

**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 навчання: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувачки Ворошової Альони Олегівни



Науковий керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**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

ПОГОДЖЕНО:

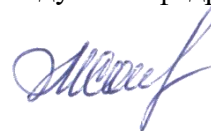
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ворошовій Альоні Олегівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

дистанційної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної)

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Формування організаційної культури підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 21 » лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
АТ «ВО «КОНТІ»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи організаційної культури підприємства <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями формування організаційної культури в АТ «ВО «КОНТІ» <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процес формування організаційної культури сучасного підприємства для вироблення власних цінностей, правил і норм поведінки, форм взаємодії із зовнішнім оточенням
Предмет дослідження:	Теоретичні положення і прикладні аспекти формування організаційної культури підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на формування організаційної культури підприємства

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

У розділі 1 Розкрити сутність організаційної культури підприємства й систематизувати існуючі підходи до формування організаційної культури сучасного підприємства. Встановити й охарактеризувати складники / елементи організаційної культури підприємства. Здійснити порівняльну характеристику моделей організаційної культури з обґрунтованим вибором доцільної в сучасних умовах.

У розділі 2 Охарактеризувати господарську діяльність АТ «ВО «КОНТІ» і його результати. Провести діагностику організаційної культури в АТ «ВО «КОНТІ». Обґрунтувати напрями і розробити заходи з формування організаційної культури АТ «ВО «КОНТІ», а також оцінити вплив заходів на покращення результатів діяльності і співпраці із зовнішнім оточенням.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Колос І.В.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

Ворошова А.О.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 43 сторінки, 6 таблиць, 7 рисунків, список літератури з 27 найменувань, 3 додатки.

«Формування організаційної культури підприємства»

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної культури сучасного підприємства для вироблення власних цінностей, правил і норм поведінки, форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Предмет дослідження - теоретичні положення і прикладні аспекти формування організаційної культури підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на формування організаційної культури підприємства.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Розкрити сутність організаційної культури підприємства, встановити та охарактеризувати елементи організаційної культури підприємства;
- Здійснити порівняльну характеристику моделей організаційної культури;
- Охарактеризувати господарську діяльність компанії «Конті» і його результати, провести діагностику організаційної культури в компанії «Конті»;
- Обґрунтувати напрями і розробити заходи з формування організаційної культури Компанії «Конті».

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження розглянуто та характеризувано: актуальність приділення уваги до культури в підприємстві, формування організаційної культури, методи покращення організаційної культури, розглянуто важливість впливу культури на компанію «Конті».

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: організаційна культура, покращення, працівники.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Ворошової А. О.

на тему **Формування організаційної культури підприємства**

Логіко-структурний рівень роботи:

Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджено формулювання теми, об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини:

Використано обмежену кількість джерел (28 позицій), відсутнє використання нормативно-правових актів з регулювання проблематики дослідження, навчальна література складає не більше 30% опису (6 позицій з 28 позицій загальної кількості використаних джерел), проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи:

Основні поняття здебільшого визначені, але не завжди наявні критичні зіставлення й узагальнення різних позицій і поглядів, авторська наукова позиція не завжди проголошена.

Діагностично-конструктивний рівень роботи:

Проведено опис діагностики проблеми без достатнього фактологічного матеріалу, пропозиції є аргументованими, але відсутнє прогнозоване поліпшення. Доцільно було б обґрунтувати вплив запропонованих заходів на рівень очікуваних результатів функціонування бізнес-організації.

