

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЕТ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Макар ОЛЕНДАРЬОВ

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент:

директор ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Наталія КОРОТКОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ініціали, прізвище)

10» грудня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Олендарьова Макара Олексійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління корпоративною культурою організації»
керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.11.2025 року № 2101/5-4103
2. Строк подання студентом роботи « 02 » грудня 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути сутність і моделі культури фінансової компанії; дослідити методи і принципи управління КК; дати загальну характеристику ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»; провести аналіз стану кадрового потенціалу в організації; проаналізувати рівень КК в організації; оцінити фактори КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» і сформовану модель; розробити заходи щодо покращення КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»; дати оцінку запропонованим заходам.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 02 » вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Макар ОЛЕНДАРЬОВ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Світлана БАБИЧ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ:

1. КК – корпоративна культура.
2. НТП – науково-технічний прогрес.
3. ЗСМ – збалансована система мотивації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ.....	9
1.1. Економічна сутність та елементи корпоративної культури.....	9
1.2. Методи трансформації корпоративної культури в сучасному контексті.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».....	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії.....	25
2.2. Оцінка рівня корпоративної культури компанії.....	36
2.3. Система управління персоналом як фактор розвитку корпоративної культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».....	56
3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури в компанії.....	56
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Актуальність розгляду корпоративної культури базується на дослідженні різних організаційних моделей культури, що передбачає оцінку ступеня стійкості фінансової компанії, її здатність до виживання на ринку, стандарти та напрями управлінських рішень, можливості ефективних результатів на базі напрацьованого досвіду.

Корпоративна культура компанії пов'язана з такими поняттями, як «корпоративний дух» та «лояльність». За мірою зростання ролі інтелектуального капіталу в конкурентній боротьбі у всіх галузях економіки, лояльність стає дедалі важливішим фактором. Найціннішим активом ринкової компанії виступають стейкхолдери компаній – клієнти (споживачі), співробітники, інвестори. Отже, для розробки оптимальної ділової стратегії, фінансової компанії доведеться навчитися залучати до себе людей і заслужувати на їх лояльність.

Менеджмент на основі лояльності – це не просто чергова теорія про значущість інтелектуального капіталу, це практичний метод, який доказав свою ефективність у напрямі стимулювання підвищення обсягу продажу та прибутку, особливо концептуальний за умов гострої конкуренції. Актуальність обумовлена наступними обставинами. По-перше, колектив є згуртованістю індивідів, основою адекватного виробничого потенціалу в якому є культура компанії.

В даний час за допомогою індикаторів «corporate culture» можна позначити місце компанії в зовнішньому середовищі. Корпоративна культура діє у житті компанії як джерело, зразок і стереотип для формування стратегії, прийнятті рішень, розподілу функцій управління, у поведінці персоналу.

Сучасні успішні компанії для підвищення ефективності своєї діяльності використовують комплексні програми персонал-менеджменту, важлива роль яких відводиться саме культурним засадам компанії. Разом з

тим на перший план виходять аспекти усвідомлення, активної підтримки персоналом культури компанії, а також управління її змінами.

З розвитком ринкової економіки, зі зміною професійних напрямів, переходом до інформаційного суспільства значну роль набувають знання, кваліфікація та мотивація персоналу, без яких неможлива реалізація новостворених знань, ідей, ініціатив працівників. Організаційна культура нині оцінюється як найсильніший мотиватор, регулятор та індикатор діяльності персоналу у створенні корпоративної культури.

Для фінансової установи корпоративна культура – це також потужний маркетинговий фактор підвищення обсягів реалізації фінансових продуктів, спосіб залучення клієнтів. Це фактор економічної безпеки як можливість зниження ймовірності «внутрішнього» шахрайства, збереження цінностей компанії у часі.

Мета кваліфікаційної роботи є дослідження функціонування корпоративної культури у менеджменті на прикладі ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

В процесі написання роботи було поставлено та вирішено такі завдання:

- розглянути сутність і моделі культури фінансової компанії;
- дослідити методи і принципи управління корпоративною культурою;
- дати загальну характеристику ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»;
- провести аналіз стану кадрового потенціалу в організації;
- проаналізувати ступінь корпоративної культури в організації;
- оцінити фактори корпоративної культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» і сформовану модель;
- розробити заходи щодо покращення корпоративної культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»;
- дати оцінку запропонованим заходам.

Об'єкт дослідження – процес формування системи управління корпоративної культури компанії.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади вдосконалення управління корпоративною культурою ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

Методологічною базою роботи послужили навчально-методичні посібники, наукова література, монографії вітчизняних та іноземних дослідників, що спеціалізуються в сфері менеджменту компанії, управління персоналом, культурі та мотивації.

Вивчення теоретичної бази корпоративної культури засноване на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених та методологів Б.Гарвард, О.В. Сисоєва, О.П. Дяків, І.М. Новак, О. Леонова, Н.В. Гриценко, О.Publisher, С.Фролова. Типологія та внутрішня класифікація корпоративної культури, аналіз сучасного стану відображені у монографіях та роботах як зарубіжних авторів A.Anderson, K.Kameron, D.Oliver, G.Katzenbach, G.Shoul, P.Harris так і вітчизняних К.О. Лопухова, П.С. Смоленюк, О.І. Бала, О.В. Муқан.

Поряд з аналізом наукової літератури з проблеми формування корпоративної культури, методами вивчення виступили техніки індукції-дедукції, спостереження і моніторинг; опитування співробітників (анкетування, інтерв'ю); тестування; аналіз та синтез.

Результати роботи були апробовані на науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Економічна сутність та елементи корпоративної культури

КК можна визначити як психологічне поле компанії, яке формується під впливом ціннісних установок керівництва. Важливо розуміти, що її основу становить не формально проголошена місія, а реальна щоденна поведінка та рішення топ-менеджерів. Саме ця поведінка безпосередньо впливає на ставлення співробітників до компанії, їхню мотивацію, лояльність, готовність до ризику та прояв ініціативи.

В результаті проведених в країні економічних реформ терміни корпорація, корпоративне управління стали все частіше використовуватися в ЗМІ та в літературі, поступово формуючи уявлення про систему управління, прийняту корпораціями, як про один із магічних способів ефективного управління та виведення вітчизняних підприємств із кризи.

Важливий емпіричний внесок було зроблено в 1950-х роках, коли американський дослідник Мелвілл Далтон вивчав природне формування організаційних культур і субкультур, виходячи з різних потреб співробітників [25]. Практично одночасно з ним англійські соціологи з Інституту Тавісток досліджували організації як культурні системи. Їхні висновки підтвердили існування особливої субстанційної сутності всередині організацій, яка безпосередньо впливає на трудову мотивацію [6].

У 1949–1950 роках робота американських учених у Японії продемонструвала виняткову ефективність філософії менеджменту, заснованої на співробітництві, концептуальні основи якої розробив В. Едвардс Демінг [15]. Дещо пізніше, наприкінці 1960-х, Девід Хемптон та Чарльз Трайс у своїх публікаціях детально аналізували організаційні традиції, обряди та ритуали,

тим самим остаточно унормувавши факт існування культури як невід'ємного атрибуту будь-якої компанії [18].

Новий імпульс дослідження набули на початку 1980-х років завдяки роботам Вільяма Оучі, Тома Пітерса та Роберта Уотермена. Вони емпірично довели конкурентні переваги компаній із чітко сформованою сильною ідеологією, що значно посилило академічний та практичний інтерес до проблематики організаційної культури. Зростання цього інтересу підтвердило масштабне дослідження інституту Бателле (1984), яке зафіксувало ціннісну трансформацію в організаціях: традиційні орієнтири (дисципліна, ієрархія, кар'єра, влада) поступилися місцем новим цінностям – самовизначенню, участі, орієнтації на потреби, творчості та здатності до компромісів [16].

Саме в середині 1980-х з'явилися фундаментальні наукові праці, присвячені культурі компанії. Часто основоположником системного підходу вважається Толкотт Парсонс, який, описуючи організацію як соціальну систему, виділив окрему культурну підсистему. Вона, на його думку, є сукупністю символічно організованих зразків, заснованих на здатності людини до негенетичної передачі досвіду.

У західній науковій літературі існують десятки визначень поняття КК (Додаток А), що зумовлює необхідність виділення його ключових складових (рис. 1.1). Аналіз цих визначень дозволяє виокремити низку спільних характерних рис, які визнає більшість авторів. КК розуміється як комплекс явищ, що визначають духовне та матеріальне життя колективу, включно з усталеними цінностями, нормами, традиціями, кодексами поведінки та ідеями, розділюваними більшістю членів організації. Також наукова думка демонструє згоду щодо базових принципів, що формують культуру високого рівня (рис. 1.2).

Таким чином, КК формує фундаментальну систему координат, яка обумовлює унікальність функціонування та розвитку кожної конкретної організації. Незважаючи на її критичну важливість, процес вивчення, вимірювання та оцінки культури залишається складним і тривалим. У науці

існує кілька підходів до її класифікації, основні з яких будуть розглянуті нижче.

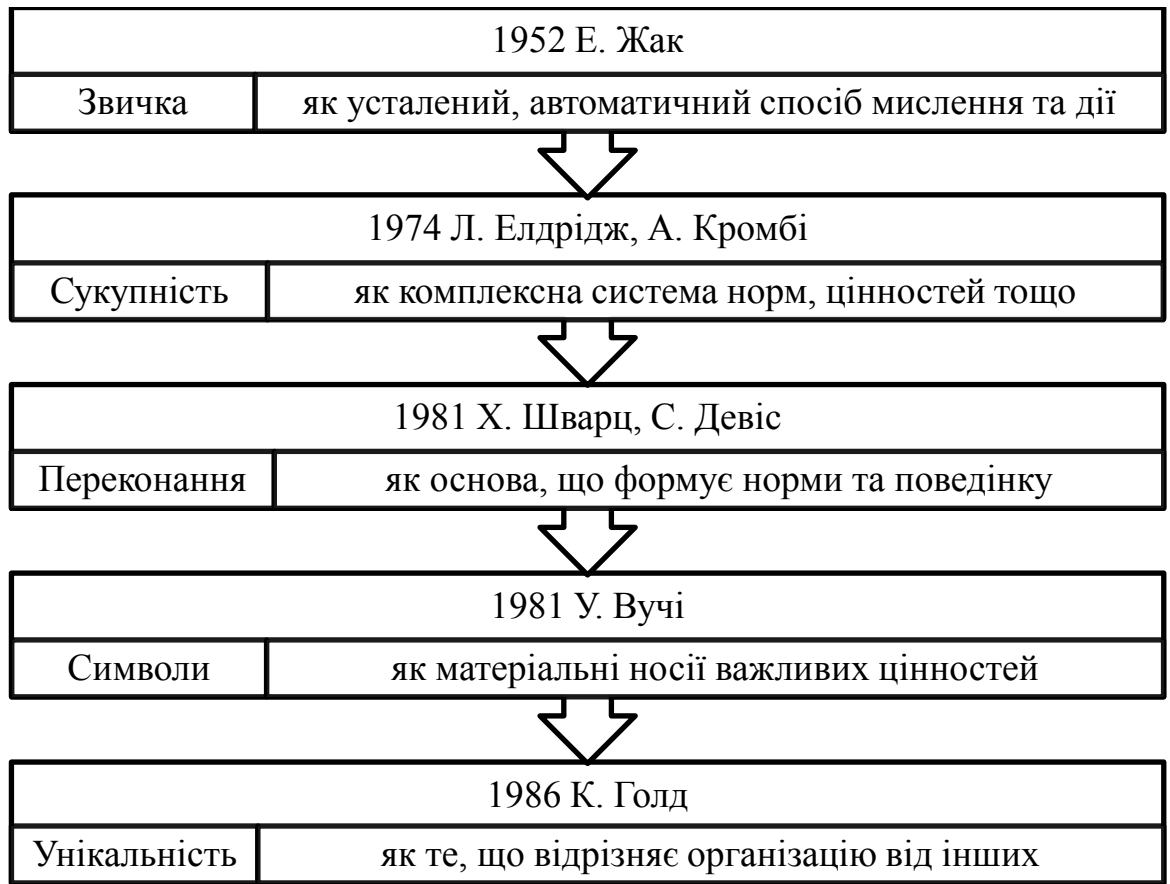


Рисунок 1.1. – Морфологічний аналіз визначення КК зарубіжними авторами [16]

КК виконує низку ключових функцій, що мають потужний вплив на всі аспекти діяльності компанії. Т.А. Баландіна, зокрема, пропонує розглядати її структуру через низку взаємопов'язаних блоків (рис. 1.3).

Що стосується фінансових організацій, то модель їхньої культури формується на основі модульного принципу. Спочатку визначаються базові, обов'язкові компоненти, до яких згодом інтегруються додаткові модулі. На рис. 1.4 представлено модель, що складається з переліку таких обов'язкових елементів. Ці елементи створюють унікальний контекст функціонування організації та закладають основу її історичного розвитку через освоєння культурних практик.

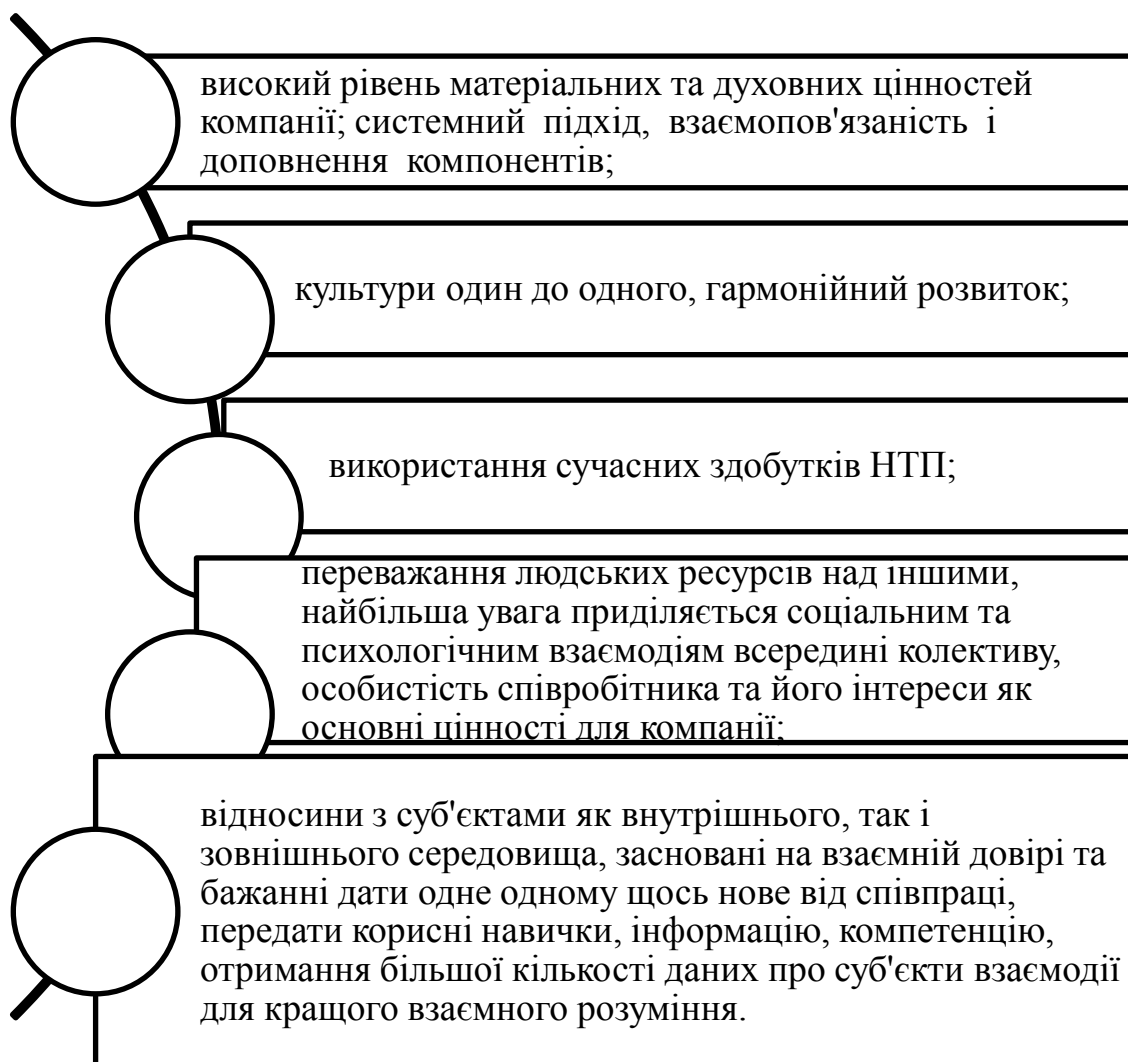


Рисунок 1.2. – Принципи КК [18]

КК здатна зменшувати колективну невизначеність, забезпечувати цілісність за рахунок цінностей та норм, створювати суспільний лад, створювати почуття причетності до цінностей організації [21]. Подібне об'єднання членів групи є синергічним, згодом передаючись новому поколінню.

Культура у фінансовій установі активно впливає на різні групи людей, наприклад, на моральні якості, продуктивність праці, відданість справі, емоційний добробут та стан фізичного здоров'я. Дана дія проявляється по-різному, залежно від змісту роботи, службового становища, кваліфікації, доступу до інформації, рівня оплати тощо.

