своєї діяльності;

3) основний принцип роботи – орієнтація на споживача, на ефективність, якість процесів і на розвиток персоналу.

Загальні цілі підприємства формулюються і встановлюються на основі місії організації і певних цінностей, на які орієнтується вище керівництво, а саме створення підприємства, що включає в себе не тільки одне підприємство, а й усіх партнерів (всі організації, які діють у всіх сферах діяльності).

На підприємстві існують кодекс етики та правила поведінки співробітників. Співробітники ТОВ «ТОКС» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Особлива увага на підприємстві приділяється здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Співробітники мають абонементи в спортивний комплекс. Тобто такого роду заходи як свята і традиції існують і

влаштовуються з урахуванням специфіки підприємства, оскільки спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу.

Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «ТОКС» є забезпечення оптимального балансу відсотків оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, вимог законодавства та стану ринку праці.

Оцінка персоналу підприємства ТОВ «ТОКС» показав, що у 2020 р. у порівнянні до 2019 р. зменшилась загальна кількість працюючих на 11 осіб (або на 9,48%), однак збільшилась кількість прийнятого персоналу на 8 осіб (або на 160%), згідно з цим збільшився і коефіцієнт обороту щодо приймання на 0,081 (або 188,37%), кількість вибулих працівників зменшилась на 11 осіб (або 42,3%) і коефіцієнт обороту щодо вибуття – відповідно зменшився на 0,082 (або 36,6%); зменшився коефіцієнт плинності персоналу на 0,082 (або 36,6%), який свідчить про те, що у 2020 р. було більше звільнено працівників, ніж прийнято.

Оплата праці адміністративно-управлінського персоналу здійснюється згідно встановлених окладів, а оплата праці робітникам – на основі тарифної системи оплати праці. У ТОВ «ТОКС» виплачуються доплати та премії у залежності від результатів роботи персоналу. Мотивація працівників на підприємстві не є достатньо високою. Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «ТОКС» застосовуються різні методи. Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата.

Відповідно до аспектів формування корпоративної культури, зазначеними Гертом Хофстедом, корпоративну культуру підприємства можна охарактеризувати наступним чином:

1) існує високий ступінь неприйняття невизначеності. Це пов'язано з бажанням персоналу працювати в чіткій і зрозумілій організаційній структурі. Суперництво не вітається. Керівники є експертами в області менеджменту;

2) спостерігається приємна спокійна робоча атмосфера, низький рівень стресу;

3) Переважає низька дистанція влади. Це виражається в наступному:

- прийняття будь-якого рішення в організації можливо тільки після обговорення з оточенням; кожен працівник має право висловити свою точку зору;

- керівники та підлеглі спілкуються на «ти»;

- одні й ті ж правила для всіх.

- вище керівництво відкрите до пропозицій.

4) на підприємстві в основному спостерігається колективізм. Це відбивається в прийнятті групових рішень, організація порівнянна з сім'єю. Просування тільки всередині організації відповідно до досвіду. У співробітників простежується почуття обов'язку і вірності. Лідерство використовує традиційні методи мотивації. Команда відчуває себе згуртованою.

Проведене анкетування показало, що з точки зору особливостей взаємин відбувається орієнтація на досягнення необхідного результату, при цьому активно використовується командна робота різних співробітників, чий професіоналізм знаходиться на значному рівні. Якщо аналізувати культуру, виходячи зі ступеня спільності, то її однозначно можна віднести до домінуючої. З точки зору впливу на ефективність здійснюваної на підприємстві діяльності культура є однозначно позитивною.

Незважаючи на те, що на підприємстві спостерігається високий рівень продуктивності праці і порівняно невисокий рівень витрат на робочу силу і спостерігається позитивна динаміка за даними показниками, багато працівників не мають уявлення про корпоративну культуру, не задоволені соціально-психологічним кліматом в колективі і не збираються довго працювати в організації. До основних негативних моментів у формуванні корпоративної культури ТОВ «ТОКС» можна віднести наступне: управління корпоративною культурою не носить регулярний характер, воно формується

стихійно в результаті неформального взаємодії співробітників і комунікацій з виконання службових обов'язків; фундаментальні цінності корпоративної культури (міфи, символи, гасла, організаційні церемонії і події) слабо виражені.