Рівень наукової етики:

Текст оформлено з дотриманням вимогам, відкориговано коректність посилань, стиль викладу матеріалу в основному є науковим, але допущено окремі граматичні помилки, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження:

Запізнення в поданні до розгляду науковому керівнику структурних частин кваліфікаційної бакалаврської роботи, часткове виправлення зауважень або із суттєвим запізненням, представлення для відгуку науковому керівнику завершено КБР.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 42 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:

За результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи може бути присвоєно Альоні Олегівні Ворошовій кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. Ірина КОЛОС

«26» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Ворошової Альони Олегівни

Тема Формування організаційної культури підприємства

Актуальність теми обумовлена важливістю розгляду проблематики формування організаційної культури підприємства з позиції вироблення власних цінностей, правил і норм поведінки, форм взаємодії із зовнішнім оточенням, а також обґрунтованого впливу на організаційної культури на поведінку працівників, ефективність діяльності підприємства та продуктивність праці

Позитивні риси роботи здійснено порівняльну характеристику поширених методів формування організаційної культури, виконано діагностування корпоративних цінностей підприємства з подальшим використанням для розроблення заходів з удосконалення організаційної культури

Зауваження до роботи доцільно вбачається узгодження представленого матеріалу в теоретико-методичній частині кваліфікаційної роботи з вимогами нормативно-законодавчих актів, а також посилення запропонованих заходів шляхом фактологічного обґрунтування через узгодження з підсумковими результатами (такими як, зміна продуктивності праці і суми витрат на реалізацію заходів бізнес-організацією), що не впливає на загальне позитивне оцінювання рецензованої кваліфікаційної бакалаврської роботи

Практичне значення одержаних результатів запропоновані заходи щодо залученості співробітників в роботу і підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок організаційної культури мають практичне спрямування і можуть бути реалізовані у діяльності підприємства

Рецензент:

кандидат економічних наук,

доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Державного торговельно-економічного університету



Ольга САЛІМОН

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність формування організаційної культури підприємства	6
1.2 Характеристика елементів системи організаційної культури підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ВО «КОНТІ»	20
2.1 Діагностика системи організаційної культури АТ «ВО «КОНТІ»	20
2.2 Розроблення заходів з удосконалення організаційної культури АТ «ВО «КОНТІ» та їх реалізація.	26
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах існує багато дискусій навколо питання взаємозв'язку організаційної культури та ефективності роботи підприємства. Проблема полягає у визначенні того чи допомагають візія, місія, цінності організації у розвитку компанії. Дослідження зарубіжних науковців підтримують позицію про важливість організаційної культури, проте наскільки важливими вони є в українських реаліях досі невідомо. Невизначеність призводить до того, що у великій кількості людей зараз виникають сумніви відносно майбутнього своїх організацій. Керівникам не можна недооцінювати глибини людської потреби в сенсі. Візія та корпоративні цінності дозволяють подолати кризу сенсу існування організації.

Актуальність обраної теми обумовлюється також тим фактом, що працівники продуктивніше працюють в компаніях, чії цінності збігаються з їхніми власними, а клієнти, обираючи між різними організаціями, найперше звернуть увагу на те, до чого компанія прагне, що цінує в роботі, яку місію вона несе. Таким чином, встановлення місії, візії, цінностей організації перетворюється на важливий фактор стимулювання продажу товарів і залучення кращих працівників до компанії.

Організаційна культура в цілому, – це «м'який» чинник конкуренції, який може забезпечити перевагу організаціям, що відстають за якимись іншими характеристиками, також вона сприяє формуванню відданості організації. Правильно визначені цінності підтримують діяльність організації, сприяють покращенню репутації. Вони задають тон взаємодії з клієнтами, допомагають продавати продукцію й приймати важливі рішення, призводять до кращих результатів діяльності. На основі корпоративних цінностей формується особливий стиль та ефективний бізнес-план.

Проблематика управління організаційною культурою завжди займає важливу роль і перебуває у полі зору багатьох науковців і практиків. Г. Форд: «Тільки праця створює цінності, і це в глибині свого серця знає кожна людина».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на формування організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- Розкрити сутність організаційної культури підприємства, встановити та охарактеризувати елементи організаційної культури підприємства;
- Здійснити порівняльну характеристику моделей організаційної культури;
- Охарактеризувати господарську діяльність компанії «Конті» і його результати, провести діагностику організаційної культури в компанії «Конті»;
- Обґрунтувати напрями і розробити заходи з формування організаційної культури Компанії «Конті».

