

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна) / заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
ШУШКОВСЬКОЇ МАРІЇ СЕРГІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Інна ВІННІКОВА

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
« 21 » березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21 » березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Шушковській Марії Сергіївні**
заочної форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: « **Удосконалення організаційної культури підприємства** »
Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
Mercedes-Benz

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи удосконалення організаційної культури підприємства
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення організаційної культури підприємства
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	соціально - економічні відносини, що виникають при удосконаленні організаційної культури підприємства
Предмет дослідження:	теоретико -методичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів удосконалення та розвитку організаційної культури підприємства

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

У розділі 1

Розглянути сутність поняття "організаційна культура", "формування організаційної культури"

Дослідити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність підприємства

Проаналізувати процес розвитку та удосконалення організаційної культури підприємства

У розділі 2

Надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності Mercedes-Benz

Провести діагностику стану і особливостей формування організаційної культури

Mercedes-Benz

Виявити сильні та слабкі ознаки організаційної культури підприємства

Запропонувати шляхи удосконалення та розвитку організаційної культури Mercedes-Benz

Завдання підготував

науковий керівник

Віннікова Інна Ігорівна

(підпис)

«20 » березня 2025 р.

Завдання одержав

здобувач

Шушковська Марія Сергіївна

(підпис)

«20 » березня 2025 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 84 сторінки, 13 таблиць, 15 рисунків, висновки, список використаних джерел з 49 найменувань, а також 4 додатки.

«Удосконалення організаційної культури підприємства»

Об'єктом дослідження є соціально - економічні відносини, що виникають при удосконаленні організаційної культури підприємства

Предметом дослідження є теоретико - методичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів удосконалення та розвитку організаційної культури підприємства

Для досягнення окресленої мети, у роботі було поставлено та виконано такі **завдання дослідження**:

- розглянути сутність поняття "організаційна культура", "формування організаційної культури";
- дослідити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність підприємства;
- проаналізувати процес формування, розвитку, удосконалення організаційної культури;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності Mercedes-Benz;
- провести діагностику стану і особливостей формування організаційної культури Mercedes-Benz;
- виявити сильні та слабкі ознаки в процесі формування організаційної культури підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури Mercedes-Benz.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування запропонованих методів формування, розвитку та удосконалення організаційної культури, а також практичних рекомендацій щодо їх використання, з метою підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: організаційна культура, формування організаційної культури, розвиток організаційної культури, удосконалення організаційної культури Mercedes Benz, персонал підприємства, управління персоналом

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Теоретичні засади дослідження організаційної культури підприємства.....	6
1.2. Місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність підприємства.....	15
1.3. Аналіз процесу формування та розвитку організаційної культури.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності Mercedes- Benz.....	28
2.2. Діагностика стану і особливостей організаційної культури Mercedes- Benz.....	37
2.3. Шляхи удосконалення та розвитку організаційної культури Mercedes- Benz.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Процес удосконалення організаційної культури нині є важливим етапом створення і розвитку будь-якої бізнес-організації. Цей процес чинить своєрідний вплив на поведінку співробітників, на їхню адаптацію, а також на соціально-психологічну атмосферу всередині колективу бізнес-організації. Організаційна культура – це найпотужніший стратегічний інструмент, який дає змогу об'єднати підрозділи організації та їхніх співробітників навколо єдиної мети. З одного боку, це загальноприйняті всіма членами колективу норми і цінності, уявлення і підходи до постановки справи, з іншого – соціальний клімат і атмосфера, а також домінантні стилі поведінки і форми відносин. Розвиток організаційної культури дає змогу компанії виділитися на ринку, стати несхожою на конкурентів. Організаційна культура дає змогу відрізняти одну бізнес-організацію від іншої, створює атмосферу самоідентифікації для членів бізнес-організації, генерує прихильність її цілям, зміцнює соціальну стабільність, слугує контролюючим механізмом, що скеровує та формує стосунки і поведінку працівників. Побудова ефективної організаційної культури є важливим аспектом успішного управління бізнес-організацією.

Нині актуальність дослідження проблем формування організаційної культури зростає не тільки з боку наукового світу, а й з боку керівництва різних компаній, оскільки організаційна культура в сучасних кризових умовах функціонування світової економіки може виступати як одне з нових джерел підвищення конкурентоспроможності компанії та виведення її на новий етап розвитку. В умовах постіндустріального економічного зростання, глобалізації економіки та формування єдиного економічного простору, організаційна культура визначає місце бізнес-організації на ринку, дає змогу ефективно вибудовувати політику управління нею та стимулює розкриття людського потенціалу і його організаційних можливостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні питання формування й розвитку організаційної культури підприємства досліджували такі зарубіжні й українські науковці, як А. Гутерман [4], Ф. Тромпенаарс, Р. Куїнн, С. Лопез [17], У. Оучі, Г. Хофстеде, Я. В. Зоська, Т. І. Лепейко [26], Л. Г. Ліпич, О. М. Лозинський [6], Д. Л. Пизюк [5], Д. Д. Янієва [26] та ін. Однак при всьому різноманітті досліджень у даній предметній області недостатньо дослідженими залишаються окремі теоретико-методичні питання формування організаційної культури, які необхідні для стратегічного управління підприємством.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів удосконалення та розвитку організаційної культури підприємства

Для досягнення окресленої мети, у роботі було поставлено та виконано такі **завдання дослідження**:

- розглянути сутність поняття "організаційна культура", "формування організаційної культури";
- дослідити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність підприємств;
- проаналізувати процес розвитку організаційної культури;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності Mercedes-Benz;
- провести діагностику стану і особливостей формування і розвитку організаційної культури Mercedes-Benz;
- виявити сильні та слабкі ознаки в процесі формування організаційної культури підприємства;
- запропонувати шляхи удосконалення та розвитку організаційної культури Mercedes-Benz.

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають при удосконаленні організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення організаційної культури підприємства.

Методологічною основою роботи виступає використання системного підходу, методів аналізу та синтезу, структурно-функціонального підходу, узагальнення, наукової абстракції тощо.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження мають практичну цінність, оскільки запропоновані методи формування та розвитку організаційної культури можуть бути використані у практиці як українських, так і зарубіжних підприємств з метою підвищення ефективності управління їх персоналом.

В якості **інформаційної бази дослідження** було використано наукові публікації вітчизняних авторів, загальна інформація і дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, різноманітні Інтернет-джерела тощо.

Структура роботи включає вступ, два розділи (кожен з яких містить по три пункти), 13 таблиць, 12 рисунків, висновки, список використаних джерел з 46 найменувань, а також 4 Додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади дослідження організаційної культури підприємства

Практика потужних світових компаній показує, що організаційна культура здійснює безпосередній вплив на ефективність їх функціонування на ринку, впливаючи як на діяльність бізнес-організацій в цілому, так і на кожного окремо взятого співробітника зокрема. Організаційна культура виступає в ролі потужного чинника, який впливає на конкурентоспроможність бізнес-організацій і підприємств, за рахунок надання можливості розкриття особистого потенціалу кожного співробітника. Слід підкреслити, що організаційна культура має величезне значення для забезпечення ефективної діяльності не лише крупних національних та міжнародних компаній, але і для бізнес-організацій будь-якого типу.

Бізнес-організація, у якій всі співробітники поділяють ключові цінності, і яка має сильну та розвинену організаційну культуру, не потребує високого рівня структуризації та формалізації діяльності персоналу; крім того, у таких бізнес-організаціях, як правило, знижується плинність кадрів. Сучасні бізнес-організації розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію.

Як цілком слушно наголошує вітчизняна авторка В. В. Нідзієва, організаційна культура стала предметом особливої уваги з боку менеджерів, економістів, психологів, аналітиків ринку, бізнес-консультантів і управлінців

наприкінці ХХ ст. – після того, як у бізнес-практиці США було обґрунтовано, що управління людськими ресурсами є ефективним інструментом забезпечення успішної діяльності та стратегічним ресурсом підприємств і організацій. Разом з тим, авторка доволі справедливо зауважує, що, попри наявність значного інтересу до феномену організаційної культури з боку практиків і науковців, в науковому дискурсі до цього часу так і не було розроблено універсальної і загальновизнаної дефініції категорії «організаційна культура бізнес-організації» [1, с. 159].

Ми вважаємо доцільним погодитись з В. В. Нідзієвою у цьому питанні, проте можемо зробити висновок, що значна частина сучасних зарубіжних та українських авторів трактує організаційну культуру бізнес-організації як певну сукупність чи систему цінностей, норм, правил поведінки, поглядів тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи зарубіжних та українських авторів до визначення сутності організаційної культури підприємства

Джерело	Визначення сутності організаційної культури підприємства
Elena-Izabela Popa, Amalia Furdui & Eduard Edelhauser [2]	Організаційна культура – це сукупність цінностей, символів, ритуалів, церемоній, міфів, установок і моделей поведінки, які домінують у бізнес-організації, передаються наступним поколінням як нормальний спосіб мислення, почуттів і дій, та мають визначальний вплив на результати її діяльності і розвиток
Rasak Bamidele [3]	Організаційна культура – це система спільних припущень, цінностей і переконань, яка диктує, як бізнес-організації ставляться до людей. Ці спільні переконання сильно впливають на людей в компанії і контролюють те, як вони одягаються, поведуться і виконують свою роботу. Кожна організація створює і зберігає певну культуру, яка встановлює стандарти та обмеження для дій членів організації
Alan S. Gutterman [4]	Організаційна культура – це категорія, яка передбачає розуміння членами організації мети, стратегії, цілей та основних цінностей організації; спосіб, у який члени організації співпрацюють та іншим чином взаємодіють один з одним; норми та очікування щодо прийнятної та неприйнятної поведінки серед членів організації; рівень залученості та відданості організації; а також ступінь, до якого організація та її члени здатні адаптуватися та впроваджувати інновації в умовах, що змінюються
Д. Л. Пизюк [5, с. 1110-1111]	«Організаційна культура є досить складним та багатогранним соціальним феноменом. Вона являє собою сукупність прийнятих в організації норм, цінностей, переконань, установок, які визначають ставлення працівників до своїх обов’язків, колег, керівництва, а також до зовнішніх суб’єктів взаємодії»

Продовження табл. 1.1

О. М. Лозинський [6, с. 27]	«Організаційну культуру визначають як соціально-символічну реальність (охоплює зовнішні очевидні прояви, офіційні правила, а також неочевидні, приховані цінності, переконання, норми її носіїв), що визначає межі «коридору» поведінки співробітників, життєдіяльність фірми чи установи загалом. Вона санкціонує рівень прозорості прийняття рішень, їх ефективність, принципи і способи рекрутування та звільнення, заохочення або покарання співробітників керівництвом»
Ю. В. Каменюк [7, с. 41]	«Під поняттям організаційна (корпоративна) культура будемо розуміти сформовану у впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників»
М. І. Іванова, С. Ф. Санікова, Н. В. Яшкіна, А. Ю. Котенко [8, с. 190]	«Організаційна культура – це сукупність найважливіших прийомів та правил, які приймаються членами організації та виражаються в ціннісних орієнтаціях і моральних нормах, яких дотримується організація та які визначають орієнтири поведінки і дій людей»
Ю. С. Ремига, Н. В. Приймак, Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич [9, с. 39]	«Організаційна культура вважається системою суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку. Організаційна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою, притаманні даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному середовищі, що проявляється у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та оточуючого середовища»
Ю. М. Дзюрах, Ю. Р. Іванович [10, с. 71]	«Організаційна культура – це сукупність цінностей, вірувань, норм, традицій та практик, що формують атмосферу та спосіб життя всередині підприємства. Вона визначає, які цінності є важливими для організації, як співробітники повинні вести себе, які стандарти професійної поведінки мають дотримуватися, як вирішуються конфлікти, як виявляється та підтримується творчість і інноваційність тощо»
О. В. Гудошник, О. П. Крупський [11, с. 44]	«Організаційна культура визначається як певний набір цінностей і норм, які є загальними для окремих осіб і груп в організації, а також спосіб, в який вони взаємодіють між собою та із зацікавленими сторонами поза межами компанії»
А. В. Гефко [12]	«Організаційна культура – це сукупність фундаментальних цінностей, норм та правил поведінки, переконань та вірувань, які поділяються всіма працівниками підприємства, визначають їхню поведінку та взаємовідносини, регламентують їхню діяльність, а також визначають індивідуальність кожної організації, її унікальність»
В. В. Драгунова [13, с. 49]	«Організаційна культура є системою цінностей, моральних установок і моделей поведінки, що створює соціально-психологічне середовище в організації»

Джерело: складено автором за даними [2-13]

Відповідно до підходів, наведених у табл. 1.1, і зарубіжні, і українські автори акцентують увагу на тому, що організаційна культура регулює або регламентує поведінку співробітників бізнес-організації та їх відносини всередині колективу у процесі виконання ними своїх службових обов'язків і повноважень. Проте, аналізуючи визначення авторів, наведені у табл. 1.1, ми можемо зробити висновок, що частина українських авторів пропонує доволі спрощені визначення сутності організаційної культури – на нашу думку, такі неповні визначення наводять Д. Л. Пизюк, В. В. Драгунова, Ю. В. Каменюк, О. В. Гудошник і О. П. Крупський, а також М. І. Іванова, С. Ф. Санікова, Н. В. Яшкіна і А. Ю. Котенко.

Разом з тим, доволі слушними нам вбачаються ідеї А. В. Гефко щодо того, що організаційна культура визначає індивідуальність та унікальність кожної бізнес-організації. Крім того, ми вважаємо доволі цікавою позицію, яку висловлюють Ю. М. Дзюрах та Ю. Р. Іванович щодо того, що організаційна культура визначає те, як мають вирішуватися конфлікти у колективі, а також те як має виявлятися та підтримуватися інноваційність і творчість всередині бізнес-організації.

Доволі цікаві ідеї висловлюють також автори Ю. С. Ремига, Н. В. Приймак, Н. В. Трушкіна та Н. С. Ринкевич, які вважають, що організаційна культура, крім іншого, включає в себе також показники задоволеності співробітників умовами праці, рівня взаємної сумісності співробітників між собою і з бізнес-організацією, а також перспектив розвитку бізнес-організації в цілому. На думку цих авторів, організаційна культура відображає індивідуальність бізнес-організації і її самосприйняття у соціальному середовищі.

Цілком слушно також підкреслює О. М. Лозинський, що організаційна культура визначає рівень ефективності і прозорості прийняття рішень, способи і принципи рекрутингу та звільнення персоналу, покарання і заохочення керівництвом співробітників бізнес-організації.

Проте, на нашу думку, зарубіжні автори більш влучно характеризують сутнісні характеристики організаційної культури. Так, наприклад Elena-Izabela Pora, Amalia Furdui та Eduard Edelhauser підкреслюють, що організаційна культура як сукупність цінностей, символів, ритуалів, церемоній, міфів, установок і моделей поведінки, прививається не лише діючим співробітникам, але і передається наступним поколінням, і має визначальний вплив на результати діяльності бізнес-організації та на її розвиток. При цьому, з нашої точки зору, найбільш слушне визначення пропонує Alan S. Gutterman, який розглядає організаційну культуру одночасно з декількох позицій:

- як спосіб, у який члени організації співпрацюють та іншим чином взаємодіють один з одним;
- як категорію, яка передбачає розуміння членами організації мети, стратегії, цілей та основних цінностей організації;
- як сукупність норм та очікувань щодо прийнятної та неприйнятної поведінки серед членів організації;
- як рівень залученості та відданості організації;
- як ступінь, до якого організація та її члени здатні адаптуватися та впроваджувати інновації в умовах, що змінюються.

Слід також підкреслити, що у табл. 1.1 ми навели лише окремі приклади того, як найбільш сучасні автори трактують сутність організаційної культури підприємства, хоча насправді існує велика кількість різноманітних підходів до тлумачення цієї категорії. Так, наприклад, лише Д. Л. Пизюк виділяє 12 різних підходів до визначення сутності організаційної культури (Додаток А). При цьому автор підкреслює, що кожен з цих підходів висвітлює ті чи інші аспекти та особливості інтерпретації категорії «організаційна культура», і дозволяє більш глибоко зрозуміти її складність [1, с. 1115].

Необхідно також підкреслити, що серед зарубіжних та вітчизняних авторів існують розбіжності у поглядах щодо класифікації типів організаційної культури. Так, наприклад, для зарубіжних авторів доволі поширеним є

виокремлення ринкового, ієрархічного, кланового і адхократичного типів [14; 15; 16, с. 680-681]. Проте, наприклад, український автор Ю. В. Каменюк пропонує виділяти три інших типи організаційної культури – реактивний, поліактивний та моноактивний (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типи організаційної культури, які виділяє Ю. В. Каменюк

Показники культурних цінностей персоналу	Тип організаційної культури		
	Реактивна	Поліактивна	Моноактивна
Пошук компромісу	Неохоче йдуть на компроміс, оскільки це означає відхід від консенсусу, виробленого компанією	Залежить від конкретного індивіда та країни, яку він представляє	Легко йдуть на компроміс
Виконання договірних зобов'язань	Порушення умов договору, якщо це несумісне з їх уявленнями	Можливі різні відхилення від умов договору – «краще пізніше, ніж ніколи»	Обов'язкове
Процес прийняття рішення	Тривале рішення, що вимагає узгодження із великим колом менеджерів (кругове рішення)	Рішення, засноване на особистому авторитеті керівника, досягнуте шляхом попереднього узгодження з провідними менеджерами	Швидке рішення, що приймається керівництвом
Основа управління	Орієнтація на людей, але постійний контроль	Орієнтація на людей	Орієнтація на факти і логіку
Стиль збору інформації	Поєднання	Орієнтовані на діалог через особисті канали інформації	Орієнтовані на формалізовану інформацію
Ставлення до часу	Розподіл часу згідно з доцільністю, правилами ввічливості і традиціями	Лінійне. Планування справ відбувається відповідно до привабливості справ	Лінійне. Час чітко розпланований за розкладом
Кількість справ, що виконуються одночасно	Циклічний характер дій	Паралельно багато різних справ	Одна дія. Лінійний характер дій

Джерело: складено автором за даними [7, с. 44]

Слід зазначити, що зарубіжні автори Addisalem Tadesse Bogale та Kenenisa Lemi Debela виділяють 6 основних моделей організаційної культури, коротка характеристика яких наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні моделі організаційної культури, які виділяють Addisalem Tadesse Bogale та Kenenisa Lemi Debela

Моделі організаційної культури	Характеристика
Модель Хофстеде	Хофстеде визначив шість атрибутів організаційних культур, а саме: - орієнтованість на процес на противагу орієнтованості на результат; - орієнтованість на працівника на противагу орієнтованості на роботу; - професійність на противагу «парафіальності»; - відкриті системи на противагу закритим системам; - жорсткий контроль на противагу відсутності контролю; - прагматичність на противагу нормативності
Модель поведінкових норм	Модель поведінкових норм є широко визнаним базисом для розуміння організаційної культури. Згідно з цією моделлю, організаційна культура формується нормами поведінки, які керують діями та взаємодією співробітників всередині організації. Ці поведінкові норми є спільними очікуваннями та цінностями, які визначають, як люди повинні поводитися на робочому місці. Дослідження показали, що модель поведінкових норм може мати значний вплив на результати діяльності бізнес-організацій. Наприклад, дослідження Камерона та Куїна показало, що організації з сильною культурою, яка характеризується чіткими нормами поведінки, мають вищий рівень задоволеності та відданості співробітників. Це свідчить про те, що коли співробітники розуміють і сприймають норми поведінки бізнес-організації, вони, швидше за все, будуть брати участь у культивуванні поведінки, яка сприяє ефективності організації. Модель поведінкових норм також підкреслює роль лідерства у формуванні організаційної культури. Так, Шайн стверджує, що лідери відіграють вирішальну роль у встановленні та зміцненні норм поведінки в бізнес-організації. Таким чином, модель поведінкових норм підкреслює важливість спільних поведінкових норм у формуванні організаційної культури. Розуміння та дотримання цих норм може призвести до позитивних результатів, таких як підвищення рівня задоволеності та відданості працівників
Модель профілю організаційної культури (Organizational culture profile, OCP)	О'Рейлі та інші автори визначили сім профілів організаційної культури, таких як інновації, стабільність, повага до людей, орієнтація на результат, увага, команда та агресія

Продовження табл. 1.3

Інструмент оцінки організаційної культури (модель OCAI)	Структура Інструменту оцінки організаційної культури (OCAI) визначає чотири основні типи культури, такі як кланова, ринкова, адхократична та ієрархічна типології. Основи OCAI були запозичені з «Конкурентної системи цінностей», створеної Кемероном і Квінном. Ця система оцінює культуру на основі зовнішніх та внутрішніх вимірів і фокусується на більшій чи меншій гнучкості. Зовнішньо-внутрішній вимір класифікує культуру організації на основі того, як вона реагує на зовнішнє ділове чи професійне середовище і як вона ставиться до своєї внутрішньої організаційної структури. Більша чи менша гнучкість означає вимірювання здатності організації реагувати на зміни у своєму середовищі
Переглянута модель профілю організаційної культури (ОСР) О'Рейлі та інших авторів	ОСР була переглянута Сарросом та іншими авторам у 2005 році, і модернізована за такими тематичними напрямками, як людська культура, бізнес-культура, екологічна культура, адаптація, послідовність, місія і залученість
Модель організаційної культури та ефективності	Модель організаційної культури та ефективності забезпечує комплексну основу для вивчення взаємозв'язку між організаційною культурою та ефективністю бізнес-організації. Ця модель припускає, що певні культурні характеристики можуть посилювати або перешкоджати здатності бізнес-організації досягати своїх цілей. Модель визначає чотири ключові виміри організаційної культури: залученість, послідовність, здатність до адаптації та місія. Залученість визначає, наскільки працівники залучені та беруть участь у процесах прийняття рішень. Узгодженість означає ступінь узгодженості та координації між різними частинами організації. Адаптивність означає здатність організації реагувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Місія означає ясність і узгодженість організаційних цілей і цінностей. Модель організаційної культури та ефективності також підкреслює важливість відповідності між організаційною культурою та зовнішнім середовищем. Організації, які здатні узгодити свою культуру з вимогами зовнішнього середовища, з більшою ймовірністю досягнуть високого рівня ефективності

Джерело: складено автором за даними [14]

Якщо ж говорити про складові організаційної культури, то необхідно підкреслити, що у поглядах зарубіжних та вітчизняних авторів також існують певні розбіжності щодо цього питання. Так, наприклад, Elena-Izabela Pora, Amalia Furdui та Eduard Edelhauser вважають, що основними складовими організаційної культури є символи, правила поведінки, ритуали і церемонії, статуси і ролі, а також історії та міфи [2].

