

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Онищук Марія Вікторівна

Формування організаційної культури підприємства при здійсненні ЗЕД / Forming of corporate culture carrying out foreign economic activity

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАУБ-41/1
Онищук М.В.

_____ підпис

Науковий керівник:
канд. економ. наук, доцент
Мазур В.С.

_____ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.
_____ підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**
_____ підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

АНОТАЦІЯ

Онищук М. В. Формування організаційної культури підприємства при здійсненні ЗЕД.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 6.030601 – Менеджмент. – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

Розглянуто теоретичні засади формування організаційної культури підприємства, її функції та типи. Досліджено процес формування організаційної культури за матеріалами досліджуваного підприємства. Розроблено шляхи вдосконалення організаційної культури підприємства «САД.ГРАН.ПЛЮС» на основі впровадження стратегії адаптації корпоративної культури та формування бізнес-моделі мотивації персоналу як фактору покращення його організаційної культури.

ANNOTATION

Onyshchuk M. V. Forming of corporate culture carrying out foreign economic activity.

This research is submitted as a Master of Economic of Enterprise degree on specializations 6.030601 – Management – Ternopil National Economic University, Ternopil', 2019.

The theoretical basis of organizational culture of the modern enterprise, its functions and types are considered.

The process of organizational culture formation is analysed on materials of the investigated enterprise. The ways of improving the organizational culture of the company "SAD.GRAN.PIYUS" are developed through the implementation of the corporate culture adaptation strategy and the formation of business model for workforce motivation as a factor which improves its organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Поняття, функції та типи організаційної культури підприємства.....	6
1.2. Світовий досвід формування організаційної культури.....	21
1.3. Моделі мотивації персоналу.....	26
Висновки до 1 розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»	37
2.1. Соціально - економічна характеристика підприємства	37
2.2. Аналіз моделі мотивації персоналу досліджуваного підприємства.....	44
2.3. Оцінка формування організаційної культури досліджуваного підприємства.....	48
Висновки до 2 розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»	50
3.1. Розробка стратегії організаційної культури підприємства.....	50
3.2. Формування бізнес-моделі мотивації персоналу на підприємстві як фактору покращення його організаційної культури	57
Висновки до 3 розділу.....	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах суттєвих соціально-економічних змін організаційна культура стає все більш значущим фактором впливу на ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємств. Зарубіжний досвід доводить, що успішні компанії характеризуються високим рівнем розвитку корпоративної культури. Організаційна культура є ключовою складовою їхньої конкурентної переваги, найпотужнішим чинником успіху.

Організаційна культура об'єднує усі види діяльності та взаємини всередині підприємства, формуючи його ділову репутацію. Здатність ефективно аналізувати та оцінювати корпоративну культуру дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, правильно формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність. Таким чином сучасні підприємці потребують вироблення методичних підходів до оцінки корпоративної культури з метою більш ефективного застосування її у своїй діяльності.

Дослідження поняття «організаційна культура», її складових, типів та способів формування містяться у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Важливий внесок у розроблення даної проблеми зробили ряд зарубіжних вчених, серед яких В. Оучі, Е. Шейн, Г. Хофстеде, Д. Равасі, С. Роббінс, Ф. Харріс, Т. Діл, Т. Парсонс та ін. Проте дана сукупність досліджень та методичних підходів не є адаптованою до українського менеджменту та розкриває лише загальні характеристики впливу корпоративної культури на показники ефективності компанії.

Серед вітчизняних науковців, що зробили суттєвий вклад у розвиток теорії та практики застосування та розвитку корпоративної культури можна виділити наступних: І. В. Грошев, О. В. Харчишина, В. О. Аніщенко, І. І. Стец, Ю. В. Гайдай, О. І. Бала, Г. М. Захарчин, О. М. Собко, Н. З. Мачуга, О. П. Дяків, А. А. Герасимчук, Н. І. Дряхлов, Н. В. Смолінська, В. В. Стадник, М. І. Магура, Г. Ф. Асонов, Л. А. Канарьова, М. Б. Курбатова, С. Г. Абрамова, Г. М.

Захарчин, О. С. Віханський та ін.

Разом з тим, аналіз процесу формування організаційної культури, її вплив на результативність діяльності вітчизняних підприємств вимагає подальшого дослідження. Фактично є відсутніми наукові праці з питань розвитку, забезпечення та розповсюдження механізмів передового досвіду використання організаційної культури у сфері українського менеджменту. Також трактування категорії «організаційна культура» є неоднозначним, що викликає потребу у визначенні її інформаційної природи. Існує потреба у розробленні стратегії адаптації організаційної культури транснаціональних корпорацій до умов вітчизняного ринку. Все це зумовлює необхідність більш глибокого наукового вирішення описаних проблем, що визначає актуальність даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка теоретичних положень та прикладних засад системи формування, вдосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

1. Розкрити теоретичні засади формування організаційної культури підприємства;
2. Дослідити процес формування організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»;
3. розробити напрями вдосконалення організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС».

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури як основи успішного функціонування організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розробки системи формування та вдосконалення організаційної культури підприємства.

Методи дослідження. Теоретичні та методологічні основи дослідження складають сучасні підходи управлінської психології щодо

формування організаційної культури та теорії розробки сильної культури для успішного функціонування підприємства. Основу дослідження склало поєднання наукових підходів та принципів, які дали змогу комплексно та всебічно дослідити проблему формування організаційної культури та її вплив на ефективну діяльність підприємств. Емпіричні висновки роботи ґрунтуються на використанні методів порівняння, індукції та моделювання для систематизації принципів формування та зміни організаційної культури. Для визначення рівня організаційної культури та основі оцінки її функціональних складових було використано метод експертних оцінок. Побудова бізнес-моделі мотивації персоналу як фактору покращення корпоративної культури здійснювалась на основі конструктивного методу.

Інформаційною базою дослідження є дані Державної служби статистики України, матеріали фінансово-економічних видань, звітні дані підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання організаційної культури, Інтернет-публікації за темою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування, вдосконалення та ефективного забезпечення організаційної культури сучасного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що усі висновки та рекомендації автора можуть бути використані в діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися на ХVІ Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 2019 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, функції та типи організаційної культури підприємства

Поняття «організаційна культура» увійшло до ужитку розвинених країн в двадцять роки минулого століття. Тоді виникла проблема впорядкування відносин усередині великих фірм і корпорацій, а також усвідомлення їх місця в інфраструктурі економічних, торгових і промислових зв'язків. Проблема формування організаційної культури як фундаменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства стала надзвичайно актуальною. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства стали враховуватись не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й організаційна культура підприємства. Вона до сьогодні є управлінським інструментом, який має значний вплив на продуктивність праці персоналу та ефективність менеджменту загалом.

Для того, щоб оцінити вплив організаційної культури на діяльність підприємства, потрібно почати з основного – визначення терміна даного поняття, де культура (від лат. «culture» - «виховання, освіта») є «специфічним способом організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе»[1].

У другій половині ХХ століття почали з'являтися перші чіткі трактування культури організації. Загалом поняття «організаційна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя колективу. До них відносять моральні цінності та норми, що домінують у колективі, ритуали, кодекси поведінки та ін. Існує багато трактувань концепції цього явища серед іноземних та вітчизняних науковців. Деякі з них подані у табл.1.1:

Таблиця 1.1.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Автор	Трактування
Е. Шейн	Система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем
Г. Морган	Один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств
О. Крилов	Сукупність ідей, цінностей, загальноприйнятих моделей і норм поведінки, властивих конкретній організації; спільний досвід членів організації, сформований в процесі колективної діяльності, і виражений як матеріальними, так і духовними формами
К. Голд	Це унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших угалузі
Е. Петтігрю	Система уявлень, якої притримуються усі члени організації і яка вирізняє дану організацію від інших, соціальний клей, який допомагає утримувати цілісність організації
Д. Равасі, М. Шульц	Низка загальних інтелектуальних розумінь, що інтерпретуються у формальних і неформальних інструкціях, що визначають відповідні стереотипи поведінки в різних ситуаціях
В. Чарлз	Визначає дорогу, по якій окремі індивіди і групи здійснюють взаємодію один з одним, з клієнтами із власниками/засновниками
Є. Уткін	Система цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життя діяльності підприємства

Джерело: Розроблено автором на основі [1, 2, 31,].

У "класичному" розумінні організаційна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії. Організаційна культура існує в будь-якій компанії незалежно від наявності спеціальної служби для роботи з нею чи ні. Грамотне управління організаційною культурою позитивно впливає на бізнес компанії. На практиці фахівці з управління людськими ресурсами по-різному інтерпретують поняття організаційної культури. Неоднозначне тлумачення пов'язане з поєднанням двох протилежних аспектів, які визначають організаційну культуру як систему цінностей та методів управління, тобто нематеріальних активів та конкретних механізмів.

На мою думку, найбільш повне визначення організаційної культури подає О. Крилов. До головних складових культури він відносить ідеї, цінності, загальноприйняті моделі і норми поведінки, властиві конкретній організації. Формування таких цінностей здійснюється на основі особистого досвіду засновників, стилю їх управління та ключових цілей їхньої діяльності, що доповнюються набутим досвідом інших членів організації в процесі колективної діяльності [31, с. 104].

Визначення О. Крилова вдало доповнює Е. Шейн, адже вважає, що система корпоративних цінностей передається новим членам групи в якості правильної системи сприйняття та мислення щодо внутрішньої інтеграції та адаптації до можливих змін зовнішнього середовища [1]. Таким чином, нові працівники швидше усвідомлюють особливості корпоративного духу, неформальних норм та правил організації та спрямовують свою діяльність на благо стратегічних цілей.

Я не погоджуюсь з трактуванням поняття організаційної культури В. Чарльза. Він розглядає культуру корпорації лише на рівні взаємодії між індивідами (власник-працівник-клієнт) [16]. Проте, корпоративна культура має місце та безпосередній вплив на ефективність діяльності також за відсутності будь-якої взаємодії між індивідами. Корпоративні цінності працюють на глибинному внутрішньому рівні особистого сприйняття та мислення кожного працівника. Про високий рівень організаційної культури говорить безсуперечне

дотримання моральних норм, правил, ритуалів усіма членами організації. Дотримання таких норм для працівників є додатковим стимулом їхньої діяльності для досягнення відчуття власної корисності для колективу та компанії загалом. Тому організаційна культура – це не лише взаємодія між індивідами, а й взаємодія з власним «я» кожного працівника, усвідомлення цінності власної діяльності для підвищення ефективності організації.

Кожен сам обирає найбільш зрозуміле для нього трактування корпоративної культури, однак, загальний зміст є ідентичним у всіх визначеннях – це велика галузь явищ матеріального та духовного життя колективу, що поєднує у собі моральні норми і цінності, традиції, правила поведінки та ритуали, які формуються упродовж розвитку організації та приймаються більшістю працівників [33].

Проаналізувавши трактування понять «організаційної культури» вітчизняних та зарубіжних науковців, ми сформуваємо власне визначення, яке найбільш змістовно описує наше розуміння даного поняття. Отож, організаційна культура – це сукупність ідей, цінностей, методів управління, загальноприйнятих норм і правил поведінки, що базуються на особистому досвіді засновників організації та поділяються усіма її працівниками з метою забезпечення їй цілісного та стабільного існування на ринку.

Організаційна культура дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників з загальною метою підприємства. Вона дозволяє сформувати певну систему координат, іншими словами – спільний культурний простір, що містить норми поведінки та принципи, що розділяються всіма працівниками.

Організаційну культуру можливо поділити на три рівні [19]:

- поверхневий рівень – видимі та матеріальні символи компанії: фірмові календарі, візитки, логотип, прапор та гімн організації, особлива будівля компанії тощо. Також часто до поверхневого рівня відносять історії та легенди щодо заснування компанії, видатних керівників та співробітників. Такі легенди зазвичай передаються усно.

- підповерхневий рівень – норми та цінності, що свідомо зафіксовані в

документах організації покликані бути керівним в повсякденній діяльності членів організації. Типовим прикладом такої цінності може бути установка «клієнт завжди правий» на відміну від установки про першість виробника в радянський період. Цінності та вірування даної організації піддаються вивченню та розділяються працівниками компанії відповідно до того, наскільки такі цінності відображаються в символах та мові. Сприйняття таких цінностей носить свідомий характер і залежить від бажання членів організації.

- глибинний рівень – специфічні припущення, що виникають у членів організації як результат успішного досвіду спільних дій з іншими працівниками. У більшості випадків вони є неусвідомлюваними та являють собою так зване «повітря організаційної культури», що є ніким не помітне, проте впливає на діяльність усіх працівників. Такі базові припущення важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Вони приховано спрямовують поведінку людей та допомагають прийняти атрибутів організаційної культури. Е.Шейн пише:

- «Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому полягає сенс тих чи інших предметів і явищ, які дії слід робити в тій чи іншій ситуації. Розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку можна назвати картою світу, ми будемо відчувати комфорт поряд з людьми, які поділяють наше уявлення світу, і явний дискомфорт в тих ситуаціях, коли буде діяти інша система уявлень, оскільки ми не будемо розуміти, що відбувається або ж, що ще гірше, будемо спотворено сприймати дії інших людей і давати їм помилкову інтерпретацію» [1].

Для того, щоб проаналізувати зміст тієї чи іншої організаційної культури існує досить багато підходів. Ф. Харріс та Р. Моран узагальнено виділили десять характеристик, властивих будь-якій організаційній культурі [23, 26]:

- Усвідомлення себе і свого місця в організації (в одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв та проблем, в інших – заохочується відкритість, моральна підтримка і

зовнішній прояв своїх своїх переживань, в одних випадках творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм);

- Комунікаційна система та мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації і рівень її відкритості варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів специфічні для організацій різної галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій).

- Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, парфумів, дезодорантів тощо), що свідчать про існування безлічі мікрокультур.

- Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі: як організовано харчування працівників в організації, включаючи наявність або відсутність їдалень та буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільно або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом тощо.

- Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення часових параметрів організаційної діяльності.

- Взаємовідносини між людьми: вплив на міжособистісні стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.

- Цінності і норми, що являють собою сукупності уявлень про те, що добре, а що – погано, а також набір припущень і очікувань щодо певного типу поведінки.

- Світогляд: віра чи відсутність віри у справедливість, успіх, свої сили, керівництво; ставлення до взаємодопомоги, до етичної або недостойної поведінки, переконаність у караності зла і торжество добра тощо.

- Розвиток і самореалізація працівника: бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; визнання або відмова від раціональності свідомості і поведінки людей; творча обстановка або жорстка рутина; визнання обмеженості людини або акцент на його потенціал до зростання.

- Трудова етика і мотивування: ставлення до роботи як цінності чи повинності; відповідальність або байдужість до результатів своєї праці, відношення до свого робочого місця. Якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; справедливий зв'язок між внеском працівника і його винагородою; планування професійної кар'єри працівника в організації.

Таким чином, експерти та науковці трактують поняття організаційної культури по різному, проте спільним для цих понять є те, що культура є незамінним фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку, узгодженості дій його працівників, здорової та успішної атмосфери у колективі. Сильна організаційна культура вважається важливим нематеріальним ресурсом, який здатний суттєво підвищити успішність компанії на ринку.