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі є процес формування організаційної культури сучасного підприємства для вироблення власних цінностей, правил і норм поведінки, форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Предметом дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі є теоретичні положення і прикладні аспекти формування організаційної культури підприємства.

Конкретні результати проведеного дослідження одержано в ході виконання загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання:

- наукового інформаційного пошуку і когнітивний метод (для узагальнення науково-методичних засад організаційної культури);
- порівняльного методу і аналітичного методу (при аналізуванні основних характеристик діяльності, оцінюванні напрямів розвитку формування організаційної культури, виконанні SWOT-аналізу для обґрунтування методу

формування організаційної культури, розробленні й обґрунтуванні доцільності реалізації стратегічних рішень в операційній діяльності);

- синтезу, індукції, дедукції, узагальнення (для узагальнення висновків за результатами дослідження і рекомендацій для удосконалення організаційної культури підприємства).

- абстрагування (для виділення суттєвих, найважливіших рис, відношень, сторін предмета. Заради формулювання ідеального методу формування та покращення організаційної культури).

Практичне значення полягає в обґрунтуванні портфелю управлінських рішень (Проект 1: Підвищення залученості співробітників в роботі, Проект 2: підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок організаційної культури).

Інформаційною базою для виконання дослідження в кваліфікаційній бакалаврській роботі слугували: оприлюднені результати вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з теоретико-методичних аспектів розроблення організаційної культури; матеріали аналітичних оглядів з мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність формування організаційної культури підприємства

Для пояснення культури організації в компанії застосовується безліч різноманітних термінів такі як: «управлінська культура», «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «корпоративна культура», «організаційний клімат». Згідно з цим, в працях У. Оучі, Р. Рютінгера застосовуються поняття «корпоративна культура», що означає співпрацю всіх членів організації, «корпоративний дух», єдину філософію. Сучасні автори корпоративну культуру описують як поєднання декількох видів культур, що підтверджує, організації являють собою полікультурні утворення. Можна зазначити, що в більшості робіт, присвячених цій темі, поняття «корпоративна культура» і «організаційна культура» чітко не розлучалися, а застосовуються як синоніми.

Організаційна культура уособлює головні моральні цінності, цілі та переконання якими керується компанія від створення та протягом всього існування. На ринку завжди наявна велика кількість конкурентів та аналогічних товарів тому дуже важливо мати унікальну організаційну культуру яка буде відрізняти компанію. Насамперед, культура формує внутрішнє середовище компанії куди входять не тільки організаційні та формальні складові, а й моральну атмосферу між співробітниками яка об'єднує, надає орієнтири для прийняття рішень. Тому має важливу роль як і в середині компанії так і в конкурентоспроможності на ринку.

Цінності компанії завжди формуються з огляду на головні цілі компанії, саме те, до чого компанія прагне та бажає реалізувати. Залежно від них будуть

прийматись рішення в компанії на кожному рівні в усіх відділах. Тому працівники повинні мати спільні цілі з компанією. Також важливо адаптувати цінності під кожен аспект бізнесу від системи винагороди співробітників і поведінки на робочому місці до визначення маркетингових стратегій і обслуговування клієнтів. Покупці які цінують те, що й компанія, завжди помічають кожні зміни та відступи від них. Виходячи з цього компанія повинна чітко обрати, слідувати та впроваджувати зміни в організаційній культурі.

Г. Форд наголошує: «Тільки праця створює цінності, і це в глибині свого серця знає кожна людина» [4, с. 340]. Є ціла низка професій, представникам яких треба не тільки знати, а й діяти відповідно до цінностей, передусім моральних, бо об'єктом їхньої діяльності є людина. Такими є професії лікаря, вчителя, судді, священика. З появою цих професій і пов'язане поняття професійної моралі. І хоч професія менеджера з'явилась не так давно, проте успішність його діяльності теж пов'язана з впливом на людей і тому цілком залежить від дотримання ним моральних норм та цінностей організації [5, с. 2].