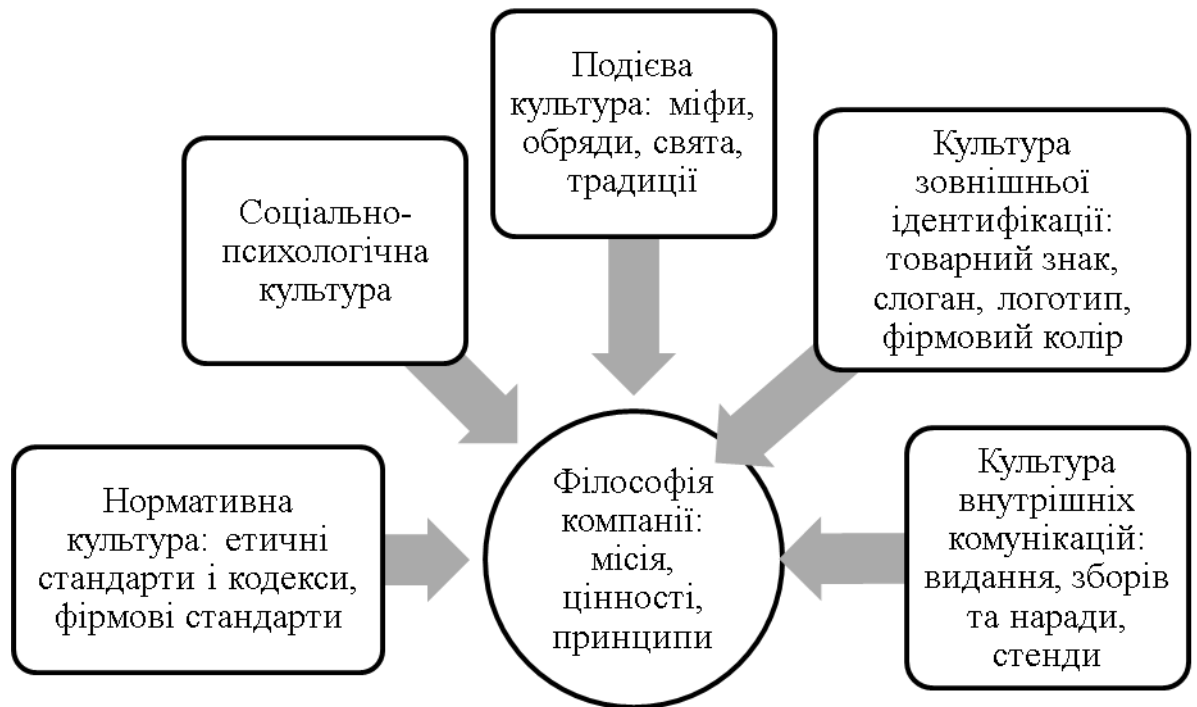


Рисунок 1.3. – Блоки КК [25]

Також на ступінь переживання впливає і особиста біографія людей: очікування, переконання, прагнення, персональні цінності, уподобання. Взаємозв'язки таких чинників утворюють своєрідну систему відліку, що дозволяє інтегрувати досвід і створює сукупність особистісних пріоритетів. Під час розгляду питань КК організації неминуче виникає потреба в єдиній теоретичній схемі, в яку вкладалися б основні підходи до вивчення даного феномена.

Причому схема має підкривати цілісність композиції [22]. У сучасному уявленні склалися традиційно європейський та американський підходи до типологізації КК (табл. 1.1-1.2).



Рисунок 1.4. – Модулі системи КК [34]

З одного боку, це об'єднуючі і відокремлювальні норми як сукупність уявлень персоналу, наявність колективного інформаційного простору, із загальним розумінням базових специфікацій. Це допомагає легко ідентифікувати людей, близьких за духом.

Таблиця 1.1 – Види КК за стилем управління

Вид культури	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Авторитарна	Централізація влади та прийняття рішень на верхньому рівні. Суворі ієрархія, тотальний контроль та обмеження ініціативи працівників.	Централізований контроль над усіма процесами.	Тоталітарна

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Ліберальна	Керівництво мінімально втручається в роботу колективу, делегуючи повноваження та залишаючись у стороні при вирішенні конфліктів.	Створює умови для креативності та самореалізації працівників. Ефективна для творчих колективів або команд з високою самодисципліною.	Ризик деморалізації, безвідповідальності та хаосу за відсутності самодисципліни. Висока ймовірність зриву дедлайнів і цілей. Нечіткість орієнтирів та відсутність контролю.
Демократична	Раціональний розподіл обов'язків між усіма членами колективу. Делегування повноважень, колегіальне ухвалення ключових рішень, наявність двостороннього зворотного зв'язку.	Сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату. Підвищує лояльність та особисту відповідальність працівників. Доцільна у періоди стабільного розвитку.	Може спричинити труднощі при прийнятті рішень у разі великої розбіжності поглядів. При недостатньому авторитеті керівника може призвести до саботування його рішень.

З іншого боку, це норми орієнтації та напрямки, що визначають:

- взаємодії всередині колективу та зі стейкхолдерами, взаємодії з представниками ієрархічного ланцюжка;
- цілі, цінності, потреби, очікування;
- знання, вміння, навички, досвід;
- традиції, правила поведінки і сервісу;
- імідж, стиль, корпоративні символи, герої, легенди, міфи, історії.

У дослідній думці представлені традиційний європейський та американський підходи до типологізації.

Таблиця 1.2. – Типологія КК за Джефрі Зонненфельдом

Тип культури	Опис
«Бейсбольна команда»	Виникає в умовах, де потрібно швидко приймати ризиковані рішення та реагувати на зміни. Заохочується талант, новаторство та ініціатива. Успішні працівники – «вільні гравці», а неуспішні швидко залишають команду. Характерна для невеликих, динамічних компаній.
«Клуб»	Орієнтована на стабільність, лояльність та довготривалу кар'єру співробітників. Цінується послідовне кар'єрне зростання «знизу догори». Компанія інвестує в розвиток персоналу, підтримуючи атмосферу довіри та єдності.
«Академія»	Орієнтована на поступове зростання вузьких фахівців, готових до довгострокової співпраці. Кар'єрне зростання відбувається в межах спеціалізації.
«Фортеця»	Характерна для компаній, що переживають складні часи, втратили ринкові позиції. Відзначається частою реструктуризацією, непродуктивною атмосферою, звичкою звинувачувати зовнішні обставини. Кар'єрне зростання обмежене, часто запрошуюють антикризових менеджерів.

Європейський похід передбачає використання моделей міжособистісних відносин. Американський підхід до типологізації культури ґрунтується на образних уявленнях про принципи командної роботи в соціумі. КК – поняття динамічне, що змінюється з часом і під тиском зовнішніх та внутрішніх факторів.

1.2. Методи трансформації корпоративної культури в сучасному контексті

Далі розглянемо методи та принципи управління сучасною КК. У сучасній системі управління існує кілька точок зору на проблему методів та принципів, трансформації КК. Дослідники М. Meskon, Р. Shtern, S. Mishon, E. Braun вважають, що процес трансформації просто неможливий, тому що передбачає ломку усталених протягом багатьох років поведінкових установок і цінностей [24].

Однак, існує й інша точка зору, автори якої (J. Tschohl, E. Shein, C. Cameron) стверджують, що будь-яка КК виникає мимоволі і не залежить від впливу окремих індивідуумів [36].

Безумовно, що управління та зміна культури організації – трудомісткий і тривалий процес, який часто стикається з опором, зумовленим небажанням співробітників приймати зміни. Але на етапі існує ряд робіт, які доводять протилежну думку – КК, можливо трансформована за умови співробітництва працівників організації. Яскравим прикладом може бути дослідження Г. Гарвард [12], D. Maister, P. Harris, R. Moran.

Враховуючи той факт, що будь-яка КК не є статичною, її не можна сформувати раз і назавжди. Зміни будуть вноситись будь-яким новоприйнятим співробітником, зміненими цінностями, коливаннями фінансової політики тощо. На КК установи впливають волатильність зовнішніх факторів організації [30]. КК не може визначати базові переконання, але може впливати на організаційну поведінку, яка формує взаємодії персоналу та топ-менеджменту зі стейкхолдерами та визначає ринкові бізнес-транзакції.

Культура компанії має бути відображена у вимогах дрес-коду, ергономіці офісу, в системі винагород, орієнтації ринку праці, задоволеності клієнтів та інших аспектів операційної діяльності

Трансформація будь-якої КК має певні загальні рівні та етапи. У більшості випадків КК змінюють на поверхневому першому рівні – змінюють імідж та культурні артефакти організації. Однак, даних змін явно недостатньо.

Набагато складніше проводити трансформацію другого рівня, у якому формується загальне бачення цілей та місії організації. І найскладнішим є глибинний рівень, що практично не підлягає зміні. Єдиний спосіб на цьому рівні – заміна носіїв національної культури, які часто використовують міжнародні корпорації, освоюючи нові національні ринки. Для формування

необхідної КК затребуваними корпорації стають експати, і лише за кілька років на верхній управлінський рівень призначають місцевих менеджерів.

Специфіка КК завжди визначається сферою діяльності організації [26]. Цілком зрозуміло, що у фінансовому середовищі культура має суворі і певні рамки. Застосовується формальний стиль комунікацій, а поведінка працівників чітко регламентується. Для порівняння: у нефінансовому середовищі КК відрізняється самобутністю та відносною свободою, допускається варіативність комунікацій та поведінкових стилів. Однак і у фінансовому середовищі культура розвивається від жорстких форм до вільних, що відповідає сучасним трендам.

Основною причиною, за якої виникає потреба в трансформації підсистем організації, є неефективна службова взаємодія в колективі, що гальмує динаміку та організаційний розвиток. Однак якщо усвідомлення необхідності змін у фінансовій організації не відчутне керівництвом, успіх може не наслідуватися. Більшість подібних ситуацій потребує кардинальних організаційних змін [6]:

- зміна акцентів місії організації;
- підвищення організаційної ефективності;
- технологічна модернізація;
- злиття, поглинання, створення спільних підприємств;
- важливі трансформації на ринку;
- вимоги інжинірингу організації.

Другим кроком стає діагностика рівня КК, яка існує на даний момент, з метою визначення необхідних параметрів змін.

Третім кроком є визначення рівнів, що вимагають трансформації: стратегічний, середній, відокремлений, індивідуальний. Паралельно визначається передбачуваний ступінь складності трансформації.

Далі необхідно визначити стоп-фактори, що стримують зміни. Необхідна також оцінка ризиків опору персоналу, саботажу із виявленням причин та факторів.

Потім вибирається стратегія зміни, у межах якої трансформація допускає варіативність ефективного управління.

Трансформація системи КК організації передбачає використання таких інструментів, як [25]:

1. Коригування об'єктів уваги з боку ланки, що управляє. Інструмент є одним із найсильніших методів, оскільки менеджер повторюваними діями дає розуміння співробітникам про можливі очікування від них.

2. Зміна стилю управління організацією через кризу чи конфлікт. В екстремальних ситуаціях колектив розкриває КК настільки, що відразу виявляє свою синергічність. За кризою можуть виникнути потреби формування нових цінностей, які змінюють суть організаційної поведінки.

3. Зміни програм навчання персоналу. Базові аспекти культури засвоюються співробітниками через стиль виконання своїх ролей. Менеджери можуть вбудовувати очікувані культурні сигнали у програми навчання та в систему наставництва. Сам керівник (будь-якого рівня) також повинен демонструвати підлеглим, наприклад, певний стиль спілкування з відвідувачами, вміння слухати клієнтів тощо. Постійно наголошуючи на найбільш проблемних позиціях, керівник допомагає підтримувати необхідні аспекти КК [27].

4. Зміна системи мотивації персоналу. КК може змінюватися через систему винагород, соціальних програм.

Дані системи прив'язані до зразків організаційної поведінки та вказують співробітникам на культивовані цінності, розставляють правильні пріоритети. У подібному напрямі функціонує система статусних рівнів у фінансовій організації – розподіл привілеїв вказує на поведінку та ролі, найцінніші в очах керівництва.

5. Зміни кадрової політики означають зміну методів та акцентів взаємодій всередині організації. Критерії кадрових рішень можуть стати перешкодою, або зміцнити елементи трансформації наявної КК.

б. Зміна корпоративної символіки. Дотримання церемоній та ритуалів зміцнює організаційну ідентичність працівників. Вироблена за певний час особлива «мова» є засобом передачі культурних знакових принципів від покоління до покоління як рядових службовців, так і керівників.

На рис. 1.5 запропоновано [28] п'ять інструментів трансформації КК організації.

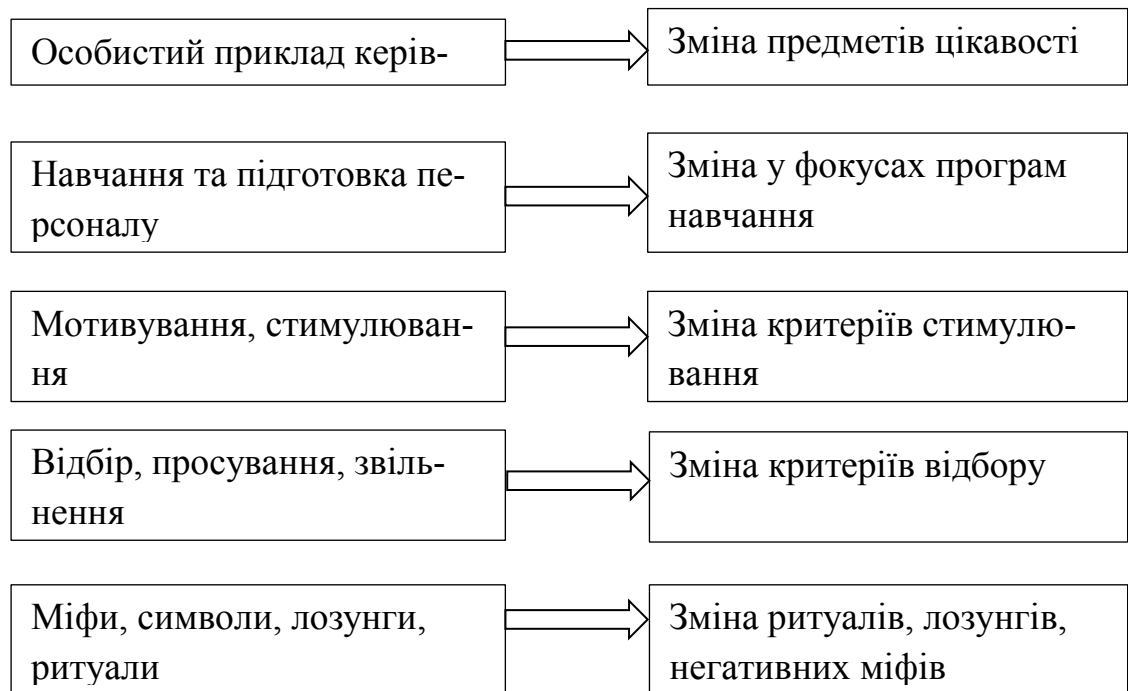


Рисунок 1.5. – Інструменти трансформації КК [29]

Далі розглянемо механізм трансформації культури в організації.

Градація базових цінностей організації – сформованих і ймовірних у майбутньому. Тут можна одержати три групи:

- позитивні цінності, які потребують збереження у майбутньому;
- негативні цінності, які потребують ліквідації;
- позитивні цінності, яких немає зараз, але які будуть потрібні в майбутньому.

До основних негативних цінностей, які можуть завдати шкоди організації відносяться: страх відповідальності прийняття рішень, безініціативність співробітників, низький рівень самовіддачі співробітників

тощо. Для даних цінностей слід знайти протилежні цінності. Наприклад, відповідальність за прийняття рішень, ініціативність, висока продуктивність праці та ін..

Усвідомивши необхідність змін КК в організації, керівнику необхідно знайти методи залучення до трансформації інших працівників, що суттєво зміцнить систему горизонтальних зв'язків в організації та дозволить співробітникам відчувати себе єдиною командою. Такий метод широко використовується, наприклад, у виробничих організаціях.

Імплементация відбувається, наприклад, на щотижневих зустрічах співробітників на навчальних семінарах, беручи участь у яких кожен може висловити власну думку і поділитися ідеями. Причому слід зазначити, що ініціатива співробітників заохочується матеріально.

Згідно з дослідженнями американських соціологів Peters & Waterman, максимальний прибуток отримують організації з потужною позитивною КК, з розвинутою спільністю людських цінностей в стратегічному періоді [4]. У програвші залишаються організації, які обмежують себе поточними завданнями на короткостроковий період.

Корпоративну спільність зберегти шляхом циркулярів, розпоряджень або вказівок неможливо. Організації, які орієнтовані на сильну мотивовану культуру ефективніші, ніж організації з переважанням демотивуючої регламентації. Однак у цей процес, крім інструментів інформаційного впливу на співробітників, слід включити навчання сильних внутрішньофірмових політиків, які можуть не лише декларувати, а й підтримувати певні цінності у довгостроковому періоді.

Стратегія трансформації має бути чітко сформульована всім співробітникам. Основними інструментами інформаційного впливу може стати прилучення до історії, легенд, навіть міфів організації у вигляді лекційної подачі матеріалу, пов'язаної з минулим та майбутнім організації. Багато підприємств підтримують випуск корпоративних видань щодо створення спільного інформаційного поля.

Також одним із дієвих інструментів інформаційного впливу, з урахуванням специфіки організації діяльності, є підтримка неформальних видів спілкування – на корпоративних святах, ювілеях, урочистостях, корпоративних заходах через створення міфів, легенд, подій, які об'єднують співробітників. Так змінюється ставлення до організації зі сторони персоналу від нелояльної позиції до стану прихильності. З огляду на, що у більшості сучасних фінансових організацій підвищений рівень тривожності персоналу, відомою тенденцією стало використання заходів, що знижують рівень тривожності [21]:

- розширення асортименту послуг, наданих співробітникам, створення системи збору та реалізації прохань та пропозицій співробітників;
- підтримка співробітників у формуванні пенсійних та страхових фондів;
- створення центрів відпочинку або кімнат психологічного розвантаження.