Роль організаційної культури і її значення проявляється у її функціях. Дослідники по різному виділяють кількість функцій організаційної культури та їх співвідношення. Дослідивши праці різних авторів по цій тематиці, можна зробити висновок, що функції організаційної культури можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Таким чином, до внутрішніх відносяться [28, с.56-57;34, с.105-106; 12, с.95- 98]:

- Ціннісна функція – впливає з самого визначення організаційної культури, як система цінностей і норм, які поділяються членами організації. Вона є основою та дає можливість визначити місію, стратегію підприємства, а також пріоритети у розвитку компанії.

- Інтеграційна функція являє собою співпрацю у колективі. Організаційна культура об'єднує персонал на підставі спільних моральних цінностей і норм, спільних вірувань і почуттів, спільної участі в економічному житті підприємства. Інтеграційна функція формує почуття причетності до загальної справи, лояльність та гордість персоналу.

- Пізнавально-інформаційна функція полягає у тому, що культура сприяє ефективному обміну інформацією, навчанню персоналу, розширенню знань і підвищенню рівня компетенції, розвитку трудової кар'єри. Тобто дана функція забезпечує необхідні комунікації між персоналом.

- Мотиваційна функція забезпечує вплив організаційної культури на ефективність діяльності компанії. Дана функція найбільш повно відображає практичну цінність концепції організаційної культури, так як вказує на можливість досягнення конкретного економічного результату. Вона створює умови для кількісного вимірювання рівня ефективності організаційної культури, рівня окупності витрат на її формування і зміну.

- Інноваційна функція стимулює пошук нових напрямів професійної діяльності, методів підвищення ефективності організації праці, шляхів вдосконалення методів управління з метою досягнення повної відповідності умовам зовнішнього середовища.

- Контрольно-регулятивна функція полягає у тому, що норми і цінності організаційної культури обумовлюють створення методів і критеріїв оцінки діяльності персоналу, забезпечують вибір форм поведінки, типів комунікації, прийнятих для даного підприємства. Дана функція має вплив на формування складу персоналу, оскільки визначає важливі для фірми критерії, що впливають на його формування.

До зовнішніх функцій варто віднести:

- Функція набуття іміджу. Безперечно організаційна культура забезпечує формування специфічного іміджу підприємства, вона є основою для створення успішного бренду продукції та виробника.

- Функція адаптації – забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища, що безперервно змінюється; створює певні бар'єри та фактори внутрішньої стійкості, які зменшують вплив негативних зовнішніх змін та впливів.

Всі функції організаційної культури тісно взаємопов'язані між собою. Згідно сучасної парадигми менеджменту, персонал є найважливішим активом підприємства. Звідси випливає, що однією з найважливіших функцій організаційної культури є мотиваційна функція. Вона безпосередньо впливає на раціональне формування та використання людських ресурсів, рівень їхньої економічної ефективності та конкурентоспроможності. Таким чином, мотиваційна функція організаційної культури підтримує ефективність діяльності працівників на необхідному рівні для конкурентоспроможності підприємства у динамічно змінюваному зовнішньому середовищі.

Організаційна культура створює мотиваційне поле, що об'єднує персонал навколо спільних цілей, спонукає працювати ефективно та творчо для користі підприємства та власного блага. Результати зарубіжних та вітчизняних вчень підтверджують тісний зв'язок між організаційною культурою, мотивацією та ефективністю діяльності підприємства [18, 39].

Формування організаційної культури та набуття нею специфічних характеристик зумовлено різноманіттям галузей виробництва та сфер людської діяльності. У зв'язку з цим, вимагає розгляду типологія організаційної культури, що допомагає виділити деякі ідеальні типи та сприяє виявленню потрібних особливостей зміни культури організації.

Науковці виділяють кілька типів організаційної культури. Усі вони формуються під впливом чинників, які мають вирішальний вплив та наділяють культуру специфічними характеристиками. До таких чинників можна віднести: технологія виробництва, особливості конкуренції, характер розв'язуваних завдань, способи прийняття рішень тощо.

Типи організаційної культури у чистому вигляді практично не відомі. Частіше створюється кілька типів культур одночасно, але переважає якась одна, що визначає специфічність організації.

Можна виділити ряд ознак, на основі яких різні типи культури класифікуються та зіставляються один з одною. До таких ознак відносяться:

- співвідношення колективізму та індивідуалізму;
- орієнтація на співробітництво чи суперництво;
- оцінка винагороди;
- ступінь прийняття ділового ризику;
- допустима дистанція між керівником та його підлеглими;
- ступінь централізації прийняття рішень;
- ставлення працівників до змін та інновацій;
- характер відносин між персоналом та організацією;
- міра підпорядкування планам та регламентованість діяльності.

Найбільш відому типологію організаційних культур сформував американський соціолог Чарльз Хенді. Він присвоїв їм ім'я відповідного олімпійського бога. Розходження в культурі підприємств впливають на ступінь їхньої інтеграції та диференціації, що призводить до формування чотирьох основних типів підприємств з властивою їм культурою [8]:

- Монопольний тип (культура Зевса) – організація має жорстку структуру, централізовану владу, на чолі якої є переважно одна людина. Кожний працівник має прямий зв'язок лише з керівником. Прийняття рішень та контроль здійснюється виключно через керівника. Успіх такої культури залежить від кваліфікації керівників, їх вміння швидко приймати та реалізовувати важливі рішення. Така культура характерна для новостворених підприємств в умовах жорсткої конкуренції.

- Бюрократичний тип (культура Аполлона) – формується переважно у формі класичної лінійно-функціональної організаційної структури. Контакт з підлеглими є, але обмін інформацією між підрозділами дещо

ускладнений. Даний тип ґрунтується на системі правил та інструкцій, що регулюють діяльність. Посада є важливішим джерелом влади, ніж особисті якості працівника. Даний тип є негнучким та неефективним для інновацій. Така культура властива великим корпораціям і державним установам.

- Матричний тип (культура Афіни) – характеризується свободою дій, новаторством, ініціативністю та творчістю. Даний тип є гнучким, здатним швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та вдало здійснювати управління в екстремальних умовах. Основою влади служить професіоналізм, володіння інформацією, спільні цінності. Тому діяльність працівників здійснюється на основі співпраці та колективному прийнятті рішень. Він властивий венчурним організаціям.

- Індивідуальний тип (культура Діоніса) – характеризується децентралізованою владою та слабкою взаємодією між окремими працівниками. Така культура об'єднує людей не задля вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей. Влада має координаційний характер, рішення приймаються на основі згоди усіх працівників.

Як правило, на стадії зародження організації переважає культура Зевса; стадію зростання характеризує культура Аполлона; стадію стабільного розвитку – культура Афіни або Діоніса. Під час кризи та загострення зовнішніх загроз організації найбільш ефективною для управління буде культура Зевса (культура влади).

Досить цікава типологія на основі конкуруючих цінностей була запропонована американським дослідником Вільямом Оучі. Згідно даної типології існує чотири типи організаційної культури [35]:

- ієрархічна (бюрократична);
- ринкова;
- кланова;
- адхократична.

Дані типи культури дослідник виділяє на основі співвідношення конкуруючих цінностей: внутрішній акцент та інтеграція, зовнішній акцент

та диференціація, внутрішній контроль та інтеграція, зовнішнє позиціонування та диференціація.

У таблиці 1.2. відображаються співвідношення цінностей та відповідні до них типи організаційної культури.

Таблиця 1.2.

**СПІВВІДНОШЕННЯ КОНКУРУЮЧИХ ЦІННОСТЕЙ ТА ТИПІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КУЛЬТУР**

Конкуруюча цінність	Внутрішній контроль та інтеграція	Зовнішнє позиціонування та диференціація
Тип культури	Бюрократичний	Ринковий
Тип лідера	Координатор, наставник	Жорсткий наглядач, суперник
Теорія менеджменту	Рентабельність, своєчасне та контрольоване функціонування усіх етапів діяльності	Досягнення цілі, ринкова частка, знешкодження конкурентів
Теорія менеджменту	Контроль сприяє рентабельності	Конкуренція сприяє ефективності
Конкуруюча цінність	Внутрішній акцент та інтеграція	Зовнішній акцент та диференціація
Тип культури	Кланова	Адхократична
Тип лідера	Вихователь	Новатор, підприємець
Критерії ефективності	Розвиток людських ресурсів, об'єднаність, моральний клімат	Творчість, постійний ріст, інновації
Теорія менеджменту	Персональна участь зміцнює відданість справі	Новаторство вирощує нові ідеї

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Для ієрархічного (бюрократичного) типу організаційної культури характерний акцент на внутрішню стратегію організації та послідову діяльність у стабільному зовнішньому середовищі. Підприємство з культурою даного типу працює ефективно завдяки хорошій внутрішній інтеграції та економічності. Символи, внутрішні зразки для наслідування та правила підкреслюють важливість наслідування традицій підприємства та внутрішньої політики. Ключовими цінностями вважаються чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила та процедури, механізми звіту та контролю. Дані культура є ефективною в стабільному середовищі, легко прогнозованих ситуаціях. Проте у випадку мінливого зовнішнього середовища та зростання невизначеності у момент кризи її ефективність падає.

Ринковий тип властивий організаціям, які функціонують як ринок, тобто орієнтуються здебільшого на зовнішнє середовище, ніж на внутрішній стан. Головною метою підприємства є посилення власного становища у конкурентній боротьбі. Організацію об'єднує спільне прагнення перемагати на усіх етапах функціонування. Успіх таких підприємств прирівнюється до ринкової частки та ступеня проникнення на ринок. Працівники даного типу організаційної культури орієнтуються на рентабельність, випередження суперників в конкурентній боротьбі та лідерство власної компанії на ринку. Основну увагу керівництво підприємства приділяє проблемі зниження виробничих витрат, з якою також пов'язаний показник ефективності діяльності того чи іншого підрозділу. Компанії з ринковим типом культури досить ефективно функціонують в умовах невизначеності та ризику.

Організації кланового типу характеризуються згуртованістю персоналу, співпрацею, наявністю спільних цінностей та цілей, відчуттям організації та себе як єдиним цілим. Можна виділити такі основні характеристики даного типу культури:

- головною метою менеджерів є делегування повноважень найманим працівникам для спрощення власної участі у бізнесі та створення додаткових можливостей для працівників продемонструвати відданість

справі та організації;

- організація бригадної роботи та особлива турбота про підвищення кваліфікації найманих працівників.

Даний тип культури може існувати всередині як ринкової, так і ієрархічної культури. В. Оучі розглядає її як доповнення двох вищезазначених культур. Кланформується на основі системи цінностей, які поділяються усіма членами організації. Дана система цінностей та цілей створюється організацією самостійно, тому вона здатна адаптуватись до мінливого середовища. Дії всередині даного типу культури не є чітко регламентовані, а лише направлені у відповідне русло, що і створює додаткову свободу поведінки та можливість адаптації до змін. Кланова організаційна культура поширена здебільшого у неформальних організаціях.

Адхократичний тип організаційної культури характеризується динамічною, підприємницькою та творчою роботою, коли люди готові іти на ризик та жертвувати собою заради блага компанії. Відданість експериментуванню та новаторству є сполучним елементом організації. Головними цілями адхократії є посилення адаптивності компанії, забезпечення гнучкості, творчий підхід працівників до справи у ситуаціях невизначеності або перевантаженості інформацією [35].

Дана типологія В. Оучі дозволяє зрозуміти, чому важко порівнювати організації, у яких ціль та ефективність діяльності розуміються працівниками порізно, а економічні показники, що розраховуються на сьогоднішній день, є недостатніми для передбачення життєздатності організації у майбутньому.

Порівняння типів організаційної культури можливе через розставлення пріоритетів в організаційних цінностях, за співвідношенням стратегічної та тактичної політики, за типом управлінських структур та способів інтерпретації процесів управління. Проте основним показником при виборі організаційної культури виступає ефективність діяльності організації. Якщо рівень ефективності є недостатнім, то необхідно змінювати тип культури.

В умовах сучасного світу стає очевидним, що успішними є ті компанії, які випереджають суперників на глобальних динамічних ринках завдяки новим цінностям колективу. Нові цілі, цінності, моральні норми, традиції формують нову унікальну організаційну культуру, що притаманна лише одній організації.

Організаційна культура має властивість забезпечувати компанію стійким розвитком, своєрідним «стержнем», що робить таку систему схожою на інші та дозволяє їх порівнювати. Саме тому процес виявлення спільного та особливого, унікального у будь якій системі, у тому числі організаційній культурі, такий важливий для досягнення бажаної мети.

1.2. Світовий досвід формування організаційної культури

Світові компанії постійно є лідерами в використанні нових інструментів управління персоналом, у тому числі і такого інструмента, як організаційна культура. Тому вивчення зарубіжного досвіду формування організаційної культури є важливим аспектом при формуванні та зміні організаційної культури на українських підприємствах. Але актуально зауважити, що деякі компанії мають доволі своєрідну організаційну культуру, яка буде результативна тільки за певних умов.

Прикладом такої організації є компанія Google. Вона вже другий рік є одним з кращих роботодавців в США. Бренд побудований на основі організаційної культури: високої в довірі, низькою у сфері політики, щедрою на спільне використання ресурсів та інформаційних багатств.

Google, здебільш, акцентує увагу на таких елементах організаційної культури як організація праці та колективні заходи.

У організації стараються створити максимально комфортну обстановку для роботи. Для створення атмосфери відкритого, вільного спілкування в офісах були прибрані традиційні перегородки, що розбивають робочий простір на комірочки, а стільці були замінені на звичайні гімнастичні кулі. Також в офісах по всьому світу надаються безкоштовні обіди, фрукти, напої та снеки, є столи для гри в теніс, є можливість відвідати масажний кабінет або зайнятися йогою.

Спільні колективні заходи в компанії Google цілеспрямовані на удосконалення комунікацій та обмін інформацією. Так, робітникам компанії дозволяється грати в хокей на роликах прямо на автостоянці компанії два рази на тиждень. Більшість переваг та пільг цілеспрямовані на те, щоб стимулювати співпрацю і взаємодію працівників різних підрозділів. Наприклад, довгі столи в кафе, за якими зручно спілкуватися великими командами, або мікро_кухні, де працівники збираються для обговорення робочих питань або просто поспілкуватися. Неофіційна атмосфера сприяє колегіальності та швидкому обміну ідеями.

Засновники побудували компанію Google на ідеї про те, що робота повинна бути важкою, але захоплюючою. Також вони вірять у те, що великі досягнення з більшою ймовірністю будуть відбуватися в компанії з видатною організаційною культурою.

Такі компанії, як Google, є унікальними і залежно від цілей компанії, зовнішнього середовища, в якому вона працює, персональної культури працівників, оптимальними, звичайно, можуть вважатися різні культури. Але в них водночас є спільні елементи, які зустрічаються в кожній компанії: місія та цінності, традиції та корпоративні заходи, фірмовий колір, логотип і слоган.

Так, в компанії Coca_Cola, можна виділити такі елементи:

1) Філософія компанії.

