

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Формування та розвиток корпоративної культури»

здобувача Босик Ірини Вікторівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Щетініна Людмила
Валеріївна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

Київ 2023

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Босик Ірині Вікторівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ заочної _____ форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

« _____ **Формування та розвиток корпоративної культури** _____ »

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти дослідження та розвитку корпоративної культури в сучасних умовах (назва розділу)
Розділ 2	Діагностика моделі корпоративної культури ТОВ «Тедіс Україна» (назва розділу)
Розділ 3	Рекомендації удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	процес формування та розвитку корпоративної культури
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	поглиблення теоретико-методичних та практичних засад процесу формування та розвитку корпоративної культури та розробка програми заходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- розкрити сутність та зміст поняття «корпоративна культура», висвітлити погляди на її основні складові та функції;
- поглибити теоретичні положення щодо процесу формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- розкрити особливості методів та інструментів дослідження стану корпоративної культури;

У розділі 2

- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТЕДІС Україна» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести діагностику корпоративної культури на підприємстві та оцінити її ефективність;
- проаналізувати недоліки існуючої моделі корпоративної культури;

У розділі 3

- вивчити зарубіжний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- розробити заходи удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»;
- спрогнозувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми формування та розвитку корпоративної культури, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 103 аркуші, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 таблиць. Під час написання використано 56 джерел. Робота містить 4 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Тези, опубліковані у матеріалах конференції «Modern Research in world science».

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку корпоративної культури. **Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури. **Метою** магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних та практичних засад процесу формування та розвитку корпоративної культури та розробка програми заходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна».

Завдання магістерської роботи:

- розкрити сутність та зміст поняття «корпоративна культура», висвітлити погляди та її основні складові та функції;
- поглибити теоретичні положення щодо процесу формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- розкрити особливості методів та інструментів дослідження стану корпоративної культури;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТЕДІС Україна» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести діагностику корпоративної культури на підприємстві та оцінити її ефективність;

- проаналізувати недоліки існуючої моделі корпоративної культури;
- вивчити зарубіжний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- розробити заходи удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»;
- спрогнозувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: факторний аналіз, абстрактно-логічний, метод спостереження та теоретичного узагальнення, аналіз і синтез, метод порівняльного дослідження, метод прогнозування економічних показників, метод поелементної якісної оцінки, метод С. Хенді, метод опитування.

Практичне значення дослідження полягає у розробці заходів удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна».

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: корпоративна культура, корпоративний дух, управління персоналом, місія, візія, основні цінності, імідж.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Босик Ірини Вікторівни
на тему «Формування та розвиток корпоративної культури»

1. **Актуальність теми:** Корпоративна культура в організації є її можливістю отримати конкурентні переваги. Водночас, не кожна корпоративна культура завдяки своїй унікальності забезпечує високу лояльність персоналу, а отже, і прибутковість організації. Необхідно свідомо управляти корпоративною культурою і тільки завдяки цілеспрямованому впливу на неї можна отримати позитивні соціально-економічні ефекти.
2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** Здобувач дослідив численні теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «корпоративна культура», а також запропонував власні методичні розробки для оцінювання її ефективності.
3. **Наявність самостійних розробок автора:** Здобувач розробив програму заходів розвитку корпоративної культури в компанії, а також оцінив їх ефективність.
4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:** Заходи, запропоновані здобувачем, мають практичну цінність та прийняті керівництвом компанії до виконання.
5. **Наявність недоліків:** Відсутні посилання на роботи деяких викладачів кафедри (хоча їх прізвища заявлені у вступі) з приводу досліджуваної теми. Пункт 3.1 носить більше описовий ніж рекомендаційний характер. У Висновках варто було б чіткіше виписати недоліки, які були визначені у другому розділі КМР щодо формування корпоративної культури у товаристві та пропозиції щодо їх усунення.
6. **Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** КМР рекомендована до захисту з оцінкою 54 бали.

Науковий керівник:
Щетініна Л.В., к.е.н., доцент, доцент
кафедри соціоекономіки та управління
персоналом

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Босик Ірини Вікторівни

Тема: «Формування та розвиток корпоративної культури»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної магістерської роботи є особливо актуальною для ТОВ «ТЕДІС Україна», так як компанія прагне виділитися поміж конкурентів та залучати найкращих фахівців. З цією метою підприємство постійно розвивається, формує конкурентні переваги та розвиває корпоративну культуру, яка дозволяє створити власний унікальний образ в очах ділових партнерів, клієнтів та співробітників. Тому питання діагностики та оцінки стану корпоративної культури стають все більш актуальними для ТОВ «ТЕДІС Україна».

Якість проведеного дослідження. В кваліфікаційній магістерській роботі було достатньо детально досліджено стан корпоративної культури на підприємстві, були вирішені поставлені завдання та надані відповідні рекомендації.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. В роботі розкриті теоретичні питання формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві, досліджено методи оцінки стану корпоративної культури, наведені актуальні пропозиції щодо вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна».

Зауваження. Робота не має особливих зауважень. Більше уваги приділити визначенню економічної ефективності заходів удосконалення моделі корпоративної культури.

Практична значимість висновків та рекомендацій. Висновки, зроблені автором, є аргументованими. Запропоновані заходи вдосконалення моделі корпоративної культури є актуальними та доцільними на даному етапі функціонування компанії.

Місце роботи та посада рецензента: Івасюк І.А., HRD ТОВ «ТЕДІС Україна»

Підпис:



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	6
1.1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура».....	6
1.2 Складові елементи, етапи та принципи формування та розвитку корпоративної культури.....	12
1.3 Методичні аспекти вибору методів та методик діагностики стану корпоративної культури	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕДІС УКРАЇНА»	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕДІС Україна»	30
2.2 Аналіз стану корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»	40
2.3 Оцінювання ефективності корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» за даними соціологічних досліджень	55
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕДІС УКРАЇНА»	63
3.1 Імплементация зарубіжного досвіду для розвитку корпоративної культури у ТОВ «ТЕДІС Україна».....	63
3.2 Заходи удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» ..	69
3.3 Соціально-економічна ефективність заходів удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»	78
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку ринкових відносин та євроінтеграційних процесів, жорсткої конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу, підприємствам, щоб виділятися поміж конкурентами та залучати найкращих фахівців, потрібно постійно розвиватися та формувати конкурентні переваги, зокрема розвивати корпоративну культуру. Остання, в свою чергу, охоплює як місію, основні цінності, ключові цілі та стратегічне бачення підприємства, так і стиль спілкування та стиль поведінки персоналу, активність, залученість та лояльність працівників, рівень мотивації. Міцна корпоративна культура дозволяє створити власний унікальний образ в очах ділових партнерів, клієнтів та співробітників, що є однією з найважливіших умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах та шляхів удосконалення її існуючої моделі в компанії присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Л. Степанової, О. Тужилкіної, А. Колота, Л. Щетініної, І. Петрової, С. Цимбалюк, Є. Смірнова, Р. Кричевського, Є. Короткова, Т. Соломанідіної, Е. Брауна, Г. Моргана, Г. Хофстеде, Т. Базарова, П. Вейла, Є. Жака, А. Силіни, Є. Шейна, А. Кромбі, Д. Елдріджа, І. Терона та ін. Хоча дану тему досліджувало багато науковців, досі тривають дискусії щодо формування єдиного підходу до визначення сутності поняття «корпоративна культура» та її основних складових, методів та інструментів діагностики стану.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в поглибленні теоретико-методичних та практичних засад процесу формування та розвитку корпоративної культури та розробка програми заходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна. Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити сутність та зміст поняття «корпоративна культура», висвітлити погляди та її основні складові та функції;
- поглибити теоретичні положення щодо процесу формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- розкрити особливості методів та інструментів дослідження стану корпоративної культури;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТЕДІС Україна» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести діагностику корпоративної культури на підприємстві та оцінити її ефективність;
- проаналізувати недоліки існуючої моделі корпоративної культури;
- вивчити зарубіжний досвід формування та розвитку корпоративної культури;
- розробити заходи удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»;
- спрогнозувати економічну ефективність запропонованих заходів.

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

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури.

Методи дослідження. В роботі для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи дослідження: факторний аналіз, абстрактно-логічний, метод спостереження та теоретичного узагальнення, аналіз і синтез, метод порівняльного дослідження, метод прогнозування економічних показників, метод поелементної якісної оцінки, метод С. Хенді, метод опитування.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці заходів удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна».

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора КМР. За результатами

впровадження практичних розробок отримано довідку від організації. Збільшення прибутку складає 205,87%.

Наукова апробація отриманих результатів.

Босик І. В. Формування та розвиток корпоративної культури (на прикладі ТОВ «ТЕДІС Україна». *Матеріали конференції «Modern Research in world science»*. URL: <https://sci-conf.com.ua/category/konferenczii-v-ukraine/>

Інформаційну базу дослідження дипломної роботи склали наукові статті, монографії, науково-методичні публікації та аналітичні статті в періодичній пресі різних авторів, які вивчали процес формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві, шляхи удосконалення моделей корпоративної культури, дані внутрішньої звітності ТОВ «ТЕДІС Україна» (фінансова та статистична інформація за останні три роки господарської діяльності) та інформаційні матеріали глобальної мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «корпоративна культура»

Розкриття сутності поняття «корпоративна культура» повинне базуватися на визначенні поняття «культура».

В останній чверті XX ст. виникли два наукові підходи до осмислення загальної природи культури у вітчизняній науці. Згідно першого підходу культура являла собою процес творчої діяльності (А. Арнольдов, Е. Баллер, Н. Злобін, Л. Коган, В. Межуєв). За другим підходом (В. Давидович, М. Каган, Е. Маркарян, З. Файнбург, В. Трушков) культура визначалася як специфічний спосіб людської діяльності. Спільним для обох підходів є діяльнісна інтерпретація культури, навіть незважаючи на той факт, що обґрунтування цієї інтерпретації істотно відрізняються [1].

На думку Е. Тейлора, культура поєднує в собі сформовані в людини вірування та звичаї, знання та здібності, характерні риси та звички [1].

У 1936 році М. Шериф визначив «культуру підприємства» як соціальні норми поведінки працівників. У розумінні Шерифа соціальні норми – це набір певних моделей та правил поведінки, які допомагають регулюванню взаємовідносин між людьми, а також дають можливість спрогнозувати як за тих, чи інших обставин люди будуть себе поводити, про що думатимуть, що відчуватимуть і що говоритимуть [48].

Е. Шейн вважає, що створення та управління організаційною культурою є серед головних функцій лідерів підприємства. Повністю погоджуємося з цією

тезою, адже культура і менеджмент не можуть існувати і бути зрозумілими окремо одне від одного [16].

В авторському трактуванні поняття «культура організації» М. Семикіна представляє її як систему, до якої входять інші підсистеми, такі як підприємницька, організаційна, матеріальна, ділова та корпоративна культури. Саме такий поділ на підсистеми дає можливість виділити корпоративну культуру серед інших підсистем.

Вперше термін «корпоративна культура» був сформульований та застосований у військовій термінології ще у ХІХ ст. німецьким фельдмаршалом Мольтке для визначення писаних та неписаних правил поведінки в офіцерському середовищі. Наприкінці ХІХ ст. представники Школи людських відносин менеджменту почали активно вивчати вплив людських відносин усередині організації на її діяльність [52].

На початку 30-х років ХХ ст. група американських дослідників на чолі з Елтоном Мейо провела Хоуторнський експеримент у Чиказькій компанії «Western Electric», під час якого було досліджено діяльність організації у культурному аспекті. Результати експерименту та висновки Е. Мейо стали поштовхом до подальшого вивчення поведінки та потреб працівників з точки зору культури компанії, у якій вони працюють [28]. Е. Мейо вказував на необхідність розвитку у співробітників на основі загальних цінностей почуття групової причетності, осмислення «життя» співробітника в організації та вдосконалення соціальної організації підприємства [4].

В той же час в Японії з'явилася ідея про кодекс етичних правил, яких повинні були дотримуватися працівники підприємств у своїх роботах, спілкуванні з керівництвом, колегами та клієнтами. Таким чином, намагалися підвищити ефективність виробництва шляхом поєднання самурайської етики з сучасними технологіями, які застосовуються у виробництві. Це положення згодом розвинули американські вчені. Тому сьогодні, на нашу думку, корпоративна культура поєднує в собі західне начало з орієнтацією на особисту вигоду і крайній

індивідуалізм, та східне – людина, може досягнути своєї найвищої цінності лише за безмежного злиття із суспільством [21].

До того ж підвищений інтерес до феномену корпоративної культури в останній чверті XX ст. був пов'язаний з процесом переходу індустріального світу в постіндустріальний та усвідомленням важливості не тільки економічних методів, але й розвитку культури для досягнення високих показників діяльності [8].

Наприкінці 60-х років науковці активно займалися вивченням понять «культура» та «клімат» на підприємстві, а у 80-х роках концепція корпоративної культури займала одне з провідних місць у наукових працях із теорії підприємництва [44].

Корпоративну культуру часто пов'язували з корпоративним духом. Так, наприклад, на думку А.Файоля одним із базових принципів управління підприємством є зміцнення та підтримка корпоративного духу, який можна виховати у співробітників шляхом їх залучення до справ підприємства та його управління [1].

Нині не сформовано єдиного чіткого підходу до визначення поняття «корпоративна культура», існує велика кількість інтерпретацій як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі.

Зокрема, у своїй праці Колот А.М. пропонує розглядати корпоративну культуру як основу життєвого потенціалу компанії, як чітко сформовану та стійку систему норм, ключових цінностей, основних переконань, принципів співпраці, якої дотримуються усі суб'єкти соціально-трудових відносин в компанії [41].

Л. Степанова і О. Тужилкіна пропонують п'ять підходів до систематизації поняття «корпоративна культура»: функціональний, психологічний, описовий, історико-генетичний та нормативний [42].

За функціональним підходом в основі визначення поняття корпоративної культури лежать функції, її соціальна роль, а також роль комплексного механізму регулювання поведінки і передачі цінностей в організації [3].

Корпоративна культура, на думку Е. Брауна, поєднує в собі сформовані протягом усієї діяльності підприємства цінності, переконання та реальні способи розв'язку проблемних ситуацій, які можна відслідкувати в поведінці працівників та інших матеріальних формах [46].

Г. Морган стверджує, що без корпоративної культури взагалі неможливо здійснювати будь-яку організаційну діяльність. На думку вченого, корпоративна культура – це одночасне поєднання різних способів подання ідеологій, переконань та основних цінностей підприємства: мови, традицій, фольклору та ін [52].

Є. Смірнов розглядає корпоративну культуру як багатоскладову систему, яка включає в себе суспільно-прогресивні правила та норми діяльності формального і неформального характеру, індивідуальні та групові інтереси, стиль керівництва, звичаї та традиції організації, особливості поведінки працівників, рівні сумісності та взаємодії персоналу з організацією і окремо між собою, рівень задоволеністю умовами праці та перспективами розвитку.

Г. Хофстеде стверджує, що за допомогою корпоративної культури можна відрізнити співробітників одного підприємства від іншого, адже вона як своєрідне колективне програмування думок [31].

Ряд науковців у визначення поняття «корпоративна культура» вкладають особливості процесу адаптації та навчання співробітників, формування звичок. Це так званий психологічний підхід [3].

Т. Базаров вважає, що корпоративна культура визначає припущення, встановлює рамки та задає основні правила поведінки персоналу підприємства, які приймаються бездоказово колективом конкретного підприємства.

П. Вейл визначає корпоративну культуру як загальну психологію підприємства чи організації, яка має власну унікальність.

На думку Є. Жака, в основі корпоративної культури лежить образ мислення, який став традиційним для персоналу та керівництва підприємства, а також спосіб дії, який підтримується переважною більшістю колективу та приймається новими працівниками, щоб стати «своїми» [42].

Дослідник Р. Кричевський поділяє думку Є. Короткова та А. Силіни, і розглядає корпоративну культуру як синтез духовного і матеріального життя працівників організації. Зокрема, він визначає корпоративну культуру як сукупність основних цінностей, моральних норм, укорінених ритуалів, правил поведінки персоналу та встановлених стандартів якості продукту.

Є. Шейн вважає, що при розв'язанні проблемних ситуацій, пов'язаних як з внутрішньою інтеграцією, так і з адаптацією до зовнішніх умов, група людей розробляє набір колективних базових правил, які добре працюють та мають цінність. Це, на думку дослідника, і є корпоративною культурою [49].

Одним з найбільш популярних є описовий підхід до розкриття сутності корпоративної культури. Дані визначення включають в себе список усіх елементів, які охоплює корпоративна культура [3].

Д. Елдрідж і А. Кромбі вважають, що корпоративна культура як комплекс цінностей, норм та переконань, визначає шляхи досягнення організацією поставлених цілей та задач, а також спосіб об'єднання в одну організацію різних людей [26].

А. Карпов стверджує, що суб'єкт організаційної влади, дотримуючись певних правил, звичаїв, традицій, моральних норм та узгодивши їх зі стратегією, встановлює для персоналу загальні рамки поведінки при тих чи інших обставинах. Ця сукупність відповідно являє собою корпоративну культуру організації.

Т. Соломанідіна розглядає корпоративну культуру як соціально-духовне поле організації, яке під впливом різних явищ (явних і неявних, усвідомлених і неусвідомлених, матеріальних і нематеріальних) поєднує філософію, ідеологію, основні цінності, правила поведінки працівників та загальні способи розв'язання проблем, які дають можливість компанії досягати успіху.

І. Терон визначає корпоративну культуру як культуру міжособого спілкування в організації та комплекс загальних норм і правил поведінки персоналу, який прийнятий керівництвом підприємства та повинен бути застосований у взаємодії з партнерами і клієнтами. На нашу думку, в даному

випадку корпоративна культура втілює «дух організації» – абсолютно кожен працівник компанії чітко знає і усвідомлює цілі та завдання організації, а також старається робити максимум, щоб їх реалізувати [29].

На думку Н. Гриценка, корпоративна культура – це набір формальних і неформальних правил поведінки, моральних норм і ціннісних установок, який демонструє відносини соціального, виробничого і економічного характеру, які склалися на підприємстві та підтримуються його менеджментом.

За історико-генетичним підходом корпоративна культура включає традиції, процеси соціального та культурного наслідування. До того ж, вона здатна до розвитку, а участь в процесі перетворення беруть усі працівники організації [3].

А. Блінов і О. Василевська у визначення корпоративної культури включають найважливіші припущення, які знаходять своє вираження у основних цінностях організації, задають орієнтири поведінки та дій персоналу, приймаються ним, способом передачі яких є символічні засоби духовного і матеріального організаційного спілкування.

На думку С. Мішона і П. Штерна, складовими корпоративної культури, які визначають її сутність, є властиві організації та відповідні до основних цінностей символи, ритуали, міфи і поведінка, які як життєвий досвід набуває кожен працівник [54].

Науковець В. Співак вважає, що корпоративна культура являє собою складне і динамічне явище, яке поєднує як матеріальну складову в взаємодії підприємства з власним колективом і зовнішнім середовищем, так і духовну [42].

О. Максименко стверджує, що ключовою ознакою в роботі та діагностиці організаційної культури є ознака відтворення. Тому під корпоративною культурою, на його думку, слід розуміти основні цінності, норми, стилі поведінки і стосунки, які існують між працівниками конкретної організації.

За нормативним підходом корпоративна культура орієнтована на норми і зразки поведінки, загальноприйняті чи очікувані вчинки та дії співробітників [3].

О. Віханський та О. Наумов розглядають корпоративну культуру як сукупність найважливіших припущень, які задекларовані менеджментом

підприємства в основних цінностях та задають усім членам колективу орієнтири у поведінці та діях.

Є. Уткін вважає, що характер життєдіяльності та поведінку працівників організації зумовлюють цінності та переконання, які приймаються усім колективом, це вчений і називає корпоративною культурою.

На думку З. Румянцевої, корпоративна культура складається зі спільних цінностей, соціальних норм та укорінених правил поведінки колективу, які допомагають керівництву регламентувати дії працівників.

Отже, на мою думку, підсумовуючи все вищесказане, корпоративна культура – це багатошаровий комплекс, який включає в себе як основні цінності, вірування, переконання, очікування та символи, так і норми, правила поведінки, дійові принципи, традиції та ритуали, які укорінилися за час функціонування організації та приймаються усім колективом – від лінійних працівників до вищого керівництва, а також знаходять своє втілення в цінностях, які транслуються організацією, та заданих персоналу орієнтирах дій та поведінки.

1.2 Складові елементи, етапи та принципи формування та розвитку корпоративної культури

Формування корпоративної культури є питанням окремого підприємства і відбувається незалежно від того, чи є бажання її формувати. В одних компаніях корпоративна культура чітко сформульована, в інших же – не записана, але всі співробітники усвідомлюють та дотримуються основних цінностей, які формують для себе формальні (керівництво компанії) та неформальні лідери [17].