Цінності організації можуть мати різний характер, бути як моральними, так і нести за мету отримання максимального прибутку, кожна організація формує їх відповідно до цілей, до стратегії свого розвитку. Система корпоративних цінностей є основою організаційної культури в організації та повинна дотримуватись в першу чергу вищими ланками керівництва. Організаційна культура підприємства дає змогу розв'язати такі ключові проблеми як встановлення раціональних зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем та сприяти стабільній, продуктивній роботі персоналу.

Варто розглянути принципи організаційної культури які включають в себе базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток [8, с. 83]. Організаційні цінності є основою її культури та повинні формуватися на таких принципах:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, розвитку усіх працівників.

2. Принцип всеохопності та системності.
3. Принцип вимірності та корисності. Який реалізує функцію корисності як для людей, так і для підприємства.
4. Принцип відкритості та постійного удосконалення.
5. Принцип координації. Першочергово повинен забезпечувати порядок у роботі підприємства та координувати поведінку людей на підприємстві, а також поза його межами.
6. Принцип обов'язковості.
7. Принцип винагороди. Повинно бути забезпечено однакову та справедливую винагороду всім, хто дотримуються її норм.
8. Принцип відповідності чинному законодавству. [8, с. 83-84].

Процес формування цінностей організації має починатися з "мозкового штурму" людей, що створювали місію компанії або розуміють її, і вже працюють за дієвою схемою. Це можуть бути акціонери, директори, засновники, можлива участь топ-менеджерів або кращих працівників. Необхідно знайти відповідь на питання про цінності компанії, що будуть резонувати з цінностями клієнтів, про цінності, які відрізняють компанію від конкурентів.

Цінності потребують дій. Якщо компанія стверджує, що цінує інновації, вона не має права вимагати від співробітників роботи за певною схемою, потрібно активно розглядати нові ідеї та заохочувати до їх втілення. Основні цінності повинні стати константою. Слід обирати такі цінності, яких можна дотримуватись незалежно від економічних умов, зовнішніх стимулів, конкуренції або загально корпоративних тенденцій. Інформація про цінності компанії повинна бути загальнодоступною для клієнтів. Всі співробітники повинні вміти застосовувати цінності на практиці, використовуючи їх як інструменти для досягнення цілей [1].

Не лише цінності повинні впливати на функціонування корпоративної системи, але й корпоративна система повинна впливати на цінності працівника. Якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії. Для цього

необхідне прагнення топ-менеджерів, адже важелі, які впливають на корпоративну культуру, знаходяться зазвичай у руках керівництва.

Зазвичай існують різні підходи до розуміння цінностей, і, як наслідок, виникли різні класифікації цінностей організації. Залежно від рівня важливості цінностей для компанії, ступеня їх впливу на організаційну культуру та факторів, що забезпечують успішне функціонування фірми, цінності класифікують такі як: основні, бажані, другорядні, «вхідний квиток».

Core values = Основні цінності – сформульовані цінності, які регулюють всі процеси, що відбуваються в компанії. Такого роду «списки принципів» і конституції внутрішнього устрою є у відкритому доступі. Це основні закони життя всередині - вони не можуть бути порушені заради економічної вигоди. Це має бути щось непорушне і принципово важливе для засновників.

Aspirational values = Бажані цінності – цінності, в основі формування яких покладено перспективу, а сама компанія розуміє, що в даний момент якийсь принцип для їх роботи не надто актуальний. Так, це баланс особистого життя і роботи. Але з часом потрібно усвідомлено прийти до нового типу цінностей і принципів роботи. Бажані цінності не можуть перетинатися з основними цінностями.