У компанії чітко сформульовані і прописані її місія, бачення і цінності. Свої цінності компанія визначає як: "В Кока_Кола Хелленік ми виділили шість основних цінностей разом з прикладами поведінки, які підтримують і допомагають нам в щоденній роботі. Все починається з наших цінностей, вони ДНК нашої компанії і є важливими для досягнення успіху в майбутньому:

- Вірність принципам: ми керуємося нашими цінностями, діємо справедливо і робимо те, що правильно, а не те, що легко.
- Досконалість у всьому: ми прагнемо дивувати швидкістю і своїм ентузіазмом.
- Навчання: ми прислухаємося до інших і зацікавлені вчитися.
- Турбота про працівників: ми віримо в наших людей, розвиваємо їх і довіряємо їм.
- Ми одна команда: ми віримо в силу командної роботи і внесок кожного у загальну справу.
- Перемога разом з клієнтами: наші клієнти - в центрі всього, що ми робимо".

2) Нормативна культура.

Організація прийняла ряд внутрішніх стандартів, які відображають прихильність підприємства цінностям корпоративної соціальної відповідальності.

Головним серед такого ряду документів є кодекс ділової поведінки, який визначає стандарти ділової поведінки, обов'язкові для всіх працівників. Цей документ не тільки декларує, наприклад, заборону хабарництва, а й включає точні вказівки щодо попередження та припинення аналогічних явищ. Кодекс інформує робітників про позицію компанії щодо найбільш поширених спірних ситуацій, які можуть виникнути в процесі здійснення ними трудової діяльності. Усі робітники знайомляться з положеннями кодексу при прийнятті на роботу і одержують свій власний екземпляр.

3) Соціально - психологічна культура і культура внутрішніх комунікацій.

Для підприємства дуже важлива атмосфера довіри і відданості кожного робітника спільній справі. Внутрішня комунікація в колективі створюється на принципах діалогу: працівники одержують інформацію про діяльність підприємства та можуть запровадити власну думку щодо будь-яких проблем в ході систематичного опитування. На базі одержаних відгуків та пропозицій адміністрація розробляє плани, коригує заходи.

Ідеї кожного робітника одержують право на життя, керівництво схвалює сміливі, інноваційні рішення і прагнення до зростання. Організація завжди будувала свої відносини з працівниками на засадах чесності, відкритості та готовності вести діалог. У організації поважають командну роботу.

Культура зовнішньої ідентифікації. Логотип і фірмовий колір Coca_Cola відомі у всьому світі. А слогани компанія намагається міняти щороку. Самими відомими є: "Все буде Coca_Cola!", Sprite: "Не дай собі засохнути", Fanta: "Вливайся!"

Керівництво шведської компанії ІКЕА дотримується думки, що збереження і розвиток сильної організаційної культури ІКЕА - один з ключових чинників, що забезпечують успіх концепції ІКЕА в сьогоденні і майбутньому.

Саме тому кожен новий працівник, приходячи в компанію, протягом кількох перших днів занурюється в культуру ІКЕА. Поряд зі своїми правами і обов'язками, введенням в техніку безпеки він знайомиться з традиціями, місією, цінностями компанії, дізнається про діяльність ІКЕА з охорони навколишнього середовища і про те, як він сам може взяти участь у вирішенні екологічних питань - наприклад, сортуючи сміття або економлячи електрику і воду в процесі роботи. В організаційній культурі ІКЕА можна виділити такі елементи:

1) Філософія компанії.

Місія ІКЕА - змінити на краще повсякденне життя багатьох людей. Також це посильна допомога у створенні світу, де більше піклуються один про одного, навколишнє середовище і ресурси Землі.

До цінностей ІКЕА відносять:

- єдність і ентузіазм;
- скромність і сила волі;
- усвідомлення витрат у всіх сферах діяльності ІКЕА;
- простота;
- дивитися в обличчя дійсності;
- постійне прагнення до розвитку.

Якщо у компанії є місія і ясно сформульовані цінності, які ви поділяєте, неважко знайти натхнення для роботи. Понад 90 % працівників ІКЕА розуміють, для чого ми працюємо. Майже 80 % відчують натхнення на роботі (і ми працюємо з рештою 20 %).

2) Нормативна культура.

У ІКЕА є власна настільна книга працівника - Заповіді меблевому дилеру. Це невелике есе, написане засновником компанії Інгваром Кампрадом в 1976 році. У ній викладені цілі і морально_ділові принципи компанії. Стилiстика даної праці нагадує релігійно_повчальний трактат. Заповіді розкривають сутність Інгвара Кампрада - ідеаліста із залізною волею до перемоги. Нариклад, один з постулатів свiдчить: Марнотратство в ресурсах є смертний гріх.

3) Подієва культура.

Традиції, прийняті в компанії, стали приводом для проведення корпоративних свят та вечірок. Так, в ІКЕА на корпоративному рівні відзначаються Новий рік і День сонячного сонцестояння, який широко святкується в Швеції, на батьківщині засновника компанії.

4) Соціально - психологічна культура.

У компанії вважають: Люди, з якими ви працюєте, - ваші друзі. Ви знаєте, що вам є з ким зустрітися в будь_якому великому місті світу. У вас завжди знайдеться тема для бесіди з одним з 123 000 чоловік, з якими у вас насправді багато спільного. Наша компанія - це велика соціальна мережа.

1.3. Моделі мотивації персоналу

Мотивація праці — це одна з важливих функцій менеджменту, що є стимулом групи персоналу, до діяльності щодо здобутку цілей організації через задоволення їх власних потреб. Основні важелі мотивації — стимули і мотиви. Під стимулом трактується матеріальна винагорода встановленої форми, наприклад: заробітна плата. На відміну від стимулу, мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація, внутрішні цільові установи та ін.

Отже, мотивація — це процес стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивної реалізації робіт і реалізації управлінських рішень.

З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в умовах ринкової економіки більшості промислово розвинених країн можна виокремити як найбільш типові японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель

Вона формулюється випередженням росту продуктивності праці відносно росту рівня життя населення, в тому числі рівня заробітної плати. З ціллю стимулювання підприємницької діяльності держава не вживає кардинальних заходів по контролю за майновим розшаруванням громади. Створення японської моделі допустиме тільки при високому розвитку в усіх членів суспільства національної самосвідомості, пріоритету цілей нації над цілями окремої людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви заради добробуту країни.

Система стимулювання праці порівнюючи з іншими промислово розвиненими державами в Японії доволі гнучка. Зазвичай вона створюється на основі трьох факторів: професійної досконалості, віку та стажу роботи. Ставка робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів устанавлюється за тарифною сіткою, за допомогою котрої

визначається умовно-постійна частка заробітної плати робітника як сума виплат по трьом факторам: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію й майстерність, що характеризуються категорією й розрядом.

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками — вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж служать базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці є основою для визначення величини трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за кваліфікацію».

Таким чином, використання трудової ставки виключає можливість автоматичного росту заробітної плати поза зв'язком з підвищенням кваліфікації й трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в такому разі прямо залежить від результатів роботи.

Американська модель

Американська модель мотивації праці побудована на всілякому заохоченні підприємницької активності й збагачення найбільш активної частини населення. Модель основана на соціально-культурних особливостях нації — масової орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту.

В основі системи мотивації праці у Сполучених Штатах лежить оплата праці. Найбільшого поширення набули різні модифікації погодинної оплати праці з нормованими задачами, доповнені різними формами преміювання.

Сьогодні однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і для допоміжних робітників є оплата, що поєднує елементи відрядної й погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як годинна тарифна ставка, помножена на кількість годин роботи. При невиконанні робітником денної норми в натуральному вираженні роботу

продовжують до виконання норми. Ця система оплати праці не передбачає виплату премій, тому що, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладено у високій тарифній ставці робітника й окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку й планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильються до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням.

У США широко використовуються колективні системи преміювання. Так, при системі «Скенлон» між адміністрацією й працівниками завчасновстановлюється норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У разі прибуткової роботи організації й утворення економії заробітної плати, за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд, який розподіляється таким чином: 25% спрямовується в резервний фонд для покриття можливої перевитрати фонду заробітної плати. Із суми, що залишилась, 25% йде на преміювання адміністрації підприємства, 75% — на преміювання робітників. Премії виплачуються щомісяця за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. Наприкінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства. Використання цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому ж устаткуванні підвищити продуктивність праці на 16%, скоротити плинність кадрів з 36 до 2,6%, удвічі знизити кількість порушників трудової дисципліни.

При застосуванні системи «Раккера» премії нараховуються незалежно від одержання прибутку за минулий період. Преміальні встановлюються в певному розмірі від умовно чистої продукції: при цьому 25% фонду резервується, а частина, що залишилась, розподіляється між робітниками й адміністрацією. На відміну від «Скенлона», ця система не передбачає колективного обговорення розподілу премії.

Гнучкості системі оплати праці надають періодичні атестації співробітників, на основі яких встановлюється рівень оплати праці працівників

на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, у перший рік роботи кожні три місяці, після року роботи — раз на півроку або рік.

На окремих американських підприємствах застосовується нова система оплати праці, при якій підвищення оплати залежить не стільки від виробітку, скільки від росту кваліфікації й числа освоєних професій. Після завершення навчання за однією спеціальністю робітникові нараховується певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну суму балів. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності у кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Головні переваги, виявлені в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації, зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, підвищення задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів керування, скорочення чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів. При цьому помітно покращується внутрівиробничі стосунки, підвищується якість роботи. На думку 72% опитаних менеджерів і робітників, завдяки впровадженню на підприємствах такої системи зростає рівень виробітку, знижуються витрати й затрати праці на виготовлення одиниці продукції.

Французька модель

Вказана модель мотивації праці формулюється більшим розмаїттям економічних інструментів, в тому числі стратегічне планування й стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Її відмінність — введення стратегічного планування в ринковий механізм. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, що зазвичай має вплив на якість продукції, задоволення потреб соціуму в товарах і послугах, скорочення витрат виробництва.

У політиці оплати праці французьких фірм має місце дві тенденції: індексація заробітної плати в залежності від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці

фактично на усіх великих підприємствах, що впливає на колективні договори із профспілками. Метод індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості роботи, що виконується, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника. Використовують три провідні підходи до індивідуалізації оплати праці:

Для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата й «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці співробітників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

Зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо. Персонал бере активну участь в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.

В організаціях використовуються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У французькій моделі становить інтерес спосіб оцінки праці (який зазвичай має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Суть даної методики в загальному вигляді зводиться до такого. В організаціях використовується бальна оцінка ефективності праці працівника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому ділиться на 5 категорій. До найвищої — першої — відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої — тих, що набрали від 76 до 99 балів, і т.д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10%

працівників одного підрозділу й однієї професії, до другої — від 30 до 40%, до третьої — від 35 до 45%. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів на місяць надбавка скорочується на 25%, протягом 10 і більше днів — на 100%.

Пріоритет французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона помітно стимулює ефективність та якість праці, виступає фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, завдяки чому компанія безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість робітників про економічний стан компанії.

Британські модифікації

У Великобританії наразі існує дві модифікації оплати праці, що залежать від прибутку: грошова й акціонерна, яка передбачає часткову оплату акціями. А також, очікується перспектива використання системи заробітної плати, що коливається, цілком залежачи від прибутку фірми.

В компаніях Великобританії участь у прибутках запроваджується лише тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати систематично виплачується встановлена частка від доходу компанії. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі має на увазі внесення частини особистих заощаджень робітників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства.

Трудова пайова участь сполучає зазначені вище форми. Працівник одержує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним

капіталу.

Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великобританії показало, що дохід працівників від участі в прибутках у середньому становить 3% від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу. Після впровадження участі у прибутках кількість робочих місць зросла на 13%, при цьому середня зарплата на фірмах з такою системою участі виявилася на 4% нижчою, ніж у звичайних фірмах. Разом з тим участь у прибутках у формі розподілу акцій позитивно позначається як на компанії, так і на її службовцях, поліпшує їхнє ставлення до роботи, створює сприятливу атмосферу у фірмі, стимулює ефективнішу роботу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці.

Німецька модель

У центрнімецької моделі мотивації праці перебуває людина з її уподобаннями як вільна індивідуальність, яка досягає власну відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному значенні — це розуміння інтересів суспільства й знаходження свого місця в системі «виробництво—споживання». Проте не кожен громадянин може працювати відповідно до правил ринку. Ринкове господарство Німеччини іменується соціальним тому, що країна створює умови для всіх громадян, не допускає прояви несправедливості й захищає усіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність — неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулювання праці й соціальних гарантій становить собою одну з найкращих моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує рівною мірою як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель

Шведська модель мотивації праці вирізняється сильною соціальною політикою, цілеспрямовано на зменшення майнової нерівності через перерозподіл національного прибутку на користь менш забезпечених верств

населення. Розпочинаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів вводять політику так званої солідарної заробітної плати, що базується на подібних принципах: рівна плата за рівну працю, зменшення розриву між масштабами мінімальної та максимальної зарплати.

Політика солідарної заробітної плати цілеспрямована саме на вирішення низки цільових завдань. Передусім вона, поруч з ринковою конкуренцією, додатково заохочує постійне поновлення виробництва саме на основі останніх досягнень науки й техніки. При цьому додержується принцип рівної оплати за рівну працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію й реалізують подібну роботу, отримують рівну зарплату незалежно від наслідків господарської діяльності компанії. Якщо, зокрема, із 10 компаній однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 — на середньому рівні, а 2 — збитково, то на кожному з цих підприємств отримують подібну заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді.

Шведські профспілки не допускають власникам низкорентабельних компаній занижувати заробітну плату нижче обговореного на переговорах з переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це стимулює підприємців або модернізувати виробництво, або закрити компанію. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності підприємств.

Однією з характерних рис солідарної заробітної плати є зменшення розриву між розмірами мінімальної й максимальної зарплати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються в низкооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, у ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджувальні темпи росту заробітної плати в низкооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює

сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У даному розділі був проведений аналіз трактувань поняття «організаційна культура» різними науковцями. Вдалося з'ясувати, що дане поняття охоплює явища матеріального та духовного життя колективу та організації загалом. До них відносяться різноманітні ритуали, цінності, кодекси поведінки, особливості відносин з керівництвом та співробітниками.

Багатьма науковцями вважається, що організаційна культура є важливим інструментом стратегічного розвитку компанії. Це пов'язано з тим, що культура об'єднує усіх членів компанії для досягнення спільної мети. Дотримання норм підприємства є додатковим стимулом для діяльності працівників, адже таким чином вони відчують власну причетність та корисність для колективу та компанії.

Існування сильної корпоративної культури забезпечує швидку адаптацію нових працівників до особливостей формальних та неформальних відносин у колективі. Нові працівники швидше усвідомлюють наявний у компанії корпоративний дух, який допомагає їм направити свою діяльність на благо стратегічних цілей.

