

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16. 17 ПЗ

Самолюк Володимир Андрійович

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

УДК

ПОГОДЖЕНО

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

**Декан гуманітарно-
педагогічного факультету**

**Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій**

Інна САВИЦЬКА

Сергій КУБІЦЬКИЙ

« _____ » _____ 2024 р.

« _____ » _____ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:**

**«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор

_____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент

_____ **Людмила БІЛАН**

Виконав

_____ **Володимир САМОЛЮК**

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій

_____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**
«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ
Самолюку Володимирі Андрійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітня програма **«Управління персоналом»**
Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: **«Формування та розвиток корпоративної культури підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 р.
Термін подання завершеної роботи на кафедрі 08.11.2024 р.

Вихідні дані до магістерської роботи:

- 1) нормативно-правові документи регулювання діяльності установ Міністерства економіки України;
- 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела з проблеми дослідження; дані Міністерства економіки України, Державної служби статистики України та ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»;
- 3) результати опитування та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- визначити сутність і функції корпоративної культури в сучасному управлінні;
- розкрити сучасні вітчизняні та зарубіжні моделі формування корпоративної культури підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»;
- визначити рівень впливу корпоративної культури на вибір технологій управління ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»;
- виокремити пріоритетні напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України.

Дата видачі завдання

09.09.2023 р.

Керівник магістерської роботи
Завдання прийняв до виконання

_____ **Людмила БІЛАН.**
_____ **Володимир САМОЛЮК.**

РЕФЕРАТ
магістерської роботи
студента магістратури гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Самолюка Володимира Андрійовича
на тему: «Формування та розвиток корпоративної культури підприємства»

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської роботи викладено на 89 сторінках, у тому числі робота містить 82 використаних джерела.

Робота присвячена узагальненню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо активізації впливу корпоративної культури підприємства на його розвиток (на прикладі ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»).

У вступі наводяться положення, що розкривають актуальність теми дослідження та наукову новизну. визначено мету, основні завдання, об'єкт і предмет дослідження, практичне значення, подається інформація про апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні засади формування корпоративної культури підприємства» розкрито сутність і функції корпоративної культури в сучасному управлінні та проаналізовано вітчизняні та зарубіжні моделі формування корпоративної культури підприємства.

Другий розділ «Аналіз особливостей формування корпоративної культури ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» включає загальну характеристику ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» та аналіз впливу корпоративної культури на вибір технологій управління досліджуваним товариством.

У третьому розділі «Напрями активізації впливу корпоративної культури на розвиток підприємства» розкрито інструменти активізації корпоративної культури підприємства в сучасних умовах та виокремлено пріоритетні напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України.

У висновках викладені загальні підсумки дослідження, сформульовані основні положення, що складають зміст магістерської кваліфікаційної роботи.

Ключові слова: управління підприємством, формування позитивної корпоративної культури.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....		9
1.1. Сутність і функції корпоративної культури в сучасному управлінні.....		9
1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі формування корпоративної культури підприємства.....		22
Висновки до розділу 1.....		34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН».....		35
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»....		35
2.2. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»		42
Висновки до розділу 2.....		55
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.....		57
3.1. Інструменти активізації корпоративної культури підприємства в сучасних умовах.....		57
3.2. Пріоритетні напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України.....		66
Висновки до розділу 3.....		80
ВИСНОВКИ.....		82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		87
ДОДАТКИ.....		95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світовий досвід засвідчує, що корпоративна культура може слугувати важливим інструментом сталого розвитку соціально-трудова відносин, дієвим засобом ефективної діяльності підприємств, чинником досягнення соціального миру та добробуту.

Для України, яка обрала шлях ринкових перетворень та євроінтеграції, проблематика корпоративної культури набуває особливої актуальності. На більшості вітчизняних підприємств роль корпоративної культури традиційно недооцінюється, що негативно позначається на стані соціально-трудова відносин, зумовлює виникнення низки нових викликів і загроз. Всеохоплююча економічна криза, політична нестабільність та військові умови провокують руйнацію корпоративних цінностей підприємств, перешкоджають задоволенню пріоритетних соціальних потреб працівників.

Уникнення трудових конфліктів, соціального вибуху з непередбачуваними наслідками потребує якісних змін у соціальній взаємодії на культурних засадах держави, роботодавців, профспілок, громадських організацій. Соціальний мир в Україні значно визначатиметься здатністю соціальних партнерів вступати у діалог та досягати компромісів, керуючись цінностями прогресивної корпоративної культури. Для цього необхідно переосмислити концепцію та моделі корпоративної культури як потужного джерела активної соціальної взаємодії, гармонійного розвитку соціально-трудова відносин.

Підґрунтям сучасних наукових уявлень про корпоративну культуру стали праці зарубіжних вчених І. Ансоффа, М. Армстронга, К. Голда, Є. Капітонова, Ф. Котлера, Б. Мільнера, Т. Питерса, В. Співака, М. Уорнера, Г. Хофстеда, А.Файоля, Е. Шейна та ін.

З початком ринкової трансформації економіки в Україні дослідження корпоративної культури підприємства отримали значний розвиток у наукових працях А. Воронкової, Г. Назарової, О. Новікової, Г. Хаєта, О. Єськова та ін.

Уявлення про корпоративну культуру та її роль в економіці праці збагатили О. Балика, О. Грішнова, А. Колот, Т. Кицак, Е. Лібанова, І. Петрова, М. Семикіна, І. Терон, Л. Шаульська, Л. Щетініна та ін.

Значимість цінностей корпоративної культури у підвищенні ефективності праці, розвитку трудового потенціалу визначена у працях В. Близнюк, О. Комарової, О. Левченка, Л. Лісогор, О. Магопець, М. Мельник, С. Пасеки, В. Стадник, Л. Червінської, Л. Фільштейна, Н. Шалімової та інших вітчизняних науковців.

Водночас, незважаючи на значні теоретичні напрацювання в цьому напрямі, існує практична потреба у поглибленому вивченні корпоративної культури, вдосконаленні методів її діагностики та пошуку можливостей активізації впливу на розвиток підприємства, що й зумовило вибір теми **«Формування та розвиток корпоративної культури підприємства»**, мету й завдання магістерського дослідження.

Мета магістерської роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо активізації впливу корпоративної культури підприємства на його розвиток (на прикладі ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»).

Для досягнення мети було визначено такі **завдання дослідження**:

- визначити сутність і функції корпоративної культури в сучасному управлінні;
- розкрити сучасні вітчизняні та зарубіжні моделі формування корпоративної культури підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»;
- визначити рівень впливу корпоративної культури на вибір технологій управління ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»;
- виокремити пріоритетні напрями формування позитивної корпоративної

культури на підприємствах України.

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

Предметом дослідження є моделі, методи та функції корпоративної культури в системі управління розвитком підприємства.

Методи дослідження. Під час дослідження використано такі методи дослідження: історико-логічний, діалектичний – для вивчення еволюції теорії формування корпоративної культури, світового досвіду регулювання соціально-трудова відносин; класифікаційно-аналітичний – для з'ясування компонентів корпоративної культури; економіко-математичний, соціологічний та експертних оцінок – для оцінювання впливу корпоративної культури на стан розвитку підприємства; графічноаналітичний – для ілюстрації досліджуваних процесів; кваліметричний метод – для класифікації властивостей корпоративної культури і встановлення взаємозв'язків між ними; метод побудови профілів корпоративної культури) – для визначення типів корпоративної культури та прояву їх особливостей; системний – під час визначення напрямів активізації впливу корпоративної культури на розвиток підприємства.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, присвячені корпоративній культурі, дані Міністерства економіки України, Державної служби статистики України та ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», результати експертних оцінок, а також результати соціологічних досліджень автора.

Наукова новизна. Найсуттєвіші результати, які містять наукову новизну та виносяться на захист, полягають в тому, що:

- *вперше* обґрунтовано та поглиблено теоретичні засади, розроблено прикладні напрями активізації впливу корпоративної культури на гармонійний розвиток підприємства;

- *поглиблено* структурно-функціональну побудову корпоративної культури,

яка відрізняється від відомих визначенням базових принципів її формування, функціонування та розвитку, структурних взаємозв'язків та взаємовпливів між складовими корпоративної культури і систематизацією ознак такого впливу;

- *набуло подальшого розвитку* тлумачення соціально-економічного змісту категорії «корпоративна культура» з позицій економіки праці, що, на відміну від існуючих, зосереджує увагу на прояві її сутності як багатоаспектної системи цінностей, переконань, традицій, принципів та норм поведінки, здатної спрямувати розвиток підприємства у певному напрямі та впливати на результати його діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що їх доведено до рівня прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства, що дає змогу їх застосовувати в процесі розробки галузевих та регіональних угод, вдосконалення колективних договорів на підприємствах.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та положення магістерського дослідження було оприлюднено на наукових конференціях, семінарах та конгресах, зокрема: Міжнародній конференції «Корпоративна культура та етика спілкування: від слів до дій» (м, Одеса, 26 листопада 2023 р.) та Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Корпоративна культура як вирізняюча особливість організації» (м. Львів, 6-7 вересня 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської роботи викладено на 89 сторінках, у тому числі робота містить 82 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДРИЄМСТВА

1.1. Сутність і функції корпоративної культури в сучасному управлінні

В умовах інноваційного розвитку постіндустріальної економіки, боротьби за світове технологічне лідерство відбувається переоцінка ролі та значення людини в системі управління організацією. Глобалізація ринків праці, зміна параметрів конкурентного середовища, значне підвищення вимог економіки до якості людського капіталу призводить до розуміння того, що лінійні (адміністративні) моделі управління організаціями вичерпали себе, підвищити ефективність можна лише шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних і гнучких моделей.

Одне з найважливіших місць у системі управління організацією належить підсистемі управління персоналом. Персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації, яка, в свою чергу, є взаємодією людей, об'єднаних спільними цілями. Важливою складовою управління персоналом є управління мотивацією праці. Перехід до нелінійних моделей управління передбачає використання комплексу різноманітних методів впливу на працівників, що поєднують як матеріальні, так і нематеріальні фактори.

До останнього відноситься феномен корпоративної культури - потужного інструменту управління персоналом, що забезпечує довгостроковий успіх організації на ринках товарів і послуг. Найбільш повне його використання можливе завдяки міждисциплінарному характеру досліджень проблем корпоративної культури, що знаходиться на стику таких наук, як психологія, культурологія, педагогіка, менеджмент, соціологія, філософія тощо.

Корпоративна культура є ефективним інструментом стратегічного розвитку організації, який допомагає їй досягти позитивних результатів у власній діяльності, дає змогу виділити її серед інших, формує прихильність до цілей

організації, зміцнює соціальну стабільність, є контролем. механізм, який направляє і формує відносини і поведінку окремих груп працівників.

Першоджерелом корпоративної культури, її невід'ємною складовою є корпоративний дух. Зокрема, А. Файоль стверджував, що зміцнення та підтримка корпоративного духу є одним із основних принципів управління підприємством [79, с. 107].

В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» поняття «корпоративний дух» сформульовано як причина, що визначає поведінку, дії та відображається в поведінці людей, які підтримують цілі певної організації та відчують до неї приналежність. . Корпоративний дух культивується шляхом залучення співробітників до справ організації та її управління.

Термін «корпоративна культура» вперше використав у військовій термінології у ХІХ столітті німецький фельдмаршал Г. Мольтке в контексті визначення стосунків в офіцерському середовищі [46], що дозволило відмежувати це поняття від категорій, схожих у значення («культура підприємництва», «організаційна культура», «бізнес-культура», «внутрішня культура компанії») і включити в нього нові значення.

Подальше усвідомлення корпоративної або організаційної культури в бізнесі та інших організаціях, таких як університети, з'явилося в 1960-х роках. Термін «корпоративна культура» поширився на початку 1980-х років і став широко відомим до 1990-х років, який на той час використовувався менеджерами, соціологами та іншими вченими для опису природи компанії [17, с. 147].

Наприкінці ХХ ст. почали з'являтися перші відносно чіткі визначення культури організації та поняття «корпоративна культура», що охоплюють явища духовного та матеріального життя колективу та домінуючі моральні норми та цінності, кодекс поведінки тощо.

У сучасній літературі міститься велика кількість визначень корпоративної

культури, існує понад 50 трактувань. Як і багато інших термінів, цей термін не має єдиного тлумачення, але найбільш повне з них належить американському психологу Едгару Шейну. Він характеризує це як «набір базових положень, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції - які виявилися достатньо ефективними, щоб вважатися цінними, і тому передається новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем» [18, с. 198].

Е. Шейн визначає культуру групи (організації) як зразок (або схему, зразок, модель, приклад) колективних базових ідей, що проявляються нею при вирішенні завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, ефективність яких достатня вважати його цінним і передавати новим членам як правильну систему сприйняття та розгляду вищезазначених проблем [13].

Е. Шейн запропонував вивчати корпоративну культуру компанії за допомогою методу клінічних досліджень. Водночас він звертає увагу на те, що тільки цей метод дозволяє розкрити глибинні уявлення членів команди про себе та власну роль у розвитку компанії [53, с. 113].

Наявність і значимість такого взаємозв'язку дозволяє судити про досягнутий рівень корпоративної культури компанії і її відповідність як глибинним уявленням співробітників, так і загальній стратегії компанії.

К. Голд, К. Девіс, П. Джеффри, Л. Джуелл, М. Елвесон, Д. Елдрідж, Р. Кілман, А. Кромві, Д. Ньюстром, Р. Раттінгер, Г. Хофстеде, Е. Шайн та ін.

Роль корпоративної культури як одного з важливих факторів ефективності управління сучасною організацією значно зростає в умовах світової фінансово-економічної кризи. Функціонування організації в умовах складного бізнес-клімату як всередині країни, так і на світових ринках товарів, праці та капіталу вимагає використання всіх доступних інструментів для забезпечення її стратегічного розвитку, оптимізації внутрішньофірмових відносин і взаємодії

організаційних структур. структур.

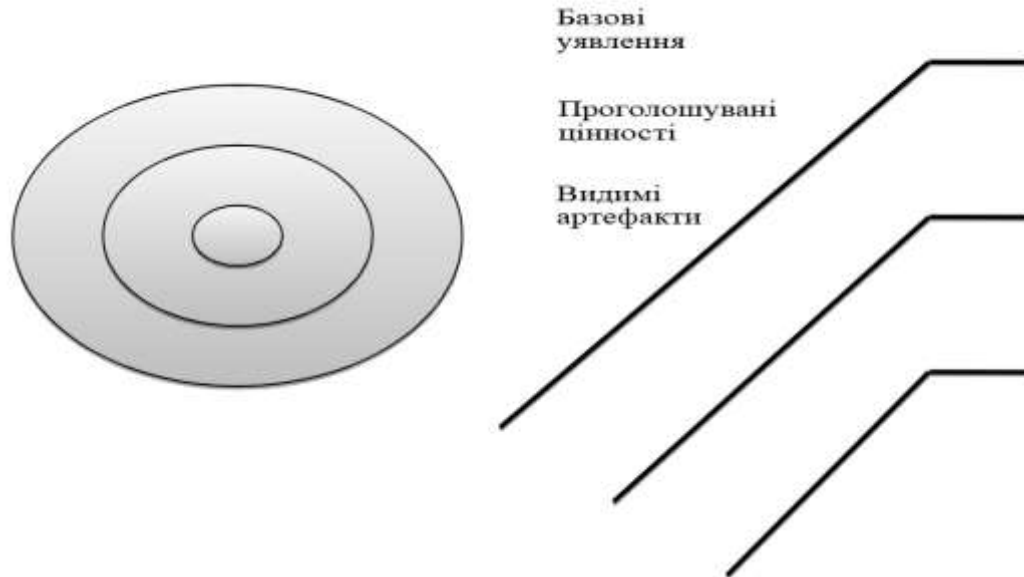


Рис. 1.1.1. Еталон формування корпоративної культури компанії за моделлю Е.Шейна

Проте в наукових працях сьогодні недостатньо досліджено питання місця корпоративної культури в системі соціального діалогу, який вважається найефективнішим механізмом соціальної взаємодії та досягнення соціального миру та стабільності в демократичних суспільствах.

Основним елементом корпоративної культури, на думку таких вчених, як К. Голд, Д. Джеффі, Д. Задихайло, А. Занковський, Ю. І. Красовський, М. Мескон, В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросиніна, Н. Поліщук, В. Співак, Е. Уткін, Г. Хаєт, – це система формальних і неформальних цінностей, притаманних конкретній організації, відображаючи його індивідуальність. При цьому ряд авторів підкреслюють, що зазначені цінності поділяють більшість або всі співробітники організації, формують стандарти їх поведінки, об'єднують співробітників і спрямовують спільну діяльність на досягнення певних цілей.

С. Шапіро підкреслює, що корпоративна культура сприймається менеджерами та іншими співробітниками організації, коли вони стикаються з

внутрішніми та зовнішніми проблемами. У той же час розуміння культурних традицій дозволяє новим членам колективу правильно мислити, відчувати і розуміти інших [14, с. 18].

За визначенням Д. Задихайла, корпоративна культура – це сукупність правил і стійких практик у сфері корпоративного управління, які не отримали нормативного підкріплення в законодавстві та базуються на загальному культурному рівні суспільства, моральних нормах, звичаях ведення бізнесу, тощо [39, с. 333].

Узагальнення наведених визначень дає підстави вважати, що корпоративна культура – це система формальних і неформальних, особистих і колективних цінностей, детермінованих місією і стратегією розвитку організації, які декларуються нею, прийняті і розділяються більшістю співробітників, а також сукупність методів їх реалізації, які переважають в організації на певному етапі розвитку. З іншого боку, корпоративна культура розуміється як набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції співробітників.

Корпоративна культура – складне матеріально-духовне явище, системне за своєю сутністю. Широке значення цієї категорії передбачає системне сприйняття культури в єдності матеріального і духовного, комплексну взаємодію і взаємовплив усіх свідомих і підсвідомих елементів. У вузькому значенні – це лише духовна частина культури, правила поведінки, норми, традиції, які є регуляторами поведінки особистості.

Корпоративна культура складається з організаційної культури, ядром якої є філософія бізнесу (менеджмент і маркетинг), а також правил, норм, принципів, традицій, індивідуальних і групових інтересів, які лежать в основі відносин і взаємодії як всередині організації (співробітників між собою, і з організацією) і поза нею. Корпоративну культуру, зокрема, характеризують організаційна структура, система управління, організаційна стратегія тощо, її складовими є

система лідерства та комунікації, методи вирішення конфліктів, традиції тощо.