Забезпечення високого рівня прибутковості шляхом як максимізації ефективності виробничого менеджменту підприємства, так і за рахунок якісного покращення його діяльності в цілому є ключовою метою корпоративної культури

на підприємстві. Останнє, в свою чергу, неможливе без удосконалення системи управління та виховання у співробітників лояльності до підприємства, до керівництва та його рішень – «робота – другий дім» [14].

Керівники підприємств трактують корпоративну культуру як особисті цінності співробітників та способи їх реалізації в організації. Серед критеріїв, які вони включають до корпоративної культури, можна виділити професіоналізм працівників, матеріальне і нематеріальне стимулювання, заохочення висококваліфікованих фахівців, відданість і лояльність підприємству [27].

Співробітники, навпаки ж, розглядають корпоративну культуру з погляду сприятливого середовища, яке надає можливості для самореалізації та саморозвитку, а також допомагає виконувати покладені на них обов'язки. Тому, на думку працівників, корпоративна культура, в першу чергу, повинна містити такі критерії, як товариські взаємини з колегами, можливість професійного зростання, а також різноманітні матеріальні пільги та винагороди [19].

Корпоративна культура – це результат взаємодії власника з ТОП-менеджментом, роботодавця – з наймааним персоналом, керівників – з підлеглими, співробітників – з керівниками та колегами, колективу підприємства – з державою, клієнтами, партнерами, конкурентами, кандидатами на відкриті позиції, та загалом громадськістю [7].

Залежно від форми власності, виду діяльності та положення на ринку корпоративна культура має свої особливості форми прояву.

Серед базових компонентів корпоративної культури вчені виділяють: місію компанії, ключові цілі та стратегічне бачення, імідж компанії, а також етичний кодекс з правилами та нормами поведінки [9].

Для формулювання місії організації враховують мету діяльності підприємства, основні принципи роботи з партнерами, клієнтами, співробітниками та суспільством в цілому, визначені зобов'язання перед ними, стиль управління компанією. Чітко сформульовані, зафіксовані та представлені в документальному вигляді принципи та зобов'язання, що відображають

«корпоративний дух», згуртовують працівників у досягненні спільних цілей, виконанні спільних задач і дотриманні спільних цінностей [18].

Стратегія допомагає усвідомити місію та забезпечує прихильність функціям і принципам.

Імідж створює етичний кодекс організації, формує матеріальні і духовні цінності, традиції і стиль. Правильно сформований імідж – це покращення результатів діяльності підприємства та підвищення його престижності на ринку [33].

Ключовим же елементом корпоративної культури є внутрішні цінності організації, які представлені у прийнятих основних положеннях та у місії організації. Саме їх формування кладе початок усвідомленому формуванню корпоративної культури [6].

У сучасних умовах корпоративна культура формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

До зовнішніх чинників впливу можемо віднести чинник часу (історичний період розвитку суспільства, період розвитку підприємства та час швидких змін ринку), національну культуру, національний характер та менталітет, рівень соціально-політичного, економічного, освітнього і культурного розвитку суспільства, в якому розташоване підприємство. Наприклад, для Америки характерна культура успіху, в Європі домінує культура злагоди, а для азійських країн – синтеза [22].

Якщо говорити про внутрішні фактори, то вони пов'язані з довгостроковою практичною діяльністю, яку здійснює керівництво підприємства, і в результаті якої відбираються найкращі із запропонованих менеджментом та персоналом норми, правила і стандарти [38].

В процесі формування корпоративної культури необхідно вирішити дві головні проблеми [5]:

- 1) Забезпечити гармонійну взаємодію між собою усіх елементів корпоративної культури, забезпечити рівномірність їхнього впливу та удосконалити за потреби недорозвинуті елементи.

2) Уникнути суб'єктивізму у сприйнятті та оцінюванні рівня і стану корпоративної культури.

Виділяють п'ять етапів впровадження корпоративної культури, яка буде ефективно діяти на підприємстві [12]:

- 1) Діагностика внутрішніх процесів, які відбуваються в організації.
- 2) Оцінка психологічного клімату всередині колективу.
- 3) Формування моделі корпоративної культури, визначення місії організації та її ключових цінностей.
- 4) Встановлення для колективу норм та правил поведінки, які впливають з основних цінностей.
- 5) Опис символіки та традицій.

Виходячи з вищевказаних етапів, можемо стверджувати, що формування корпоративної культури відбувається на чотирьох рівнях [32]:

Перший рівень – адміністративний – відповідає системі управління підприємством та формує як соціальну, так і економічну поведінку персоналу.

Другий рівень – професійний – відповідає результатам системи управління персоналом, яка функціонує на підприємстві та формує рівень знань, вмінь, навичок та майстерності як менеджменту організації, так і співробітників. На ньому формується кадровий склад, визначається рівень його інтелектуалізації та професійна забезпеченість.

Третій рівень – базовий – відповідає ключовим цінностям та переконанням, які поділяються та культивуються співробітниками компанії та є результатом роботи попередніх двох рівнів. Найбільший прояв цей рівень має у мові, символах, термінах, висловлюваннях, відносинах та ставленні до керівництва та колег.

Четвертий рівень – змістовний – визначає корпоративну культуру підприємства.

Принципи корпоративної культури розробляють кожним підприємством самостійно і відображають вихідні засади з ефективного управління персоналом. Розрізняють загальні та спеціальні принципи.

До загальних принципів корпоративної культури можна віднести [15]:

1) Принцип соціального, економічного та інтелектуального розвитку: основним орієнтиром корпоративної культури є соціальний та інтелектуальний розвиток персоналу, його економічний достаток.

2) Принцип тотальності та системності: корпоративна культура повинна охоплювати всіх співробітників підприємства, всі явища, елементи та процеси, які відбуваються у ньому та забезпечують його діяльність.

3) Принцип корисності та вимірності: корпоративну культуру можна виміряти, вона корисна для підприємства в цілому та окремо для кожного його працівника.

4) Принцип постійного вдосконалення та відкритості: корпоративна культура відкрита, орієнтується на постійні вдосконалення та розвиток, прагне нових досягнень.

5) Принцип координації: першочерговою задачею корпоративної культури є забезпечення порядку на підприємстві, координація дій та поведінки працівників як на підприємстві, так і за його межами.

6) Принцип обов'язковості: контроль з боку керівництва за дотриманням норм і правил, передбачених корпоративною культурою.

7) Принцип винагороди: за дотримання норм корпоративної культури співробітникам забезпечена однакова та справедлива винагорода.

8) Принцип відповідності чинному законодавству: норми та правила корпоративної культури, механізми контролю за їх дотриманням, передбачена система винагород та моделі розвитку корпоративної культури не суперечать вимогам чинних законодавчих та нормативно-правових актів та здійснюються на їх підставі.

Спеціальні принципи корпоративної культури включають [2]:

1) Принцип вільного прояву: корпоративна культура формується на основі виду діяльності підприємства, не нав'язується співробітникам.

2) Принцип відповідності цілям: корпоративна культура відповідає місії, стратегічному баченню, цілям підприємства, та забезпечує їх досягнення.

3) Принцип чіткості: менеджмент компанії усвідомлює значення формування та розвитку на підприємстві корпоративної культури та визначає ключові вимоги до неї.

4) Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту: основний фокус корпоративної культури направлений на особистісно-орієнтований менеджмент.

5) Принцип стосунків «керівник – співробітник»: в основу корпоративної культури закладені чесність, справедливість, вихованість, повага, порядність, визнання влади з одного боку, так і визнання індивідуальності та цінності кожного члену колективу з іншого боку.

6) Принцип еталону: корпоративна культура – взірць ефективної діяльності організації.

До функцій корпоративної культури можна віднести [11]:

1) Формування єдиних корпоративних цінностей – допомагає мотивувати працівників, виховувати у них відданість організації та почуття турботи до спільної справи. Це в кінцевому результаті дозволяє забезпечити на певний проміжок часу стабільність підприємства на ринку.

2) Формування індивідуальної та колективної відповідальності – результатом якого є створення філософії підприємства, яка відображає суспільну роль організації, стратегічну мету і завдання, взаємозв'язок з національними ідеями. Розуміння та підтримка співробітниками філософії компанії стимулює їх досягати визначених корпоративних цілей, та мотивує особистісно та кар'єрно зростати на підприємстві.

3) Створення позитивного іміджу – одна з найважливіших функцій корпоративної культури, яка працює над максимальним зацікавленням та задіянням до діяльності співробітників компанії через внутрішній імідж, та презентацією організації для партнерів та конкурентів через зовнішній вигляд.

4) Розвиток соціального партнерства – дозволяє розвинути у працівників відчуття солідарності всіх рівнів навколо цінностей, традицій і норм.

5) Створення єдиного культурного простору – допомагає сформувати у співробітників організації прагнення самостійно виконувати покладені на них обов'язки, без інструкцій та прямих указівок.

6) Стимулювання працівників до самовдосконалення та інновацій.

Всі вищевказані функції корпоративної культури є взаємопов'язаними і визначають корпоративні цінності, впливають на менталітет, трудову активність та організованість співробітників, забезпечують їх мобільність та сприяють розробленню інновацій. Це, в свою чергу, здійснює вплив на економічні результати діяльності підприємства – ефективність та результативність (соціальна сутність корпоративної культури), допомагає підтримувати вибрану стратегію розвитку, та робить можливим досягнення мети та основних цілей підприємства (економічна сутність корпоративної культури).

Для передачі та розповсюдження корпоративної культури існують первинні та вторинні механізми [39].

До первинних механізмів передачі корпоративної культури відносять:

1) Об'єкти оцінки та контролю керівника, які дають можливість співробітникам зрозуміти важливі та актуальні для керівника цінності. Цей інструмент дозволяє досягнути розділення співробітником цінностей підприємства та прийняття його корпоративної культури.

2) Критерії при прийомі на роботу, підвищенні у посаді та звільненні – механізм, який характеризує цінності, правила та норми, за якими здійснюються ці процеси в організації. Таким чином, під час найму співробітників спеціаліст з підбору персоналу наймає співробітників, які лояльні до цінностей підприємства, та у процесі роботи та просування у кар'єрі передає їм ці цінності, у разі невідповідної поведінки – карає.

3) Критерії розподілу винагород та заохочень – інструмент, який допомагає передати основні цінності організації через визначену систему мотивації. Співробітники компанії чітко знають які вчинки, поведінка та управлінські рішення є нормою для підприємства, а які не вітаються на ньому.

4) Стратегії подолання кризових ситуацій – елемент бренду роботодавця та один з найсильніших механізмів розповсюдження корпоративної культури. Так, наприклад, деякі компанії у моменти кризових ситуацій дотримуються принципу «найменшого страждання» для їх працівників – зменшення зарплат, скорочення та звільнення штату відбувається в останню чергу.

5) Створення зразків для наслідування – механізм передачі корпоративної культури, який шляхом опису певних компетенцій та якостей, якими повинен володіти співробітник підприємства, передає основні цінності цього підприємства.

Допоміжне підґрунтя для первинних інструментів передачі корпоративної культури створюють вторинні механізми, які непрямо розкривають корпоративну культуру. Серед них [30]:

1) Організаційна та ієрархічна структура підприємства, при побудові якої засновник враховує свої цінності та стиль управління, які, в свою чергу, в процесі роботи дотично передаються співробітникам компанії.

2) Системи та принципи діяльності підприємства – інструмент, який передає корпоративну культуру нових співробітникам через щоденні та щомісячні ритуали.

3) Дизайн та оформлення приміщень – механізм, який охоплює декілька напрямів: дизайн (відкритий чи закритий простір, розміщення столів у офісі), оформлення (кольори меблів, стін, підлоги, стелі тощо), переважання корпоративних кольорів та атрибутики в інтер'єрі.

4) Історії, розповіді та легенди про важливих людей і події.

5) Офіційні документи, що декларують місію та цілі (статут, кадрова політика, стратегія тощо) – інструмент, який закріплює та відображає структурні елементи корпоративної культури конкретного підприємства.

На думку А. Полянської, варто розрізняти внутрішні та зовнішні чинники корпоративної культури.

Внутрішні чинники:

1) Основні цінності та загальні принципи – статус організації, статус працівника, кар'єрне зростання.

2) Впевненість – у підприємстві, у менеджменті, у команді, яка підтримає, в успішній діяльності, у власних силах.

3) Комунікації – культура спілкування колективу між собою, з керівництвом, партнерами та клієнтами.

4) Відповідальність – поділ робочого навантаження між працівниками, вміння визначати пріоритетні задачі, якісно виконувати поставлені завдання та правильно розраховувати на них час.

5) Толерантність – вирішення конфліктів, взаємовідносини у колективі.

6) Розвиток – проходження навчальних тренінгів, підвищення кваліфікації.

7) Образ – зовнішній вигляд членів колективу, поведінка, уявлення про співробітника.

Зовнішні чинники:

1) Ментальність – звичаї, етикет, виховання, визначені національною приналежністю.

2) Політична та соціально-економічна ситуація в державі – зовнішні умови діяльності підприємства та рівень життя населення.

3) Законодавча база – регламентує процес управління персоналом на підприємстві в аспекті організації праці та мотивації працівників.

4) Науково-технічний прогрес, глобалізація економіки – спонукає організацію постійно вдосконалювати свою діяльність шляхом застосування новітніх технологій у своїй роботі.

5) Конкуренція – висока якість виробленої продукції, високий рівень мотивації персоналу.

Існує п'ять факторів, які свідчать про міцну корпоративну культуру на підприємстві [23]:

1) Міцність фінансового стану підприємства, чітке визначення напрямів і шляхів для його розвитку.

2) Заохочення з боку керівництва високої якості праці.

3) Наявність в організації інструментів стимулювання та вдосконалення професіоналізму працівників.

4) Розвинута система соціального захисту співробітників.

5) Гнучкість форм індивідуальної та колективної роботи.

1.3 Методичні аспекти вибору методів та методик діагностики стану корпоративної культури

Головною метою формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві є підвищення ефективності його роботи, це, в свою чергу, свідчить про необхідність регулярної оцінки стану корпоративної культури [34].

Нині існує доволі таки велика кількість методів і способів діагностики та оцінки корпоративної культури. Проте для вимірювання стану корпоративної культури недостатньо використовувати один єдиний метод чи спосіб та брати до уваги результати лише одного показника, оскільки корпоративна культура – це система, яка включає в себе складну, взаємопов’язану, водночас як вичерпну, так і не достатньо визначену кількість елементів, які охоплюють всі сфери діяльності організації, та піддаються впливу багатьох факторів як зовнішнього, так у внутрішнього характеру [36].

Оцінка рівня корпоративної культури повинна відповісти на наступні запитання [13]:

- 1) ключові критерії ефективності корпоративної культури;
- 2) ключові індикатори корпоративної культури;
- 3) чинники корпоративної ефективності та інші.

У своїй роботах Д. Кампбелл та Д. Рохрбоуч намагалися підійти до оцінки рівня корпоративної культури на підприємстві комплексно. Вони запропонували набір із 39 індикаторів з різних напрямів прояву корпоративної культури, які дозволяють, на їх думку, вичерпно виміряти корпоративну ефективність.

Інші автори намагалися провести діагностику стану корпоративної культури в організації за напрямками. Зокрема, у своїх дослідженнях науковець Р.Е. Куїн проводить аналіз списку Д. Кампбелла та намагається поділити запропонований список індикаторів на групи. А.Е. Воронкова при дослідженні та аналізі корпоративної культури, вважає за потрібне звертати увагу на результати таких ключових характеристик як: особиста ініціатива, управлінська підтримка та контроль, спрямованість та погодженість дій, ризик та ін. Проте всі ці методики діагностики за напрямками, на відміну від методики Д. Кампбелла, досліджують лише окремі проблемні сфери корпоративної культури підприємства, а отже мають вузьке спрямування вимірювання та не дають комплексної оцінки.

Професор Д. Денісон запропонував методику «DOCS» для оцінки рівня корпоративної культури. Сутність даної методики полягає в аналізі секторів корпоративної культури таких, як [49]:

- 1) місія (показники стратегічного бачення, стратегічного наміру, стратегічних цілей і завдань);
- 2) послідовність (показники базових цінностей, узгодженості та поєднання);
- 3) адаптивність (показники стимулювання змін, орієнтації на споживачів та органічного навчання);
- 4) залучення (показники повноважень, навичок та орієнтації та команду).

На нашу думку, за допомогою даної методики можна отримати не тільки загальну діагностику стану корпоративної та організаційної культури, але й окремих складових. Також методика «DOCS» дає можливість провести порівняння різних організацій за рівнем корпоративної культури.

Дослідники Р. Гофф і Г. Джонс запропонували модель оцінки стану корпоративної культури за всього лише двома параметрами «Double S Cube». Перший параметр – соціальність – це схильність персоналу до побудови дружніх відносин в колективі. Другий параметр – солідарність – схильність персоналу поєднувати свої точки зору.

Г. Хофседе запропонував проводити оцінку стану корпоративної культури шляхом порівняння корпоративних культур. За цією методикою характеристика працівників підприємства проводиться за чотирма головними показниками [31]:

- 1) рівень ієрархії влади;
- 2) індивідуалізм-колективізм;
- 3) маскуліність-феміність;
- 4) прагнення до уникнення невизначеності.

Звісно менеджмент організації може розробити власну авторську методику оцінки стану корпоративної культури, проте найоптимальнішим та найбільш збалансованим варіантом для підприємства буде поєднати в розробці авторський підхід з існуючими методами дослідження та вимірювання корпоративної культури, які вже довели свою дієвість на практиці.

Далі наведемо методи діагностики та оцінки рівня корпоративної культури на підприємстві.

Метод системного аналізу, який включає в себе морфологічний і функціональнопараметричний описи корпоративної культури. Даний підхід дозволяє побудувати загальну модель культури з усіма її особливостями функціонування та пояснити умови ефективності цієї моделі. Завдяки побудові загальної моделі можна розробити прогнозовану модель стану культури. Важливою умовою побудови як однієї, так і іншої моделі є її адекватна демонстрація – реальна форма об'єкта, реальні особливості функціонування, реальні умови розвитку.

Статистичні методи [35]:

1) нормативний – один з найпоширеніших методів оцінки різновиду та конкретного вигляду корпоративної культури. За основу нормативний підхід бере використання нормативної бази (норми, закони, підзаконні акти, кодекси, філософія підприємства, стандарти поведінки, спілкування та партнерства) та дозволяє провести фактичне вимірювання та оцінку фактичного стану корпоративної культури в організації. Аналіз інформації з нормативної документації, яка демонструє формальні сторони корпоративної культури,

допомагає ефективно вирішити проблему з управлінням організацією загалом та окремим управлінням його підсистемами. За даного підходу для відображення сучасного стану культури важливі своєчасні перегляд та оновлення нормативної бази підприємства. На нашу думку, до недоліків даного методу можна віднести брак використання кількісних оцінок та визначення їх впливу на результати економічної діяльності. Також при застосуванні нормативного методу не враховуються фактори впливу.

- 2) порівняльний;
- 3) конструктивно-критичний;
- 4) метод відстежування змін;
- 5) метод випадкової оцінки;
- 6) опитувальні методи: інтерв'ю, анкетування та соціометричний метод.

Для країн з розвинутою економікою характерним є використання чотирьох груп методів, серед яких ключовою є методи специфічних індикаторів. Сутність цих методів полягає в тому, що стан корпоративної культури відображається за допомогою єдиного інтегрального показника, отримання якого відбувається або прямим, або непрямим способом.

Метод «Делфі» є дослідницьким методом, який найчастіше використовується для оцінки робіт, вибору підходів чи вирішення суперечок. Сутність даного методу полягає в послідовній консультації та визначенні думок експертів з різних сфер, які залучаються для вирішення спірного питання чи проблеми. За даним методом експерти заповнюють анкети, кожна з яких містить інформацію та думки, які були отримані з минулої анкети. З особистих оцінок фахівців, які ставлять виключно на логічному аналізі та інтуїтивному досвіді, формується масив інформації, який відображає переважаючу думку стосовно будь-якої проблеми. Метод «Делфі» дозволяє уникнути прямих дебатів між експертами, замінивши їх програмою індивідуальних опитувань, які відбуваються в послідовному порядку. Така програма допомагає періодично зважувати особисті оцінки, враховуючи думки та доводи колег.

Позитивною рисою методу «Делфі», на нашу думку, є досягнення злагодженої точки зору стосовно спірного питання шляхом врахування багатьох факторів та послідовній консультації з експертами з різних сфер. Паралельно з тим, метод «Делфі» є суб'єктивним, тривалим у часі та обмеженим у кількісних величинах.

Методом комплексного ухвалення управлінського рішення є метод «Ліпки», основою якого є поетапне використання методу експертних оцінок. За даним методом передбачається декілька етапів, які відбуваються послідовно один за одним [25].