Організаційну культуру умовно можна поділити на три рівні: поверхневий, підповерхневий та глибинний. Даний поділ здійснюється на основі того, наскільки символи та цінності, що відносяться до корпоративної культури є наявними та очевидними для працівників компанії. Таким чином поверхневий рівень об'єднує видимі та матеріальні символи компанії. Підповерхневий рівень містить формальні цінності та правила, які часто є зафіксовані у документах компанії. На глибинному рівні містяться особливості діяльності та поведінки працівників компанії, які часто є неусвідомлюваними самими працівниками. Це так зване «повітря корпоративної культури», яке має вплив на діяльність працівників. Цінності глибинного рівня не зафіксовані у документах та їх важко пояснити

ити людині, що не працює у даній організації. Але такі цінності є чітко зрозумілими для працівників.

Загалом, для того, щоб описати корпоративну культуру компанії, необхідно проаналізувати наступні її характеристики: усвідомлення працівниками свого місця в організації, комунікаційна система, зовнішній вигляд, звички і традиції працівників, усвідомлення часу, взаємовідносини у колективі, світогляд, розвиток і самореалізація працівників, трудова етика та особливості мотивації.

Так як корпоративна культура є важливою для діяльності організації, то вона виконує ряд функцій. До внутрішній функцій відносяться: ціннісна та інтеграційна, пізнавально-інформаційна та мотиваційна, інноваційна, контрольна- регулятивна. До зовнішній можна віднести функцію набуття іміджу компанією та функцію адаптації. Усі функції є пов'язані одна з одною та різносторонньо впливають на продуктивність діяльності працівників та конкурентоспроможність організації.

Корпоративна культура є особливою для кожної організації через різноманіття галузей та сфер діяльності. Тому дослідниками було сформовано типологію організаційних культур, що дозволяє виділити деякі ідеальні типи культури. Чинниками формування того чи іншого типу культури є особливості технології виробництва, характер завдань, способи прийняття рішень тощо.

Одну з найвідоміших типологій сформував Чарльз Хенді. Відповідно до неї можна виділити чотири основні типи культури: монопольний (культура Зевса), бюрократичний (культура Аполлона), матричний (культура Афіни), індивідуальний (культура Діоніса).

Ще однією відомою типологією є типологія на основі конкуруючих цінностей Вільяма Оучі. Вона вказує теж на чотири типи: ієрархічна, ринкова, кланова та адхократична.

Порівняння та зіставлення різних типів організаційної культури можливе через розставлення пріоритетів в організаційних цінностях, аналіз способів управління, співвідношення стратегічної та тактичної політики, особливостей

організаційної структури та зв'язки між ланками управління.

Також у даному розділі було розглянуто етапи формування корпоративної культури та чинники, які впливають та ускладнюють процес формування, та чинники, які впливають на зміну культури. Загалом формування організаційної культури поділяється на кілька етапів: визначення стратегічних цілей та місії організації, формування цінностей та норм поведінки, становлення системи внутрішніх комунікацій, розроблення плану навчання та адаптації працівників, розробка програми поточного моніторингу впливу організаційної культури, впровадження самої культури та інструментів контролю та управління нею.

Для ефективного формування культури необхідно дотримуватися наступних принципів: керівництво повинно бути ініціатором та розробником культури, норми та цінності мають співпадати з основним баченням та пріоритетами колективу, ритуали та символи не можуть заперечувати ті, що є загальноприйнятими у суспільстві, зміни культури повинні поширюватись не лише на персонал, а й на керівництво.

Таким чином, на сьогоднішній день є очевидним те, що успіх супроводжує ті організації, які випереджають конкурентів на динамічних глобальних ринках завдяки власним цінностям колективу. Нові традиції, моральні норми формують нову якість організації та властиву їй корпоративну культуру.

Організаційна культура забезпечує стійкий розвиток компанії. Так як будь яка система повинна мати так званий «стержень» для забезпечення власної стійкості, розвиток та формування сильної культури компанії є важливим для досягнення ефективності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІОНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»

2.1. Соціально – економічна характеристика підприємства

Повне найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САД.ГРАН.ПЛЮС» (ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»).

Ідентифікаційний код юридичної особи: 40422734

Місцезнаходження юридичної особи: 12513, Житомирська обл., Коростишівський район, село Садове, ВУЛИЦЯ МИТЬКІНА, будинок 67-Б

Перелік засновників (учасників) юридичної особи, у тому числі частки кожного із засновників (учасників):

- МАЙДАНЮК ІВАН ІВАНОВИЧ - Адреса засновника: 12513, Житомирська обл., Коростишівський район, село Садове, ВУЛИЦЯ МИТЬКІНА, будинок 42. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 50000.00
- ОНИЩУК ВІКТОР СЕРГІЙОВИЧ - Адреса засновника: 12504, Житомирська обл., Коростишівський район, місто Коростишів, ВУЛИЦЯ ГРИБОЄДОВА, будинок 32, квартира 34. Розмір внеску до статутного фонду (грн.): 50000.00

Види діяльності:

- Код КВЕД 23.70 Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю (основний);
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають з його зобов'язанням і несуть ризик збитків, що пов'язані з діяльністю суспільства, у межах вартості своїх вкладів у його Статутний капітал

ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» веде бухгалтерський облік і здає фінансову звітність згідно встановленому законодавству України. Відповідальність за організацію, стан і достовірність бухгалтерського обліку у товаристві, своєчасне надання щорічного звіту та інший фінансової звітності до

відповідних органів, несе генерального директора підприємства ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»

Метою діяльності ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» є отримання прибутку в результаті здійснення господарської комерційної діяльності, задоволення соціально-економічних потреб учасників підприємства та його працівників.

Предметом господарської діяльності ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»:

- оброблення декоративного та будівельного каменю;
- вантажний автомобільний транспорт;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- виготовлення будівельних матеріалів та конструкцій;
- купівля та продаж земельних ділянок;
- посередницькі послуги, пов'язані з проведенням будівельних робіт, заготівельна та торгівельна діяльність будівельними матеріалами;
- упорядкування виробничих територій, підготовчі роботи по рекультивациі сільськогосподарських угідь;
- збирання, заготівля і продаж брухту та відходів кольорових та чорних металів;
- створення а маркетинг програмних засобів, автоматизованих робочих місць, автоматичних систем управління, програмно-технічних комплексів, тощо та їх впровадження та експлуатація;
- конструкторські та проектно-пошукові роботи, проектування різного роду об'єктів, реалізація готових проектів;
- здійснення інвестиційної діяльності та операцій на фондовому ринку, валютних операцій та операцій з цінними паперами;
- випуск (емісія) цінних паперів;
- надання ландшафтних послуг;
- оренда, прокат і лізинг;
- брокерські операції з цінними паперами;

- ремонт та технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

- діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту;

- складське господарство;

- роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

- роздрібна торгівля пальним;

- роздрібна торгівля з лотків і на ринках;

- постачання готових страв;

- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна ;

- передача електроенергії;

- збирання відходів;

- роботи із завершення будівництва;

- діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

- технічні випробування та дослідження;

- надання ландшафтних послуг;

- надання послуг у галузях маркетингу, менеджменту, та інжинірингу, в інших споріднених галузях;

- виконання експертних висновків по експлуатаційній надійності будівельних матеріалів та конструкцій, а також проектно-кошторисної документації по промислового та цивільного будівництва;

- організування конгресів і торговельних виставок;

Органи управління товариством і контролю за діяльністю товариства є:

- Збори учасників;

- Директор товариства.

До компетенції зборів учасників товариства відносяться:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- затвердження річних результатів діяльності товариства, включаючи його філії та представництва, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частку прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків;
- внесення змін до статуту товариства, зміна розміру статутного капіталу;
- створення, реорганізація і ліквідація філій, представництв, відділень та інших відокремлених підрозділів, затвердження їх положень і статутів;
- виключення учасника із товариства;
- обрання та відкликання директора товариства.

Директор товариства вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які віднесені до компетенції зборів учасників. Зокрема, але не виключно, директор товариства:

- здійснює поточне керівництво господарською діяльністю товариства, включаючи, без обмежень, оформлення та підписання будь-яких та всіх документів від імені товариства;
- забезпечує виконання рішення зборів учасників товариства;
- на виконання рішень зборів учасників, а також в процесі господарської діяльності видає накази, розпорядження, інші розпорядчі акти, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками товариства;
- розпоряджається майном товариства та його коштами, окрім випадків, передбачених чинним законодавством;
- від імені товариства без довіреності вчиняє будь-які правочини, у тому числі договори дарування, договори купівлі-продажу на користь фізичних та юридичних осіб, укладає угоди, договори, контракти та вчиняє інші юридичні акти на суму, що не перевищують 10 000 євро.

Прибуток є основним узагальнюючим фінансовим показником результатів господарської діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства, який залишається після покриття матеріальних та

прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банків, внеску передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишається в його розпорядженні. Організація планування і контроль ходу виконання планів покладений на планово-економічний відділ. У його функції входять:

- розробка структури обов'язкових для підприємства планів і напрям їх для затвердження керівним органам підприємства та організація роботи по складанню планів, вид яких затверджений керівництвом підприємства, підготовка матеріалів і початкових даних у всіх відділах і службах підприємства, що беруть участь в плановій роботі;

- складання техніко-економічних прогнозів по найважливіших напрямках діяльності підприємства та узгодження планів всіх департаментів підприємства та розробка нормативних планових документів (види і структура планів) для структурних і функціональних підрозділів підприємства;

- контроль виконання планів підприємства в цілому і його окремих структурних і функціональних підрозділів.

Персонал планово-економічного відділу спільно з вищим керівництвом розробляє стратегічний план фірми, бере участь у виборі і обґрунтуванні економічних цілей, аналізі і оцінці планових і фактичних результатів діяльності підприємства. Планово-економічний відділ взаємодіє з підрозділами маркетингу, збуту, фінансовою службою та іншими, координує їх роботу при підготовці окремих видів планів підприємства. У плануванні своєї діяльності беруть участь всі служби підприємства, як виробничі, так і функціональні. Рекомендації планово-економічного відділу, що стосуються планової роботи, обов'язкові для всіх структурних і функціональних підрозділів, за винятком тих, які згідно нормативним документам віднесені до компетенції керівництва підприємства.

Планово-аналітична діяльність ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» базується на наступних методах: економіко-статистичні, факторно-аналітичні методи,

балансовий метод та нормативний метод. Останній, звісно, є першоступеневим, що пояснюється статусом підприємства.

Програмне забезпечення, що використовується в планово-аналітичній роботі товариства відповідає найвищим стандартам. Всі програмні продукти (1С: підприємство, MS Office та ін.) є ліцензійними. Ступінь ефективності проведення аналізу перерахованих показників є дуже високою.

Фінансово-економічний аналіз підприємства дозволяє вивчити і оцінити забезпеченість підприємства і його структурних підрозділів власними оборотними коштами в цілому, а також по окремих підрозділах, визначити показники платоспроможності, ліквідності, рентабельності та кредитоспроможності підприємства, виявити резерви підвищення його ринкової вартості та забезпечення реалізації стратегічних цілей розвитку.

Основою для аналізу результатів господарської діяльності є баланс та звіт про фінансові результати підприємства.

Якщо проаналізувати фінансовий звіт підприємства за 2017 – 2018 рр. (Додаток 1), то можна зазначити, що в 2018 році, в порівнянні з 2017 роком, зросла частка запасів підприємства на 362 тис. грн., поточна дебіторська заборгованість у 2018 році зменшилася на 1 233 тис. грн., але оборотні активи у 2018 році, в порівнянні з 2017 роком, зменшились на 2 тис. грн. Так у 2018 році було взято короткостроковий кредит у банку у розмірі 148 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 році, в порівнянні з 2017 роком, збільшилась на 534,6 тис. грн., що обґрунтовано збільшенням собівартості сировини, збільшенням курсу долару та іншими економічними чинниками.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році зменшився на 3 789 тис. грн., тому в 2018 році чистий прибуток підприємства склав -1 121,1 тис. грн., тоді як у 2017 році – 2,685,6

За даним аналізом, можна зробити висновок, що у 2018 році, в порівнянні з 2017 роком, підприємство отримало збитки у розмірі 1 121,1 тис. грн.

Згідно статуту ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності, керуючись принципом самофінансування. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» з 2016 року займається зовнішньоекономічною діяльністю. Він уклав багато експортних контрактів. Приклад такого контракту наведено у додатку Б.

94% експорту ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» спрямовано на Росію, 8% - Словаччина, Польща.

Результати діяльності ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» показують, що обсяги експорту з кожним роком знижуються. Це зумовлено політичним станом країни, введенням санкцій проти Росії, як країни агресора. Саме через це у 2018 році було втрачено двох замовників. Це має надзвичайно негативний вплив на зовнішньоекономічну сферу підприємства, адже:

- звужуються ринки збуту власної готової продукції;
- знижуються валютні надходження на розрахункові рахунки підприємства.

2.2. Аналіз моделі мотивації персоналу досліджуваного підприємства

Порівнявши існуючі моделі мотивації персоналу з існуючою моделлю на підприємстві ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» слід відмітити, що система мотивації персоналу «тяжіє» до американської моделі. Особливість мотивації на даному підприємстві – це наявність чітко визначеної основної заробітної плати в грошовому виразі.

У 2019 році кадрова політика ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» зберігає вектор напрямку роботи з персоналом, що забезпечує виробництво кваліфікованими робітниками і фахівцями, розвиток персоналу та підвищення мотивації працівників до більш продуктивної праці.

Так як заробітна платня є найважливішим показником ефективності матеріальної мотивації, розглянемо заробітну платню на ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС».

Організація оплати праці на підприємстві передбачає оплату залежно від кваліфікації, відповідальності працівника, умов виконуваної роботи, результатів виробничо-господарської діяльності підрозділу. Середня заробітна плата промислово-виробничого персоналу ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» у грудні 2018 року склала 6190 грн. Можна відзначити, що заробітна платня залежить від результатів діяльності підприємства.

За рівнем заробітної плати ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» знаходиться на восьмому місці серед підприємств Коростишева. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників.

Підприємство не має заборгованості по виплаті заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди. У 2019 році середньооблікова чисельність працівників на підприємстві збільшилася на 4,3%.

До нематеріальної мотивації можна віднести організацію та проведення заходів спрямованих на закріплення молоді в трудових колективах, прилучення

до корпоративної культури, створення рівних умов для професійного розвитку та кар'єрного зросту, а саме:

б) конкурс професійної майстерності з провідних робітничих спеціальностей. Загальна кількість учасників - 24 чол. З них 9 учасників зайняли призові місця і були заохочені грошовими преміями;

в) спортивні та культурно - масові заходи на туристичній базі «Меридіан» і «Ровесник », а також заходи щодо благоустрою баз;

є) підведення підсумків господарської діяльності серед молодих робітників, фахівців і службовців за досягнення найкращих результатів роботи з врученням свідоцтва та грошової премії за наступними категоріями:

1) «Кращий молодий робітник» - 3 осіб;

2) «Кращий молодий майстер» - 2 осіб;

3) «Кращий молодий спеціаліст» - 4 осіб.

ж) інші спортивні та культурно-масові заходи.

Слід відзначити, що враховуються потреби персоналу та інтереси підприємства. Головні важелі мотиваційного механізму: стимули та мотиви матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні потреби та системи оцінки та моніторингу.