Рис. 1.1.2. Структура корпоративної культури підприємства

Зазначені ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби. Джерелами формування корпоративної культури є: система особистісних цінностей і способів їх реалізації; способи, форми організації діяльності та структура організації; уявлення про оптимальну і припустиму моделі поведінки працівника в організації, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей.

Механізм формування корпоративної культури полягає у взаємодії цих джерел, що визначають важливість та ієрархію цінностей. Ієрархічна система сформованих у такий спосіб цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, що втілюються у способах діяльності і формують внутрішньо групові норми та моделі поведінки.

В свою чергу, механізм формування корпоративної культури може бути проілюстрований за допомогою концепції чотирьох середовищ. На глобальному рівні головний вплив на формування та розвиток культури організації справляє

мегасередовище міжнародного бізнесу. Макросередовище відповідає національному рівню. Мікросередовище зі своєю культурною специфікою визначає корпоративний рівень. На персональному рівні культура значною мірою визначається метасередовищем, або особистісними контактами працівника.

Сформована у такий спосіб корпоративна культура дає змогу узгоджувати проблему відповідності індивідуальної мети із загальною метою організації для створення гармонійного культурного простору [5, с. 37].

Основними етапами формування корпоративної культури є визначення місії організації, базових норм і цінностей, формування системи винагород та стимулів і правил поведінки. На процес формування корпоративної культури впливають потреби й інтереси працівників, їх професійні, політичні погляди, моральні цінності тощо.

Дослідники виокремлюють три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні прояви), змістовний (цінності) та глибинний (базові концепції і відносини). До поверхневого рівня належать наочні й відчутні елементи культури: манера поведінки, мова, правила, фірмові і товарні знаки, фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, архітектура будівель.

Змістовний рівень культури формує цінності в організації, роз'яснює мету її існування.

На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості та вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують унормування [39, с. 334].

Ю. Красовский стверджує, що корпоративна культура – поняття широкого змісту, яке включає багато організаційних субкультур, характерних для підрозділів корпорації [48].

При цьому якщо домінуюча культура відображає основні цінності, які приймає більшість членів організації, то будь-яка субкультура, сформована певною групою в організації, включатиме основні цінності домінуючої культури

плюс додаткові цінності, властиві даній групі працівників. Корпоративна культура може розвиватися під впливом як формальних (менеджмент організації), так і неформальних лідерів (працівники та їх представницькі організації).

Формування корпоративної культури відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. У першому випадку це пов'язано з довгостроковою практичною діяльністю менеджменту організації, результатом якої є відбір найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих ним та колективом. У другому – на формування корпоративної культури впливає система цінностей, цілей і механізмів їх досягнення, сформована в суспільстві.

Проблеми формування корпоративної культури пов'язані, передусім, з необхідністю забезпечення гармонійної взаємодії окремих її елементів, оскільки в будь-якій організації завжди спостерігається нерівномірність їхнього впливу, що є основою для розвитку та вдосконалення. Сама по собі така взаємодія не може бути достатнім критерієм для визначення рівня корпоративної культури, але її досягнення потребує удосконалення недостатньо розвинутих елементів.

Іншою проблемою є суб'єктивізм сприйняття та оцінок рівня і стану корпоративної культури.

У класичному розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку організації через стимулювання інновацій та управління змінами.

Набуваючи професійного та особистого досвіду, члени колективу формують своє ставлення до різних явищ, а саме: місії організації, планування, факторів мотивації, виробництва, якості роботи [2]. Механізм впливу корпоративної культури на діяльність організації полягає в тому, що співробітники прогнозують розвиток ситуації і, відповідно, оцінюють і будують моделі власної поведінки. У свою чергу, впровадження цих моделей підсилює існуючі тенденції та створює адекватні їм ситуації.

Функції корпоративної культури:

1. Інформаційна - полягає в передачі соціального досвіду.
2. Когнітивний - спрямований на засвоєння та засвоєння принципів культури на етапі адаптації працівника до організації і, таким чином, сприяє включенню його в життя колективу.
3. Нормативний, оскільки культура встановлює норми прийнятної поведінки в організації.
4. Регулятивні, за допомогою яких порівнюється реальна поведінка людини або групи з нормами, прийнятими в організації.
5. Ціннісна (змістотвірна) – культура також впливає на світогляд людини.
6. Комунікативна, оскільки через прийняті в організації цінності, норми поведінки та інші елементи культури забезпечується взаєморозуміння співробітників і їх взаємодія.
7. Захисна - культура служить бар'єром для проникнення небажаних тенденцій.
8. Інтегративна – прийняття корпоративної культури формує спільноту людей і вони відчують себе частиною єдиної системи.
9. Замісна - сильна культура дозволяє зменшити потік формальних наказів і інструкцій.
10. Мотиваційна - прийняття культури зазвичай створює додаткові можливості для людини і навпаки.
11. Навчально-розвивальна – оволодіння культурою створює додаткові знання та позитивно впливає на її діяльність.
12. Управління якістю – з часом в культурі залишаються найефективніші компоненти, а всі негативні зникають.
13. Формування іміджу компанії – клієнти, відвідувачі та інші контрагенти не знайомі з офіційними документами, вони бачать компанію зовні і це створює її імідж [4, с. 93].

К. Кемерон і Р. Куїн виділяють як параметри оцінки корпоративної культури не тільки комунікативні аспекти психологічного клімату в колективі, а й оцінку співробітниками економічної ефективності роботи компанії. Таким чином, автори підійшли до необхідності вимірювання результатів діяльності працівника на основі його задоволеності, ефективності та рівня утримання персоналу [21, с. 214].

Корпоративна культура підприємства тісно пов'язана з управлінням персоналом. Кожна функція управління (відбір, мотивація та оцінка діяльності персоналу, формування груп) пов'язана із завданням корпоративної культури – надати працівнику важливу, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується поточних і планованих ініціатив (заходів) підприємство, його місія та стратегії.

Функціонування корпоративної культури на різних етапах життя підприємства [17, с. 212]:

- Підбір персоналу. Претенденти (особливо досвідчені) одразу можуть оцінити умови та атмосферу роботи на підприємстві зі сторони: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. З першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (або невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (або відсутність) норм праці тощо.

- Мотивація та оцінка співробітників. По-перше, праця кожного має закінчуватися справедливою винагородою. По-друге, кожен працівник очікує, що його додатково оцінять по-іншому: сприймуть його індивідуальність, усвідомлять тимчасові проблеми (в тому числі сімейні), сприятимуть саморозвитку (не тільки за спеціальністю). Виконання цих очікувань (тобто надання корисної інформації від керівництва, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання тощо) сприймається працівниками як прояв довіри та поваги, на основі чого підвищується рівень їхньої мотивації. Співробітники

хочуть, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, які роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

- Формування групи. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки яким вони мають можливість краще пізнати свій колектив. З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, співробітники стають більш відданими підприємству, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навички командної роботи. Корпоративна культура та імідж підприємства. Одним із важливих завдань корпоративної культури є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства є економічно вигідними, оскільки вона є початком такого ланцюжка: якісне виконання функцій – якісні товари чи послуги – поширення позитивна інформація (про підприємство та його пропозицію) - зростання обсягів продажів - зростання економічних показників підприємства та оплати праці персоналу.

Корпоративна культура може відігравати вирішальну роль у створенні конкурентної переваги підприємства. Суть сталого розвитку полягає в здатності обмежити поширення збоїв різного характеру та відновити роботу компанії. Підприємство повинно швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища: поява на ринку нових товарів і комплектуючих, зняття з виробництва старих, коливання ринкового попиту, маркетингові атаки конкурентів, тенденції розвитку ринку, перебої в постачанні продукції. сировина і матеріали.

Корпоративна культура підвищує стабільність компанії, надаючи їй більшої гнучкості. Він визначає лінію поведінки, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події.

Вплив корпоративної культури на сталий розвиток компанії показано нижче (рис. 1.1.3).



Рис. 1.1.3. Корпоративна культура як фактор сталого розвитку

Гнучкі компанії за допомогою декларованих цінностей, навчання та виховання в традиціях своєї культури прищеплюють співробітникам відповідальність і зацікавленість у досягненні цілей компанії. Для оперативної реакції компанії на зміну навколишнього оточення її інтересів необхідно збігатися з інтересами співробітників.

Ще важливий мотивуючий момент містить у собі грамоту сформульованої місії компанії. Якщо переконаний, що бізнес його компанії – це не просто комерційне підприємство, а й важлива для всієї суспільної діяльності, він буде прагнути виконувати свою роботу сумлінно.

У компаніях з гнучкою корпоративною культурою йде безперервний обмін інформацією. У разі виникнення проблемної ситуації ефективно організовані комунікації співробітникам можуть отримати уявлення про поточний стан системи. Це дає можливість швидко проаналізувати швидко і вжити оперативні

та продумані кроки по відновленню стійкої роботи.

З іншого боку, необхідно відзначити, що надто інтенсивні комунікації мають негативні наслідки. Співробітники перестають звертати увагу на зайву інформацію, якщо вона не працює до справи або якщо вони не володіють повноваженнями, прийміть відповідні дії. Інформація про методи роботи на певних виробничих ділянках передається співробітникам у вигляді посадових інструкцій, стандартних робочих процедур і в процесі програми навчання. Якщо організація достатньо велика, співробітнику складно зрозуміти весь комплекс вироблених операцій. Щоб дати співробітникам максимально повне виявлення компанії в цілому, у великих корпораціях їх переводять з однієї роботи на іншу. Свідомо вироблення ротації робочих місць.

Для гнучких компаній характерні розподіл влади і делегування повноважень. У ситуаціях, які вимагають негайних дій, гнучкі компанії передбачають і заохочують ініціативу. Швидка реакція співробітників може запобігти поширенню проблемної ситуації. Спосіб мислення, орієнтований на швидкий результат, і стрімкі темпи роботи виходять цілями подолання кризової ситуації. Після встановлення мети формується команда, яка може бути надана широкій свободі дій із пошуком шляхів досягнення мети. Орієнтація на кінцевий результат і швидке вирішення проблем підкріплюються особистою відповідальністю співробітників.

Отже, правильно сформована культура є невід'ємним атрибутом успішної компанії, що запобігає її об'єднанню співробітників, які відтожнюють себе з організацією і прагнуть досягти єдиної мети спільними корпоративними зусиллями. У такій компанії ключові цінності поділяються всіма членами організації, домінуюча культура сильно впливає на корпоративну поведінку співробітників, викликає необхідність у високій структурізації та формалізації діяльності компанії, знижує плідність кадрів. Багато з позначених завдань не можуть реалізувати цільові установки розвитку корпоративної культури,

одночасно забезпечуючи реалізацію економічних, виробничих, маркетингових та інноваційних цілей сталого розвитку.

1.2. Вітчизняні та зарубіжні моделі формування корпоративної культури підприємства

Зростання значення корпоративної культури як елемента системи управління в Україні насамперед пов'язане з розвитком ринкової економіки та громадянського суспільства, що супроводжується реформуванням відносин власності, появою великої кількості нових суб'єктів та інституцій. поза сферою державного управління. Водночас специфікою, притаманною вітчизняній практиці формування корпоративної культури, є домінування в суспільстві інститутів, притаманних перерозподільній моделі економіки, наявність традицій патерналізму, відсутність конфронтаційної орієнтації у трудових відносинах та ін. в історичному контексті – існування практики договірного регулювання колективних трудових відносин на рівні виробництва за часів централізованої, планової економіки.

Природа корпоративної культури проявляється через систему відносин, що включає ставлення працівників до власної професійної діяльності та організації як об'єктивної умови її реалізації. Одним із важливих елементів цієї системи є підсистема трудових відносин, функціонування якої безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Зменшення прямого впливу держави на регулювання трудових відносин призвело до зростання потреби суспільства у забезпеченні соціальної рівноваги між працівниками, роботодавцями та державою.

Сучасним дієвим інструментом вирішення проблем, у яких соціальні партнери відіграють безпосередню, законну та незамінну роль, є соціальний діалог, який є системою колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями (власниками), їх представниками, органами виконавчої влади та

місцевого самоврядування щодо реалізація трудових і соціально-економічних інтересів сторін шляхом колективних переговорів, консультацій, обміну інформацією, спільного прийняття рішень, застосування процедур координації.

У теоретичному плані предмет соціального діалогу за своїм змістом ширший за предмет колективного трудового права, оскільки останнє регулює лише колективні відносини щодо використання праці, а предметом соціального діалогу можуть бути також питання та відносини, що виходять за межі їхні межі.

Основними принципами соціального діалогу є забезпечення рівного кількісного представництва сторін соціального діалогу (паритету), їх рівноправності, врахування інтересів та взаємної відповідальності. В історичній ретроспективі Україна мала окремі елементи соціального діалогу – колективні договори, профспілкові організації, ради трудових колективів. Проте якщо на мікрорівні (рівні підприємства, установи, організації) певною мірою були відпрацьовані механізми взаємодії соціальних партнерів, то на мезо- (регіональний, галузевий рівень) та макрорівні (національний рівень) необхідно було створити абсолютно нову правову та інституційну модель нашої держави.

Правові основи соціального діалогу у сфері договірного регулювання колективних трудових відносин були закладені прийняттям у 1993 році Закону України «Про колективні договори і угоди».

Головним результатом пошуку шляхів узгодження інтересів сторін стало формування національної системи соціального діалогу, завдяки якій працівники мають право через свої організації колективно представляти власні інтереси, державні проблеми та брати участь у прийнятті рішень щодо трудових та соціально-економічних відносин.

Механізми соціального діалогу в Україні поки що використовуються переважно у сфері розвитку договірного регулювання колективних трудових відносин, тому його суб'єктами є сторони цих відносин.

В Україні реалізується тристороння модель соціального діалогу, за якої

держава в особі центральних органів виконавчої влади виконує три основні функції: гаранта забезпечення прав і рівноправної участі в соціальному діалозі всіх його сторін; представник власних інтересів як учасник соціального діалогу; арбітр у вирішенні спірних питань.

Для виконання цих функцій держава створює законодавчу та нормативну базу, формує інституційні основи, виступає посередником у пошуку консенсусу між партнерами та гарантом інтересів сторін у процесі соціального діалогу. Функції представництва та захисту прав та інтересів найманих працівників і роботодавців здійснюють професійні спілки, їх об'єднання та об'єднання організацій роботодавців.

Резолюція Міжнародної організації праці (МОП) про трипартизм і соціальний діалог (прийнята Міжнародною конференцією праці на її 90-й сесії 18 червня 2002 р.) зазначає, що соціальний діалог стає стрижнем демократичних суспільств. Цей документ надає особливого значення тому, що соціальні партнери відкриті до діалогу та конструктивно співпрацюють на місцях з неурядовими організаціями, які поділяють ті самі цінності та цілі. Таким чином, МОП визначила доцільність залучення ширшого кола учасників до сфери соціального діалогу.

Відповідно до проекту МОП «Консолідація правових та інституційних засад соціального діалогу в Україні», досвід впровадження соціального діалогу в різних країнах підтверджує низку наступних висновків щодо його еволюції в сучасному суспільстві. З розвитком постіндустріального суспільства вузька форма соціального діалогу (традиційні переговори, консультації та інші форми взаємодії класичних соціальних партнерів) виявляється недостатньою для вирішення багатьох фундаментальних соціальних проблем. Масштаби соціального діалогу в інституційному сенсі змінюються та розширюються, оскільки профспілки та роботодавці не можуть комплексно представляти різноманітні інтереси всіх верств суспільства. Відбувається поширення практики

соціального діалогу на всі структури так званого «третього сектору» – об'єднання громадян, інститути територіального, професійного, економічного самоврядування. Посилення залучення різноманітних соціальних акторів до процесу досягнення узгоджених соціальних цілей є одним із найважливіших очікуваних результатів соціального діалогу в сучасному суспільстві.

Головним завданням сторін соціального діалогу є забезпечення ефективного використання його засобів для координації дій і намірів соціальних партнерів, здійснення відповідних заходів і політики для виконання власних функцій.

Законодавчо визначені та сформовані механізми соціального діалогу, зокрема щодо укладення колективних договорів та угод, через які формуються та реалізуються соціально-економічні гарантії, відкривають широкі можливості для визначення правил та умов використання праці. Тому соціальний діалог є одним із ефективних інструментів формування корпоративної культури.

Теоретичні засади організації соціального діалогу в суспільстві дають змогу виділити його мікро-, мезо- та макрорівні. Водночас мікрорівень — це рівень підприємства, установи, організації, тобто юридичної особи. Мезорівень можна умовно поділити на загальногалузевий, що охоплює суб'єктів окремих видів економічної діяльності, та регіональний, сферою діяльності якого є одиниці адміністративно-територіального поділу країни. У свою чергу, макрорівень поширюється на країну в цілому.

Механізми соціального діалогу, які реалізуються на мікрорівні через укладення колективного договору, сьогодні можуть бути ефективно використані як інструмент формування корпоративної культури організації. Відповідно до чинного законодавства предметом колективного договору є широке коло питань, що охоплюють, насамперед, найм, умови та оплату праці, а також соціальні гарантії, які роботодавець надає працівникам. Тому найважливіші складові корпоративної культури повинні бути відображені в цьому документі у вигляді

відповідних зобов'язань сторін.

Слід зазначити, що наявність чи відсутність профспілкових організацій на мікрорівні не обмежує можливості реалізації соціального діалогу, оскільки законом передбачено порядок укладення колективного договору з іншими представниками працівників, а також у випадок наявності в одній організації представників кількох різних профспілок. Крім того, під час підготовки проекту колективного договору кожен працівник має можливість подати власні пропозиції щодо змісту цього документа до органу, який займається його розробкою. Таким чином, усі суб'єкти соціального діалогу, що діють на мікрорівні, мають можливість у рамках існуючих механізмів і процедур реалізовувати власні завдання щодо його використання для забезпечення формування корпоративної культури.

На мезо- та макрорівнях соціальний діалог набуває тристороннього характеру. Поряд із представниками працівників та роботодавців, які діють на цих рівнях, стороною соціального діалогу є держава в особі органів виконавчої влади.

Існуючі механізми соціального діалогу в частині укладення галузевих та регіональних угод на сьогодні мають певні перешкоди для забезпечення ефективного впливу на вирішення питань, що є предметом таких угод, зокрема в частині формування корпоративної культури. Вони пов'язані, насамперед, з недостатньою сформованістю галузевих і регіональних організацій роботодавців, відсутністю чіткого визначення сфери дії угод.

Перенесення акцентів державної політики з централізованого управління на регіональний рівень, що супроводжується передачею повноважень місцевим органам виконавчої влади та місцевого самоврядування, відкриває найширші можливості для використання соціального діалогу як інструменту регіонального розвитку по всьому спектру питань, які можуть бути предметом регіональних угод. Однак донині цей рівень залишається однією зі «слабких ланок» системи

соціального діалогу. Практика показує, що регіональні угоди фактично не мають жодного впливу на ситуацію в регіонах.