На першому (підготовчому) етапі здійснюється пошук і дослідження літератури, пишуться окремі фрагменти клінічного протоколу, проводяться попередні робочі наради, на яких ставляться питання та ухвалюються рішення. На другому етапі – інтерактивне моделювання – в режимі реального часу в ізолюваному місці збираються усі розробники клінічного протоколу на 1-2 дні. Експерти розробляють одну або дві моделі проблемного моделювання, враховуючи думки та обґрунтування кожного, розглядаючи приклади клінічної та економічної ефективності. До того ж, при розробці моделі відточуються формулювання та технології розподіляються до обов'язкових або додаткових розділів відповідно. Результатом спільної роботи експертів є звіт-протокол з шляхами вирішення проблем, заходами, які потребують якомога швидшого впровадження.

Отже, серед плюсів методу «Ліпки», на нашу думку, є ухвалення управлінського рішення комплексно на основі поетапного застосування методів експертних оцінок. Недоліки даного методу майже ідентичні з недоліками методу «Делфі» – він займає тривалий час, носить суб'єктивний характер та обмежений у кількісних величинах.

Для демонстрації логічної послідовності подій виходу з існуючого стану корпоративної культури в майбутній використовується метод побудови сценаріїв. Він дозволяє показати як будуть розгортатися події крок за кроком.

Сутність методу ухвалення рішень про вибір типу та розвитку корпоративної культури на підставі правила «квадрат» полягає в тому, що відповідальний за прийняття рішення ніби знаходиться всередині геометричної фігури, та випробовує на собі дію різних чинників, які інколи навіть взаємовиключають один одного. Дана геометрична фігура має чотири грані: інформаційна, грань суб'єктно-об'єктних взаємостосунків, грань аналізу і моделювання, грань неспецифічних дій. В проекції всі чотири грані створюють квадрат ухвалення рішення [50].

Для оцінки окремих аспектів організації корпоративної культури та виявлення розбіжностей між очікуваннями персоналу підприємства і затратами на створення корпоративного клімату використовують прямі методи дослідження. Вони засновані на використанні внутрішньої інформації, а саме проведення всередині підприємства спеціальних опитувань, обстежень, перевірок та аналіз отриманих результатів.

Непрямі методи ж передбачають використання зовнішньої інформації, зовнішніх знань (фінансові та балансові методи, методи показників зайнятості, методи, які ґрунтуються на державних і галузевих нормативних стандартах та оцінках), відбуваються під впливом зовнішніх чинників.

Сенс балансового методу (методу розбіжностей) полягає в порівнянні параметрів, які є взаємопов'язаними та характеризують явище з різних сторін. У випадку, якщо немає співпадіння кількісних показників та узгодженості між ними, необхідно робити кількісну поправку. Результат зростає, коли зростає кількість взаємопов'язаних показників. Успішна реалізація даного методу є можлива при умові повноти точних числових та формалізованих даних та при проведенні вузьконаправлених і специфічних напрямів досліджень. Якщо ж наявна інформація є неповною, то застосування методу є ускладненим або неможливим.

Для того, щоб виявити слабкі місця в інформаційній базі та каналах її розподілу, застосовують метод «інформаційних потоків», який відноситься до

методів розбіжностей. Сутність даного методу в розрахунку інформаційного потоку для окремих підрозділів чи груп організації, а не для неї загалом.

Найбільш доцільним методом оцінки стану корпоративної культури для невеликих організацій є метод ІСТАТ, який розробили вчені Італійського інституту статистики. Сутність даного методу полягає в порівнянні отриманих даних про персонал з відповідними даними організації, і, як результат, розрахунок показників рівня зайнятості персоналу та продуктивності їх праці, визначення рівня задоволеності працівників діяльністю всередині компанії, станом організаційної та корпоративної культур, станом відносин в колективі [25].

При використанні цього методу важливим є збір достовірних даних про працівників (зокрема, особистих), що є доволі проблемною сферою. В першу чергу, це пов'язано з тим, що персонал свідомо занижує показники виробництва, щоб ухилитися від високих норм продуктивності праці. Другою причиною є наявність при самоаналізі неохочих контактів та замкнутість про особисті справи. Також серед причин виділяють часткове розголошення особистих досягнень працівників, що, на думку багатьох, може спричиняти конфлікти в колективі, ускладнювати як професійні, так і особисті стосунки, а також мати негативний вплив на конкуренцію між працівниками на підприємстві.

В той же час, варто пам'ятати, що наявність великої кількості даних про персонал має позитивний ефект на діяльність організації та її корпоративну культуру. Так, наприклад, для підвищення рівня мотивації нам потрібна особиста інформація, для підвищення ефективності праці та виробництва – дані про професійні знання та навички, обидва типи інформації потрібні для фінансової та соціальної сфери.

До недоліків методу ІСТАТ, на нашу думку, можна віднести: складність отримання даних, залучення до внутрішніх організаційних справ сторонніх інтерв'юерів, оплата їх праці, а також обумовленість ключових відмінностей джерел даних і одержаної інформації різними одиницями виміру, часу спостереження. До того ж, при застосуванні даного методу не враховуються чинники впливу.

Для проведення оцінки стану корпоративної культури на підприємстві часто застосовують фінансові методи. Одним з найпоширеніших є метод коефіцієнтів. Це зразковий спосіб визначення динаміки виробництва, оскільки в його основі лежить спостереження за фактичним виробництвом та іншими фактичними непрямыми показниками, та зіставлення отриманих результатів з офіційними. У випадку співпадіння власних інтересів та економічних цілей персоналу з економічними цілями підприємства, на якому вони працюють, відбувається тісна співпраця персоналу на всіх рівнях, тісний професійний та емоційний зв'язок в колективі. Даний метод, на нашу думку, варто застосовувати за наявності високого розвитку соціальної відповідальності підприємства, ринкових стосунків, а також адекватних механізмів регулювання підприємницької діяльності, оскільки лише за таких умов можливо отримати достовірні дані в повному обсязі про підприємство, його діяльність та структурні елементи. Якщо говорити про вітчизняні підприємства, то більшість організацій не схильні демонструвати реальну ситуацію справ на підприємстві як у фінансовій, так і у інших частинах, оскільки вважають це не вигідним для себе.

Виділяють ще три групи методів для дослідження та вимірювання масштабів тіньової економічної діяльності організації:

1) метод оцінки детермінантів – виявлення факторів, які впливають на стан корпоративної культури. На нашу думку, негативною рисою даного методу є нерівнозначна кількість показників з різних напрямів, відсутність їх угруповання та складний процес обробки результатів та приведення їх до єдиного значення.

2) структурно-логічний метод – оцінка рівня корпоративної культури шляхом вивчення даних про стан її складових. До недоліків можна віднести обмеженість індикаторів та складність перетворення якісних у кількісні показники.

3) змішані методи – оцінка складових корпоративної культури за допомогою побудови моделі, яка містить велику кількість детермінант та індикаторів корпоративної культури.

Наявність великої різноманітності методів, методик та підходів дослідження та оцінки стану корпоративної культури яскраво показує наявність потреби в такій оцінці. Також це свідчить про відсутність єдиного, одностайного підходу до діагностики рівня корпоративної культури та її цілей, неможливись поєднання декількох методик в одній та їх взаємодоповнення.

Для ефективної діагностики стану корпоративної культури, в першу чергу, необхідно розробити комплексну оцінку, в основі якої буде єдина одиниця виміру, єдина команда експертів та чіткі часові рамки. Окрім цього, при оцінці рівня корпоративної культури необхідно враховувати як складові корпоративної культури, так і фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які на мають на неї вплив.

Доцільно також розробити базові вимоги до оцінки: аналіз усіх факторів; відповідність складових корпоративної культури місії та стратегії підприємства; чітке визначення впливу та вагомості кожного чинника; врахування ключових принципів корпоративної культури; відсутність мультиколінеарності; періодичність.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕДІС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТЕДІС Україна»

ТОВ «ТЕДІС Україна» – одна з провідних компаній на українському ринку, яка надає логістичні та дистрибуційні послуги в FMCG-секторі, та один з найбільших дистриб'юторів тютюнових виробів.

У 2020 році компанія увійшла до списку журналу Forbes «200 найбільших компаній України», а у 2021 році – до рейтингу Forbes «100 найбільших приватних компаній», де зайняла 7 місце. Також за версією Forbes компанія «ТЕДІС Україна» входить до українського ТОП-50 «Кращі роботодавці».

За результатами опитування, яке проводило Korn Ferry HAY Group, компанія «ТЕДІС Україна» у п'ятірці кращих у рейтингу «Найкращі компанії для лідерів» в Україні.

За результатами національного опитування бізнес-рейтингу «Лідер року» компанію визнали одним з найефективніших українських підприємств у 2018 та 2019 роках.

За даними Державної фіскальної служби ТОВ «ТЕДІС Україна» – один з найбільших в Україні платників податків. У 2016 році компанію внесли до Реєстру великих платників податків, а у 2019 році відзначена у ТОП-100 найбільших платників податків та увійшла до п'ятірки серед компаній, які займаються оптовою торгівлею. У 2020 році підприємство сплатило податків на суму 1,4 млрд. грн, а за весь період свого існування та функціонування – більше 12 млрд. грн. надійшло до бюджетів різних рівнів.

Компанія «ТЕДІС Україна» є юридичною особою, яка була заснована у 2010 року як ТОВ «Торгова компанія «Мегаполіс-Україна». Серед засновників:

«Мегаполіс Юкрейн Інвестмент Лімітед», «Ебромар Індастріз Лімітед», «Пласідо Холдінгз Лімітед», «Лідертано Холдінгс ЛТД». Материнською компанією при створенні у 2011 році стало підприємство «Поділля-Тютюн». 24 травня 2016 року – у компанії відбулася реструктуризація і вона отримала нову назву – ТОВ «ТЕДІС Україна» [44].

Повне найменування організації – Товариство з обмеженою відповідальністю «ТЕДІС Україна», скорочена назва – ТОВ «ТЕДІС Україна».

За організаційно-правовою формою компанія є товариством з обмеженою відповідальністю, за формою власності – недержавною власністю. Загальні збори учасників, дирекція – орган управління юридичною особою.

Підприємство зареєстроване за юридичною адресою: 65044, Одеська область, місто Одеса, проспект Шевченка, буд. 4А. Код ЄДРПОУ – 30622532. Розмір статутного капіталу підприємства складає 14 652 014,66 грн.

Кінцевими бенефіціарними власниками компанії «ТЕДІС Україна» є: Кауфман Борис Рафаїлович (з 49,9% частки статутного капіталу), Тейлор Даксбері Річард Марк (з 24,8%) та Фенхаллс Річард Доріан (з 24,8%). Усі власники мають тип бенефіціарного володіння.

Основним видом економічної діяльності компанії є оптова торгівля тютюновими виробами (46.35). Серед інших видів діяльності: оптова та роздрібна торгівля товарами широкого вжитку, продуктами харчування та напоями.

Організація «ТЕДІС Україна» володіє 1 торговою маркою, 540 ліцензіями, 20 об'єктами нерухомості, 8 земельними ділянками та 501 транспортним засобом.

Серед партнерів організації найвідоміші компанії-виробники тютюнових виробів:

- 1) Philip Morris International;
- 2) Japan Tobacco;
- 3) Imperial Tobacco Group;
- 4) British American Tobacco.

Мета компанії – забезпечення для національних та міжнародних партнерів найбільш ефективних та прозорих послуг завдяки повністю інтегрованій організації логістики та продажів.

Логістична структура підприємства складається з 32 структурних підрозділів, які охоплюють 45 000 точок продажу по всій Україні. Штат компанії – 2300 працівників.

Для досягнення цілей та впорядкування взаємопов'язаних елементів компанія «ТЕДІС Україна» обрала організаційну структуру лінійно-функціонального типу. Дана структура – найпоширеніший вид структури бюрократичного типу, яка характеризується розподілом за функціями управління обов'язків та відповідальності, прийняття рішень по вертикалі, відсутністю значної участі та впливу на прийняття рішень низових ланок управління.

Організаційна структура ТОВ «ТЕДІС Україна» складається з Головного офісу (департаменти управління підприємствам), регіональних структурних підрозділів та роздрібних магазинів.

Генеральним директором компанії (обмеження згідно Статуту) є Корніяченко Тарас Васильович, який відповідає за оперативне управління та перспективний розвиток підприємства – основні функції управління та здійснює лінійну дію на всіх працівників. Йому, в свою чергу, безпосередньо підпорядковуються директори департаментів, які реалізують окремі функції управління підприємством та надають так зване функціональне сприяння своїм підлеглим – виконавцям робіт. Оскільки апарат управління на підприємстві «ТЕДІС Україна» виконує переважно рутинні і часто повторювані функції та завдання, то даний вид структури управління є найбільш ефективним та не потребує істотних змін.

Проведемо оцінку та аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕДІС Україна» за період 2019-2021 рр. Результати представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/20 20
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	49 715 337	54 845 444	60 451 942	5 130 107	5 606 498	10,32	10,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47 667 723	52 483 317	58 192 365	4 815 594	5 709 048	10,10	10,88
Валовий: прибуток	2 047 614	2 362 127	2 259 577	314 513	-102 550	15,36	-4,34
Інші операційні доходи	111 279	39 251	208 597	-72 028	169 346	-64,73	431,44
Адміністративні витрати	371 480	377 704	601 777	6 224	224 073	1,68	59,33
Витрати на збут	593 799	671 328	663 746	77 529	-7 582	13,06	-1,13
Інші операційні витрати	592 150	675 384	885 822	83 234	210 438	14,06	31,16
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	601 464	676 962	316 829	75 498	-360 133	12,55	-53,20
Інші	96 242	68 949	31 560	-27 293	-37 389	-28,36	-54,23

фінансові доходи							
Інші доходи	3 131	2 147	2 699	-984	552	-31,43	25,71
Фінансові витрати	146 217	99 994	49 229	-46 223	-50 765	-31,61	-50,77
Інші витрати	114 916	347 563	20 470	232 647	-327 093	202,45	-94,11
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	439 704	300 501	281 389	-139 203	-19 112	-31,66	-6,36
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-83 700	-56 044	-132 740	27 656	-76 696	-33,04	136,85
Чистий фінансовий результат: прибуток	356 004	244 457	148 649	-111 547	-95 808	-31,33	-39,19

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр.

Аналіз фінансових результатів діяльності компанії «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр. демонструє, що чистий дохід від реалізації продукції щорічно збільшувався на 10%: у 2020 році – на 10,32% порівняно з 2019, у 2021 році – на 10,22% (5 606 498 тис. грн.) в порівнянні з 2020 роком. Проте на майже такий же відсоток щорічно зростала і собівартість реалізованої продукції: у 2020 – на 10,10%, 2021 – на 10,88% порівняно з попередніми періодами.

У 2020 році показник валового прибутку мав позитивний приріст, на 15,36%, і становив 2 362 127 тис. грн. У 2021 році цей же показник зменшився на 4,34% (102 550 тис. грн.) і складав 2 259 577 тис. грн..

У 2019 році сума фінансового результату до оподаткування ТОВ «ТЕДІС Україна» склала 439 704 тис. грн. У 2020 році вона зменшилася на 31,66% і становила 300 501 тис. грн., у 2021 році теж відбулося зменшення, але всього на 6,36% і сума прибутку до оподаткування була 281 389 тис. грн. Показники

фінансового результату до оподаткування ТОВ «ТЕДІС Україна» свідчать про ефективну діяльність підприємства.

У 2019 році чистий прибуток становить 356 004 тис. грн. У 2020 році значення показника зменшилося на 31,33% (111 547 тис. грн.) і чистий прибуток складав 244 457 тис. грн. У 2021 році чистий прибуток підприємства склав 148 649 тис. грн., а це, в свою чергу, на 39,19% менше, ніж було в 2020 році.

На мою думку, факторами, які вплинули на зменшення чистого прибутку, є збільшення конкурентів на ринку тютюнових виробів, а також ситуація з COVID-19 та введенням карантину у 2020-2021 роках.

Проте незважаючи на зменшення два роки підряд чистого прибутку, компанія «ТЕДІС Україна» є фінансово стійкою, а її діяльність виключно прибутковою.

Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр. та проведемо їх аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,16	1,06	1,08	-0,10	0,02	-8,62	1,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,84	0,74	0,77	-0,10	0,03	-11,90	4,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,03	0,02	-0,06	-0,01	-66	-33

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр.

Протягом 2019-2021 рр. значення коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «ТЕДІС Україна» знаходиться в нормативних межах та його рівень є стабільним в динаміці.

Показник швидкої ліквідності у 2019 році становив 0,84, це означає 84% поточних зобов'язань ТОВ «ТЕДІС Україна» могло швидко погасити. У 2020 і 2021 рр. – 74% і 77% поточних зобов'язань могли бути швидко погашені відповідно. Значення за всі 3 роки знаходяться в нормативних межах.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то в 2019 році ТОВ «ТЕДІС Україна» могло негайно погасити 9% поточних зобов'язань. У 2020 і 2021 рр. цей показник знизився до 3% і 2% відповідно. Всі коефіцієнти знаходяться в сприятливому діапазоні значень.

Фінансові результати діяльності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2021 рр. свідчать, активність діяльності компанії за цей період знизилася, проте вона, як і раніше, займає стійке становище на ринку шляхом якісної реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

Використовуючи метод PEST-аналізу, проаналізуємо вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ТЕДІС Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ТОВ «ТЕДІС Україна»

Фактори	Питома вага	Експертна оцінка					Зважена оцінка
		1	2	3	4	5	
Політичні							
Законодавчі зміни в регулюванні продажів тютюнових та алкогольних виробів	0,12	5	5	5	5	5	0,60
Наближення до європейських стандартів щодо продажів тютюнових та алкогольних виробів	0,05	3	4	5	4	4	0,2
Збільшення кількості державних перевірок	0,04	3	3	4	4	3	0,14
Обмеження на ввіз імпортованих товарів	0,07	4	4	5	3	5	0,29
Економічні							
Зниження рівня доходів населення	0,08	5	5	5	5	5	0,40
Зниження показника купівельної спроможності населення	0,1	5	5	5	5	5	0,5
Високий темп інфляції	0,07	4	5	4	5	5	0,32
Збільшення акцизного податку	0,09	5	5	4	4	5	0,41
Нестабільність курсу валют	0,05	3	3	3	4	3	0,16

<i>Соціальні</i>							
Набуття популярності у суспільстві здорового способу життя	0,07	5	3	5	4	5	0,30
Зміна цінностей у покупців	0,05	3	2	3	4	4	0,16
Звільнення працівників за власним бажанням	0,03	3	3	3	4	3	0,1
<i>Технічні</i>							
Запровадження інновацій	0,06	4	4	3	3	3	0,20
Розвиток нових технологій продажів	0,04	5	4	4	4	4	0,17
Розроблення продуктів, які мають нижчий рівень ризику	0,08	5	5	5	5	5	0,40
Разом	1						

Джерело: складено автором

Результати PEST-аналізу яскраво демонструють, що на роботу компанії «ТЕДІС Україна» впливає доволі велика кількість зовнішніх факторів. Найбільший вплив роблять фактори політичної та економічної сфер. Це робить обов'язковим систематичний перегляд стратегії розвитку підприємства, за потреби її зміну та підлаштування під актуальні вимоги. Також варто звернути увагу на деякі фактори соціальної та технічної сфери, адже їх прояв може негативно вплинути на діяльність компанії.

Проведемо SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін ТОВ «ТЕДІС Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «ТЕДІС Україна»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Висококваліфіковані менеджмент та фахівці 2. Широка торговельна мережа по всій Україні 3. Співпраця з провідними виробниками 4. Використання брендів, які мають світове ім'я 5. Регіональні структурні підрозділи в усіх областях України	1. Велика залежність від партнерів-виробників 2. Залежність від динаміки зміни валютного курсу 3. Залежність встановлення цін на реалізовану продукцію від ставок акцизу 4. Реклама продукції, з якою працює компанія, заборонена на законодавчому рівні

<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Розширення торговельної мережі, заключення угод з новими партнерами-споживачами 2. Співпраця з новими виробниками 3. Розширення власного торговельного портфелю 4. Збільшення кількості покупців 5. Вихід на нові ринки збуту 6. Припинення діяльності компаній-конкурентів та їх вихід із ринку	1. Поява нових конкурентів 2. Поява в існуючих конкурентів на ринку нових технологій в роботі 3. Збій у роботі партнерів-виробників та у поставках продукції 4. Політична нестабільність та війна в країні 5. Цінові війни 6. Негативна динаміка зміни курсу валют 7. Відмова надавати довгострокові кредити у банках 8. Зростання ставок акцизного податку

Джерело: складено автором

Підприємство «ТЕДІС Україна» використовує свої сильні сторони на максимум. Співпраця з провідними виробниками, наявність в торговельному портфелі брендів зі світовим ім'ям, логістична структура з 32 регіональних структурних підрозділів та широка торговельна мережа по всій території України допомагають компанії повноцінно задовольняти попит своїх клієнтів на ринку товарів широкого вжитку. Крім того, перед компанією «ТЕДІС Україна» відкритий чималий ряд можливостей, який повинен бути правильно використаний менеджментом організації. Так, наприклад, розширення торговельного портфелю, пошук нових партнерів та ринків збуту допоможе компанії втримувати лідируючі місця на FMCG-ринку, примножити власний прибуток та підвищувати капіталізацію компанії.