2.3 Оцінка формування організаційної культури досліджуваного підприємства

Головна мета організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» базується на твердженні, що люди – це основне джерело досвіду та ідей, саме тому ефективність та продуктивність самого виробництва залежить саме від них. Основою організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» є філософія та цінності, що направлені на ефективну діяльність та поділяються усім персоналом компанії. Від початку формування корпоративної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» керівництво вважало, що ключ до успіху лежить у інвестиціях в людський капітал, повазі до персоналу та безперервному вдосконаленні.

Організаційна культура компанії є багаторівневим явищем. Вона основана на орієнтації на довгострокову перспективу, колективізм, групову роботу та являє собою японську культуру, однак в організаційній культурі ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» також можна прослідити чітку лінію американської культури, тобто орієнтацію на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту, де основну форма заохочення – матеріальна. Тобто, на даному підприємстві поєднується і американська, і японська модель.

ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» сформував ряд особливих цінностей, що є основою діяльності, проте на підприємствах постійно виникають субкультури через деякі відмінності у поглядах працівників. Такі субкультури не забороняються керівництвом, а навіть заохочуються. Протилежні точки зору інколи провокуються керівництвом, оскільки вони спонукають працівників знаходити рішення, шукати компроміси та розвивати креативне мислення та інновації.

Філософія ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» полягає у таких принципах:

- постійне удосконалення підприємства, системи навчання та відбору працівників;

- повага до людей, до їх потреб та особливостей;
- командна робота колективу, що буде давати максимальний результат, а отже і дохід;
- постійне заохочення персоналу для якісної роботи;
- максимальний розвиток підприємства та персоналу.

Принципи організаційної культури містять у собі велику кількість концепцій, що деталізують організаційну культуру компанії відповідно до ланки управління чи сфери діяльності. На даному підприємстві надають перевагу особистій присутності менеджера на місці, де виникла проблема. Менеджер формує команду та надихає її членів для пошуку вирішення проблеми, що виникла. Таким чином він надихає персонал своїм прикладом, підтримує атмосферу безперервного навчання у колективі та заохочує працівників брати активну участь, щоб усунути неполадку.

Ще однією особливістю організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» є те, що менеджери є наставниками та експертами на підприємстві. Вони відповідають за професійний розвиток персоналу, беруть участь у розробці навчальних програм та прямо на місці можуть навчити нового підлеглого необхідним навичкам.

Від працівників компанії постійно очікують високих досягнень, а керівники їм допомагають у цьому. Іноді командам працівників ставляться досить амбітні цілі чи бізнес-завдання та надається свобода у пошуку шляхів для їх досягнення. Тому кожен працівник відчуває свою важливість у діяльності корпорації, і це спонукає його для активних дій та творчих рішень.

Конкурентоспроможність підприємства у великій мірі залежить від якості виготовленої продукції та наданих послуг ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС». Стандартизація робочий процесів має значення для контролю діяльності, виявлення збоїв або навпаки можливостей для удосконалення.

Ще одним фундаментальним фактором культури, з яким зв'язуються усі рішення менеджменту є соціальна відповідальність. Перш за все, соціальна відповідальність компанії проявляється у продажі високоякісної продукції за

розумними цінами, а також у створенні робочих місць.

Відповідно до організаційної культури підприємства відносини між співробітниками та керівництвом будується на принципах партнерства. Проте українське (пострадянське) суспільство звикло до бюрократичних відносин та чіткої ієрархії, де працівник є підлеглим, а не партнером керівника [22]. В українських дилерських центрах прийняття рішень неможливе без узгодження з керівником. Крім того, український менталітет ще не достатньо готовий до атмосфери взаємної довіри у колективі.

Однією з проблем розвитку корпоративної культури української ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» є низька ініціативність та креативність мислення середньої та нижньої ланки працівників, що поєднується з низьким рівнем мотивації колективу. Проведення різноманітних конкурсів майстерності сприяють розвитку мотивації діяльності, проте важливішим фактором є внутрішній клімат компанії, цінності та принципи, що розділяються усіма працівниками, створення у кожного працівника відчуття себе як частини глобальної корпорації. На жаль, корпоративна культура ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» ще не є достатньо розвиненою у даному напрямку.

Висновки до 2 розділу

Необхідність сильної корпоративної культури для успішної діяльності компанії визнають у всьому світі. Практично усі відомі фірми підтримують корпоративні культури, які відповідають цінностям, цілям компанії та не заперечують особливості культурного та національного середовища.

ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» - це підприємство, яке було зареєстроване у 2016 році, основний вид діяльності підприємства - різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного. 98% продукції організації експортується у Росію, Словаччину та Польщу.

Компанія відзначається високою якістю та швидкістю обслуговування клієнтів. Усі процеси обслуговування є спрощеними та зрозумілими для клієнтів та здійснюються строго згідно стандартів діяльності ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС». Крім того, компанія орієнтується на довгострокову перспективу та ставить жорсткі вимоги допрацівників.

Згідно своєї філософії, компанія повинна не лише реалізовувати необхідну для суспільства продукцію, а й сприяти соціальному прогресу та підвищенню добробуту суспільства та своїх працівників.

Організаційна культура ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» ще не є досконалою. Причиною цього є особливості українського менталітету, що зазнав значного впливу пострадянського суспільства та жорстких бюрократичних відносин на підприємствах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»

3.1. Розробка стратегії організаційної культури підприємства

У сучасному середовищі одним з найважливіших ресурсів компанії є персонал. Раніше конкурентну перевагу мали підприємства, що вели активну інноваційну діяльність, мали досконалу організаційну структуру та налагоджений маркетинг. Сьогодні все більшого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами.

Ефективний персонал має значний вплив на якість продукції та надання послуг підприємством, він вирізняє фірму від конкурентів. Адже якість залежить від ставлення працівників до підприємства та процесу виготовлення продукції.

Формування персоналу є досить складним процесом, адже люди, що працюють у компанії, поведуть себе по різному на роботі та у суспільстві. Їх поведінка залежить від індивідуальних рис, організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища [19]. На мою думку, організаційне оточення має найбільший вплив на діяльність працівника. Це пов'язано з тим, що потенційно активний працівник, що може мати високу продуктивність праці, не завжди буде використовувати свої здібності у середовищі, що не заохочує ініціативу та підприємливість. І навпаки, оточення, що спонукає до розвитку та покращення власних результатів, може розкрити людину з середніми здібностями.

Значною мірою на поведінку людини впливає також зовнішнє середовище. Високий рівень безробіття, політична нестабільність сильно впливають на людей з нестійким психологічним типом та великими амбіціями. Крім того, важливими факторами впливу є морально-етичні цінності, що панують у суспільстві. До них відносяться домінуючі звичаї, традиції, правила, уявлення про типову поведінку, що гарантує успіх у діяльності. Дані уявлення проявляються через ментальність

людини, що належить до певної культури, релігії, нації [7, с. 15; 34, с. 58]. Для прикладу, американцям притаманні індивідуалізм, рішучість, прагнення досягнути матеріального успіху. Японці навпаки більше схильні до роботи у групах, а працівники компаній Західної Європи націлені на індивідуалізм, але у межах своєї команди, очоленої лідером.

Таким чином особливості менталітету необхідно враховувати при вивченні шляхів управління поведінкою людей. Дані особливості можуть впливати на ставлення працівника до керівництва, дотримання загальнокорпоративних норм та правил, відношення до роботи.

Завдяки дослідженням вітчизняними науковцями ментальності трудових відносин в Україні було визначено риси типового українського працівника. До них відносяться [10, 42]:

- Прагнення працювати у колективі;
- Несамостійність та інертність;
- Зневага до оточуючого середовища та власного здоров'я;
- Низький рівень ініціативності;
- Неповага до чужих інтересів

З давніх часів українцям були притаманні працьовитість, прагнення до господарювання. Проте ці риси були пригнічені радянською тоталітарною системою, що викорінювала прояви ініціативи та активності. Радянській системі були необхідні працівники, що виконували будь які розпорядження керівництва, не задумуючись над їх доцільністю. Так як мотивація ефективної діяльності була відсутньою, серед українських працівників сформувалась звичка уникати відповідальності та працювати лише з примусу [37]. Такі особливості менталітету заважають розвитку ефективних корпоративних відносин, ціннісних систем компаній, організаційної культури, де би панували здорові суспільні відносини.

Поняття «організаційна культура» ще не зайняло належне місце серед важливих категорій, якими оперують керівники українських підприємств.

Формування організаційної культури не є цілеспрямованим. Відносини

між керівниками та підлеглими майже ніколи не ґрунтуються на взаємній довірі. У розряд міфів підприємства входять не минулі досягнення чи важливі елементи філософії компанії, а оповіді про те, як той чи інший керівник «обійшов» закон, партнера чи клієнта.

Великою популярністю користується підхід до вивчення національної складової в організаційній культурі компанії, розроблений Г. Хофстеде. Даний підхід базується на аналізі наступних показників:

- дистанція влади;
- індивідуалізм;
- мужність;
- уникнення невизначеності;
- орієнтація на довгий період;
- толерантність.

Завдяки офіційним даним дослідження інформаційно-дослідницького порталу «ITIM International» ми можемо проаналізувати показники типової української корпоративної культури (див. рис. 3.1.)

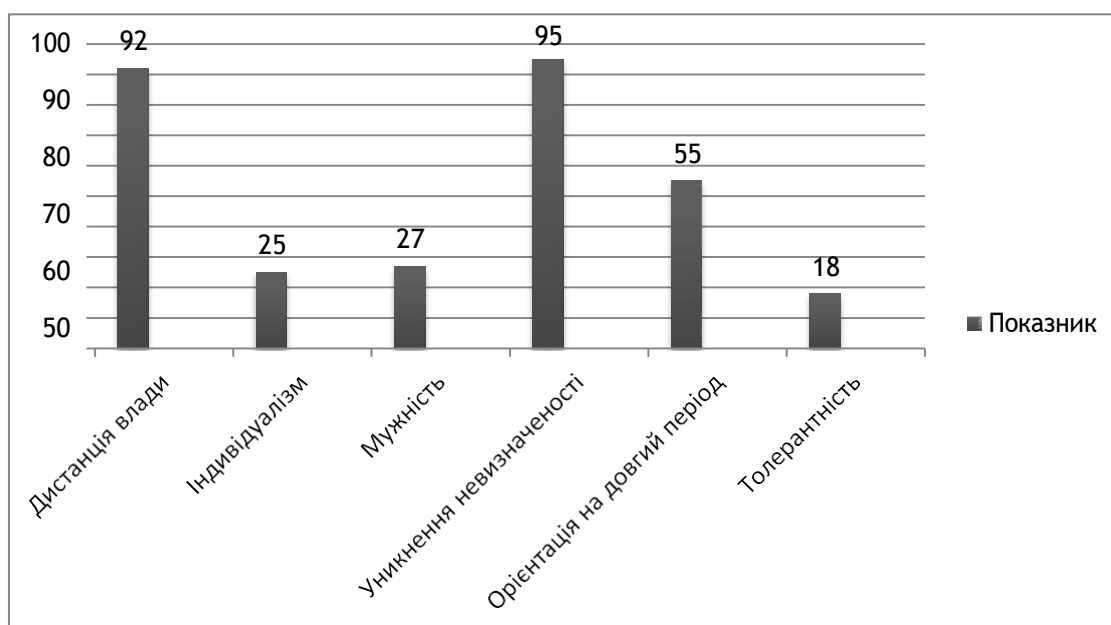


Рис. 3.1. Показники національної складової у корпоративній культурі за Г. Хофстеде

Джерело: [29].

Першим показником є ступінь дистанції влади, який виражає ступінь

нерівності між людьми, яку населення країни вважає допустимою. Дистанція влади це міра визнання працівників нижчого рівня ієрархії організацій та установ влади працівників вищого рівня. Тобто, аналізуючи особливості української організаційної культури, ми отримуємо показник дистанції влади, рівний 92. Це означає, що влада високопосадовців є дуже віддаленою від суспільства, а нерівність у суспільстві є досить високою. Відносини між українськими керівниками та підлеглими засновані на врахуванні важливості статусу вищого по ієрархії. Поведінка підлеглих повинна бути орієнтована на безумовну роль статусу керівника у всіх областях бізнес-взаємодій – будь то візит, переговори, співробітництво. Вплив та прийняття рішень здійснюється виключно зверху вниз. Будучи однією з найбільших країн Європи, Україна і надалі залишається дуже централізованою державою через суттєвий вплив Радянського Союзу.

Індивідуалізм є наступним показником. Як ми бачимо на рис. 3.1. даний показник досягає досить низької відмітки – 25. Цей показник вказує на ступінь залежності особи від суспільства, що її оточує. Чим вищим є показник, тим вищим є вплив індивідуальних якостей і бажань людини на погляди групи та суспільства. У індивідуалістичному суспільстві люди дбають лише за себе. У колективістських – люди належать до групи, яка про них дбає в одмін на їхню лояльність. Для українського суспільства характерним є те, що відносини з групою для працівника підприємства грають вирішальну роль для отримання інформації, ведення успішних переговорів. Працівники частіше думають про себе як частини «ми», не цілком сприймаючи себе як індивідуального «я».

Третій показник має два полюси: «чоловічу» та «жіночу». Він відображає те, як люди даної культури ставляться до цінностей «самовпевненість», «високий рівень роботи», «успіх та конкуренція». Чим вищим є даний показник мужності, тим більше уваги працівники надають таким цінностям. До протилежних («жіночих») цінностей відносяться «терпимість», «турбота прослабких», «солідарність». Згідно рисунку 3.1. показник мужності українського суспільства

відповідає позначці 27, що є низьким та означає перевагу «жіночих» цінностей.

Це проявляється у тому, що на робочому місці або при зустрічі з незнайомцем українці часто занижують свої особисті досягнення та потенціал. Часто дослідники, вчені, лікарі не зважаючи на досвід та успіхи ведуть досить скромний спосіб життя.

Уникнення невизначеності українського менталітету, що знаходиться на дуже високому рівні (95) доводить, що люди надають перевагу структурованим ситуаціям, що базуються на чітких правилах поведінки. У випадку виникнення непередбачених подій, що не піддаються формальним установкам, працівники проявляють хвилювання та стурбованість. Формальність в українському суспільстві також використовується як знак поваги, що пов'язаний з високою дистанцією влади.

Наступним показником вимірюється довгострокова чи короткострокова орієнтація в поведінці членів суспільства. У даному випадку члени українського суспільства схильні більше до довгострокової орієнтації, проте перевага над короткостроковою не суттєва. Це проявляється у прагненні до накопичення заощаджень, завзятості та наполегливості в досягненні цілей.

Останнім показником є толерантність. Даний показник дозволяє визначити наскільки люди намагаються контролювати свої бажання у результаті впливу норм та правил, що панують у суспільстві. Таким чином, менталітет членів суспільства може ґрунтуватися на толерантності до себе та інших, або на стриманості власних особистісних бажань. Згідно рис. 3.1. характер української культури є дуже стриманим, що показує досить низький бал (18) у цьому вимірі. Суспільство з таким балом має схильність до цинізму та песимізму. Люди не роблять великий акцент на вільний час та не контролюють задоволення власних особистісних бажань. Члени українського суспільства розуміють, що їхні дії стримуються соціальними нормами, порушення яких буде вважатися неправильним та засудженим іншими членами суспільства.