Зміни КК завжди торкаються кадрової політики організації. Розробляються нові критерії відбору персоналу, нові вимоги до досвіду, знань тощо [5]. Безумовно, що з появою нових вимог змінюється система матеріальної винагороди. Ініціативні співробітники, які висувають нові робочі ідеї та беруть участь у розробці та реалізації управлінських рішень, претендують на більш високий рівень заробітної плати порівняно з малоініціативними співробітниками.

Новій КК слід знайти також відображення у новій символіці організації, нових девізах, більш високої культурі обслуговування. Це вимога доцільна, оскільки інформація стає все найдоступнішою для громадськості та служить позитивному новому іміджу організації. Зокрема, сучасною тенденцією донесення змін культури організації до потенційних клієнтів стає максимальне використання сучасних комунікаційних технологій. Так, відсутність працюючого сайту негативно позначається не лише на рівні прибутковості будь-якої організації, а й на її ефективності діяльності [18].

Процедуру трансформації КК можна подати як схему (рис. 1.6).

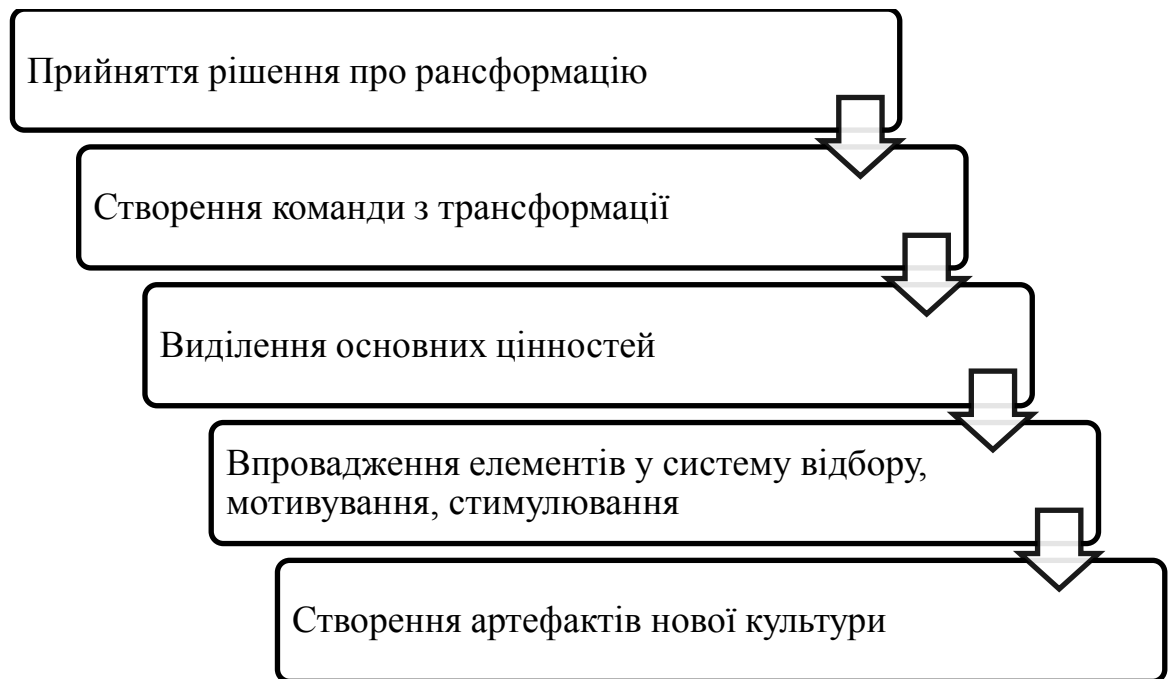


Рисунок 1.6. – Процедура трансформації КК [12]

Слід відзначити, що створення ефективної КК можливе лише за дотримання таких умов:

- присутність чітко окресленої стратегії зміни та розвитку організації;
- поділ заявлених цінностей директором і топ-менеджерами;
- нова лінія поведінки підкреслюється і демонструється на рівні директора, начальників відділів, персоналу та ін.;
- зміни відображені в артефактах КК.

Кінцевим кроком у формуванні ефективної системи внутрішніх комунікацій є створення внутрішньої комп'ютерної мережі, що є основою створення ЗСМ і контролю за принципом ЗСМ. Основна перевага полягає в тому, що ЗСМ проходить через усю структуру організації та ініціює узгоджені дії персоналу.

Таким чином, вся інформація, що стосується стратегічних цілей фінансової організації, стає доступною для співробітників усіх рівнів. Проаналізована та оброблена інформація, погоджена зі стратегічними і

тактичними аспектами діяльності організації, стає повноцінними знаннями. Наявність такого знання – основна цінність організації, один із визначальних елементів КК [8].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика компанії

ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» — це не просто фабрика, а потужний лідер на ринку морозива, який щороку посилює свої позиції. Створено єдину логістичну систему по всій країні: від власних холодосховищ до автопарку рефрижераторів. Завдяки суворому контролю якості компанія гарантує, що смачне морозиво завжди буде у Вас під рукою.

Гарантією якості та безпеки продукції «Хладопром» служать міжнародні сертифікати, які компанія підтверджує на щорічних аудитах: FSSC 22000 (безпека харчових продуктів), IFS Food (стандарт якості) та ISO 9001 (система менеджменту якості). Це об'єктивний доказ дотримання найвищих стандартів.

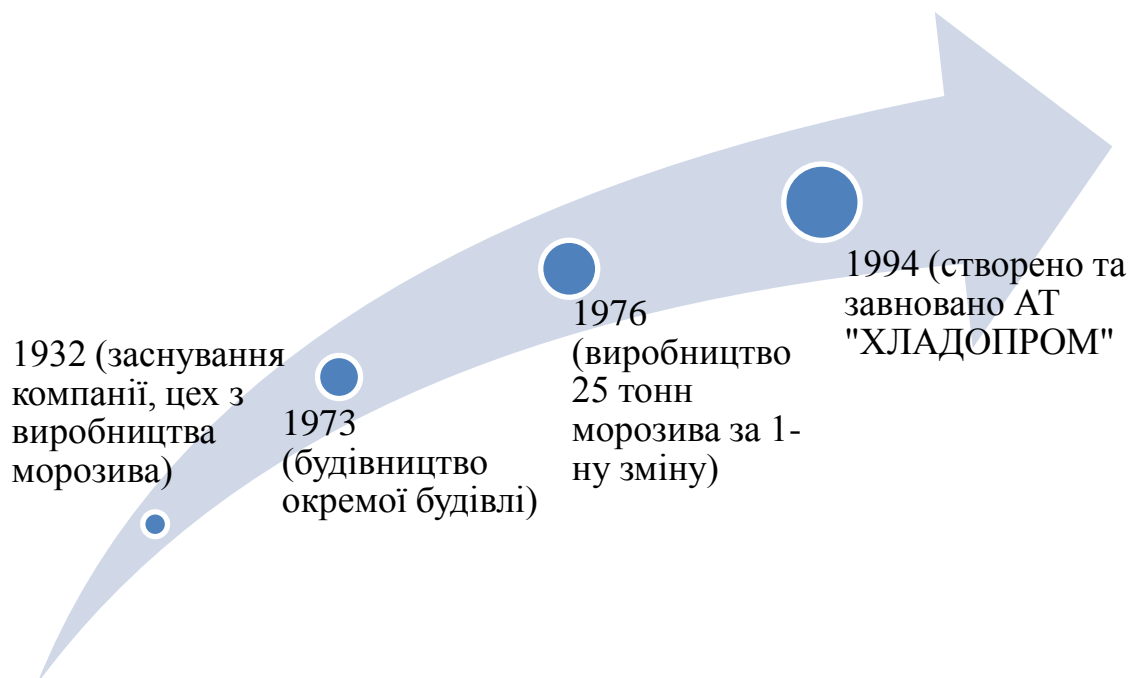


Рисунок 2.1. – Історія створення та становлення ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Для визначення конкурентоспроможної позиції ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» на ринку морозива є необхідність проведення SWOT-аналізу та ПЕСТ-аналізів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1. – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Сильні сторони (S-Strengths)	Слабкі сторони (W-Weakness)
Спеціалізація та експертиза, а саме глибокі знання в галузі холодильної техніки. Власна інженерна служба та досвідчені техніки. Широкий асортимент продукції. Власне виробництво. Репутація постачальника якісного та довговічного обладнання. Використання перевірених комплектуючих. Сильна сервісна служба. Лояльна клієнтська база.	Залежність від імпорتنих комплектуючих. Обмежений маркетинговий бюджет. Недостатня увага до цифровізації. Висока собівартість продукції. Низька обізнаність на загальнонаціональному рівні.
Можливості (O-opportunities)	Загрози (T-Threats)
Зростання ринку HoReCa та ритейлу. Державні програми підтримки. Популяризація доставки їжі та фуд-трендів. Енергоефективність та «зелені» технології. Розширення географії продажів. Розвиток e-commerce.	Загальна економічна нестабільність. Жорстка конкуренція. Вихід на ринок нових конкурентів. Зміни в законодавстві. Обриви ланцюгів поставок. Коливання курсу валют.

На основі проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» можна сформулювати наступні стратегічні напрямки:

1. Стратегії використання сильних сторін для максимізації можливостей, сутність якої в активному просуванні лінійки енергоефективного та екологічного обладнання (S1, S4 + O4), підкреслюючи власну експертизу. Розробити спеціальні пропозиції та пакетні рішення для швидкозростаючого сегменту доставки їжі та cloud kitchens (S2, S3 + O3).

2. Стратегії подолання слабких сторін за рахунок можливостей, а саме використати державні програми для модернізації виробництва та зниження собівартості (W4 + O2). Інвестувати в розвиток інтернет-магазину та

цифрового маркетингу для подолання обмеженої відомості бренду та охоплення нових ринків (W2, W3, W5 + O5, O6).

3. Стратегії використання сильних сторін для мінімізації загроз, а саме робити акцент на якості, надійності та локальному сервісі як на головній перевазі перед дешевими імпортними аналогами (S4, S5 + T2, T3). Запровадити програму лояльності для існуючої клієнтської бази, щоб утримати їх в умовах економічної нестабільності (S6 + T1).

4. Стратегії мінімізації слабких сторін та уникнення загроз шляхом диверсифікації ланцюга поставок комплектуючих, пошуку альтернативних постачальників або локалізуванню частини виробництва для зменшення залежності від імпорту (W1 + T4, T5, T6). Проводити регулярний аналіз витрат для оптимізації собівартості та підтримки конкурентоспроможності цін без шкоди для якості (W4 + T1, T2).

Оплата праці провадиться співробітникам компанії на пластикові дебетові карти та складається з двох частин. Перша частина – це оплата встановленого штатним розкладом та трудовим договором посадового окладу, і друга частина – преміальні або стимулюючі виплати, які безпосередньо пов'язані з продуктивністю праці конкретного працівника, дотриманням ним трудової дисципліни, виконанням поставленого перед ним плану, а також одержання організацією додаткового обсягу прибутку.

Таким чином, заробітна плата працівників виробничо-технічного відділу безпосередньо залежить від обсягів та якості їх роботи.

Основний напрямок кадрової політики — орієнтація на використання людських ресурсів, формування умов, сприятливих для розвитку людини та її потенціалу.

Конкуренція, багато учасників над ринком змушує підтримувати конкурентоспроможність продукції, що з додатковими витратами розширення асортименту, маркетингові дослідження, реалізаційні витрати.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» (табл 2.2) свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах високої невизначено-

сті та системних ризиків. Потенціал для розвитку, що існує завдяки сприятливим чинникам, значною мірою нейтралізується серйозними загрозами, більшість із яких мають макроекономічний та політичний характер.

Таблиця 2.2. – Матриця PEST-аналізу ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Політико-правові чинники		Економічні чинники	
Сприятливі чинники	Несприятливі чинники	Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Державні програми підтримки. Угоди про асоціацію з ЄС. Державна політика щодо безпечності харчових продуктів (підвищує вимоги до обладнання для зберігання, що на користь якісним виробникам). Стабільне ліцензування галузі (відсутність різких змін у процедурах).	Зміни в законодавстві. Залежність від імпортованих комплектуючих. Бюрократичні бар'єри. Корупційні ризики в окремих сферах. Нестабільність регуляторного середовища.	Зростання ринків HoReCa та ритейлу. Популяризація доставки їжі.	Загальна економічна нестабільність. Коливання курсу валют. Висока собівартість продукції. Обриви ланцюгів поставок.
Соціально-культурні чинники		Технологічні чинники	
Сприятливі чинники	Несприятливі чинники	Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Популяризація фуд-трендів. Репутація якісного постачальника. Лояльна клієнтська база.	Демографічна криза. Міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Зниження доходів населення. Консерватизм частини клієнтів (небажання переходити на нові, енергоефективні моделі через вищу початкову ціну).	Енергоефективність та зелені технології. Розвиток e-commerce. Спеціалізація та експертиза.	Недостатня увага до цифровізації. Вихід на ринок нових конкурентів.

Для об'єктивної та оперативної оцінки роботи компанії необхідно наочно подати його діяльність. Для цього проводиться угрупування показників виробничо-господарської діяльності, на основі яких проводиться аналіз, що допомагає виявити слабкі місця, що вимагають детального розгляду для підвищення віддачі з кожної одиниці трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Для аналізу взято дані за 2020-2024 рр. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3. – Основні економічні показники ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», у тис. грн.

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	170466	126980	94553	126159	105784
Чистий прибуток	33037	36234	12166	20056	6206
Активи	331008	268906	286173	305902	280667
Зобов'язання	59152	13458	39630	39185	174870
Середня зарплата до оподаткування (грн.)	21130	13468	11612	9406	—
Кількість працівників	142	143	150	175	—

Далі проаналізуємо стан фінансової стійкості ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Фінансові показники та коефіцієнти ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», (всі грошові показники в тис. грн, окрім зарплати)

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Власний капітал	271856	255448	246543	266717	105797
Рентабельність активів (ROA), %	9.98%	13.48%	4.25%	6.56%	2.21%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	12.15%	14.19%	4.94%	7.52%	5.87%
Рентабельність продажів (ROS), %	19.38%	28.54%	12.87%	15.90%	5.87%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0.82	0.95	0.86	0.87	0.38
Коефіцієнт заборгованості	0.18	0.05	0.14	0.13	0.62
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	3 000	1 926	1 742	1 646	—

Найвища ефективність спостерігалася у 2023 році 13,48 %. У 2024 році показник високий 9,98 %, але нижчий за минулорічний. Найгірші результати були у 2020 та 2022 роках.

Динаміка схожа на ROA. 2023 та 2024 роки були дуже успішними для власників ROE >12 %. Різкий стрибок у 2020-2021 роках пов'язаний не лише зі зростанням прибутку, але й з різким зменшенням власного капіталу через скорочення зобов'язань.

Дуже сильний показник у 2023 28,54 % та 2024 9,38 % роках. Це означає, що компанія отримувала від 19 до 28 копійок чистого прибутку з кожної гривні виручки, що є ознакою високомаржинального бізнесу або ефективного контролю витрат.

Фінансовий стан компанії дуже міцний. Після критично низького показника в 2020 році 0,38 компанія провела фінансове оздоровлення. З 2021 року понад 80 % активів фінансуються за рахунок власного капіталу, а у 2023 році цей показник сягнув 95 %. Це означає дуже низьку залежність від кредиторів.

Після дуже високої заборгованості в 2020 році 62 % компанія різко її знизила. У 2023-2024 роках заборгованість мінімальна 5 % та 18 % відповідно, що підтверджує високу фінансову незалежність.

Спостерігається значне зростання середньої заробітної плати, що призвело до збільшення загального ФОП, незважаючи на незначне скорочення штату. Це може свідчити про політику підвищення мотивації персоналу, інфляційні процеси або підвищення продуктивності праці.

ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» демонструє дуже позитивну динаміку. Після складного 2020 року, коли компанія була сильно залежною від позикових коштів і була мало прибутковою, вона провела успішну реструктуризацію. На сьогодні це фінансово стабільне підприємство з високою рентабельністю та мінімальним рівнем боргу. Зростання витрат на персонал у 2024 році потребує додаткового аналізу щодо його впливу на прибутковість,

оскільки чистий прибуток у 2024 році дещо знизився порівняно з 2023 роком, незважаючи на зростання виручки.

Надзвичайно корисним та гнучким інструментом цінової політики може бути система знижок. Вони сприяють стимулюванню збуту, вирівнюванню попиту нерухомість протягом якогось періоду, прискоренню процесу та термінів оплати, підвищенню виручки, утримання існуючих і залучення нових покупців.

На основі результатів аналізу розробляються та обґрунтовуються управлінські рішення. Отже, аналіз фінансово-господарської діяльності можна розглядати як діяльність з підготовки інформаційно-аналітичної бази для обґрунтування та оптимізації управлінських рішень.

Для оцінки кадрового складу ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» необхідно проаналізувати персонал компанії: за віком, за стажем роботи; за рівнем освіти; за статтю.

Загальна чисельність співробітників на 1.01.2025 рік склала 142 особи.

На першому етапі проведемо класифікацію співробітників за віком та наочно представимо отримані дані у вигляді кругової діаграми (рис. 2.2).