Найважливішим чинником у цьому є проблема формування інституцій, які мають виступати сторонами соціального діалогу, і, як наслідок, невизначеність фактичного предмета таких угод. Крім того, механізми соціального діалогу на регіональному рівні не включають до кола учасників органи місцевого самоврядування, територіальні громади, громадські та неурядові організації, що діють на цьому рівні. Тому потенціал галузевих і регіональних угод як інструментів соціального діалогу сьогодні використовується недостатньо; в окремих випадках вони мають формальний характер, повторюючи норми чинного законодавства, що встановлюють мінімальні гарантії у сфері зайнятості, умов праці та оплати праці.

У рамках укладення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, об'єднаннями організацій роботодавців та профспілками всеукраїнського рівня напрацьовано та реалізуються окремі елементи соціального діалогу на національному рівні. Однак таку практику не можна вважати достатньою, оскільки зобов'язанням Генеральної угоди часто бракує стратегічної спрямованості та узгодженості, а відповідальність у разі їх невиконання, як правило, є суто символічною.

Корпоративна культура є основою розвитку будь-якої успішної компанії. Формування корпоративної культури завжди пов'язане з рядом інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим підтримання конкурентоспроможності компанії на ринку.

Найпоширенішими з них є:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.

4. Характеристика елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.
6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було – стало – має бути»;
- метод випадкової оцінки;
- конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, оскільки його можна використовувати для послідовного вдосконалення існуючої культури.

Метод опитування є активним методом аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато надійніший за інші, так як дозволяє безпосередньо виявити ставлення співробітника до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності для нього найбільш важливі. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових значень і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи. Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, основні цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз тощо). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також необхідні для вимірювання корпоративної культури організації.

Нормативний метод є одним із найпоширеніших методів оцінки конкретного типу та різновиду корпоративної культури.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки

корпоративної культури, який має ряд різновидів, наприклад метод «полярних культур» і порівняння за певними показниками.

Методика відстеження змін за схемою «було – стало – має бути» поєднує аналітичні та раціоналізаторські можливості. Характеризується визначенням «стартових індикаторів» (індикаторів) і відстеженням необхідних змін на їх основі. Однак рівень корпоративної культури може не тільки зростати, а й падати. І цей метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [25, с. 23].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод лавиноподібної критики, яка обрушується на адміністраторів, які змушені вживати практичних заходів.
2. Метод виважено-періодичної критики, для якого характерні більш спокійні оцінки та пропозиції.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різні методи її оцінки. Це зробить це прагнення конкретним і перекладе на мову цілей, завдань, практичних заходів і бажаних результатів.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним; Дослідники з різних країн світу, які більш детально розглядали цю сферу, мали різні підходи до вивчення цього питання, тому було побудовано багато моделей для опису корпоративної культури.

Найпоширенішими з них є:

1. Метод системного аналізу (або метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури).
2. Методи опитування (інтерв'ю, анкетування).
3. Соціометричні методи.
4. Характеристика елементів корпоративної культури.
5. Визначення типу корпоративної культури.
6. Статистичні методи, які в свою чергу поділяються на:

- нормативний метод;
- порівняльний метод;
- метод відстеження змін за схемою «було – стало – має бути»;
- метод випадкової оцінки;
- конструктивно-критичний метод.

Метод поелементної якісної оцінки корпоративної культури є дуже важливим, оскільки його можна використовувати для послідовного вдосконалення існуючої культури.

Метод опитування є активним методом аналізу корпоративної культури підприємства. Цей метод трудомісткий, але набагато надійніший за інші, так як дозволяє безпосередньо виявити ставлення співробітника до корпоративної культури, а також встановити, які елементи і цінності для нього найбільш важливі. Аналіз отриманих відповідей дозволяє зробити відповідні узагальнення та висновки.

Соціометричні методи дозволяють виразити внутрішньогрупові відносини у вигляді числових значень і графіків і таким чином отримати цінну інформацію про стан групи. Опис елементів корпоративної культури (місія, цілі, традиції, основні цінності компанії, стиль спілкування, модель поведінки, історія компанії, її девіз тощо). Кожен з елементів відображає певний аспект корпоративної культури і дозволяє оцінити її з різних сторін.

Статистичні методи також необхідні для вимірювання корпоративної культури організації.

Нормативний метод є одним із найпоширеніших методів оцінки конкретного типу та різновиду корпоративної культури.

Порівняльний метод – інший, не менш поширений метод оцінки корпоративної культури, який має ряд різновидів, наприклад метод «полярних культур» і порівняння за певними показниками.

Методика відстеження змін за схемою «було – стало – має бути» поєднує

аналітичні та раціоналізаторські можливості. Характеризується визначенням «стартових індикаторів» (індикаторів) і відстеженням необхідних змін на їх основі. Однак рівень корпоративної культури може не тільки зростати, а й падати. І цей метод дозволяє зафіксувати цю тенденцію [25, с. 23].

Конструктивно-критичний метод має два варіанти:

1. Метод лавиноподібної критики, яка обрушується на адміністраторів, які змушені вживати практичних заходів.
2. Метод виважено-періодичної критики, для якого характерні більш спокійні оцінки та пропозиції.

Таким чином, якщо колектив і керівництво корпорації прагнуть підвищити рівень корпоративної культури, необхідно використовувати різні методи її оцінки. Це зробить це прагнення конкретним і перекладе на мову цілей, завдань, практичних заходів і бажаних результатів.

Поняття «корпоративна культура» є досить широким і складним; Дослідники з різних країн світу, які більш детально розглядали цю сферу, мали різні підходи до вивчення цього питання, тому було побудовано багато моделей для опису корпоративної культури [27, с. 74].

На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив чотири типи організаційної культури:

1. «Культура влади». Цей тип найкраще схематично представити у вигляді павутини, оскільки рушійна сила організації знаходиться в центрі, вона, як павук, створює мережу свого впливу і поширює її через особисті зв'язки все далі і далі. Він характерний для малої організації, їй властива жорстка ієрархія влади (комерція, фінанси, малий бізнес). Основою системи влади є сила ресурсів і сила особистості. Такий тип корпоративної культури приваблює людей, схильних до ризику, політиків. Менеджери орієнтовані на владу і результат, швидко реагують на зміни в оточенні, але залежать від рішень з центру.

2. «Культура ролі», навпаки, характерна для великої організації з

механічною структурою. Існує чіткий функціональний розподіл ролей, спеціалізовані напрямки координуються вищим управлінським рівнем. Формалізовані рішення приймаються нагорі, контроль і координація здійснюється верхньою ланкою відповідно до встановлених правил і процедур. Такий тип культури забезпечує безпеку, можливість стати компетентним фахівцем, заохочується працьовитість. Менеджерам притаманні безпечність і передбачуваність у діях, вони погано пристосовуються до змін.

3. «Культура завдань» — тип корпоративної культури, що має місце в невеликій організації з матричною структурою (науково-дослідні інститути, проектні фірми). Основа системи влади – сила фахівця, експерта, важливіше командний дух, а не індивідуальні результати. Рішення приймаються на рівні групи. Є спілка співробітників і організація, ініціатива заохочується. Менеджер є координатором компетентних виконавців, який оцінює результати і швидко адаптується до нових умов середовища. Тип організації з корпоративною культурою особистості - малі, існуючі для обслуговування та допомоги (юридичні фірми, консалтингові фірми, творчі спілки). Основа системи влади – сила особистості, сила спеціаліста. Вплив розподілений порівну, формалізація та процедури відсутні. Контроль та ієрархія неможливі, інакше як за взаємною згодою. Фахівці – це обдаровані, яскраві особистості, здатні досягати особистих цілей. Керівник може чинити певний тиск на людину, контролюючи ресурси.

Види корпоративних культур за Дж. Зонненфільдом

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

Отже, підсумовуючи вищесказане, радикальним вирішенням проблем функціонування та управління підприємствами має стати побудова сучасної моделі цивілізованої корпоративної культури та регулярна оцінка її стану за допомогою, бажано, кількох із перелічених методів. Оскільки кожна компанія має свої особисті цінності та цілі, існує багато способів розвитку корпоративної культури.

Висновки до розділу 1. У наш час підприємства можуть отримати та зберегти конкурентні переваги в конкурентному середовищі лише протягом обмеженого періоду часу, і для цього вони повинні бути динамічними.

Корпоративна культура відноситься до вірувань і норм поведінки, які визначають, як співробітники та керівництво компанії взаємодіють і керують зовнішніми бізнес-операціями. Часто корпоративна культура не має чіткого визначення і в кінцевому підсумку органічно розвивається із сукупності рис людей, які працюють у компанії. Культура компанії буде відображена в її дрес-кодi, робочому графіку, облаштуванні офісу, оплаті праці співробітників, плинності кадрів, рішеннях щодо найму, ставленні до клієнтів, задоволеності клієнтів та всіх інших аспектах її діяльності.

У той же час різні вітчизняні та зарубіжні автори сходяться на думці, що правильно сформована корпоративна культура (її ціннісні орієнтації, норма поведінки людей і їх очікування) є своєрідним стратегічним інструментом, який дозволяє менеджерам усіх рівнів орієнтувати підрозділи організації, всі промислово-виробничий персонал для реалізації основної місії підприємства, підвищення його економічної та соціальної ініціативи, забезпечення ефективності праці трудового колективу, сприяння культурі взаємовідносин на виробництві.

Отже, на нашу думку, корпоративна культура – це загальний спосіб існування, мислення та дії в команді злагоджених людей зі взаємними очікуваннями.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

Domino`s Pizza - це компанія, яка змогла пройти шлях від однієї піцерії в маленькому містечку Іпсіланті до піцерії номер 1 у світі.

Засновник Domino`s Pizza - Том Монаган, народився в 1937 році в місті Арбор (США). Його батько помер, коли йому було чотири роки. Деякий час мати намагалася утримувати двох синів (у майбутнього підприємця був брат Джеймс), але при зарплаті в 27,5 доларів на тиждень це було практично неможливо.

Вона була змушена віддати обох дітей у католицький притулок. Том погано вчився в школі, з великими зусиллями закінчив звичайну школу і був останнім у списку за успішністю.

У 1956 році Монаган вирішив піти в армію, місцем служби він обрав піхоту, але через помилку вербувальника був направлений в морську піхоту. Перебування тут загартувало його характер і навчило дисципліни. Сам Монаган каже, що це був чудовий час і його бізнес-успіхи стали можливими саме завдяки військовій службі.

У 1960 році Джеймс Монахен запропонував своєму братові купити невелику піцерію біля університету під назвою DomiNick's Pizza. На той момент піцерія переживала не найкращі часи і коштувала недорого - близько 500 доларів. Том взяв кредит на 900 доларів і вирішив її купити.

Перед покупкою Монагану 15 хвилин розповідали, як насправді готувати піцу.

Через вісім місяців після покупки піцерії Джеймс вирішив залишити бізнес: він розчарувався в перспективах його розвитку, а поєднувати його з посадою на пошті було складно. Він обміняв свою частку у Тома на Volkswagen Beetle, яким вони розвозили замовлення.

Справи йшли не дуже добре, і пізніше Том купив ще дві піцерії. У 1965 році він вирішив створити власний бренд, для цього знадобилося змінити назву піцерій. Назву Domino's запропонував один із кур'єрів, і вона дуже сподобалася підприємцю: слово було співзвучно з попередньою назвою і дозволяло зберегти місце в довідниках, що на той час було важливо. Трохи пізніше до назви додалося слово Pizza. Приблизно тоді ж було введено ще одне важливе правило – обмеження часу доставки 30 хвилин.

Трохи пізніше, оновивши бренд, Монаган вирішив зайнятися франчайзингом. Першим, хто купив франшизу Domino's Pizza, був Чак Грей у 1967 році. До нього приєдналося ще кілька людей, і справи пішли на краще. Однак франчайзинг не став головною метою Монагана, і він продовжив відкривати власні заклади.

У 1968 році почалися труднощі, перша піцерія підприємства постраждала від пожежі, а також була практично знищена продовольча база. Крім самої будівлі, вогонь знищив запаси на \$40 тис. Загальний збиток склав близько \$150 тис., з яких страховка відшкодувала лише \$13 тис. Щоб зберегти бізнес, потрібно було діяти енергійно. Монаган забезпечив роботу закладів без поставок з бази, розділивши виробництво компонентів для піци: в одному ресторані робили соус, в іншому тісто і так далі за такою схемою.

Одужавши від пожежі, Том активніше взявся за розширення мережі. Його вже тоді вважали одним із найяскравіших підприємців регіону. З часом планував відкривати по одному новому закладу на тиждень. За 10 місяців з'явилося 32 нові піцерії, для роботи яких Монаган придбав у кредит 85 автомобілів доставки.

Однак одного разу Том був неприємно здивований: борги його компанії склали 1,5 мільйона доларів. У 1970 році компанію поглинув банк за борги. Її колишній власник залишився в Domino's Pizza, але лише найманим працівником – реальної влади він уже не мав. На компанію судилися кредитори та постачальники. На початку 1971 року Тому вдалося перевернути компанію, але

вона все ще була в жахливому становищі.

Намагаючись врятувати бізнес від катастрофи, Монаган запровадив різні акції. У 1971 році в день Суперкубка Domino's Pizza продавала піцу за 1 долар. У той день було продано понад 3,5 тисячі піц, і це також була гарною рекламою для компанії.

У 1973 році в мережі з'явилося нове правило: якщо піца не була доставлена протягом 30 хвилин, клієнт отримує її безкоштовно. У тому ж році компанія майже вийшла із затяжної кризи.

Domino's Pizza продовжувала нарощувати товарообіг: у 1983 році було відкрито тисячний заклад бренду в США, а до кінця 1989 року було відкрито 5000 піцерій по всьому світу.

Колосальне розширення зробило компанію однією з найбільш швидкозростаючих у Сполучених Штатах.

У 1988 році Монаган прийняв одне зі своїх найскладніших рішень - продати акції компанії і піти з бізнесу. Тоді Domino's Pizza контролювала 54% ринку, але конкуренція в секторі доставки неминуче загострилася: окрім Pizza Hut, увійшли ще кілька мереж піцерій. Однак вихід менеджера з бізнесу не був продуманий до кінця, Том не залишив чітких інструкцій і завдань, тому компанія почала втрачати свої позиції.

У 1992 році Монаган зрозумів, що його компанія розвалюється, тому вирішив повернутися. На той момент частка Domino на ринку доставки піци значно скоротилася, до 16%, багато керівників пішли у відставку, в управлінні панував хаос. Борг компанії становив 200 мільйонів доларів, стривожилися банки, які з нею співпрацювали.

Після повернення Монаган вирішив кинути всі сили на війну з Pizza Hut, реструктуризував борг, а також провів кадрову чистку.

Крім проблем з керівництвом, були проблеми і з кур'єрами - в поспіху вони повністю нехтували правилами дорожнього руху, і дуже часто ставали причиною

аварій. Останньою краплею став позов постраждалої в ДТП жінки, яка вимагала 78 тисяч доларів, і компанія їх програла. Після виплати компенсації правило 30 хвилин було скасовано.

У 1996 році компанія запустила корпоративний сайт, а обсяг продажів перевищив 3 мільярди доларів.

Незважаючи на успіх Domino's Pizza і обіцянки Монагана керувати нею протягом багатьох років, у 1998 році він знову вирішив її продати. Новим власником Domino's Pizza став Bain Capital. Вони отримали 93% акцій за 1 мільярд доларів. З цього моменту шляхи компанії та її засновника розійшлися.

Однак навіть після втрати більшості акцій Монаган продовжував консультувати нове керівництво компанії. Дейв Брендон став генеральним директором після відходу Монагана. Він популяризував онлайн-замовлення, розширив меню і почав нещадну боротьбу з витратами, зменшивши кількість збиткових закладів. При ньому компанія стала партнером гоночної асоціації NASCAR і провела низку благодійних ініціатив.

У 2010 році новим генеральним директором компанії став Патрік Дойл. Під його керівництвом мережа почала скорочувати меню та розвивати онлайн-бізнес, досягнувши того, що 50% замовлень стали надходити через Інтернет. Навіть у ті важкі часи Domino's Pizza мала 9000 піцерій у 60 країнах світу.

У 2018 році Domino's стала піцерією №1 у світі.

У 2019 році відкрилася 17-тисячна піцерія Domino's Pizza, а кількість країн, у яких мережа активно розвивається, перевищує 90.

Сьогодні Domino's Pizza - це компанія, яка володіє понад 17 000 піцерій у 92 країнах світу, де працюють понад 300 000 співробітників.

В Україні перша піцерія Domino's була відкрита 8 жовтня 2010 року на Контрактовій площі, а пізніше ця піцерія переїхала на вулицю Сагайдачного, 14.

За перші дев'ять років було відкрито близько 60 піцерій у різних містах України.

- Сьогодні мережа Domino's Pizza в Україні включає:
- - понад 40 піцерій у Києві (понад 1500 співробітників);
- - піцерія в Броварах;
- - піцерія в Ірпіні;
- - піцерія у Вишневому;
- - 6 піцерій в Одесі;
- - 4 піцерії у Львові.
- Компанія Domino's завжди дбала про свій бренд. Під час роботи весь персонал повинен бути одягнений у форму підприємства, що демонструє його позитивний імідж. Тому існують чіткі вимоги до зовнішнього вигляду співробітників компанії.
- Позитивний імідж співробітника складається з дотримання особистої гігієни, стандартів зовнішнього вигляду, професійного спілкування з клієнтами та колегами.
- Уніформа Domino є обов'язковим атрибутом для всіх піцерій мережі. Неважливо, яку посаду обіймає співробітник, зовнішній вигляд повинен відповідати прийнятним в компанії стандартам, адже кожен співробітник - це обличчя компанії.
- Уніформа Доміно складається з:
- – Чорні закриті черевики на неслизькій підшві (кольори: 70% чорного та 30% іншого кольору);
- – Чорні шкарпетки (допускається 10% іншого кольору, допускаються будь-які незначні естетичні елементи. Для працівників, які працюють у шортах, шкарпетки не мають бути вище щиколотки);
- – заборонені чорні штани (класика або джинси), штани з матеріалів: стрейч, льон, вельвет; без декоративних вставок, кольорових елементів і кишень зовні;

- – шорти – тільки для кур'єрів і влітку (мають бути не менше 15 см і не вище 5 см нижче коліна та без накладних кишень);
- – чорний пояс (ремінь);
- – сорочка поло (фірмова);
- – значок;
- – шапка;
- – фартух для роботи на підготовчих і пічних станціях.
- – Додаткові елементи одягу, що використовуються в залежності від сезону або погодних умов:
 - – плащ;
 - – куртка;
 - – утеплені штани або комбінезон;
 - – капелюх;
 - – засоби захисту (наколінники, велосипедний, мотоциклетний шолом).
- – Крім того, топ-менеджери Domino's Pizza розробили стандарти зовнішнього вигляду персоналу:
 - – форма має бути випрана та випрасувана;
 - – борода або вуса повинні бути акуратно підстрижені, довжиною не більше 2 см, з чітко окресленим контуром;
 - – волосся: якщо волосся торкається краю коміра – його необхідно зав'язати під шапку; довге волосся обов'язково збирають в пучок; екстремальні зачіски заборонені;
 - – перед початком робочої зміни необхідно видалити всі проколи;
 - – під час робочої зміни можна носити такі прикраси: обручку (без каменів); ланцюжок з хрестиком (під футболку); сережки-гвоздики без каменів і не більше 2 сережок в одному вусі; сережки-кільця діаметром не більше 1,9 см; на робочих місцях заборонено носити

будь-які сережки; тунелі повинні бути тілесного кольору, діаметром не більше 1,9 см; недорогий годинник (можна носити кур'єру або менеджеру).