Для того, щоб максимізувати ефективність застосування організаційної

культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» потрібно проводити спільні культурні заходи, що дозволять познайомитися з працівниками, зрозуміти їх основні принципи та традиції. Обов'язковими є проведення навчання нових працівників та курсів підвищення кваліфікації. Це допоможе ознайомити нових працівників з чіткими правилами діяльності, їхніми завданнями та тим, що від них вимагається.

Важливою є соціальна організація на підприємстві. Вона полягає у відповідності пропорцій управлінського персоналу та розходження в заробітній платі.

Враховуючи перелічені вище особливості української організаційної культури, необхідно розробити таку стратегію, яка сприятиме підвищенню рівня вітчизняної культури та наближення її до культур інших європейських країн. До неї можна віднести: переосмислення духовного надбання та пошук нових цінностей, реформування національної економічної політики, створення та реалізація управлінських рішень, що відповідають умовам глобалізації та світового ринку.

Головною метою запровадження стратегії адаптації організаційної культури у функціонуванні організації – це створення одностайності фахівців для того, щоб максимізувати ефективність застосування організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» потрібно проводити спільні культурні заходи, що дозволять познайомитися з працівниками, зрозуміти їх основні принципи та традиції. Обов'язковими є проведення навчання нових працівників та курсів підвищення кваліфікації. Це допоможе ознайомити нових працівників з чіткими правилами діяльності, їхніми завданнями та тим, що від них вимагається.

Важливою є соціальна організація на підприємстві. Вона полягає у відповідності пропорцій управлінського персоналу та розходження в заробітній платі.

Враховуючи перелічені вище особливості української організаційної культури, необхідно розробити таку стратегію, яка сприятиме підвищенню

рівня вітчизняної культури та наближення її до культур інших європейських країн. До неї можна віднести: переосмислення духовного надбання та пошук нових цінностей, реформування національної економічної політики, створення та реалізація управлінських рішень, що відповідають умовам глобалізації та світового ринку.

Головною метою запровадження стратегії адаптації організаційної культури у функціонуванні організації – це створення одностайності фахівців при прийнятті рішень. Об'єктом впливу організаційної культури є люди, а сама культура передбачає не тільки передбачуваність та керованість їхньої поведінки, а й стратегічну спрямованість. Тому успішність організаційної культури матиме місце тоді, коли вона сприятиме формуванню відчуття добробуту та досягненню поставлених цілей.

3.2 Формування бізнес-моделі мотивації персоналу на підприємстві як фактору покращення його організаційної культури

Для управлінської концепції ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» та системи управління персоналом характерна особлива філософія, основою якої є не орієнтація на техніку, фінанси чи обслуговування, а перш за все на людей. Суть стратегії ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» - розвиток людського капіталу, який створить атмосферу довіри, зніме бар'єри між підрозділами та групами працівників. Повністю заохочується ініціатива, участь працівників у новаціях та покращеннях, їх готовність навчатися для особистого розвитку.

Одним з принципів управління корпорації ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» є відмова від покарання. Він полягає у тому, що у ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» прийнято шукати причини помилки, а не винного. Крім того, вважається, що незнання учня є проблемою вчителя, який не навчив. Тобто даний принцип повністю заперечує поширеній управлінській парадигмі, що керівник завжди правий[31].

Таким чином можна побачити, що не усі особливості принципів управління та корпоративної культури поділяються на українському ринку праці. Це призводить до зіткнення культур та менталітетів, що негативно впливає на розвиток та впровадження корпоративної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС».

Підприємство ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» вважається одним з найнадійніших роботодавців. Це пов'язано з тим, що підприємство стабільно платить хорошу заробітну плату. Крім того, діє система довічного найму: працівник приходить на підприємство і працює на ньому до пенсії. Така система є досить поширеною серед японських підприємств, проте для зарубіжних філій компанії, у тому числі і українських дилерських центрів, така система не є дієвою. Це пов'язано з тим, що в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації серед українських працівників панує тенденція жити одним днем, не замислюючись про майбутнє.

В Україні працівники хочуть заробляти комогоабільше сьогодні, не

розраховуючи на завтра. Таким чином не усіх працівників влаштовує стабільна, хоча не надто висока заробітна плата.

На українському ринку праці сформувалось кілька факторів мотивації для працівників компанії. На першому місці очікуваний додатковий дохід. Високий рівень інфляції та постійний ріст цін змушує людей постійно шукати додатковий заробіток. Тому ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» запровадження додаткових виплат за виконання плану продажів, підвищення власної ефективності, ініціативність та активну участь у діяльності компанії є досить ефективним способом підвищити мотивацію персоналу.

Ще одним важливим фактором, що мотивує українських працівників є можливість кар'єрного росту. Управлінська система ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» передбачає підвищення працівників по кар'єрі за вислугою років та особливі досягнення у діяльності. Так як система довічного найму не є актуальною для українського ринку, підвищення по кар'єрі за вислугою років не буде мотивацією для працівників ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС». Тому компанії необхідно брати до уваги не кількість років, протягом яких людина працює у компанії, а ефективність діяльності працівника, його лояльність та темпи особистого розвитку.

Не зважаючи на позитивну тенденцію впливу організаційної культури на мотивацію працівників більшості розвинених країн, для українських працівників організаційна культура компанії не грає важливу роль для підвищення мотивації. Як я вже зазначала, на українському ринку праці найефективнішим методом мотивації є лише матеріальна складова – премії та бонуси, можливість перегляду заробітної плати.

На мою думку, необхідно підвищувати вплив корпоративної культури корпорації на формування внутрішньої організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС». У такому випадку організаційна культура української компанії буде мати більший вплив на мотивацію працівників, зросте рівень ефективності діяльності.

Кожен працівник при прийнятті на роботу повинен бути ознайомлений з

головною ідеєю, цінностями та правилами компанії. Кожен працівник повинен прийняти особливість підприємства та відчувати себе її частиною.

Ефективним мотиватором діяльності є позитивний корпоративний клімат та єднання працівників. Проблеми та непорозуміння у колективі впливають на загальну атмосферу у офісі, люди не мають бажання працювати та почувають себе не комфортно [23, 48]. Дані проблеми можуть вирішити корпоративні зустрічі усіх працівників групи, одного дилерського центру або кількох, що належать до одного регіону. Такі зустрічі допомагають налагодити процеси та вирішити деякі складні проблеми у колективі.

Наприклад, у готовий колектив приходить нове керівництво. Часто для працівників це є додатковим стресом, який призводить до зниження продуктивності праці. Запобігти такому неприємному впливу може грамотна презентація нового керівництва в рамках корпоративної зустрічі. Таким чином колектив зможе особисто познайомитись з новим керівником, неформальне спілкування активізує адаптацію, зніме напругу у колективі та позитивно вплине на ефективність діяльності.

Взагалі у ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» головне завдання вищого керівництва – це мотивувати на надихати працівників, що знаходяться нижче у ієрархії. Адже саме рядові працівники є основою бізнесу.

На мою думку, будь які мотиваційні процеси неможливі без відповідного усвідомлення та управлінських рішень керівництва. Створення ефективної бізнес- моделі мотивації працівників ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» можливе лише за дотримання особливих умов керівництвом компанії (див. рис. 3.2).

Відповідно до рис. 3.2. найважливішою умовою початку та результативності будь яких мотиваційних програм є висока потреба керівництва підвищити продуктивність працівників та компанії загалом. Наступною умовою є узгодження елементів бізнес-моделі мотивації з керівниками усіх ланок та відділів. Для великих компаній буде корисним створення координуючих груп, які займатимуться моніторингом та визначенням які програми підвищення мотивації є ефективнішими для

конкретної групи працівників, а які для усього персоналу компанії.

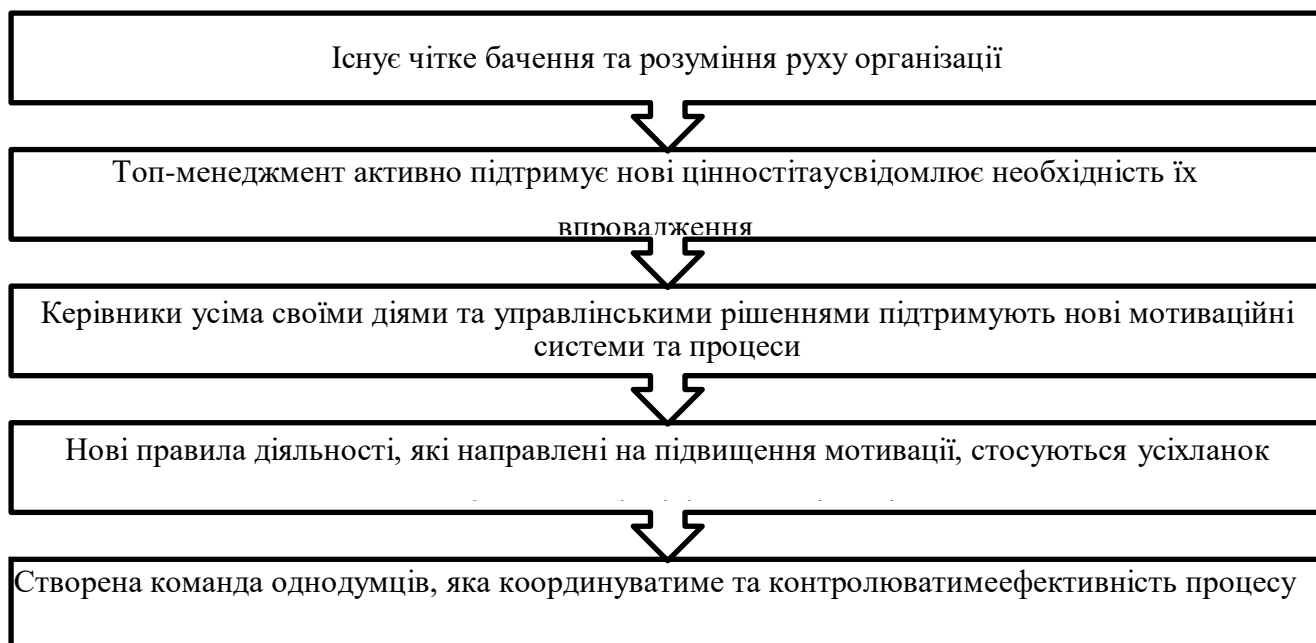


РИС. 3.2. УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»

Таким чином, враховуючи особливості корпоративної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС», бізнес-модель мотивації персоналу буде виглядати наступним чином (див. рис.3.3.)

Отже, для здійснення ефективного управління підприємством в умовах швидких та динамічних змін зовнішнього середовища необхідна побудова та застосування ефективної моделі матеріального та морального стимулювання персоналу підприємства ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» враховуючи тип особистості працівника та його індивідуальні особливості, на основі накопиченого досвіду та світової практики ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» і його адаптації до українського ринку. Основою цього є необхідність переходу системи управління від жорсткої ієрархії до взаємодії усього колективу, що сприяє підвищенню трудової активності персоналу, розвитку ініціативності, творчого підходу, покращує результати роботи підприємства та його позиції на ринку.



Рис. 3.3. Бізнес-модель мотивації персоналу ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»

Висновки до 3 розділу

Сучасні українські реалії потребують пошуку шляхів становлення нової соціальної системи на основі розвитку високого рівня організаційної культури, яка сприяє не лише розвитку компаній, а й вирішенню загальнонаціональних проблем, які постали перед суспільством.

Розбіжності поглядів, що виникають при вирішенні організаційних питань можуть спричинити зниження ефективності підприємства. Тому при плануванні організаційного процесу необхідно враховувати особливості стилю управління, національних цінностей, відмінності ринку праці, менталітет суспільства.

Для оцінки національної складової у організаційній культурі нами було використано підхід Г. Хофстеде, що базується на кількості показників: дистанція влади, індивідуалізм, мужність, уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація, толерантність. Організаційна культура в Україні включає наступні ознаки: висока дистанція влади, високий ступінь індивідуалізму, прагнення уникнути невизначеність, «мужність», короткострокова орієнтація, відбиток тоталітарної організаційної культури.

Таким чином, стратегія адаптації корпоративної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» на вітчизняному ринку повинна включати: підвищення ролі інтересів особистості, заохочення творчості та духовних принципів організаційної поведінки, зменшення дистанції влади, обмін думками у колективі.

Для того, щоб підвищити вплив організаційної культури на мотивацію працівників, необхідно проводити корпоративні зустрічі, де описується роль кожної ланки підприємства та особливості взаємодії працівників, важливість узгодженості у діях та рішеннях.

Якщо кожен працівник буде знати свою роль та важливість для компанії, буде усвідомлювати, що він є частиною транснаціональної корпорації, то його діяльність буде направлена на досягнення загально корпоративних цілей. Згідно філософії ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС», рядові працівники є основою бізнесу,

тому їхня висока продуктивність праці є запорукою успіху компанії.

При правильному підході до мотивації працівники будуть зацікавлені у тому, щоб принести користь підприємству. Тому керівництву потрібно періодично проводити тренінги, навчання працівників, брати участь у конкурсах професійної майстерності. Такі заходи підвищують якість обслуговування клієнтів в усіх дилерських центрах України, працівники мають можливість продемонструвати свої здібності та отримати за це премії, призи та особливий статус.

Загалом мотиваційні процеси, направлені на підвищення ефективності діяльності працівників, неможливі без відповідних рішень керівництва. Мотиваційні програми повинні бути узгоджені усіма ланками управління та відповідати цілям та завданням компанії.

Таким чином, було сформовано бізнес-модель мотивації персоналу для ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС», яка включає системи та програми мотивації працівника для підвищення результативності його діяльності. Дана бізнес-модель орієнтована на врахування типу особистості працівника, його ставлення до праці та самого себе як частини компанії.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження, зазначимо, що в основі стратегії діяльності компанії лежать її цілі та цінності, які формують її особливу організаційну культуру. Досвід багатьох успішних компанії показує, що корпоративна культура - це важливий ресурс для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Осмислення керівництвом та доведення до працівників основних цінностей та принципів діяльності дозволяє швидко приймати управлінські рішення в умовах мінливого середовища. Розуміючи філософію та організаційну культуру, працівники мають орієнтир для своєї діяльності та приймають правильні рішення у випадках, які не прописані або не працюють сформульовані правила.

Проаналізувавши трактування поняття «організаційна культура» вітчизняних та зарубіжних науковців, ми сформували власне визначення. На нашу думку, організаційна культура - це сукупність ідей, цінностей, методів управління, загальноприйнятих норм і правил поведінки, що базуються на особистому досвіді засновників організації та поділяються усіма її працівниками з метою забезпечення їй цілісного та стабільного існування на ринку.

В даний час стало вже традиційним виділяти три рівні корпоративної культури: поверхневий рівень (корпоративна символіка, логотип, прапор та гімн фірми, міфи, легенди тощо); підповерхневий рівень (цінності і норми, які свідомо зафіксовані в документах організації) та глибинний рівень (базові припущення, що виникають у членів організації на підставі досвіду та спільних дій з іншими працівниками). Дані три рівні тісно пов'язані між собою. Вони характерні для будь якої сформованої та сильної організаційної культури.

Так як корпоративна культура має вплив на результативність діяльності компанії, то вона виконує ряд внутрішніх та зовнішніх функцій. Дані функції відповідно мають вплив на внутрішні організаційні процеси та зовнішній імідж організації.