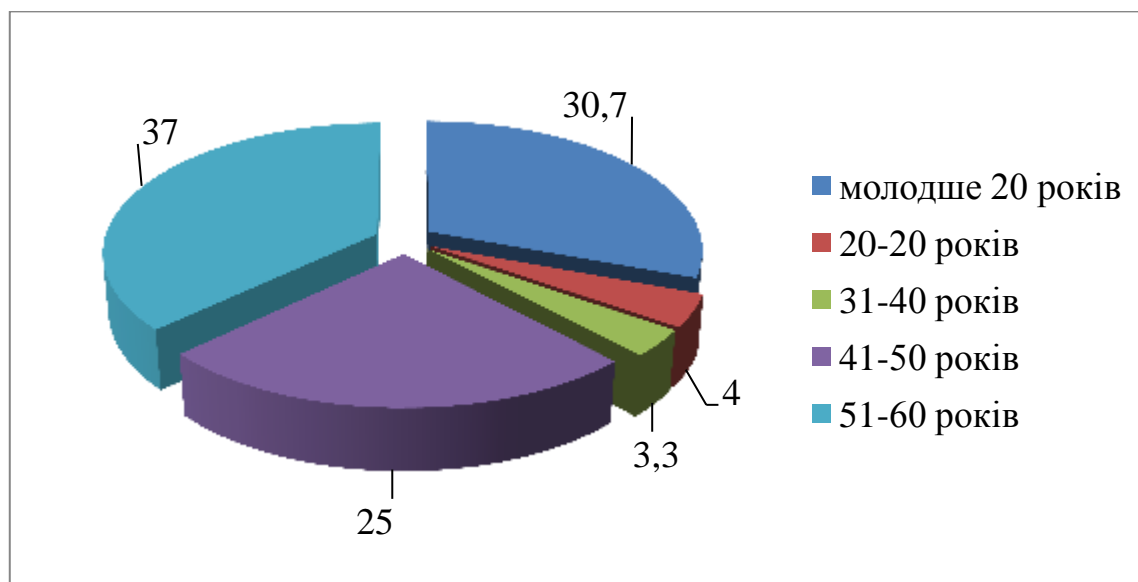


Рисунок 2.2. – Вікова структура працівників компанії ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», %

Так, колектив компанії ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» переважно складається зі співробітників віком 31-40 років (37 %).

Аналогічно до вікової структури підлягає аналізу склад співробітників за стажем роботи (рис. 2.3).

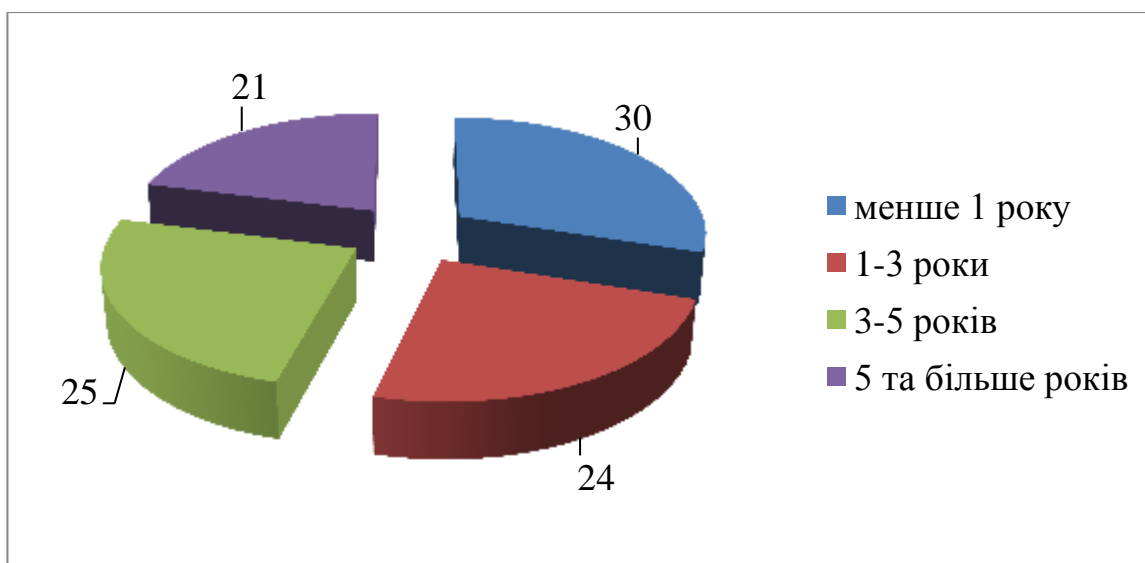


Рисунок 2.3. – Структура персоналу ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» за стажем роботи, %

Таким чином, 30 % співробітників фірми має стаж роботи у досліджуваній компанії від 5 і більше років, 25 % - від 1 до 3 років, 24 % - менше 1 року і 21 % - від 3 до 5 років.

Розподіл працівників компанії за рівнем освіти представлено на рис. 2.4.

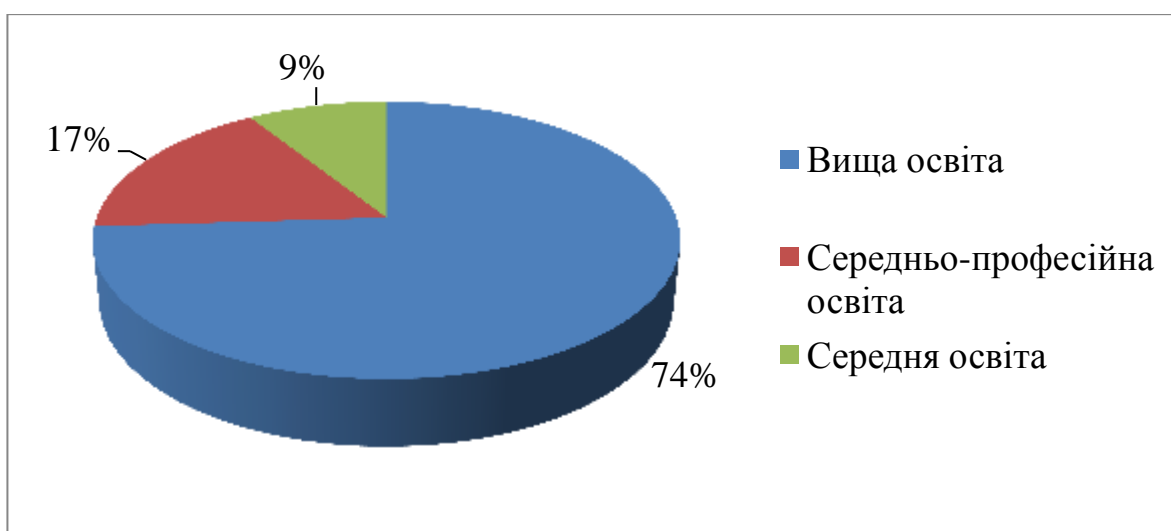


Рисунок 2.4. – Розподіл працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» за рівнем освіти, у %

Структура компанії, що вказує на відсоткове співвідношення чоловіків і жінок у колективі, є ще одним показником статистики людських ресурсів в компанії, що традиційно відслідковується (рис. 2.5).

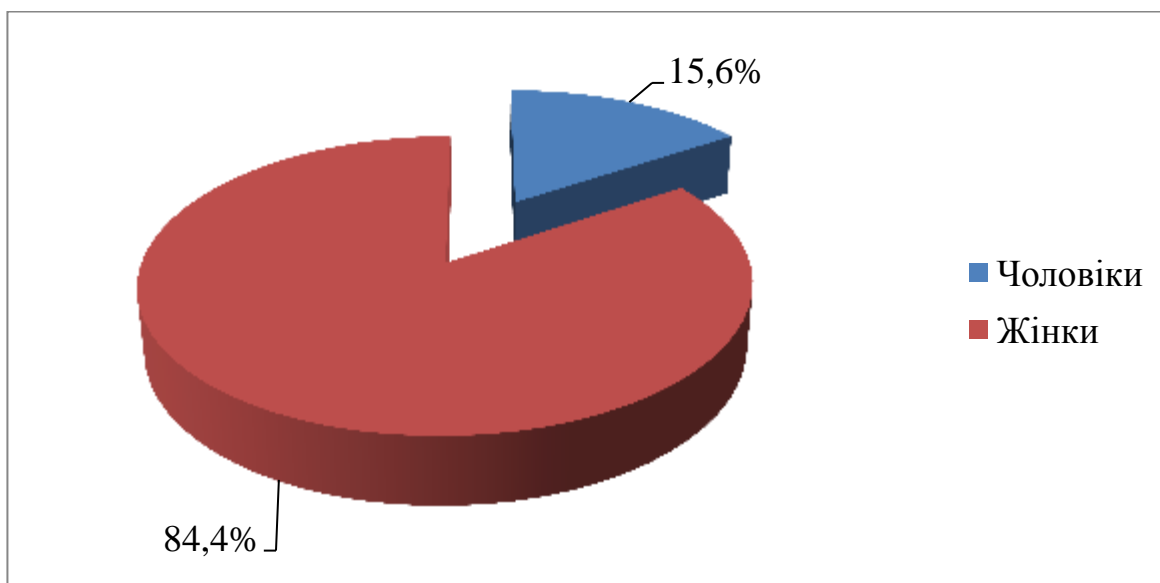


Рисунок 2.5. – Структура кадрів ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» за гендерною ознакою, %

Як очевидно з представленої діаграми більшість працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» зазвичай становлять жінки (84,4 %).

Плинність кадрів є найважливішим показником динаміки розвитку компанії. Аналіз плинності кадрів працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» наведено у табл. 2.5. А також використовуючи дані особистих карток співробітників та звіти про середньооблікову чисельність працівників за 2021-2024 рр., встановлені наступні дані.

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, видно, що рівень плинності кадрів трохи зменшився.

Отже, спостерігається тенденція підвищення коефіцієнта сталості кадрів: з 0,55 до 0,89.

Новоприйнятих працівників необхідно тренувати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов на підприємстві, а у зв'язку зі звільненням працівників підприємство зазнає втрат, пов'язаних із задоволенням деяких соціальних потреб працівників, що звільняються.

Таблиця 2.5. – Розрахунок показників плинності кадрів ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Показники	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2022-2021	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023
Середньооблікове число працівників, осіб	175	150	143	142	-25	-7	-1
Число прийнятих працівників, осіб	4	3	2	4	-1	-1	2
Число вибулих працівників, осіб	3	2	2	10	-1	0	8
Число працівників, звільнених з неповажних причин, осіб	2	2	1	8	0	-1	7
Число працівників, які пропрацювали весь звітний період, осіб	152	125	119	119	-27	-6	0
Коефіцієнт обороту з прийому	0,023	0,020	0,014	0,028	-0,003	-0,006	0,014
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,017	0,013	0,014	0,070	-0,004	0,001	0,056
Коефіцієнт плинності кадрів	0,011	0,013	0,007	0,056	0,002	-0,006	0,049
Коефіцієнт заміщення	0,006	0,007	0,000	-0,042	0,001	-0,007	-0,042
Коефіцієнт сталості кадрів	0,869	0,833	0,832	0,838	-0,035	-0,001	0,006

Для керівництва компанії важливим є не лише сам показник плинності кадрів, а й причини, через які люди залишають організацію (незадовільні умови праці, нецікава робота, відсутність перспектив професійного зростання тощо).

Загальна динаміка коефіцієнтів обороту з прийому (вибуття), коефіцієнта плинності кадрів, коефіцієнта заміщення та коефіцієнта сталості кадрів представлена на рис. 2.6.

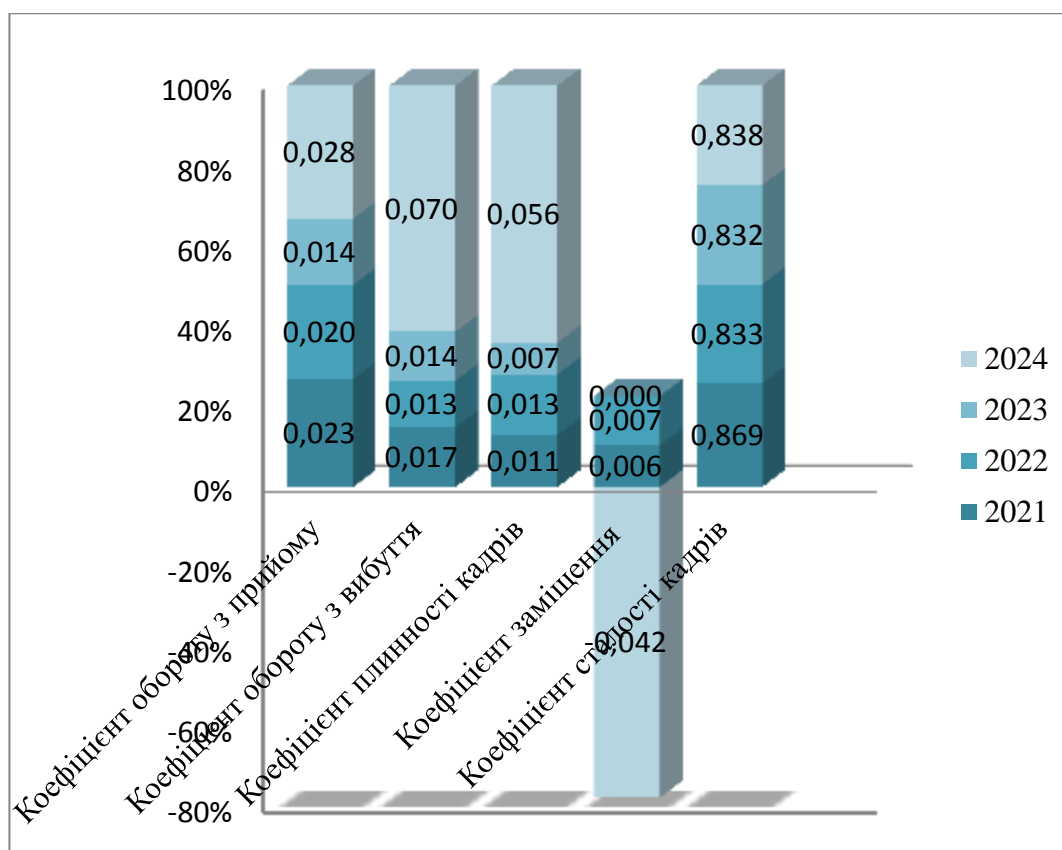


Рисунок 2.6. – Динаміка коефіцієнтів плинності кадрів ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Тому керівництво компанії ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» має проводити аналіз причин плинності та виявляти найсерйозніші з них.

Основною причиною звільнень співробітників з ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» є ступінь незадоволеності співробітників з тих чи інших причин.

Таку інформацію можна отримати за допомогою різноманітних методів: аналізу статистичних даних, спостереження за працівниками.

Однак ці методи мають свої недоліки: при аналізі статистичних даних неможливо отримати повну і достовірну інформацію, а спостереження за працівниками вимагає значних витрат часу.

2.2. Оцінка рівня корпоративної культури компанії

Важлива складова ефективної кадрової діяльності – розробка та реалізація КК.

З метою оцінки КК проведемо аналіз організаційного профілю ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

Оцінка проводилася за п'ятибальною системою, причому 1 – найменший бал, а 5 – найбільший.

Оцінка проводилася експертним методом. Експертами виступили заступник генерального директора, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів. Ними були проставлені бальні оцінки за різними критеріями від 0 до 5 (табл. 2.6).

З таблиці 2.6 можна зробити висновок про такі основні переваги компанії:

- організаційна структура не громіздка;
- керівництво компанії вірить у те, що сильна команда – один із ключових факторів успіху;
- в компанії налагоджено комунікації між співробітниками, проводяться корпоративні заходи, як спортивні, так і розважальні.

Таблиця 2.6. – Оцінка організаційного профілю експертами ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Критерії оцінки функції маркетингу	Заступник генерального директора	Головний бухгалтер	Начальник відділу кадрів	Середнє арифметичне
Організаційна структура	4	4	3	4
Система управління	4	3	3	3
Стиль управління	4	3	3	3
Розвиток команди	5	4	3	4
Система мотивації	3	4	3	3
Кадрова політика	3	3	4	3
Комунікації в компанії	4	4	3	4
Конфлікти в компанії	3	4	4	4
Середнє значення	3,75	3,625	3,25	3,5

Також виявлено такі проблеми в управлінні персоналом компанії:

1. Стиль управління: у керівництві переважає директивний компонент – орієнтація на власну думку та оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

2. Система управління: низький ступінь контролю за діяльністю деяких працівників, які мають матеріальну відповідальність, керівники не доводять до відома кожного співробітника в чому полягають місія та цілі компанії.

3. Система мотивації: слабка система стимулювання персоналу.

4. Кадрова політика є пасивною: не сформовано положення про кадрову політику;

У ході дослідження було проведено опитування співробітників чисельністю (36 осіб). Ступінь задоволеності працею продемонстровано у табл. 2.7.

Для оцінки КК застосовувалися методи вибіркового анкетування та опитування співробітників, вивчення організаційних документів, локальних нормативних актів, діалогу зі своїми співробітниками, що забезпечує високий рівень їхнього професіоналізму. На підставі проголошеної місії відносини на ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» та його співробітників характеризуються повагою, довірою.

Більшою мірою співробітники задоволені: розміром заробітку, режимом роботи, можливістю посадового просування, рівнем технічної оснащеності.

Незадоволеність співробітники відмічають з приводу: відсутності різноманітності в роботі, рівня праці в компанії.

На ці фактори слід звернути увагу при розробці КК.

Відповідно до типології Т. Діла та А. Кеннеді КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» - «Process culture» (культура-процес). Така культура пов'язана з малим ризиком та уповільненим зворотним зв'язком.

Вона властива бюрократичним урядовим організаціям з розгалуженою системою контролю та влади, співробітники яких зосереджені на процесі своєї роботи. Вони знають найменші нюанси внутрішньої діяльності компанії і вміють захищати свою систему від стороннього втручання. Титули та звання, а також пов'язані з ними пільги займають одне з найважливіших місць серед їхніх корпоративних цінностей. За класифікації Ф. Тромпенаарса, КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» - «Ейфелева вежа». Якщо кожна функція відповідає тому, що передбачено системою, то всі завдання будуть вирішені за планом. Кожен наступний рівень в ієрархії такої КК виконує чітку та демонстративну функцію для утримання разом з нижчими рівнями. При культурі такого типу керівник лише випадкова людина: по суті, це роль.