- татуювання на обличчі неприйнятні, всі інші татуювання не повинні містити расистські, сексистські, релігійні, патріотичні чи інші почуття, які можуть будь-яким чином образити інших співробітників або наших клієнтів;
- макіяж повинен бути в природних кольорах;
- нігті: довжина – не більше 1 мм; нарощені і накладні нігті заборонені; забороняється покриття лаком або іншими засобами;
- використання сильних парфумів заборонено.

Оскільки протягом дня весь персонал має безпосередній контакт з продуктами харчування, під час роботи необхідно дотримуватись правил особистої гігієни:

- Не зловживайте використанням лосьйонів, кремів і парфумів. Забороняється наносити на руки, працівникам, які мають контакт з робочими місцями або їжею;

- Ретельно мити руки з антибактеріальним милом та обробляти антисептиком після відвідування туалету, якщо торкалися обличчя чи одягу, під час переходу від станції до станції, після обіду;

- тримайте нігті чистими та довгими (їхня довжина не повинна перевищувати 1 мм);

- при наявності запалень шкіри, респіраторних інфекцій - працювати з харчовими продуктами (сирими або вареними) заборонено;

- Ви не можете зберігати та їсти власну їжу на робочих місцях;

- Протягом усієї робочої зміни необхідно носити шапку, щоб волосся не потрапило в їжу або на робоче місце.

Відповідно до стандарту компанії, руки слід мити кожні 1 годину або

частіше, якщо вони брудні.

Тому дуже важливо стежити за чистотою і дезінфекцією посуду, так як в ній зберігаються заготовки, з яких збирається піца. Для найкращого результату компанія використовує трисекційну мийку.

2.2. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

В даний час спостерігається стрімке зростання інтересу дослідників різних напрямків (науковців, а також практиків) до теми корпоративної культури. Це пояснюється підвищенням розуміння впливу феномену командного духу на ефективність бізнесу. Саме корпоративна культура є тією «родзинкою», яка визначає відмінність компаній і приносить успіх у конкурентній боротьбі.

Розглянемо більш детально роль корпоративної культури на прикладі ТОВ «Домінос Піцца Україна», яке існує на ринку України з 2010 року.

За цей час компанія набула ряд суттєвих переваг, серед яких:

- 1) досвід організації персональних продажів;
- 2) високий рівень організації управлінського обліку;
- 3) налагоджена система постачання та збуту;
- 4) висококваліфікований персонал.

Завдяки дивізіонально-продуктовій структурі ТОВ «Домінос Піцца Україна» досягає більших успіхів у виробництві та реалізації нової продукції, ніж компанії з іншими типами організаційної структури. Це тому, що структура продукту чітко визначає, хто відповідає за отримання прибутку: вона характеризується успішним контролем витрат і дотриманням графіка відвантаження. Організації з такою структурою також здатні швидше, ніж компанії з функціональною структурою, реагувати на зміни в конкурентних умовах, технології та попиті клієнтів.

Основним стратегічним завданням, яке стоїть перед фахівцями компанії, є

розробка нових технологій, що дозволяють розширити виробничі можливості ТОВ «Доміно Піца Україна», забезпечити виробництво нової продукції, розширити ринки збуту, розширити межі можливого, зробити все можливе, щоб стати номером одна піцерія в світі.

Головна мета ТОВ «Доміно'с Піцца Україна» — стати національним лідером у наданні своїх послуг та забезпечити кінцевого споживача якісним сервісом у всіх сферах своєї діяльності.

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

Загальні цілі компанії формулюються та встановлюються на основі місії організації та певних цінностей, якими керується вище керівництво, а саме: створення корпорації, що включає не лише одну компанію, а й усіх партнерів (всі організації, які надають послуги компанії в усіх сферах діяльності).

У компанії діє етичний кодекс і правила поведінки співробітників, а також корпоративний дрес-код, який не зовсім суворий, але передбачає домінування ділового стилю.

Співробітники ТОВ «Доміно Піца Україна» вміють не тільки сумлінно працювати, а й культурно відпочивати. Компанія обов'язково відзначає такі свята, як Новий рік і день народження компанії.

Особливу увагу компанія приділяє здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивно-оздоровчих заходів. Працівники мають абонемент до спортивного комплексу. Тобто такі заходи як свята і традиції існують і організовуються з урахуванням специфіки організації, оскільки вони спрямовані на досягнення однієї мети – згуртування колективу.

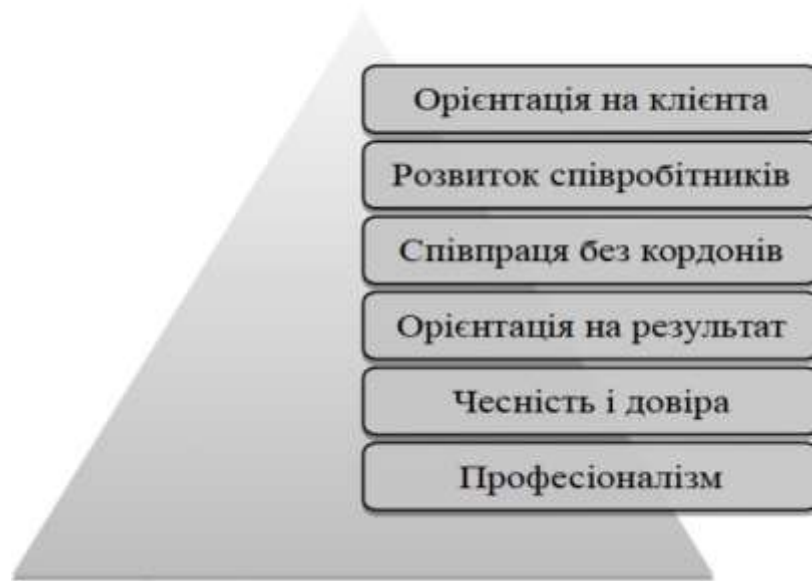


Рис. 2.2.1. Цінності і принципи компанії

Організація прагне залучити до неї всіх своїх співробітників, щоб не допустити «розколу» своєї культури, її розвитку в різних напрямках.

Стратегічною метою кадрової політики ТОВ «Домінос Піца Україна» є забезпечення оптимального балансу відсотка оновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог законодавство та стан ринку праці.

Ефективність роботи будь-якого підприємства найбільшою мірою залежить від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Для досягнення високого рівня виробництва компанія приділяє особливу увагу підбору персоналу. Головна та основна вимога – високий професіоналізм, підкріплений наявністю вищої освіти та досвіду роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу.

Слід зазначити, що плинність кадрів не дуже висока, це пояснюється тим, що в організації працюють професіонали, цінність яких є дуже високою, тому вони отримують різноманітні заохочення за сумлінну працю. Також при прийомі на роботу ставиться дуже висока планка для нових кандидатів.

Для підвищення рівня професіоналізму працівників регулярно та позапланово проводяться тренінги, курси, семінари. Співробітники компанії також мають можливість відвідувати професійні виставки, присвячені їх галузі знань. У виставці також беруть участь іноземні фахівці, які діляться своїм досвідом. Обговорюються нові ідеї, нові продукти, сучасні методи та технології, інновації. Кожен співробітник компанії вважає обов'язковим проходження спеціальних курсів підвищення кваліфікації та регулярне відвідування семінарів за фахом.

Додаткову освіту за спеціальним напрямком для кожного співробітника, підвищення кваліфікації оплачує компанія, тому що вважає навчання співробітників вигідною інвестицією.

Для стимулювання праці співробітників керівництво ТОВ «Доміно Піца Україна» використовує різні методи.

Найбільш значущим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата. Форми, системи й оплата праці працівників підприємства, премії, надбавки, а також інші види доходів встановлюються керівництвом самостійно.

Заробітна плата є одним із найважливіших показників діяльності підприємства. Порівняння заробітної плати працівників компанії із середньою заробітною платою в цілому по Київській області, за неофіційними даними, є вищою за середню заробітну плату. Можливо, це пояснюється тим, що за останні 2 роки компанія успішно реалізувала кілька масштабних проектів за кордоном і відкрила значну кількість піцерій, що принесло їй додатковий прибуток.

Велику роль у мотивації працівників відіграють соціальні пільги та виплати.

Працівники підприємства зобов'язані вести здоровий спосіб життя, проходити медичний огляд згідно з графіком.

До організаційних методів відносять мотивацію цілями, залучення до справ

організації, збагачення праці.

Особливою формою мотивації співробітників в ТОВ «Доміно Піца Україна» є система наставництва.

Наставництво – це процес навчання та адаптації персоналу, створений для зменшення плинності нових співробітників. Наставники також мають прямий вплив на рівень знань співробітників і опосередкований вплив на роботу та результати діяльності піцерій.

Метою наставництва є навчання та адаптація нових співробітників, підтримка актуальних знань співробітників піцерії для досягнення цільових показників піцерії.

На посаді «тренер-наставник» в ТОВ «Доміно Піца Україна» залучений до процесу наставництва працівник.

Кандидат у тренери-наставники повинен бути на посадах ЦБР, кур'єра, касира.

Кандидату в тренера-наставника рекомендовано володіти такими компетенціями: відповідальність, професіоналізм (знання стандартів, процесів, складу, ваги, термінів та умов зберігання), клієнтоорієнтованість, інтенсивність, командна робота та лідерство.

Щоб стати тренером-наставником, необхідно записатись на тестування та пройти його.

Тестування проходить в кабінеті у відділі кадрів. Тестування проводиться відповідно до календаря навчальних заходів на порталі.

У призначений день та час кандидат у тренери-наставники повинен прибути в кабінет для проходження тестування. Спеціаліст навчального відділу призначає тестування та контролює його хід. Передача тесту можлива лише під час наступного тестування.

Кандидати, які склали тест на 80%, можуть переходити до наступного етапу, на якому фахівець з навчання ставить завдання, яке необхідно буде

виконати.

Наступним кроком є проходження курсу, ознайомлення з літературою та підготовка завдання у вигляді презентації. Всі подробиці надає спеціаліст з навчання.

Вебінар. На вебінарі учасники презентують свої роботи.

Завершальним етапом є тренінгове заняття, яке дає базові знання щодо підготовки слухачів.

Касирам додатково: без зауважень до перевірок каси, співбесіда з фахівцем з безпеки. Співбесіда з фахівцями безпеки проводиться за попереднім записом. Менеджер навчання записує це.

Якщо один із етапів не виконано або він виявився невдалим, його потрібно повторити.

При вступі на посаду тренер-наставник автоматично зараховується до «Спільноти тренерів-менторів» (СТН) ТОВ «Домінос Піца Україна».

Кожні три місяці проводяться зустрічі тренерів-наставників ЦТН, на яких обговорюються питання наставництва, оновлення знань тощо.

Кожні 6 місяців на засіданнях СТН тренери-наставники проходять атестацію.

На зборах ментори проходять тестування, тим самим підтверджуючи рівень своїх знань. Якщо наставник не підтвердив свої знання, йому надаються рекомендації щодо подальшої роботи. Протягом наступних двох тижнів можливі дві перездачі.

Якщо наставник за цей час не перездав або не зміг перездати, то такий наставник переводиться на нижчу посаду (цбр, кур'єр). Для таких наставників повторне підвищення до наставника за повною процедурою підвищення до тренера-наставника.

Підтримка актуальних знань працюючих співробітників: зміна інгредієнтів піци, зміни в меню, стандартах і т.д.

Основна робота тренера-наставника з підготовки слухача: формування навчальної програми (плану навчання), контроль за засвоєнням слухачем теоретичних відомостей, формування навичок, необхідних для виконання обов'язків. Наставник отримує всю інформацію про навчання та просування слухача при призначенні на цю посаду.

Доступ до інформації має кожен співробітник на посаді наставника на порталі навчання на сторінці «наставнику піцерії»

Таблиця 2.2.2.

Мінімальна кількість годин навчання стажерів

Кур'єр-стажер	ЧБР-стажер
130 годин, з них 80 разом з наставником	50 годин, з них 25 разом з наставником

Наставник або керівник тренінгу щотижня в понеділок та за день до тестування стажиста повинен заповнювати дані в таблиці стажування піцерії.

Необхідно заповнити всі необхідні графи, щоб показати динаміку розвитку інтерна та зрозуміти орієнтовну дату тестування.

Результатами роботи над завданнями тренера-ментора є успішне проходження інтерном заліку та перехід на ставки: ЧБР, кур'єр залежно від посади.

Завдання наставника – наставництво стажиста в перший місяць роботи (30 днів).

60 днів рекомендовано для розвитку стажиста-касира.

Правила виплати менторського бонусу:

1. Премія нараховується тільки тому працівнику на посаді тренера-наставника, якого стажист зазначив у заліку як свого наставника.

2. Премію може отримати працівник, який проводив навчання стажиста і не перебував на посаді тренера-наставника, лише якщо цей працівник розпочав

розвиток на посаду наставника (склав менторський залік) і завершує його наступною групою.

3. 100% бонус нараховується за успішне складання тесту слухачем протягом 30 днів.

4. 100% бонус нараховується, якщо слухач не склав іспит з першого разу, але успішно повторив його протягом 7 робочих днів.

5. Якщо слухач не склав іспит з другого разу, нараховується бонус у розмірі 50%.

Якщо співробітник раніше працював у компанії і звільнився, а потім повернувся, наставник не отримує надбавку за просування такого стажера.

Слухач має право перездавати тестування будь-яку кількість разів для отримання прохідного балу та підвищення. Відповідальність за його переведення на посаду несе наставник і керівництво піцерії.

Директори, призначені супервайзерами, відповідають за кураторство проекту «Спільнота тренерів-менторів»: організацію зустрічей, інформування тренерів-менторів, взаємодію та комунікацію між операційним відділом, відділом тренінгів та ЦТН.

Ведення поточного стану знань працівників піцерії – тренер-наставник.

Забезпечення сумісної зміни стажера та наставника - адміністративного персоналу піцерії.

Своєчасне переведення стажиста на базу – тренера-наставника.

Супровід та контроль навчального процесу - навчальний відділ.

Кадрова політика підприємства в цілому спрямована на досягнення наступних стратегічних цілей:

- створення команди однодумців;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці;
- формування єдиного підходу до управління персоналом на підприємстві та його структурних підрозділах;

- створення умов для розвитку потенціалу кожного працівника та ефективного використання цього потенціалу.

Таблиця 2.2.3

Можливість перескладання тестів стажерами

Тривалість наставництва		Здача тесту протягом 30 днів		Перездача протягом 7 робочих днів після 1-ї спроби			
				Успішна перездача		Неуспішна перездача	
Посада		ЧБР	Кур'єр	ЧБР	Кур'єр	ЧБР	Кур'єр
Кількість стажерів	1	1100	600	1100	600	550	300
	2	1200	700	1200	700	600	350
	3	1300	800	1300	800	650	400
Всього		3600	2100	3600	2100	1800	1050

Методи морально-психологічної мотивації на підприємстві ТОВ «Домінос Піца Україна» включають регулярне навчання, визнання, яке може бути особистим і публічним, а також похвалу і критику.

Суть особистого визнання полягає в тому, що співробітники, які особливо відзначилися, згадуються в спеціальних звітах вищого керівництва організації, а також особисто вітаються керівником або його заступником.

Суспільне визнання полягає в широкому поширенні інформації про досягнення працівників. Часто суспільне визнання супроводжується нагородами, преміями, цінними подарунками.

Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин на підприємстві ТОВ «Домінос Піца Україна». Соціально-психологічний клімат характеризує стиль керівництва і взаєморозуміння співробітників, рівень залученості персоналу в діяльність компанії, навички розподілені порівну, формалізація і процедури відсутні. Контроль та ієрархія неможливі, окрім обопільної згоди. Фахівці – це обдаровані, яскраві особистості, здатні досягати

особистих цілей. Менеджер може чинити певний тиск на особистість, контролюючи ресурси. На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони підприємства

Отже, фактично сильні сторони: частка ринку, система організації продажів, рівень обслуговування, кваліфікація персоналу, рівень мотивації, організаційна культура. Реальні недоліки: рівень ризику, рівень прибутку, рівень маркетингової активності, ефективність реклами, оцінка фінансового стану.

На підприємстві розроблена, впроваджена та сертифікована система якості, яка охоплює весь життєвий цикл виробництва продукції. Система управління якістю, що діє в ТОВ «Домінос Піца Україна», відповідає всім вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

За результатами аудиту міжнародного органу сертифікації TUV – Thuringen система менеджменту якості на підприємстві відповідає вимогам стандарту ISO 9001:2015. ТОВ «Домінос Піца Україна» видано міжнародний сертифікат TUV International Certification (TIC).

Вплив корпоративної культури ТОВ «Домінос Піца Україна» на виробничо-трудоі процеси має свою специфіку і охоплює як взаємовідносини людей у процесі їх праці та між собою, так і культуру технологічних процесів. Основний принцип управління персоналом в цій компанії полягає в тому, що це унікальні люди, які працюють в одній команді, в веселій атмосфері, орієнтовані на чесність і дотримання всіх стандартів.

Domino's Pizza прагне створити унікальну культуру, в якій високо цінуються всі позитивні зміни, внесені співробітниками, клієнтами, постачальниками та навіть сусідами.

Дані таблиці 2.1.1 наочно демонструють ключові моменти впливу корпоративної культури на виробничі та трудові процеси.

Таким чином, вплив корпоративної культури на загальну ефективність діяльності організації складається з набору розглянутих вище сфер. Загалом,

процеси, структура, поведінка та рівень конкурентоспроможності організації формують загальну ефективність її діяльності, тому твердження про те, що корпоративна культура впливає на всі характеристики діяльності, є абсолютно виправданим.