Проте, наприклад, український автор Ю. В. Каменюк виділяє 4 основні складові організаційної культури, наведені на рис. 1.1:

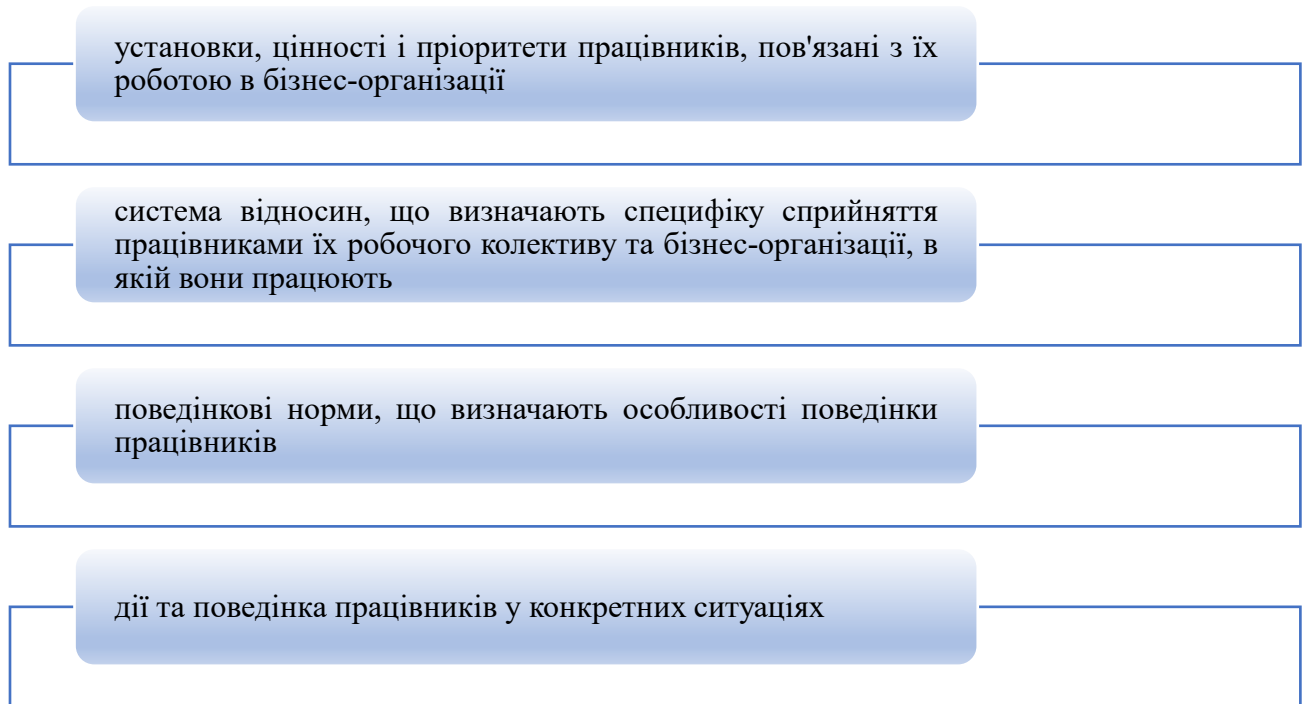


Рис. 1.1. Складові організаційної культури, які виділяє Ю. В. Каменюк

Джерело: складено автором за даними [7, с. 41]

Разом з тим, В. В. Нідзієва виділяє значно більшу кількість складових організаційної культури бізнес-організації (Додаток Б).

Таким чином, можемо зробити висновок, що організаційна культура являє собою сукупність свідомих і несвідомих, раціональних та ірраціональних, групових та індивідуальних елементів, які впливають один на одного і мають значний вплив на функціональність та ефективність бізнес-організацій.

Сильна організаційна культура є запорукою тривалого існування та розвитку будь-якої бізнес-організації, незалежно від того, чи працює вона на висококонкурентному ринку, чи в несприятливому економічному, соціальному або політичному середовищі. Це пов'язано з тим, що організаційна культура через свої складові диктує працівникам певні норми поведінки, а також визначає те, як працівники сприймають і представляють свою реальність, як реагують на зміни зовнішнього середовища.

Бізнес-організації, які характеризуються наявністю сильної організаційної культури, досягають вищих показників порівняно з іншими конкурентами. Основною причиною цього явища є те, що ці культури мають тенденцію узгоджувати, спрямовувати та заряджати членів організації енергією для досягнення конкретних цілей.

1.2. Місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність підприємства

Організаційну культуру часто сприймають як критично важливий елемент, що визначає ідентичність бізнес-організації, оскільки вона охоплює набір основних елементів, включно з цінностями, переконаннями та поведінкою, які поділяють усі члени організації. Ці елементи можна розглядати як свого роду «ДНК компанії», що формує її внутрішнє середовище і впливає на те, як вона взаємодіє із зовнішнім середовищем і стейкхолдерами. Розуміючи ці основні елементи, менеджери можуть отримати уявлення про базові принципи, які керують організаційною поведінкою і процесом ухвалення управлінських рішень. Це розуміння не тільки допомагає узгоджувати бізнес-стратегії з культурними цінностями, а й підвищує здатність організації адаптуватися до змін і долати труднощі. Ба більше, чітко визначена організаційна культура забезпечує основу для розуміння співробітниками своїх ролей та обов'язків, сприяючи створенню згуртованого робочого середовища.

Висвітлюючи місце організаційної культури в забезпеченні успішної діяльності міжнародних бізнес-організацій, зарубіжний автор Souto Lopez приходить до висновку, що існує три основних напрямки, які визначають вагому роль організаційної культури в сприянні успішному функціонуванню міжнародних бізнес-структур – взаємодія зі стейкхолдерами, комунікація та прийняття рішень, а також поведінка та адаптація працівників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні напрямки, які визначають місце організаційної культури в системі управління та забезпечення успішної діяльності міжнародних бізнес-структур

Ключові напрямки	Характеристика
Взаємодія зі стейкхолдерами	Корпоративна культура впливає на те, як бізнес-організації працюють та взаємодіють зі стейкхолдерами. У контексті міжнародного бізнесу вона стає ще більш важливою через складнощі, пов'язані з різним культурним походженням, мовами та діловими практиками. Сильна корпоративна культура допомагає створити єдину ідентичність і дає працівникам відчуття зрозумілості напрямку для роботи в різних країнах. Вона сприяє спільному розумінню організаційних цілей, цінностей та очікувань, що є життєво важливим для досягнення успіху на міжнародних ринках
Комунікація та прийняття рішень	Ефективна комунікація має важливе значення для міжнародного бізнесу, щоб співпрацювати з персоналом, партнерами та клієнтами з різним етнічним і культурним походженням. Чітко визначена корпоративна культура полегшує комунікацію, встановлюючи спільні норми, мови та протоколи. Це допомагає зменшити кількість непорозумінь і сприяє згуртованості робочого середовища. Крім того, корпоративна культура впливає на процеси прийняття рішень, формуючи цінності та принципи, якими керується керівництво. Наприклад, культура, яка цінує інновації та готовність до ризику, може заохочувати менеджерів виходити на нові міжнародні ринки або впроваджувати нові стратегії
Поведінка та адаптація працівників	Корпоративна культура суттєво впливає на поведінку працівників, яка, в свою чергу, впливає на успіх міжнародного бізнесу. Культура, яка сприяє командній роботі, адаптивності та повазі до різноманітності, може підвищити ефективність роботи співробітників і покращити співпрацю за кордоном. Працівники, які поділяють культурні цінності організації, з більшою ймовірністю демонструють вищий рівень відданості та залученості. Крім того, сильна корпоративна культура підтримує адаптацію працівників до різних культурних контекстів. Вона допомагає людям орієнтуватися в культурних відмінностях, розуміти місцеві звичаї та будувати відносини з міжнародними колегами

Джерело: складено автором за даними [17]

Разом з тим, інший зарубіжний автор Belal Ghaleb цілком слушно підкреслює, що організаційна культура впливає не лише на те, як співробітники взаємодіють один з одним, але й на те, як вони взаємодіють із клієнтами та ставляться до своєї роботи. У все більш конкурентному бізнес-середовищі

розуміння та плекання позитивної організаційної культури стало важливим для компаній, які прагнуть підвищити власну продуктивність і ефективність. При цьому автор виділяє декілька напрямків впливу організаційної культури на ефективність діяльності бізнес-організації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Напрями впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємств

Напрями впливу	Характеристика
Підвищення продуктивності та задоволеності працівників	Сильна організаційна культура сприяє формуванню у працівників почуття приналежності та цілеспрямованості, що призводить до вищого рівня мотивації та задоволеності роботою. Це почуття приналежності має вирішальне значення, оскільки воно пов'язує індивідуальні зусилля з ширшими цілями організації, створюючи згуртовану та вмотивовану робочу атмосферу всередині колективу. Згідно з дослідженням деяких авторів, в організаціях з сильною культурою рівень залученості працівників зростає на 72%, а плинність кадрів знижується на 62%. Більше того, в таких організаціях часто спостерігається вищий рівень продуктивності, оскільки працівники більш схильні до дискреційної поведінки, яка виходить за рамки їхніх посадових обов'язків. Таке підвищення продуктивності є прямим результатом емоційних та інтелектуальних інвестицій працівників в успіх організації
Сприяння інноваціям	Культури, які заохочують творчість і ризик, такі як культура адхократії, з більшою ймовірністю сприятимуть інноваціям. Ці культури створюють середовище, в якому працівники почуваються в безпеці, експериментуючи, і їх не карають за невдачі, що має вирішальне значення для розвитку процесу інновацій. Компанія Google, наприклад, багато в чому завдячує своєму успіху відкритій і творчій культурі, яка заохочує працівників експериментувати і мислити нестандартно. Таке середовище не лише стимулює інноваційні ідеї, але й прискорює процес виведення цих ідей на ринок. Сприятлива організаційна культура є одним з найважливіших факторів, що впливають на креативність окремих працівників та загальну інноваційну спроможність організації
Збереження конкурентних переваг	Такі компанії, як Apple та Southwest Airlines, використовують свої унікальні організаційні культури, щоб відрізнятись від конкурентів. Сильна культура може бути джерелом стійкої конкурентної переваги, якщо вона є цінною, рідкісною, неповторною і незамінною. Наприклад, культура досконалості дизайну та клієнтоорієнтованості компанії Apple глибоко вкорінена в її діяльність, і конкурентам складно її відтворити. Аналогічно, культура розширення прав і можливостей працівників та обслуговування клієнтів компанії Southwest Airlines відіграла важливу роль у створенні лояльної клієнтської бази та виразної ідентичності бренду. Ця конкурентна перевага полягає не лише в унікальних атрибутах культури, а й у здатності організації підтримувати та розвивати ці атрибути з часом

Продовження табл. 1.5

Сприяння управлінню змінами	Сильна організаційна культура також може сприяти безперешкодному впровадженню ініціатив щодо змін. В епоху, коли швидкий технологічний прогрес і динаміка ринку вимагають постійної адаптації, організації з адаптивною культурою мають кращі можливості реагувати на ці зміни. Компанії з адаптивною культурою краще реагують на зміни в навколишньому середовищі та залишаються конкурентоспроможними. Крім того, адаптивна культура може сприяти швидшому прийняттю рішень та ефективнішому виконанню стратегій. Наприклад, такі компанії, як IBM та Microsoft, успішно адаптувалися до змін у галузі, розвиваючи культуру, яка наголошує на навчанні та гнучкості
Культурна відповідність під час підбору персоналу	Сильна культура також відіграє життєво важливу роль у процесі підбору персоналу. Організації, які чітко повідомляють про свої культурні цінності під час набору персоналу, залучають кандидатів, які з більшою ймовірністю добре впишуться в компанію. Така культурна відповідність має важливе значення для підтримки високого рівня залученості та утримання співробітників. Наприклад, культура «Свободи та відповідальності» Netflix добре відома, і компанія шукає кандидатів, які процвітають у такому середовищі. Такий підхід гарантує, що нові працівники поділяють цінності компанії та краще підготовлені для досягнення її цілей
Глобалізація та культурне розмаїття	В умовах глобалізації організації все частіше мають справу з представниками різних культур. Сильна, інклюзивна організаційна культура може інтегрувати ці різноманітні культурні коди, що призводить до появи багатших ідей та більш інноваційної робочої сили. Ефективне управління культурним розмаїттям також може покращити репутацію компанії як інклюзивного та прогресивного робочого місця, що приваблює найкращі таланти з усього світу. Такі компанії, як Unilever, впровадили глобальні ініціативи з культурного розмаїття, щоб гарантувати, що їхня культура є інклюзивною та відображає різноманітну клієнтську базу, тим самим сприяючи інноваціям та розширенню ринку.
Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Новою тенденцією в організаційній культурі є акцент на сталий розвиток та КСВ. Компанії все частіше визнають важливість включення екологічної та соціальної відповідальності у свої основні цінності. Це не тільки відповідає цінностям багатьох співробітників і клієнтів, але й допомагає створити позитивний імідж у суспільстві та забезпечити довгострокову стійкість. Така прихильність до КСВ може диференціювати компанію на ринку та побудувати довгострокову лояльність серед стейкхолдерів

Джерело: складено автором за даними [18, с. 732-733]

Висвітлюючи роль організаційної культури в системі управління безпекою підприємства, зарубіжні автори Aneta Chrzyszcz, Marek Tomaszyski, Wiesława Załoga, Andrzej Sztandera наголошують, що організаційна культура

може виконувати багато функцій, тим самим сприяючи досягненню різних цілей бізнес-організації (рис. 1.2):

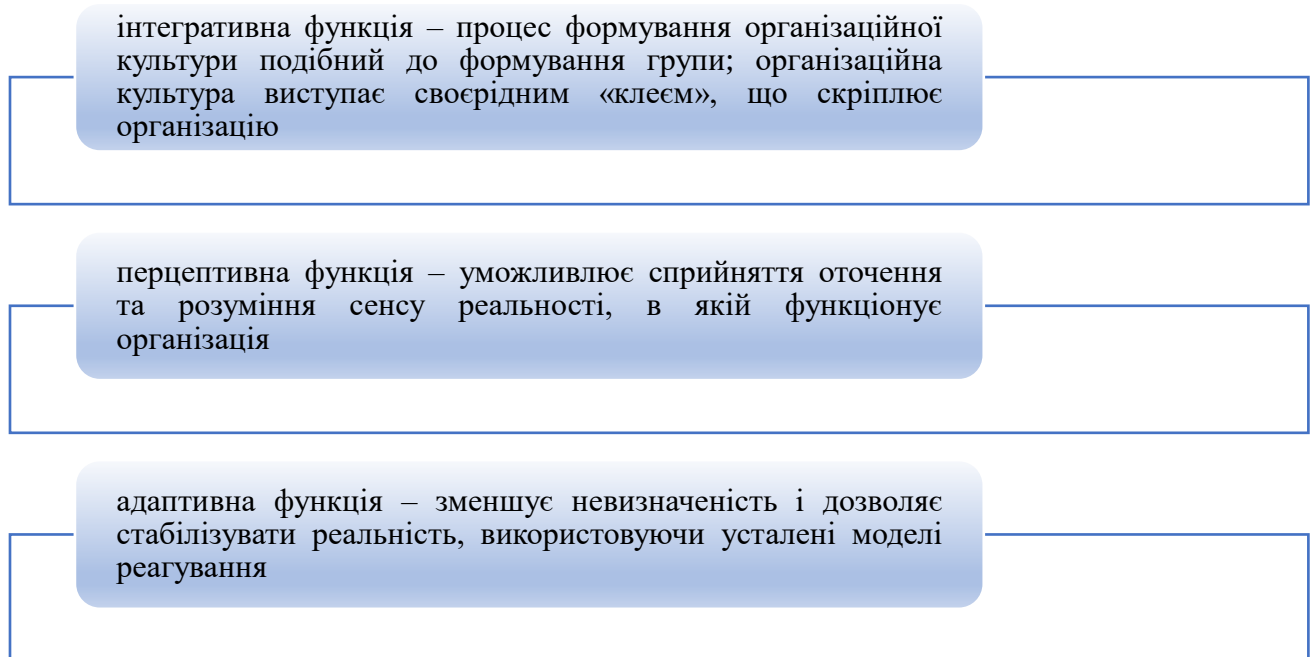


Рис. 1.2. Функції, які виконує організаційна культура в системі управління підприємства

Джерело: складено автором за даними [19, с. 514]

Проте якщо говорити про українських авторів, то, наприклад, Н. О. Євтушенко виділяє дві групи основних функцій, які виконує організаційна культура бізнес-організації (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Функції, які виконує організаційна культура на підприємстві

Групи функцій	Види функцій
Функції зовнішньої адаптації (ця група функцій забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища)	Формування позитивного іміджу; інноваційна функція; орієнтація на споживача; пристосування підприємства до потреб суспільства управління партнерськими відносинами
Функції внутрішньої інтеграції (ця група функцій забезпечує внутрішню єдність працівників підприємства та його цілісність, дає поняття всім членам структури про форму їх взаємодії один з одним)	Інтегруюча; організаційна; нормативно-регулююча; адаптивна; заміщення; освітньо-пізнавальна; комунікативна; мотивуюча; управління якістю; «терапевтична» (полягає в тому, що організаційна культура сприяє створенню психологічного комфорту серед працівників та відновленню їх душевних сил)

Джерело: складено автором за даними [20, с. 87]

За даними досліджень, проведених компанією Deloitte (Deloitte's 2016 Human Capital Trends Report), 82% респондентів вважають організаційну культуру потенційним конкурентною перевагою бізнес-організації [21]. Хоча вплив організаційної культури складно показати статистично, вважається, що працівники корпорацій з сильною організаційною культурою відчують почуття приналежності, залученості та відданості своїй бізнес-організації, що дійсно має вирішальне значення для успіху.