Формування організаційної культури є тривалим та складним процесом,

який починається від заснування підприємства. Цінності та цілі організації, які є основою культури, формуються відповідно до мотивів власника, його мети створення підприємства та минулого досвіду. Тобто цінності та цілі впливають з місії та вказують конкретні пункти руху організації. Корпоративні цінності відіграють вирішальну роль в управлінні підприємством та його успішності на ринку, адже недостатнє управління системою цінностей може знизити ефективність роботи навіть найуспішнішої компанії.

Становлення сильної корпоративної культури є особливою ознакою провідних компаній Західної Європи, Японії та США. Керівництво таких компаній шукає шляхи поєднання інтересів та свободи працівників з їхньою прихильністю до правил та етичних норм фірми. Організаційні культури компаній мають ряд особливостей, які виникли під впливом національних традицій, віросповідання, політичного устрою на соціальних норм. Таким чином культури компаній можуть бути цілком протилежні одна одній. Проте спільним є те, що вони однаково ефективно допомагають компанії вести успішну діяльність на ринку.

Постійний ріст працівників, підвищення їхньої кваліфікації є важливою частиною організаційної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС». Таким чином компанією «САД.ГРАН.ПЛЮС» періодично проводяться тренінги для працівників, конкурси професійної майстерності.

Використовуючи підхід Г. Хофстеде для оцінки національної складової в організаційній культурі ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС», було визначено кілька рис, що притаманні українським працівникам: велика дистанція влади, високе прагнення уникнути невизначеності, орієнтація та короткий період часу, низький рівень індивідуалізму, мужності та толерантності особистості, суттєвий вплив колишньої тоталітарної організаційної культури. Таким чином, деякі риси (велика дистанція влади, мужність) суттєво відрізняються від тих, які притаманні японським та америкаським працівникам. З огляду на це, формування корпоративної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» повинно сприяти оцінці особливостей духовного розвитку, властивих українцям.

Для максимізації застосування корпоративної культури ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» потрібно проводити спільні культурні заходи, що дозволять познайомитися з працівниками, зрозуміти їх основні принципи та традиції. Також важливою є соціальна організація на підприємстві, яка полягає у вивченні колективістських трудових та індивідуалістичних цінностей персоналу.

Так як корпоративна культура виконує ряд функцій, серед них можна виділити одну з найважливіших – мотиваційну функцію. Взагалі мотивація працівників є важливим інструментом керівництва для виконання усіх завдань компанії. Для ефективності мотиваційних програм потрібно враховувати менталітет працівників, їхнє ставлення до праці та їхні інтереси. Таким чином, бізнес-модель мотивації персоналу ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» повинна включати матеріальні та моральні мотиваційні програми, які сприятимуть результативності діяльності компанії.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» – це не лише підприємство з обробки каменю, не лише успішна організація. ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» – це ще і філософія, в основі якої лежить розуміння людей та їх мотивації. В систему цінностей компанії входить установка на безперервне вдосконалення, повага до людей, створення та підтримання командного духу.

Тому керівництву ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС» необхідно розуміти та підтримувати організаційну культуру

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С.Г. Про поняття “організаційна культура” / С.Г. Абрамова, І.А. Костенчук // Служба персоналу. - 2009. - №2. - С.18-22.
2. Аніщенко В.О. Роль організаційної культури у прийнятті управлінських рішень / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С.64-72.
3. Асонов Г.Ф. Особливості економічної культури в США, Японії, країнах Західної Європи / Г. Ф. Асонов, О. А. Хуторенко, Е. И. Шаблій. – К: УкрІНТЕІ, – 1992. – 60с.
4. Бала О.І. Різновиди та класифікація факторів впливу на корпоративну культуру підприємств / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Тенденції розвитку економіки і формування сучасної системи зовнішньоекономічних зв'язків підприємства»]. - Сімферополь: ДиАйПи, 2007. – С.87-88.
5. Бала О.І. Фактори впливу на корпоративну культуру: сутність та класифікація / О.С. Кузьмін, О.І. Бала, Р.Д. Бала // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук.праць. — №222. — Т.5. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2007.— С.178-183.
6. Бала О.І. Фактори, що впливають на розвиток корпоративної культури підприємства / О.І. Бала, Р.Д. Бала // Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: тези доп. Всеукр. конф. вчен. і студ. - Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – С.232-233.
7. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С. В. Василенко – М.: Дашков и К. – 136с.
8. Виханский О.С. Менеджмент.: [учебн.] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. :Економіст, 2004. - 288с.
9. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування [монографія] / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400с.

10. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. Наукове видання/Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.

11. Гайдай, Ю. Інноваційні аспекти формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі [Текст] / Юлія Гайдай // Управлінські інновації : зб. наук. пр. ТНЕУ / редкол. : Н. Г. Акулова, В. Я. Брич, М. Пітер ван дер Гук [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. - Вип. 3. - С. 102-107.

12. Герасимчук А.А., Козловець М.А., Саух І.В. Соціологія бізнесу: Навч. посібник/ За ред. проф. А.А. Герасимчука. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2006. - 280 с.

13. Грачев М. В. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования) / Грачев М.В. – М: Наука. – 1990. – 136 с.

14. Григор'єва, М. І. Особливості адаптації корпоративної культури на представництвах іноземних підприємств в Україні [Текст] / М. І.Григор'єва// Економіка та держава. – 2014. – № 5. – С. 35-39.

15. Грошев И. В. Менеджмент организационной культуры / И. В. Грошев, В. М. Юрьев. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО “МОДЭК”, 2010. – 760 с.

16. Грошев И.В. Организационная культура: учеб. пособ. для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 “Менеджмент организации”/И.В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.

17. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Дряхлов Н. И., Куприянов Е. А. // Социологические исследования. – 2002. - №12. – С.87-92.

18. Дяків. О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. – К.: ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”, 2010. – С. 94-100.

19. Захарчин Г. М. Роль організаційної культури в системі управління знаннями/Г.М.Захарчин,Р.М.Захарчин//Економікаі управління підпри

ємствами. Вісник ТНЕУ, 2010. - №1. – С. 111-116.

20. Захарчин Г. М. Управління персоналом на основі ідеології організаційної культури / Г. М. Захарчин // Вісн. ТНЕУ, 2009. - №2. – С. 107-110.

21. Конарева Л. А. Управление качеством продукции и освоение передовой технологии (Опыт США и Японии) : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук : спец. 08605 / Л. А. Конарева. – Москва, 2000. – с.155- 170.

22. Крилов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества / А. Н. Крилов — [2-е изд.]. – М., 2015. – 352с.

23. Магура М. И. Организационная культура / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Организационное поведение. Хрестоматия. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – Самара: Бахрах-М, 2006. – 752 с. – С.73-102.

24. Оучи В. Дж. Теория "Z": Как американский бизнес может удовлетворять японский вызов / В. Дж. Оучи. – М. : Аддисон-Веслейн, 1981. – С. 23-26

25. .Офіційний веб-сайт компанії «CocaCola Україна» [Електронний ресурс]. – Компанія CocaCola Україна , 1992-2017. – Режим доступу: www.coca-cola.ua.

26. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура/Пилипенко В. Є. – К:ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.

27. Пихтовников Д. Организационная культура предприятия / Д.Пихтовников// Бизнес-информ. – 2010. – №4. – С.108-110.

28. Пронников В. А. Управление персоналом в Японии / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – М: Наука. – 1999. – 206 с.

29. Роббинз Ст. Основы организационного поведения / Ст. Роббинз – [8-е изд.].– М.:Вильямс, 2006. – 448 с.

30. Родін О. Концепція організаційної культури: походження і сутність / О. Родін // Менеджмент. – 1998. – №7. – с. 67-77.54. Савчук Л. Розвиток

корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. - № 5. – С. 15-16.

31. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців // Вісник УАДУ при Президентові України. — 2002. — № 1. – С. 255-261.

32. Смолінська, О. Є. Організаційна культура як економічна інституція / О. Є. Смолінська // Економіка та держава. - 2008. - № 1. - С.44-46.

33. Смолінська, О. Є. Психодинамічний підхід до аналізу організаційної культури [Текст] / О. Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - № 3. – С. 129-136.

34. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства / Н. В. Смолінська // Вісн. НУ “Львівська політехніка”. - 2011.- № 698. - С. 290-294

35. Собко О.М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства / О.М. Собко // Сталий розвиток // Міжнародний науково-виробничий журнал. – Хмельницький, Тернопіль: Тайп. – 2015. – № 4 [29]. – С. 54–63.

36. Стец І.І. Сучасні особливості формування ефективної організаційної культури промислового підприємства / І.І. Стец // Інноваційна економіка. – 2011. – №5(24). – С. 60-63.

37. Стойко І. Вплив культури на розвиток корпорацій (на прикладі корпорацій США, Японії, країн Західної Європи / Ігор Стойко, Василь Гецько // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2010. — Випуск 1 (3). — С. 109-118.

38. Тульчинский Г. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Тульчинский, В. Терентьева – М.:Вершина, 2007.–352 с.

39. Туровец О.Г. Теория организации: [учебн.] /О.Г. Туровец, В.Н.

40. Фидельман Г. Новое управленческое мировоззрение / Г. Фидельман//

Економика и жизнь. – 2009. - №45 (9311).

41. Хміль Ф. Про шляхи формування менеджменту в Україні / Ф. Хміль//Економіка України. – 1999. - №11. – С. 92-94.

42. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка — К.: Знання, 2005. — 442 с.

43. Шаркова Ф.И. Брендинг и культура организации / Ф. И. Шаркова, В. А. Ткачев – М.: Социальные отношения, Перспектива, 2003. – 268 с.

44. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Г. Шейн; пер. с англ. Т. Ю. Ковалева. – [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336с.

45. Denison, D. R. Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change? / D. R. Denison // In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), The Handbook of Organizational Culture. – London: John Wiley & Sons, 2000. – 150p.

Додаток А

Додаток 2
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Датум і місце, число	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "САДГРАН ПЛЮС"	за ЄДРПОУ	2019 01 01 49422734
Територія ЖИТОМИРСЬКА	за КОАТУУ	1822585001
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	243
Вид економічної діяльності Різн. оброблення та заробіток декоративного та будівельного скляного	за КВЕД	23.70
Середня кількість працівників	Е	
Одиниця вимру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон: вулиця Мильна, будинок 676, с. САДОВЕ, КОРОСТУШІВСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛАСТЬ, 12513		0579291089

Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м/код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	50,0	50,0
парова вагівка	1011	50,0	50,0
знос	1012	(-)	(-)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	50,0	50,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 579,8	1 942,0
Повнча дебиторська заборгованість	1155	3 265,2	2 052,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	58,2	46,1
Інші оборотні активи	1190	21,7	19,7
Усього за розділом II	1195	4 944,9	4 060,5
Баланс	1309	4 994,9	4 110,5
Пасив			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 421,3	3 300,5
Усього за розділом I	1495	4 521,3	3 400,5
II. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Повнча кредиторська заборгованість за:			148,0
товари, роботи, послуги	1615	210,3	449,0
розрахунками з бюджетом	1620	22,3	24,5
розрахунками зі страхування	1625	1,5	3,9
розрахунками з оплати праці	1630	6,5	18,1
Інші поточні зобов'язання	1690	233,0	66,3
Усього за розділом II	1695	473,6	710,0
Баланс	1900	4 994,9	4 110,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рів 2018

Форма № 2-мс/Код за ДКУД 1901007

	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 791,7	6 580,9
Інші доходи	2100	-	-
Разом доходи (2000 + 2100)	2280	2 791,7	6 580,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 381,1)	(2 846,5)
Інші витрати	2155	(531,7)	(1 048,8)
Разом витрати (2050 + 2155)	2285	3 912,8	3 895,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 121,1)	2 685,6
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(1 121,1)	2 685,6

Керівник

Головний бухгалтер

Майбутній голова фінансової

служби (підпис, прізвище)

Додаток Б

ДОГОВОР № 4

на международные перевозки грузов автомобильным транспортом

г. Коростышев

«24» июня 2016г.

ФЛП Заболотный Михаил Григорьевич именуемый(ая) в дальнейшем «Экспедитор», в лице Заболотного М.Г. действующего на основании свидетельства о регистрации № 22880170000000668, с одной стороны, и ООО «САД.ГРАН,ПЛЮС» именуемый в дальнейшем «Заказчик» в лице Майданюк Ивана Ивановича, действующего на основании свидетельства о регистрации № 1 288 102 0000 001156 с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

1.ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА.

Настоящий Договор регулирует взаимоотношения между Экспедитором и Заказчиком при осуществлении международных перевозок грузовым автомобильным транспортом. Вид и объем груза, маршрут, сроки перевозки, а также другие условия оговариваются в разовом договоре-заявке, который является неотъемлемой частью настоящего договора.

2.ОБЩИЕ УСЛОВИЯ.

Экспедитор оказывает комплекс транспортных услуг по международной перевозке грузов, а Заказчик принимает и оплачивает выполненную работу. В своих отношениях стороны руководствуются условиями конвенцией КДПГ, конвенцией МДП, «Правилами перевозок грузов автомобильным транспортом в Украине», а также настоящим договором и приложениями к нему. Автотранспортные услуги оказываются в любые дни недели, включая субботу и воскресенье. Условия настоящего договора могут конкретизироваться, уточняться в договоре-заявке, оформляемом на конкретный заказ на перевозку.

3.ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН.

Экспедитор предоставляет для перевозки транспортные средства, отвечающие международным требованиям перевозки грузов, технически исправные, а также имеющие все необходимые для осуществления международных перевозок документы установленной формы.

Экспедитор принимает и сдает груз по количеству мест и (или) весу, обеспечивает сохранность груза и наружной пломбы иностранной таможи, надлежащее размещение груза на платформе автомобиля и его фиксацию, исключающие повреждения внешней обочечной тары и, как следствие, повреждение груза. В каждом отдельном договоре-заявке на перевозку стороны оговаривают конкретные условия приема грузов к перевозке и его сдачи Получателю. Заказчик обеспечивает надлежащую укладку и крепление груза в автомобиле, исключающую порчу и повреждение груза при транспортировке. Водитель имеет право проверить соответствие крепления и укладки груза на подвижном составе требованиям безопасности движения и обеспечения сохранности подвижного состава, а также сообщить Заказчику о замеченных неисправностях в укладке и креплении груза, угрожающих его сохранности.

Нормативный простой автомобиля при погрузке (разгрузке) и выполнении таможенных формальностей принимается сторонами в пределах 48 часов на территории Украины и 48 часов на территории иностранных государств за исключением праздничных дней. В случае сверхнормативного простоя свыше 2-х суток Экспедитор ставит в известность Заказчика. При этом стороны принимают меры по устранению причин простоя и урегулированию своих отношений в рамках настоящего договора. Заказчик обязан своевременно передать на украинскую границу и сообщить Экспедитору номер предварительного уведомления или декларации. В случае простоя автомобиля на погранпереходе по вине Заказчика более 24 часов, документально подтвержденного, Заказчик оплачивает Экспедитору сумму штрафа, эквивалентную оплате сверхнормативного простоя в местах загрузки/выгрузки и таможенного оформления за каждые начавшиеся сутки простоя, если иное не оговорено в договоре-заявке.