Паралельно з тим, відсутність у компанії власного виробництва, велика залежність від партнерів-виробників та наявність достатньо великої кількості нюансів у роботі з продукцією, постачанням якої займається ТОВ «ТЕДІС Україна» (тютюнові та алкогольні вироби) може нести негативний вплив на стабільне функціонування компанії.

Проведемо аналіз витрат на персонал ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2020-2021 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка витрат на персонал ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2020-2021 рр., тис. грн

Показники	Роки		Відхилення	
	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Витрати на оплату праці	504 330	606 029	101 699	20,17
Відрахування на соціальні заходи	103 790	117 634	13 844	13,34
Адміністративні та інші витрати	377 704	601 777	224 073	59,33
Разом	985 824	1 325 440	339 616	34,44

Джерело: створено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2022 рр.

З таблиці 2.5 видно, що у 2021 році, порівняно з попереднім роком, у ТОВ «ТЕДІС Україна» на 34,44% збільшився обсяг витрат на персонал і складав 1 325 440 тис. грн. 20,17% і 13,34% – показники збільшення витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи відповідно. На мою думку, це, в першу чергу, пов'язане з розширенням штату працівників, а також із підвищенням заробітної плати. Найбільше у відсотковому значенні збільшився обсяг адміністративних витрат, до якого, до речі, входять загальні корпоративні витрати – він виріс на 59,33%.

У таблиці 2.6 проаналізуємо структуру витрат на персонал ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка структури витрат на персонал ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2020-2021 рр.

Показники	Роки			
	2020		2021	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Витрати на оплату праці	504 330	51,16	606 029	45,72
Відрахування на соціальні заходи	103 790	10,53	117 634	8,88

Адміністративні та інші витрати	377 704	38,31	601 777	45,40
Разом	985 824	100	1 325 440	100

Джерело: створено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ТЕДІС Україна» за 2019-2022 рр.

З результатів розрахованих показників у таблиці 2.6 можемо зробити висновок, що загальна структура витрат на персонал у 2021 році дещо змінилася в порівнянні з попереднім роком. Так, у відсоткових значеннях оплата праці та адміністративні витрати стали рівнозначними, в той час як у 2020 році витрати на оплату праці складали половину усіх витрат ТОВ «ТЕДІС Україна» на персонал.

2.2 Аналіз стану корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»

Після проведеного комплексного дослідження наявної корпоративної культури в організації «ТЕДІС Україна» було встановлено, що як власники, так і керівництво компанії чітко усвідомлюють який вплив корпоративна культура здійснює на соціально-економічний аспект діяльності. Компанія приділяє питанню формування та розвитку корпоративної культури особливу увагу, вона розвинена та поширена серед усіх співробітників з усіх департаментів та підрозділів, та приймається ними.

Неможливо повноцінно оцінити стан розвитку корпоративної культури в організації, використовуючи лише один метод аналізу, оскільки кожен метод розглядає корпоративну культуру під своєю призмою. Для отримання максимально точного результату оцінки корпоративної культури в компанії «ТЕДІС Україна», на нашу думку, необхідно провести дослідження, яке буде включати в себе використання декількох методик та співвіднесення їх результатів із оціночними критеріями.

Отже, для початку при проведенні аналізу корпоративної культури організації «ТЕДІС Україна» використаємо метод поелементної якісної оцінки кожної окремої складової.

ТОВ «ТЕДІС Україна» – дистрибуційна компанія, яка працює на FMCG-ринку в сегменті B2B. Більшість партнерів підприємства – це представники середнього та малого бізнесу. Їхня загальна кількість – 45 тисяч роздрібних точок по всій Україні.

Бізнес-модель ТОВ «ТЕДІС Україна» фактично підтримує традиційний роздрібний сектор та його нормальне функціонування. Товар (тютюнові та алкогольні вироби) компанія доставляє своїм клієнтам на регулярній основі, «під двері» та з чіткою відповідністю до зробленого замовлення. Тобто, перед клієнтом ніколи не виникає проблеми: «де дістати товар завтра».

Одночасно з цим, бізнес-модель «ТЕДІС Україна» надає гарантії партнерам-виробникам, з якими компанія співпрацює протягом багатьох років. Компанія несе повну відповідальність за якість доставки, покриття каналів збуту та оплату. Вона є надійним, передбачуваним та ефективним партнером, який виконує взяті зобов'язання.

До того ж, компанія «ТЕДІС Україна» може вивести на ринок новий товар після відвантаження виробником буквально за декілька днів.

У деяких регіонах України підприємство створило власну інфраструктуру, у деяких – з позиції економічної доцільності придбало локальні оптові оператори.

У 2016 році компанія «ТЕДІС Україна» провела переосмислення та ребрендинг бізнесу. Це внесло зміни в її філософію та позиціонування на ринку.

Назва компанії – це аббревіатура з п'яти слів, які відображають суть діяльності компанії та описують її сильні сторони [56]:

- 1) Total (бізнес покриває товаром всю територію України);
- 2) Efficiency (бізнес є ефективним, що є ключовою запорукою успіху);
- 3) Distribution (ключовою компетенцією компанії та ядром бізнесу є дистрибуція, яка складається з 32 регіональних структурних підрозділів);
- 4) Innovation (важливою умовою успішного функціонування бізнесу є інноваційність як генерація ідей);
- 5) Service (компанія надає високласний сервіс, який позиціонує її на ринку, як надійного та відповідального партнера, та демонструє її конкурентні переваги).

Місія – забезпечити партнерів компанії високою якістю дистрибуції своєї продукції, заснованої на інноваціях і сервісі найвищого рівня, зробити працівників компанії «ТЕДІС Україна», її партнерів та власників щасливими людьми [56].

Візія – створити в компанії унікальну структуру з чудовим колективом, яка буде досягати бездоганною роботою неймовірних результатів, які будуть викликати захоплення у власників компанії.

Філософія підходу компанії «ТЕДІС Україна» до бізнесу заснована на принципах японської філософії Кайдзен – постійний пошук невеликих покращень, які в поєднанні дають можливість досягнути великого результату. Цілі компанії вважаються досягнутими, коли в кожному окремому випадку власники, партнери та працівники досягають власних цілей, власного благополуччя.

Корпоративні цінності – це невід’ємна частина корпоративної культури. Це керівні принципи, які:

- 1) визначають поведінку всіх працівників компанії;
- 2) об’єднують компанію та її працівників в єдине ціле;
- 3) є «обличчям» компанії для клієнтів, партнерів та ЗМІ;
- 4) породжують довіру;
- 5) кладуть основу для забезпечення залучення персоналу, його високої мотивації на досягнення спільної мети та цілей, ініціативності, командного духу та прихильності до компанії.

Корпоративні цінності компанії «ТЕДІС Україна» [56]:

1) Команда. «Для нас вкрай цінно відчувати себе частиною команди професіоналів. Під «командою» ми розуміємо групу людей, об’єднаних спільною метою, взаємодіючих між собою для її досягнення».

2) Вплив на результат. «Для нас виключно важливо не залишатись осторонь процесів, що відбуваються. Ми націлені на кінцевий результат і приймаємо відповідальність за нього. Ми проактивні в способах досягнення результату».

3) Розвиток. «Досягнення амбітних цілей, які ставить перед собою компанія, дозволяє нам розвиватися як професійно, так і особисто. Лише вирішуючи нові, різноманітні і складні завдання, ми розвиваємося».

4) Повага. «Прийнятою системою відносин в компанії є повага. Під повагою ми розуміємо визнання рівності іншого, довіра, чесність, відкритість. Повага дає гарантію бути почутим».

5) Належність до великої, стабільної, статусної компанії. «Для нас важливо не тільки заробляти гроші, а й бути причетними до великих справ. Належність до великої, стабільної, статусної компанії дає нам впевненість у завтрашньому дні».

6) Гідний рівень життя і праці. «Під цією цінністю ми розуміємо офіційне працевлаштування і соціальну захищеність, кар'єрний розвиток, рівень оплати праці та умови роботи. Для нас є цінним те, що компанія надає такі можливості».

Основні принципи ведення бізнесу компанії «ТЕДІС Україна»:

1) Ефективність – компанія забезпечує клієнтам унікальну можливість досягати поставлених цілей з дистрибуції.

2) Прозорість – прозорий облік операційної діяльності і повне дотримання законодавства сприяє прозорості ринку.

3) Прогнозованість – компанія забезпечує максимальну повноту і дисципліну податкових надходжень до бюджету України.

4) Стабільний розвиток та економічне зростання в довгостроковій перспективі.

5) Ведення бізнесу у чіткій відповідності до українського законодавством.

6) Побудова діяльності всіх бізнес-напрямків на досягнення чітко вивірених цілей відповідно до стратегії розвитку компанії.

7) Безперервний розвиток та вдосконалення шляхом впровадження інноваційних технологій в управління та виробничі процеси.

8) Повага до інтересів особи при пріоритеті інтересів колективу.

9) Соціальна орієнтація компанії та її активна громадська позиція.

10) Спадкоємність кращих традицій.

У компанії «ТЕДІС Україна» чітко прописані принципи взаємодії в контексті «Працівники» (керівник – підлеглий), «Клієнти» та «Підрозділи».

Основні принципи взаємодії в контексті «Працівники»:

- 1) Результат і спосіб його досягнення – основний критерій оцінки будь-якого працівника.
- 2) Керівник несе відповідальність за результати своєї діяльності та діяльність своїх підлеглих.
- 3) Підлеглий несе відповідальність не тільки за результати своєї діяльності, а й за результати роботи всього відділу (підрозділу).
- 4) Підлеглий постійно прагне розширювати зону своєї відповідальності та впливу на результат.
- 5) Ціль має бути зрозумілою для підлеглих. Відповідальність за наявність зрозумілої цілі несуть і керівник, і підлеглий.
- 6) Амбітна (складна) ціль – джерело розвитку.
- 7) Значимість співробітника визначається не посадою, а внеском у досягнутий результат.
- 8) У компанії не отримують зарплату, а заробляють гроші.
- 9) Вкладаючи час/сили/увагу/ідеї, можна отримати досвід/визнання/досягнення/гроші.
- 10) Заборонено критикувати особистість, проте дозволено висловлювати свою точку зору щодо виконаних дій і прийнятих рішень, попередньо всебічно розібравшись у ситуації.
- 11) Підлеглий повинен бути компетентнішим за свого керівника, як мінімум, у своїй функціональній сфері.

Принципи взаємодії в контексті «Клієнт»:

- 1) Мета компанії – задоволення потреб клієнта відповідно до стандартів компанії.
- 2) Кожен працівник несе відповідальність за якість відносин із клієнтом і підвищення ступеня його відданості (лояльності) компанії.
- 3) Компанія розвиває клієнтів, а клієнти розвивають компанію.

4) Для задоволення потреб клієнтів компанія використовує способи, які забезпечують максимум взаємовигідного співробітництва.

5) Немає складних (важких) клієнтів – є не побудовані стосунки.

6) Будь-який клієнт отримує рівну якість обслуговування, незалежно від обсягу замовлення.

Принципи взаємодії в контексті «Підрозділи»:

1) Кожен відділ є рівним за важливістю внеску в загальний успіх компанії та за ступенем відповідальності за результат діяльності компанії.

2) Підрозділи несуть відповідальність за ефективну та результативну роботу один одного в межах функціональної взаємопов'язаності й зацікавлені в успішній роботі загальної системи.

3) Ключове завдання кожного підрозділу – виконання і вдосконалення своєї функції.

4) Результат роботи компанії – наслідок якості взаємодії підрозділів.

5) Відповідальність за якість взаємодії між підрозділами несе кожен працівник.

Основним документом, в якому викладені основні засади корпоративної культури та етики компанії «ТЕДІС Україна» є «Корпоративна книга працівника». Це зведення корпоративних стандартів підприємства, які є основою внутрішніх відносин та відносин із партнерами. Даний документ є результатом колективної праці та визначає відношення всього колективу до себе та своєї роботи, особистого та професійного зростання, мети, цілей та стратегії компанії.

Головними цілями створення «Корпоративної книги працівника» було наступне:

- 1) зміцнення цілісності компанії;
- 2) формування принципів, норм, правил поведінки та взаємин у компанії;
- 3) формування та зміцнення корпоративного духу;
- 4) створення іміджу високопрофесійної компанії на ринку праці.

У «Корпоративній книзі працівника» організації «ТЕДІС Україна» представлені:

1) місія, цінності та керівні принципи компанії – найважливіші положення, згідно з якими компанія веде свою діяльність, позиціонує себе у діловому співтоваристві та суспільстві загалом;

2) положення, що регламентують внутрішні відносини, правила поведінки, дисципліну та організацію праці, вирішення конфліктних ситуацій, взаємодію між підрозділами, вимоги до зовнішнього вигляду працівників.

«Корпоративна книга працівника» – це «живий» документ, який постійно вдосконалюється, і його автором може бути будь-який співробітник компанії.

Єдина корпоративна філософія, задаючи загальні принципи ведення бізнесу та поведінки, дозволяє компанії «ТЕДІС Україна» динамічно розвиватися, постійно збільшуючи штат працівників, будувати ефективну систему взаємодії всього колективу задля досягнення спільної мети та цілей, а також згуртовувати його.

У компанії «ТЕДІС Україна» існує магічний сленг – це унікальна корпоративна лексика, яка відома і зрозуміла лише працівникам компанії. При зверненні до колег співробітники вживають замість «шановні» – «чудові», а також не просто «колеги», а «пані та панове», «леді та джентельмени». Магічний сленг фіксується в корпоративному словнику і постійно оновлюється, відображаючи нові пропозиції, отримані від колективу.

Команда взаємодія у «ТЕДІС Україна» побудована на основі таких принципів:

- 1) верховенство «МИ» і «НАШЕ» над «Я» і «Моє»;
- 2) орієнтація на досягнення загального результату команди;
- 3) чітке розуміння своєї ролі та значення в команді;
- 4) високий рівень внутрішньої мотивації та самоорганізації;
- 5) право кожного члена команди на власну думку та відповідальність кожного за загальний результат;
- 6) спільне прийняття рішень;
- 7) стимулювання результатів роботи команди та особистого вкладу кожного з її учасників.

Моральні стандарти, які прийняті в компанії, закріплені в «Кодексі Етики». Він включає обов'язки працівників з дотримання законності та етики відносин як у колективі, і за його межами. Звісно даний кодекс не відповідає на всі питання та ситуації правового та етичного характеру, проте його принципи є основою взаємин у компанії.

Згідно «Кодексу Етики» усі працівники компанії повинні дотримуватися наступних ключових принципів:

- 1) ввічливість, чесність, справедливість та доброзичливість;
- 2) у спілкуванні з колегою при відсутності клієнтів компанії та інших офіційних осіб, можна використовувати стиль спілкування допустимий обох; у присутності третіх осіб – діловий стиль (звернення на ім'я, по батькові; нормативна лексика, діловий етикет);
- 3) заборонено допускати зауваження, жарти або інші дії по відношенню до колег, які сприяють створенню агресивної атмосфери в колективі;
- 4) не можна використовувати грубі та нецензурні висловлювання, заборонено вживати алкоголь та грати в комп'ютерні ігри на робочому місці;
- 5) потрібно дотримуватися офіційного стилю в одязі у дні проведення запланованих напередодні нарад, офіційних зустрічей, переговорів, ділових візитів, та демократичного стилю (Business casual) у повсякденні;
- 6) не варто цікавитися розмірами заробітних плат інших працівників, їх мотивацією та особистими доходами;
- 7) заборонено використовувати майно компанії в особистих цілях;
- 8) не прийнято зв'язуватися без вагомих причин та невідкладних ситуацій з працівником, який перебуває у відпустці;
- 9) неухильно дотримуватися законодавства України у процесі управління справами компанії, а також конфіденційності всіх внутрішніх процесів та даних компанії;
- 10) завжди працювати на найвищому рівні своїх можливостей;
- 11) під час ділового листування висловлюватися максимально ясно і коротко, цінуючи час колег і прагнучи звести до мінімуму кількість листів.

У компанії «ТЕДІС Україна» прийнятий демократичний стиль управління, яким передбачено наступне:

- 1) кожен працівник має право на голос і кожен повинен бути почутий;
- 2) свобода у спілкуванні, виробничому обміні інформацією та взаємодії між працівниками будь-якого депарменту чи підрозділу без ієрархічних перешкод та обмежень;
- 3) привілеї насамперед спеціалістам, тільки потім керівництву компанії;
- 4) в обговореннях та нарадах рівне партнерство, у прийнятті рішень відповідальність – начальника та керівника;
- 5) досягнення цілей – виняткова заслуга персоналу, провал – вина керівництва.

Одним із ключових принципів побудови внутрішніх комунікацій у компанії «ТЕДІС Україна» є принцип внутрішнього клієнта, який полягає в тому, що всі працівники компанії є клієнтами по відношенню один до одного.

Визначальним принципом підбору персоналу в компанії «ТЕДІС Україна» є принцип формування команди з людей, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей компанії та особистісний ріст. Пріоритетні компетенції та якості – це орієнтація на досягнення максимального результату, професіоналізм, прагнення до постійного розвитку та хист до навчання, здатність до роботи в умовах змін, орієнтованість на якість і результат, уміння ефективно працювати в команді.

Компанія створює всі необхідні умови для підтримки нового працівника в період випробувального терміну й у період його адаптації та заохочує: прагнення органічно увійти в команду, бажання і здатність навчатися, прагнення до професійного та особистісного росту, творчий підхід до вирішення поставлених завдань, ініціативу й зацікавленість, відкритість і доброзичливість.

Компанія прагне до стимулювання своїх працівників і розвитку в них високого ступеня мотивації. Цьому сприяють:

- 1) справедлива система компенсаційних виплат і бонусів;
- 2) підтримка та розвиток професійних і особистісних якостей працівників;

3) утримання і стимулювання ключових працівників.

Компанія забезпечує всіх працівників медичним страхуванням зі 100 % покриттям вартості страхового поліса коштами компанії.

Система соціального захисту спрямована на забезпечення економічних, правових, соціальних гарантій, які дають кожному співробітнику компанії рівні можливості з дотриманням його найважливіших соціальних прав.

Завданням системи є створення сприятливого клімату в компанії, який впливає на ефективність роботи, збереження стратегічного людського ресурсу, залучення професіоналів високого рівня та молоді з високим потенціалом росту.

Компанія забезпечує своїм працівникам:

- 1) зайнятість і конкурентоспроможний на ринку праці рівень компенсації;
- 2) захист і гарантію права на працю і відпочинок;
- 3) справедливе вирішення соціальних конфліктів.

Політика компанії «ТЕДІС Україна» у сфері розвитку персоналу спрямована на постійне вдосконалення професіоналізму особистості. Компанія підтримує працівників, які прагнуть вдосконалюватися і самореалізовуватися, готові брати на себе відповідальність і приймати рішення. Окрім цього, компанія постійно працює над забезпеченням своїх працівників всіма умовами для професійного застосування творчих здібностей, корпоративного та професійного навчання.

У компанії існує практика частих відвідувань семінарів і курсів із підвищення кваліфікації. Також регулярно проводяться внутрішні та зовнішні навчальні заходи для усіх працівників.

Для того, щоб зробити процес навчання якісним, цікавим, шкідким, доступним і комфортним його зробили в змішаному форматі: аудиторні тренінги, відеолекції, інтерактивні вебінари, а також онлайн-навчання у вигляді різноманітного електронного контенту (електронні курси, презентації, лонгріди, статті та ін.) TEDIS Ukraine

Одним із видів навчання в компанії «ТЕДІС Україна» є дистанційне навчання, яке реалізовано на модульній платформі. Цей вид навчання пропонує

працівникам вільний, не обтяжений формальними процедурами процес самонавчання. Працівник може навчатися у будь-який зручний для нього час, із будь-якого пристрою, може обрати індивідуальний темп навчання, постійно розширювати свій кругозір і вдосконалювати знання.

Навчальний портал містить загальнодоступні та різноманітні види електронного навчального контенту на різні теми та впорядковану колекцію різноманітних електронних книжок, журналів.

Формування кадрового резерву – це стратегічне завдання компанії «ТЕДІС Україна», спрямоване на забезпечення безперервного та повноцінного наступництва на всі ключові посади.

Кожен співробітник компанії має можливість розвиватися і самостійно планувати кар'єрний ріст.

Спочатку працівники, які прагнуть кар'єрного росту, проходять відбір до HiPo – групи працівників компанії, які мають високий рівень потенціалу для розвитку кар'єри всередині Компанії, але ще не готові до зарахування до ВКР за рівнем досвіду, професійними знаннями, уміннями та навичками.

Формуючи свій кар'єрний шлях, працівники проходять Центр розвитку кар'єри – це спеціальна програма підготовки (навчання і розвитку) кандидатів HiPo на ключові посади в підрозділах Компанії.

Після навчання в ЦРК, роботи з кураторами над виконанням індивідуальних планів розвитку, комплексного внутрішнього відбору, працівники бази HiPo зараховуються до Внутрішнього кадрового резерву – тих, хто володіє рівнем знань, умінь, навичок і компетенцій, необхідних для виконання обов'язків на вищу посаду.