За даними компанії Embee, ключова роль організаційної культури в системі управління підприємством та його персоналом проявляється у чотирьох основних формах:

- організаційна культура відіграє важливу роль у створенні іміджу організації. Організаційна культура надає бізнес-організації певну ідентичність (іншими словами, бізнес-організація відома завдяки своїй культурі);
- організаційна культура формує те, як працівники взаємодіють зі своїм робочим місцем. Здорова і сильна культура заохочує працівників залишатися мотивованими та лояльними до керівництва. Крім того, організаційна культура сприяє розвитку здорових взаємовідносин між працівниками. Вона також значною мірою сприяє розвитку здорової конкуренції на робочому місці. Саме культура на робочому місці мотивує працівників до ефективної роботи;
- організаційна культура допомагає побудувати емоційну прив'язаність до підприємства. Культура культивує почуття приналежності та відданості бізнес-організації, а також розвиває почуття єдності на робочому місці;
- кожна організація повинна мати встановлені керівні принципи, щоб співробітники працювали відповідно до них. Культура організації являє собою певні заздалегідь визначені політики, які спрямовують працівників і дають їм відчуття спрямованості на робочому місці. Кожна людина чітко усвідомлює свою роль та обов'язки в організації, а також знає, як виконати завдання достроково.

Крім того, такі політики допомагають формувати позитивні звички у людей, що робить їх успішними професіоналами [22].

Якщо ж говорити про погляди вітчизняних авторів на роль і місце організаційної культури в системі управління бізнес-організацією, то слід зазначити, що, наприклад, В. Ю. Єдинак та А. Є. Волшукова вважають, що сутність організаційної культури у системі управління бізнес-організацією визначають:

- вимоги до персоналу і реальні ринкові вимоги до управління бізнес-організацією;
- загальнолюдські цінності, поєднання корпоративних інтересів з інтересами персоналу [23, с. 29].

При цьому ці автори виокремлюють основні завдання, які організаційна культура повинна виконувати в системі управління бізнес-організацією та її персоналом (рис. 1.3).

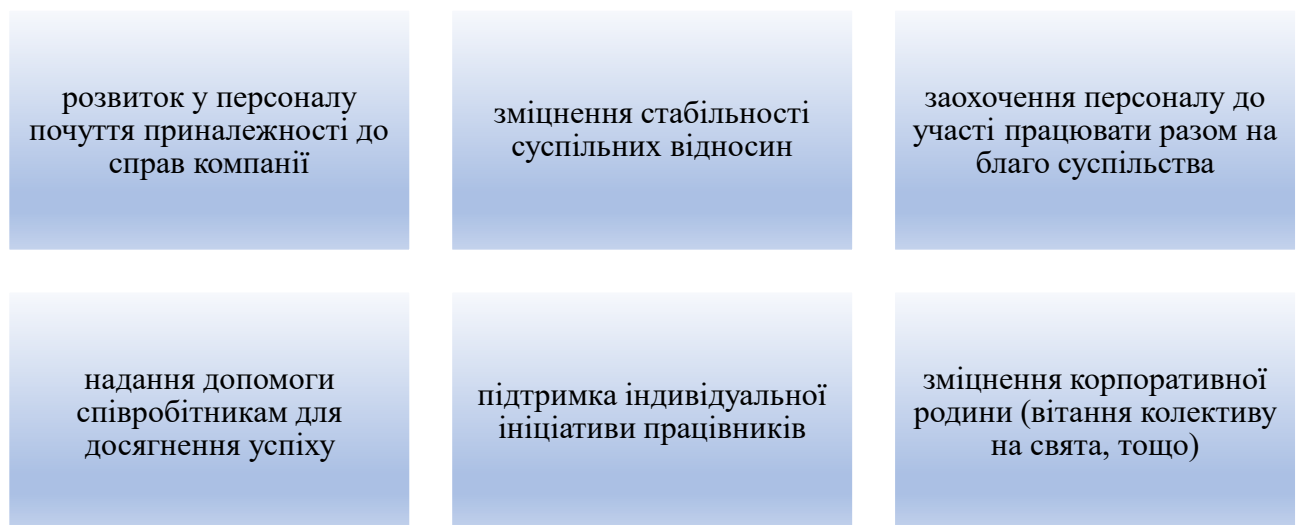


Рис. 1.3. Основні завдання, які організаційна культура повинна виконувати в системі управління бізнес-організацією

Джерело: складено автором за даними [23, с. 29]

Інші вітчизняні автори, зокрема, Г. М. Захарчин, підкреслюють, що місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність бізнес-

організації визначаються впливом організаційної культури на організаційну поведінку персоналу, що включає в себе 5 ключових елементів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Вплив організаційної культури на організаційну поведінку

Складові елементи впливу організаційної культури на організаційну поведінку	Характеристика
Структура (рівні організаційної культури)	Завдяки поєднанню культурного простору й культурної форми уможливорюється вибір сценарію поведінки у межах вибору моделі організаційної поведінки. Структура організаційної культури обумовлює поведінку людей на всіх рівнях, не обмежуючи свободу вибору та сприяючи розвитку організації
Типи (види) організаційної культури	Обумовлюють модель поведінки, зорієнтованої на авторитаризм чи партнерство, владний статус чи природне лідерство
Інструменти	Тонко-планові інструменти, які відображають глибинний рівень впливу: віра, воля, впевненість, внутрішні переконання, відданість
Функції	Задають орієнтири поведінки через цінності, норми поведінки, моральні настанови, базові установки, мотивацію
Цінності	Формують світосприйняття людини, її життєву позицію, потенціал, тобто, є важливим регулятором поведінки людини

Джерело: складено автором за даними [24, с. 107]

Таким чином, можемо зробити висновок, що організаційна культура є критично важливим фактором успіху бізнес-організації на ринку, оскільки вона впливає на поведінку співробітників, ефективність бізнес-організації та її результативність. Гармонійна, сильна та позитивна організаційна культура підвищує залученість працівників, заохочує інновації та забезпечує стійку конкурентну перевагу. Лідерство відіграє важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури, забезпечуючи її узгодженість зі стратегічними цілями та адаптацію до мінливих ринкових умов. Бізнес-організації, які інвестують у розвиток сильної та адаптивної організаційної культури, краще підготовлені для подолання викликів, використання можливостей і досягнення стійкого успіху.

1.3. Аналіз процесу формування та розвитку організаційної культури

В загальному розумінні процес формування організаційної культури являє собою спробу конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Цей процес пов'язаний зі встановленням певного типу управлінських, економічних і соціальних відносин між членами організації, тобто це процес знаходження ефективних способів спільної роботи та співіснування, зумовлений виробленням композиції цінностей, поглядів, очікувань, норм і принципів організаційної культури, які приймаються більшістю персоналу і сприяють реалізації інноваційного типу розвитку фірми. При цьому очевидно, що ціннісні орієнтації організаційної культури мають бути не тільки заявленими, а й стати невіддільною частиною внутрішнього життя вищого керівництва фірми і передаватися на нижні рівні ієрархії.

Формування та розвиток організаційної культури дозволяє компанії виділитися на ринку, стати несхожою конкурентів. Саме тому цей процес є таким важливим для сучасного бізнесу. При цьому вважаємо доцільними погодитись з позицією, яку висловлює Ю. В. Каменюк щодо того, що в процесі формування організаційної культури бізнес-організації головну роль відведено саме керівникові, оскільки організаційна культура ґрунтується на вмінні керівника-лідера правильно організувати управлінські відносини та підтримувати здоровий морально-психологічний клімат всередині бізнес-організації [7, с. 48].

Ю. В. Каменюк також наголошує, що в процесі формування організаційної культури бізнес-організації слід враховувати наступні принципи:

- 1) культура повинна відбивати основні ідеї існування організації;
- 2) ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд;
- 3) розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватися поведінкою і відношенням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям і нормам);

4) сформована культура повинна відповідати типу, розміру і характерним особливостям організації, а також умовам її існування;

5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати або використати його як основу, плацдарм для нової культури [7, с. 42-43].

Якщо ж говорити про механізм формування організаційної культури бізнес-організації, то, слід зазначити, що деякі українські автори пропонують виділяти первинні і вторинні механізми (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Первинні і вторинні механізми формування організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором за даними [25, с. 30]

На думку О. В. Ареф'євої та С. О. Ареф'єва, механізм формування організаційної культури бізнес-організації передбачає виділення 5 основних етапів її розробки і впровадження (рис. 1.4):

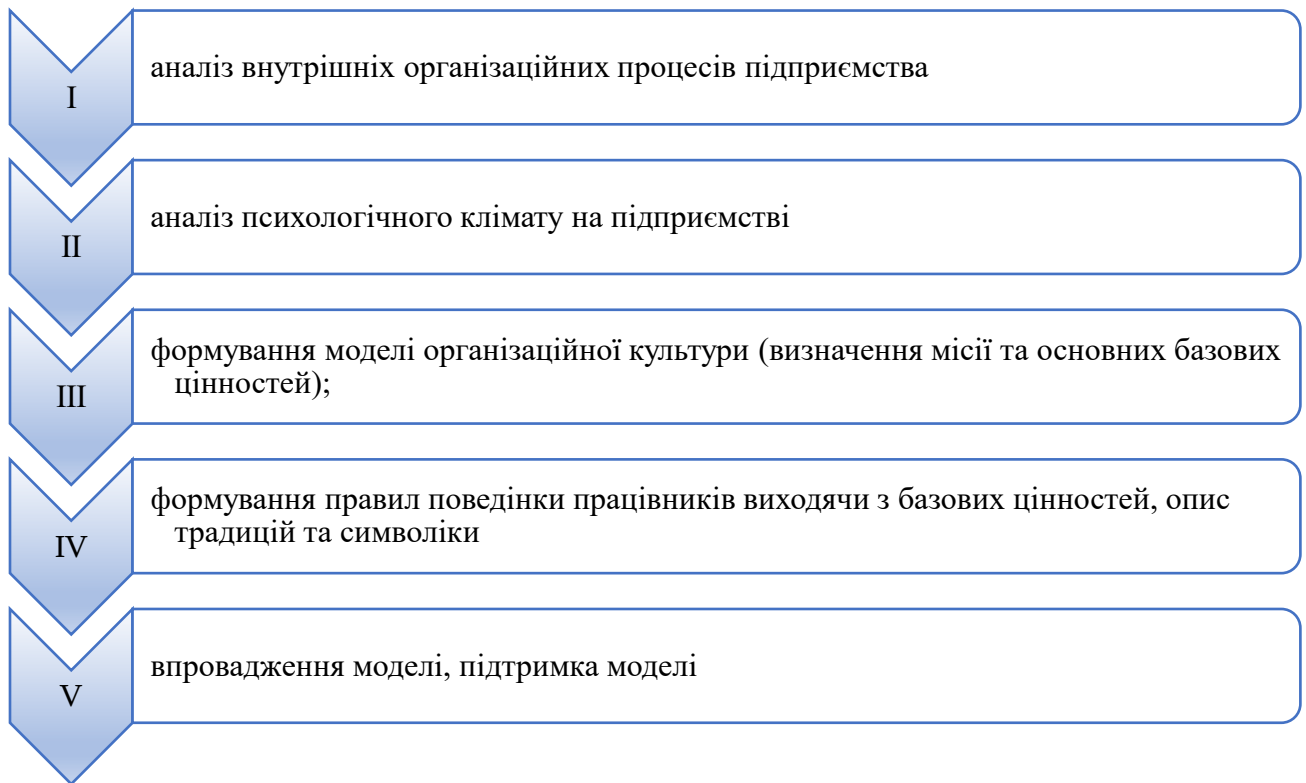


Рис. 1.5. Основні етапи розробки і впровадження організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором за даними [26, с. 110-111]

Разом з тим, інші українські автори Д. Д. Янієва і Т. І. Лепейко виділяють дещо інші складові механізму формування організаційної культури, який включає в себе:

- розробку філософії підприємства;
- управління організаційними комунікаціями;
- формування організованих команд, колективів;
- розвиток лідерства;
- управління ефективністю роботи персоналу з урахуванням мотиваційного компоненту [27, с. 106].

Слід підкреслити, що Д. Д. Янієва і Т. І. Лепейко також виділяють низку чинників, які впливають на формування організаційної культури бізнес-організації, зокрема:

- особистість керівника;

- сфера діяльності, особливості технології;
- норми та вимоги середовища;
- етап розвитку підприємства;
- культура суспільства, в якому працює підприємство;
- культура лідерства вищого менеджменту;
- керівництво підприємства;
- наполегливість менеджменту у впровадженні нових норм поведінки, ідей, настанов, ціннісних орієнтацій [27, с. 104; с. 106].

Необхідно підкреслити, що й інші вітчизняні автори, які висвітлюють проблематику організаційної культури, у своїх публікаціях доволі часто виокремлюють набір чинників, що впливають на формування організаційної культури бізнес-організацій. При цьому деякі автори доволі справедливо пропонують розділяти ці чинники на зовнішні (підприємство не здатне на них впливати) і внутрішні (підприємство може здійснювати безпосередній вплив на них). Опрацювавши публікації деяких українських джерел, ми вважаємо доцільним навести класифікацію цих чинників у Додатку В.

Українські автори Н. С. Чопко і Ю. С. Мудра у своїх публікаціях доволі справедливо пропонують здійснювати формування та моніторинг організаційної культури бізнес-організацій з урахуванням таких кроків:

- 1) виявлення проблемних місць. В першу чергу, необхідно дізнатись думку працівників компанії та дозволити їм висловити власні пропозиції;
- 2) орієнтація на цінності. На сьогодні провідні компанії вирізняються унікальними і водночас зрозумілими цінностями, які в першу чергу демонструються поведінкою керівництва;
- 3) Запровадження прозорих взаємин з працівниками. Цей крок повинен включати чесну і відкриту комунікацію з командою: ознайомлення працівників з викликами, що постають перед підприємством, залучення до розробки стратегії, відкрите обговорення кризових ситуацій та можливих виходів з них [30, с. 48].

Таким чином, на розвиток та стійкість організаційної культури впливають численні фактори, які можна загалом розділити на внутрішні та зовнішні впливи. Внутрішні фактори, такі як стиль керівництва, демографічні характеристики співробітників та моделі спілкування, відіграють вирішальну роль у формуванні культури. Наприклад, бізнес-організації з партисипативним стилем керівництва, як правило, формують більш інклюзивну та наділену повноваженнями робочу силу, оскільки співробітників заохочують робити внесок у процеси прийняття рішень. Крім того, демографічні характеристики робочої сили, включаючи вік, рівень освіти та культурне походження, можуть впливати на цінності та поведінку, що пронизують організаційну культуру. Навпаки, зовнішні чинники, такі як ринкові умови, галузеві стандарти та громадські норми, також відіграють впливову роль. Наприклад, організації, що працюють у галузях з високим ступенем регулювання, можуть розвивати культуру, яка наголошує на відповідності вимогам та управлінню ризиками, в той час як організації в більш динамічних секторах можуть віддавати пріоритет гнучкості та інноваціям.

Для ефективного вимірювання та покращення організаційної культури бізнес-організації повинні використовувати різні інструменти та показники. Ці інструменти допомагають зрозуміти існуючу культурну динаміку та виявити області, які потребують покращення. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи є поширеними методами, що використовуються для збору якісних даних про сприйняття та досвід співробітників. Крім того, кількісні показники, такі як показники плинності кадрів, оцінки залученості та рівні продуктивності надають конкретні дані, які можна проаналізувати для оцінки стану корпоративної культури. Інтегруючи ці інструменти, організації можуть розробити всебічне розуміння свого культурного ландшафту та визначити конкретні галузі для втручання та покращення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності Mercedes-Benz

Mercedes-Benz Group AG є однією з провідних світових автомобільних компаній, яка спеціалізується на виробництві преміальних легкових і вантажних автомобілів, автобусів та інших транспортних засобів. Компанія також надає послуги фінансування, лізингу, оренди, управління автопарком і цифрових сервісів [31]. З точки зору виробничих і ринкових стратегій Mercedes Benz Group AG зарекомендувала себе як лідер у сфері технологічних інновацій і таргетингу на споживачів. Компанія використовує високоавтоматизований і гнучкий виробничий процес, який дає змогу ефективно виробляти широкий спектр транспортних засобів, від розкішних седанів до високопродуктивних позашляховиків і електромобілів. Ця адаптивність додатково посилюється інтеграцією технологій Industry 4.0, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, які оптимізують ефективність виробництва та підвищують якість продукції.

Сьогодні Mercedes Benz Group AG працює в більш ніж 170 країнах, і прагне далі розвивати свою глобальну присутність, що проявляється у розширенні мережі виробничих підприємств, науково-дослідних і дослідно-конструкторських центрів, а також у формуванні лояльної клієнтської бази. Таке широке охоплення не тільки сприяє ефективному виробництву та дистрибуції, а й підкреслює статус бренду «Mercedes Benz» як лідера в сегменті автомобілів класу «люкс», який займає значну частку світового автомобільного ринку.

Необхідно підкреслити, що структурні підрозділи концерну Mercedes Benz Group AG розташовано у всіх регіонах і континентах світу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Географічний розподіл структурних підрозділів концерну Mercedes Benz Group AG в розрізі регіонів і континентів світу

Регіон	Країна	Кількість структурних підрозділів
Африка	Єгипет	1
	ПАР	3
Азія та Близький Схід	Китай	11
	Гонг Конг	2
	Індія	5
	Ізраїль	1
	Японія	7
	Південна Корея	4
	Малайзія	3
	Філіппіни	2
	Сінгапур	4
	Тайвань	2
	Таїланд	4
	Туреччина	2
	ОАЕ	1
	В'єтнам	1
Австралія і Океанія	Австралія	8
	Нова Зеландія	3
Європа	Австрія	3
	Бельгія	3
	Чехія	2
	Данія	2
	Франція	3
	Німеччина	понад 99
	Угорщина	5
	Італія	5
	Люксембург	2
	Нідерланди	5
	Польща	4
	Португалія	4
	Румунія	6
	Словаччина	1
	Іспанія	3
	Швеція	2
	Швейцарія	2
	Великобританія	6
Північна Америка	Канада	2
	Мексика	3
	США	28
Південна Америка	Аргентина	1
	Бразилія	1

Джерело: складено автором за даними [32]

До складу Mercedes Benz Group AG входять два автомобільні підрозділи – «Мерседес-Бенц Автомобілі» (Mercedes-Benz Cars) і «Мерседес-Бенц Фургони» (Mercedes-Benz Vans), а також «Мерседес-Бенц Мобільність» (Mercedes-Benz Mobility). Кожен з цих трьох підрозділів реалізує свою стратегію, орієнтовану на ринок і клієнтів. Загальний фундамент кожної зі стратегій цих підрозділів складається з наступних принципів:

- сприяння сталому розвитку. Економічна, екологічна та соціальна відповідальність йдуть пліч-о-пліч вздовж всього ланцюжка створення вартості компанії [33-34];

- доброчесність. Група компаній Mercedes Benz Group AG переконана, що довгострокового успіху можна досягти, лише діючи етично та юридично відповідально. Тому доброчесність є основою для кожного виду діяльності. Для Mercedes Benz Group AG чесність означає робити правильні речі, дотримуючись зовнішніх і внутрішніх правил, і узгоджуючи дії з загальними принципами [33-34];

- різноманітність. Група твердо переконана, що стабільного успіху можна досягти лише в команді, яка складається з різних людей. За допомогою відповідних заходів і дій концерн Mercedes Benz Group AG прагне створити робоче середовище, яке пропонує рівні можливості для всіх співробітників [33-34];

- керованість бізнесу амбітною командою. Відданість співробітників відіграє ключову роль у глобальному успіху Mercedes Benz Group AG. Дійсно, для успішної трансформації необхідна команда, яка готова і бажає прийняти зміни і постійно розширювати свої знання і навички. Тому компанія ставить навчання впродовж усього життя та підвищення кваліфікації працівників у центр свого підходу до сталого розвитку персоналу. Як привабливий роботодавець, компанія також пропонує гнучкі умови праці, різноманітні завдання та різноманітні можливості для розвитку в контексті культури співпраці, заснованої

на довірі. Своїми Принципами управління персоналом компанія визначає, як спілкуватися, керувати та співпрацювати [33-34];

- використання технологій Big Data та штучного інтелекту (ШІ). Дані та штучний інтелект (ШІ) є основними рушійними силами стратегії Mercedes-Benz Group AG. Група прагне до ведення бізнесу та прийняття рішень на основі даних. Це передбачає інвестиції в якість даних, використання передових технологій обробки даних і штучного інтелекту, формування архітектури корпоративних даних, впровадження процесів, що відповідають нормативним вимогам і етичним нормам, а також розвиток грамотності в галузі даних і штучного інтелекту серед персоналу [33-34].