Возместить Экспедитору дополнительные расходы, возникшие по вине Заказчика либо по его просьбе.

В случае проведения полного таможенного досмотра товаров, вывозимых с таможенной территории государства на автомобильном пункте пропуска или доставки этого товара под таможенным сопровождением в ближайшую таможню, все расходы, связанные с этими процедурами, полностью оплачиваются заказчиком на основании предоставленных квитанций Экспедитором.

«Заказчик» принимает на себя полную ответственность немедленно и напрямую оплатить сборы, налоги и пени не оплаченные таможенным органом, в случае поступления таможенной претензии касательно перевозки

товаров по книжке МДП.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН.

Заказчика:

В случае отмены загрузки менее, чем за 24 часа, если автомобиль уже выехал к месту погрузки, при наличии подтвержденного транспортного заказа, Экспедитору оплачивается неустойка в размере, указанном в заявке.

Сверхнормативный простой автомобиля в местах загрузки/выгрузки и выполнении таможенных формальностей, подтвержденных документально, оплачивается суммой в размере 400 грн при перевозке грузов между другими иностранными государствами и Украиной за каждые полные сутки простоя, если иное не оговорено в договоре-заявке. При этом отсчет суток простоя под погрузочно-разгрузочными операциями начинается со времени документально оформленного заказчиком (отправителем или получателем груза) начала этих работ, то есть с момента подачи транспорта под погрузку (разгрузку). Помимо этого, на факт сверхнормативного простоя должен быть составлен акт согласно приложения № 4 к Правилам перевозки грузов автомобильным транспортом в Украине. При международных перевозках допускается составление акта на официальном языке других государств, соблюдая требования. 15 Правил перевозок.

При изменении места загрузки/выгрузки Заказчик оплачивается дополнительный пробег из расчета гривневого эквивалента 0,7 доллара США на территории иностранного государства и гривневого эквивалента 0,5 доллара США за один км пробега на территории Украины, если иное не оговорено в договоре-заявке.

Экспедитора:

В случае отказа Экспедитора от подтвержденного им договора-заявки менее чем за 24 часа до начала перевозки, Экспедитор оплачивает штраф в размере 10% (десяти %) стоимости фрахта.

За опоздание к месту загрузки, согласно сроков, оговоренных в договоре-заявке, и просрочку в доставке груза Экспедитор оплачивает Заказчику штраф в размере гривневого эквивалента 50 долларов США. При перевозке груза по территории стран СНГ и гривневого эквивалента 100 долларов США при перевозке груза между другими иностранными государствами и Украиной за каждые полные и неполные сутки опоздания, если иное не оговорено в договоре-заявке.

Экспедитор должен выполнять другие поручения Заказчика, не противоречащие

«Правилам перевозок груза», настоящему Договору, связанные с

дополнительными условиями по заказу на перевозку и отраженные в согласованном и подписанном сторонами договоре-заявке.

5. ПОРЯДОК И ФОРМА РАСЧЕТОВ.

Стоимость услуг по перевозке грузов указывается в договоре-заявке.

Платежи производятся безналичным расчетом.

В случае несвоевременной оплаты услуг в рамках настоящего договора Экспедитору выплачивается пеня в размере 0,2% от неоплаченной суммы за каждые сутки просрочки оплаты.

6. ФОРС-МАЖОР.

Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное невыполнение своих обязательств по настоящему договору в том случае, если это невыполнение является следствием действия обстоятельств непреодолимой силы, повлиявших на выполнение договорных обязательств.

При этом срок исполнения по настоящему договору отодвигается соразмерно времени, в течение которого действовали такие обстоятельства.

7. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ.

Срок действия договора устанавливается с момента подписания до 31 декабря 2016 года. Если ни одна из сторон за 30 дней до истечения срока действия Договора не известила другую сторону в письменной форме о расторжении, то он считается продленным на период следующего года. Стороны вправе расторгнуть Договор без указания причин, с предупреждением в письменной форме, но не ранее десяти календарных дней после выполнения обязательств сторон по всем заключенным сделкам.

7.2 Настоящий договор может быть подписан с использованием факсимильной связи.

Факсимильная копия договора, заявки, договора-заявки имеют юридическую силу наравне с оригиналом. Стороны обмениваются оригиналами Договоров в течение недели после подписания и обмена факс копиями.

В случае возникновения споров между сторонами они обязаны соблюдать досудебный порядок рассмотрения претензий. Если же стороны не приходят к согласию, споры рассматриваются в Хозяйственном суде по месту нахождения ответчика.

8. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН.

<p><u>«Заказчик»</u></p> <p>ООО «САЛ.ГРАН.ПЛЮС» Инл.кол. 40422734 Расчетный счет 26005055806218 МФО 311744 ЖРУ ПАТ КБ «ПриватБанк» Почтовый адрес 12513 Украина Житомирская обл., Коропостышевский р-н С. Садовое ул. Митькина 67-б</p> <p>М.п. _____</p>	<p><u>«Экспедитор»</u></p> <p>ФЛН Заболотный М.Г. Инл.кол. 2491000077 Почтовый адрес 12501 г. Коростышев Ул. Тельмана .13 Украина Житомирская обл.</p> <p>М.п. _____</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Транспортна заявка
від «2» липня 2016р.**

Маршрут	Коростиппв (Україна) – Москва (Російська Федерація)
Вантаж	Деталі пам'ятників
Вага та об'ємвантажа	20,98т , загрузка задня, бокова
Перевізник	ФОП Заболотний М.
Дата завантаження	02.07.2016 року
Адреса завантаження	12513 Коростишівський район с. Садове
Замовник	ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»
Контактна особа	Володимир тел.+380678127947
Адреса розвантаження	м. Москва Російська Федерація
Порядок і форма оплати	б/г, 20000 грн(Двадцять тисяч) грн (по курсу НБУ на момент розвантаження) до 7 днівпісля отримання оригіналів документів (рахунок, акт. виконаних робіт, СМР)
Нормативні прості при: завантаженнімитному оформленні,розвантаженшімитномуоформленші	48 ГОД
Штраф за протермінування доставки вантажу	400 грн. / добу
Перехід кордону	Новозибківський
Страховка вантажу	СМР
Держ номер машини прицепа	AM0767AO/ AM6999XX
Водій	Шевчук В.І.

ЗАМОВНИК
ТОВ «САД.ГРАН.ПЛЮС»
інд. Код 40422734
р/р 26005055806218
МФО 311744
ЖРУ ПАТ КБ «Приват банк»
Пошт.адр: 12513
Коростишівський район с. Садове
вул. Митькіна 67-б

М.п. _____ Майданюк І.І

ПЕРЕВІЗНИК
ФОП Заболотний М.Г.
інл.кол. 2491000077
Почтова адреса:
12501 г. Коростышев
Ул.Тельмана .13
УкраинаЖитомирская обл.

М.п. _____ Заболотний М.Г

Advego Plagiatus 1.2.0.91 *
 Файл Правка Вид Проверка уникальности Справка

Адрес: _____

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, функції та типи організаційної культури підприємства

Поняття «організаційна культура» увійшло до ужитку розвинених країн в двадцять роки минулого століття. Тоді виникла проблема впорядкування відносно усереднені великих фірм і корпорацій, а також усвідомлення їх місця в інфраструктурі економічних, торгових і промислових зв'язків. Проблема формування організаційної культури як фундаменту для підвищення конкурентоспроможності підприємства стала надзвичайно актуальною. Для забезпечення ефективної діяльності підприємства стали враховуватись не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й організаційна культура підприємства. Вона до сьогодні є управлінським інструментом, який має значний вплив на продуктивність праці персоналу та ефективність менеджменту загалом.

Для того, щоб оцінити вплив організаційної культури на діяльність підприємства, потрібно почати з основного – визначення терміна даного поняття, де культура (від лат. «cultura» - «виховання, освіта») є «специфічним способом одержання і подальшого розвитку людської культури, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і засад, духа себе»[1].

У другій половині XX століття почали з'являтися перші чіткі трактування духовного і матеріального життя колективу. До них відносять мораль існує багато трактувань концепції цього явища серед ноземних та вітблица 1.1.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Автор Трактування

Е. Шейн Система колективних базових уявлень, які набувають свого розвитку при організації провідних аспектів діяльності середовища і внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем

Г. Морган Один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання нови, фольклору, традицій та інших способів передачі

Редактор текста "Чистий" документ

10:50:23] Набране: 2593 символів. Проверено без ошибок: 2177
 [10:50:53] Набране: 25% совпадений всего
 [10:50:53] Унікальність текста 75%
 Низкака унікальність текста

Журнал

Плагіатус: готов к работе

Информация
 АДВЕГО Биржа контент №1
 Регистрация Вход

Новости Адвего
 1 тур голосования начался!
 Литературный конкурс "Плечи Адвего"

Сертификация Адвего для исполнителей / Возможность получить статус Guru

Внимание! Опасайтесь поддельных финансовых предложений!

еще

Контент на заказ

Гарантия возврата средств за некачественный материал

Каталог плагиатам
 95984 символов
 ENG 10:51

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ



РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ
TNEU

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

XVI Міжнародної
науково-практичної конференції
молодих вчених

**«Економічний і соціальний
розвиток України в XXI столітті:
національна візія
та виклики глобалізації»**

9 – 10 квітня 2019 року

м. Тернопіль



Вікторія МАКАРЕЦЬ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	98
Марина НАГАРА ТУРИСТИЧНИЙ КЛАСТЕР ЯК СПОСІБ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	100
Марія ОНИЩУК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	102
Лілія ПИЛАТ ХАРАКТЕР ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ.....	104
Ірина ПРОДАН УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ЯК КЛЮЧОВА КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА.....	107
Катерина САВЦЬКА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	109
Тетяна СЕМАНЮК АКТУАЛЬНІСТЬ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	111
Богдан ТРУЛІЧ ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ.....	113
Марина ТЮРІНА УДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	115
Людмила ФИЛИПЧУК УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ЧИННИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	117

реалізують інноваційно-інвестиційних процесів – ринкову турботу підприємств, а також методи, які забезпечують їх реалізацію [2, с. 84].

Турботливий кластер може проілюструвати різні форми та розміри, але в більшості випадків вказує на певний територіальний підприємства, які надають опору, аотранду рою в турботливому кластері. Наприклад, підприємства надають підтримку з розробкою, керуванням, трансформування турботи, надаючи суттєві послуги та виробничу товара турботливого пошуку, тобто, надаючи та певний суб'єкти підприємства діляться сфери турботу. У відповідній кластер певний бути включені також підприємства, що забезпечують спеціальне навчання, освіту, надходження інформації, інновацій, надають певний підтримку. А також фінансово-арештати. Установи України турботливого кластеру також можуть бути здійснені місцеві Урядом турботливого кластеру та здійснені громадські організації форми державної влади, спеціалізовані та міжсекторні громадські організації.

Квадратний шлях в турботу дозволяє отримати максимальний ефект від діяльності інвестиційно-інформаційних, фінансових, маркетингових, технологічних-бюджетних, транс-портних, телекомунікаційних та інших процесів турботливого підприємства, об'єднаних в кластер.

Тяжке значення прахового міжсекторного, підвищення ефективності підприємств турботливої галузі завдяки кластерній моделі досягається шляхом процесів інноваційності, доступності інвестиційних ресурсів, розвитку взаємодопомоги, послання кооперації з конкурентів, поширення інформаційно-інформаційно та знаннями.

Література:

1. Jalan A. Innovation and Clustering in the Globalised International Economy. *European Journal of Innovation Management*. 2015. Vol. 2, No 1. P. 6–11.
2. Tidd G. I. The Tourism Clusters Role in Regional Development. *Presenting a Comprehensive Conceptual Model*. USA: MIT Press, Cambridge, MA. 2015. 234 p.

УДК 605.73: 005.96: 331.108

М. ОНИЩУК,

Тернопільський національний
економічний університет

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Учасні підприємства знаходяться у постійному пошуку інноваційних інструментів управління в умовах багатовісності держави у світовий економічний простір, динамічності постійно зростаючого ринку та динамічності процесів. Організаційна культура є наслідком управління, що охоплює всі сфери життєдіяльності та має результативний вплив на складові організації.

102

В умовах кризи компанії управлінням завжди стає об'єктом постійного підприємства та формування його довільності до підприємства, на сучасний етапі сфери висхідного організаційної культури.

Організаційна культура підприємства та її основні вектори закладаються на етапі виникнення підприємства з метою його кращого розвитку. Але підприємство ухвалює рішення створити підприємство. Але сучасні і стратегічні цілі майбутньої діяльності і боротьби всього підприємства мають бути досягнуті. В ході здійснення і складного вирішення проблем між компанією і працівниками формується система корпоративних цінностей, які досягаються за допомогою цінностей, правил та норм поведінки, які є найбільш ефективними.

Загальновідомо, що організаційна культура – це набір найбільш важливих цінностей, прийнятих членами організації, які впливають на діяльність організації цінностей, що задають першоплану цінностей в діяльності. Ці цінності орієнтовані поширюються між працівниками організації через самодіяльні способи думкового та матеріального поведінки організації [1, с. 35]. Цінності для організації є важливими, але вони неможливі відразу. Цінності досягаються шлях. І якщо цілі більших векторів мають бути то саме європейськими цінностей досягнення цілей розвитку підприємства. Формування організаційної культури підприємства відбувається послідовності основних етапів:

- 1) встановлення цілей, місії і стратегії організації (визначення методів досягнення цілей організації та цінностей формування організаційної культури);
- 2) створення цінностей, норм та правил поведінки працівників;
- 3) формування методів та способів впливу на працівників цінностей, норм, правил поведінки (формування системи внутрішньої комунікації, створення легенди, символів, обрядів);

- 4) запровадження програм виховання та навчання працівників підприємства з врахуванням елементів організаційної культури (структура побудови);
- 5) здійснення програм виховання організаційної культури та навчання в моніторингу з метою усунювання недоліків та формування векторів компанії [2].

Крім того, крім факторів (внутрішніх та зовнішніх), як чинник суттєвий вплив на формування організаційної культури, має тому що процес має бути організований і підконтрольований. До важливих чинників належать: культурна культура (процесивна система, система символів, система цінностей, економічна система, релігійна система, система бачення цілей формування цієї та проведінки діяльності); зміна довільного середовища (НПД); правила ведення бізнесу закладами та окремо в галузі. Внутрішній чинник створює (міфи, легенди, ритуали, традиції, обряди та звичай, які стають нормою організації); розміру організації та її технічного оснащення; географію (особливості відносин, міжнародних та внутрішніх, експансивна розповсюдження в організації) [2].

103

“Декларація добросовісності”

Я, Онищук Марія Вікторівна, підтверджую, що сама написала цю роботу і не використовувала жодних інших, окрім цитованих, джерел інформації. Дослівні вирази або фрази, які цитуються, позначаються як такі; інші дослівні запозичення чи ремінісценції, наведені в тексті цієї роботи, містять актуальну інформацію щодо первинних джерел наведеного контенту. Робота у цій безпосередньо або змістовно аналогічній формі не була раніше опублікована чи оприлюднена. Усе зазначене вище посвідчую власноручним підписом.

Підпис

Дата