Permission-to-play values = Цінність «вхідний квиток» – це соціальні й поведінкові характеристики, які шукає в кандидатах компанія. Вони принципово не відрізняються в межах однієї професії, можуть бути однаковими у конкурентів. Це цінності, які будуть загальними у всіх, хто починає працювати в компанії.

Accidental values = Другорядні цінності – це унікальні цінності кожної компанії, які, як вважає керівництво, будуть найважливішими й принципово відрізняють їх від конкурентів. З цією категорією потрібно бути обережним, адже деякі цінності можуть бути шкідливими для співробітників або заважати роботі [6].

Отже, в загальному списку цінностей повинні бути всі типи, адже лише разом вони можуть сформувати сприятливу організаційну культуру, який відповідатиме всім потребам співробітників.

Якщо вважати, що «організаційна культура» – це складна, багатоаспектна система цінностей, то визначити її цінності можливо після вибору корпоративної культури, до якої прагнемо, оскільки не лише цінності повинні впливати на функціонування системи, але й вона повинна впливати на цінності. Можна виділити такі різновиди корпоративної культури:

1. «Бейсбольна команда». У компаніях заохочуються таланти, новаторство, ініціатива; успішні співробітники ототожнюють себе з «успішними гравцями», компанії конкурують між собою за право їх найму.

2. «Клубна культура». Компанії такого типу вирізняються згуртованою командною роботою з лояльним, відданим та спрацьованим персоналом.

3. «Академічна культура». У компаніях такого типу переважає найм нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва, не заперечуючи проти повільного просування.

4. «Оборонна культура». Для компаній, які орієнтують свою життєдіяльність на виживання без гарантування постійності роботи, можливостей професійного росту, переважно з наміром гнучкої адаптації до нових зовнішніх умов.

5. «Культура влади» ґрунтується на принципах ієрархії, кар'єрного просування що здійснюється за критеріями відданості загальній місії. Головну роль відіграє керівник, його здібності дають змогу реагувати на зміни середовища.

6. «Рольова культура» Компанії характеризуються суворим функціональним розподілом ролей. Організації функціонують на основі правил та стандартів діяльності, дотримання яких гарантує їх виконання. Така організація здатна успішно працювати тільки в стабільному середовищі.

7. «Культура завдань» зорієнтована на вирішення поставлених конкретних завдань. Ефективність визначається професіоналізмом працівників. Застосування доцільно, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними [9, с. 83-125].

Отже, цінності компанії – це інструменти, за допомогою яких організація реалізовує основні принципи. Вони повинні бути конкретними та впливати на кожен аспект бізнесу, тому існує розподіл цінностей на типи.

Визначення цінностей для компанії – складний процес, який потребує спеціальних знань психології та повного розуміння того як працює компанія та на яких споживачів вона орієнтується. Відповідно до виду діяльності організації обирається вид корпоративної культури: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура», «культура влади», «рольова культура», «культура завдань». Виходячи з інформації про обрану культуру, особисті побажання співробітників та керівників формуються цінності з розподілом на типи: core values, aspirational values, permission-to-play values, accidental values.

1.2 Характеристика елементів системи організаційної культури підприємства

Якщо основу організаційної культури складають цінності керівників, власників та працівників підприємства, які у взаємодії утворюють систему організаційних цінностей, то це має бути чітко зафіксовано, саме для цього окремо від цінностей створюється візія та місія організації.

Візія — причина створення організації з точки зору власника; чітке бачення майбутнього організації, її амбіційна гіперціль, що не будується на історичному принципі, а являє собою прив'язку до майбутнього, яке розділяється всіма співробітниками і за які вони готові боротися; концентрований вираз бажаного стану організації, який деталізуються в місії, структурі, цінностях та культурі організації. У візії зазвичай не відзначають бажання отримати прибуток, у візії об'єднують індивідуальні ідеали всіх учасників організації в єдиний еталон цінностей. [10, с. 36-69]. Тобто, візія - це ідеальна картина майбутнього, такий стан, який може бути досягнутий за найкращих умов.