Разом з тим, слід підкреслити, що для кожного з підрозділів – «Мерседес-Бенц Автомобілі» (Mercedes-Benz Cars), «Мерседес-Бенц Фургони» (Mercedes-Benz Vans), а також «Мерседес-Бенц Мобільність» (Mercedes-Benz Mobility) – розроблено свою окрему стратегію діяльності на ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Особливості стратегій діяльності підрозділів Mercedes-Benz Group AG

Підрозділ	Постулати стратегії діяльності на ринку
Mercedes-Benz Cars	Думати і діяти як luxury-бренд
	Орієнтація на зростання прибутку
	Розширення клієнтської бази шляхом розвитку luxury-сегменту
	Залучення клієнтів і збільшення доходів протягом усього життя
	Лідерство у сфері електроприводу та цифрових технологій
	Зниження бази витрат, зниження промислових викидів і зростання стійкості ланцюжка поставок
Mercedes-Benz Vans	Орієнтація на преміум-сегменті та зосередження на прибутковому зростанні
	Залучення клієнтів і збільшення доходів протягом усього життя
	Лідер у виробництві двигунів з електроприводом та цифровому досвіді
	Зниження загальної бази витрат і зниження обсягів промислових викидів
Mercedes-Benz Mobility	Електрифікація майбутнього
	Задоволення потреб клієнтів
	Розвиток бізнесу
	Постулат «Уявіть це, зробіть це, проживіть це»

Джерело: складено автором за даними [35-37] та на основі Додатку Г

Якщо ж говорити про фінансові показники Mercedes Benz Group AG, то слід зазначити, що чистий прибуток концерну почав різко скорочуватись починаючи з 2021 року, проте в цілому за період 2020-2024 рр. він зріс у 2,6 рази (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності Mercedes Benz Group AG, млрд. євро

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/ 2020, %
Дохід	154,309	167,971	150,017	152,390	145,594	94%
ЕВІТ	6,603	29,069	20,458	19,660	13,599	206%
Чистий прибуток	4,009	23,396	14,809	14,531	10,409	260%
Прибуток, що належить акціонерам	3,627	23,006	14,501	14,261	10,207	281%
Вільний грошовий потік промислового бізнесу	8,259	8,606	8,128	11,316	9,152	111%
Видатки на НДДКР	8,614	9,105	8,541	9,996	9,717	113%

Джерело: складено автором за даними [38]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.3, за період 2020-2024 рр. дохід від продажів продукції Mercedes Benz Group AG скоротився на 6% - зі 154,3 до 145,5 млрд. євро, проте за цей же період доволі суттєво зріс не лише чистий прибуток цього концерну, але і збільшились такі важливі показники, як ЕВІТ і прибуток акціонерів. Так, наприклад, показник ЕВІТ (операційний прибуток), який відображає обсяг прибутку до вирахування відсотків за позиковими коштами і сплати податків, зріс за досліджуваний період вдвічі – з 6,6 до 13,5 млрд. євро. Якщо ж говорити про прибуток акціонерів, то цей показник зріс у 2,8 рази впродовж 2020-2024 рр. (з 3,6 до 10,2 млрд. євро). Таким чином, фінансові показники Mercedes Benz Group AG демонструють позитивні тенденції навіть попри падіння обсягу продажів продукції у грошовому вираженні.

Слід зазначити, що протягом 2020-2024 рр. зниження обсягів продажів продукції Mercedes Benz Group AG відбулося не лише у грошовому, але і у

натуральному вираженні. Так, обсяги продажу структурного підрозділу Mercedes-Benz Cars за досліджуваний період скоротилися не лише у 2024 році порівняно з 2023 роком, але і порівняно з 2022 та навіть 2020 роком (рис. 2.1).

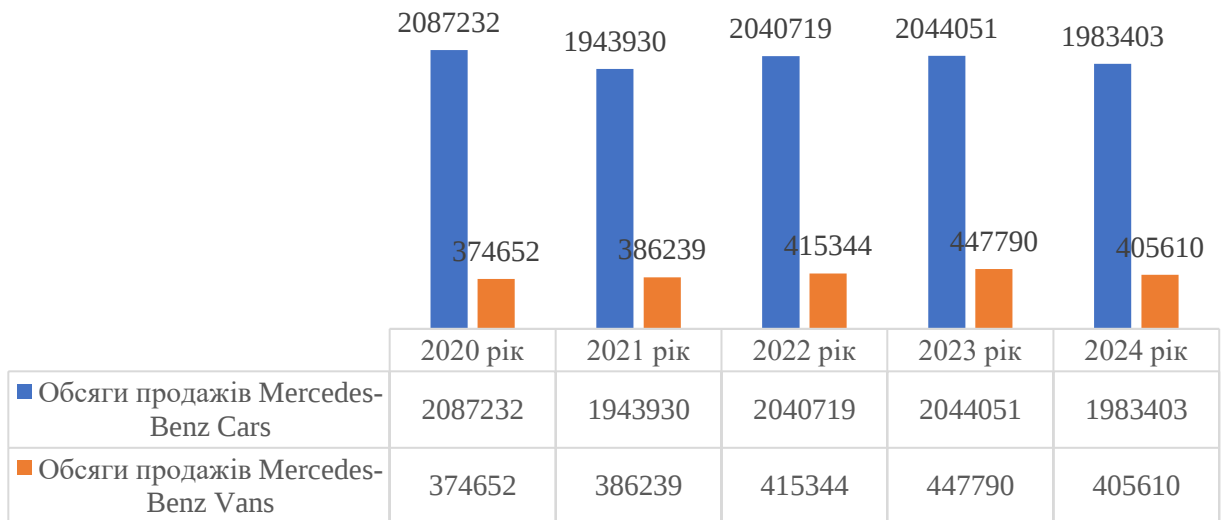


Рис. 2.1 – Обсяги продажів продукції Mercedes Benz Group AG в розрізі структурних підрозділів за 2020-2024 рр., одиниць

Джерело: складено автором за даними [38]

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.1, за період 2020-2024 рр. обсяг продажу продукції підрозділу Mercedes-Benz Cars (сюди входять переважно легкові автомобілі) скоротився з 2,087 до 1,983 млн. одиниць, хоча обсяги продажу Mercedes-Benz Vans (сюди в основному входять фургони, автобуси і сидельні автомобільні поїзди – так звані «фури») зріс з позначки 374,6 до 405,6 тис. одиниць.

Проте необхідно зауважити, що починаючи з 2022 року основну частину доходів Mercedes Benz Group AG все ж забезпечує сегмент продажу легкових автомобілів – мова йде про підрозділ Mercedes-Benz Cars. Підкреслимо при цьому, що до 2022 року звітність досліджуваного концерну передбачала відображення сумарного обсягу доходів підрозділів Mercedes-Benz Cars і Mercedes-Benz Vans, проте з 2022 року статистичні дані щодо діяльності цих підрозділів було відокремлено (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Доходи Mercedes Benz Group AG в розрізі основних сегментів діяльності, млрд. євро

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Всього доходів	154,309	167,971	150,017	152,390	145,594
Mercedes-Benz Cars	98,576	109,648	111,601	112,756	107,761
Mercedes-Benz Vans			17,217	20,288	19,320
Mercedes-Benz Mobility	27,699	27,941	26,954	25,571	25,083
Reconciliation	28,034	30,382	-5,755	-6,225	-6,570

Джерело: складено автором за даними [38]

Підкреслимо також, що до 2022 року концерн Mercedes Benz Group AG надавав дані щодо географічної структури продажу своєї продукції в розрізі регіонів світу у натуральному вимірі (у одинцях проданих автівок), проте з 2022 року почав звітувати щодо регіонального розподілу продажів у грошовому вираженні. Так, починаючи з 2022 року, основні обсяги доходів від продажу в розрізі регіонів світу припадали на країни Європи, Північної Америки і Азії, а в розрізі країн світу – на Німеччину, США і Китай (рис. 2.2).

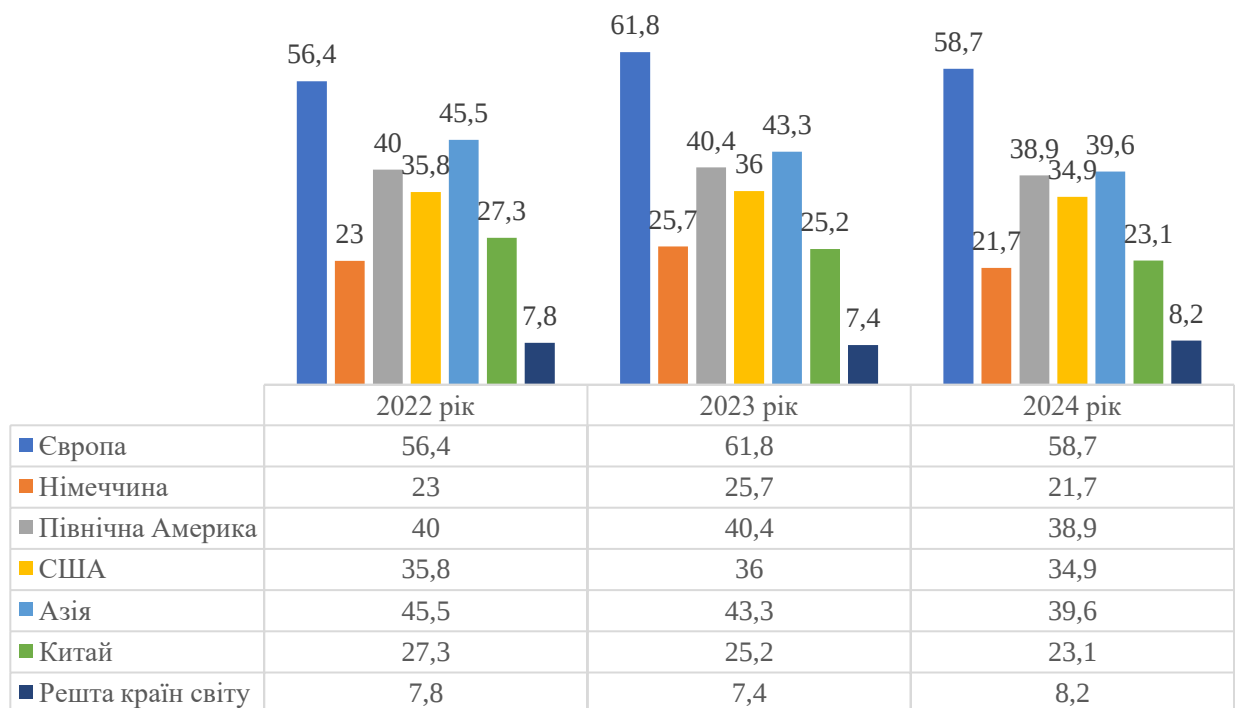


Рис. 2.2 – Обсяги доходів від продажів продукції Mercedes Benz Group AG в розрізі окремих регіонів і країн світу за 2022-2024 рр., млрд. євро

Джерело: складено автором за даними [38]

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.2, можемо зробити висновок, що в цілому регіональна структура продажів продукції Mercedes Benz Group AG не зазнала значних змін, проте впродовж 2022-2024 рр. відбулося скорочення обсягів продажів у грошовому вираженні у регіоні Північної Америки та Азії. Проте якщо говорити про відносне вираження, то за період 2022-2024 рр. відбулося скорочення частки азійських країн у структурі продажів Mercedes Benz Group AG, і при цьому на 2% зросла частка продажів у країнах Європи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура доходів Mercedes Benz Group AG в розрізі окремих регіонів і країн світу, %

Обсяг продажів	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Європа	38%	41%	40%
Німеччина	15%	17%	15%
Північна Америка	27%	27%	27%
США	24%	24%	24%
Азія	30%	28%	27%
Китай	18%	17%	16%
Решта країн світу	5%	5%	6%

Джерело: складено автором за даними [38]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.5, за період 2022-2024 рр. на 2% знизилась частка Китаю у географічній структурі продажів Mercedes Benz Group AG. За даними річного звіту цього концерну, причиною зниження продажів продукції Mercedes-Benz у Китаї та інших країнах було обумовлено кризовими процесами економік окремих регіонів світу, таких як Європа і Азія – зокрема, ці кризові явища були пов'язані зі зростанням рівня інфляції у багатьох промислово-розвинених країнах світу. Так, економіка Європи залишалася в основному слабкою, а економічна активність у євроні була набагато меншою ніж, наприклад, у США. Промисловий сектор європейських країн зазнав негативних наслідків від зниження конкурентоспроможності та слабого попиту і знову скоротився протягом року в цілому, а рівень відновлення приватного споживання також не виправдав очікувань [39].

Разом з тим, Китай продовжував боротися зі структурними проблемами, у протягом 2024 року китайська економіка зазнавала дедалі більшого тиску.

Тривала слабкість у секторі нерухомості та криза споживчої довіри сповільнили економічне зростання Китаю в середині 2024 року, і лише завдяки нарощенню експорту, розширенню заходів державної підтримки та комплексному пом'якшенню монетарної політики уряду цієї країни вдалося частково приборкати інфляцію [39].

Ці та інші умови негативно вплинули на розвиток світового автомобільного ринку в 2024 році. Незважаючи на те, що протягом року регіональні ринки розвивалися дуже по-різному, загалом серед клієнтів спостерігалось небажання купувати автомобілі в умовах економічної та політичної невизначеності [39].

Але загалом слід зазначити, що концерн Mercedes Benz Group AG зберіг доволі високий рівень маржинальності, яка в середньому становить близько 10% протягом періоду 2020-2024 рр., що свідчить про високу операційну ефективність та ефективне управління витратами. При порівнянні цих економічних показників з галузевими конкурентами, такими як BMW та Audi, Mercedes Benz Group AG виділяється не тільки зростанням чистого прибутку, але й здатністю справлятися з економічною невизначеністю, такою як перебої в ланцюжку постачання та коливання цін на сировину. Така стійкість підкреслює вдале стратегічне позиціонування бренду та його здатність адаптуватися до мінливої ринкової динаміки, забезпечуючи при цьому цінність для своїх акціонерів.

Сегментація ринку є ще одним важливим аспектом стратегії бренду – Mercedes Benz Group AG орієнтується на заможних споживачів, які надають пріоритет розкоші, безпеці та передовим технологіям при виборі транспортних засобів. Компанія використовує багаторівневий маркетинговий підхід, що включає цифрову рекламу, партнерство з впливовими особами та заходи з маркетингу на основі досвіду. Більше того, позиція бренду на ринку автомобілів класу «люкс» підкріплена його прихильністю до сталого розвитку та інновацій, про що свідчать його амбітні плани щодо переходу на повністю електричну

лінійку до 2030 року. Такий підхід не лише приваблює споживачів, які дбають про навколишнє середовище, а й зміцнює репутацію бренду як лідера в автомобільній промисловості.

2.2. Діагностика стану і особливостей формування організаційної культури Mercedes-Benz

Організаційна культура Mercedes-Benz Group AG є важливим елементом успіху компанії і базується на принципах інклюзивності, довіри, різноманітності та інноваційності. Топ-менеджмент концерну переконаний, що успіх компанії у значній мірі залежить від того, чи зможуть співробітники реалізувати власний потенціал у своїй роботі – завдяки професійному досвіду, новаторському духу та унікальності. Mercedes-Benz Group AG багато інвестує у створення сучасного та мотивуючого робочого середовища для своєї команди. Крім привабливої зарплати, Mercedes-Benz Group AG як роботодавець пропонує своїм співробітникам численні переваги, починаючи від широких можливостей навчання до сучасних і гнучких умов праці, а також сприятливого, інклюзивного робочого середовища [40].

Організаційна культура глибоко вкорінена в основних цінностях компанії, які підкреслюють професійний досвід, новаторський дух і унікальність. Ці цінності не тільки формують очікування працівників, але й впливають на загальне робоче середовище Mercedes-Benz Group AG. На додаток до культивування своїх основних цінностей, досліджуваний концерн впроваджує кілька стратегій залучення працівників, спрямованих на підвищення продуктивності та задоволеності. Надання широких можливостей для навчання та розвиток сучасних робочих просторів є ключовими елементами цієї стратегії залучення. Крім того, Mercedes-Benz Group AG надає пріоритет інклюзивності та гнучким

умовам праці, визнаючи, що ці практики сприяють добробуту працівників і сприяють успіху компанії. Слід також зазначити, що принципи соціальної відповідальності та прав людини є обов'язковою основою для впровадження стандартів прав людини в Mercedes-Benz Group AG [41].

Mercedes-Benz Group AG не лише створює автомобілі топ-сегменту, але також є і топ-роботодавцем – концерн інвестує значні кошти, щоб мати можливість створити сучасне та мотивуюче робоче середовище для свого персоналу. Так, Mercedes-Benz Group AG як роботодавець пропонує своїм працівникам 8 видів «заохочувальних» механізмів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Переваги, які Mercedes-Benz Group AG як роботодавець пропонує своїм працівникам

Переваги	Коротка характеристика
1	2
Гнучкі моделі робочого часу	Концерн пропонує співробітникам різні моделі робочого часу, які адаптовані до особистого «життєвого балансу». До них відносяться неповний робочий день, спільна робота, творча відпустка та багато іншого. Відпочинок для співробітників Mercedes-Benz Group AG так само можливий, як і заочне навчання
Гібридна занятість	Стандартною моделлю роботи в Mercedes-Benz Group AG є гібридна занятість, якщо вона сумісна з відповідним завданням. Менеджмент концерну прагне до встановлення балансу між віддаленою роботою та присутністю на робочому місці для досягнення найкращих результатів. Mercedes-Benz Group AG вважає, що креативність та інноваційність найкраще розвиваються шляхом особистої взаємодії на місці. Безпосередня особиста співпраця не тільки заохочує діалог, але й формує командний дух і почуття причетності до команди Mercedes-Benz
Віддалена робота з-за кордону	Співробітники Mercedes-Benz Group AG і дочірніх компаній-учасників у Німеччині можуть працювати до 20 днів на рік з різних країн Європи з особистих причин, якщо це дозволяє робоча ситуація
Професійний розвиток і підвищення кваліфікації	Навчання протягом усього життя – це не просто модне слово для менеджменту Mercedes-Benz. Співробітники, які постійно вдосконалюють свої навички та вносять інноваційні ідеї, а також демонструють відданість щоденній роботі, є вирішальним фактором успіху компанії. Таким чином, кваліфікація співробітників є основою сталого розвитку персоналу Mercedes-Benz Group AG. Це стосується як професійного, так і особистісного розвитку

Продовження табл. 2.6

1	2
Управління охороною здоров'я	Для оптимального догляду за станом власного здоров'я співробітники Mercedes-Benz мають доступ до близько 300 штатних експертів із охорони здоров'я. В рамках програми цілісного управління здоров'ям Mercedes-Benz щорічно впроваджує численні програми охорони здоров'я та профілактичні заходи для співробітників. Це, зокрема, передбачає безкоштовне медичне обслуговування, консультації щодо здорового способу життя, індивідуальні варіанти фізичних навантажень та ергономічний дизайн робочого місця
Підтримка сімей	Mercedes-Benz Group AG допомагає тим співробітникам, які чекають на народження дітей, зокрема, допомагають підготуватися до декретної відпустки та відпустки по догляду за дитиною. Mercedes-Benz також дозволяє батькам гнучко структурувати свій робочий час після створення сім'ї. Крім того, після встановленої законом відпустки по догляду за дитиною Mercedes-Benz пропонує сімейний час до 10 років. Для полегшення повернення працівника до роботи після народження дитини пропонуються цільові заходи, такі як проектні завдання чи подальше навчання. У багатьох містах Німеччини є фірмові дитячі садки. Mercedes-Benz також надає підтримку в пошуку дитячого садка в Німеччині та допомогу в догляді вдома як для дітей, так і для літніх людей
Гідний рівень оплати праці	У будь-якому структурному підрозділі Mercedes-Benz Group AG у будь-якому куточку світу концерн оплачує роботу в Mercedes-Benz відповідно до універсальних принципів, тобто рівень оплати праці є всюди однаковим. Розмір винагороди залежить, серед іншого, від рівня, завдань і продуктивності. Якщо застосовуються колективні договори, колективні положення визначають рівень заробітної плати
Члени «клубу Mercedes-Benz»	Mercedes-Benz Group AG надає співробітникам індивідуальні пропозиції та ексклюзивні умови для доступу до різноманітного асортименту продукції концерну

Джерело: складено автором за даними [42]

Необхідно підкреслити, що завдяки стійкій HR-стратегії Mercedes-Benz Group AG прагне формувати згуртований трудовий колектив. Як провідний світовий роботодавець, концерн зосереджується на безперервному професійному та особистому розвитку його співробітників, забезпеченні гнучких і сучасних умов праці, а також розвитку культури довірливої, різноманітної та інклюзивної співпраці між персоналом. Слід зазначити, що основою філософії розвитку

персоналу Mercedes-Benz Group AG є забезпечення безпечних умов праці та здорового робочого середовища завдяки цілісному управлінню охороною праці для всіх співробітників. Філософія бізнесу Mercedes-Benz Group AG також передбачає максимальне сприяння різноманітності та інклюзивності для своїх співробітників і прагне поваги, відкритості, вдячності та справедливості. Mercedes-Benz Group AG бере на себе відповідальність за свою робочу силу та дотримується прав людини, що, зокрема, підкріплюється основними напрямками «Люди та права людини» в стратегії сталого бізнесу досліджуваної компанії [39].