Таблиця 2.7. – Аналіз рівня задоволеності працею співробітників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», осіб

Питання	Задоволений (-а)	Швидше задоволений (-а), ніж не задоволений (-а)	Важко відповісти	Швидше не задоволений (-а), ніж задоволений (-а)	Не задоволений (-а)
Розмір заробітку	9	14	6	5	2
Режим роботи	12	11	3	5	5
Різноманітність роботи	3	8	15	9	1
Відповідність роботи особистим здібностям	6	19	6	4	1
Можливість посадового просування	19	10	5	1	1
Санітарно-гігієнічні умови	10	16	7	1	2
Рівень організації праці	4	6	14	8	5
Відносини з колегами	8	10	7	8	3
Відносини з безпосереднім керівником	7	11	10	4	4
Рівень технічної оснащеності	20	13	2	1	0

Для культури даного типу навчання означає придбання навичок, необхідних для відповідності своєї ролі, щоб надалі отримати можливість просування службовими сходами. При цьому до людей або «людських ресурсів» ставляться як до капіталу чи фінансових ресурсів.

Спеціалістів відповідної кваліфікації можна розміщувати, переструктурувати, планувати та включати до графіків як будь-яку іншу фізичну одиницю. Планування кадрів, прийняті системи оцінки, програми стажувань, ротація робочої сили – все це допомагає виробляти та класифікувати людські ресурси для виконання відповідних функцій.

Усі зміни у культурі «Ейфелевої вежі» зводяться до зміни ролей. Будь-яка зміна завдань компанії тягне зміну професійних обов'язків працівників. Саме з цієї причини тип КК, що розглядається, не здатний легко адаптуватися в навколишньому середовищі.

При типі культури «Ейфелева вежа» працівники гранично точні та виконавчі. Їм не по собі, коли те, що відбувається, позбавлене порядку і непередбачуване.

Для співробітника, орієнтованого на роль, обов'язок – дуже важливе поняття, що становить невід'ємну частину його внутрішнього «я». Конфлікти у цій культурі вважаються ірраціональним, патологічним порушенням упорядкованих процесів, злочином проти ефективності. Критика та скарги зазвичай направляються спеціальними каналами для з'ясування обставин і вирішуються за допомогою ретельно розроблених правил і процедур.

Проблемними сторонами КК є:

- тип КК, що не відповідає специфіки компанії.
- несприятливий моральний клімат;
- порушення дисципліни.

Елементом місії ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» проголошуються єдині корпоративні цінності на основі діалогу зі своїми співробітниками, що забезпечує високий рівень їхнього професіоналізму. На підставі

проголошеної місії відносини ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» та його співробітників характеризуються повагою, довірою.

Співробітники ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» відрізняються професіоналізмом (це спеціалісти, які мають досвід роботи), що зумовлює ефективність діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ». При вирішенні певного завдання кожен працівник ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» вносить свій професійний внесок на різних етапах вирішення завдання, стаючи за допомогою цього тимчасовим лідером команди.

Керівник ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» в процесі вирішення завдання виконує роль інформатора, координатора дій співробітників, контролера за дотриманням правил і процедур стає безпосереднім лідером при внесенні свого професійного внеску в рамках областей своєї ерудиції.

При здійсненні контролю групові норми КК ніколи не бувають суттєво зміненими: контроль носить хоч і постійний, але поверхневий та ненав'язливий характер. Більшість рішень ухвалюються спільно.

Результат діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» під час виконання покладених на нього завдань залежить від колективних зусиль, тому колективні інтереси в компанії завжди важливіші за особисті. Основна увага в КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» приділяється своєчасному та якісному виконанню роботи. Успішність діяльності повністю залежить від можливості колективу підвищити ефективність роботи та об'єднати особисті цілі співробітника з цілями товариства.

Усі дії керівника ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» в організаційному ключі спрямовані на такі позиції:

- забезпечення більш ефективного об'єднання персоналу задля досягнення спільної мети через раціональну організацію комунікацій;
- забезпечення умов, необхідних для розкриття трудового та особистісного потенціалу працівників;
- створення умов для прояви ініціативи.

Оцінка діяльності працівників залежить від загального результату та особистого внеску. Значне збільшення вкладу кожного з працівників не залишається непоміченим менеджментом компанії.

КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» характеризується продуктивними та легкими відносинами між співробітниками, незалежно від віку та гендерних характеристик.

У КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» слід виділити властивості, що створюють негативне поле:

1. Проблеми управління рухливою організацією. Якщо людські ресурси стануть менш доступними (у разі гострої нестачі персоналу або зниження забезпеченості персоналом менше 90 %), керівник почне відчувати гостру необхідність особисто контролювати роботу та результати, негативно впливаючи при цьому на культурні цінності. Мораль групи в цьому випадку падатиме, персонал функціонуватиме у своїх особистих інтересах. Це зробить необхідним встановлення стандартів та процедур роботи. У цьому випадку може виникнути тенденція переходу від культури завдання до рольової культури чи культури влади.

2. Стоп-фактори в досягненні і підтримці професіоналізму. У зв'язку з цим особлива роль відведена самостійній освіті співробітників, що вимагає від них певних якостей та навичок, а також забезпечення умов для самостійної освіти. Необхідно узгодити культуру із сучасними тенденціями до адаптації, індивідуальної свободи та низької відмінності статусу.

3. До позитивних аспектів діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» відносяться: висока швидкість прийняття рішень. Це властивість діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» обумовлена тим, що практично всі рішення приймаються одноосібно керівником або невеликою групою людей, що у разі їх ефективності та правильності, позитивно позначається на діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

4. Чітка регламентація діяльності співробітників. Даний аспект діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» має позитивний характер через те, що

компанія функціонує в реальному часі та рішення приймаються живими людьми. Особлива віддача досягається при невеликій ініціативності та низькій потребі у висловленні своєї думки.

За рівнем спільності КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» належить до домінуючої КК, хоча правильніше було б визначити її як тотальну через відсутність субкультур. Співробітники, які не поділяють цінності КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» рано чи пізно залишають її.

Для визначення власності культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» за рівнем підтримки цінностей слід проаналізувати її за кількома критеріям, запропонованим:

1. Глибина культури, визначається кількісними та стійкими переконаннями. КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» через тривалий термін діяльності (понад 20 років) встигла вкоренитися в уявленнях і поглядах співробітників, як на поверхневому рівні (зовнішній імідж, стиль одягу та поведінки), так і на внутрішньому (загальні цінності, девізи, заходи).

2. Ступінь поділу культури членами компанії. У зв'язку з цим, як було зазначено раніше, можна стверджувати повне прийняття всіх аспектів організаційної поведінки всіма співробітниками, і, як наслідок, відсутність субкультур.

3. Ясність пріоритетів, створювана керівником.

Культура завдання, до якої належить культура ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», передбачає здійснення постановки цілей і завдань топ-менеджером для подальшого їх вирішення. всім колективом, що вимагає надання співробітникам компанії повної інформації за аналізованими питаннями і розмежуваннями пріоритетів діяльності. Залучення співробітників до виробничого процесу на всіх стадіях роботи ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

Таким чином, виходячи з аналізу факторів «сили», культура ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» належить до помірно сильного типу, якому властиві вкорінені, підтримувані та поширені цінності.

Відомо, що недоліком сильної культури є опір нововведенням. Але цього явища у структурі ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» немає. За характером впливу культури на результати діяльності, система надає позитивний вплив та стимулюючий вплив на діяльність ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

Далі доцільно провести аналіз структурних та змістовних елементів КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ». Для аналізу структурних елементів КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» виділимо та проаналізуємо такі рівні КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»:

1. Поверхневий (те, що сприймається людськими почуттями). Тут найбільше застосовується метод спостереження, особливо первинного. На поверхневому рівні можна відзначити такі характеристики культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»: безпосередні та легкі взаємини між співробітниками; універсальний діловий стиль одягу (одяг спокійних тонів, що не стискає руху, відсутність джинсів або спортивного одягу).

2. Підповерхневий (цінності, розділяються персоналом).

3. Глибинний (приховані, несвідомо прийняті на віру припущення та атрибути поведінки). У ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» в рамках КК передбачені наступні вірування та припущення даного рівня:

- довіра до лідера;
- увага до персоналу;
- почуття причетності;
- ентузіазм і емоційний підйом;
- старанність і майстерність персоналу.

Елементи трирівневої КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» є суб'єктивними.

Серед об'єктивних елементів КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» можна відзначити важливі ергономічні характеристики, такі як:

- функціональний дизайн офісів;
- наявність комфортного обладнання для дотримання умов праці.

Таким чином, чітко сформована місія та стратегія діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», колектив має єдине бачення цілей, також вироблено

оптимальну організаційну структуру – все це допомагає ефективно працювати за обраними напрямками.

КК в ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» тісно пов'язана із загальною стратегією розвитку та business-цілями. Тому співробітники зацікавлені в організаційних досягненнях та пов'язують власні сподівання з розвитком ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

На основі цих характеристик можна зробити висновок про особливості організаційної культури та компанії загалом. ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» – організація, в якій поважають особистість за те, як вона виконує роботу, цінують найкращі людські якості та риси.

2.3. Система управління персоналом як фактор розвитку корпоративної культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» відкриває нові можливості через цифрову трансформацію, що планомірно знижує витрати (500 млн. грн. за рік), і відкриває нові горизонти для обслуговування клієнтів. Співробітники активно залучаються до процесів цифровізації через оптимізацію виробничого циклу.

ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» має основні складові організаційної культури, а більшість співробітників – соціальні здібності, необхідні в роботі.

В управлінні людськими ресурсами ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» дотримується наступних принципів:

– відбір персоналу проводиться на основі знань, досвіду, потенціалу та рис характеру без дискримінації за віком, статтю, національною приналежністю, віросповіданням, сімейним статусом, політичними переконаннями;

– винагорода за здійснення посадових обов'язків виплачується всім працівникам згідно із затвердженим окладом;

- якісна робота, творчий підхід, прояв ініціативи, виконання додаткових робіт, які не входять до прямого кола обов'язків, оцінюються додатково і стимулюються преміальними, визначеними кожної категорії співробітників;

- розмір заробітної плати та преміальних виплат регулярно переглядається з метою підтримки конкурентоспроможності на ринку праці;

- на додаток до заробітної плати співробітникам надається певна кількість пілг та компенсацій, що залежить від рівня фахівця та тривалості його роботи у ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»;

- співробітникам гарантовано можливість обговорення з адміністрацією будь-якого питання чи проблеми, яка турбує співробітника. рішення щодо будь-якої проблеми, яка може виникнути в ході роботи співробітника, приймаються максимально швидко та справедливо;

- співробітникам гарантується поважне, коректне та уважне ставлення з боку адміністрації;

- співробітникам гарантується кар'єрне просування, що відповідає їхнім знанням, здібностям та прикладеним до роботи у силах.

У той самий час, як виявило обстеження персоналу, для персоналу характерна певна ступінь занепокоєння і незадоволеності своїм становище у ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» (рис. 2.7). 12 % працівників відзначили своє незадовільне становище в компанії.

Важко однозначно визначити який із категорій працівників живеться краще, а якій гірше. На цьому тлі закономірне питання: чи це може означати, що відбулося зрушення у бік прагматичних (побутових) цінностей і корпоративні, а також професійні цінності «зникають».

Якби це було так, то ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» відчував би гострий дефіцит кадрів і, очевидно, різке зниження продуктивності праці «сусідували» з гострими формами невдоволення та престижу співробітників, порушеннями службової субординації.

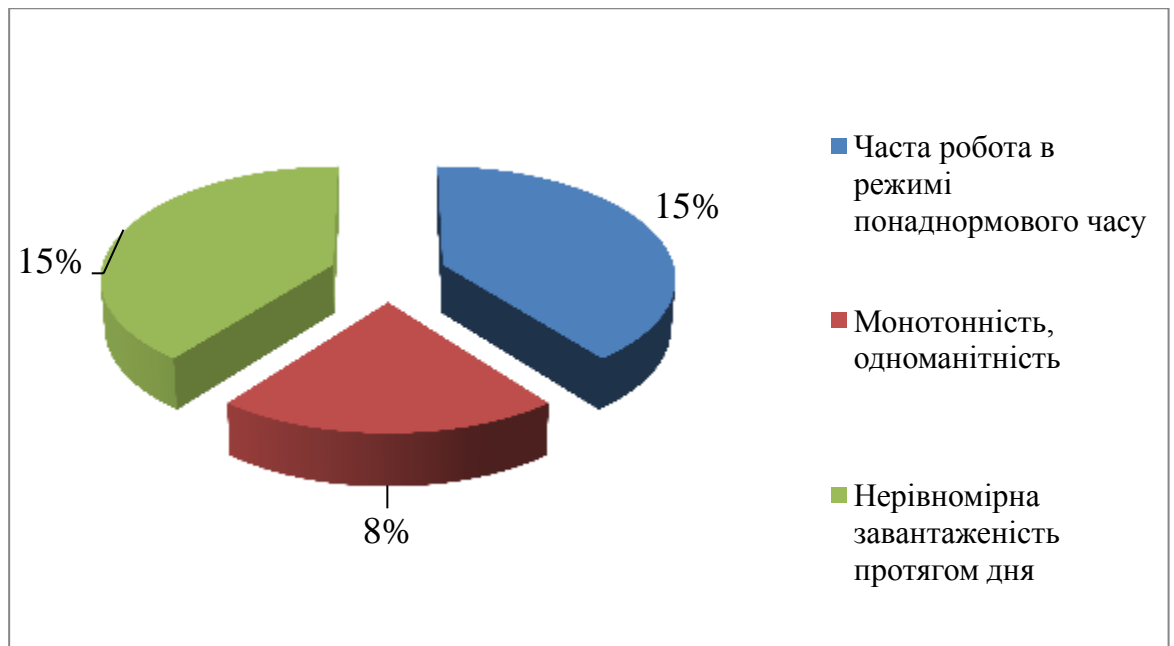


Рисунок 2.7. – Оцінка положення працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», %

Прагматичні установки при домінуванні розвитку КК відтворюються у вигляді «вимог до суспільства» приєднатися до корпоративно-налаштованої більшості, з метою отримати індивідуальні привілеї, реалізувати особисті інтереси.

Згідно з проведеним дослідженням виявлено, що для більшості респондентів (44 %) професійні цінності визначають їхнє ставлення до роботи. Це природно, оскільки без професійного відтворення, інституційного контролю складається корпоративна солідарність, кругова порука.

Для виявлення взаємозв'язку КК та персонал-менеджменту у ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» було проведено спеціальне обстеження шляхом анкетування.

В опитуванні взяли участь 36 працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»: адміністративно-управлінський персонал (керівники) – 2 особи, основний (виробничий) персонал – 27 осіб і обслуговуючий (технічний) персонал – 7 особи. Респондентам пропонувалося відзначити відповідний їхньому баченню ситуації варіант відповіді.

Проаналізуємо результати проведеного дослідження. Відповіді на питання задоволеності соціально-психологічним кліматом в компанії були дані такі відповіді (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. – Відповіді на питання «Чи влаштовує Вас рівень СПК у колективі?»

Характер відповідей	Керівники	Персонал
Так	2	3
Ні	0	2
Коли як	0	2
Важко відповісти	0	0

Таким чином, більше половини тих, хто відповів (56 %), задоволені станом СПК в компанії.

У той самий час частка працівників компанії, яких задовольняє існуючий рівень СПК в компанії становить 22 % (рис. 2.8). Відповідь «коли» було відзначено 22 % респондентів.

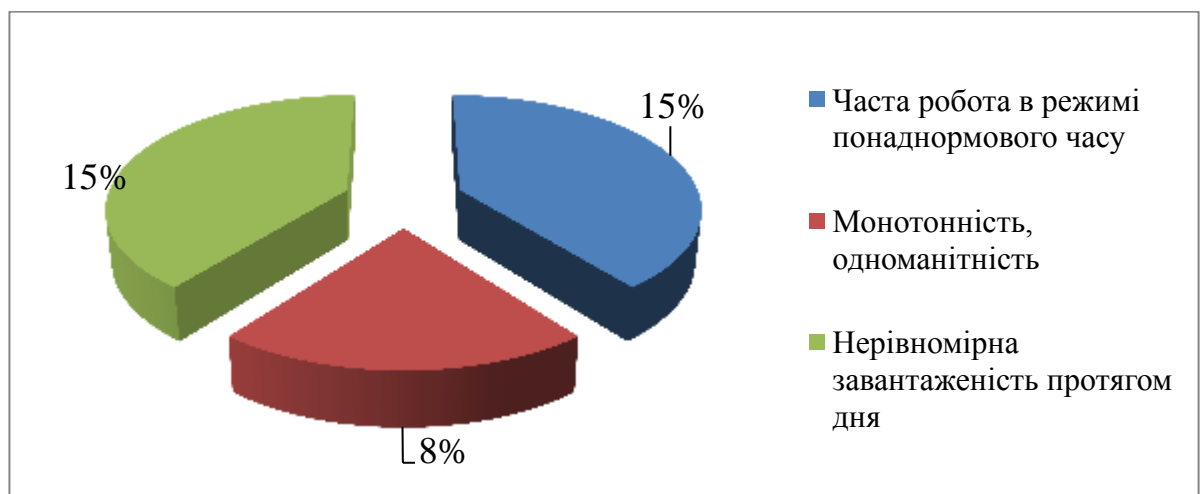


Рисунок 2.8. – Ступінь задоволеності СПК у ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», %

Питання про відповідність кваліфікації виконуваної роботи викликало такі відповіді. Згідно з проведеним опитуванням, більше половини респондентів відповіли, що їхня кваліфікація відповідає вимогам роботи (рис. 2.9).