Таблиця 2.2.1.

Характер впливу корпоративної культури на прийняття управлінських рішень, кар'єру і соціалізацію

Процеси	Модель поведінки
Прийняття управлінських рішень	<p>Стратегічні, тактичні, оперативні управлінські рішення. Корпоративна культура формує пріоритети колективного чи індивідуального прийняття рішень. Вона дає відповідь на запитання: чи приймаються рішення на основі об'єктивного аналізу, інтуїтивно, чи за механічною процедурою – неорганізоване.</p> <p>Корпоративна культура сприяє оптимальному делегуванню відповідальності і постановці управлінських задач. Вона впливає на процес делегування цілей і задач: директивно – з обґрунтуванням; частково-повністю; рівномірно-вибірково тощо.</p> <p>Корпоративна культура дає змогу етично оцінити цілі, які ставляться при ухваленні управлінських рішень, альтернативні варіанти рішень та засоби досягнення цілі, тобто вона зрівноважує мету і засоби, що дуже важливо з погляду соціально орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура стимулює ступінь свободи та креативності персоналу підприємства за будь-яких умов.</p> <p>Корпоративна культура формує пріоритети інтересу підприємства та його місії в процесі ухвалення рішень, а також відповідність управлінського рішення прийнятним цінностям.</p>
Кар'єрне зростання	<p>Корпоративна культура формує вимоги до якості й ефективності праці та компенсації затрат праці завдяки тому, що знання, компетенція стають цінностями для підприємства.</p> <p>Корпоративна культура мотивує кар'єрне зростання персоналу та позитивне ставлення до кар'єри.</p> <p>Корпоративна культура формує ставлення до соціального статусу, посади, символів статусу, але без надмірної амбіційності. Вона забезпечує безперервний розвиток персоналу і прагнення кожного працівника до самовдосконалення.</p>
Процес соціалізації (входження індивіда в організацію і сприйняття ним її цінностей та норм поведінки)	<p>Корпоративна культура прискорює соціалізацію індивіда завдяки культурній адаптації. Вона стимулює процес засвоєння індивідом системи знань, норм і цінностей, які дадуть йому змогу функціонувати як повноправний член суспільства.</p>

З метою освоєння нових напрямків діяльності, збільшення обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції на національному та міжнародному ринках, що дозволяє на рівних конкурувати з провідними

світовими виробниками, підвищення престижу та іміджу підприємства, захисту навколишнього середовища. , ТОВ «Домінос Піца Україна» здійснює контроль якості продукції, налагоджує високоефективний менеджмент, проводить аудит.

Важливим елементом гнучкої корпоративної культури є підготовка до можливих кризових ситуацій. Компанія аналізує регулярно виникають «дрібні неполадки». Це допоможе йому передбачити серйозні збої та розробити ефективну програму відновлення стабільності у разі кризи. Деякі компанії спеціально «моделюють» можливі кризові ситуації, щоб підготувати та відпрацювати дії реагування та підвищити стійкість компанії [20, с. 189].

Серед проблем формування корпоративної культури в організації можна відзначити наступні. Проблема, яка виникає при впровадженні корпоративного кодексу в компанії, полягає в тому, щоб забезпечити прийняття та виконання його положень працівниками. Перш за все, це стосується формулювання документа. Наприклад, може виявитися, що значення словосполучення «діловий стиль» люди з різними смаками розуміють по-різному, тому в документі має бути чітко прописано, який одяг працівники можуть носити, а який неприпустимий. Тоді постає питання, як забезпечити дотримання корпоративного кодексу в компанії. Як правило, ця функція лягає на керівників середньої ланки та відділ кадрів. Водночас основною складністю організації контролю за виконанням положень кодексу є розробка системи штрафних санкцій за недотримання корпоративних стандартів. Деякі компанії в таких випадках використовують систему штрафів, але набагато частіше на практиці використовується такий вид покарання, як догана. Крім того, в якості превентивного заходу можуть виступати обмеження заохочень і заохочень, які діють на підприємстві відповідно до цього ж кодексу. Так, працівники, які виявлені в порушенні ділової етики, можуть бути позбавлені відгулу на понаднормовий час, або, наприклад, працівники, які не дотримуються ділового стилю в одязі, можуть бути покарані позбавленням права одягатися більш вільно. по п'ятницях, якщо це дозволено корпоративними

стандартами. У процесі функціонування компанії з чинним корпоративним кодексом виникає ряд інших проблем, які деякі дослідники називають політикою подвійних стандартів. На практиці це означає, що одним групам працівників дозволено (виходить з рук за проступки) те, що іншим заборонено. Виявляється, для частини співробітників компанії правила, встановлені корпоративним кодексом, не є обов'язковими і їх виконання не контролюється так суворо, як для іншої частини.

До найпоширеніших видів дискримінації відносяться дискримінація певних груп співробітників за графіком роботи (наприклад, в деяких підрозділах компанії прийнято перепрацьовувати без додаткових стимулів або, навпаки, приходити в офіс пізніше або йти раніше), на основі кар'єрного зростання (в одних підрозділах зростання співробітників відбувається швидше, ніж в інших, без об'єктивних причин), на основі мотиваційних програм тощо.

Існує також такий вид відхилення від задекларованих загальнокорпоративних стандартів, як нерівномірний розподіл ресурсів компанії між співробітниками. У компаніях це найчастіше проявляється в обмеженні доступу до інтернету, наданні мобільних телефонів та інших пільгах. Що стосується таких аспектів формування корпоративної культури, як організація тренінгів і тимбілдінг (так званий team building), то тут необхідно розуміти необхідність створення сприятливого клімату у всьому колективі.

Тому також важливо пам'ятати, що формування корпоративної культури в компанії буде успішним лише в тому випадку, якщо воно не обмежується впровадженням і дотриманням корпоративного кодексу, а включає різноманітні заходи, спрямовані на розвиток і єдність усього команду.

Висновки до розділу 2. Підсумовуючи вищесказане, можна сформулювати основні напрямки побудови корпоративної культури, спрямованої на забезпечення сталого розвитку підприємства ТОВ «Домінос Піца Україна»:

- 1) створення такої системи найму, навчання та стимулювання персоналу, при якій працівники поділяють цілі організації та мотивовані на їх досягнення;
- 2) постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників;
- 3) організація безперервного обміну інформацією між співробітниками для формування уявлення про поточний стан компанії та зміни ситуації в режимі реального часу;
- 4) розподіл влади та делегування повноважень працівникам, необхідних для швидкого й адекватного подолання проблемної ситуації;
- 5) поєднання командної роботи з особистою відповідальністю працівника за досягнення поставлених цілей;
- 6) постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого реагування на кризову ситуацію.

Оскільки корпоративна культура є одним із найважливіших факторів сталого розвитку компанії, її необхідно враховувати в процесі стратегічного аналізу стану підприємства та стратегічного управління соціально-економічною стійкістю. Для організації ефективної системи управління сталим розвитком підприємства необхідно розробити конкретну модель оцінки соціально-економічної стійкості. Така модель дозволяє:

- 1) представити компанію як багатоцільовий об'єкт, тобто розглянути траєкторію розвитку компанії в часі з урахуванням усіх складових (маркетингової, виробничої, фінансової, організаційної, соціальної та інноваційної);
- 2) забезпечити контроль за діяльністю підприємства та виявити фактори, що знижують стійкість;
- 3) оптимізувати поєднання окремих складових розвитку підприємства з метою підвищення економічної стійкості та ефективності.

Для формування системи оцінки сталого розвитку підприємства необхідно

сформулювати його стратегічні цілі та показники їх досягнення. Потім бажаний (ідеальний) стан слід встановити за нормативними значеннями показників. Різниця між нормативними та фактичними значеннями показників відображає ключові проблеми сталого розвитку та показує напрямки коригувальних впливів.

Включення корпоративної культури в систему стратегічних цілей сталого розвитку починається з визначення стейкхолдерів діяльності компанії (стейкхолдерів) та їх інтересів.

Зацікавлені сторони представляють групи, які впливають на компанію або знаходяться під її впливом.

Між компанією та стейкхолдерами відбувається постійний обмін ресурсами. У цьому процесі повна симетрія виникає рідко. Стейкхолдери мають сильний вплив на компанію, оскільки вони визначають, чи отримає вона певний ресурс і як зможе його використовувати.

Після визначення інтересів основних груп стейкхолдерів компанії необхідно вибрати показники, які дозволяють встановити, чи досягла компанія поставлених цілей, тобто чи задоволені інтереси кожної групи. Набір показників індивідуальний для кожної компанії. Управління підтримкою стейкхолдерів і створення конкурентних переваг визначаються ключовими компетенціями компанії та конкретними умовами середовища.

Тому налагодження ефективної взаємодії зі стейкхолдерами допоможе визначити пріоритетні напрямки розвитку господарської організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інструменти активізації корпоративної культури підприємства в сучасних умовах

В умовах інноваційного розвитку постіндустріальної економіки, боротьби за світове технологічне лідерство відбувається переоцінка ролі та значення людини в системі управління організацією. Глобалізація ринків праці, зміна параметрів конкурентного середовища, значне підвищення вимог економіки до якості людського капіталу призводить до розуміння того, що лінійні (адміністративні) моделі управління організаціями вичерпали себе, підвищити ефективність можна лише шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних і гнучких моделей.

Одне з найважливіших місць у системі управління організацією належить підсистемі управління персоналом. Персонал є невід'ємною частиною будь-якої організації, яка, в свою чергу, є взаємодією людей, об'єднаних спільними цілями. Важливою складовою управління персоналом є управління мотивацією праці. Перехід до нелінійних моделей управління передбачає використання комплексу різноманітних методів впливу на працівників, що поєднують як матеріальні, так і нематеріальні фактори. До останнього відноситься феномен корпоративної культури - потужного інструменту управління персоналом, який забезпечує довгостроковий успіх організації на ринках товарів і послуг.

Компанія не існує без власної культури. Якщо вона не була свідомо створена, то виникне в процесі становлення і роботи. Від того, якою буде корпоративна культура, залежить залученість співробітників, імідж компанії. В умовах сучасного ринку це важливо – тільки клієнтоорієнтований, відкритий і впізнаваний бізнес є успішним.

Корпоративна культура - це набір моделей поведінки в організації. Його

формують і поділяють усі члени команди. Простіше кажучи, це система цінностей, правил, традицій, яких дотримується персонал.

Складові корпоративної культури сучасної організації:

1. Організаційні: система керівництва; норми поведінки; формування процесу праці; методи вирішення конфліктів; система зв'язку; фірмовий стиль. Це також включає ситуації, з якими працівники стикаються щодня. О котрій годині приходити і залишати робоче місце? Чи є право залишити робоче місце? Як одягатися? Як спілкуватися з колегами. Якщо ці правила будуть неприйнятними або виснажливими для працівника, він не зможе працювати.

2. Ідеологічні: традиції; особистісні цінності; цінності компанії; вектор розвитку. Наприклад, філософія закладу передбачає здоровий спосіб життя, а новий працівник не любить спорт. Йому і команді незручно один одному – у них різні цінності.

Єдиної класифікації типів корпоративної культури не існує. Автори, які вивчали цю тему, створили власні варіанти.

За основу взято модель Роберта Куїна і Кіма Кемерона з Мічиганського університету, яка відображає принципи типології корпоративної культури.

1) Кланова культура спрямована на створення атмосфери, схожої на сімейну або колективну. Основна ідея – підтримувати та розвивати внутрішні стосунки, створюючи враження спільності та взаємодопомоги. Всі члени команди допомагають один одному, підтягують і навчають тих, хто відстає.

До основних ознак цього типу корпоративної культури відносяться:

- колективізм: командна робота є ключем до досягнення успіху, колективізм і спільні цілі знаходяться в центрі уваги;

- взаємодопомога: всі члени колективу допомагають один одному, підтягують і навчають відстаючих, тому співробітники відчують, що можуть покластися один на одного і готові надати допомогу в різних ситуаціях.

- спільні цінності та традиції: організації з клановою культурою часто

розвивають спільні цінності та традиції, що сприяє внутрішній єдності, робочий процес може нагадувати сімейний або дружній колектив.

- лідерство, засноване на підтримці: лідери в організаціях з клановою культурою зазвичай виступають в ролі наставників і фасилітаторів, топ-менеджери спілкуються з підлеглими без домінування, якщо хтось вважає себе занадто розумним, він не затримається в компанії надовго.

Найчастіше кланова корпоративна культура притаманна молодим компаніям, але зустрічається і у великих корпораціях. Для HR-фахівців ключовими завданнями будуть підтримка командної динаміки, стимулювання взаємодопомоги та особистісного розвитку співробітників.

2. Адхократія або культура підприємництва. Свобода дій, думки та розвитку – так можна охарактеризувати адхократичні компанії. Організації з такою структурою орієнтовані на гнучкість, інноваційність і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ця культура підходить для компаній, що працюють у сферах, де існує велика невизначеність і потреба у творчому підході до роботи.

Основні ознаки культури адхократії включають:

- інноваційність: головним принципом культури адхократії є стимулювання інноваційних ідей та експериментів.

- гнучкість і адаптивність: такі організації легко адаптуються до змін у бізнес-середовищі. Це дозволяє їм ефективно реагувати на нові виклики та можливості, забезпечуючи високий рівень гнучкості;

- індивідуальна відповідальність: процес прийняття рішень в культурі адхократії може бути розподіленим, і працівники несуть велику індивідуальну відповідальність. Творчість та ініціатива заохочуються.

- Орієнтація на результат: проекти та завдання оцінюються відповідно до їх ефективності та внеску в загальний успіх компанії.

HR-фахівцям важливо стимулювати та підтримувати креативність

співробітників, а також розвивати механізми співпраці та комунікації для ефективної реалізації проектів.

3. Ринкова культура в організаціях характеризується конкурентною спрямованістю та орієнтацією на зовнішнє середовище. Основним завданням такої культури є досягнення успіху на ринку, завоювання та утримання лідерства, а також реагування на потреби та очікування клієнтів.

Ринкова культура часто характеризується такими ознаками:

- Внутрішня конкуренція: співробітники орієнтовані на результат і часто можуть конкурувати один з одним.

- Клієнтоорієнтованість: ринкові організації активно вивчають ринок, прислухаються до відгуків споживачів і відстежують зміни споживчого попиту;

- Ринкова орієнтація: такі організації чітко знають свої позиції на ринку і прагнуть їх покращити. Вони слідкують за ринковими тенденціями та стратегіями та завжди готові впроваджувати інновації для підтримки своєї конкурентної переваги;

- переможний дух: команду об'єднує бажання перемагати та займати кращі позиції на ринку. Загальний успіх компанії важливий для всіх співробітників.

Для HR-професіоналів у ринкових організаціях ключовими викликами є формування команд з відповідними навичками, підтримка культури інновацій та розробка програм навчання та розвитку персоналу.

4. Бюрократична або ієрархічна культура в організаціях характеризується чіткою структурою, визначеними ролями та ефективним контролем. Ця модель сприяє організації та регулярності, а її елементи включають:

- стабільність і контроль: організації з бюрократичною культурою прагнуть створити стабільне і передбачуване робоче середовище. Наприклад, чітко визначені ролі та відповідальність, а також збалансований контроль над процесами та результатами;

- єдність і відповідальність: кожен рівень ієрархії має свої обов'язки, а

співпраця між різними рівнями може бути обмеженою;

- вертикальна комунікація: управління в таких організаціях зазвичай здійснюється вертикально, зверху вниз;

- традиційність: в організації з бюрократичною культурою зміни можуть бути повільними, оскільки існує опір відхиленню від традиційних методів.

- Державні структури побудовані на ієрархії. Для кожного аспекту роботи є свій менеджер, а у нього інший керівник. Тож завданням HR може бути підтримка розвитку індивідуальних кар'єрних шляхів у межах ієрархії, а також забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями організації.

Компанії з «чистим» типом є скоріше винятком, ніж правилом. Зазвичай компанія має суміш кількох типів корпоративної культури в різних пропорціях. Подекуди вони представлені в рівних частках, але частіше один із типів домінує.

Створити внутрішню культуру, де кожен співробітник буде вкладати всі сили в спільну мету компанії, нелегко. Ми зібрали поради щодо створення корпоративної культури на прикладі Google.

1. Ви повинні підходити до створення корпоративної культури так, ніби це проект створення бренду або продукту. Внутрішня культура організації є потужним інструментом маркетингу. Якщо ви його розвиватимете, у вас буде достатньо людей, які захочуть на вас працювати.

2. Не зупиняйтеся, коли здається, що весь колектив задоволений станом справ, не забувайте - ви можете зробити ще краще. Шукайте ідеї, надихайтесь великими компаніями. Google або Netflix є хорошим прикладом розвитку та турботи про співробітників.

3. Важливість кожного. Корпоративну культуру неможливо запровадити «згори». Дайте своїм співробітникам можливість щось змінити, стати частиною проекту. Вони допоможуть вам зрозуміти, який тип найкраще підходить для вашої організації. Співробітники повинні відчувати себе не гвинтиками великої машини, а її творцями. Отримувати відгуки про ідеї, мати голос – ось що цінно.

4. Правильно сформульована мета. Ви хочете працювати заради глобальних цілей. Чи знаєте ви, яка мета Google? «Упорядкувати всю доступну у світі інформацію, зробити її доступною та зручною для використання в універсальному масштабі». З цієї причини ви хочете працювати та бути значущими в глобальному контексті.

5. Наймайте тих, хто вам підходить. Поради здаються банальними, але на практиці вибрати досвідченого кандидата, який розділяє цінності організації, складно. Тут важлива не тільки робота відділу кадрів, а й всієї команди.

6. Підвищення ефективності роботи. Покарати працівника, який зробив помилку, і не говорити про це – діяти всупереч загальним інтересам. Створіть систему розрахунку KPI. Це має бути для всіх, включно з керівництвом. У Google завдання отримують всі, і від якості їх виконання залежить рейтинг, який є у відкритому доступі. Це чітко показує в цифрових термінах, як хтось працює. Все чесно.

7. Свобода і довіра. Якщо відкидати всі ідеї та пропозиції колег, мало хто захоче розвивати компанію в майбутньому. Співпраця, побудована на відкритості та довірі, дає набагато кращі результати.

Завдання кожної організації – створити таку корпоративну культуру, яка дозволяє співробітникам почуватися комфортно не на словах, а на ділі. Задоволений співробітник - це безкоштовна реклама, яка залучає нових співробітників і клієнтів.