HR-відділ групи Mercedes-Benz виступає в якості ділового партнера для власних бізнес-підрозділів групи та представлений у раді управління Mercedes-Benz Group AG як незалежний підрозділ щодо управління людськими ресурсами та відносинами всередині колективу. У цьому відділі існує структура прийняття рішень і комітетів на різних рівнях управління, а вищим органом координації та контролю є виконавчий комітет з кадрів. Серед іншого там затверджується кадрова стратегія. Цей комітет також несе найвищий рівень відповідальності за політику розвитку персоналу Mercedes-Benz Group AG [39].

HR-відділ стежить за сучасними тенденціями і трендами розвитку персоналу та створення сприятливого робочого середовища, які є важливими зі стратегічної точки зору – сюди, зокрема, можна віднести електрифікацію двигунів, стійкий розвиток, цифровізацію та використання штучного інтелекту, що сприяє підвищенню кваліфікації та відповідному розподілу трудових ресурсів у всьому світі.

Завдяки стратегії сталого управління персоналом, яка була розроблена Mercedes-Benz Group AG ще у 2021 році, HR-відділ активно формує кадрові зміни концерну та розширює можливості й підтримує досліджувану компанію в процесі трансформації моделі управління персоналом. HR-стратегія Mercedes-Benz Group AG складається з трьох стовпів: «Re-Shape», «Re-Skill», «Re-Charge» (рис. 2.3).

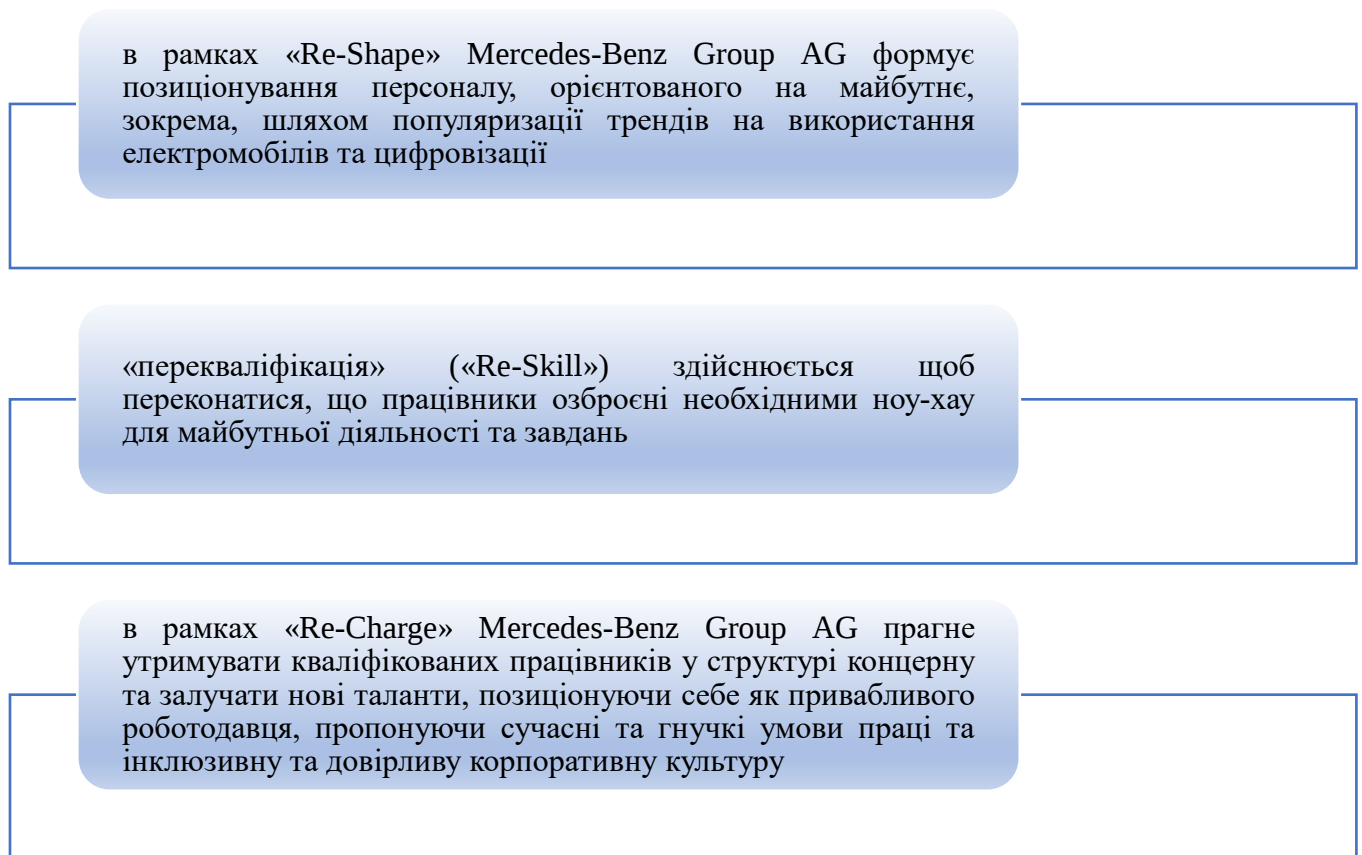


Рис. 2.3 – Основні «стовпи» стратегії HR-стратегії Mercedes-Benz Group AG

Джерело: складено автором за даними [39]

Як відповідальний роботодавець, Mercedes-Benz Group AG ставить перед собою цілі щодо активного просування інтересів своєї робочої сили. Ці цілі були розроблені, зокрема, з урахуванням стратегічного напрямку розвитку концерну, відгуків від стейкхолдерів і зацікавлених сторін, конкурентного аналізу, опитувань працівників і вимог представників персоналу. Група Mercedes-Benz поставила перед собою кількісні цілі, де можна визначити конкретні та перевірені показники. Цільові показники переглядаються через регулярні проміжки часу та за необхідності коригуються. До них належать наступні цілі:

– до 2030 року рівень участі співробітників в опитуваннях персоналу має становити щонайменше 70%. Показник базується на галузевих порівняльних показниках порівнянних компаній і був досягнутий в останньому опитуванні

співробітників у 2023 році. Участь співробітників в опитуванні персоналу є важливим показником. Перш за все, він надає інформацію про те, наскільки співробітники готові ділитися своїми відгуками та наскільки вони зацікавлені в допомозі у формуванні організаційної культури Mercedes-Benz Group AG;

– вимірювання привабливості роботодавця в Німеччині серед студентів сфери ІТ та інженерії. Так, для ІТ-студентів концерн має входити до топ-5 у цільовому рейтингу роботодавців до 2030 року, а також до топ-7 у зарубіжних країнах (в рамках дослідження Trendence). Водночас, для студентів інженерних спеціальностей Mercedes-Benz Group AG має входити в топ-5 у цільовому рейтингу роботодавців до 2025 року (в рамках дослідження Trendence) [39].

Якщо ж говорити безпосередньо про організаційну культуру Mercedes-Benz Group AG, то слід зазначити, що вона базується на п'яти ключових принципах, наведених на рис. 2.4.

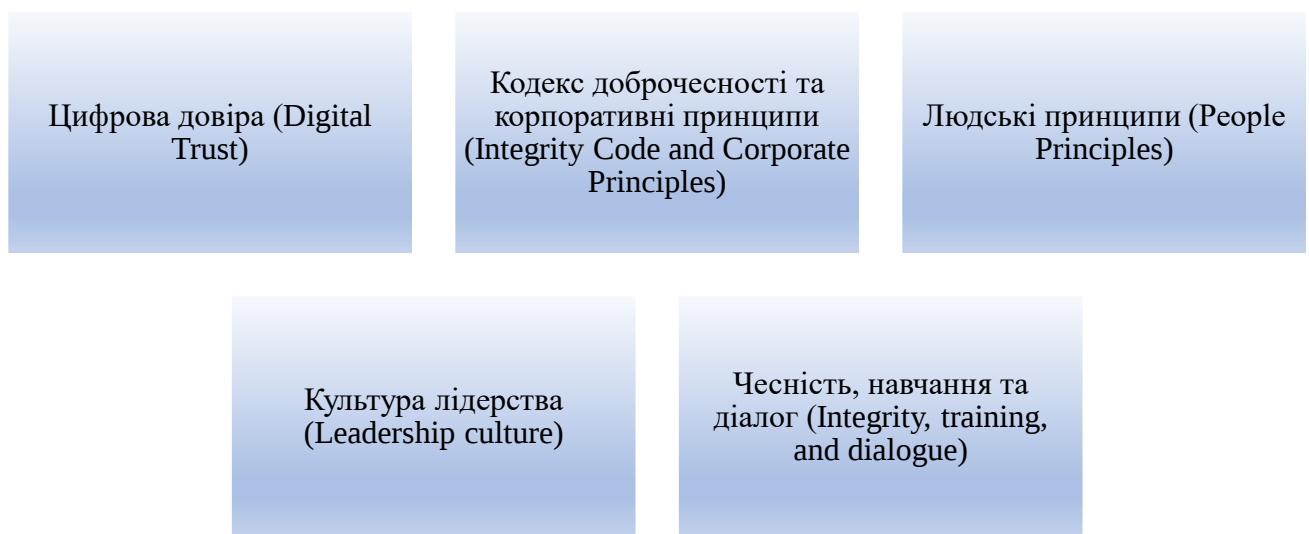


Рис. 2.4 – Ключові принципи організаційної культури Mercedes-Benz Group AG

Джерело: складено автором за даними [39]

Розглянемо більш детально ключові принципи організаційної культури Mercedes-Benz Group AG. Якщо говорити про Кодекс доброчесності та корпоративні принципи, то варто наголосити, що концерн проголошує доброчесність в якості основи своєї організаційної культури. Основні вимоги до доброчесності, відповідності та юридичної відповідальності закріплені у Кодексі доброчесності Mercedes-Benz Group AG [43]. Кодекс доброчесності є обов'язковим для всіх співробітників Mercedes-Benz Group AG у всьому світі. Центральним елементом Кодексу доброчесності є п'ять корпоративних принципів:

1. Mercedes-Benz Group AG прагне створити стійку цінність – економічну, екологічну та соціальну.
2. Mercedes-Benz Group AG діє відповідально та поважає правила.
3. Mercedes-Benz Group AG відкрито розглядає проблеми та виступає за прозорість.
4. Справедливість і повага є основою співпраці в Mercedes-Benz Group AG.
5. Mercedes-Benz Group AG живе різноманітністю [44].

Крім того, Кодекс доброчесності містить, серед іншого, положення про запобігання корупції, вимоги щодо поваги та захисту прав людини, вимоги щодо відповідального поводження з даними та штучним інтелектом, а також відповідність технічним вимогам до продукції [44].

Якщо говорити про такий принцип організаційної культури, як цифрова довіра («Digital Trust»), то слід зазначити, що у 2024 році Mercedes-Benz Group AG продовжила розвиток фокус-напряму «Відповідальність за дані», закріпивши його як один із основних елементів стратегії. Завдяки принципу «Digital Trust» Mercedes-Benz Group AG долає складні виклики цифрової трансформації та, серед іншого, враховує зростаючу важливість довіри в епоху цифрових технологій. Мета реалізації цього напрямку полягає в тому, щоб створити та зберегти довіру до цифрових продуктів і послуг, і разом з тим забезпечити конкурентоспроможний цифровий бізнес концерну. «Digital Trust» охоплює

стале, відповідальне та етично правильне поводження з даними та новими цифровими технологіями, такими як штучний інтелект (ШІ). Таким чином, цифрова довіра є важливою складовою цілісного розуміння сталого розвитку в Mercedes-Benz. Мобільність майбутнього буде формуватися цифровими технологіями та послугами, які є невід’ємною частиною автомобілів концерну. Мета Mercedes-Benz Group AG в цьому ключі полягає у зміцненні довіри з боку клієнтів та інших зацікавлених сторін як до компанії з відповідальним ставленням до цифрових інновацій [45].

Менеджмент концерну особливої уваги приділяє також людським принципам («People Principles»), які створюють основу для довіри до керівництва та організаційної культури Mercedes-Benz Group AG. «People Principles» зокрема, передбачають вісім основних напрямів:

- адаптивність і спритність: здатність швидко адаптуватися до мінливих обставин і умов – наприклад, реагувати на конкурентні виклики;
- розширення можливостей: постійний розвиток, відповідальність і взаємна довіра;
- спільне створення: творча співпраця між підрозділами та відділами;
- жага до перемоги: бажання прагнути до кращого;
- орієнтація на клієнта: постійно радувати клієнтів і пропонувати зручність, швидкість і найвищу якість – довгострокове задоволення клієнтів;
- цілеспрямованість: робота на основі спільних переконань і глибшого сенсу;
- піонерський дух: сприяння творчості та інноваціям;
- навчання: постійний розвиток через активний, вдячний зворотний зв’язок і обмін знаннями та досвідом [46].

На основі цих восьми напрямів, які застосовуються в усій Групі компаній Mercedes-Benz Group AG, підрозділи та департаменти можуть встановлювати власні пріоритети розвитку персоналу.

Культура лідерства є також важливим принципом функціонування організаційної культури Mercedes-Benz Group AG. Менеджери відіграють особливо важливу роль у трансформації бізнесу концерну, тому вони повинні не тільки успішно вести Групу компаній Mercedes-Benz у майбутнє, але й підвищувати власну кваліфікацію та кваліфікацію своїх команд і надихати ентузіазмом щодо впровадження технологій та інновацій майбутнього. Тому Mercedes-Benz Group AG підтримує своїх керівників програмами подальшого навчання, щоб інтегрувати згадані вище принципи у свою повсякденну роботу та керувати відповідно до них. Менеджери на навчальних курсах спеціально долають нові виклики, пов'язані з впровадженням інновацій, співпраці, сталого розвитку та особистої стійкості. З цією метою Група розробила програму цифрового розвитку «Gear-up – Increase Your Leadership Impact». Інша програма, «Формування майбутнього – лідерство до успіху», фокусується на темі впровадження стратегії та формування трансформації. Основна увага зосереджена на складнощах бізнес-середовища та пов'язаних із цим викликах для керівництва та управління [39].

Щоб постійно вдосконалювати своє лідерство та організаційну культуру, а також розвивати культуру роботи в процесі трансформації, Mercedes-Benz Group AG кожні два роки проводить комплексне опитування своїх співробітників по всьому світу. Останній раз це було зроблено у 2023 році. Опитування є важливим показником позиції Групи з різних питань з точки зору її співробітників – і де є потенціал для покращення. За допомогою опитування співробітників та інших варіантів зворотного зв'язку компанії Групи отримують розширені відгуки від співробітників. Крім того, співробітникам і керівникам доступні інші варіанти зворотного зв'язку. 86% усіх співробітників взяли участь в загальногруповому опитуванні співробітників у 2023 році – це опитування показало, що 77% респондентів задоволені або дуже задоволені Mercedes-Benz Group AG як роботодавцем [39].

Разом з тим, слід зазначити, що результати цього опитування показали певний рівень невдоволеності основними «стовпами» стратегії HR-стратегії Mercedes-Benz Group AG, яка наведена на рис. 2.3. Зокрема, не всі працівники досліджуваної компанії розділяють напрям «Re-Shape» Mercedes-Benz Group AG, який передбачає популяризацію трендів на використання електромобілів та цифровізації (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Результати опитування персоналу Mercedes-Benz Group AG щодо сприйняття напрямку «Re-Shape» в рамках HR-стратегії компанії

Джерело: складено автором за даними [39]

Крім того, частина персоналу також висловила невдоволення таким напрямом, як «перекваліфікація» («Re-Skill»), який реалізується з метою підготовки працівників Mercedes-Benz Group AG до повного переходу на виробництво електромобілів. Зокрема, працівники висловили побоювання, що буде значно скорочено кількість робочих місць у виробництві традиційних

силових агрегатів, оскільки електромобілі потребують менше компонентів, ніж автомобілі з двигуном внутрішнього згорання.

Крім того, певним викликом для працівників Mercedes-Benz Group AG є необхідність освоєння нових технологій, оскільки вони повинні адаптуватися до цифровізації та автоматизації виробничих процесів, що є ключовим аспектом трансформації. Крім того, виробництво електромобілів потребує нових спеціалістів, зокрема розробників програмного забезпечення, що змінює структуру зайнятості досліджуваної компанії. Таким чином, було виявлено, що, як і у випадку з напрямом «Re-Shape», більше третини персоналу Mercedes-Benz Group AG не розділяють напрям «Re-Skill» (рис. 2.6).

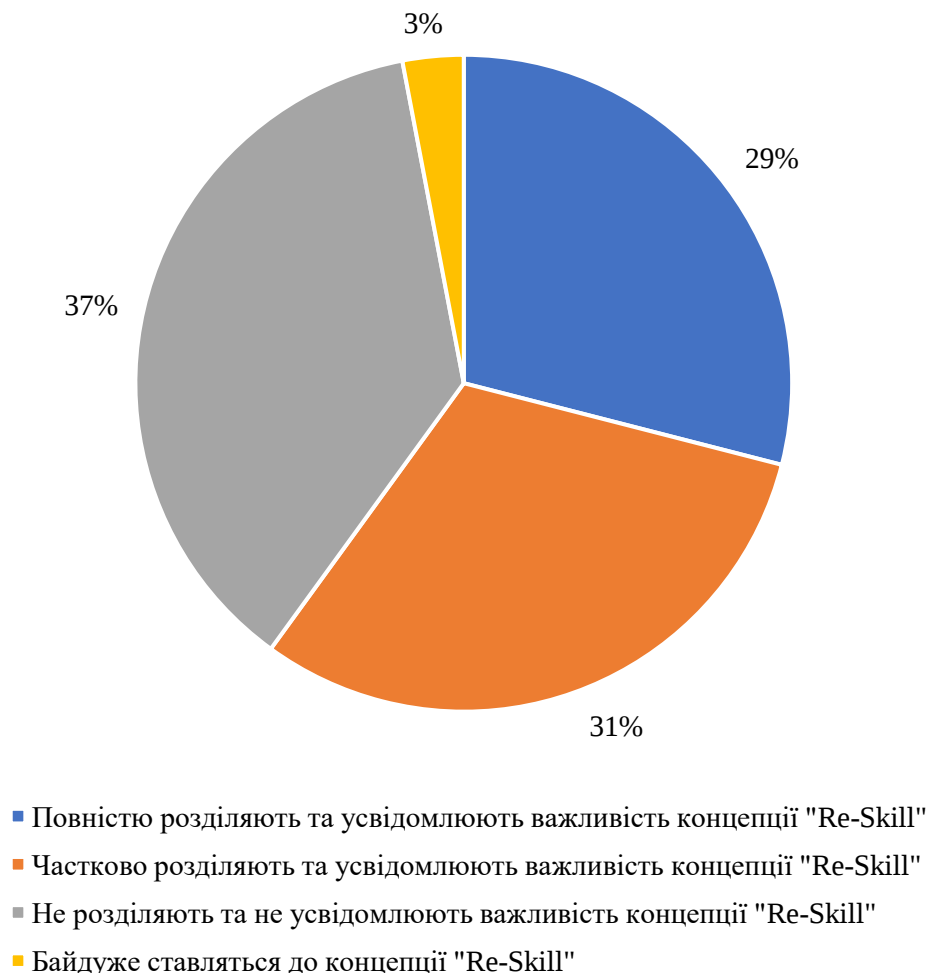


Рис. 2.6. Результати опитування персоналу Mercedes-Benz Group AG щодо сприйняття напрямку «Re-Skill» в рамках HR-стратегії компанії

Джерело: складено автором за даними [39]

Підкреслимо, що політика Mercedes-Benz Group AG передбачає приділення значної уваги навчанню своїх працівників питанням відповідності вимогам свого Кодексу доброчесності, в рамках якого працівники компанії проходять спеціальну підготовку для своєї сфери відповідальності та ролі. Наприклад, адміністративні працівники мають доступ до веб-програми навчання для цільових груп, яка містить обов'язковий базовий модуль, а також спеціальні модулі для менеджерів і експертні модулі з різних тем відповідності. Відповідні модулі автоматично призначаються працівникам, коли вони щойно приймаються на роботу, підвищуються по службі або переходять на посаду, пов'язану з вищим ризиком. Штатні співробітники повинні регулярно проходити програму веб-навчання кожні три роки [39].