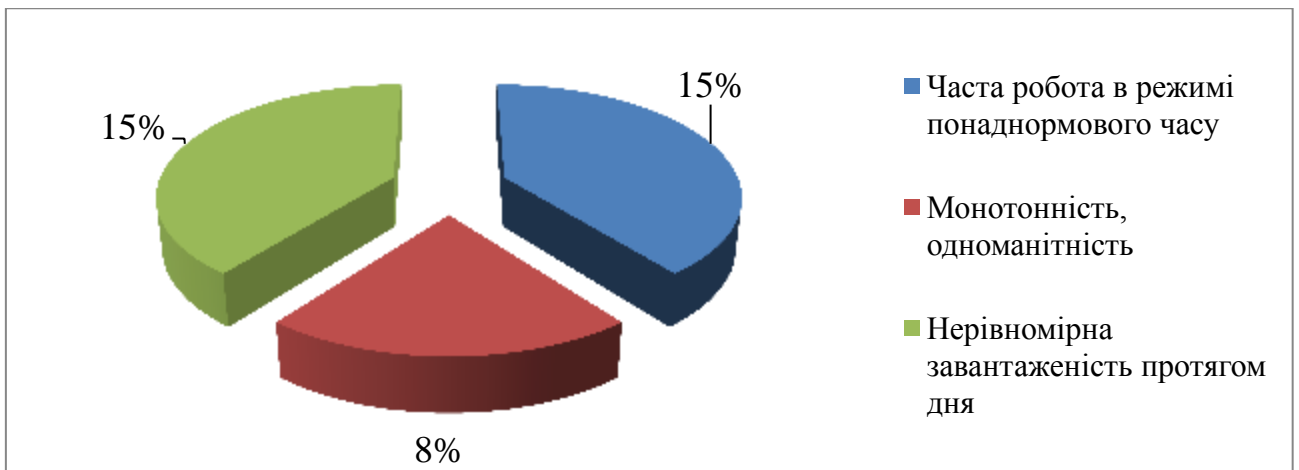


Рисунок 2.9. – Відповідність кваліфікації виконуваній роботі працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», %

Відповідність кваліфікації виконуваній роботі респонденти визначали як відповідність отриманої освіти, наявності категорії необхідної вимогам до рівня кваліфікації виконуваної роботи. З даних видно, що більшість респондентів всіх категорій відповіли, що їхня кваліфікація відповідає вимогам виконуваної роботи.

У ході дослідження було поставлено питання «Що найважливіше для Вас у Вашій роботі?». Розподіл відповідей респондентів на це питання наведено на рис. 2.10.

За даними проведеного опитування, найбільш важливими є можливість реалізувати себе в цій галузі (21 %), можливість приносити користь суспільству та можливість творчо працювати (по 21 %) усіх, хто відповів.

Для працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» є найбільш важливими такі фактори як «можливість творчо працювати», «можливість реалізувати себе в цій галузі» та «можливість приносити користь суспільству» – на цей критерій наголосили 21 % респондентів. При цьому інші критерії названі набагато рідше:

- можливість керувати колективом зазначено лише 5 % респондентів;
- можливість широкого спілкування з людьми – 16 %;
- можливість роботи без шкоди для здоров'я – 5 %.



Рисунок 2.10. – Розподіл відповідей респондентів ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» на питання «Що найбільш важливо для Вас у Вашій роботі?», %

При цьому такі фактори, як прагнення виконувати високооплачувану роботу та можливість службового зростання взагалі не вказані респондентами.

Отже, з метою вдосконалення КК у ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» необхідно розробляти заходи, створені задля підвищення значимості творчих здібностей працівників та його самореалізації.

Розподіл відповідей за питаннями, які негативні чинники мають місце у роботі, наведено на рис. 2.11.

Дані рис.2.11 свідчать про те, що найбільш значущими негативними факторами для респондентів є:

– для керівників – наявність високої відповідальності, часта робота в режимі понаднормового часу;

– для основного персоналу – страх зробити помилку і часті конфліктні ситуації;

– для допоміжного персоналу – монотонність, одноманітність і часті конфліктні ситуації.

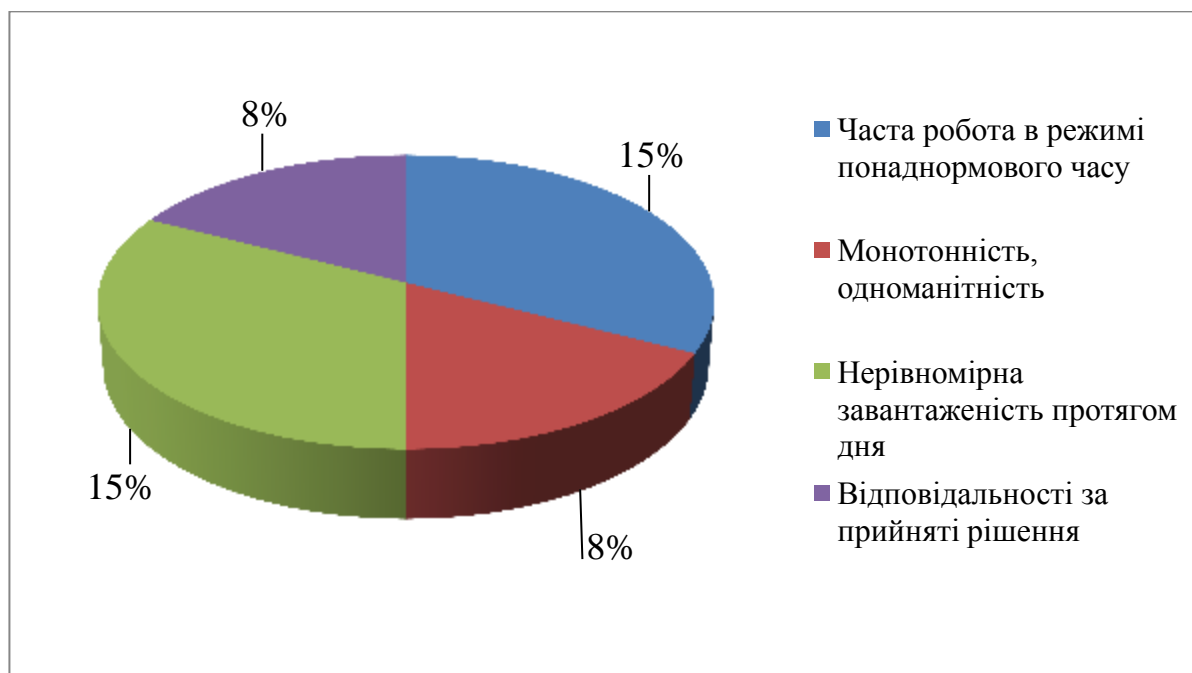


Рисунок 2.11. – Розподіл відповідей на питання щодо наявності негативних чинників у роботі респондентів ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», %

На питання, чи залежить Ваш рівень працездатності від стану робочої атмосфери? – було отримано такі відповіді (рис. 2.12).

З рис. 2.12 видно, що у більшості працівників працездатність залежить від стану робочої атмосфери. Це означає, що конфліктних ситуацій знижує якість роботи.

На питання, якщо Ви не повною мірою реалізуєте свої можливості на роботі, то чому? – найбільша частина працівників вказала як причини часті конфліктні ситуації.

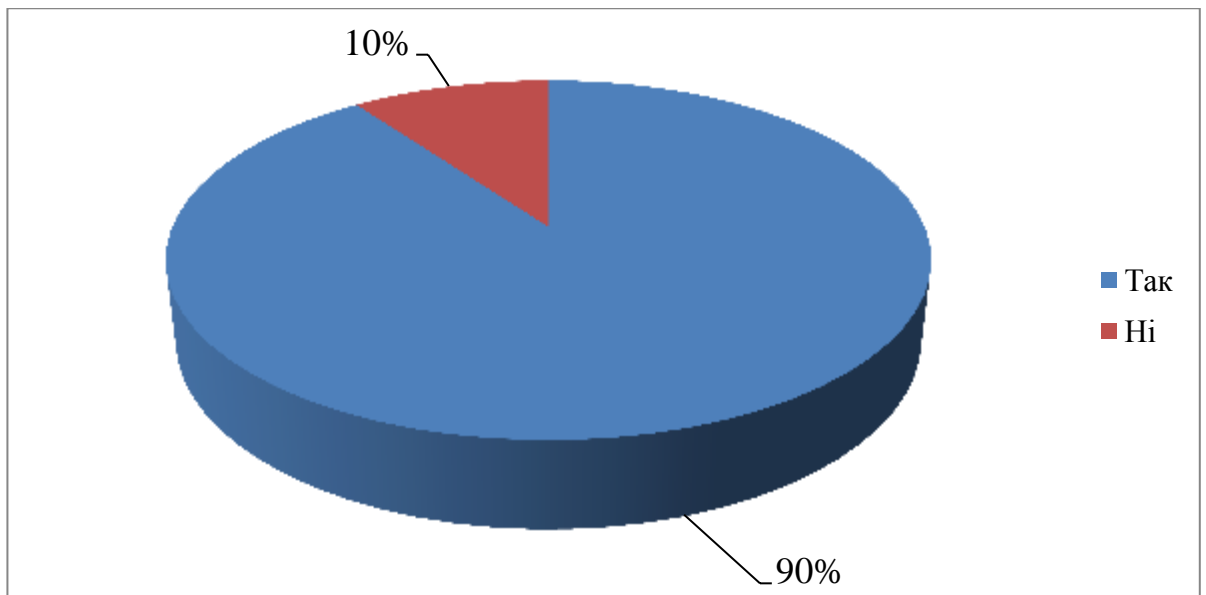


Рисунок 2.12. – Думка респондентів про залежність працездатності стану робочої атмосфери ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», %

У ході опитування проводилося дослідження думки працівників щодо можливості просування кар'єрними сходами. Проведене опитування виявило негативні моменти в СПК в досліджуваній компанії.

Значна частина працівників незадоволена існуючим станом КК. Крім того, абсолютна більшість вказала, що часті конфліктні ситуації знижують їхню працездатність, що позначається на якості роботи.

При описі трудових цінностей питання стосувалися як загальних цінностей, так і конкретних корпоративних цінностей працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ». Результати представлені у табл. 2.9.

При виявленні значних цінностей у праці було виявлено, що основна трудова цінність (1-й ранг – 92,3 %) притаманна всім категорій співробітників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», але є умова «Працювати, а чи не підробляти». Можна припустити, що основна маса працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» з великою відповідальністю ставиться до виконання своїх посадових обов'язків та готова викладатися максимально на робочому місці. Максимально ця цінність характерна для виробничого циклу працівників та

допоміжних працівників – 100 % схвалення, мінімальне схвалення дана характеристика отримала від контрольної групи (86,4 %).

Таблиця 2.9. – Структура корпоративних цінностей працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Умови, згоден	Директор	Бухгалтер	Менеджер з продажу	Касир	Менеджери-консультанти	Технічні працівники	Середній бал	Ранг
Працювати, а не підробляти	92	86,4	87,5	92	100	88	92,3	1
Клієнт завжди прав	77	77,3	62,5	61,5	45	63	62,3	4
Мінімум ризику, максимум успіху	8	40,9	0	31	3	44	21,7	7
Колектив – єдина сім'я	77	95,5	87,5	100	87,5	82,5	82,9	3
Кожен має бути поінформований про стан справ у ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»	92	95,5	100	92	92,5	91	91,14	2
Головне – особистий успіх	31	77,3	12,5	31	37,5	60	35,6	6
Головне для керівника – турбота про підлеглих	38,5	77,3	50	69	70	68	56,8	5

2-й ранг (91,14 %) займає цінність «Кожен має бути поінформований про стан справ у компанії». Максимальну важливість цієї цінності надає менеджер. Можна припустити, що саме цей співробітник відчуває максимальний недолік необхідної йому інформації, тому потреба в інформації в нього максимально актуалізована. Слід звернути увагу на високу значимість цієї цінності для працівника і передбачити можливості створення дієвої системи інформування співробітників про стан справ у компанії.

3-й ранг (82,9 %) у цінності «Колектив – єдина сім'я». Цей результат підтверджує висновки про несвідому тягу основної маси співробітників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» до кланової КК. Це може бути наслідком (спогадом) про минулі часи (соціальна захищеність) або виразом незадоволеної потреби в підвищеній турботі та захищеності.

Якщо для керівництва ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» важливим є клієнторієнтований підхід в управлінні бізнес-процесами, слід приділити особливу увагу посиленню позицій цінності «Клієнт завжди правий», причому щодо як зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Результати цієї методики корелюють з результатами діагностики типу КК.

Оцінка особистих цінностей призвела до таких результатів (табл. 2.9.). Максимально значущою особистою ціною всім категорій співробітників відзначено цікава робота (1,3). На другому місці відзначено високий зарібок (2,7). Із загальної картини вибиваються відповіді керівників, які поставили цю цінність лише на 5 та 4 місця відповідно.

Таблиця 2.9. – Структура особистого значення працівників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», у балах

Трудові цінності	Директор	Бухгалтер	Менеджер з продажу	Касир	Менеджер-консультанти	Технічні працівники	Середній бал
Цікава робота	1	1	1	1	2	2	1,3
Високий зарібок	2	3	5	4	1	1	2,7
Надійність місця роботи	3	2	3	2	3	3	2,9
Можливість виявляти свої творчі здібності	4	4	4	8	6	6	4,9
Самостійність при виконанні трудових функцій	5	5	2	3	4	4	4,1
Визнання знань, досвіду з боку колег	6	6	6	5	5	5	5,4
Гарні відносини з керівництвом	7	9	7	6	7	7	7,4
Надання допомоги колегам	8	7	8	7	9	8	7,7
Кар'єрний зростання	9	8	9	9	8	9	8,6

Практично для всіх категорій співробітників важливе значення набуває надійності місця роботи (2,9). Відкиданими особистими трудовими цінностями є добрі стосунки з керівництвом (7,4), надання допомоги колегам (7,7) та кар'єрне зростання (8,6).

Прагнення до кар'єрного зростання є одним із професійних компетенцій керівників, і загалом людей, націлених на високу

результативність своєї діяльності. Основна маса працівників, як впливає з опитування, не бачить в собі можливостей для швидкого кар'єрного зростання.

Основною проблемою КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» є низька задоволеність персоналу у зв'язку з відсутністю можливості кар'єрного зростання. Існуючий стан КК впливає на ефективність діяльності, що виявляється у зниженні ефективності роботи персоналу, зниженні рівня його мотивації.

Крім того, явно простежується ряд проблем наступного характеру:

- відсутня проектно-аналітична діяльність. Немає конкурсів проектів та сценаріїв проведення заходів. На сьогоднішній день можна доручити проведення заходу спеціальним фірмам. Також відсутня системність у діяльності учасників та їхній інформаційний обмін, що не дозволяє проводити заходи на більш якісному рівні;

- непродуктивно використовуються сучасні комунікативні та інформаційні технології. Заходи проводяться за методичними рекомендаціями, створеними кілька років, а то й десятків років тому за допомогою досить примітивних технічних засобів;

- усі спеціальні заходи, присвячені ритуалам, проводяться формально.

Всі перелічені інструменти сприяють тому, що система стійких уявлень про «дух» КК доводиться до співробітників яскравою емоційною формою. Це дозволяє створити атмосферу спільності співробітників та формує відданість компанії.

В результаті автором були виявлені деякі важливі ергономічні аспекти, що вимагають коригування:

- харчування співробітників відбувається нерівномірно за часом, а продукція яка завжди задовольняє потреби піклуватися про здоров'я;

- сидяча робота та робота за комп'ютером не дає можливості організму відновлювати свої сили. Відбуваються застої крові, що призводить до небажаних наслідків для здоров'я персоналу;

- з урахуванням кризових явищ у країні дещо знизився моральний дух колективу, а зі зростанням цін – його зацікавленість у результатах праці;
- відсутні мотивація та стимулювання.

Проведений аналіз КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» дозволив зробити такі висновки:

- за характером взаємин КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» переважно належить до культури завдання;
- за рівнем спільності КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» відноситься до домінуючої КК;
- за рівнем підтримки цінностей КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» належить до помірно сильного типу, якому властиві вкорінені, підтримувані і поширені цінності;
- за характером впливу культури на результати діяльності фінансової установи КК є позитивною.

Таким чином, КК має подвійну природу: з одного боку, це культура досягнення інтересів на ринку продажів – культура конкурентної боротьби; з іншого – це традиційна культура, заснована на збереженні та збільшенні корпоративних цінностей.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

3.1. Розробка заходів щодо покращення корпоративної культури в компанії

Зазначені у другому розділі проблеми призводять до зниження продуктивності праці та гальмують цим розвиток компанії. Тому для ліквідації виявлених у процесі аналізу недоліків було розроблено низку заходів, основна мета яких – розвиток КК (рис. 3.1).