Функції корпоративної культури в сучасних організаціях:

- формування іміджу організації;
- створення мотивації для колективу;
- попередження професійного вигорання;
- підвищення залученості;
- підвищення значущості працівників;
- допомога новим співробітникам в адаптації та адаптації;

– формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією;

– упорядкування роботи відділів.

Отже, наш аналіз корпоративної культури ТОВ «Домінос Піца Україна» свідчить про те, що суттєвих змін у корпоративній культурі немає потреби, оскільки місія та стратегія організації вже чітко сформовані, команда має єдине бачення цілі організації, є певні корпоративні цінності, символи, однак під час аналізу було виявлено, що є деякі моменти, які потребують вдосконалення.

Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Домінос Піца Україна» такі:

- розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадження нового програмного забезпечення;
- створити нову посаду – фахівець з корпоративної культури.

1. Розробка Положення про корпоративну культуру. Розробку даного нормативного акту можна доручити фахівцю з корпоративної культури, про що йтиметься далі. Ключова цінність створення такої посади полягає в тому, що розробка таких документів дозволяє компанії зрозуміти: яка її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і консолідувати систему управління компанією, максимально ефективно розподіливши відповідальність і повноваження між різними рівнями управління. Тобто дійсно зробити підприємство ефективно керованим і зрозумілим як «зсередини», так і «ззовні» [56, с. 53]. Ясність завжди з'являється, коли ви намагаєтеся викласти свої думки на папері, а якщо вони ще й виносяться на загальне обговорення, то це дозволяє врахувати всі «за» і «проти» і побудувати дійсно ефективну систему управління, під на якому всі: і акціонери, і «зацікавлені особи» будуть чітко і однозначно

розуміти цілі і завдання, які стоять перед компанією, і правила, за якими вона працює. Робота над створенням посади починається, як правило, з діагностики загального клімату в компанії. Результати дослідження в більшості випадків виявляють якусь загальну проблему, механізми вирішення якої разом із цінностями та прописуванням правил гри також закладені в корпоративному кодексі компанії.

Пропозиція тут – організація «нестандартних» відпусток для працівників підприємства. Такі корпоративні свята зможуть більше згуртувати колектив, крім того, характер цих свят найбільше сприяє дружньому спілкуванню. Свято має приносити задоволення колективу. Необхідно, щоб в результаті його реалізації підвищилася довіра працівників до керівництва, вони мали можливість пізнати своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору.

4P: Office Monitor 2.0 працює у звичайному Інтернет-браузері та поєднує:

- 1) Внутрішньокорпоративний інформаційний портал;
- 2) Система управління персоналом;
- 3) Система безпеки (контроль фізичного доступу на підприємство).

Як внутрішньокорпоративний Інтранет-портал система 4P: Office Monitor виконує дві основні функції:

1. Виступає джерелом поточної інформації для співробітників організації;
2. Є інтерактивним середовищем для взаємодії співробітників і засобом зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом підприємства. Постійна доступність цієї інформації спрощує взаємодію між співробітниками в процесі щоденної роботи та сприяє адаптації нових співробітників до існуючих корпоративних правил.



Рис. 3.1.1. Першочергові заходи щодо вдосконалення корпоративної культури в ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

Після оцінки корпоративної культури підприємства сформовано алгоритм оптимізації витрат на формування корпоративної культури, що дозволить ефективно управляти її розвитком (рис. 3.1.2).

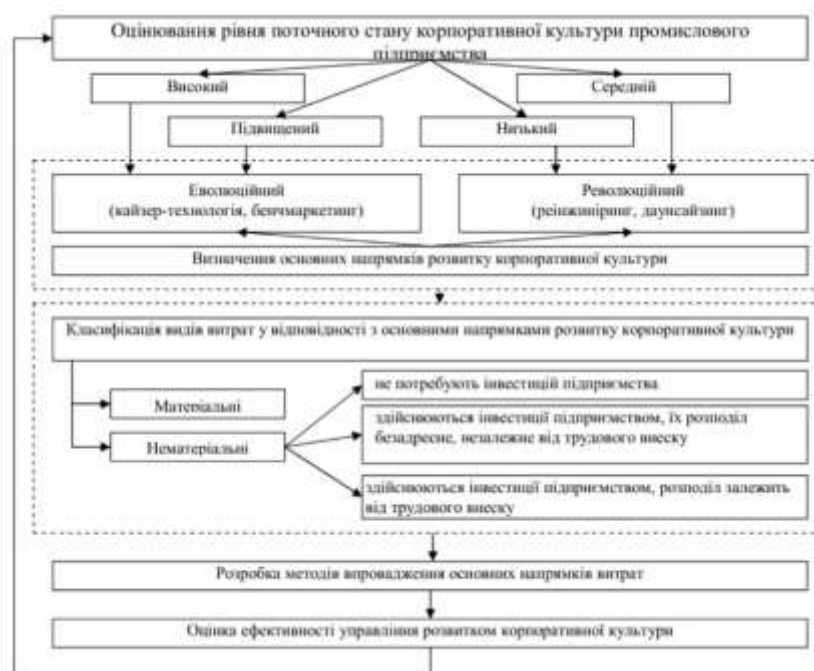


Рис. 3.1.2. Послідовність дій з оптимізації витрат на управління розвитком корпоративної культури

На нашу думку, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, задоволеність і відданість персоналу, що призведе до зниження плинності кадрів, підвищення

продуктивності праці, а відповідно і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, позитивна корпоративна культура вирішує багато проблем, але спочатку її потрібно створити. Потрібно орієнтуватися на успіх інших компаній, але не забувати про персонал і специфіку свого бізнесу.

3.2. Пріоритетні напрями формування позитивної корпоративної культури на підприємствах України

У сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечується корпоративною культурою. Корпоративна культура визначає не тільки відмінність організацій, але й визначає успішність їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі.

Інноваційна діяльність підприємства також вимагає міцної матеріальної, фінансової та людської бази, однак без чітко сформованої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху на ринку та конкурентоспроможності своїх інноваційних продуктів, інноваційних процесів. не розвиваються задовільно.

У цьому аспекті важливу роль відіграють методи діагностики корпоративної культури, над розробкою яких працювали відомі вчені. Серед найбільш значущих результатів цих досліджень слід виділити метод клінічних досліджень Е. Шейна, метод діагностики корпоративної культури організації, запропонований К. Кемероном і Р. Куїном, і певною мірою систему показників. діагностики та стратегічного управління компанією, запропоновані Д. Нортоном і Р. Капланом та ін.

Посилення конкуренції на ринку вимагає нових, ефективних способів роботи персоналу. В умовах сучасної економіки саме інновації є рушійною силою розвитку компанії. Інноваційні підходи до створення корпоративної

культури сприятимуть досягненню сталого розвитку та підвищенню інноваційного потенціалу підприємства [15, с. 76].

Дослідження Асоціації менеджерів показує, що питаннями інновацій в компанії та управління змінами в основному займаються топ-менеджер компанії (у 83% випадків) і його заступники, і лише 23% респондентів відзначили, що є спеціальний відділ.

Дуже часто це завдання лягає на топ-менеджера, який не має в своєму розпорядженні достатньо формалізованих методів, процедур, структур, що підтримують його стратегічні плани. При цьому нестача фінансових ресурсів не вважається суттєвою перешкодою для формування корпоративної культури. У більшості випадків ініціатором змін є також топ-менеджер компанії або директор з персоналу [54, с. 128].

Корпоративна культура на інноваційному підприємстві повинна містити такі складові [57, с. 28]:

1. Місія - мета організації з точки зору суспільної користі.
2. Мета компанії, яку розуміє і усвідомлює кожен співробітник.
3. Базові цінності, що визначають роботу як кожного співробітника, так і компанії в цілому.
4. Стиль спілкування співробітників в організації, загальний для всього персоналу.
5. Модель поведінки співробітника компанії, яка відображає основні принципи роботи організації, а також особистісні характеристики.
6. Корпоративна преса як всередині організації, так і для зовнішніх клієнтів: партнерів, дилерів та ін.
7. Історія підприємства, яка відображена в книгах пам'яті, брошурах.
8. Рекламний слоган або девіз фірми.
9. Традиції компанії - це ті, що існують давно, а також новостворені.

Корпоративна культура підвищує стабільність компанії, надаючи їй

більшої гнучкості. Він визначає лінію поведінки, що дозволяє співробітникам швидко і адекватно реагувати на несподівані події. Важливо пам'ятати, що топ-менеджмент компанії має великий вплив на інноваційні процеси в організації. Він може сприяти інноваційним проектам, надаючи необхідні ресурси. Корпоративна культура проявляється через систему установок і очікувань, які поділяють співробітники компанії. Корпоративну культуру також можна визначити як підхід до ведення бізнесу. Тому інноваційні підходи до створення корпоративної культури організації можуть сприяти успішному розвитку компанії.

Існують принципи побудови корпоративної культури, які спрямовані на забезпечення сталого та інноваційного розвитку компанії. Основними з них є такі [50, с. 107]:

- створення системи найму, навчання та стимулювання персоналу, за якої працівники поділяють цілі організації та мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників;
- організація постійного обміну інформацією між співробітниками для формування уявлення про поточний стан компанії та зміни ситуації в режимі реального часу;
- розподіл влади та делегування працівникам повноважень, необхідних для швидкого та адекватного подолання проблемної ситуації;
- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю працівника за досягнення поставлених цілей;
- постійний аналіз поточної ситуації та розробка програми швидкого HRM може містити хроніку, описи різноманітних публікацій, аналіз ринку праці, тенденції розвитку ринку, на якому працює підприємство тощо.

ВГ дуже поширені в розвинених країнах на великих підприємствах (з тисячами або навіть десятками тисяч працівників). Завдяки VGs відбувається вільний обмін думками між різними групами співробітників підприємств, на

кшталт форуму, де кожен може взяти участь в обговоренні, незалежно від статусу, віку чи статі. Таким чином, ВГ відіграють важливу роль у психологічній інтеграції особового складу.

Поштова скринька (ПС) - виставлена на видному місці для збору листів із зауваженнями співробітників. З огляду на те, що ці листи можуть бути анонімними, PS часто називають «чорними скриньками». Досить сумнівний інструмент, оскільки суперечить ідеї відкритості. На практиці PS часто висять порожніми з двох причин:

- 1) якщо інформаційна система добре налагоджена, вони не потрібні;
- 2) якщо вона не налагоджена (а це часто свідчить про авторитарний стиль управління та нездорову робочу атмосферу) – з ними бояться контактувати через ризик репресій.

Довірена особа (довірчий офіс) – на деяких підприємствах вводиться спеціальна посада для вирішення складних питань, які неможливо вирішити формально. Ці функції покладаються на шановану всіма людину, яка вміє зберігати чужі таємниці та анонімність інформації. До них звертаються із запитаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний час очікування відповіді – тиждень.

Довідкова служба –

- а) біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання абонентів (як довідкова служба на телефоні 109);
- б) набравши відповідний номер, можна прослухати інформацію з певних питань.

Радіостанція – корисна на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм і відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих книги транслюють працівникам з радіостанції.

Телестудія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення їх необхідним обладнанням.

Трансляція може здійснюватися: в конференц-залах або на телевізорах (встановлених у громадських місцях). Також можна роздавати касети чи диски з фільмами про життя підприємства. Цей інструмент використовується в основному в міжнародних компаніях з філіями в різних країнах для обміну інформацією між філіями.

Intranet - внутрішня електронна пошта. В даний час він використовується практично на всіх підприємствах рекламного, туристичного, виставкового та інших ринків, співробітниками яких є переважно молоді люди з хорошими навичками роботи з комп'ютером, а офіси зосереджені у великих і середніх містах.

Ефективність засобів підвищення якості залежить не стільки від фінансових ресурсів, скільки від хорошої організації роботи. Вибір і застосування відповідних методик є багатоетапним процесом і залежить від таких факторів [55, с. 131]:

- розмір і структура підприємства;
- розташування його структурних елементів (централізоване чи розгалужене);
- структура працівників (відносно однорідні групи або репрезентують різноманітні соціальні прошарки і навіть культури);
- традиції, що склалися на підприємстві;
- відповідність форми обраного засобу змісту, який необхідно передати.

Наприклад, у конфліктних ситуаціях усна розмова завжди краще листів і оголошень.

Загальний принцип можна виразити так: чим більше підприємство, тим різноманітнішими повинні бути комунікаційні засоби та канали інформації. Повторення різних версій одного і того ж повідомлення різними каналами допомагає підвищити його ефективність.

Ще одним важливим елементом гнучкої корпоративної культури є

підготовка до можливих кризових ситуацій. Компанія повинна проаналізувати «дрібні неприємності». Це допоможе їй передбачити серйозні збої та розробити ефективну програму відновлення стабільності у разі кризи. Окремі підприємства, численні зв'язки з виробниками обладнання дозволяють підприємству виконувати роботи на високому рівні та бути лідером на вітчизняному ринку [34].

ТОВ «Доміно'с Піца Україна» має свою неповторну внутрішню атмосферу, добрі традиції та міцний зв'язок між усіма співробітниками. Колектив об'єднують не лише робочі справи, а й неформальні заходи. Особлива увага приділяється організації творчих та професійних конкурсів.

Методологія формування та впровадження ефективної корпоративної культури використовує основні групи методів адміністративного, економічного та соціально-психологічного характеру.

Цінності, будучи ядром корпоративної культури, здатні мотивувати не тільки співробітників, а й споживачів продукції компанії.

Очевидною є потреба у створенні моделі, яка б об'єднувала всі рівні життя та діяльності, на які впливають цінності компанії, від поведінки персоналу до лояльності клієнтів. Це нове завдання також вимагає розробки нових інструментів для управління розповсюдженням цінностей підприємства та оцінки ефективності цієї роботи.

Нами систематизовано основні цінності у формуванні ефективної культури підприємства на основі характеристики фактора незалежності від впливу зовнішнього середовища (рис. 3.2.1.).

Вважаємо за необхідне запропонувати модель формування культури підприємства харчування, що враховує специфіку ринку його діяльності. У запропонованій моделі ключову увагу приділено двом основним факторам, які визначають розвиток корпоративної культури та, відповідно, визначають основні завдання її проектування: це конкуренція на ринку та якість. Якість розуміється як відповідність діяльності підприємства всім технологічним цінностям,

загальним для всіх підприємств галузі.

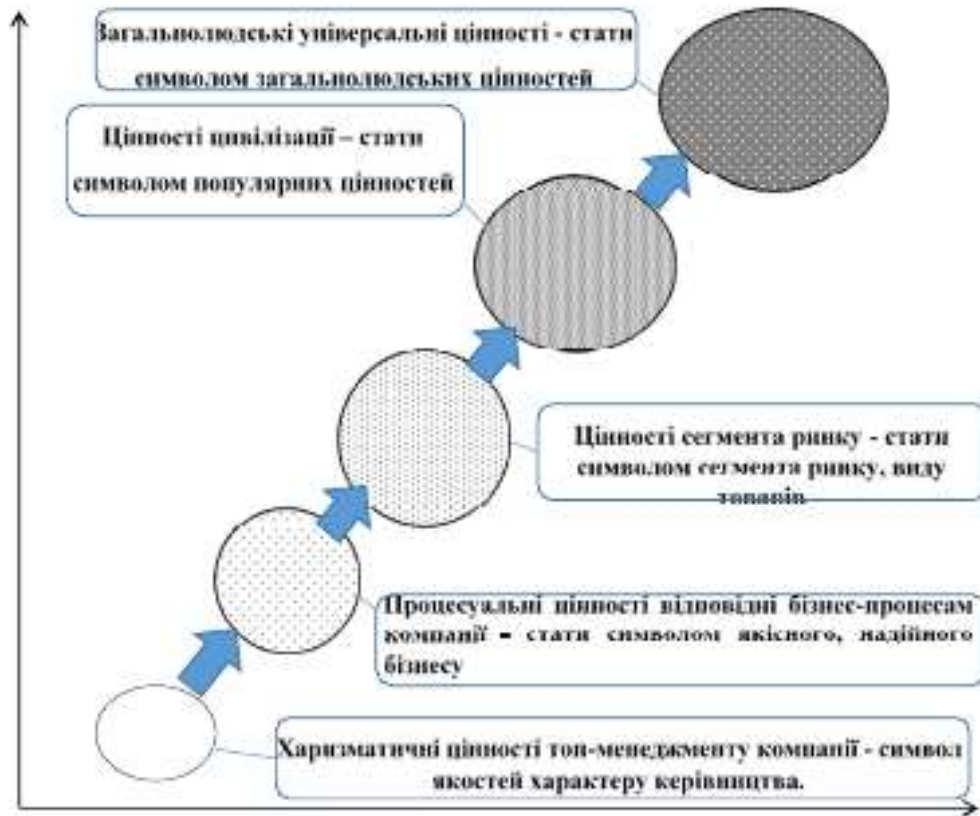


Рис. 3.2.1. Систематизація базових цінностей формування корпоративної культури підприємства

Ключовими етапами формування корпоративної культури харчового підприємства на ціннісній основі є аналіз властивостей продукції підприємства та розробка місії підприємства – визначення цінності, яку бізнес-організація пропонує ринку; визначення корпоративної концепції – загальних принципів і методів реалізації місії підприємства; формування бачення – іміджу підприємства в майбутньому, стану, до якого воно буде прагнути в довгостроковій перспективі; розробка системи цінностей, які об’єднують підприємство навколо місії та бачення; аналіз поточної корпоративної культури та визначення відповідності існуючої культури розробленій місії та цінностям; цілеспрямовані дії на

корпоративну культуру з метою викорінення негативних тенденцій у роботі підприємства, спричинених домінуванням певних цінностей, що суперечать місії підприємства; розробка правил і стандартів, що описують процеси підприємства і моделі поведінки, засновані на корпоративній концепції і цінностях - проекція вартості; розробка організаційних заходів, спрямованих на забезпечення розуміння, відданості та бажання персоналу слідувати місії та цінностям підприємства; оцінка ефективності корпоративної культури та внесення необхідних коректив.

Сучасні дослідники запропонували ряд методів, які сприятимуть поширенню серед персоналу компанії обраних керівництвом основних цінностей:

1. Проекція цінностей на вибір об'єктів і предметів особливої уваги, контролю з боку керівників, на вибір критеріїв оцінки роботи. Таким чином, керівники дають зрозуміти, які якості персоналу важливі для компанії.

2. Проекція цінностей на реакцію керівництва в критичних ситуаціях і в стані організаційної кризи, що дозволяє максимально глибоко зрозуміти основні цінності компанії, дотримання яких зберігається навіть в екстремальних ситуаціях.