Існуюча корпоративна культура ТОВ «ТОКС» недостатньо ефективна і потребує удосконалення. У зв'язку з цим запропоновані рекомендації щодо формування ефективної корпоративної культури. Управління формуванням і розвитком корпоративної культури слід здійснювати за допомогою наступних засобів:

- регулярний розвиток «Проекту з розвитку корпоративної культури»;
- розробка та впровадження на практиці ефективної корпоративної культури компанії. Як правило це здійснюється у вигляді різноманітних кодексів, кожен з яких охоплює певну сферу діяльності;
- формування однакового і уніфікованого стилю, що складається з безлічі аспектів, починаючи від дрес-коду, закінчуючи єдиним підходом до управління в рамках всієї компанії;
- розробка та впровадження ефективного стандарту, який дозволить інформувати співробітників організації і надавати їм всю необхідну інформацію;
- поліпшення процесу адаптації нових співробітників;
- удосконалення системи мотивації персоналу на основі:
- розробки системи преміювання працівників організації, яка дозволить підвищити рівень оплати праці при збереженні позиції працівника в системі грейдів;
- регулярної переатестації працівників;
- розробці нематеріальної системи стимулювання, яка в даний час практично відсутня.

Розрахункові дані показують, що впровадження запропонованих заходів по удосконаленню корпоративної культури дозволять ТОВ «ТОКС»

збільшити виручку від реалізації на 15%, прибуток від реалізації на 9,1%, чистий прибуток на 8,3%.

Отже, формування ефективної корпоративної культури є доцільним з економічної точки зору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф. Визначення і сутність корпоративної культури в сучасному управлінні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6(11). С. 224-233. URL : <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/3148>.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. СБА. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 210 с.
4. Лапицкий М. Предпринимательская культура. URL : <http://www.transport.ru/>
5. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. URL : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf
6. Васюткіна Н.В. Особливості формування моделі корпоративного управління в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 4. : URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/index.htm>.
7. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. №36. С. 12-17.
8. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 639-643.
9. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки*. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
10. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.

11. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 284-290.
12. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139-145.
13. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 2(10). С. 54-63.
14. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 68-75.
15. Беккер Г.С. Людська поведінка: економічний підхід. Харків: ГУ ВШЕ, 2003. 672 с.
16. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. Київ.: ЦУЛ, 2010. 516 с.
17. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Київ : Знання, 2005. 442 с.
18. Овчаренко М.І., Червякова С.В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 130-141.
19. Іванов Ю.Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 284 с.
20. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
21. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості української ділової культури. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2012. № 11. С. 259-263.
22. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71.

23. Дмитренко М.Й. Підходи до класифікації типів корпоративної культури. *Вісник Черкаського університету*. 2014. № 31 (324). С. 46-53.
24. Слабко Я.Я. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2010. № 44. С. 256-262.
25. Хаєт Г.Л., Єськов О.Л., Ковалевський С.В. та ін. Корпоративна культура : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
26. Овчаренко М.І. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Економічний простір*. 2011. № 52/2. С. 250-259.
27. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Київ : Управление персоналом, 2003. 403 с.
28. 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.
29. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.
30. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(2). С. 9-16.
31. Дюк О.М. Дослідження сутності та змісту поняття «корпоративна культура підприємства» в сучасних умовах розвитку. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 99-103.
32. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
33. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.

34. Васильєв А.Й., Харчевнікова Л.С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. URL : <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/4055/1/7.pdf>
35. Дюк О.М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 115-118.
36. Стасюк Л. Аналіз показників ліквідності і платоспроможності на прикладі ПАТ «ХЗКПУ «Пригма-Прес». *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2014. Том 44. № 1. С. 154-161.
37. Шевченко А.В., Трухан А.А. Основні фази формування корпоративної культури підприємств авіаційного транспорту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С.121-124.
38. Чернишова Т.О., Немченко Т.А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 25-31.
39. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 99-102.
40. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1(21). С. 42-46.
41. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків :ВД «ІНЖЄК», 2010.
42. Ілляшенко С.М., Овчаренко М.І. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL :<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2315>
43. Царенко Н.В. Методика розподілу коштів на заходи корпоративної культури. *Економіка и управление*. 2006. №6. С. 51-56.

44. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2010. № 917. С. 91-99.

45. Лопухова К.О. Вплив корпоративної культури на соціальні процеси підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 31. С. 216-219.

46. Дробишева О.О., Тупіков В.А. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури. *Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону* : Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя., 27-28 трав. 2021 р. Запоріжжя. 2021. С.348-350.