Разом з тим, слід зазначити, що Mercedes-Benz Group AG регулярно перевіряє потреби в навчанні, які визначаються шляхом дослідження попиту, вносить корективи та розширення, а також проводить оцінювання. Для перевірки набутих знань навчальні веб-курси містять тестові та контрольні запитання, на які необхідно правильно відповісти для успішного проходження відповідного модуля.

Централізовані веб-курси також доповнюються місцевими навчальними заходами в режимі оффлайн. Завдяки широкому спектру централізованих і місцевих комунікаційних і навчальних заходів, Mercedes-Benz Group AG інформує своїх співробітників у всій Групі та використовує підхід, що ґрунтується на оцінці ризику, щодо таких питань, як законодавство про конкуренцію, антимонопольне законодавство та запобігання корупції. Місцеві контакти з комплаєнсу та юридичні відділи компаній Групи проводять додаткові навчальні курси [39].

З метою сприяння розвитку організаційної культури в світлі доброчесності Mercedes-Benz Group AG також керує Infopoint Integrity: він працює з експертами з юридичних та кадрових питань, захисту даних, відповідності, різноманітності та стійкості, і, серед іншого, служить

центральною точкою контакту для всіх співробітників Групи з питань етичної поведінки. Він сам забезпечує підтримку або зв'язує співробітників з потрібними контактними особами. Мережа доброчесності, яка складається з представників бізнес-підрозділів, працює над впровадженням доброчесності в повсякденний бізнес і робить її відчутною для працівників. Бізнес-підрозділи діляться думками про свою діяльність з питань доброчесності на регулярних мережевих зустрічах.

Mercedes-Benz Group AG послідовно працює над своїм розумінням доброчесності, постійно вдосконалює його та постійно перевіряє себе. Mercedes-Benz Group AG контролює ступінь ефективності політики та дій, використовуючи внутрішні процеси та відгуки співробітників. Крім відгуків від Integrity Network, важливим показником є також опитування співробітників. Результати попереднього опитування співробітників у 2023 році показали, що сприйняття культури доброчесності покращилося з часу попереднього опитування [39].

Таким чином, організаційна культура Mercedes-Benz Group AG є ключовим фактором її успіху. Вона сприяє створенню інклюзивного, мотивуючого та етичного середовища, яке дозволяє співробітникам реалізувати свій потенціал і досягати високих результатів. В основі організаційної культури Mercedes-Benz Group AG лежать її основні цінності, які суттєво впливають як на очікування працівників, так і загальну атмосферу на робочому місці.

Компанія приділяє особливу увагу професійному досвіду, який є критично важливим у галузі, яка вимагає технічних знань та інноваційного мислення. У поєднанні з широкими можливостями навчання та сучасним робочим середовищем, ці цінності перетворюються на високий рівень продуктивності та задоволеності працівників. Крім того, акцент на інклюзивності та гнучких умовах праці значно сприяє добробуту працівників, зміцнюючи віру в те, що успіх компанії пов'язаний з реалізацією потенціалу співробітників.

2.3. Шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури Mercedes-Benz

У попередньому розділі роботи було виявлено, що для частини персоналу Mercedes-Benz Group AG характерним є несприйняття політики введення вимог до працівників щодо трансформації набору їх знань і навичок у зв'язку з переходом компанії на виробництво повністю електрифікованих автомобілів, які замість двигуна внутрішнього згорання використовують електродвигуни. Такий перехід вимагає від працівників освоєння нового багажу знань і вмінь, пов'язаних з цифровою грамотністю, розумінням основ електроніки і електротехніки, програмування тощо, і такі знання доволі непросто опанувати швидко та у повній мірі (особливо для представників старшого покоління, яке зростало і навчалось в умовах відсутності тотальної цифровізації). До того ж, частина персоналу, яка задіяна виключно у виробництві компонентів і агрегатів, пов'язаних з двигунами внутрішнього згорання, може бути скорочена або переведена на неповний робочий тиждень.

Таким чином, ці вимоги створюють певний дисонанс у сприйнятті та усвідомленні персоналом корпоративних цінностей Mercedes-Benz Group AG та її організаційної культури в цілому. Традиційне корпоративне мислення цієї компанії може перешкодити її здатності адаптуватися до мінливих ринкових тенденцій і споживчих вимог. У галузі, яка швидко переходить до електромобілів і екологічних практик, жорстка організаційна ієрархія може створити культуру страху, коли працівники вагаються висловлювати нові ідеї, і цей страх може походити від переконання, що інновації не узгоджуються з давніми традиціями компанії. У результаті цього, повільна реакція Mercedes-Benz Group AG на спротив з боку персоналу може серйозно вплинути на його конкурентоспроможність. Щоб побороти цей опір, Mercedes-Benz Group AG має заохочувати культуру відкритого спілкування та експериментування, коли співробітники на всіх рівнях відчують себе комфортно, ділячись своїми

знаннями та ідеями. Створюючи середовище, яке цінує інновації та адаптивність, компанія може позиціонувати себе як лідера в автомобільній промисловості, готового долати виклики майбутнього.

З нашої точки зору, одним із можливих варіантів розв'язання цієї проблеми може стати організація навчання персоналу Mercedes-Benz Group AG на основі широкого використання сучасних технологій, зокрема, таких як мобільне навчання і використання технологій віртуальної та доповненої реальності.

Мобільне навчання – це новий спосіб доступу до навчальних матеріалів з мобільних пристроїв. Воно почало стрімко розвиватися на початку XXI століття на основі сервісів смс-повідомлень, електронної пошти, web, iTunes та інших. Мобільне навчання орієнтоване на вирішення проблем XXI століття, пов'язаних зі зростаючою глобальною, мобільною та технологічно освіченою робочою силою, і пропагандується як навчання майбутнього, яке відбувається безпосередньо на робочому місці. Деякі дослідники вважають мобільне навчання новою еволюційною формою дистанційного та електронного навчання, в якому основний наголос робиться на використання мобільних пристроїв. Проте мобільне навчання також можна розглядати як новий вид, а не нову форму дистанційної освіти [47, с. 16].

За принципами організації та подання матеріалу мобільне навчання значно відрізняється від традиційного електронного навчання. Ніхто не сидітиме перед телефоном і не передивлятиметься кілька десятків слайдів презентації чи годинний навчальний відео-контент. Мобільне навчання тому й мобільне, що воно відбувається «на ходу». Відповідно, навчальний матеріал має бути коротким і конкретним. Дослідження засвідчують, що в сучасної людини концентрація уваги починає втрачатися вже приблизно через 90 секунд. Відповідно, найоптимальніше обмежувати контент для мобільного навчання не більше ніж двома хвилинами [47, с. 18].

Наразі вже розроблені та результативно працюють численні мобільні додатки для читання та мобільні навчальні платформи, спроектовані спеціально під використання на смартфонах та інших мобільних пристроях. Деякі з них зазначені на рис. 2.7.



Рис. 2.7 – Мобільні навчальні додатки та платформи, спроектовані для використання на смартфонах

Джерело: складено автором за даними [47, с. 18]

Особливого значення в контексті навчання персоналу Mercedes-Benz Group AG також набувають технології віртуальної (англ. Virtual reality – VR) та доповненої (англ. Augmented Reality – AR) реальностей. Технологія VR стала доступнішою для громадськості завдяки наголосу на її технологічному розвитку, масовому виробництві, що робить її доступною, а завдяки використанню смартфонів для VR позбавляє потреби у складних дорогих пристроях [48, с. 52].

Разом з тим, технології мобільного навчання, а також віртуальної і доповненої реальності можна поєднувати з технологіями 360-градусного відео, і в такому випадку працівники можуть взаємодіяти з віртуальними об'єктами або

персонажами, що забезпечить більш глибокий рівень імерсії та можливостей для виконання навчальних вправ [49, с. 65].

На нашу думку, поєднання технологій мобільного навчання з технологіями VR та AR дасть змогу підвищити ефективність засвоєння нового матеріалу працівниками досліджуваної компанії, а також в цілому спричинить ефект зростання залученості персоналу, оскільки працівники компанії відчують переваги використання сучасних технологій у навчальному процесі, а також високо оцінюватимуть прагнення компанії дбати про підвищення кваліфікації свого персоналу та приведення рівня знань до сучасних вимог.

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні сталого та інноваційного бізнесу глобальної компанії Mercedes-Benz Group AG, оскільки вона не лише підтримує внутрішню гармонію, але й сприяє створенню позитивного іміджу концерну на міжнародній арені.

На нашу думку, основними напрямками вдосконалення організаційної культури Mercedes-Benz Group AG мають бути:

- цифрова трансформація комунікацій – впровадження цифрових платформ для зворотного зв'язку, залучення та розвитку культури у дистанційному режимі;
- розвиток лідерства через коучинг та менторство – мова йде про підтримку управлінців у розвитку емоційного інтелекту, відкритого стилю керівництва тощо;
- поглиблення ініціатив з різноманітності та інклюзії – в даному випадку потрібна розробка локальних програм адаптації корпоративних цінностей до різних регіонів та культур;
- забезпечення зворотного зв'язку та залучення співробітників – потрібно проводити регулярні опитування, втілювати ініціативи «знизу вгору», забезпечувати участь співробітників у розробці внутрішніх програм розвитку тощо;

- позиціонування корпоративної сталості як однієї з ключових цінностей організаційної культури – включення проблемних питань екології та соціального впливу на щоденні бізнес-процеси.

Дослідники проблематики розвитку організаційної культури зазначають, що підхід до формування нової організаційної культури та зламу старої моделі має бути зважений. У разі неправильного застосування змін можливі ускладнення. По-перше, необхідно провести роз'яснювальну роботу зі співробітниками, по-друге, коли ґрунт буде підготовлений, запровадити спочатку зовнішні атрибути організаційної культури.

Вдосконалення існуючого типу організаційної культури Mercedes-Benz Group AG – тривалий та складний процес. Відзначимо основні його кроки (рис. 2.5):

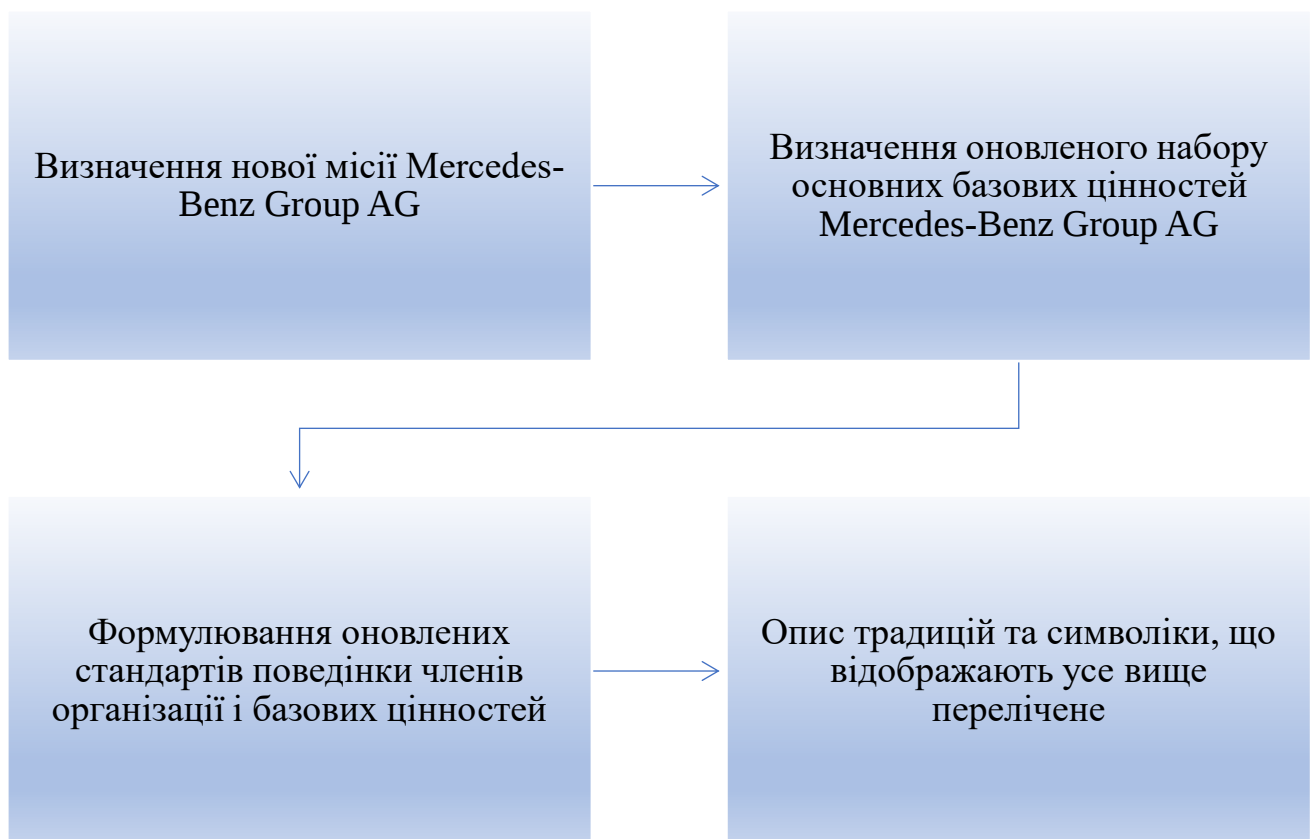


Рис. 2.5 – Ключові кроки щодо вдосконалення організаційної культури Mercedes-Benz Group AG

Джерело: складено автором

Усі ці кроки та його результати повинні описуватися у системі корпоративного менеджменту – цей документ особливо корисний у ситуаціях прийому і адаптації нових співробітників і дозволяє відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник поділяє цінності організації. При формування програми вдосконалення організаційної культури Mercedes-Benz Group AG можна назвати три основні напрями діяльності концерну (рис. 2.6):

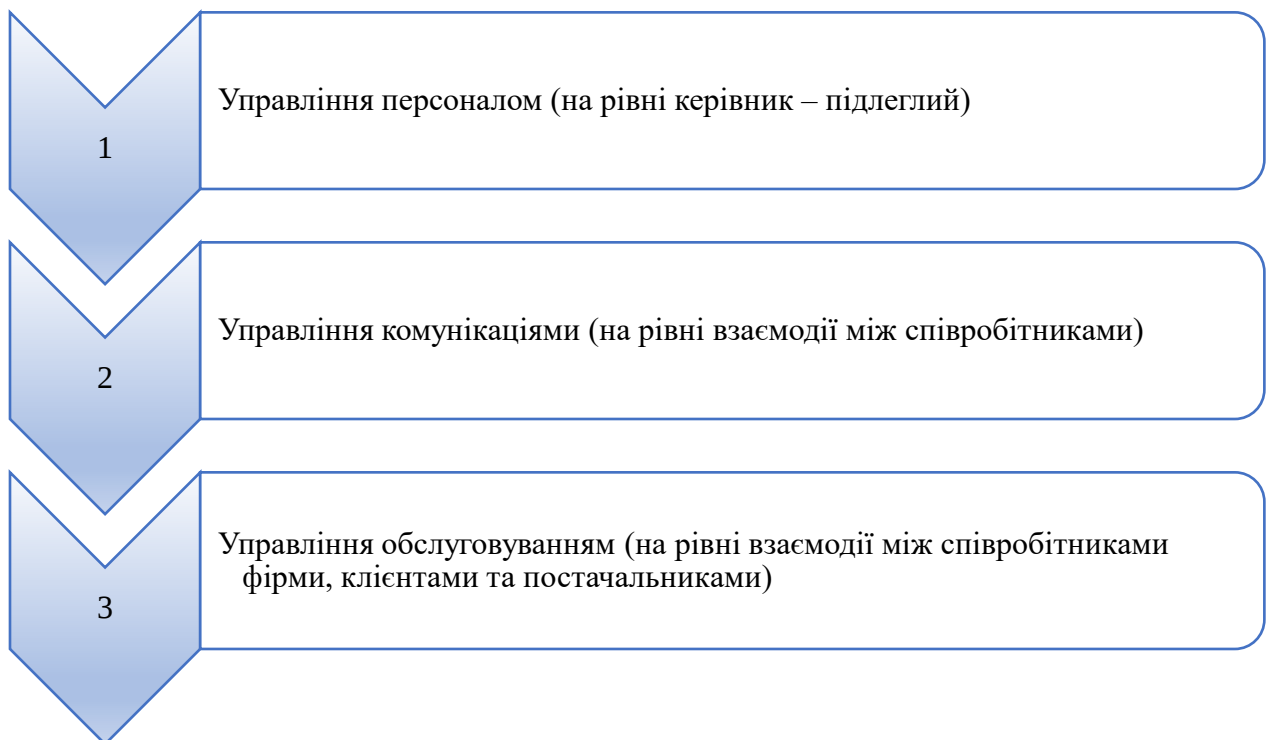


Рис. 2.6 – Ключові напрями діяльності Mercedes-Benz Group AG в контексті вдосконалення організаційної культури концерну

Джерело: складено автором

Саме у сферах, наведених на рис. 2.6, найбільше проявляється організаційна культура Mercedes-Benz Group AG

Оскільки діяльність та спілкування проявляються через дії людей, а дії визначаються стереотипами, знаннями та вміннями цих людей, то виділяються як об'єкти управління саме стереотипи, знання та вміння співробітників та менеджерів Mercedes-Benz Group AG. Культура чи безкультур'я проявляються

саме в них. Змінити культуру Mercedes-Benz Group AG – значить змінити стереотипи, знання та вміння співробітників та менеджерів фірми. Якби всі менеджери та співробітники Mercedes-Benz Group AG звільнилися від неефективних і заважають стереотипів мислення та поведінки, які сильно затьмарюють культурний пейзаж фірми, якби вони володіли всіма вказаними знаннями та вміннями, то про організаційну культуру Mercedes-Benz Group AG можна було б складати легенди.

Загалом процес формування і вдосконалення організаційної культури Mercedes-Benz Group AG, як своєрідний процес стратегічних змін, повинен проходити кілька послідовних етапів (рис. 2.7):

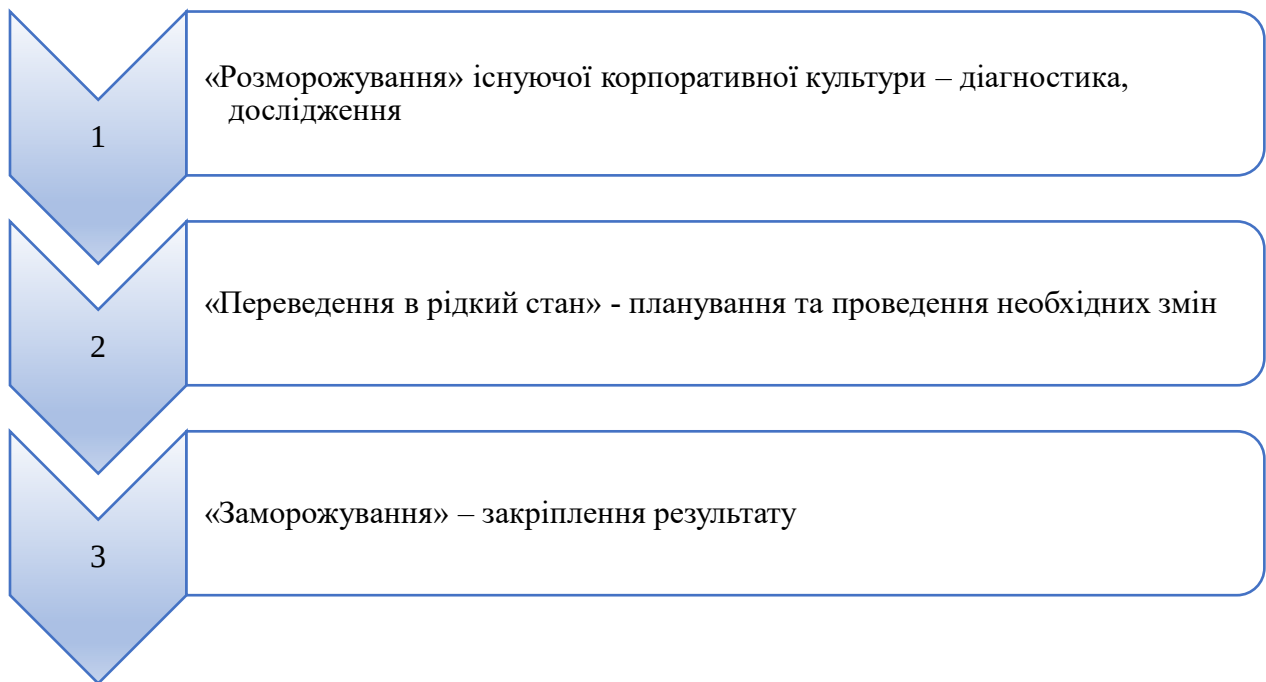


Рис. 2.7 – Ключові етапи вдосконалення організаційної культури Mercedes-Benz Group AG

Джерело: складено автором

При детальному вивченні внутрішнього середовища Mercedes-Benz Group AG можна визначити відразу кілька показників: гнучкість чи стабільність, динамізм чи порядок і контроль, єдність чи суперництво, інтеграція та об'єднання чи диференціація та поділ.