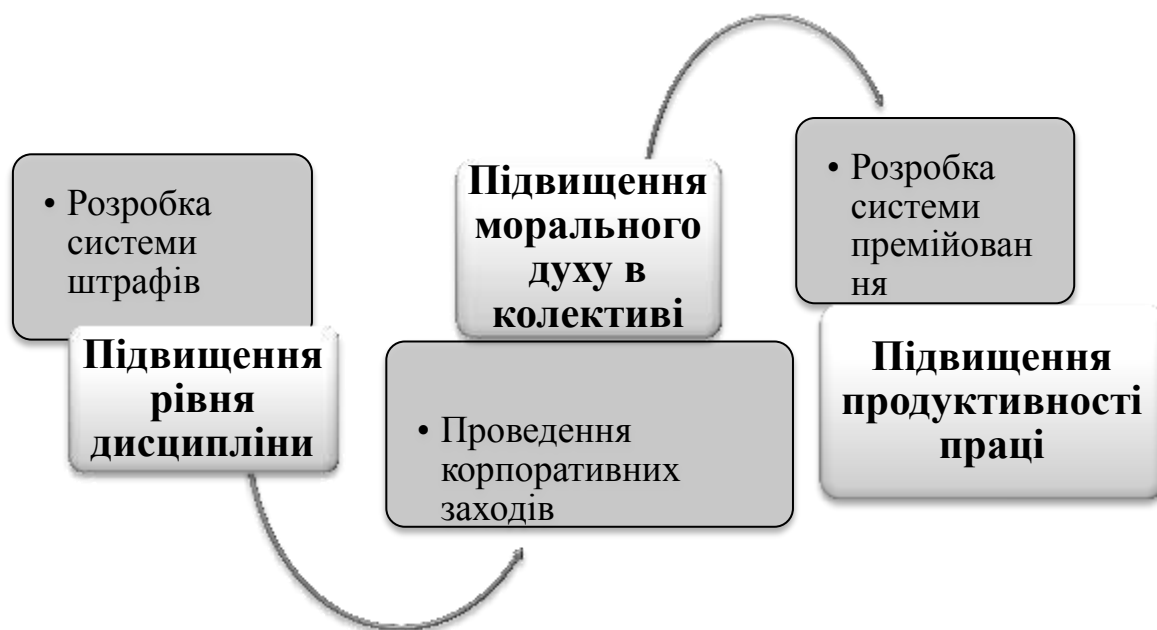


Рисунок 3.1. – Заходи з розвитку КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Далі розглядається більш детально кожне завдання. Як найбільш прийнятний варіант для ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» пропонується тип КК «Керувана ракета», що передбачає командну роботу, проектні рішення та стратегічне управління.

Для працівників, які протягом свого робочого часу вирішували велику кількість виробничих проблем, введення зміни – це додаткове збільшення робочого навантаження. Але не завжди зміни можуть зустрічати негативну реакцію, у найкращому варіанті ставлення до змін має бути з погляду можливостей для творчості та розвитку компанії.

Важливо супроводжувати зміни в культурі змінами в поведінці.

Існує три можливі поєднання змін у поведінці та культурі в компанії (рис. 3.2).

Зміна культури	
1. Значні зміни культури без зміни поведінки (проблеми здібностей та підготовки)	3. Значні зміни поведінки та культури (постійні зміни)
4. Жодних змін (статус-кво)	2. Значні зміни поведінки без зміни культури (проблеми прихильності та послідовності)
Зміна поведінки	

Рисунок 3.2. –Можливі поєднання взаємодії змін поведінки та культури (за В. Сате)

У нашому випадку необхідно прагнути до третього поєднання - зміни відбуваються в галузі поведінки та в галузі культури. Це ситуація постійних змін у тому сенсі, що люди по-справжньому і щиро вірять і цінують, як вони по-новому роблять свою роботу. Постійність при цьому виникає через те, що кожна зі сторін (поведінка і культура) взаємно посилюють і підтримують один одного. Це, у свою чергу, розвиває внутрішнє задоволення через те, що люди справді дедалі більше цінують зміни та вірять у них, змінюючи свою поведінку і надалі.

Широко відомо, що багато творчих колективів у науці, освіті та мистецтві, що функціонують на вільній комерційній основі, багато в чому досягли своїх успіхів в силу саме вище наведених обставин, повіривши в свої

здібності робити справу по-новому і досягнувши в собі внутрішньої згоди з цим через ухвалення нової культури.

Зміни у культурі можуть або передувати, або йти за змінами поведінки. Перше відбувається тоді, коли є безумовні докази значної переваги нових базових припущень проти існуючих. У цьому випадку від людей потрібно одне – набуття нових знань, компетенції та навичок, необхідних для вироблення відповідних зразків поведінки.

У тому ж випадку, коли немає очевидних доказів переваги нових припущень, зміни культури, швидше за все йдуть за змінами поведінки.

Також розглянемо заходи, спрямовані на підвищення рівня дисципліни у колективі. Трудова дисципліна є важливою складовою організаційної культури.

З метою вдосконалення дисципліни на підприємстві пропонується модель «батіг і пряник» (позитивні та негативні мотиватори). Як пряник (позитивних мотиваторів) застосуємо стимулювання на основі проведеного аналізу. Для того, щоб зменшити порушення дисципліни застосуємо «батіг» або негативні стимули. Завдання негативних стимулів – окреслити межі дозволеного, поставити рамки, через які працівникам заходити не можна.

До негативних стимулів («батога») відносять:

- дисциплінарні бесіди;
- усні і письмові попередження;
- догани;
- матеріальні стягнення (наприклад, депремійовання, штрафи, погашення збитків тощо);
- зниження в посаді.

Для компанії ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» розробимо систему «батога».

Під час розробки підсистеми негативного стимулювання необхідно враховувалися такі правила:

- мета покарання – як «покарати злочинця», та й перешкоджати повторенню його провини іншими співробітниками;

– працівники повинні знати, що за серйозні провини покарання буде суворим та невідворотним (незалежно від посади та цінності співробітника для компанії);

– негативні стимули корисні лише у невеликих дозах, у виняткових випадках та щодо окремих співробітників;

– важливо співвідносити міру покарання зі ступенем провини працівника. якщо працівник вважає, що до нього застосували надмірні санкції, то роботодавець має серйозну загрозу втрат;

– важливо, щоб співробітники знали про підсистему негативного стимулювання, що діє на підприємстві (які санкції передбачені і за які дії), система покарань має бути формалізована в документ;

– перелік негативних стимулів, що використовуються на підприємстві, не повинен бути більшим за перелік позитивних впливів, інакше у компанії виникає небезпека селекції одного типу працівників-дисциплінованих, виконавчих і згодних з тим, що їх карають;

– при створенні системи негативного стимулювання важливо врахувати специфіку співробітників конкретної компанії.

Система зачіпатиме преміальну частину заробітної плати або штраф призначатиметься у грошовому виразі (табл. 3.1).

Таблиця розроблена з урахуванням експертного методу, як експерти були залучені працівники компанії.

Для балансування стимулювання персоналу застосуємо позитивні елементи «пряник» (мотиватори) та гігієнічні фактори.

Завдання позитивних елементів (мотиваторів) – викликати та підтримувати у працівників позитивне ставлення до роботи, що сприяє підвищенню якості та продуктивності праці, а також підкріплювати бажану виробничу поведінку.

Крім мотиваторів та негативних впливів система стимулювання має контролювати дію гігієнічних факторів. Завдання управління «трудовою гігієною» – профілактика виникнення незадоволеності у працівників. Хороший

стан гігієнічних факторів не збільшує продуктивність праці, а просто зводить невдоволення працівників до нуля, поганий їх стан знижує працездатність.

Таблиця 3.1. – Система штрафів для компанії ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Зауваження	Сума штрафу
Штрафи, обчислювальні як частка від премії, %	
Догана	60
Прогул	80
Розкрадання	100
Вживання на робочому місці спиртних напоїв, наркотичних речовин, а також поява на робочому місці і в робочий час в нетверезому стані	100
Штрафи в грошовому виразі, грн.	
Куріння в недозволеному місці	500
Повторне і наступні запізнення за місяць	1000
Поява на робочому місці без спецодягу	300
Залишення робочого місця в неприбраному вигляді	1000
Образа колеги	

До «гігієни» відносять чинники контексту (умов, у яких здійснюється праця):

- фізичні умови (наприклад, освітленість, наявність денного світла, вентиляція, температура та вологість повітря, шумність, площа на 1 працівника; наявність обладнаних та ергономічних робочих місць, наявність необхідних для роботи інструментів і ресурсів, місць для відпочинку та прийому їжі, місце розташування компанії та ін.);

- обсяг та напруженість роботи (наприклад, ступінь завантаженості, рівномірність розподілу навантаження тощо);

- режим роботи (наприклад, робочі графіки, наявність перерв, вихідних днів, відпусток, понаднормової роботи, роботи в нічний час, програм «суміщення роботи з особистим життям» та ін.);

- СПК (міжособистісні відносини у колективі);

- кадрова політика;

– політика в області оплати праці і соціальних пільг.

Працюючи над чинниками трудової гігієни компанії необхідно враховувати такі принципи: по-перше, що менше у системі стимулювання мотиваторів, тим краще повинна бути «гігієна» і навпаки; по-друге, «гігієна» не повинна бути гіршою, ніж у компаній – конкурентів, які діють на ринку праці.

Для покращення умов праці в компанії планується проводити корпоративні заходи, які мають покращити моральний клімат у колективі та знизити рівень конфліктності.

Передбачається провести наступні заходи:

- спортивний турнір з футболу;
- урочистий вечір для всіх співробітників щодо річниці компанії.

Далі розглянемо проведення корпоративного вечора для всіх співробітників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» з приводу річниці компанії. Метою цього заходу є зміцнення ідентичності співробітників, спільного клімату в колективі.

Захід, впливаючи на емоції учасників, спрямований на вирішення організаційних завдань: знайомство співробітників різних підрозділів, зміцнення КК, акцентування її місії та цілей, перспектив, формування корпоративної гордості. Корпоративний вечір матиме презентаційний характер: позиціонування компанії як єдиного організму у бізнес-середовищі для співробітників.

Місце проведення слід вибрати, ґрунтуючись на кількості учасників (142 особи) та відповідній орендній платі. Виходячи з цих двох положень, найбільш оптимальним буде святкування у відомому ресторанному комплексі м. Харкова такому як «Сімейний очаг» або «Baden-Baden»

За три тижні слід провести інформування працівників про майбутню подію. Для цього інформаційний лист надсилається всім співробітникам електронною поштою та начальники повідомляють про це підлеглих на організаційних зборах. За тиждень до заходу інформування повторюється.

Корпоративний вечір передбачає обов'язково розробку сценарію, де точно за часом розподілено всі дії.

Передбачається, що захід проходитиме стилі корпоративної етики ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» та складатиметься з офіційної та неофіційної частини, що сприяє знайомству співробітників та їх спілкуванню.

Крім того, у діяльність ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» планується впровадити наступні заходи, спрямовані на покращення організаційного клімату:

- ввести загальні збори для співробітників раз в квартал;
- встановити день прийому відвідувачів у директора – другий вівторок кожного місяця за попереднім записом;
- святкування днів народження співробітників рекомендується доповнити вивішуванням на загальну дошку великої листівки з можливістю кожного написати в ній побажання та теплі слова.

Далі необхідно розробити систему преміювання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Система преміювання робітників ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Привід для преміювання	% від ставки
Відсутність прогулів, запізнень і доган в перебіг місяця	25
Перевиконання плану більш ніж на 5 %	80
Виконання плану на 100%	50
Зниження простоїв обладнання більш ніж на 10 % у порівнянні з попереднім періодом	100
Зниження кількості бракованої продукції більш ніж на 5 % у порівнянні з попереднім періодом	20

Система преміювання («пряник») розроблена з урахуванням колективного принципу мотивації та розрахунку преміального фонду на команду. Як складові системи мотивації пропонується запровадити змагання між співробітниками та конкурс на звання кращого працівника.

Пропонується впровадити у діяльність компанії змагання між командами за результатами роботи протягом року за оцінками, наведеними у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. – Показники оцінки змагання на звання «Найкраща команда» ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

№	Найменування	Макс, у балах	Примітка
1.	Обсяг продажів	45	За кожен відсоток перевиконання плану +5 балів
2.	Виконання плану	40	За кожні 10 тис. понад програми +5 балів
3.	Виконання технічних заходів	30	За кожний додатковий захід плану +2 бал.
4.	Відгуки покупців	20	При наявності подяки +20 балів, при наявності скарг – 15 балів за 1 випадок.
5.	Стан трудової дисципліни	10	За кожне порушення -10 балів, при відсутності +10 балів
6.	Навчання та атестація кадрів	30	За кожного працівника, що пройшов навчання за передовим технологіями та атестацію +5 балів
	Разом балів	270	

Крім того, ці конкурси будуть виконувати роль оцінки, оскільки проводитимуться щорічно.

Планується запровадити проведення конкурсів на звання «Найкращий за професією». Конкурси професійної майстерності співробітників на звання «Кращий за професією» ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» проводитимуться з метою вдосконалення професійної майстерності, виявлення та поширення методів та прийомів праці, підвищення престижу професії та є складовою системи безперервного професійного навчання кадрів.

Під час проведення підсумків присуджуватиметься 2 призові місця з врученням дипломів.

Премія нараховуватиметься працівникам, які пропрацювали в компанії не менше 12 місяців у звітному році.

Також заплановано преміювання працівників за сприяння винахідництву та раціоналізації. Даний вид стимулювання покликаний моти-

вувати працівників до розробки інновацій та підвищення продуктивності праці. Пропозиція визнаватиметься раціоналізаторською за дотримання таких умов:

– якщо воно містить нове обґрунтоване рішення задачі, спрямованої на вдосконалення технології, що застосовується, що забезпечує більш раціональне використання обладнання та матеріалів;

– пропозиція є самостійною роботою автора чи колективу авторів, які подали пропозицію;

– пропозиція є корисною, тобто створює економію або якийсь інший позитивний ефект.

Розміри преміювання за раціоналізаторські пропозиції пропонується встановити у таких розмірах:

– раціоналізаторські пропозиції, створюють економію – від 1 % до 5 % від суми річної економії;

– раціоналізаторські пропозиції, що не дають економії, але покращують умови праці – до 10 тис. грн..

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Далі необхідно розрахувати економічну ефективність заходів щодо розвитку КК, які включають: премії працівникам за розробленою схемою, премії за раціоналізаторство, запровадження змагання між працівниками та конкурсу на звання найкращого працівника (табл. 3.4).

Таким чином, сума витрат на впровадження пропозицій у рамках стратегії управління персоналом становитиме в середньому 1513,48 тис. грн..

Основні економічні та соціальні результати від заходів враховано без обліку змін інфляції, мінімального розміру оплати праці та тарифу, оскільки ці зміни неможливо передбачити з достатньою часткою точності. Розрахунок

ґрунтується на даних 2024 року. Розрахунок містить оптимістичний прогноз (табл. 3.5).

Таблиця 3.4. – Розрахунок витрат на організацію заходів щодо розвитку корпоративної діяльності культури ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

№	Показник	Значення	Сума	Пояснення
1.	Преміальний фонд працівникам	Мінімальне	981360	Розрахунок виконано як відсоток від запланованого фонду заробітної плати на 2026 рік (32712000 грн.) - максимально допустимий на думку генерального директора 5 %, мінімально можливий шляхом експертного прогнозу – 3 %
		Максимальне	1635600	
		Середнє	1308480	
2.	Преміальний фонд за раціоналізаторство	Мінімальне	75000	Розрахунок виконаний шляхом множення можливої кількості пропозицій на відсоток преміювання
		Максимальне	105000	
		Середнє	90000	
3.	Сума видатків на змагання між працівниками	Мінімальне	12800	Розрахунок виконано шляхом множення вартості призів на передбачувану кількість переможців. Призи -0,5 міс. тарифної ставки або окладу за 1 -е місце і 0,3 міс. тарифної ставки або окладу за 2 місце.
		Максимальне	19200	
		Середнє	16000	
4.	Сума видатків на проведення конкурсу на звання кращої команди	Мінімальне	88000	Розрахунок виконано шляхом множення вартості призів на передбачувану кількість переможців. Призи – від 10 до 5 тисяч за 1-3 місяці всім членам команди (від 3 до 5 осіб)
		Максимальне	110000	
		Середнє	99000	
5.	Разом витрати	Мінімальне	1157160	
		Максимальне	1869800	
		Середнє	1513480	

Таким чином, розроблені заходи мають сприяти збільшенню економічної ефективності роботи компанії за рахунок збільшення продуктивності праці (на 6 % на рік).

У табл. 3.6 подано розрахунок основних соціальних результатів від заходів щодо розвитку КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

Таблиця 3.5. – Розрахунок основних економічних результатів від заходів щодо розвитку КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

№	Захід	Показник	Очікуваний результат	Сума, тис. грн.
1.	Впровадження преміювання	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	Збільшення - 1,5 % на рік	140,18
2.	Впровадження заохочень за раціоналізаторства	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	Збільшення - 0,5 % на рік	46,7
3.	Впровадження змагань	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	Збільшення - 2 % на рік	186,9
4.	Впровадження конкурсу на звання найкращої команди	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	Збільшення - 2 % на рік	186,9
5.	Разом витрати	Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	Збільшення - 6 % на рік	560,71

Таким чином, запропоновані заходи щодо розвитку КК повинні сприяти збільшенню соціальної ефективності діяльності ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ», у тому числі:

- збільшенню частки працівників, бажаючих працювати на даному підприємстві – на 12 % на рік;
- збільшенню частки працюючих, які висловили задоволеність системою винагороди – на 6 % на рік;
- збільшенню частки працюючих які висловили задоволення умовами для самовираження – на 6 % на рік.

Крім того, соціальними результатами впровадження кадрової стратегії на підприємстві будуть: покращення іміджу компанії як привабливого роботодавця, збільшення лояльності працівників компанії, підвищення рівня дисципліни.

Таблиця 3.6. – Розрахунок основних соціальних результатів від заходів розвитку КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

№	Заходи	Показник	Очікуваний результат	Значення показника
1.	Впровадження преміювання	Питома вага працівників, бажаючих працювати на даному підприємстві, %	Збільшення - 2% на рік	36,7
		Питома вага працюючих, висловили задоволеність системою винагороди, %	Збільшення – 3 % на рік	37,1
2.	Впровадження заохочень за раціоналізаторство	Збільшення числа поданих раціоналізаторських пропозицій, од.	Збільшення – на 5 од. на рік	5
		Питома вага працюючих, висловили задоволеність умовами для самовираження, %	Збільшення - 3% на рік	37,1
3.	Впровадження змагань	Питома вага працівників, бажаючих працювати на даному підприємстві, %	Збільшення – 5 % на рік	37,8
		Питома вага працюючих, висловили задоволеність умовами для самовираження, %	Збільшення – 3 % на рік	37,1
4.	Впровадження конкурсу на звання найкращої команди	Питома вага працівників, бажаючих працювати на даному підприємстві, %	Збільшення – 5 % на рік	37,8
		Питома вага працюючих, висловили задоволеність системою винагороди	Збільшення – 3 % на рік	37,1
5.	Разом	Питома вага працівників, охочих працювати на даному підприємства, %	Збільшення - 12 % в рік	40,3
		Питома вага працюючих, які висловили задоволеність системою винагороди, %	Збільшення – 6 % на рік	38,2
		Питома вага працюючих, що висловили задоволеність умовами для самовираження, %	Збільшення – 6 % на рік	38,2

В результаті розвитку КК очікується збільшення основного показника – виручки (розрахунок за формулою 3.1):

$$V = \text{ПП} * \text{Ч}, \quad (3.1)$$

де V – виторг;

ПП – продуктивність праці,;

Ч – чисельність персоналу.