Отже можемо виділити основні принципи, на яких базується взаємодія в контексті політики навчання, розвитку та особистісного росту персоналу в компанії «ТЕДІС Україна»:

- 1) Кожен працівник має рівні з іншими можливості для професійного та кар'єрного розвитку.

2) Компанія вітає амбітне прагнення працівників до кар'єрного та професійного росту.

3) Усі процеси управління персоналом – планування, пошук, відбір, навчання та розвиток, оцінка – спрямовані на постійний розвиток та особистісний ріст працівників з метою максимального ефективного досягнення цілей компанії.

4) Відповідальність за впровадження політики навчання, розвитку та особистісного росту персоналу структурного підрозділу лежить на керівникові.

5) Працівники компанії відповідальні за власну компетентність і мотивовані до постійного професійного вдосконалення та розвитку.

6) Компанія висуває високі кваліфікаційні та особистісні вимоги до кожного працівника та кандидатів на вакантні посади.

7) Компанія надає можливість застосування отриманих знань, умінь і сформованих навичок на практиці.

8) Кожен працівник має право отримати інформацію про результати оцінки своєї діяльності.

9) Компанія розглядає кожного працівника як потенційного кандидата у внутрішній кадровий резерв і базу HiPo на вищу посаду.

10) Лише найкращі працівники, пройшовши навчання у Центрі розвитку кар'єри та за підсумками відбору, можуть бути зараховані до внутрішнього кадрового резерву.

11) Пріоритет у підборі працівника на заміщення вакантної посади в компанії мають працівники, зараховані у внутрішній кадровий резерв, та працівники, зараховані до бази HiPo.

12) Основним критерієм для зарахування працівника у внутрішній кадровий резерв є не тільки його/її відповідність кваліфікаційним вимогам, рівню розвитку управлінських компетенцій, а і прихильність цінностям компанії, її корпоративній культурі.

13) Зарахування працівника до внутрішнього кадрового резерву або бази HiPo в рамках свого структурного підрозділу свідчить про його високий рівень

відповідальності та готовність вирішувати більш складні й амбітні завдання. Компанія заохочує мобільність працівника (готовність до переїзду для заміщення вакантної посади).

14) Одним із головних критеріїв оцінки керівника будь-якого рангу є наявність внутрішнього кадрового резерву та бази HiPo на ключові посади ввіреного йому структурного підрозділу.

У компанії «ТЕДІС Україна» розвинені декілька каналів внутрішньої комунікації:

1) Корпоративний журнал «Магія TEDIS Ukraine» забезпечує внутрішній PR усіх нових ініціатив, саме він знайомить абсолютно всіх працівників компанії з новинами та важливими подіями. У 2021 році журнал визнано переможцем Гран-прі конкурсу «Найкращі корпоративні медіа України».

2) Дайджест TEDIS News – інформує про ключові події з життя компанії за минулий квартал. Виходить чотири рази на рік.

3) «Сніданок із Генеральним директором» – це неформальне спілкування генерального директора компанії з керівниками структурних підрозділів (відбувається на щомісячній основі). Цілями проекту є: підвищення рівня внутрішніх комунікацій між керівництвом компанії та підлеглими; розвиток принципів внутрішнього клієнта та відносин керівник-підлеглий.

4) Корпоративний бот ITed – застосунок у телефоні, основною метою якого є надання необхідної інформації всім працівникам компанії. Застосунок працює у двох основних месенджерах – Viber і Telegram. Корпоративний бот ITed – один із внутрішніх комунікаторів, який підтримує діалог із кожним співробітником. З ITed можливо: дізнаватися новини щодо життя компанії, нових проектів та ідей; отримати інформацію щодо наявності кількості днів відпустки, наявних пільг відповідно до посади, коректності оформлення лікарняного чи навіть оформити/заповісти довідку з місця роботи та ін.; вивчати необхідний матеріал у період випробувального терміну та багато іншого.

5) У компанії в рамках програми «Діалог» існує електронна пошта, на яку з листом до генерального директора компанії може звернутися будь-який

працівник, але тільки в тому випадку, якщо будь-яке питання не може вирішити безпосередній керівник або керівник структурного підрозділу.

У компанії «ТЕДІС Україна» втілено в життя проект із залучення працівників і впровадження корпоративної культури та корпоративних цінностей у всіх підрозділах «Моя Компанія». Проект складається з декількох етапів. На кожному етапі визначаються переможці. Щорічно проект «Моя Компанія» видозмінюється, але залишаються незмінними висока залученість персоналу, мотивація, прагнення досягти цілі, ініціативність, командний дух і найвища прихильність цінностям та ідеалам Компанії.

Від моменту заснування компанії «ТЕДІС Україна» приділяється особлива увага розвитку лідерства та інноваційності. Адже саме на лідерах лежить задача не просто мотивувати співробітників досягати результатів, але й спонукати їх шукати нові ідеї та рішення. Для розвитку майбутніх лідерів компанія відкрила Школу ефективного менеджменту та лідерства «ШМЕЛЬ». За весь час Школи закінчили 75 випускників, кожному надано звання «Підприємець». У 2020 році відбулася трансформація у Школу «ШМЕЛЬ2», основною ідеєю якої є розвиток інноваційної культури у компанії шляхом поступового залучення учасників до інноваційної роботи.

У 2021 року для лінійних керівників головного офісу стартувала навчальна програма Innovative Ways. Тут також співробітники отримують і систематизують цікаві та корисні знання у сфері управління та інноваційності, під час навчання розробляють і впроваджують покращення безпосередньо в бізнес-процесах. Учасники вивчають принципи lean і водночас застосовують їх на практиці, створюють крос-функціональні команди, порушують проблеми, пропонують і обговорюють рішення.

Також у компанії успішно працює Innovation Club, який допомагає працівникам, які хочуть удосконалити бізнес-процеси, у підготовці інноваційних ідей на внутрішній конкурс стартапів. Це однозначно важливий напрям формування інноваційної культури в компанії. Завдяки роботі Innovation Club успішно втілюються проекти, що підвищують операційну ефективність компанії.

Компанія постійно бере участь в ініціативі «Зробимо Україну чистою!» в рамках World Cleanup Day – одному з найбільших громадських рухів сучасності, який підтримують 180 країн світу для збереження чистоти планети.

У компанії з 2019 року реалізовується проект «Почни з себе. Сортиуй!» для розвитку у працівників відповідального підходу до сортування сміття. Для співробітників було проведено навчальну лекцію, а в офісах встановлено контейнери для пластику, паперу та залишкових відходів.

У 2020 році компанія «ТЕДІС Україна» зробила свій внесок у допомогу суспільству в протистоянні коронавірусній інфекції COVID-19 [56].

Компанія бере участь в реалізації всеукраїнського проекту підтримки державних будинків для людей похилого віку «Творімо добро».

Серед ініціатив волонтерства також є День пам'яті та примирення, Міжнародний день захисту дітей, День людей похилого віку, День захисту тварин, співпраця з благодійним фондом «Таблеточки» та багато іншого.

Працівники-волонтери допомагали й допомагають дитячим будинкам-інтернатам і дітям з онкологічними захворюваннями, забезпечують допомогу ветеранам, людям похилого віку в усіх регіонах України, де розташовані регіональні структурні підрозділи.

Одна з традицій, що склалася під час корпоративного волонтерства – щорічний благодійний аукціон до Дня пам'яті та примирення, в рамках якого співробітники представляють лоти, зроблені власними руками. Гроші, отримані з їх продажу, йдуть на закупівлю необхідного (продукти, ліки, одяг) для ветеранів і людей похилого віку в усіх регіонах.

З 2016 року в компанії «ТЕДІС Україна» існує «Студентська програма», яка дає можливість студентам і молодим спеціалістам здобути перший серйозний досвід у великій, системній компанії з чітко налагодженими бізнес-процесами. Для молодих спеціалістів розроблено спеціальну навчальну програму, яка допомагає полегшити процес адаптації на новому робочому місці. «Студентська програма» триває 3 місяці. На початку шляху кожен студент отримує власний план адаптації та план самонавчання, також йому призначають куратора, який

знайомить із компанією і проводить навчання вже на робочому місці. Уасниками «Студентської програми» є представники торговельні, експедитори, комплектувальники товарів, оператори комп'ютерного набору та представники інших професій.

Компанія «ТЕДІС Україна» сприяє здоровому й активному способу життя своїх працівників. Компанія вкладає ресурси в різні портівні програми, що проводяться для колективу. Щорічно відбувається корпоративний турнір із іні-футболу.

2.3 Оцінювання ефективності корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» за даними соціологічних досліджень

Визначимо тип корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» за класифікацією С. Ханді [31]. Згідно цієї класифікації, корпоративна культура компанії належить до типу «Культура завдань». Це пояснюється тим, що ключовою цінністю компанії є команда, командний дух та командна робота, в системі управління привілеї належать працівникам, а не керівництву. Також існує рівне партнерство та співпраця між працівниками, в компанії заохочується ініціатива.

Окрім зазначених методик, нами також був використаний метод анкетування.

Експериментальна група була сформована із 75 осіб, працівників Головного офісу компанії «ТЕДІС Україна» та регіонального структурного підрозділу, який знаходиться у м. Київ. В опитуванні взяли участь 45 жінок та 30 чоловіків, які мають 2,5 роки стажу роботи в компанії. Для усіх опитаних працівників компанія є основним та постійним місцем роботи.

Для отримання максимально чесних та об'єктивних відповідей від працівників всі анкетування проводилися анонімно. Перед початком проведення

усі учасники отримали детальну інструкцію щодо заповнення анкет. Шляхом анкетування ми визначали тип та рівень корпоративної культури, характерний для ТОВ «ТЕДІС Україна», соціально-психологічний клімат та задоволеність колективом працею в компанії.

Одним із найважливіших факторів, які впливають як на корпоративну культуру, так і на успішну діяльність компанії в цілому, є задоволеність працівниками своєю працею. Оцінку рівня задоволеності працівниками ТОВ «ТЕДІС Україна» своєю роботою ми перевірили шляхом проведення анкетування за методикою Р. Куінна. Анкетування містило ряд тверджень, поряд з якими потрібно було вибрати лише один варіант відповіді – «погоджуюсь» або «не погоджуюсь».

Результати даного анкетування представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня задоволеності працею у ТОВ «ТЕДІС Україна»

№	Твердження	Погоджуюсь	Не погоджуюсь
1	Я знаю, що чекатиме мене на роботі завтра та найближчим часом	65%	35%
2	Я володію достатньою кількістю ресурсів для якісного виконання поставленої роботи	85%	15%
3	Протягом останніх 7 семи робочих днів я отримував похвалу від керівництва за гарне виконання своєї роботи	50%	50%
4	Я відчуваю піклування з боку свого керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини	70%	30%
5	У мене вдосталь можливостей для розвитку професійних можливостей	80%	20%
6	Керівництво та колеги враховують мою точку зору	75%	25%
7	Для мене є близькою та зрозумілою мета діяльності компанії	100%	0%
8	Мої колеги поділяють цінності компанії	100%	0%

9	Я маю гарні стосунки з колегами	95%	5%
10	За останні 6 місяців моя робота була проаналізована та відповідно оцінена	65%	35%

Джерело: складено автором на основі джерела [52]

Проаналізуємо результати відповідей на перше твердження – «Я знаю, що чекатиме на роботі завтра та найближчим часом». 65% опитаних працівників знають чого чекати на робочому місці як завтра, так і найближчим часом. Вони більш-менш чітко уявляють плани компанії на найближчі декілька років та розуміють яку роль вони зможуть відіграти в їх досягненні. Проте 35% респондентів, які взяли участь в опитуванні, не змогли ствердно відповісти на дане питання. На мою думку, це, в першу чергу, пов'язано з наявністю військових дій на території України та загальною нестабільністю ринку.

На друге твердження «Я володію достатньою кількістю ресурсів для якісного виконання поставленої роботи» майже всі опитані працівники відповіли ствердно (85%). Так, до речі, всі працівники Головного офісу погодилися з даною тезою. Проте 15% опитаних респондентів, а саме працівники регіонального структурного підрозділу, все ж хотіли б мати більше ресурсів для виконання поставлених задач. Зокрема, працівники відзначили, що для більш ефективного і якісного виконання своєї роботи їм бракує певного технічного забезпечення. Менеджменту компанії «ТЕДІС Україна» неодмінно звернути на це увагу та більш детально вивчити дане питання.

Третє твердження «Протягом останніх 7 семи робочих днів я отримував похвалу від керівництва за гарне виконання своєї роботи» отримало однакову кількість позитивних та негативних відповідей. З цього можна зробити висновок, що 50% систематично отримують похвалу за свою роботу та виконані завдання, інші ж 50% керівництво хвалить або доволі рідко, або взагалі не хвалить. Відсутність похвали за гарно та якісно зроблену роботу, за досягнення цілей та виконання поставлених задач може демотивувати працівників, що, в свою чергу, призводить до того, що вони перестають добре працювати і у них зникає лояльність як до компанії, так і до колег. Навіть невеликий вклад у розвиток

компанії необхідно відзначати, адже компанія – це великий механізм, у якому кожному відведена своя роль зі своїм об'ємом роботи.

Наступне твердження «Я відчуваю піклування з боку свого керівника, він цікавиться моїми справами та справами моєї родини» має 70% ствердних і 30% нествердних відповідей. На нашу думку, це доволі хороший показник. Переважна більшість керівників цікавиться своїми підлеглими не лише як професіоналами, але й як особистостями, для них важливо чим вони займаються поза роботою, які мають інтереси та проблеми. Коли працівник розуміє, що для свого керівника він не просто гвинтик у системі, то він безперечно з набагато більшою за[взятістю підходить до виконання покладених на нього обов'язків та вбачає свою відповідальність за успішну діяльність компанії.

З п'ятим твердженням «У мене вдосталь можливостей для розвитку професійних можливостей» 80% працівників погодилися, проте 20% відзначили, що хотіли б мати більше можливостей. Це свідчить, що незважаючи на наявність в компанії «ТЕДІС Україна» розвиненої системи дистанційного навчання, складання індивідуальних планів розвитку, проведення різноманітних додаткових навчань та тренінгів, деякі працівники не бачать перспектив кар'єрного зростання в компанії, вони засиділися на одному місці та хотіли б рухатися далі: або вертикально, або горизонтально. На нашу думку, керівництво компанії обов'язково повинно провести особисті зустрічі з підлеглими, які дали негативну відповідь, та обговорити те, як вони бачать розвиток своєї кар'єри в компанії, а також прояснити своє бачення цього питання. Інакше як результат ми можемо отримати втрату інтересу працівника до виконуваної роботи та до компанії, що, в свою чергу, призведе до звільнення.

Згідно відповідей на шосте твердження «Керівництво та колеги враховують мою точку зору» можна стверджувати, що при вирішенні проблем 75% респодентів беруть активну участь в обговоренні та прийнятті рішень, їх думку вважають експертною та до неї дослухаються. В той же час, 25% негативно відповіли на це запитання. Можемо припустити, що при прийнятті важливих рішень та вирішенні проблемних ситуацій враховуються позиції лише працівників

вищих рівнів, це створює у працівників нижчих рівнів відчуття, що їх думка неважлива і її не варто озвучувати.

Сьоме твердження «Для мене є близькою та зрозумілою мета діяльності компанії» отримало 100% позитивних відповідей, а це означає, що керівництво компанії на постійній основі доносить до своїх підлеглих мету, яку воно хоче досягти, а працівники, в свою чергу, її розділяють та готові допомогти в її реалізації своєю працею.

Результат відповідей на твердження «Мої колеги поділяють цінності компанії», а саме 100% ствердних відповідей, яскраво демонструє, що всі працівники ТОВ «ТЕДІС Україна» лояльні до компанії, поважають та розділяють цінності підприємства.

На твердження «Я маю гарні стосунки з колегами» 95% опитаних респондентів відповіли позитивно. Отже, майже всі працівники чудово ладнають між собою, готові прийти на допомогу колезі, мають спільні інтереси. Однозначно, це величезний плюс для компанії, оскільки для багатьох людей однією з важливих умов роботи в компанії є дружній колектив та приємна атмосфера в колективі. До того ж, якщо у компанії людина працює зі своїм хорошим другом, то прийняти рішення про зміну роботи їй буде вкрай важко.

На десяте твердження «За останні 6 місяців моя робота була проаналізована та відповідно оцінена» ми отримали 65% позитивних і 35% негативних відповідей. Отримані результати показують, що далеко не всі керівники аналізують роботу своїх підлеглих, підводять підсумки та дають зворотній зв'язок. Хоча для працівників є дуже важливою оцінка їхньої роботи з боку керівництва, такий аналіз потрібно проводити як мінімум раз на півроку та обговорювати.

Таким чином, аналізуючи все вищесказане, не можемо на всі 100% гарантувати, що всі працівники вважають свою роботу місцем мрії, проте більшість задоволені та не планують йти з компанії.

Далі визначимо рівень лояльності персоналу ТОВ «ТЕДІС Україна», використовуючи метод eNPS. За статистикою, лише 15% працівників у всьому

світі залучені в робочі процеси, інша ж частина виконує покладені на неї обов'язки не на повну силу, періодично розглядає варіанти зміни роботи та чекає підходящої пропозиції для переходу. Даний метод дозволяє обчислити лояльність працівників до компанії та дізнатися відповідь на одне надважливе питання: «Чи готові працівники рекомендувати свою нинішню компанію своїм рідним, близьким, друзям та знайомим?». Окрім визначення рівня залученості персоналу, індекс eNPS допоможе визначити наскільки якісно в компанії працює корпоративна культура, чи правильно побудовані кадрові процеси та кадрова політика, чи стабільна компанія з погляду управління трудовими ресурсами та загалом, чи має можливості для росту та готова розвиватися, а також яка кількість працівників максимально залучена та є активними амбасадорами HR-бренду компанії.

Результати дослідження продемонстровані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня лояльності персоналу ТОВ «ТЕДІС Україна»

Запитання	0-6	7-8	9-10
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте нашу компанію своїм рідним, близьким та друзям.	6	28	41
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте наші пропозиції роботи своїм рідним, близьким та друзям.	9	30	36
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте нас, виходячи з наших організаційних цінностей.	0	8	67
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте нас на основі корпоративної культури.	0	13	62
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви порекомендуєте наші продукти та послуги людям зі схожими інтересами.	19	30	26
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви хочете, щоб ваші рідні та друзі працювали в нашій компанії.	7	24	44
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки захоплюючою та цікавою ви б назвали свою роботу.	10	36	29
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви відчуваєте визнання та цінність в нашій компанії.	13	24	38

За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ви бачите себе в нашій компанії через 5 років.	9	37	29
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша компанія виправдала очікування, які ви мали, коли почали тут працювати.	4	31	44
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки корисний ваш керівник, коли ви стикаєтеся з проблемою на роботі.	3	16	56
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша компанія інвестує достатню кількість ресурсів у задоволеність та благополуччя персоналу.	15	25	35
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки наша компанія є привабливішою для працівників, ніж конкуренти на ринку праці.	12	27	36
За шкалою від 0 до 10 оцініть, наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію як «найкраще місце роботи».	9	29	37

Джерело: складено автором.

Проведемо аналіз отриманих результатів:

«Промоутери» - від 41 працівника ми отримали відповіді в діапазоні від 9 до 10 – 55%.

«Нейтралі» - від 25 працівників в діапазоні від 7 до 8 – 34%.

«Критики» - від 9 працівників в діапазоні від 0 до 6 – 11%.

Отже, наш рівень eNPS = 55% - 11% = 44%. Це дійсно хороший показник, який свідчить про високий рівень лояльності персоналу на підприємстві «ТЕДІС Україна».

Після проведення діагностики корпоративної культури в ТОВ «ТЕДІС Україна» ми дійшли висновку, що не потрібно вносити суттєві зміни в існуючу модель корпоративної культури. У компанії вже чітко сформовані місія, візія, стратегія діяльності, визначені основні корпоративні цінності та принципи взаємодії з партнерами та клієнтами, існує єдине бачення цілей та шляхів їх досягнення. Проте незважаючи на все вищесказане, нами все ж таки були виявлені моменти, які потребують вдосконалення.

Основною проблемою, на нашу думку, є забезпечення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма працівниками. Так,

наприклад, не всі працівники компанії дотримуються дрес-коду, оскільки в документах не має чіткого тлумачення «ділового стилю».

Наступною проблемою, яку ми виділили, є складність організації контролю за виконанням працівниками підприємства положень Корпоративного кодексу. За це в компанії «ТЕДІС Україна» відповідає Департамент по роботі з персоналом та керівники середньої ланки, але без чітко розробленої системи покарань за порушення положення Корпоративного кодексу неможливо виконання даної функції в повній мірі.

Іншою проблемою є наявність політики подвійних стандартів на підприємстві, при якій деякі поступки дозволені для одних працівників, але одночасно з тим заборонені для інших. Отже, для певної групи працівників виконання положень Корпоративного кодексу є бажаним, а не обов'язковим, до того ж не жорстко контрольованим.