Наступним важливим напрямом вдосконалення організаційної культури досліджуваної компанії є виявлення всього того, що лежить у галузі базових уявлень та установок її персоналу: ставлення співробітників до компанії, мотивація до роботи, клієнторієнтованість, стиль управління та взаємовідносин. Заключний крок цього етапу полягає у розробці плану реалізації, доповненого таблицями термінів, що стане початком процесу змін культури.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що найбільш значущими факторами, які впливають на ефективне вдосконалення організаційної культури Mercedes-Benz Group AG, можна виділити критерії, відповідність яким свідчить про сильну організаційну культуру, зокрема:

1. Спільність інтересів – більшість співробітників та менеджерів Mercedes-Benz Group AG повинні поділяти загальні цінності та методи ведення бізнесу концерну. Щоб досягти такого результату, потрібно вести постійну роботу зі співробітниками, проводити регулярні опитування, цікавлячись питаннями заробітної плати, організації праці на робочому місці, стилем управління та внутрішнім кліматом в організації. Для отримання достовірних даних – необхідно дотримуватися анонімності. Можна також використовувати урни зі збирання ідей та пропозицій від співробітників;

2. Адекватність обраної стратегії – цілі компанії не повинні суперечити організаційній культурі;

3. Адаптивність культури – здатність бути каталізатором змін. Від цієї характеристики залежить сприйнятливість Mercedes-Benz Group AG до змін довкілля та здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують адаптивність культури – це довіра, схильність до ризику, заповзятливість, креативність, інновації тощо.

Слід також зазначити, що немає одного загального рецепта зміни організаційної культури Mercedes-Benz Group AG – ті самі методики можуть призводити до чудових результатів в одній компанії і приводити до плачевних результатів в іншій. Перед тим, як проводити зміни в організаційній культурі,

потрібно чітко розуміти, для чого це потрібно і що саме слід змінити. Люди не змінюватимуться чи навчатимуться чогось нового, якщо для цього не буде серйозних причин, тому зміни в організаційній культурі не варто робити, якщо це не сприяє вирішенню будь-яких серйозних проблем, що стоять перед компанією.

Відомо, що фірми з яскраво вираженою організаційною культурою набагато ефективніше використовують людські ресурси, оскільки організаційна культура – один із найефективніших засобів залучення та мотивації співробітників. Як тільки людина задовольняє потреби першого рівня (умовно кажучи, суто матеріальні), у неї виникає потреба в іншому: становищі в колективі, спільності цінностей, нематеріальної мотивації, почутті ліктя. І тут на перший план виходить організаційна культура. Оскільки організаційна культура формується під впливом багатьох чинників і процесів, її зміна вимагає проведення численних перетворень у різних галузях компанії – стратегії, персоналі, організаційної структури, стилі управління, системі компенсацій тощо. При правильному формуванні організаційної культури це реально позитивно позначиться на мотивації та стимулюванні працівників компанії, що змусить Mercedes-Benz Group AG працювати ефективніше та підвищить її імідж.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура виступає в ролі потужного чинника, який впливає на конкурентоспроможність бізнес-організацій і підприємств, за рахунок надання можливості розкриття особистого потенціалу кожного співробітника. Організаційна культура регулює або регламентує поведінку співробітників бізнес-організації та їх відносини всередині колективу у процесі виконання ними своїх службових обов'язків і повноважень, і визначає те, як мають вирішуватися конфлікти у колективі, а також те як має виявлятися та підтримуватися інноваційність і творчість всередині бізнес-організації.

Організаційна культура, крім іншого, включає в себе також показники задоволеності співробітників умовами праці, рівня взаємної сумісності співробітників між собою і з бізнес-організацією, а також перспектив розвитку бізнес-організації в цілому. Вона також визначає рівень ефективності і прозорості прийняття рішень, способи і принципи рекрутингу та звільнення персоналу, покарання і заохочення керівництвом співробітників бізнес-організації. Організаційна культура як сукупність цінностей, символів, ритуалів, церемоній, міфів, установок і моделей поведінки, прививається не лише діючим співробітникам, але і передається наступним поколінням, і має визначальний вплив на результати діяльності бізнес-організації та на її розвиток.

Сильна організаційна культура є запорукою тривалого існування та розвитку будь-якої бізнес-організації, незалежно від того, чи працює вона на висококонкурентному ринку, чи в несприятливому економічному, соціальному або політичному середовищі. Це пов'язано з тим, що організаційна культура через свої складові диктує працівникам певні норми поведінки, а також визначає те, як працівники сприймають і представляють свою реальність, як реагують на зміни зовнішнього середовища.

Організаційну культуру часто сприймають як критично важливий елемент, що визначає ідентичність бізнес-організації, оскільки вона охоплює набір основних елементів, включно з цінностями, переконаннями та поведінкою, які поділяють усі члени організації. Ці елементи можна розглядати як свого роду «ДНК компанії», що формує її внутрішнє середовище і впливає на те, як вона взаємодіє із зовнішнім середовищем і стейкхолдерами. Розуміючи ці основні елементи, менеджери можуть отримати уявлення про базові принципи, які керують організаційною поведінкою і процесом ухвалення управлінських рішень. Це розуміння не тільки допомагає узгоджувати бізнес-стратегії з культурними цінностями, а й підвищує здатність організації адаптуватися до змін і долати труднощі. Ба більше, чітко визначена організаційна культура забезпечує основу для розуміння співробітниками своїх ролей та обов'язків, сприяючи створенню згуртованого робочого середовища.

В загальному розумінні процес формування організаційної культури являє собою спробу конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Цей процес пов'язаний зі встановленням певного типу управлінських, економічних і соціальних відносин між членами організації, тобто це процес знаходження ефективних способів спільної роботи та співіснування, зумовлений виробленням композиції цінностей, поглядів, очікувань, норм і принципів організаційної культури, які приймаються більшістю персоналу і сприяють реалізації інноваційного типу розвитку фірми. При цьому очевидно, що ціннісні орієнтації організаційної культури мають бути не тільки заявленими, а й стати невіддільною частиною внутрішнього життя вищого керівництва фірми і передаватися на нижні рівні ієрархії.

Для ефективного вимірювання та покращення організаційної культури бізнес-організації повинні використовувати різні інструменти та показники. Ці інструменти допомагають зрозуміти існуючу культурну динаміку та виявити області, які потребують покращення. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи є поширеними методами, що використовуються для збору якісних даних про

сприйняття та досвід співробітників. Крім того, кількісні показники, такі як показники плинності кадрів, оцінки залученості та рівні продуктивності надають конкретні дані, які можна проаналізувати для оцінки стану корпоративної культури. Інтегруючи ці інструменти, організації можуть розробити всебічне розуміння свого культурного ландшафту та визначити конкретні галузі для втручання та покращення.

В рамках роботи було здійснено аналітичне оцінювання та напрями удосконалення процесу формування організаційної культури Mercedes-Benz Group AG, яка є однією з провідних світових автомобільних компаній, яка спеціалізується на виробництві преміальних легкових і вантажних автомобілів, автобусів та інших транспортних засобів. До складу Mercedes Benz Group AG входять два автомобільні підрозділи – «Мерседес-Бенц Автомобілі» (Mercedes-Benz Cars) і «Мерседес-Бенц Фургони» (Mercedes-Benz Vans), а також «Мерседес-Бенц Мобільність» (Mercedes-Benz Mobility). Кожен з цих трьох підрозділів реалізує свою стратегію, орієнтовану на ринок і клієнтів.

Якщо говорити про фінансові показники Mercedes Benz Group AG, то слід зазначити, що чистий прибуток концерну почав різко скорочуватись починаючи з 2021 року, проте в цілому за період 2020-2024 рр. він зріс у 2,6 рази. За цей період доволі суттєво зріс не лише чистий прибуток цього концерну, але і збільшились такі важливі показники, як ЕВІТ і прибуток акціонерів. Так, наприклад, показник ЕВІТ (операційний прибуток), який відображає обсяг прибутку до вирахування відсотків за позиковими коштами і сплати податків, зріс за досліджуваний період вдвічі – з 6,6 до 13,5 млрд. євро. Якщо ж говорити про прибуток акціонерів, то цей показник зріс у 2,8 рази впродовж 2020-2024 рр. (з 3,6 до 10,2 млрд. євро). Таким чином, фінансові показники Mercedes Benz Group AG демонструють позитивні тенденції навіть попри падіння обсягу продажів продукції у грошовому вираженні.

Починаючи з 2022 року, основні обсяги доходів від продажу в розрізі регіонів світу припадали на країни Європи, Північної Америки і Азії, а в розрізі

країн світу – на Німеччину, США і Китай. В цілому регіональна структура продажів продукції Mercedes-Benz Group AG не зазнала значних змін, проте впродовж 2022-2024 рр. відбулося скорочення обсягів продажів у грошовому вираженні у регіоні Північної Америки та Азії.

Організаційна культура Mercedes-Benz Group AG є важливим елементом успіху компанії і базується на принципах інклюзивності, довіри, різноманітності та інноваційності. Топ-менеджмент концерну переконаний, що успіх компанії у значній мірі залежить від того, чи зможуть співробітники реалізувати власний потенціал у своїй роботі – завдяки професійному досвіду, новаторському духу та унікальності. Mercedes-Benz Group AG багато інвестує у створення сучасного та мотивуючого робочого середовища для своєї команди. Крім привабливої зарплати, Mercedes-Benz Group AG як роботодавець пропонує своїм співробітникам численні переваги, починаючи від широких можливостей навчання до сучасних і гнучких умов праці, а також сприятливого, інклюзивного робочого середовища.

Організаційна культура глибоко вкорінена в основних цінностях компанії, які підкреслюють професійний досвід, новаторський дух і унікальність. Ці цінності не тільки формують очікування працівників, але й впливають на загальне робоче середовище Mercedes-Benz Group AG. На додаток до культивування своїх основних цінностей, досліджуваний концерн впроваджує кілька стратегій залучення працівників, спрямованих на підвищення продуктивності та задоволеності. Надання широких можливостей для навчання та розвиток сучасних робочих просторів є ключовими елементами цієї стратегії залучення. Крім того, Mercedes-Benz Group AG надає пріоритет інклюзивності та гнучким умовам праці, визнаючи, що ці практики сприяють добробуту працівників і сприяють успіху компанії. Слід також зазначити, що принципи соціальної відповідальності та прав людини є обов'язковою основою для впровадження стандартів прав людини в Mercedes-Benz Group AG.

Організаційна культура Mercedes-Benz Group AG фундаментально закріплена в її Кодексі доброчесності, який наголошує на чесності, відповідності та юридичній відповідальності як основних цінностях. У цьому Кодексі викладено п'ять корпоративних принципів, якими керується діяльність компанії, включаючи зобов'язання щодо сталого створення цінності, відповідальних дій, прозорості, справедливості та різноманітності. Крім того, компанія надає пріоритет цифровій довірі та людським принципам, зосереджуючись на відповідальному поводженні з даними та створенні середовища адаптації, розширення можливостей і постійного навчання серед своїх співробітників. Розвиток лідерства також є критично важливим аспектом, оскільки програми розроблені для того, щоб озброїти менеджерів навичками, необхідними для навігації у складних ситуаціях інновацій та трансформації. Регулярні опитування співробітників ще більше покращують розуміння організаційної культури, виявляючи високий рівень задоволеності серед працівників і вказуючи на постійне вдосконалення культури доброчесності в компанії.

Організаційна культура Mercedes-Benz Group AG може бути вдосконалена у кількох ключових сферах, включаючи цифрову трансформацію навчання персоналу, розвиток лідерських якостей через коучинг, а також підвищення різноманітності та інклюзивних ініціатив. Важливо забезпечити зворотній зв'язок і залученість співробітників через регулярні опитування та участь у внутрішніх програмах, а також позиціонувати корпоративну стійкість як основну цінність. Успішна трансформація організаційної культури залежить від розуміння існуючих установок і мотивації співробітників, підтримки спільних інтересів і забезпечення того, щоб стратегія компанії відповідала її культурним цінностям, що зрештою призводить до більш ефективної та мотивованої робочої сили.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нідзієва В. А. Концептуальні підходи до дослідження організаційної культури як змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2024. Вип. 32. С. 156-170.
2. Elena-Izabela Popa, Amalia Furdui & Eduard Edelhauser. Organizational Culture Vector Important for the Performance of a Company. *MATEC Web of Conferences*. 2019. Vol. 290. URL: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2019/39/mateconf_mse2019_07011.pdf (дата звернення: 10.04.2025)
3. Bamidele Rasak. Organizational culture. Industrial sociology, industrial relations and human resource management (A Book Published In The Nigerian Journal Of Sociology And Anthropology). 2022. URL: https://www.nasajournal.com.ng/journal_articles/vol_20/issue_2/paper_9.pdf (дата звернення: 10.04.2025)
4. Guttermann Alan. Definitions and Models of Organizational Culture. Guttermann, Alan. Definitions and Models of Organizational Culture. *SSRN Electronic Journal*. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4967434 (дата звернення: 10.04.2025)
5. Пизюк Д. Л. Організаційна культура в органах влади: ключові концепції і теоретичні підходи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 22. С. 1108-1130.
6. Лозинський О. М. Управління організаційною культурою в трудових колективах. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. № 2. С. 25–31.
7. Каменюк Ю. В. Роль керівника-лідера в формуванні організаційної культури. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. Вип. 3. С. 40-50.

8. Іванова М. І., Санікова С. Ф., Яшкіна Н. В., Котенко А. Ю. Особливості формування корпоративної та організаційної культури металургійних підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 2. С. 186-194.
9. Ремига Ю. С., Приймак Н. В., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ: ПЗВО «Міжнародний європейський університет», 2024. 250 с.
10. Дзюрах Ю. М. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 1. С. 69-81.
11. Гудошник О. В., Крупський О. П. Медійні можливості коміксів: сучасні інструменти формування та представлення організаційної культури. *European journal of management issues*. 2023. Vol. 31, № 1. С. 40-49.
12. Гефко А. В. Управління процесами формування і розвитку організаційної культури малого підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_89 (дата звернення: 10.04.2025)
13. Драгунова В. В. Організаційна культура в закладі вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2024. № 1. С. 47-52.
14. Addisalem Tadesse Bogale & Kenenisa Lemi Debela. Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, Issue 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2340129#abstract> (дата звернення: 10.04.2025)
15. Richard Chalmers, Angela Marras, Grace D. Brannan. Organizational Culture. *Офіційний сайт Національного центру біотехнологічної інформації США*. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/> (дата звернення: 10.04.2025)
16. Wibiyanto Agung, Syaifullah Jahid, Syaifuddin Makmun & Ikawati Ratna. Shifting Dynamics of Organizational Culture In Tourism Service Companies In The

City Of Surakarta. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*. 2024. №7. PP. 679-687.

17. Souto Lopez. The role of corporate culture in international business success: A comparative study. *Journal of Research in International Business and Management*. 2023. Volume 10, Issue 3. URL: <https://www.interestjournals.org/articles/the-role-of-corporate-culture-in-international-business-success-a-comparative-study-99063.html> (дата звернення: 10.04.2025)

18. Belal Ghaleb. The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*. 2024. № 2. PP. 727-735.

19. Aneta Chrzęszcz, Marek Tomaszewski, Wiesława Załoga, Andrzej Sztandera. The Role of Organizational Culture in Managing Organizational Security. *European Research Studies Journal*. 2024. Volume XXVII, Issue 4. PP. 512-523.

20. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 86-90.

21. Making culture and engagement work for you. *Офіційний сайт компанії Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-making-culture-and-engagement-work-for-you.pdf> (дата звернення: 10.04.2025)

22. What Role Does Organizational Culture Play in a Company's Growth. *Офіційний сайт компанії Embee*. URL: <https://embee.co.in/blog/what-role-organization-culture-play-organization/> (дата звернення: 10.04.2025)

23. Єдинак В. Ю., Волшукова А. Є. Місце корпоративної культури в системі управління персоналом бізнес-організації. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції "Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу"*, 17-19 квітня 2024 р. Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 2. С. 27-30.

24. Захарчин Г. М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 105-109.

25. Храпкіна В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки : науковий журнал*. 2020. № 2 (224). С. 27-34.

26. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. *Економічний вісник*. 2020. №3. С. 109-117.

27. Янієва Д. Д., Лепейко Т. І. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 99-107.

28. Саннікова С. Б., Царук І. М. Теоретичні основи формування організаційної культури закладів вищої освіти. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2023. Вип. 3. С. 49-58.

29. Янієва Д. Д., Немашкало К. Р. Дослідження факторів впливу на формування і розвиток організаційної культури бізнесу в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 18. С. 176-182.

30. Чопко Н. С., Мудра Ю. С. Оцінка впливу різних підходів до формування організаційної культури на стратегічний розвиток підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 45-49.

31. Mercedes-Benz Group AG at a Glance. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/company/at-a-glance.html> (дата звернення: 21.04.2025)

32. Locations Overview. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/careers/about-us/locations/> (дата звернення: 21.04.2025)

33. Company strategy. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/company/strategy/> (дата звернення: 21.04.2025)

34. Mercedes-Benz Group Strategy. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/company/strategy/strategy-mb-group.html> (дата звернення: 21.04.2025)
35. Mercedes-Benz Cars strategy. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/company/strategy/strategy-mb-cars.html> (дата звернення: 21.04.2025)
36. Mercedes-Benz Vans strategy. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/company/strategy/strategy-mb-vans.html> (дата звернення: 21.04.2025)
37. The Mercedes-Benz Mobility strategy: Our pathway to the future. *Офіційний сайт Mercedes-Benz Mobility*. URL: <https://www.mercedes-benz-mobility.com/en/who-we-are/strategy/> (дата звернення: 21.04.2025)
38. Group and division key figures. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/investors/key-figures/fact-sheets/> (дата звернення: 21.04.2025)
39. Annual Report 2024. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/reports/annual-report/mercedes-benz/mercedes-benz-annual-report-2024-incl-combined-management-report-mbg-ag.pdf> (дата звернення: 21.04.2025)
40. Work culture. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/careers/about-us/work-culture/> (дата звернення: 21.04.2025)
41. Principles of Social Responsibility and Human Rights. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/sustainability/human-rights/principles/> (дата звернення: 21.04.2025)
42. What we offer. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/careers/about-us/work-culture/what-we-offer/> (дата звернення: 21.04.2025)

43. Our Integrity Code. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/sustainability/society-governance/compliance-integrity/integrity-code.html> (дата звернення: 21.04.2025)

44. Integrity Code. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/company/compliance/mercedes-benz-group-ag-integrity-code.pdf> (дата звернення: 21.04.2025)

45. Digital Trust. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/sustainability/digital-trust/> (дата звернення: 21.04.2025)

46. How we work. *Офіційний сайт Mercedes Benz Group AG*. URL: <https://group.mercedes-benz.com/careers/about-us/work-culture/how-we-work/> (дата звернення: 21.04.2025)

47. Інтеграція цифрових технологій в освітній процес: виклики та перспективи: монографія / Саєнко Н.С., Голуб Т.П., Лавриш Ю.Е., Лук'яненко В.В., Литовченко І.М.- Київ: Вид-во «Центр учбової літератури». 2022. 220 с.

48. Проєктування освітнього середовища з використанням засобів доповненої та віртуальної реальностей в закладах загальної середньої освіти: колективна монографія / Литвинова С.Г., Сороко Н.В., Баценко С.В., Богочков Ю.М., Гриб'юк О.О., Дементієвська Н.П., Коркішко І.А., Слободяник О.В., Соколюк О.М., Ухань П.С. / за наук. ред. Литвинової С.Г. Київ: ІЦО НАПН України, 2023. 219 с.