У прогностному році цей показник складе (без урахування приросту чисельності персоналу, тільки за рахунок збільшення продуктивності праці):

$$U = 9905,99 * 36 = 356615,64 \text{ тис. грн.}$$

Цей показник вищий, ніж у 2024 року на 20185 тис. грн.. Приріст порівняно з 2023 роком становив 5,6 %.

На рис. 3.3 представлена динаміка виручки і продуктивності праці до та після впровадження заходів щодо розвитку КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

В результаті проведених розробок запропоновано заходи щодо розвитку КК.

Запропоновано змінити тип культури з «Ейфелевий вежі» на «Керуючу ракету». В рамках стратегії управління персоналом розроблено систему мотивації персоналу, що включає систему штрафів, премій, конкурсів на кращий підрозділ та кращого працівника за посадою, а також проведення корпоративних заходів. Розраховані економічні і соціальні результати заходів, підтверджено доцільність їх впровадження.

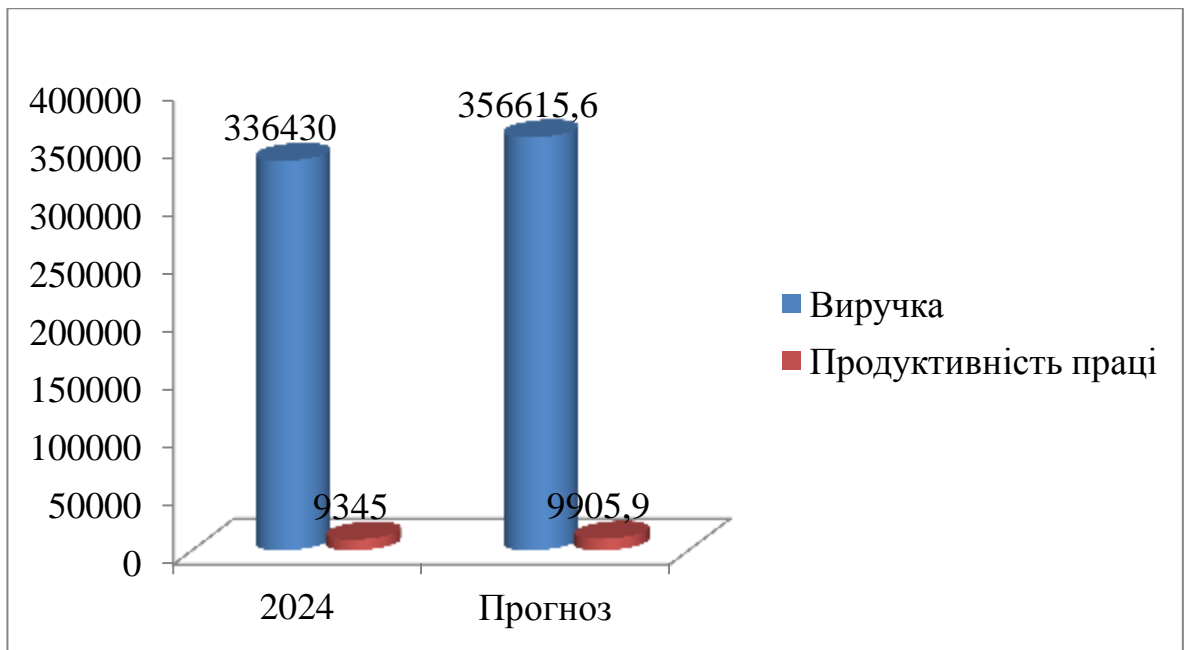


Рисунок. 3.3. – Зміна виручки і продуктивності праці до і після впровадження заходів щодо розвитку КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»

Таким чином, в цілому розвиток КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» призведе (за оптимістичним прогнозом) до таких економічних результатів:

- збільшення продуктивності праці (на 6 % на рік);
 - збільшення виручки від продажів (на 5,6 % на рік);
- та результатам соціальним:
- покращення СПК в колективі;
 - збільшення частки працівників, бажаючих працювати на цьому підприємстві – на 12 % на рік;
 - збільшення питомої ваги працюючих, які висловили задоволеність системою винагороди – на 6 % на рік;
 - збільшення частки працюючих, які висловили задоволеність умовами для самовираження – на 6 % на рік.

ВИСНОВКИ

Для досягнення цілей дослідження з трансформації КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» було вирішено такі завдання:

- вивчена сутність внутрішньої культури фінансової компанії;
- визначено методи і принципи управління КК;
- описані проблеми розвитку КК в умовах мінливої економіки;
- проаналізовано фінансові показники ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»;
- проаналізовано сформована КК в ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення КК ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ».

КК можна ідентифікувати у вигляді системи цінностей та методів вирішення проблем, які ведуть організацію до успіху. Дані методи рішення та система цінностей формують у співробітників компанії усвідомлення належності до певної культури. Кожна успішна фінансова організація, що розвивається, прагне формувати свою власну «Corporate culture» як «набір базових цінностей, негласних норм і угод, переконань, поділяються усіма членами компанії». Це своєрідна система загальних припущень та цінностей про те, що і як робиться у фінансовій установі, що пізнається у міру зіткнення із внутрішніми та зовнішніми проблемами. КК дозволяє фінансовій компанії не тільки вижити в ринковій економіці, а й перемогти в конкурентній боротьбі, успішно розвиватися та завойовувати нові ринки.

КК слідує логічному ланцюжку взаємозалежних полів: загальні цінності – взаємовигідне співробітництво – відповідальну організаційну поведінку. Базовими складовими «corporate culture» передбачаються декларація корпоративної місії, корпоративна філософія, корпоративний дух, стиль менеджменту та лідерства, корпоративна етика, управління персоналом та організаційною поведінкою, імідж та ділова репутація, культура сервісу.

КК можна формувати різними способами, наприклад, насадженням зверху та пророщуванням знизу. Перший швидше, другий – довговічніший. Тому, як правило, використовується їх поєднання.

ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» в трендах висококонкурентного ринку і волатильності найбільш чутливі до потреб клієнтів, ніж державні компанії.

ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ»и в умовах висококонкурентного ринку і нестабільності більш чутливі до потреб клієнтів, ніж державні компанії.

В останні роки відбувається зближення різних моделей КК, їх взаємне проникнення. Трансформація будь-якої КК має певні загальні рівні та етапи, закріплені в корпоративному керівництві.

Крім того, явно простежується ряд проблем наступного характеру:

– відсутня проектно-аналітична діяльність. Немає конкурсів проектів та сценаріїв проведення заходів. На сьогоднішній день можна доручити проведення заходу спеціальним фірмам. Також відсутня системність у діяльності учасників та його інформаційний обмін, що дозволяє проводити заходи більш якісному рівні;

– непродуктивно використовуються сучасні комунікативні та інформаційні технології. Заходи проводяться за методичними рекомендаціями, створеними кілька років, а то й десятків тому за допомогою досить примітивних технічних засобів;

– усі спеціальні заходи, присвячені ритуалам, проводяться формально.

Перелічені інструменти сприяють тому, що система стійких уявлень про дух КК доводиться до співробітників яскравою емоційною формою. Це дозволяє створити атмосферу спільності співробітників та формує відданість компанії. В результаті автором були виявлені деякі моменти, що вимагають коригування:

– харчування співробітників відбувається нерівномірно за часом, а продукція який завжди задовольняє потреби піклуватися про здоров'я;

– з урахуванням кризових явищ у країні дещо знизився моральний дух колективу, а зі зростанням цін – та його зацікавленість у результатах праці; відсутні мотивація та стимулювання.

КК є величезну область матеріальних і духовних явищ у житті трудового колективу: переважаючі у ньому цінності й моральні норми, сформований у колективі образ поведінки й ритуали, прийняті у ньому, і навіть традиції, які формуються з заснування компанії та поділяються переважною більшістю співробітників.

Тільки цілеспрямована та інтенсивна діяльність із співробітниками компанії може дати задовільні результати у сфері створення організаційної культури та створення умов для розкриття соціальних здібностей. Схеми, проекти та ідеї так і залишаться символами на папері, якщо одного разу керівництво ТОВ «ФМ ХЛАДОПРОМ» не усвідомить для себе, що цей проект є не що інше, як створення душі компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_2_14
2. Артеменко М.Г., Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна*, 2016. № 917.
3. Бабич О., Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісник Української академії державного управління*, 2017. №2 с. 449-456.
4. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 682. С. 11-15.
5. Беляк Т.О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук. Кіровоград, 2016. 269 с.
6. Варцаба В.І. Синергетична парадигма гармонізованого управління людськими ресурсами соціально-економічних систем. *Проблеми економіки*, 2015. С. 247-252.
7. Варцаба В.І., Петренко В.П. Гармонізоване управління і менеджмент – актуальний напрям розвитку теорії та практики управління. *Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць КНЕУ ім. В. Гетьмана*. 2014. №34. С. 3-8.
8. Вачевський М.В., Примаченко Н.М., Баб'як М.М. Маркетингова культура у підприємстві: навч. посіб. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 128 с.
9. Волянська-Савчук Л.В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування: дис. ... канд. екон. наук. Хмельницький, 2017. 266 с.

- 10.Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура: монографія / За ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2016. 376 с.
- 11.Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2017. 400 с.
- 12.Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання. – Харків : Вид. ХНЕЦ, 2016. 252 с.
- 13.Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. С. 37-41.
- 14.Домбровський В.С., Пластун О.Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як фактор попередження його банкрутства. *Українська академія банківської справи НБУ*. URL: <http://uabs.edu.ua>
- 15.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1. / відп. ред. С. В. Мочерний та ін.. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
- 16.Заньковський О.М., Кагляк О.О. Теорія і практика управління організаціями. *Матеріали міжнародної науково-методичної конференції. Корпоративна культура в організації*, 2018. с. 125-136.
- 17.Захарчин Г.М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 815. С. 46-50.
- 18.Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Трансформація нових цінностей у категорії менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 121-128
- 19.Захарчин Г.М., Терехух А.А., Лісовська Л.С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект. Монографія. Львів. Видавництво Національного університету«Львівська політехніка», 2019. 437 с.
- 20.Зелінська Г.О., Андрусів У.Я., Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-*

- Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. №2 (22). С. 72-80.
21. Іванова І.В. Менеджмент підприємства. практикум: навч. пос.. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 247 с.
22. Іванченко А.В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4, Ч. 2, Т. 1. С.67-77.
23. Іванюта С.М., Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. Навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
24. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. [та ін.] – Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
25. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури: дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2016. 200 с.
26. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 98-103.
27. Мельниченко С., Кудлай Т. Готельна мережа: вибір форми управління. *Вісник Науковий журнал КНТЕУ*. 2017. №3. С. 38-48.
28. Павліченко А. Ціннісні орієнтації у системі становлення особистості. *Психологія і суспільство*. 2005. № 4. С. 98-120.
29. Петренко В. П. Боднар Г. Ф. Графоаналітичне моделювання процесів і умов гармонізації інтересів сторін – учасників державно- приватних партнерств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. №34. С. 85-88.
30. Письменний І.В. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 5-11.
31. Пітель Н.Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. *Інформаційна економіка*. 2018. № 6. С. 62.

- 32.Потапюк І.П., Даниленко К.О., Мокієнко Є.О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5. С. 170-175.
- 33.Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2. С. 24-27.
- 34.Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №15.
- 35.Серьогін С.М., Сорокіна Н.Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 8. С. 57-64.
- 36.Сімченко М.О., Аблялімов Е.Р., Чачуа Ю.О. Сучасні підходи до узгодження інтересів підприємства зі суб'єктами господарювання. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
- 37.Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність держ. упр.* 2018. Вип. 1(54). Ч. 1. С. 56 – 61.
- 38.Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура: сутність та теоретичні підходи дослідження. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 4. С. 167-172.
- 39.Тельнов А.С., Решміділова С.Л. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С. 52-56.
- 40.Ткач Т.В.Освітній менеджмент: соціально-психологічні фактори. *Держава та регіони*. 2013. №1. С. 335-338.
- 41.Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4 С. 389-397.

42. Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (24). С. 56-65.
43. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Вид 2-ге, випр. доп. К.: Академвидав, 2017. 576 с.
44. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2019. вип. 17. С. 56-62.
45. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України. – Київ :, 2014. С. 44.

ДОДАТКИ

Рік	Автор	Характеристика терміну
1	2	3
1952	Е.Джакус	Культура підприємства – це такий, що увійшов у звичку, став традицією образ мислення і спосіб дії, який більшою чи меншою мірою поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».
1974	Л.Еллридж, А.Кромбі	Під культурою організації варто розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.
1981	Х.Шварц, С.Девіс	Культура організації являє собою комплекс переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих особистостей і груп.
1981	У.Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконаннях.
1982	К.Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики, що відображають особливості організації, те, що відрізняє її від всіх інших у галузі.
1982	М.Пақановський, Н.О'Доннел- Тружилліо	Організаційна культура – це не просто одна зі складових проблеми, це сама проблема в цілому. На наш погляд, культура – це не те, що організація має, а те, чим вона є.
1983	Л.Смірсич	Організаційна культура є придбані смислові системи, що передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні і афективні функції і здатні створювати культурний простір і особливе відчуття реальності.
1985	С.Мішон, П.Штерн	Організаційна культура – це сукупність символів, ритуалів і міфів, що відповідають цінностям, властивим підприємствам, які розділяються і передаються кожному члену з вуст в уста в якості життєвого досвіду.

Продовження додатку А

1	2	3
1985	В.Сате	Культура являє собою набір важливих установок (часто вже не формульованих), поділюваних членами того чи іншого суспільства. Ці найважливіші поняття складаються з норм, цінностей, підходів, переконань.
1985	Е.Шейн	Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними. Отже, нових членів групи слід навчати цим правилам, як єдино правильного способу осягати що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням подібних проблем.
1986	Г.Морган	Культура в метафоричному сенсі – це один із способів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі основних цінностей, переконань, ідеології, які спрямовують діяльність підприємства в потрібне русло.
1986	Р.Кілманн, М.Сакстон	Організаційна культура – це філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами.
1987	К.Шольц	Корпоративна культура являє собою неявну, невидиму і неформальну свідомість організації, яка керує поведінкою людей і, в свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки.
1991	Г.Хофстеде	У широкому сенсі організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.
1992	Д.Дреннан	Культура організації – це все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють відносини, що сформувалися зразки прийнятих норм поведінки.
1993	А.Уільямс, П.Добсон, М.Уолтерс	Культура – це загальні для всіх, відносно стійкі переконання, відносини і цінності, що існують усередині організації.
1993	А.Фурнхам, Б.Гунтер	Корпоративна культура – це вірування, установки і цінності, які існують в організації і поділяються колективом. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо.

Продовження додатку А

1	2	3
1993	А.Мак-Лін, Ж.Маршалл	Організаційна культура є сукупність традицій, цінностей, установок, переконань і відносин, які створюють всеосяжний контекст для всього, що ми робимо або, про що думаємо, виконуючи роботу в організації.
1995	Е.Браун	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.
1997	Ю.Г.Одегов, П.В.Журавльов	Культура організації – це сукупність типових для неї цінностей, норм і точок зору або ідей, які свідомо чи підсвідомо формують зразок поведінки для співробітників організації. Вони входять в традицію, піддаються змінам і впізнаються по символам. Культур організації може розглядатися як вираження цінностей, які втілені в організаційній структурі і в кадровій політиці.
1998	Б.Карлофф	Культура корпорації – певні позиції, точки зору, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз цих цінностей втілено в організаційній структурі і в кадровій політиці.
1998	М.Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи.
1993, 1998	Р.Л.Кричевський	Корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукту, що випускається і т.д.
2000	В.В.Томілов	Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це спосіб мислення, дії та існування. Культура корпорації може розглядатися як вираження основних цінностей в організаційній структурі; системі управління; кадровій політиці, впливаючи на них.

Продовження додатку А

1	2	3
2000	В.В.Козлов, А.О.Козлова	Корпоративна культура – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва, ідентифікування працівників з підприємством і перспективами його розвитку.
2001	А.О.Блінов, О.В.Василевська	Корпоративна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій, які передаються через символічні кошти духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного спілкування.
2001	В.А.Співак	Культура корпорації – дуже складне, багатошарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників.
2001	О.С.Виханський, А.І.Наумов	Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їхньої поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.
2002	О.В.Карпов	Організаційна культура – сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників, узгоджуються зі стратегією організації.
2002	Д.Мацумото	Організаційна культура – динамічна система правил, поділених членами організації. Такі правила включають в себе різноманітні психологічні конструкти, наприклад відносини, цінності, переконання, норми і поведінку. Це щось більше, ніж просто поведінкові практики, які ми спостерігаємо в повсякденному виробничій діяльності. Вона має відношення до глибоко вкоріненим цінностям і переконанням, які вважають важливими для себе не тільки окремі працівники, а й вся організація в цілому.

Закінчення додатку А

1	2	3
2003	Т.І.Соломанідіна	Корпоративна культура – соціально-духовне поле компанії, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу компанії і дозволяють організації просуватися до успіху.