Серед найбільш явного прикладу політики подвійних стандартів можемо виділити можливість певних категорій працівників обирати години робочого часу (приходити/йти з офісу раніше/пізніше незважаючи на чітко встановлений робочий графік: з 9 до 18).

Також однією з проблем існуючої моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» є організація тим-білдингів лише для вищого керівництва та керівників середньої ланки, а не для всіх працівників. Хоча подібні заходи необхідно якраз проводити для всього колективу підприємства – від лінійних працівників до ТОП-менеджменту для створення всередині організації сприятливого психологічного клімату, для подальшої успішної співпраці різних підрозділів, між колегами у цих підрозділах, та між керівниками та підлеглими. На нашу думку, саме такий механізм допоможе вивести на новий рівень ефективність існуючих бізнес-процесів на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ТЕДІС УКРАЇНА»

3.1 Імплементація зарубіжного досвіду для розвитку корпоративної культури у ТОВ «ТЕДІС Україна»

Кожна організація має свою унікальну корпоративну культуру – власний підхід до організації робочого процесу та цінностей, які об'єднують усіх працівників у команду. Як показує позитивний досвід зарубіжних компаній, обміркована корпоративна культура підвищує продуктивність роботи, пришвидшує розвиток компанії та дозволяє менеджменту приймати грамотні управлінські рішення. В той час, як непродумана – навпаки не сприяє ефективному функціонуванню та розвитку компанії, ефективним процесам ухвалення рішень та вирішення проблемних питань [45].

Як ми вже зазначали раніше, формування корпоративної культури може бути або стихійним, або цілеспрямованим та зваженим явищем. Другий підхід однозначно має свої переваги та підтвердив ефективність досвідом багатьох іноземних компаній.

Так, наприклад, американські компанії роблять акцент на розумінні специфіки діяльності корпорації та її корпоративної культури, намагаються виховувати корпоративний дух й почуття вірності компанії. Менеджмент, в першу чергу, надає можливість молодим спеціалістам ґрунтовно ознайомитися з системою управління компанією та її особливостями, попрацювати в різних відділах, філіях. Це сприяє розширенню життєвого досвіду молоді [10].

Розглянемо практики всесвітньовідомих компаній, чия унікальна корпоративна культура відіграла та відіграє значну роль в їхньому успішному функціонуванні.

Прикладом побудови «рольової» корпоративної культури є «The Coca-Cola Company» – найбільший у світі виробник та постачальник безалкогольних напоїв, сиропів та концентратів. Компанія володіє 5 із 6 найбільш популярних брендів безалкогольних напоїв (Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes, Diet Coke) та продас свою продукцію у більше, ніж 200 країнах світу. Місія компанії є незмінним корпоративним стандартом, який допомагає менеджменту та працівникам зважувати рішення та вчинки – «освіжати світ навколо; надихати, нести і оптимізм і дарувати моменти щастя; створювати цінності та змінювати життя на краще». Основними цінностями «The Coca-Cola Company» є лідерство, якість, відповідальність, цілісність, співпраця, ентузіазм та різноманітність [39] .

Компанія приділяє значну увагу формуванню та розвитку корпоративної культури. Будучи зацікавленою в залученні розумних, перспективних, результативних співробітників, які вміють швидко навчатися новому та розділяють її цінності, компанія створює умови, в яких ці таланти можуть розвиватися та йти вгору усередині компанії кар'єрними сходами. Програма розвитку працівників складається з лідерських тренінгів (10%), коучингу (20%) та роботи над проектами на робочому місці (70%). Керівники освоюють навички коучингу цілеспрямовано та за спеціальною програмою, яка розробляється на глобальному рівні та адаптована під культуру кожної країни. Як програма розвитку, так і різноманітні навчання розглядаються компанією як інвестиції в людей, тому при прийнятті рішень зважають на наявні бізнес-потреби. В компанії щорічно проводиться оцінка персоналу. Вона відбувається у два етапи: спочатку працівник оцінює свою роботу самостійно, потім свою оцінку дає його безпосередній керівник.

Корпоративна культура «The Coca-Cola Company» націлена на стабільність та надійність. За такого підходу кожен працівник має чіткі обов'язки, займає в ієрархії своє місце та має свою роль в загальному механізмі. Всі процеси в компанії чітко регламентуються, а працівники дотримуються чітких правил та формальних комунікацій.

Найбільш ефективною така корпоративна культура може бути для великих компаній, які працюють на ринку давно, займають стабільне положення, та не потребують постійного перегляду положень корпоративної культури.

Тип корпоративної культури, основний фокус якої спрямований на стимулювання професіоналізму, розвитку, відповідальності, автономності та віддачі компанії, притаманний Microsoft Corporation. Це найбільший у світі виробник програмного забезпечення, зі штатом 124 тис. працівників у 102 країнах світу. Компанія бачить свою місію в тому, щоб сприяти людині та суспільству у всьому світі реалізувати свій потенціал повною мірою». Пріоритети компанії змінюються кожні 5 років, і пов'язані не тільки з глобальним розвитком бізнесу, але й з локальним ринком [15].

Для реалізації цих пріоритетів департамент по роботі з персоналом розробляє відповідну HR-стратегію, яка передбачає постійний активний пошук талантів. До речі, останні роки одним із пріоритетів є підтримка кадрової різноманітності – компанія залучає працівників різної раси, статі, віку, релігії тощо. У процесі пошуку талантів та прийомі на роботу велика увага приділяється професійному досвіду кандидатів та їх цінностям. Варто також зазначити, що кадровий резерв компанії складають не її працівники. Так спочатку фахівці HR-департаменту знаходять цікавого кандидата, а вже потім для нього підбирається позиція в компанії та відводиться конкретна роль.

Більшість працівників відповідають за окремий напрям бізнесу та несуть за його функціонування та розвиток повну відповідальність. Працівники можуть обирати між індивідуальною та менеджерською кар'єрою. Також в компанії дозволені крос-функціональні переміщення між відділами.

Даний тип корпоративної культури може бути успішно застосований на підприємстві «ТЕДІС Україна», оскільки компанія також робить великий акцент на професійних якостях та кваліфікації працівників. Це, в свою чергу, дозволяє останнім брати на себе відповідальність та самостійно вести великі проекти.

IKEA International Group – найбільших у світі меблевий виробник та продавець, який розробляє та реалізовує меблі та товару для дому власного

дизайну. Місія компанії звучить так: «змінити на краще повсякденне життя людей, пропонуючи меблі і товари для дому високої якості за доступними цінами» [39].

Для корпоративної культури характерна дружня, тепла атмосфера в колективі та взаємодії з клієнтами та партнерами, турбота про них, вірність та збереження традицій та спадщини.

Корпорація дотримується такого принципу стратегічного менеджменту, за яким спочатку потрібно заробити кошти, а вже потім їх витратити на власний розвиток. Тобто, більшість грошових ресурсів вона вкладає у розробку та виробництво товарів і екологічних рішень, а також в магазини, які вже приносять стабільний прибуток. До того ж, компанія старається тримати максимально низькими ціни на свою продукцію для покупців та робити найвигодніші пропозиції на ринку.

Основні цінності, якими керується компанія – це відкритість, чесність, інклюзивність, згуртованість, ентузіазм та постійне прагнення до оновлення та покращення заради інших людей. Саме реалізація останньої цінності, на мою думку, є однією із основних складових успішної діяльності компанії. Також невід’ємним компонентом успіху як бізнес-філософії, так і корпоративної культури є історична спадщина, на якій виховуються як звичайні працівники, так і управлінці.

Для компанії важливо, щоб працівники прагнули до всебічного розвитку, професійно вдосконалюватися у компанії та у реалізованих проектах, вчилися на власному досвіді та готові були ділитися з колегами набутим досвідом та знаннями. Принцип «leading by example» є одним із провідних, та його дотримуються як рядові працівники, так і менеджмент. Натомість компанія максимально сприяє зростанню своїх працівників як професіоналів, та постійно здійснює заходи задля підвищення у колективі задоволення своєю роботою та кар’єрою. Пріоритетом компанії у формуванні кадрового складу є займання жінками 50% керівних посад, на сьогоднішній день даний показник успішно

задоволений. До речі, такий же показник має і ТОВ «ТЕДІС Україна». Приблизно половину керівних посад в компанії займають жінки.

Оскільки компанія «ТЕДІС Україна» зберігає традиції, створює комфортні умови для працівників та постійно працює над формування клієнтської бази на дружній основі, даний тип корпоративної культури також може бути доцільним для застосування.

Синтез орієнтації на продуктивність, інновації та демократичність комунікацій можемо яскраво прослідкувати в корпоративній культурі Apple Inc. Це американська технологічна корпорація, основним видом діяльності якої є проектування та розробка побутової електроніки, програмного забезпечення та онлайн-сервісів. Капіталізація компанії складає більше 1 трлн. доларів США. Це сучасна легенда, яка змінила світ комп'ютерних технологій назавжди, здійснює постійних технічний прорив та продовжує залишати позаду усіх конкурентів на ринку.

У своїй місії вони зазначають, що за допомогою своїх інноваційних апаратних рішень, програмного забезпечення і мережевих додатків прагнуть запропонувати кращі комп'ютерні технології студентам, вчителям, людям творчих професій і споживачам усього світу.

Основою корпоративної культури є максимум інженерії та поваги в колективі, підтримка атмосфери креативності, ентузіазму, лояльності та довіри між працівниками, водночас мінімум бюрократії. Дотримання в кожній, навіть найменшій, проектній групі цих цінностей – велика складова успіху корпорації. Унікальність корпоративної культури Apple полягає в тому, що одночасно поєднує в собі два елементи – продуктивність та інновації.

Весь менеджмент має досвід інженерної розробки, що безперечно сприяє оптимізації роботи над продуктом, створюючи взаєморозуміння між звичайними фахівцями та управлінцями. Всі без винятку фахівці можуть вносити пропозиції з покращення нових продуктів компанії.

При наймі працівників компанія, в першу чергу, звертає увагу на співпадіння цінностей та місії. Також важливо, щоб людина готова була вкладати

всю душу в роботу та виконувати задачі, які інколи виходять за рамки її здібностей. Натомість компанія гарантує особистісний та кар'єрний розвиток, високі зарплати та приємну атмосферу на роботі.

На нашу думку, ТОВ «ТЕДІС Україна» також варто звернути увагу на цей тип корпоративної культури. Зокрема, першими кроками у імплементації досвіду Apple може стати зменшення рівня бюрократії та підвищення заробітних плат. Це беззаперечно вплине на продуктивність праці персоналу та на якість виконуваної ними роботи.

Як показує досвід відомих світових компаній, чим більш чітко визначеною є корпоративна культура в організації, тим більша ймовірність залучення найкращих талантів до неї, які на перше місце при виборі місця роботи ставлять спільні цінності. Сильна корпоративна культура допомагає зробити роботу працівників цілеспрямованою та цікавою, та покращує наступне [8]:

1) Залученість працівників. Сильна корпоративна культура створює спільноту однодумців, які керуються як в житті, так і в роботі схожими принципами. Працівники, які віддані своїй компанії та роботі, яку вони виконують, з більшою ймовірністю будуть взаємодіяти з колегами та ефективно вирішувати проблеми.

2) Продуктивність. Високий рівень корпоративної культури створює для працівників інклюзивне місце роботи, де вони відчують себе цінним членом команди та розуміють значення їхнього внеску у досягненні загальнокорпоративних цілей. Це підвищує продуктивність роботи колективу та веде до кращих результатів діяльності та стабільної роботи компанії в цілому.

3) Утримання талантів. Сильна корпоративна культура зменшує показник плинності кадрів та підвищує зовнішню репутацію компанії. Остання стає відомою як місце роботи, в якому залишаються надовго та хочуть розвиватися.

При формуванні та зміцненні своєї корпоративної культури більшість іноземних компаній враховують три основні ознаки:

1) Продуктивність. Тут варто зазначити, що компанії зосереджують увагу не на кількості відпрацьованих працівником годин, а на якості виконаної ним

роботи. Такий фокус на результативності демонструє важливість відзначення у компанії проробленої роботи, та заохочує працівників визнавати досягнення своїх колег.

2) Автономія. Менеджмент компанії вірить в здатність працівників виконувати роботу та приймати рішення самостійно. Це, в свою чергу, дає можливість працівникам пишатися задачами, які вони виконали, та дозволяє їм досягати більшого успіху на роботі.

3) Пристрасть як внутрішня мотивація, яку відчують працівники до своєї роботи.

3.2 Заходи удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»

Після аналізу результатів проведених анкетувань ми визначили ключові побажання персоналу:

- 1) Зменшити рівень формалізму, бюрократії та проявів авторитарної влади.
- 2) Керівник повинен бути наставником, який завжди допоможе у проблемній ситуації.
- 3) Володіти інформацією про перспективи розвитку компанії та власні перспективи росту.
- 4) Отримувати заохочення за ініціативу.
- 5) Мати усі необхідні ресурси для досягання поставлених цілей та виконання задач.
- 6) Відчувати зацікавленість та піклування з боку безпосереднього керівника.
- 7) Отримувати нові знання та практичні навички шляхом проходження навчань та тренінгів.

Виходячи з вищесказаного, ми розробили проект вдосконалення існуючої моделі корпоративної культури в ТОВ «ТЕДІС Україна». Звісно зазначені

пропозиції не зможуть привести до ідеального стану корпоративної культури, проте вони дозволять дотримуватися балансу у ній.

Сутність даного проекту полягає в організації та проведенні заходів, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню корпоративної культури на підприємстві.

Клас проекту: монопроект.

Тривалість проекту: 1 рік (з 01.03.2023 до 01.03.2024 року).

Учасники проекту: Генеральний директор ТОВ «ТЕДІС Україна» – замовник проекту; ТОВ «ТЕДІС Україна» – власник та інвестор проекту.

Сфера застосування проекту: колектив Голового офісу, працівники регіональних структурних підрозділів та магазинів, ТОП-менеджмент компанії.

Ключовими цілями та очікуваними кінцевими результатами проекту є поліпшення корпоративної культури; зміна внутрішніх процесів, які відбуваються в компанії, в кращу сторону; зменшення показника плинності персоналу; підвищення рівня задоволеністю працею та рівня лояльності.

В табл. 3.1 продемонстровано основні заходи проекту для поліпшення стану корпоративної культури на підприємстві «ТЕДІС Україна».

Таблиця 3.1 – Заходи для поліпшення стану корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»

Етап проекту	Відповідальна особа	Період реалізації
1. Створення відділу корпоративної культури	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом, начальник відділу кадрів, спеціаліст відділу підбору персоналу	2 місяці (01.03-30.04.2023)
2. Введення нової штатної одиниці – корпоративного психолога / коуча	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом, начальник відділу кадрів, спеціаліст відділу підбору	1 місяць (01.03-31.03.2023)

	персоналу	
3. Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу компанії	Директор Департаменту по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Протягом року
4. Перегляд системи заохочення персоналу	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом	Раз на 4 місяці – виплата заохочення
5. Перегляд системи нематеріальної мотивації	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Протягом року
6. Організація спільного дозвілля	Директор по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Масштабні – тричі на рік (зима, літо, осінь), маленькі – 1-2 рази на 2 тижні
7. Проведення тимблдингів для всіх працівників	Директор по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Тричі на рік (зима, літо, осінь)
7. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом застосування коучингу	Директор Департаменту по роботі з персоналом, корпоративний коуч	Протягом року
8. Залучення молодих талантів	Директор Департаменту по роботі з персоналом, корпоративний коуч	Протягом року

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, запропоновані заходи повинні ще більше згуртувати колектив ТОВ «ТЕДІС Україна», підняти корпоративний дух, зменшити кількість конфліктів в колективі, покращити стосунки між керівниками та їх підлеглими, поліпшити стосунки між колегами, а також підвищити рівень конкурентноспроможності компанії на ринку та залучити молодих талантів, які будуть одразу відповідати цінностям та культурі компанії.

Далі пропонуємо розглянути кожен крок проекту з детальним роз'ясненням.

Створення відділу корпоративної культури. У складі Департаменту по роботі з персоналом доцільно сформувати відділ корпоративної культури, до складу якого входитимуть керівник відділу і провідний фахівець. Керівник відділу безпосередньо підпорядковуватиметься директору Департаменту по роботі з персоналом.

До основних посадових обов'язків керівника відділу корпоративної культури входитиме:

1) систематичне проведення діагностики стану корпоративної культури на підприємстві «ТЕДІС Україна», визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на корпоративну культуру організації;

2) створення ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації, визначення демотиваторів праці;

3) контроль дотримання положень Корпоративного кодексу та Кодексу етики, систематичний перегляд зазначених положень, внесення змін до них;

4) координація усіх процесів, які пов'язані з розвитком корпоративної культури на підприємстві;

5) розробка варіантів поліпшення стану корпоративної культури та винесення їх на розгляд Директору Департаменту по роботі з персоналом та Генеральному директору;

6) моніторинг та оцінка результатів заходів щодо покращення рівня корпоративної культури, відстеження їх ефективності;

7) всебічний контроль процесу формування та розвитку корпоративної культури в компанії «ТЕДІС Україна».

У провідного фахівця буде своя зона відповідальності:

1) дослідження на постійній основі соціально-психологічного клімату у колективі, у співпраці з корпоративним психологом;

2) проведення анкетувань всіх працівників Головного офісу та регіональних структурних підрозділів;

3) організація корпоративних заходів та свят для колективу;

4) залучення молодих фахівців до команди «ТЕДІС Україна».

5) організація системи інформованості та комунікацій – ведення корпоративного чат-боту, корпоративного сайту, щомісячного дайджесту та випуск річного Корпоративного журналу.

На нашу думку, на позицію керівника відділу найкраще обрати співробітника, який вже працює в Департаменті по роботі з персоналом та відповідно знає «внутрішню кухню». Провідного фахівця ми пропонуємо залучити зовнішнього. Маючи практичний досвід побудови моделі корпоративної культури на іншому підприємстві, він зможе подивитися на корпоративну культуру свіжим поглядом та запропонувати відомі йому ефективні способи поліпшення.

Кінцевим результатом діяльності відділу корпоративної роботи повинно стати формування команди однодумців, які розділяють місію, візію, філософію компанії «ТЕДІС Україна» та націлені досягати разом із компанії поставлених цілей та завдань. Зокрема, обговоривши дану пропозицію з фахівцями Департаменту фінансів було визначено, що ефективність діяльності підприємстві підвищиться на 10%.

Введення нової штатної одиниці – корпоративного психолога/коуча. Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату компанії «ТЕДІС Україна» необхідно ввести нову штатну одиницю – корпоративного психолога/коуча. Залучення до роботи із персоналом експерта дозволить працівникам вирішувати власні психологічні проблеми та знайти себе.

Першою його задачею в організації повинна стати розробка програм здорового корпоративного клімату та психоемоційної атмосфери. Ефективним заходом є розробка внутрішніх тренінгів із запобігання та попередження конфліктів в колективі. Для проведення даних тренінгів найкраще підійде рольова форма, за допомогою якої керівник і підлеглий зможуть побувати в ролі один одного. Так, наприклад, керівник зможе відчувати на собі та зрозуміти в чому полягає різниця між рівноправним стилем управління і стилем управління у вигляді тиску чи маніпуляції.

Розроблені програми матимуть позитивний ефект на показник продуктивності праці, рівень задоволеністю працівників працею, рівень лояльності персоналу, знизять рівень стресу на роботі у працівників, сформують ще більш ефективну модель взаємодії з новими та існуючими клієнтами, також впливатимуть на ефективність та результативність діяльності колективу.

Підтримка соціально-психологічного клімату всередині колективу компанії. Ми пропонуємо запровадити в компанії «ТЕДІС Україна» традицію святкування «непрофесійних свят». Для кожної людини свято асоціюється з отриманням задоволення, тому результатом організації таких «свят» безсумнівно буде покращення стосунків між працівниками (розкриття один одного з нового боку), формування ще більш дружньої атмосфери між колегами, згуртування колективу та зростання рівня довіри між підлеглими та їх керівником. На нашу думку, для компанії «ТЕДІС Україна» найбільш вдалим прикладами «непрофесійних свят» можуть бути:

1) Різдво та Великдень (організація святкових бенкетів в Головному офісі і регіональних структурних підрозділах – всі страви обов'язково готуються співробітниками).

2) День української армії та Міжнародний жіночий день (організація невеликих бенкетів, підготовка привітань та символічних подарунків).

3) День народження компанії (організація святкового заходу і бенкету для всього колективу (поза межами офісу), підготовка подарункового боксу для кожного співробітника, відзначення найкращих працівників).

4) День торгівлі (організація бенкетів у регіональних структурних підрозділах та ГО, організація конкурсу серед торгових представників, менеджерів зі збуту та співробітників відділу дистанційних продажів, відзначення найкращих співробітників Департаменту продажів сертифікатами).

5) День матері (привітання співробітниць-матерів подарунками).