Побудова візії отримує все більшу популярність у світі бізнесу, а саме посилення значення візії визначають такими факторами :

- Візія є ефективним інструментом мотивації персоналу організації, особливо великих, децентралізованих;
- Візія допомагає об'єднувати діяльність людей в одному напрямі.
- Візія створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує прийняття цілей організації.
- Будь-яка ціль встановлює межі діяльності фірми, а у візії немає фінішної лінії, вона формує імпульс для постійного прогресу.

Тобто візія дає нам картину того, «хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягнути» [11, с. 94-125].

Місія – чітко окреслена причина існування організації з точки зору суспільства, головне призначення організації, яке виправдовує її створення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники [10, с. 36-69]

Місія деталізує статус організації, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях; формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку організації; публічно повідомляє про поведінку організації у зовнішньому середовищі, її переконання та цінності; знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень; визначає наміри організації стосовно потреб споживачів, ринків, технологій; мотивує ефективну, злагоджену роботу працівників. [11, с. 94-125]

Місія – це дороговказ для бізнесу, основний його орієнтир, це відповідь на запитання: «Навіщо існує компанія? Навіщо інвестувати у неї гроші, час, сили, енергію?». «Чому споживач повинен купувати саме нашу продукцію?».

Важливим елементом формування ефективної місії є адекватність місії двом вимірам: часу та простору. Тобто місія повинна бути узгодженою із змінами у зовнішньому середовищі і доноситися до зацікавлених груп саме в ті моменти, коли це підприємству необхідно для розвитку.

Цінності — пріоритети організації, котрі виступають критерієм правильності прийняття рішень, особливо спірних; визначають образ компанії,

формує її впізнаваність на ринку; те, на чому компанії заробляють. [10, с. 36-69]

Цінності компанії – це фундаментальні переконання, на яких базується бізнес. Це головні принципи, які використовуються при взаємодії з іншими компаніями, клієнтами й співробітниками. Цінності мають бути твердими. Вони повинні впливати на кожен аспект бізнесу — від системи винагороди співробітників і поведінки на робочому місці до визначення маркетингових стратегій і обслуговування клієнтів [1].

Цінності відображають основну суть, ціль компанії. Впливають на кожен її відділ, на кожного працівника, надаючи йому певні правила для роботи. Основоположні цінності впливають на стиль курування всією компанією та особливо на прийняття рішень. Тобто, це стосується всієї інформації яка знаходиться в підприємстві та всіх взаємовідносин як в середині так і зовні компанії [13].

Важливо чітко розрізняти візію, місію та цінності компанії, адже від цього залежить вся побудова організаційної культури в компанії. Якщо місія – це глобальна картина бізнесу, то візія – це конкретніше, прикладне зображення компанії. Зазвичай візія описується дуже детально, але публічно не розголошується, а залишається для внутрішнього користування у компанії [14].

На відміну від місії, візія завжди переглядається і змінюється, і це нормальний процес. Візія – це те, як компанія виглядатиме за 3-5 років, її сніпшот, фотографія. Побудувати правильне бачення компанії – це перший крок для реалізації довгострокової стратегії [14].

Основні цінності повинні стати константою, проте компанія може змінювати другорядні цінності протягом свого розвитку. Слід обирати такі цінності, яких можна дотримуватись незалежно від економічних умов, зовнішніх стимулів, конкуренції або загально корпоративних тенденцій.

Кожні слова потребують підкріплення діями, так і цінності повинні бути не лише створені, а й доповнені конкретними вчинками. Якщо компанія приймає рішення бути екологічною, то не тільки у виготовленні конкретного продукту повинні дотримуватись цього, а й в функціонуванні всієї компанії, зокрема в роботі

виробничих цехів та офісах, брати участь в акціях для збереження або відновлення екології, впроваджувати тренд на біологічно чисті товари. Співробітники на власному прикладі повинні демонструвати боротьбу за екологію. Саме завдяки цьому споживач буде бачити та підтримувати компанію.