3. Проекція цінностей на ролі, процеси навчання та навчання. Процес навчання є одним із найважливіших і найефективніших у поширенні цінностей серед персоналу. Модифікація стандартних програм навчання навичкам дозволяє наочно показати вплив цінностей компанії на повсякденну роботу.

4. Проекція цінностей на критерії визначення винагороди та статусів, що дозволяє більш глибоко зрозуміти моделі поведінки, актуальні для підприємства, допомагає працівникам більш точно розставляти пріоритети в роботі та сприяє формуванню культури створення управлінські рішення в дусі цінностей підприємства.

5. Проекція цінностей на поточні критерії підприємства щодо найму,

просування та звільнення, що дозволяє розробити кадрову політику і, головне, процедуру відбору персоналу відповідно до цінностей компанії.

6. Проекція цінностей на організаційні символи та ритуали, що дозволяє зміцнити почуття ідентичності співробітників з підприємством.

Для характеристики фінансової успішності харчових підприємств запропоновано інтегральний показник, що складається з 4 основних елементів: прибуток на одного працюючого; збільшення доходу за останні два роки; збільшення прибутку за останні два роки; рентабельність продажів підприємства.

Коефіцієнти та відповідні методи та формули їх розрахунку для характеристики сформованості корпоративної культури: показник творчої ініціативи, показник ступеня впровадження інновацій, показник позитивного враження персоналу від підприємства, показник сформованості інформації та навичок, показник кваліфікації працівника, показника професійної компетентності та коефіцієнта відповідальності. Такі показники є уніфікованими, а тому можуть використовуватися безпосередньо для оцінки корпоративної культури на кожному підприємстві, їх різні параметри в кінцевому підсумку визначають бажаний ступінь ефективності.

За вказаними параметрами в досліджуваній групі культур ми обґрунтували чотири типи корпоративної культури: це інноваційний тип культури, снобістський тип, традиційний (консервативний) тип і вимушений тип культури.

Проведено порівняльну характеристику основних параметрів зазначених видів культур харчових підприємств з позицій ефективності. Виходячи зі співвідношення параметрів: прагнення до підвищення професійного рівня та адаптивність, готовність до ризику, найбільш ефективним типом корпоративної культури визначено інноваційний. Зроблено висновок, що корпоративна культура окремого підприємства не може бути однорідною, тобто інноваційною, традиційною, снобістською та нав'язаною в чистому вигляді, а є певною сукупністю таких типів.

Крім того, в процесі дослідження нами запропоновано діагностичний опитувальник стану корпоративної культури підприємств харчової промисловості, який є не тільки інструментом діагностики корпоративної культури, а й дозволяє розробити попередню стратегію трансформації корпоративної культури в більш ефективний, заснований на бажаннях працівників, оскільки створення та відновлення корпоративної культури підприємства всупереч волі та бажанням працівників абсолютно неможливе. На основі цього опитувальника визначається тип корпоративної культури підприємства, що сформувався (форсований тип, традиційний тип, снобістський тип чи інноваційний тип) або з'ясовуються окремі субкультури, якщо корпоративна культура зберігає мозаїчну структуру.

Методологічні основи мінімізації опору змінам у системі управління підприємствами харчової промисловості базуються на стратегічному підході, який допускає кардинальні зміни цілей і принципів корпоративної культури підприємством, глибокі трансформації та вирішення слабоструктурованих проблем.

Доведено, що необхідність адаптації корпоративної культури будь-якого промислового підприємства викликана необхідністю виживання в умовах жорсткої конкуренції на ринку. Для проведення трансформацій корпоративної культури сучасного промислового підприємства існує багато вимог та умов, серед яких слід назвати необхідність врахування корпоративної культури.

Вважаємо за необхідне запропонувати комплексну п'ятиетапну програму адаптації культури підприємства харчової промисловості до сучасного ринкового середовища (рис. 3.2.1.), реалізація якої дозволяє керувати процесами формування корпоративної культури промислового підприємства паралельно з модифікацією системи управління, а також сприяє зменшенню опору змінам.

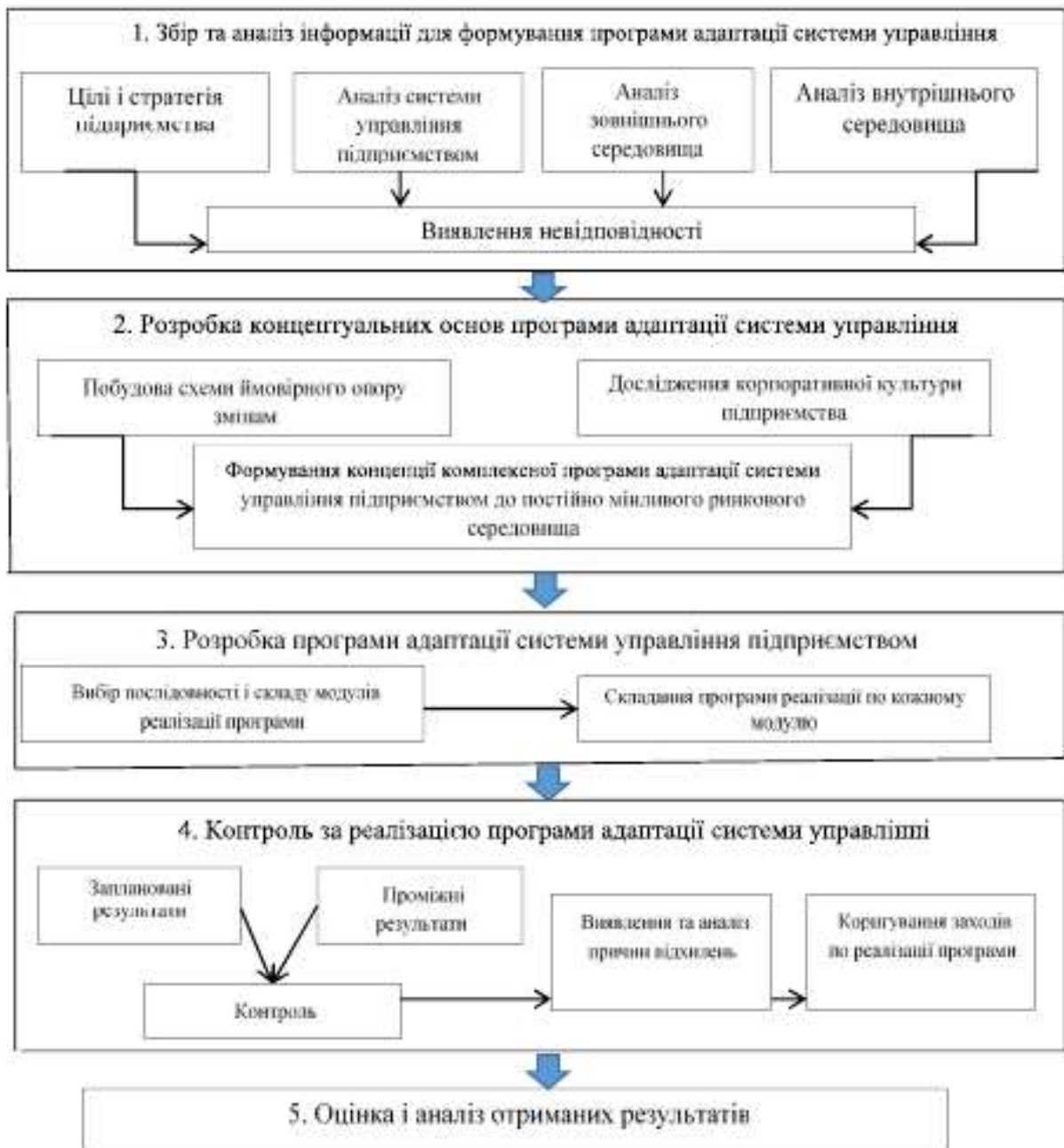


Рис. 3.2.1. Формування програми пристосування культури підприємства харчової промисловості до сучасного ринкового середовища

У процесі вивчення основних теорій, які зачіпають питання та механізми формування ефективної культури підприємств харчування, ми зазначили, що на сьогоднішній день існує низка протилежних теорій, які базуються на тому, що разом працівники підприємства можуть, з правильний підхід, зміна основ своєї

корпоративної культури.

Першим кроком механізму формування ефективної корпоративної культури є розуміння гострої необхідності змін поточної культури, другим кроком є діагностика власної корпоративної культури. Потім визначаються рівні, на яких мають відбуватися зміни – індивідуальний, груповий, організаційний. Наступним кроком є визначення сил, які сприяють змінам і стримують їх, а також якомога швидше оцінити ступінь опору інноваціям, необхідні причини такого опору та шляхи його усунення. Останнім етапом є вибір правильної стратегії змін, в рамках такої стратегії можна добре управляти інноваціями.

Таким чином, розроблено механізм трансформації корпоративної культури харчових підприємств у найбільш ефективну культуру інноваційного типу (рис. 3.2.2).

Інструментами ефективної трансформації корпоративної культури промислових підприємств харчової галузі є: зміна об'єктів з позиції менеджера, модифікація стилю управління під час конфліктів і криз, трансформація навчальних програм, зміна системи мотивації, зміна акцентів у термінах кадрової політики, зміни символіки та традицій компанії.

Формування корпоративної культури найбільш прогресивного інноваційного типу – трудомісткий, складний процес.

У запропонованому механізмі зміни слід відстежувати на будь-якому рівні та оцінювати за такими ознаками: рівень задоволеності працівників компанії, професійна компетентність, кваліфікація працівників, впровадження знань і важливих навичок, впровадження інновацій після закінчення спеціальної освітньої програми та показники. рівня трудової дисципліни. Будь-які рівні генерації повинні бути відображені в певних артефактах корпоративної культури, щоб вони стали справжнім відображенням новітньої корпоративної культури, виконуючи роботу зовнішньої та внутрішньої комунікації.



Рис. 5. Механізм перетворення корпоративної культури підприємств харчової сфери в найефективнішу культуру інноваційного типу

Тому імідж підприємства складається з ділового рейтингу, споживчого рейтингу, престижного та міжнародного.

Основною перешкодою для впровадження інновацій у таких фірмах є брак фінансових ресурсів. З 2009 року загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність зменшився майже на 30%. Із загального обсягу фінансування інноваційної діяльності вітчизняних підприємств майже 90% припадає на власні кошти, у 2016 році кошти державного бюджету становили трохи більше 6%.

Інвестиції вітчизняних інвесторів протягом усіх п'яти років були незначними. Примітно, що іноземні інвестиції у 2021 році зросли до 3,05%.

Війна та падіння рівня доходів населення гальмують та обмежують діяльність підприємства.

Недостатня фінансова підтримка галузі з боку держави:

- недосконала податкова політика, недостатній захист вітчизняного товаровиробника в цьому напрямку виробництва;

- залежність від іноземних постачальників, низька заробітна плата порівняно з конкурентами;

- складність отримання кредитних коштів;

- загальна фінансово-економічна криза;

Останнім часом в Україні склалася дуже нестабільна політична ситуація, що негативно впливає на компанію, оскільки компанія співпрацює з багатьма іноземними організаціями. І від того, які подальші кроки зробить держава, залежатиме значна частина діяльності компанії.

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу належать фактори, які впливають на існування самої організації, конкретні результати її діяльності. Такими факторами є: галузь і конкурентне середовище, споживачі (покупці), постачальники, партнери організації, контактні аудиторії, посередники.

Споживачі, головна мета, заради яких функціонує підприємство, серйозно впливають на організацію, оскільки сьогодні потреби та смаки споживачів змінюються дуже швидко, тому підприємству необхідно задовольняти їхні вимоги швидше, ніж конкуренти. Дуже важливо знайти надійних постачальників якісних товарів, які є вагомим фактором конкурентоспроможності підприємства. Своєчасна поставка та ексклюзивність товару можуть вивести компанію на більш високі щаблі розвитку. Також дуже важливо співпрацювати з компаніями, які також мають власні дослідницькі центри, щоб мати можливість обмінюватися та

купувати не лише самі товари, а й отримувати нові знання та технології. Для успішної реалізації продукції необхідно проводити маркетинговий моніторинг, тому аналіз маркетингової діяльності є одним з найважливіших моментів аналізу діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3. Економічний ефект — це відображення результату діяльності, тобто стану, до якого повинен прагнути економічний об'єкт. Поняття «ефект» і «результат» як тотожні категорії і орієнтувати на нього побудову конкретної системи управління, в нашому випадку корпорації. Таке управління, що отримало в міжнародній практиці назву «менеджмент результатів», спрямоване на кількісне збільшення результуючих показників, хоча й передбачає певною мірою зміну якісних характеристик.

Таким чином, ефективність будь-якої системи можна представити в загальному вигляді показником, що характеризує відношення отриманого цією системою результату до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликали цей результат.

Розвиток корпоративної культури дає компанії ряд переваг:

1. Конфлікти зменшуються, ділові відносини покращуються.
2. Скорочуються непродуктивні витрати часу.
3. Підвищується задоволеність і лояльність персоналу, а в результаті клієнтів підвищується продуктивність праці.
4. Підвищується економічна ефективність бізнесу.

Одним із помітних результатів сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що співробітники мають спільне розуміння того, що таке організація та що вона виступає. Це, у свою чергу, призводить до згуртованості співробітників, лояльності та відданості організації, і, отже, працівники з меншою ймовірністю залишають організацію.

ВИСНОВКИ

1. Функціонування інститутів корпоративної культури та соціального діалогу в суспільстві характеризується наявністю органічного взаємозв'язку та взаємовпливу цих явищ. З точки зору перспектив розвитку соціального діалогу важливим стратегічним орієнтиром корпоративної культури організації є ідеологія соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає побудову партнерських стосунків зі співробітниками, спрямованих на підвищення їх задоволеності роботою компанії. діяльності. У цій ситуації працівники активно інформуються та залучаються до процесу прийняття рішень, формується публічна звітність, а тому виникає потреба у використанні механізмів соціального діалогу з метою вдосконалення системи комунікації всередині організації, пошуку шляхів узгодження групових інтересів, що лежать в основі взаємовідносин і взаємодії співробітників з організацією, а також шляхи вирішення конфліктів, що виникають у зв'язку з реалізацією цих інтересів. З іншого боку, корпоративна культура організації може розвиватися, зокрема, під впливом неформальних лідерів (працівників та їх представницьких організацій), коли існують традиції договірного регулювання колективних трудових відносин, соціального діалогу, участі в профспілках. інтегровані в його модель.

2. Важливою умовою ефективного розвитку вітчизняних організацій є пошук методів управлінського впливу на персонал. Одним із важливих інструментів такого впливу є формування та розвиток корпоративної культури, про що свідчать успіхи компаній різних країн світу, які декларують основні норми, принципи та правила корпоративної культури, визнаючи її провідним чинником у розвитку та конкурентоспроможності. У нашій країні корпоративна культура найчастіше залишається поза увагою керівників підприємств.

У законодавчому плані в Україні сьогодні немає жодних обмежень, які б перешкоджали розвитку соціального діалогу на всіх його рівнях. Якщо на мікрорівні реалізацію завдань щодо формування корпоративної культури можна

забезпечити за допомогою існуючих механізмів договірного регулювання колективних трудових відносин, то на інших рівнях необхідно реалізувати комплекс заходів, які дозволять повною мірою використовувати широкі можливості соціального діалогу шляхом:

- створення позитивної мотивації всіх соціальних партнерів для розвитку соціального діалогу, формування необхідних передумов та розширення використання сторонами таких засобів разом із колективними переговорами, як консультації, обмін інформацією, спільне прийняття рішень, застосування координаційних процедур тощо;

- розширення кола питань, які безпосередньо впливають на формування корпоративної культури та регулюються за допомогою механізмів соціального діалогу в колективних договорах і угодах усіх рівнів, забезпечення системного контролю за виконанням цих зобов'язань;

- формування в суспільстві орієнтирів для розвитку основних інституційних елементів громадянського суспільства, таких як, наприклад, належно структуровані організації роботодавців;

- розвиток взаємодії сторін соціального діалогу з місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, засобами масової інформації, неурядовими та громадськими організаціями, територіальними громадами, іншими соціальними інститутами всіх рівнів, діяльність яких пов'язана з питаннями формування корпоративної культури, підтримки ініціатив щодо створення таких організацій, надання їм юридичної та консультаційної допомоги.

3. Domino's Pizza - це компанія, яка змогла пройти шлях від однієї піцерії в маленькому містечку Іпсіланті до піцерії №1 у світі.

Сьогодні Domino's Pizza - це компанія, яка володіє понад 17 000 піцерій у 92 країнах світу, де працюють понад 300 000 співробітників.

В Україні перша піцерія Domino's була відкрита 8 жовтня 2010 року на Контрактовій площі, а пізніше ця піцерія переїхала на вулицю Сагайдачного, 14.

За перші дев'ять років було відкрито близько 60 піцерій у різних містах України.

Сьогодні мережа Domino's Pizza в Україні включає:

- понад 40 піцерій у Києві (понад 1500 співробітників);
- піцерія в Броварах;
- піцерія в Ірпіні;
- піцерія у Вишневому;
- 6 піцерій в Одесі;
- 4 піцерії у Львові.

На основі аналізу та дослідження основних проблем формування корпоративної культури вітчизняних підприємств харчової промисловості, зокрема ТОВ «Доміно Піца Україна», нами запропоновано системну класифікацію організаційних культур українських фірм, яка базується на критеріях, що характеризують джерела влади в організації, тому що керівник в першу чергу відповідає за рівень розвитку корпоративної культури в організації. Визначено, що для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності як національного, так і міжнародного бізнесу керівництву українських компаній просто необхідно інвестувати ресурси у формування та вдосконалення корпоративної культури та механізмів її відтворення, т.к. це основа успішного розвитку будь-якої підприємницької діяльності.

Неможливо отримати повне уявлення про корпоративну культуру організації, оцінюючи її одним методом, оскільки кожен метод описує її з певних аспектів, тому для аналізу та оцінки корпоративної культури ТОВ «Домінос Піца Україна» були використані наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу корпоративної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристика корпоративної культури за методикою Г. Хофстеде; метод опитування, в даному випадку - анкетування.

Проаналізувавши корпоративну культуру декількома методами, ми приступили до визначення її ефективності, а також з'ясували необхідність її вдосконалення. З метою кращого аналізу корпоративної культури та розуміння проблем, які існують в компанії, було проведено опитування співробітників ТОВ «Домінос Піца Україна», яке показало, що загальний рівень задоволеності вище середнього, що, безсумнівно, є хорошим результатом. Тому керівництву ТОВ «Домінос Піца Україна» необхідно звернути увагу на соціально-психологічний клімат у колективі.

Тому для збереження стабільності позиції своєї компанії керівники повинні використовувати гнучкі бізнес-стратегії, а конкурентоспроможність компанії визначається людським фактором, який включає високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння та прийняття місії та цілей компанії серед її співробітників. Всі ці якості виховуються відповідною корпоративною культурою.