6) День захисту дітей (організація конкурсу для дітей за різними віковими категоріями, відзначення найкращих робіт подарунковими наборами та грамотами).

7) День знань (підготовка подарункових боксів зі шкільною атрибутикою для дітей співробітників, які навчаються у 1-6 класах).

Перегляд системи заохочення персоналу ТОВ «ТЕДІС Україна». Нині бонусна частина передбачена в компанії лише для представників ТОП-менеджменту та працівників Департаменту продажів. Це спричиняє обурення з боку працівників інших відділів, оскільки в такому випадку прослідковується думка, що робота однієї категорії працівників є значно важливішою за роботу іншої лише через можливість виміряти результат їхньої роботи кількісно. Ми пропонуємо нагороджувати увесь колектив за досягнення поставлених цілей 1 раз на 3 місяці грошовою премією.

Перегляд системи нематеріальної мотивації персоналу. Необхідно розширити програми непрямої матеріальної зацікавленості. Окрім медичного страхування, менеджмент компанії повинен розглянути варіанти компенсації спортзалу чи інших видів фізичної активності, компенсації проїзду, компенсації вивчення іноземних мов, безкоштовного харчування для працівників.

Організація спільного дозвілля для працівників ТОВ «ТЕДІС Україна». Для згуртованості та розвитку неформальних відносин ми пропонуємо, окрім масштабних івентів, на постійній основі влаштовувати щотижневі корпоративні зустрічі після закінчення робочого тижня. Дані заходи можуть бути різного характеру: гра в настільні ігри, спільний перегляд фільму, розмовний клуб, зустріч з цікавим спікером, святкування Дня народження чи просто тематична вечірка. Спільне дозвілля беззаперечно принесе задоволення та сформує у працівників почуття прихильності до організації та своїх колег. До того ж, такий формат заходів матиме гарний ефект на побудову більш довірливих стосунків як між керівниками та підлеглими, так і окремо між колегами, адже дасть можливість пізнати людину з нового, більш неформального боку. Такі корпоративні заходи найкраще проводити 1-2 рази на 2 тижні.

Проведення тимблдингів для всіх працівників. Після проведення регулярних тимблдингів ми очікуємо отримати наступні результати: покращення взаємодії всередині колективу, поліпшення розуміння як між керівниками та

підлеглими, так і між колегами, виявлення лідерів, обговорення існуючих конфліктних ситуацій та їх вирішення, згуртування колективу в команду одностайців, підняття командного духу. Це допоможе створити неформальну дружню атмосферу в команді, матиме позитивний вплив на продуктивність та ефективність роботи персоналу ТОВ «ТЕДІС Україна», що в кінцевому результаті сприятиме досягання компанії все нових і нових вершин.

Організація та проведення тимбілдингів – зона відповідальності фахівців відділу корпоративної культури та директора Департаменту по роботі з персоналом. Також можливий варіант залучення зовнішніх експертів. Вид, формат та місце проведення відповідальні спеціалісти можуть обирати самостійно. Хорошим варіантом, на нашу думку, буде формат тренінгу, який відбуватиметься поза робочими місцями працівників, або ж взагалі поза офісом.

Варто пам'ятати, що тимбілдинги – це довготривала інвестиція у людські ресурси, а не додаткові витрати для підприємства.

Для того, щоб працівники могли дізнатися більше про своїх колег та керівників, ми пропонуємо обрати завдання на основі особистості. Він направлений на розкриття людини, її особистості та індивідуальності. Основний акцент в даному випадку робиться на інтереси, хобі, захоплення працівника за межами роботи, також розкривається світогляд кожного. Хорошою ідеєю буде попросити співробітників розповісти про свою улюблену справу. В результаті, після проведення такого виду тимбілдингу ми можемо підкріпити існуючі дружні взаєностосунки та сформувати нові.

Якщо ж ми хочемо навчити працівників швидко та зважено приймати рішення в екстремальних ситуаціях, то найкращим варіантом буде використання завдань основі активної фізичної діяльності. Участь у різноманітних командних видах спорту може показати хто зі співробітників є лідером, а хто виконавцем, хто націлений на довготривалі стратегії, а хто навпаки – обирає короткотривалі. Кінцевим результатом таких тимбілдингів буде поліпшення навичок колективної взаємодії та навичок прийняття рішень, виявлення серед працівників прихованих лідерів.

Для розвитку вмінь та навичок необхідно обрати завдання на основі умінь. Шляхом виконання різних вправ на розвиток творчих чи вузькоспеціалізованих навичок, ми зможемо сформувати нові вміння у працівників.

Для згуртування колективу в одну команду та пошуку рішення проблем найкраще застосувати завдання на основі пошуку рішень. Важливою деталлю буде розробка системи, за якої лише шляхом об'єднання зусиль можна буде знайти вихід із проблемної ситуації. Таким чином, ми сформуємо довіру в колективі, розвинемо комунікативні навички у працівників, ну і звісно згуртуємо їх.

Перед тим, як проводити тимбілдинг, необхідно першочергово визначити який актуальний на даному етапі для компанії напрям роботи, яких цілей та кінцевих результатів вона хоче досягти після організації командотворчого заходу. Лише після цього варто визначати яка комбінація завдань буде найбільш оптимальною. Найкращим варіантом, на нашу думку, буде поєднання 2-3 видів.

Ми вважаємо, що для ТОВ «ТЕДІС Україна» підійдуть наступні ідеї тимбілдингів:

- 1) Проходження майстер-класу по приготування їжі від відомого шеф-кухаря;
- 2) Командні змагання у мотузковому парку;
- 3) Музичні батли;
- 4) Активний відпочинок на свіжому повітрі (похід в гори, сходження по річці..);
- 5) Екстремальний відпочинок.

Підвищення кваліфікації персоналу шляхом використання коучингу. На нашу думку, компанії «ТЕДІС Україна» необхідно впровадити на постійній основі практику коучингу. Коучинг допоможе розвиватися працівникам в особистісному плані, відстежуватиме їхні особисті та професійні зростання, доводитиме необхідність компанії саме в цьому працівнику, а також прививатиме гордість у колектива за роботу в компанії та відповідальність за досягнення поставлених задач та цілей.

Залучення молодих талантів шляхом проведення оплачуваних стажувань, організації майстер-класів та тренінгів, участі в студентських ярмарках вакансій.

Розроблений проект рекомендаційних заходів поліпшить стан корпоративної культури на підприємстві «ТЕДІС Україна», зменшить плинність кадрів, підвищить рівень задоволеністю працівниками своєю працею, також рівень лояльності персоналу та згуртованість колективу, вірність і відданість компанії.

3.3 Соціально-економічна ефективність заходів удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна»

Результатом інвестування в процес формування та розвитку корпоративної культури є відданий колектив, який, в свою чергу, формує базу постійних і лояльних до компанії клієнтів. Саме від останніх залежить прибутковість підприємства.

Інвестиції в корпоративну культуру – це так звані витрати на розвиток нематеріальних активів організації. Вони однозначно є виправданими та окупними.

У табл. 3.2 продемонстровано орієнтовні витрати на реалізацію проекту заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна».

Таблиця 3.2 – Витрати на реалізацію проекту заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна», тис. грн

Етап проекту	Сутність етапу	Витрати за рік	Джерело фінансування
Створення відділу корпоративної культури	Наймання керівника і фахівця, місячна заробітна плата керівника	840	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на оплату праці)

	становитиме 45 тис. грн., а фахівця – 25 тис. грн.		
Ведення нової штатної одиниці – корпоративного психолога / коуча	Наймання 1 фахівця, місячна заробітна плата якого складатиме 30 тис. грн.	360	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на оплату праці)
Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату всередині колективу компанії	Бюджет на усі заходи складатиме 1 млн. грн.	1000	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна»
Перегляд системи заохочення персоналу	Заохочення буде відбуватися 1 раз на 4 місяці, для фахівців ГО та лінійних керівників на РСП сума премії складатиме 5 тис. грн. (300 осіб), для працівників РСП – 2,5 тис. грн. (2000 осіб)	19 500 (max)	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на заохочення персоналу)
Перегляд системи нематеріальної мотивації	На кожного працівника ГО та лінійного керівника на РСП в місяць виділяється бюджет у 3 тис. грн. (300 осіб), на працівників РСП – 1,5 тис. грн. (2000 осіб)	46 800	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на нематеріальну мотивацію персоналу)

Організація спільного дозвілля	Бюджет заходу складає 5 тис. грн. на тиждень на кожен підрозділ (32 РСП + ГО)	3 960	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна»
Проведення тимбілдингу для всіх працівників	Бюджет одного тимбілдингу складає в середньому 5 млн. грн.	15 000	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на корпоративні заходи)
Підвищення рівня кваліфікації шляхом застосування коучингу	Вартість даного етапу дорівнює сумі 12 місячних заробітних плат коуча	0	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на оплату праці)
Залучення молодих талантів	Участь в ярмарках вакансій – 50 тис. грн., оплачувані стажування – 200 тис. грн., організація майстер-класів – 50 тис. грн.	300	Бюджет ТОВ «ТЕДІС Україна» (витрати на оплату праці, витрати на рекламу)
Всього		87 760	

Джерело: складено автором

Отже, підрахувавши усі витрати, бюджет на реалізацію проекту заходів щодо поліпшення стану корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» складає 87 760 тис. грн.

Застосування рекомендаційного проекту на практиці дозволить ТОВ «ТЕДІС Україна» як мінімум на 10% збільшити обсяг реалізованої продукції. Це пояснюється тим, що після реалізації проекту зросте рівень лояльності працівників і зацікавленість у досягненні результатів, що загалом вплине на підвищення продуктивності праці. Одночасно з обсягом реалізованої продукції, зросте і виручка від реалізації (як мінімум на 10%) і складатиме 60 451 942 тис. грн. * 1,10 = 66 497 136, 2 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції виросте на 7,5% через зростання умовно-змінних витрат. Отже, собівартість складатиме 58 192 365 тис. грн. * 1,075 = 62 556 792, 4 тис. грн.

Прибуток складатиме 66 497 136,2 тис. грн. – 62 556 792, 4 тис. грн. = 3 940 343,8 тис. грн.

За припущеннями фінансистів ТОВ «ТЕДІС Україна» інші виплати з прибутки, інші доходи та витрати, результати інвестиційної діяльності та фінансової зростуть на 1,7. Отже, в табл. 3.3 розрахуємо чистий прибуток.

Таблиця 3.3 – Розрахунок чистого прибутку ТОВ «ТЕДІС Україна» після запровадження монопроекту

Показники	Роки, тис. грн.		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
	2021	2022 (2023)		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	60 451 942	66 497 136,2	6 045 194,2	10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58 192 365	62 556 792,4	4 364 427,4	7,5
Валовий: прибуток	2 259 577	3 940 343,8	1 680 766,8	74,38
Інші операційні доходи	208 597	354 614,9	146 017,9	70
Адміністративні витрати	601 777	1 023 020,9	421 243,9	70
Витрати на збут	663 746	1 128 368,2	464 622,2	70
Інші операційні витрати	885 822	1 505 897,4	620 075,4	70

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	316 829	637 672,2	320 843,2	201,26
Інші фінансові доходи	31 560	53 652	22 092	70
Інші доходи	2 699	4 588,3	1 889,3	70
Фінансові витрати	49 229	83 689,3	34 460,3	70
Інші витрати	20 470	34 799	14 329	70
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	281 389	577 424,2	296 035,2	205,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-132 740	-271 389,4	-138 649,4	204,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	148 649	306 034,8	157 385,8	205,87

Джерело: складено автором

Оцінка запропонованих заходів дозволила зробити висновок про реальність їх впровадження. Отже, запропоновані заходи дозволять скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом. Реалізація запропонованого проекту щодо вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» дозволить збільшити чистий прибуток на 205,87% за рік, що є економічно вигідно і свідчить про доцільність застосування у компанії.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та практичне вирішення дослідницького завдання удосконалення моделі корпоративної культури. Основні результати проведеного дослідження зводяться до наступного.

1. На основі вивчення наукових публікацій сучасних дослідників встановлено, що дослідження процесу формування та розвитку корпоративної культури до кінця невивчене. Як показує досвід провідних світових та українських компаній, корпоративна культура – один з головних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства, ефективний інструмент управлінської дії, один із прогресивних методів управління трудовими ресурсами, фундамент для здійснення дієвих конкурентних переваг організації, чинний фактор гармонізації на підприємствах виробничих відносин. Корпоративна культура дозволяє не тільки забезпечити максимальне задоволення інтересів менедженту, співробітників та контрагентів підприємства, таких як держава, але й впливає на створення вартості підприємства.

2. Проведені дослідження у світі українського бізнесу демонструють такі результати: 55% керівників переконані, що корпоративна культура повинна бути в організації, 40% – приділяють увагу формуванню корпоративної культури на своїх підприємствах, спираючись на західний досвід, 35% – погоджуються з тезою щодо необхідності формування та розвитку корпоративної культури, проте нині не вкладають в цей процес ні часу, ні ресурсів, 25% сучасних українських керівників вважають непотрібним розвиток корпоративної культури.

3. Дослідження успіху світових компаній доводить, що корпоративна культура – це важливий механізм управління підприємством та одна з найважливіших умов успішної його діяльності.

4. Практична апробація теоретичних узагальнень проведено за матеріалами ТОВ «ТЕДІС Україна» – однієї з провідних компаній на українському ринку, яка надає логістичні та дистрибуційні послуги в FMCG-секторі, та одного з

найбільших дистриб'юторів тютюнових виробів. Компанія успішно розвивається на ринку з 2010 року та налічує в своєму штаті 2300 співробітників, 32 регіональних структурних підрозділи і 4 магазини. Аналіз фінансово-економічного стану показав, що за 2019-2021 рр. активність діяльності компанії знизилася, проте вона, як і раніше, займає стійке становище на ринку шляхом якісної реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

5. Компанія «ТЕДІС Україна» приділяє питанню формування та розвитку корпоративної культури особливу увагу, вона розвинена та поширена серед усіх співробітників з усіх департаментів та підрозділів, та приймається ними.

6. Філософія підходу компанії «ТЕДІС Україна» до бізнесу заснована на принципах японської філософії Кайдзен – постійний пошук невеликих покращень, які в поєднанні дають можливість досягнути великого результату.

7. Корпоративні цінності компанії «ТЕДІС Україна»: команда; вплив на результат; розвиток; повага; належність до великої, стабільної, статусної компанії; гідний рівень життя і праці. Основним документом, в якому викладені основні засади корпоративної культури та етики компанії «ТЕДІС Україна» є «Корпоративна книга працівника».

8. Після проведення діагностики корпоративної культури в ТОВ «ТЕДІС Україна» ми дійшли висновку, що не потрібно вносити суттєві зміни в існуючу модель корпоративної культури. У компанії вже чітко сформовані місія, візія, стратегія діяльності, визначені основні корпоративні цінності та принципи взаємодії з партнерами та клієнтами, існує єдине бачення цілей та шляхів їх досягнення. Проте незважаючи на все вищесказане, нами все ж таки були виявлені моменти, які потребують вдосконалення. Серед ключових побажань працівників: зменшення рівня формалізму, бюрократії та проявів авторитарної влади; наставництво, зацікавленість та піклування з боку керівника; володіння інформацією про перспективи розвитку компанії та власні перспективи росту; заохочення за ініціативу; володіння усіма необхідними ресурсами для досягання поставлених цілей та виконання задач; отримання нових знань та практичних навичок шляхом проходження навчань та тренінгів.

9. Основними проблемами є забезпечення прийняття та дотримання положень Корпоративного кодексу всіма працівниками, складність організації контролю за виконанням працівниками підприємства положень Корпоративного кодексу, наявність політики подвійних стандартів на підприємстві, організація тім-білдингів лише для вищого керівництва та керівників середньої ланки, а не для всіх працівників.

10. Для вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» розроблено проект, сутність якого полягає в організації та проведенні заходів, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню корпоративної культури на підприємстві. Ключовими цілями та очікуваними кінцевими результатами проекту є поліпшення корпоративної культури; зміна внутрішніх процесів, які відбуваються в компанії, в кращу сторону; зменшення показника плинності персоналу; підвищення рівня задоволеністю працею та рівня лояльності.

11. Проведене обґрунтування запропонованих заходів дозволяє стверджувати, що існує можливість збільшити прибуток підприємства на 205,87%, а також знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєва А. В., Цільмак О. М. Етапи становлення та розвитку наукових поглядів стосовно феномену «корпоративна культура». Південноукраїнський правничий часопис. 2019. № 3. С. 184-187.
2. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 1.
3. 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.
4. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.07 / Т. О. Беляк. Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет, 2016. 269 с.
5. Біляк Т. О. Вдосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 129-135.
6. Бондаренко С. М., Бондаренко Б. С., Соколовська К. В. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. Вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 273-278.
7. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування : монографія / С. О. Цимбалюк ; за наук. ред. І. Л. Петрової, Ю. М. Маршавіна. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.
8. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 208 с.
9. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління. Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних

технологій : Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції, м. Тернопіль, 14-15 травня 2020 р. 2020. С. 245-246.

10. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.

11. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Економічний вісник Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 25-33.

12. Гриценко Н. В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 284-290.

13. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. Молодий вчений. 2016. №11 (26). С. 61-64.

14. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41.

15. Зеліч В. В. Роль та місце корпоративної культури та її вплив на розвиток підприємства. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2017. № 6. С. 21-25.

16. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організацій. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2021. № 62. С. 81-85.

17. Кондратюк А. К., Щербак В. Г. Роль корпоративної культури у діяльності підприємства. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» : Матеріали V Всеукраїнської наукової інтернет-конференції, 2020 р. 2020. С. 151-156.

18. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморську економічні студії. 2016. № 9 (1). С. 86-91.

19. Копитко М. І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2016. № 2. С. 187-200.

20. Корпоративна культура як потужний стратегічний інструмент. URL: https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhniy-strategichniy-instrument/?fbclid=IwAR0rp5_51chkoEAUtYWwHROOIu059hI0owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0.

21. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : монографія / Отенко І. П., Чепелюк М. І. ; за наук. ред. Л. М. Шимановської-Діанич. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

22. Литвин О. Є., Галицька О. В. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. 2019. № 4 (36). С. 127-138.

23. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 10-16.

24. Мідляр А. К. Роль особистості керівника в корпоративній культурі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2017. № 13. С. 71-79.

25. Міхов Л. І. Методичні підходи до оцінювання корпоративної культури. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 3 (35). С. 60-66.

26. Мирошниченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. Вісник Харківського торговельно-економічного інституту Київського торговельно-економічного університету. 2021. № 1. С. 66-78.

27. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. № 1 (69). С. 189-198.

28. Олексенко Я. А. Наукові концепти становлення корпоративної культури в історії економічної думки. Науковий погляд: економіка та управління. Сер. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 3 (61). С. 63-70.

29. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. Сер. Економічна наука. 2018. № 22. С. 66-69.

30. Петрик В. Корпоративна роль та її роль в розвитку організації. Вісник Вінницького національного технічного університету. 2018.

31. Петрова І. Л. Розвиток організаційної (управлінської) культури в цивілізованому суспільстві. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст : колективна монографія ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Луцьк : Вежа-Друк. 2017. С. 47-57.

32. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. Причорноморські економічні студії. Сер. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 27. С. 9-16.

33. Потапюк І. П., Андрущенко Т. П., Мороз Ю. В. Корпоративна культура як маркетинговий ресурс підприємства. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 4, С. 176-182.

34. Потапюк І. П., Даниленко К.О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 170-175.

35. Приймак Н. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 113-122.

36. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

37. Пушкар З. М., Панчук Д. В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1025-1028.

38. Сазонова Т. О., Потапюк І. П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 4. С. 131-137.

39. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. Симірювальна техніка та метрологія. 2017. № 78. С. 118-123.

40. Смольницька А. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту компанії. Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики : Дванадцяті регіональні та муніципальні читання : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 2017 р. 2017. С. 153-155.

41. Соціальна відповідальність : навчальний посібник / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко; за заг. ред. А. М. Колота Київ, 2015. 519 с.

42. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1.

43. Степанова Л., Тужилкіна Корпоративна культура в контексті формування регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.

44. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕДІС УКРАЇНА" - #30622532 - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project. Закупівлі - Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30622532/finances?current_year=2021.

45. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3 (25). С. 103-109.

46. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : «ФОРМ Осадца Ю.В.», 2016. С. 105-116.

47. Химич І., Химич О., Тимошик Н., Подвірна Т. Корпоративна культура організацій в умовах пандемії. Галицький економічний вісник. 2021. № 6 (73). С. 97-103.

48. Шаповал О. А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 592-595.

49. Шевченко В. С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства. Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 16. С. 514-519.

50. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до формування корпоративної культури підприємств в умовах євроінтеграційних змін в економіці України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. Економіка й управління підприємством. 2016. № 2 (74). С. 18-26.

51. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Гребінник І. С. Корпоративна культура: міфи та реальність. «Модернізація економіки: сучасні реалії , прогностні сценарії та перспективи розвитку» : Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Херсон, 2020 р. 2020. С. 457-460.

52. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Київ. 2017. № 2. С. 259-266.

53. Abu Arrah, T. R. Y., Caglar, D., Bayram, P. The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. Problems and Perspectives in Management. № 16. P. 299-313.

54. Di W., Yi-Qin W., Dan W., Cai-Mei L. A study on the relationship between corporate culture and corporate environmental performance : IEEE Proc. Int. Conf. on Management Science and Engineering (ICMSE). Nomi, Japan, 2017. P. 164–171.

55. Graham, John R., et al. Corporate culture: Evidence from the field. National Bureau of Economic Research. 2017. № 23255.

56. TEDIS – Компанія TEDIS Ukraine. TEDIS – Компанія TEDIS Ukraine. URL: <https://tedis.ua/ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Ж0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	102 694.00	95 593.00
первісна вартість	1001	193 342.00	206 000.00
накопичена амортизація	1002	90 648.00	110 407.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 870.00	8 666.00
Основи засоби	1010	80 872.00	92 565.00
первісна вартість	1011	227 036.00	266 691.00
знос	1012	146 164.00	174 326.00
інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
Інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відрізані податкові активи	1045	192 443.00	157 962.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відрізані аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	12 371.00	11 659.00
Усього за розділом I	1095	394 250.00	366 665.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 226 966.00	1 271 355.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершена виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1 226 966.00	1 271 355.00

Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 731 273.00	2 453 996.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	111 607.00	15 070.00
з бюджетом	1135	139.00	259.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	139.00	139.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	801 939.00	541 051.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	128 312.00	71 304.00
Готівка	1166	3 073.00	2 346.00
Рахунки в банках	1167	54 368.00	25 447.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
Інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	97 843.00	128 657.00
Усього за розділом II	1195	4 098 081.00	4 481 692.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 492 331.00	4 848 357.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 652.00	14 652.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	1 412.00	-435.00

Вмісний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичані курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	3 663.00	3 663.00
Нерозподілений прибуток (напокритий збиток)	1420	664 017.00	662 466.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	663 744.00	670 346.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	34 706.00	24 027.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
Інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джекпоту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	34 706.00	24 027.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	47 904.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 117.00	77 567.00
товари, роботи, послуги	1615	3 131 139.00	3 475 937.00
розрахунками з бюджетом	1620	148 598.00	124 062.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	33 682.00	17 012.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00

розрахунками з оплати праці	1630	451.00	442.00
за одержаними авансами	1635	215 341.00	153 223.00
за розрахунками з учасниками	1640	122 159.00	112 920.00
за внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні зобов'язання	1660	145 605.00	91 067.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	18 441.00	70 872.00
Усього за розділом III	1695	3 573 851.00	4 153 984.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів нарахуваного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4 492 331.00	4 848 357.00

Додаток Б

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60 451 942.00	54 845 444.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву назароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві назароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 192 365.00	52 483 317.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	2 259 577.00	2 362 127.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	208 597.00	39 251.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від паралельного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, визначених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	601 777.00	377 704.00
Витрати на збут	2150	663 746.00	671 328.00
Інші операційні витрати	2180	885 822.00	675 384.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від паралельного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	316 829.00	676 962.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	31 560.00	68 949.00

Інші доходи	2240	2 699.00	2 147.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	49 229.00	99 994.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	20 470.00	347 563.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	281 389.00	300 501.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-132 740.00	-55 044.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	148 649.00	244 457.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) нероботних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	148 649.00	244 457.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	89 149.00	72 815.00
Витрати на оплату праці	2505	606 029.00	504 330.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 634.00	103 790.00

Додаток В

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	92 331.00	102 694.00
первісна вартість	1001	155 073.00	193 342.00
накопичена амортизація	1002	62 742.00	90 648.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 154.00	5 870.00
Основні засоби	1010	99 350.00	80 872.00
первісна вартість	1011	200 239.00	227 036.00
знос	1012	100 889.00	146 164.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
Інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	98 036.00	192 443.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	9 824.00	12 371.00
Усього за розділом I	1095	301 695.00	394 250.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 133 184.00	1 226 968.00
Виробничі запаси	1101	0.00	0.00
Незавершена виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1 133 184.00	1 226 968.00

Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 583 013.00	1 731 273.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	338 954.00	111 607.00
з бюджетом	1135	160.00	139.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	138.00	139.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	684 166.00	801 939.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	320 485.00	128 312.00
Готівка	1166	6 705.00	3 073.00
Рахунки в банках	1167	41 632.00	54 368.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
Інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	42 303.00	97 843.00
Усього за розділом II	1195	4 102 265.00	4 098 081.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 403 980.00	4 492 331.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 652.00	14 652.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	1 412.00

Вмісний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	3 663.00	3 663.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	631 860.00	664 017.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	640 875.00	663 744.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	38 466.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	40 177.00	34 706.00
Довгострокові забезпечення	1520	131 199.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Владарська допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
Інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Приватний фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату дивиденду	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	209 842.00	34 706.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	66 432.00	92 117.00
товари, роботи, послуги	1615	3 172 285.00	3 131 139.00
розрахунками з бюджетом	1620	114 935.00	148 898.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	21 748.00	33 682.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00

розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 207.00	451.00
22 одержаними авансами	1635	70 597.00	215 341.00
22 розрахунками з учасниками	1640	60 836.00	122 189.00
12 внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
22 страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні зобов'язання	1660	50 089.00	145 605.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	17 882.00	18 441.00
Усього 22 розділом III	1695	3 544 263.00	3 873 881.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з нероботними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів надержаного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	4 403 980.00	4 492 331.00

Додаток Д

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 845 444.00	49 715 337.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховика у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	52 483 317.00	47 667 723.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий прибуток	2090	2 362 127.00	2 047 614.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховика в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	39 251.00	111 279.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від пареального визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	377 704.00	371 480.00
Витрати на збут	2150	671 328.00	593 799.00
Інші операційні витрати	2180	675 384.00	592 150.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від пареального визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	676 962.00	601 464.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	68 949.00	96 242.00

Інші доходи	2240	2 147.00	3 131.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	99 994.00	146 217.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	347 563.00	114 916.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	300 501.00	439 704.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-56 044.00	-83 700.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	244 457.00	356 004.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) нероботних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	244 457.00	356 004.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	72 815.00	99 907.00
Витрати на оплату праці	2505	504 330.00	523 815.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	103 790.00	103 705.00
Амортизація	2515	92 825.00	86 336.00



метадані

Заголовок

Формування та розвиток корпоративної культури.docx

Автор

Науковий керівник

Босик**Щетініна**

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

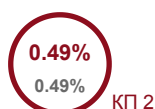
Заміна букв		1
Інтервали		8
Мікропробіли		84
Білі знаки		5
Парафрази (SmartMarks)		46

Обсяг знайдених подібностей

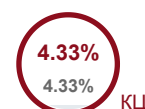
Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**19041**

Кількість слів

**145852**

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручайте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://tedis.ua/ustojchivoe-razvitie/	47	0.25 %
2	https://tedis.ua/ustojchivoe-razvitie/	47	0.25 %
3	http://www.economy.nayka.com.ua/?qp=1&z=5969	24	0.13 %
4	http://market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/75.pdf	22	0.12 %
5	http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/4.pdf	20	0.11 %
6	http://www.economy.nayka.com.ua/?qp=1&z=5969	17	0.09 %
7	http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf	16	0.08 %

8	https://tedis.ua/ustojchivoe-razvitie/	15	0.08 %
9	http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/4.pdf	15	0.08 %
10	http://um.co.ua/11/11-4/11-44696.html	14	0.07 %

з бази даних RefBooks (0.06 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
джерело: Paperity			
1	Development of methodological approach to the evaluation of mesoeconomic intellectual capital functioning Ірина Вікторівна Журавльова;	11 (1)	0.06 %

з домашньої бази даних (0.00 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
------------------	-----------	--	--

з програми обміну базами даних (0.34 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	YFCNU/2015/fcis/fcis_2015_013.pdf 10/29/2019 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University(CNU) (Deanery)	30 (6)	0.16 %
2	YFCNU/2019m/educ/educ_2019_283.pdf 10/28/2019 Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University(CNU) (Deanery)	24 (4)	0.13 %
3	Управління організаційною культурою підприємства (на прикладі компанії «Інтертоп» 7/7/2022 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	6 (1)	0.03 %
4	Корпоративна культура в управлінні акціонерним товариством (на прикладі ПрАТ Київська кондитерська фабрика Рошен).docx 6/9/2021 Sumy State University (Кафедра управління імені Олега Балацького)	5 (1)	0.03 %

з Інтернету (2.75 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://tedis.ua/ustojchivoe-razvitie/	141 (6)	0.74 %
2	http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/4.pdf	55 (5)	0.29 %
3	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969	47 (3)	0.25 %
4	http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_4.pdf	40 (8)	0.21 %
5	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34468/1/%D0%A2%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%B9%20.pdf	37 (4)	0.19 %
6	http://um.co.ua/11/11-4/11-44696.html	34 (3)	0.18 %
7	https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/01/28-2.pdf	32 (4)	0.17 %

8	http://market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/75.pdf	27 (2)	0.14 %
9	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/88883/1/Gorobec_bac_rob.pdf	16 (2)	0.08 %
10	http://www.aenu.org/download/monographs/Forum2019_T2.pdf	16 (1)	0.08 %
11	https://revolution.allbest.ru/management/00893498_0.html	16 (2)	0.08 %
12	https://finbalance.com.ua/news/u-tedis-ukrana-ochiku-viruchku-v-2019-rotsi-na-60-mlrd-hm	15 (2)	0.08 %
13	http://biblio.knutd.edu.ua/conference/2017/NRMSE2017_T3.pdf	14 (2)	0.07 %
14	http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/2145/1/osvitniy_menedzhment_2020.pdf	12 (2)	0.06 %
15	https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/kompaniya-tedis-ukraina-nachala-vseukrainskiy-socialnyy-proekt-po-podderzhke-domov-dlya-lyudej-preklonnekogo-vozrasta-tvorim-dobro-1499999.html	11 (1)	0.06 %
16	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/31731/1/%D0%A4%D0%BB%D1%8C_%D0%A2.pdf	6 (1)	0.03 %
17	https://tedis.ua/en/ua-pochati-z-sebe-korporativne-volonterstvo-tedis-ukra%D1%97na-yak-dnk-kompani%D1%97/	5 (1)	0.03 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕДІС УКРАЇНА»)

Босик Ірина Вікторівна,
студентка 6 курсу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна

Вступ. / Introductions. В умовах розвитку ринкових відносин та євроінтеграційних процесів, жорсткої конкуренції та прискорення науково-технічного прогресу, підприємствам, щоб виділитися поміж конкурентами та залучати найкращих фахівців, потрібно постійно розвиватися та формувати конкурентні переваги, зокрема розвивати корпоративну культуру. Остання, в свою чергу, охоплює як місію, основні цінності, ключові цілі та стратегічне бачення підприємства, так і стиль спілкування та стиль поведінки персоналу, їх активність, залученість та лояльність, рівень мотивації. Міцна корпоративна культура дозволяє створити власний унікальний образ в очах ділових партнерів, клієнтів та співробітників, що є однією з найважливіших умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Ціль роботи. / Aim. Поглиблення теоретико-методичних та практичних засад процесу формування та розвитку корпоративної культури та розробка програми заходів щодо удосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна».

Матеріали та методи. / Materials and methods. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів формування та розвитку корпоративної культури на підприємствах та шляхів удосконалення її існуючої моделі в компанії присвячені праці таких вітчизняних науковців: Л. Степанової, О. Тужилкіної, Т. Олійник, Н. Кривицької, І. Химич та ін.

Використано наступні методи дослідження: абстрактно-логічний, метод спостереження та теоретичного узагальнення, аналіз і синтез, метод

порівняльного дослідження.

Результати та обговорення. / Results and discussion. Вперше термін «корпоративна культура» був сформульований та застосований у військовій термінології ще у ХІХ ст. німецьким фельдмаршалом Мольтке для визначення писаних та неписаних правил поведінки в офіцерському середовищі [3].

Наприкінці 60-х років науковці активно займалися вивченням понять «культура» та «клімат» на підприємстві, а у 80-х роках концепція корпоративної культури займала одне з провідних місць у наукових працях із теорії підприємництва. Корпоративну культуру часто пов'язували з корпоративним духом. Так, наприклад, на думку А. Файоля одним із базових принципів управління підприємством є зміцнення та підтримка корпоративного духу, який можна виховати у співробітників шляхом їх залучення до справ підприємства та його управління [1].

Нині не сформовано єдиного чіткого підходу до визначення поняття «корпоративна культура», існує велика кількість інтерпретацій як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі.

На мою думку, корпоративна культура – це багатошаровий комплекс, який включає в себе як основні цінності, вірування, переконання, очікування та символи, так і норми, правила поведінки, дійові принципи, традиції та ритуали, які укорінилися за час функціонування організації та приймаються усім колективом – від лінійних працівників до вищого керівництва, а також знаходять своє втілення в цінностях, які транслиуються організацією, та заданих персоналу орієнтирах дій та поведінки.

Серед базових компонентів корпоративної культури вчені виділяють: місію компанії, ключові цілі та стратегічне бачення, імідж компанії, а також етичний кодекс з правилами та нормами поведінки [2].

В процесі формування корпоративної культури необхідно вирішити дві головні проблеми:

- 1) Забезпечити гармонійну взаємодію між собою усіх елементів корпоративної культури, забезпечити рівномірність їхнього впливу та

удосконалити за потреби недорозвинуті елементи.

2) Уникнути суб'єктивізму у сприйнятті та оцінюванні рівня і стану корпоративної культури [1].

Виділяють п'ять етапів впровадження корпоративної культури, яка буде ефективно діяти на підприємстві:

1) Діагностика внутрішніх процесів, які відбуваються в організації.

2) Оцінка психологічного клімату всередині колективу.

3) Формування моделі корпоративної культури, визначення місії організації та її ключових цінностей.

4) Встановлення для колективу норм та правил поведінки, які впливають з основних цінностей.

5) Опис символіки та традицій [2].

До функцій корпоративної культури можна віднести:

1) Формування єдиних корпоративних цінностей – допомагає мотивувати працівників, виховувати у них відданість організації та почуття турботи до спільної справи. Це в кінцевому результаті дозволяє забезпечити на певний проміжок часу стабільність підприємства на ринку.

2) Формування індивідуальної та колективної відповідальності - результатом якого є створення філософії підприємства, яка відображає суспільну роль організації, стратегічну мету і завдання, взаємозв'язок з національними ідеями. Розуміння та підтримка співробітниками філософії компанії стимулює їх досягати визначених корпоративних цілей, та мотивує особистісно та кар'єрно зростати на підприємстві.

3) Створення позитивного іміджу – одна з найважливіших функцій корпоративної культури, яка працює над максимальним зацікавленням та задіянням до діяльності співробітників компанії через внутрішній імідж, та презентацією організації для партнерів та конкурентів через зовнішній вигляд.

4) Розвиток соціального партнерства – дозволяє розвинути у працівників відчуття солідарності всіх рівнів навколо цінностей, традицій і норм.

5) Створення єдиного культурного простору – допомагає сформувати у

співробітників організації прагнення самостійно виконувати покладені на них обов'язки, без інструкцій та прямих указівок.

6) Стимулювання працівників до самовдосконалення та інновацій [3].

Всі вищевказані функції корпоративної культури є взаємопов'язаними і визначають корпоративні цінності, впливають на менталітет, трудову активність та організованість співробітників, забезпечують їх мобільність та сприяють розробленню інновацій. Це, в свою чергу, здійснює вплив на економічні результати діяльності підприємства – ефективність та результативність (соціальна сутність корпоративної культури), допомагає підтримувати вибрану стратегію розвитку, та робить можливим досягнення мети та основних цілей підприємства (економічна сутність корпоративної культури).

ТОВ «ТЕДІС Україна» – одна з провідних компаній на українському ринку, яка надає логістичні та дистрибуційні послуги в FMCG-секторі, та один з найбільших дистриб'юторів тютюнових виробів. Компанія успішно розвивається на ринку з 2010 року та налічує в своєму штаті 2300 співробітників, 32 регіональних структурних підрозділи і 4 магазини.

Компанія «ТЕДІС Україна» приділяє питанню формування та розвитку корпоративної культури особливу увагу, вона розвинена та поширена серед усіх співробітників з усіх департаментів та підрозділів, та приймається ними.

Філософія підходу компанії «ТЕДІС Україна» до бізнесу заснована на принципах японської філософії Кайдзен – постійний пошук невеликих покращень, які в поєднанні дають можливість досягнути великого результату.

Корпоративні цінності компанії «ТЕДІС Україна»: команда; вплив на результат; розвиток; повага; належність до великої, стабільної, статусної компанії; гідний рівень життя і праці. Основним документом, в якому викладені основні засади корпоративної культури та етики компанії «ТЕДІС Україна» є «Корпоративна книга працівника».

Після проведення діагностики корпоративної культури в ТОВ «ТЕДІС Україна» зрозуміло, що не потрібно вносити суттєві зміни в існуючу модель

корпоративної культури. У компанії вже чітко сформовані місія, візія, стратегія діяльності, визначені основні корпоративні цінності та принципи взаємодії з парнерами та клієнтами, існує єдине бачення цілей та шляхів їх досягнення.

Проте незважаючи на все вищесказане, були виявлені моменти, які потребують вдосконалення. Серед ключових побажань працівників: зменшення рівня формалізму, бюрократії та проявів авторитарної влади; наставництво, зацікавленість та піклування з боку керівника; володіння інформацією про перспективи розвитку компанії та власні перспективи росту; заохочення за ініціативу; володіння усіма необхідними ресурсами для досягання поставлених цілей та виконання задач; отримання нових знань та практичних навичок шляхом проходження навчань та тренінгів. Для вдосконалення моделі корпоративної культури ТОВ «ТЕДІС Україна» розроблено проект (табл. 1), сутність якого полягає в організації та проведенні заходів, які сприятимуть розвитку та вдосконаленню корпоративної культури на підприємстві.

Ключовими цілями та очікуваними кінцевими результатами проекту є поліпшення корпоративної культури; зміна внутрішніх процесів, які відбуваються в компанії, в кращу сторону; зменшення показника плинності персоналу; підвищення рівня задоволеністю працею та рівня лояльності.

Таблиця 1

**Проект вдосконалення стану корпоративної культури
ТОВ «ТЕДІС Україна»**

Етап проекту	Відповідальна особа	Період реалізації
1. Створення відділу корпоративної культури	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом, начальник відділу кадрів, спеціаліст відділу підбору персоналу	2 місяці
2. Введення нової штатної одиниці – корпоративного психолога / коуча	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом, начальник відділу кадрів, спеціаліст відділу підбору персоналу	1 місяць
3. Підтримка позитивного соціально-психологічного	Директор Департаменту по роботі з персоналом, відділ	Протягом року

клімату всередині колективу компанії	корпоративної культури	
4. Перегляд системи заохочення персоналу	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом	Раз на 4 місяці – виплата заохочення
5. Перегляд системи нематеріальної мотивації	Генеральний директор, директор Департаменту по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Протягом року
6. Організація спільного дозвілля	Директор по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Масштабні – тричі на рік (зима, літо, осінь), маленькі – 1-2 рази на 2 тижні
7. Проведення тимблдингів для всіх працівників	Директор по роботі з персоналом, відділ корпоративної культури	Тричі на рік (зима, літо, осінь)
7. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом застосування коучингу	Директор Департаменту по роботі з персоналом, корпоративний коуч	Протягом року
8. Залучення молодих талантів	Директор Департаменту по роботі з персоналом, корпоративний коуч	Протягом року

Запропоновані заходи повинні ще більше згуртувати колектив ТОВ «ТЕДІС Україна», підняти корпоративний дух, зменшити кількість конфліктів в колективі, покращити стосунки між керівниками та їх підлеглими, поліпшити стосунки між колегами, а також підвищити рівень конкурентноспроможності компанії на ринку та залучити молодих талантів, які будуть одразу відповідати цінностям та культурі компанії.

Висновки. / Conclusions. Як показує досвід провідних світових та українських компаній, корпоративна культура – один з головних механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства, ефективний інструмент управлінської дії, один із прогресивних методів управління трудовими ресурсами, фундамент для здійснення дієвих конкурентних переваг організації, чинний фактор гармонізації на підприємствах виробничих відносин. Корпоративна культура дозволяє не тільки забезпечити максимальне задоволення інтересів менеджменту, співробітників та контрагентів підприємства, таких як держава, але й впливає на створення вартості підприємства.

Дослідження успіху світових компаній доводить, що корпоративна культура – це важливий механізм управління підприємством та одна з найважливіших умов успішної його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. Сер. Економічна наука. 2018. № 22. С. 66-69.
2. Степанова Л., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті формування регулювання соціально-трудова відносин. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава, 2020. С. 518-534.
3. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : «ФОП Осадца Ю.В.», 2016. С. 105-116.