49. Використання імерсивних технологій вчителями у процесі змішаного навчання в закладах загальної середньої освіти : метод. рек. / С Г. Литвинова, Ю.Г. Носенко, Н.В. Рашевська, О.В. Слободяник, О.М. Соколюк, Н.В. Сороко, А.С. Сухих ; за заг. ред. Носенко Ю.Г. Київ : ІЦО НАПН України, 2024. 121 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Основні підходи до визначення сутності категорії «організаційна культура», які виділяє Д. Л. Пизюк

Підходи	Характеристика
Ціннісний (аксіологічний) підхід	Розглядає організаційну культуру як систему цінностей, переконань, уявлень, які поділяються членами організації та визначають особливості їхньої поведінки
Соціально-психологічний підхід	Акцентує увагу на тому, що організаційна культура являє собою психологічне середовище, яке оточує працівників організації
Поведінковий підхід	Визначає організаційну культуру як реальну модель поведінки, що склалася в організації і наслідується новими членами колективу
Системний підхід	Розглядає організаційну культуру як складну систему, яка взаємодіє з іншими системами в організації. Ці цінності, норми і символи впливають на всі аспекти діяльності організації, а також на її взаємодію з зовнішнім середовищем
Функціоналістський підхід	Організаційна культура розглядається як інструмент досягнення цілей організації, як засіб забезпечення її ефективності та стабільності
Прагматичний підхід	Організаційна культура розглядається як система способів і методів, щоб досягти успіху в роботі конкретної організації
Інтерпретаційний підхід	Культура вважається «живим» набором символів та значень, що постійно розвиваються і сприймаються та трактуються учасниками організації
Феноменологічний підхід	Організаційна культура розглядається як спосіб існування організації, її адаптації до зовнішнього середовища
Критичний підхід	Розглядає організаційну культуру з точки зору влади, конфліктів та ідеології
Символічний підхід	Концентрується на символах, міфах, ритуалах та церемоніях, які формують культуру організації. Цей підхід акцентує увагу на значенні культурних символів та їх впливі на організаційну поведінку
Постмодерністський підхід	Підкреслює різноманіття, плюралізм та динамічність культурних виразів у сучасних організаціях

Джерело: складено автором за даними [5, с. 1114]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні складові організаційної культури, які виділяє В. В.

Нідзієва

Складові	Характеристика
Усвідомлення себе і свого місця в організації	Одні культури цінують стримування працівником своїх внутрішніх настроїв, а інші заохочують їх зовнішні прояви; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм, суперництво
Комунікаційна система та мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, телефонного права різниться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатура, жестикуляції відрізняються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації
Зовнішній вигляд, одяг і репрезентація себе на роботі	Різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска та ін.
Звички і традиції людей щодо харчування	Організація харчування працівників, наявність / відсутність місць для харчування на підприємстві; дотація на харчування; періодичність та тривалість харчування; уживання їжі працівниками разом чи окремо
Усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до нього і його використання	Ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку і заохочення цього; монокронічне чи поліхронічне використання часу
Взаємовідносини між людьми	За віком і статтю, статусом і владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією і громадянством; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів
Цінності	Цінності (як набір орієнтирів у тому, що добре і що погано) і норми (як набір передбачень, очікувань відносно певного типу поведінки), що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титул, чи роботу) і як ці цінності зберігаються
Віра в що-небудь і ставлення до будь-чого	Віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість; ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії; вплив моралі
Процес розвитку та навчання	Бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи силу; процедури інформування працівників, виконання чи відмова від примату логіки у міркуваннях, ідеях; абстракція і концептуалізація в мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин
Трудова етика та мотивація	Ставлення до роботи і відповідальність, розподіл роботи, чистота робочого місця; оцінювання роботи і винагорода; індивідуальна чи групова робота; службове зростання; цінності, філософія, обряди, ритуали, легенди, міфи, звичаї, норми, гасла

Джерело: складено автором за даними [1]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Чинники формування організаційної культури

Внутрішні	Зовнішні
- особистість керівника; - етап розвитку підприємства; - культура лідерства вищого менеджменту; - керівництво підприємства; - сфера діяльності, особливості технології; - наполегливість менеджменту у впровадженні нових норм поведінки, ідей, настанов, ціннісних орієнтацій; - особистісні характеристики працівників; - стиль управління керівника; - рівень компетенції персоналу; - стадія життєвого циклу підприємства; - сфера діяльності підприємства; - рівень розвитку технології; - ресурсозабезпеченість підприємства; - культура умов праці; - культура міжособистісних відносин; - культура персоналу; - культура управління; - відносини з діловими партнерами; - ступінь зносу основних засобів; - експорт товарів та послуг	- норми та вимоги середовища; - культура суспільства, в якому працює підприємство; - соціально економічні умови; - політична стабільність; - законодавче регулювання діяльності підприємств; - стан ринку праці; - соціально-культурні умови (менталітет, релігія, культура, традиції, особливості поведінки); - науково-технологічний прогрес; - рівень освіти та економічної культури суспільства; - рівень життя населення; - соціально-демографічні характеристики суспільства; - діяльність конкурентів; - кількість безробітних всередині країни; - частка підприємств, які використовували соціальні медіа; - частка збиткових підприємств; - показники кількості звільнення працівників; - середньомісячна заробітна плата в Україні; - середня очікувана тривалість життя при народженні; - прямі іноземні інвестиції в економіку України; - зайнятість населення

Джерело: складено автором за даними [7, с. 48; 8, с. 189;12; 27, с. 104; с. 106; 28, с. 53; 29, с. 180]

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Стратегії діяльності підрозділів Mercedes-Benz Group AG

Підрозділ	Постулати стратегії діяльності на ринку	Коротка характеристика
Mercedes-Benz Cars	Думати і діяти як luxury-бренд	Розкіш завжди була «глибоко вкорінена в ДНК» Mercedes-Benz Group AG, і в майбутньому думки і дії компанії будуть ще більше зосереджені на ній. Mercedes-Benz Group AG прагне пропонувати найбажаніші транспортні засоби на основі поєднання передових технологій, виняткової естетики та інтегрованого сталого розвитку. Mercedes-Benz підкреслює це вже дев'ятий рік поспіль, посідаючи перше місце як найцінніший автомобільний бренд класу люкс у світі в поточному рейтингу «Найкращі світові бренди» 2024 року
	Орієнтація на зростання прибутку	Mercedes-Benz Cars прагне зробити перехід до виробництва повністю електричних автомобілів прибутковим і продовжити своє зростання в прибуткових сегментах ринку. Це підкреслюється стратегічною метою досягти рентабельності продажів на рівні 10% або вище. Чітке позиціонування як розкішного бренду допомагає підтримувати високу прибутковість у всіх товарних категоріях – початковому, базовому та топовому сегментах. Поряд з чіткою орієнтацією на споживача, важливими способами досягнення цієї мети є фокусування та подальший розвиток портфоліо, досягнення сильної цінової політики та забезпечення маржинальності. Ці засоби також будуть використані для електрифікації моделей у всьому портфоліо бренду Mercedes-Benz. Позиціонування бренду як розкішного також буде використано для досягнення мети Mercedes-Benz Cars – стійкої високої прибутковості підрозділу, який може покладатися на свою надійну бізнес-систему навіть у складні часи.
	Розширення клієнтської бази шляхом розвитку luxury-сегменту	У сегменті Top-End Mercedes-Benz Cars може похвалитися надзвичайним портфоліо брендів, яке виходить за рамки основного бренду Mercedes-Benz. Цей портфель також включає бренди Mercedes-AMG і Mercedes-Maybach, а також

		культовий бренд G-Class. Стратегія Mercedes-Benz Cars буде використана для розкриття повного потенціалу портфеля брендів Mercedes-Benz, прискорення розвитку категорії Top-End і досягнення додаткового зростання ЕВІТ. Специфічні для бренду формати і клієнтський досвід також будуть використовуватися для роботи з новими цільовими групами. Водночас між брендами мають бути встановлені ще більш тісні взаємозв'язки, щоб використовувати синергію, наприклад, у комунікаціях з клієнтами
	Залучення клієнтів і збільшення доходів протягом усього життя	З метою підвищення лояльності клієнтів і подальшого зміцнення їхньої довіри підрозділ систематично створює унікальний клієнтський досвід на всіх етапах їхнього шляху і звертається до них індивідуально та на основі даних в рамках екосистеми «Мерседес-Бенц». Однією з основних передумов для цього є всебічна діджиталізація процесів продажу та обслуговування, що, наприклад, стало можливим завдяки поетапному переведенню продажів на модель прямого продажу. Таким чином, усі канали - онлайн та офлайн, від консультування до обслуговування - мають бути адаптовані до динамічних вимог клієнтів та гнучко розвиватися далі. Крім того, клієнтам мають бути надані індивідуальні та специфічні для ринку пропозиції, які зацікавлюють їх більше, ніж просто купівля транспортних засобів. Ці пропозиції включають в себе як післяпродажне обслуговування та запасні частини, так і оновлення через Інтернет (OTA) та цифрові додатки. Таким чином Mercedes-Benz Cars прагне постійно підвищувати привабливість своєї продукції, а також гарантувати, що вона збереже свою цінність
	Лідерство у сфері електроприводу та цифрових технологій	Mercedes-Benz Cars прагне стати лідером у сфері виробництва електромобілів та впровадження цифрових технологій. Підрозділ створює необхідні передумови для того, щоб стати повністю електричним, ставлячи перед собою амбітні цілі в розробці продуктів і виводячи на ринок нові технології, що не містять шкідливих викидів і керуються програмним забезпеченням на місцевому рівні. Темпи

		трансформації визначаються ринковими умовами, інфраструктурою та поведінкою споживачів. До 2030-х років «Мерседес-Бенц» може гнучко пропонувати автомобілі як з повністю електричним приводом, так і з електрифікованими високотехнологічними двигунами внутрішнього згоряння. З цією метою виробництво було налаштоване таким чином, щоб бути гнучким з точки зору систем приводу. Ефективність між новими та існуючими модельними серіями стабільно використовується для подальшого розвитку продуктового портфолію. У 2025 році новий CLA стане першим похідним від модульної архітектури Mercedes (MMA), що включає як повністю електричні автомобілі, так і автомобілі з електрифікованими високотехнологічними двигунами внутрішнього згоряння. У 2026 році Mercedes-Benz Cars планує представити Mercedes-Benz Electric Architecture (MB.EA) і AMG Electric Architecture (AMG.EA). Щоб ще більше підкреслити претензії на лідерство у сфері цифрового досвіду та ще краще задовольняти потреби клієнтів у майбутньому, Mercedes-Benz Cars представить власну операційну систему Mercedes-Benz (MB.OS), що базується на даних і може оновлюватися, з виходом нового покоління CLA. Таким чином, клієнти зможуть отримати доступ до унікального досвіду бренду, який включає в себе нові цифрові доповнення і функції продукту, в той час як контроль над інтерфейсом з клієнтами може залишатися в екосистемі Mercedes-Benz. MB.OS створить основу для ще швидшого та гнучкішого реагування на вимоги клієнтів у майбутньому, в тому числі протягом життєвого циклу продукту. Іншою метою є встановлення інтелектуального зв'язку між автомобілем, хмарою і світом IoT (Інтернету речей). Безпека та захист даних відіграють тут ключову роль для Mercedes-Benz Cars. З грудня 2021 року Mercedes-Benz став першою у світі автомобільною компанією, яка виконала юридичні вимоги UN-R157 щодо системи умовної автоматизації водіння (SAE Level 3¹) за
--	--	---

		допомогою DRIVE PILOT. Незабаром після цього відбувся запуск ринку в Німеччині та деяких штатах США. У 2025 році Mercedes-Benz представить наступну сертифіковану версію DRIVE PILOT у Німеччині. Це дозволить системі за певних умов в умовно-автоматичному режимі слідувати за транспортним засобом, що рухається попереду, на зовнішній смузі автомагістралі на швидкості до 95 км/год. Таким чином, «Мерседес-Бенц» пропонує найшвидшу в світі систему SAE Level 3
	Зниження бази витрат, зниження промислових викидів і зростання стійкості ланцюжка поставок	Послідовне досягнення цільових показників прибутковості є фундаментальною складовою стійкої успішної трансформації компанії. Mercedes-Benz Cars прагне до подальшої оптимізації своєї точки беззбитковості та фінансової стійкості і вживає додаткових заходів для зниження собівартості за всіма видами витрат і поліпшення свого промислового сліду. З метою збереження і підвищення конкурентоспроможності Групи і стійкості її господарської діяльності Mercedes-Benz Cars має намір ще активніше управляти своїми ланцюгами поставок
Mercedes-Benz Vans	Орієнтація на преміум-сегменті та зосередження на прибутковому зростанні	Mercedes-Benz Vans з самого початку активно формував ринок мікроавтобусів у всьому світі. Як частина сімейства брендів Mercedes-Benz, підрозділ постійно вдосконалює свій профіль як постачальника перспективних транспортних рішень для комерційних і приватних клієнтів. Фургони приватного сегмента відповідають стратегії Mercedes-Benz Cars, тоді як комерційні фургони продаються в рамках преміум-стратегії. Mercedes-Benz Vans прагне до найвищої якості, надійності та екологічності як у комерційному, так і в приватному секторі. Ключовим елементом стратегії є підвищена увага до ринків і сегментів з високими продажами і високою маржею. Паралельно з розширенням своєї діяльності в Європі, підрозділ також має намір ще більше активізувати свої зусилля в Китаї та Північній Америці. Крім того, Mercedes-Benz Vans планує зосередитися на зростаючих преміум-сегментах у найбільш прибуткових секторах і вийти на

		привабливі сегменти у верхній частині портфеля завдяки партнерству з виробниками кузовів
	Залучення клієнтів і збільшення доходів протягом усього життя	Mercedes-Benz Vans має намір забезпечити свою прибутковість на високому рівні за допомогою модифікованої бізнес-моделі продажів і клієнтоорієнтованого портфеля послуг. Основна увага при цьому буде зосереджена на стимулюванні прямих продажів з метою скорочення витрат на збут. Що стосується бізнесу нових автомобілів, «Мерседес-Бенц Фургони» все частіше використовує онлайн-канали продажів. Це передбачає використання існуючої платформи Mercedes-Benz Cars Online Store і розширення її з урахуванням специфічних особливостей фургонів. Наприклад, клієнти автопарку зможуть швидко і легко розміщувати повторні замовлення безпосередньо в Інтернеті. Іншою метою є отримання додаткового потенціалу доходу на всіх етапах взаємодії з клієнтами: від консультування до продажу автомобілів і післяпродажного обслуговування
	Лідер у виробництві двигунів з електроприводом та цифровому досвіді	Виробляючи eCitan, EQT, eVito, eVito Tourer, EQV і eSprinter, Mercedes-Benz Vans пропонує повністю електричні транспортні засоби в своєму портфоліо з 2023 року. З виходом на ринок нового, ще більш універсального eSprinter у 2024 році, існуючий продуктовий портфель був ще більше оновлений. Для того, щоб гнучко відповідати вимогам клієнтів, Mercedes-Benz Vans планує запропонувати на додаток до електромобілів фургони з найсучаснішими двигунами внутрішнього згоряння на єдиній архітектурі. У майбутньому всі нові фургони будуть базуватися на модульній, гнучкій і масштабованій архітектурі Mercedes-Benz Van Architecture. Повністю електричні моделі Van Electric Architecture (VAN.EA) планується представити з 2026 року. За другим варіантом архітектури, Van Combustion Architecture (VAN.CA), планується поява найсучасніших фургонів з двигуном внутрішнього згоряння. У майбутньому операційна система MB.OS, розроблена Mercedes-Benz, також буде використовуватися у фургонах Mercedes-

		Benz і в автомобілях на базі нової архітектури Van Architecture. Mercedes-Benz Vans очікує, що MB.OS також дозволить йому швидко розширити та оптимізувати свої цифрові доповнення та послуги. Операційна система також слугуватиме основою для розробки функцій автоматизованого водіння. Спираючись на MB.OS і її технічні можливості, Mercedes-Benz Vans планує досягти умовної автоматизації водіння відповідно до SAE Level 3¹ для приватних клієнтів до кінця десятиліття. Для комерційного сегмента Mercedes-Benz Vans прагне досягти високоавтоматизованого водіння відповідно до SAE Level 4² до кінця десятиліття, щоб використовувати бізнес-потенціал безпілотного транспорту
	Зниження загальної бази витрат і зниження обсягів промислових викидів	Mercedes-Benz Vans запустив комплексну ініціативу з управління витратами на рівні компанії, виробництва і продукту, щоб підтримувати прибутковість на високому рівні і підвищити конкурентоспроможність. Цілі включають подальшу оптимізацію виробничих процесів і зниження виробничих витрат. Цього планується досягти головним чином за рахунок зменшення складності продуктового портфеля та зосередження на ефективності основних виробничих процесів. Mercedes-Benz Vans також реорганізує свою виробничу мережу, щоб стати більш ефективною і гнучкою та підготувати її до електричного майбутнього. Зокрема, очікується, що завод у Яворі, Польща, встановить нові світові стандарти продуктивності та ощадливих процесів. Реорганізація виробничої мережі дозволить Mercedes-Benz Vans швидко реагувати на мінливі ринкові умови в майбутньому, одночасно оптимізуючи структуру витрат
Mercedes-Benz Mobility	Електрифікація майбутнього	Компанія забезпечує перехід на електромобілі максимально простим та зручним для наших клієнтів. Завдяки пропозиціям оренди та підписки, електромобілі можна використовувати без довгострокових зобов'язань. Після закінчення терміну дії лізингового контракту компанія підтримує перехід на електромобілі. Спираючись на існуючу зарядну інфраструктуру, компанія створює

		потужну зарядну мережу, яка забезпечує легку та швидку зарядку. Компанія робить так, щоб заряджання в громадських місцях, вдома та для бізнесу стало комфортним, надійним та безпечним
	Задоволення потреб клієнтів	У «Мерседес-Бенц Мобільність» клієнти перебувають у центрі уваги. Завдяки бездоганно інтегрованим продуктам і послугам відбувається підтримка клієнта протягом усього його шляху, і надається допомога у виборі бажаних варіантів. Компанія надає відмінний сервіс не тільки в цифровому форматі, а й шляхом персональних консультацій, коли цифрові рішення досягають своїх меж
	Розвиток бізнесу	Щоб запропонувати клієнтам найкращий у своєму класі досвід, компанія надає пріоритет найсучаснішим цифровим системам та автоматизації. Забезпечується швидко гармонізація процесів та системного ландшафту у фоновому режимі, щоб забезпечити швидку, надійну та індивідуальну взаємодію з клієнтами. Компанія свідомо бере участь у технологічних партнерствах, щоб постійно розвивати власну цифрову пропозицію
	Постулат «Уявіть це, зробіть це, проживіть це»	Найціннішим активом компанії є її співробітники. Вони є дороговказом для розвитку організаційної культури. Відкритість, чесність і повага, клієнтоорієнтованість, фінансова та соціальна відповідальність, різноманітність і розширення прав і можливостей співробітників, а також прагнення до досконалості та сталого розвитку - ось основні цінності компанії. У «Мерседес-Бенц Мобіліті» співробітники відкрито говорять один з одним, підтримують один одного, несуть відповідальність, безперервно навчаються і розвиваються. Все це побудовано на найважливішому фундаменті – на довірі

Джерело: складено автором за даними [35-37]

Дата звіту5/1/2025

Дата редагування---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Шушковська.docx

Автор

Науковий керівник / Експерт

ШУШКОВСЬКА МАРІЯ СЕРГІЙВНА

Віннікова Інна Ігорівна

Підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

13.48%

13.48%

КП 1

25

Дошка фраз для коефіцієнта подібності 2

6.60%

6.60%

КП 2

12820

Кількість слів

3.74%

3.74%

КЦ

100163

Кількість символів

Тривога

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

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		4
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		98

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/776fba24-8903-45b9-b090-0abda9081c38/download	90 0.70 %
2	https://divovo.in.ua/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-harkivseki-nacionalenij-v3.html?page#2	79 0.62 %
3	Чопко Н.С. стаття.docx 2/10/2023 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	66 0.51 %
4	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/eda2f49a-f837-4b71-8096-98e6f6ee748e7/download	56 0.44 %

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 4 від 15.05.2025

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Баншиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Шушковської Марії Сергіївни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної бакалаврської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Шушковської Марії Сергіївни*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.