4. Основними шляхами вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Домінос Піца Україна», на нашу думку, є:

- необхідно розробити кодекс корпоративної поведінки;
- покращувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- проводити постійну діагностику існуючої корпоративної культури, а також задоволеності нею співробітників;
- впровадження нового програмного забезпечення;
- створити нову посаду - фахівець з корпоративної культури.

В результаті впровадження запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, задоволеність і відданість персоналу, що призведе до зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, а відповідно і підвищення ефективності підприємства.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «Домінос Піца Україна» також дозволило визначити основні заходи, що

сприяють розвитку корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу та зацікавленості співробітників. в саморозвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акаймова А. Інформаційно-комунікативні процеси. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса, 2012. Вип. 2. С. 77–84.
2. Андрійчук Ю. А. Теоретична сутність та зміст поняття «механізм». ШП: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/28900/1/005_010_010.pdf.
3. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності: матеріали наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 2016.). Луцьк, 2016. С. 68–72
4. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. Інвестиції:практикатадосвід.2016.№ 1. С. 92–96.
5. Базарова Г., Хмеленко А. Комунікації в управлінні персоналом: формування корпоративної культури. Маркетинг. Управління. 2015. С. 36–40.
6. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблікрейшинз. Київ : МАУП, 2005. 440 с.
7. Безугла Л.Р. Діалог, діалогічний текст та діалогічний дискурс. [URL:http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/2/L.R.%20Bezugla.pdf](http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/4934/2/L.R.%20Bezugla.pdf).
8. Буркова Л. В. Класифікація інновацій в освіті. Теорія та методика управління освітою. 2014. № 4. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_4/4.pdf.
9. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент: Харків. нац. ун-т місто. домогосподарство в них. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 68 с.
10. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 229 с.
11. Виселко І.В. Медіа простір як соціокультурне явище: теоретичні розвідки та практичні наслідки. [URL:http://novyn.kpi.ua/2011-1/08-filos-](http://novyn.kpi.ua/2011-1/08-filos-)

[Vyselko.pdf](#).

12. Висоцька О.Є. Віртуальна реальність та постраціональна комунікація в контексті становлення суспільства постмодерну. Гуманітарний часопис. 2007. № 4. С. 5–11.

13. Вплив корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://nebotan.info/corporative/influence.php>. Глебська Л.В. Проблеми корпоративної культури вищого навчального закладу в умовах формування інформаційного суспільства. Вибрані матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У культурологічні читання пам'яті В.Подкопаєва / Український центр культурних досліджень Міністерства культури і туризму України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.culturalstudies.in.ua/sekcia_s_s5_1.ph.

14. Головська П.В., Кравченко М.О. Інноваційні підходи до управління корпоративними комунікаціями. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих учених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2016. Вип. 10, С. 18-21.

15. Гораш І.А., Щербіна О.С. Методика оцінювання ефективності процесу здійснення комунікації відділу кадрів підприємства: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської наукової конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» за підсумками науково-дослідницької роботи студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 74-76.

16. Горбань Ю.О. Новітні комунікативні можливості у взаємодії ЗМІ, органів державної влади та громадських організацій. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 4. С. 38–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_4_8.

17. Горовий В. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і

ресурс. Київ, 2010. 360 с.

18. Грицюта Н.М. Етика рекламної діяльності : навч. посіб. Київ : Ін-т журналістики Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка; Харків : Оберіг, 2008. С. 198–201; Паршенцева Н. Соціальна реклама. URL: www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Article/parsh_soc.php.

19. Грищенко І., Крахмальова Н. Роль комунікацій у функціонуванні вищих навчальних закладів. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/International_editions/Gryshchenko_Krakhmaleva_6.pdf.

20. Грищук А., Семенишин В. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Львів, 2010. Вип. 43. С. 184-196.

21. Гулакова Г.В. Моделі ефективності соціальної реклами в процесі реалізації управлінських рішень: шляхи використання. Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. наук. фахове вид. 2012. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=514>.

22. Державна інформаційна політика. Основні напрями. Кабінет Міністрів України. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=826927.

23. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat>.

24. Державне регулювання відносин у галузі реклами: проблеми та перспективи. Київ : Ін-т. конкурентного суспільства, 2007. 192 с.

25. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ: 2016. 129 с.

26. Дніпренко Н.К., Різун В.В. Запровадження комунікацій у суспільстві. Київ : ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.

27. Довгаль І.В. Принципи створення ефективної комунікативної моделі соціального діалогу. Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Соціологічні науки». Харків, 2012. Т. XV. № 1, 2.

28. Дубас О.П. Інформаційно-комунікаційний простір: поняття, сутність, структура. Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. Київ, 2010. Вип. 19. С. 223–232.
29. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013, 231 с.
30. Дячишин Л. М. Корпоративна культура ТНЕУ, магістерська робота. Терн. нац. економ. унів. України. Тернопіль, 2017. 103 с.
31. Енциклопедичний словник з державного управління: довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 819 с.
32. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. К.: Міжнар. екон. фундація, 2000. 703 с.
33. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>.
34. Єжижанська Т. В. Корпоративні комунікації як стратегічний напрямок організації. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Культура та соціальні комунікації., 2009. Вип. 1. С. 43–49.
35. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В.Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
36. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент: навч. посібник /Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
37. Жигалевич Я. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, 2018, № 3, С.199-207
38. Жук О.М., Тихо Л.Ю. Професійні комунікації: підручник «Ділове спілкування». Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.

39. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. Х.: Еспада, 2003. 688 с.
40. Замковий О. І. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 114 с.
41. Інформаційна політика України: європейський контекст: монографія / Л.В. Губерський, Є.Є. Камінський, Є.А. Макаренко, М.А. Ожеван та ін. Київ : Либідь, 2007. 360 с.
42. Кобися В. М., Кіржа Н. В. Використання кейс-методу для формування комунікативної компетентності у студентів медколеджів. Наукововидавничий центр «Sci-conf». Lviv, Ukraine. 2020. С. 437–441. 37.
43. Колот А. М., Швиданенко Г. О. та ін. Створення власного бізнесу: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2017. 311 с
44. Комунікації всередині компанії: що це і як поліпшити комунікації в організації. [URL:https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vsередyni-kompaniyi](https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vsередyni-kompaniyi).
45. Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (26 квітня 2018 р.). К.: УВОІ «Допомога» УСІ», 2018. 156 с.
46. Корпоративна культура. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF>.
47. Корпоративна культура: Навчальний посібник. / Під заг. ред. Г.Л.Хата. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
48. Корпоративна культура та її роль у стійкості підприємницьких структур. URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Nebava.php>.
49. Корпоративна культура як ресурс. URL: <http://bo0k.net/index.php?p=achapter&bid=2429&chapter=1>
50. Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін.

Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

51. Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерства між державою та приватним сектором. Ефективність державного управління. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_10.

52. Кулешук О. Комунікативні особливості взаємодії (протидії) медіа і суспільства. Вісник Львівського університету. Серія журналістика. 2011. № 34. С. 130–136.

53. Левченко О. М. Напрями трансформації підходів до менеджменту якості освітніх послуг вищих навчальних закладів України. *Економіка і регіон*. 2011. № 2 (29). С. 113-117.

54. Малєєва Н. Комунікативні інтернет-практики в сучасному суспільстві. Навчання і виховання обдарованої дитини. 2015. Вип. 1. С. 128–135.

55. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Вид. 2-ге, допов. і випр. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 254 с.

56. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2015. 805 с.

57. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635>

58. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління: навч. посібник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

59. Носков В., Кальянов А., Єфросиніна О. Психологічні детермінанти корпоративної культури / Політичний менеджмент. – 2006. – №3 (17). – С.76–88.

60. Основи внутрішнього спілкування. URL: http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=en.

61. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства

імені Петра Василенка, 2016. Вип. 174. С. 60–66.

62. Пацкун Т.О., Міронов Ю.М. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. Голова. Інформація. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html>.

63. Підприємництво і торгівля: збірник наукових праць / редакц. кол.: Куцик П. О., Апопій В. В., Семак Б. Б. та ін. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2016. Вип. 20. 134 с.

64. Плотніков М. В. Ефективні комунікації в організації. URL: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html.

65. Плющ О. Трансформація ролі ЗМІ в умовах глобалізації. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=75&c=1769>.

66. Поліщук Н.С. Вплив моральних цінностей та особистих потреб на формування корпоративної культури державних службовців. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tpdp/2008-3/R_3/08pnskds.pdf

67. Поляруш О. В., Самофалова М. О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>.

68. Поняття і сутність корпоративної культури. URL: https://pidruchniki.com/1365060652454/menedzhment/korporativna_kultura

69. Попович Н. Діалог як форма дискурсивної взаємодії у структурі політико-адміністративної комунікації. Актуальні проблеми державного управління. 2013. Вип. 3 (55). С. 26–29.

70. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах євроінтеграції: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених: тези доповідей (м. Львів, 24 січня 2019 р.). Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2019. 376 с.

71. Романенко Є. Комунікація як необхідна складова розвитку сучасного

суспільства. Демократичне врядування. 2012. Вип. 9. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik9/fail/Romanenko.pdf>.

72. Соціологічний словник. URL: <http://goo.gl/oe7014>.

73. Співак В. Сучасні ділові комунікації. Харків: Смолоскип, 2015. 448 с.

74. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

75. Тортіка О.О., Біличенко О.Л. Інформаційно-комунікаційний простір як відображення сучасного соціокультурного середовища. Вісник ХДАК. 2010. Вип. 30. С. 80–88.

76. Удосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm.

77. Універсальний словник-енциклопедія / Гол. ред. ради чл.кор. НАНУ М. Попович. Київ, Ірина, 1999. 1005 с. 34.

78. Філь В. О. Корпоративна культура в розвитку системи управління персоналом підприємства (організації): автореф. ... маг. роб-та: 051-Економіка / Терн. нац. екон. ун. Тернопіль, 2018.

79. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. / за ред. Фокіна-Мезенцева К.В. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

80. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

81. Чистиліна Т. О. Етика та естетика. Київ: ЦУЛ, 2017. 304 с.

82. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. URL: <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>

ДОДАТКИ

Посадова інструкція заступника керуючого закладом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

Романенко Андрій Юрійович

«___» _____ 20__ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ЗАСТУПНИКА КЕРУЮЧОГО ЗАКЛАДОМ

Підпорядковується: Генеральному директору, керуючому закладом.

Підлеглі: Менеджер зміни, менеджер дільниці, член бригади ресторану, касир, старший касир, кур'єр з доставки піци, старший кур'єр з доставки піци.

I. Основні положення

1. Заступник керуючого закладом відноситься до категорії працівників компанії та призначається та звільнюється з

посади наказом генерального директора підприємства.

2. Заступник керуючого закладом безпосередньо підпорядковується керуючому закладом.

3. У своїй діяльності заступник керуючого закладом керується:

- законами та актами України;
- установчими документами компанії;
- рішеннями Установчих Зборів Засновників;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- дійсною посадовою інструкцією.

II. Функції

1. Безпосередня взаємодія з контролюючими органами державного апарату.

2. Забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

3. Формування необхідних звітів по операційній діяльності закладу за вимогою генерального директора.

4. Розробка та подання на розгляд пропозицій щодо удосконалення робочих процесів та загального розвитку закладу.

5. Щотижневий аналіз існуючих залишків продукції.

6. Набір, адаптація, навчання персоналу, розробка мотиваційних програм.

7. Контроль дотримання правил техніки безпеки та санітарно-гігієнічних норм, а також ведення та оновлення всієї необхідної документації.

8. Формування ефективної команди: делегування, розподіл обов'язків між співробітниками, своєчасна підтримка і корекція діяльності підлеглих, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

III. Посадові обов'язки

1. Організація роботи закладу :

- складання робочих графіків для всіх працівників піцерії;
- розподіл і ротація працівників на зміні;
- контроль наявності продукції, термінів реалізації;
- контроль списання та ведення звітності по його обліку;
- контроль справності обладнання та інвентарю.

2. Обслуговування клієнтів:

- інформування команди про всі діючі акції, знижки, наявність та відсутність продукції;
- контроль за виконанням якісного обслуговування клієнтів;
- контроль підтримання позитивного іміджу та репутації бренду Domino's Pizza;
- контроль ведення розрахункових операцій між працівниками та клієнтами.

3. На протязі робочої зміни:

- знаходиться на робочій зоні або в офісі;
- проводить щотижневий збір персоналу для ознайомлення команди з новинами та постановкою цілей на тиждень.

4. На час відсутності керуючого закладом (відпустка, хвороба, вихідний або ін.) виконує його посадові обов'язки.

IV. Права

1. Має право вирішувати питання в межах своїх посадових обов'язків або приймати рішення в межах своєї компетенції.
2. Вносити на розгляд керуючого закладом пропозиції щодо вдосконалення роботи закладу в цілому.

V. Відповідальність

1. Несе відповідальність згідно з чинним трудовим законодавством за якість і своєчасність виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків.
2. Забезпечує конфіденційність всієї наявної інформації.
3. Дотримується всіх правил з техніки безпеки, протипожежної безпеки та охорони праці на робочому місці і в приміщенні закладу.
4. Несе повну матеріальну відповідальність за доручене майно та грошові кошти.
5. Несе відповідальність за ввірене обладнання, меблі і документацію.

VI. Забороняється

1. Залишати робоче місце без дозволу керуючого закладом в невстановлений час.
2. Бути відсутнім на робочому місці, в робочий час, без поважної причини.
3. За будь-яких обставин, в робочий час, або знаходячись в приміщеннях закладу, розпивати спиртні напої і палити на

території або в будь-якому іншому, не призначеному для цього місці.

4. приймати участь в будь-яких не етичних, аморальних, асоціальних діях, які можуть негативно вплинути на імідж

компанії ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн».

5. Вживати алкоголь та тютюнові вироби в брендovanому одязі, або кепці компанії.

З інструкцією ознайомлений(на):

_____ «__» _____ 20 р.

Додаток Б**Посадова інструкція менеджера дільниці**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

Романенко Андрій Юрійович

«___» _____ 20__ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ДІЛЬНИЦІ

Підпорядковується: Керуючому закладом.

Підлеглі: Член бригади ресторану, старший касир, касир, старший кур'єр з доставки піци, кур'єр з доставки піци.

I. Основні положення

1. Менеджер дільниці відноситься до категорії працівників компанії та призначається та звільнюється з посади наказом генерального директора підприємства.

2. Менеджер дільниці безпосередньо підпорядковується керуючому закладу.

3. В своїй діяльності менеджер дільниці керується:

- законами та актами України;
- установчими документами компанії;
- рішеннями Установчих Зборів Засновників;
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- дійсною посадовою інструкцією.

II. Функції

1. Забезпечення якісного обслуговування клієнтів.

2. Контроль дотримання правил техніки безпеки та санітарно-гігієнічних норм.

3. Формування ефективної команди: делегування, розподіл обов'язків між співробітниками, своєчасна підтримка і корекція діяльності підлеглих, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

III. Посадові обов'язки

1. Організація роботи закладу:

відкриття та закриття зміни за допомогою контролю виконання основних етапів підготовки, які вказані в чек-листі відкриття/закриття піцерії та вчасно інформувати менеджерів наступних змін, а також керуючого закладом та заступника керуючого закладом про всі критичні фактори операційної діяльності;

планує, складає та корегує щоденний графік роботи персоналу;

проводить щозмінну інвентаризацію товарних залишків та аналіз їх використання з подальшим прийняттям відповідних дій відносно нестач та надлишків та вчасно інформує про це менеджерів наступних змін;

аналізує, складає та корегує заявки на продукцію, згідно динаміки продаж, наявного залишку та статистики минулих періодів;

контролює стан харчової продукції на складі піцерії та її використання;

контролює усі процеси розрахунків з відвідувачами, процес формування заказів на доставку, розрахунків з клієнтами, відповідність фактичних та документальних коштів у касах, наявність відповідної касової документації;

контролює стан транспортних засобів, згідно інспекційного листа перевірки ТЗ для доставки, відповідність його використання та водіння, згідно правил дорожнього руху, наявність палива, облік його використання та кілометраж;

проводить оприбуткування товару;

розподіл і ротація працівників на зміні;

контроль справності обладнання та інвентарю;

заповнення журналу передачі інформації, книги щоденного переобліку штучного товару;

допомагає керуючому закладу, заступнику керуючого закладом, менеджеру зміни у виконанні їх функціональних обов'язків.

2. Обслуговування клієнтів:

інформування команди про всі діючі акції, знижки, наявність та відсутність продукції;

безпосередня участь у всіх рекламних акціях, запропонованих закладом;

контроль за виконанням всіх систем та кроків обслуговування клієнтів;

контроль підтримання позитивного іміджу, та репутації бренду Domino's Pizza;

контроль ведення розрахункових операцій між працівниками та клієнтами.

3. На протязі робочої зміни:

знаходиться на робочій зоні або в офісі;

проводити щоденні п'ятихвилинки для ознайомлення команди з новинами та постановкою цілей на зміну;

веде облік всіх запізнь, інцидентів, будь-яких порушень з боку персоналу.

IV. Права

1. Має право вирішувати питання в межах своїх посадових обов'язків або приймати рішення в межах своєї компетенції.

2. Вносити на розгляд керуючого закладом та заступника керуючого закладом пропозиції щодо вдосконалення роботи закладу в цілому.

V. Відповідальність

1. Несе відповідальність згідно з чинним трудовим законодавством за якість і своєчасність виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків.

2. Забезпечує конфіденційність всієї наявної інформації.

3. Дотримується всіх правил з техніки безпеки, протипожежної безпеки та охорони праці на робочому місці і в приміщенні закладу.

4. Несе повну матеріальну відповідальність за доручене майно та грошові кошти.

5. Несе відповідальність за ввірене обладнання, меблі і документацію.

VI. Забороняється

1. Залишати робоче місце без дозволу керівництва в невстановлений час.

2. Бути відсутнім на робочому місці, в робочий час, без поважної причини.
3. За будь-яких обставин, в робочий час або знаходячись в приміщеннях закладу, розпивати спиртні напої і палити на території або в будь-якому іншому, не призначеному для цього місці.
4. Приймати участь в будь-яких не етичних, аморальних, асоціальних діях, які можуть негативно вплинути на імідж компанії ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн».
5. Вживати алкоголь та тютюнові вироби в брендovanому одязі, або кепці.
6. Приносити на робоче місце великі сумки, а також предмети, що не мають відношення до виконання безпосередніх обов'язків.

З інструкцією ознайомлений(на):

_____ «__» _____ 20__ р.