Для споживача важливо розуміти відповідність того, що написано на сайті та реальних вчинків компанії. Не рідко можна спостерігати дуже узагальнені або абстрактні формулювання які неможливо втілити в життя або перевірити рівень виконання. Такі дії мають негативний вплив на конкурентоспроможність компанії. Коли споживач помітить таку відмінність буде дуже важко вплинути на зміну враження. Також велике значення буде мати для залученості співробітників, які втратять мотивацію до роботи та вплинуть на перехід до іншої компанії.

Окремо варто підкреслити, що одним із ключових значень візії є об'єднання та мотивування працівників. Візія повинна доносити працівнику, що його робота безпосередньо пов'язана з успіхом усієї організації. Тому важливо керівникам донести її в найдоступніший спосіб кожному працівнику та виділити причинно-наслідкові зв'язки між роботою та візією організації.

Місія розкриває покликання компанії, описує її головні відмінності від конкурентів, а також несе в собі інформацію, яка визначає стратегію компанії і її реалізацію.

Отже, візія – це причина створення компанії з точки власника, вона розроблена переважно для співробітників компанії. Місія – причина створення компанії з точки зору споживача, тому вона повинна бути висвітлена на сайті, доступна до клієнта. Цінності компанії розглядаються як працівниками, так і споживачами. Вони відображають загальне ставлення компанії до певних проблем. Так, цінність «Ми бережемо природу» означає, що співробітники мають сортувати сміття, саджати дерева, а також, це інформація для споживачів, що вся виготовлена продукція є екологічною.

Формуючи стратегію організаційної культури, в першу чергу беруть до уваги період часу, що становить 5-10 років, потім розбивають його на етапи і планують заходи на кожному з них. Стратегія підтримки та розвитку організаційної

культури може бути різною залежно від її виду. Стратегія, обрана підприємством, повинна ґрунтуватись на перевагах вже існуючої культури, враховувати необхідні для росту зміни, можливі втрати на її підтримку і повністю змінити виявлені недоліки існуючої культури [7].

Основними етапами формування організаційної культури є визначення місії організації, базових норм і цінностей, формування системи винагород та стимулів і правил поведінки. На процес формування організаційної культури впливають потреби й інтереси працівників, їх професійні, політичні погляди, моральні цінності тощо [7].

Для формування організаційної культури організації, яка б підтримувала стратегію розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

1. Опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);
2. Вивчення існуючої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої організаційної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;
3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;
4. Цілеспрямований вплив на організаційної культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;
5. Оцінювання успішності впливів на організаційної культуру і внесення необхідних коректив [15].

Організаційна культура формується різноманітними методами та керується великою кількістю принципів орієнтованих на створення найбільшої ефективності. Зазвичай на етапі створення культури важливо детально розглянути всі аспекти та обрати методи її формування. Тому, що від цього буде залежати актуальність та подальші дії для корегування культури. Найбільш перспективною є культура яка корегується в залежності від зовнішньої ситуації на ринку [16, с. 73].

Методологічну основу формування організаційної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апріорності і метод усе загальності. Розглянемо кожний метод окремо (рис. 1.2).

Метод прозорості – це метод формування організаційної культури, який передбачає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які в свою чергу є загальнообов’язковими для виконання для кожного члену колективу. Метод прозорості виключає будь-які подвійні стандарти всередині підприємства та базується на принципах відкритості і гласності [16, с.73].

Метод системності – даний метод формування бере у свою основу принцип взаємозалежності всіх факторів один від одного та у разі зникнення одного з факторів передбачає руйнування усталеної системи. Метод системності характеризується тісним зв’язком між елементами структури організаційної культури, завдяки якому досягається цілісність поглядів та єдине спрямування і бачення подальшого розвитку підприємства. Також цей метод передбачає наявність загальної системи правил, законів та принципів у межах державного підприємства [16, с.73].

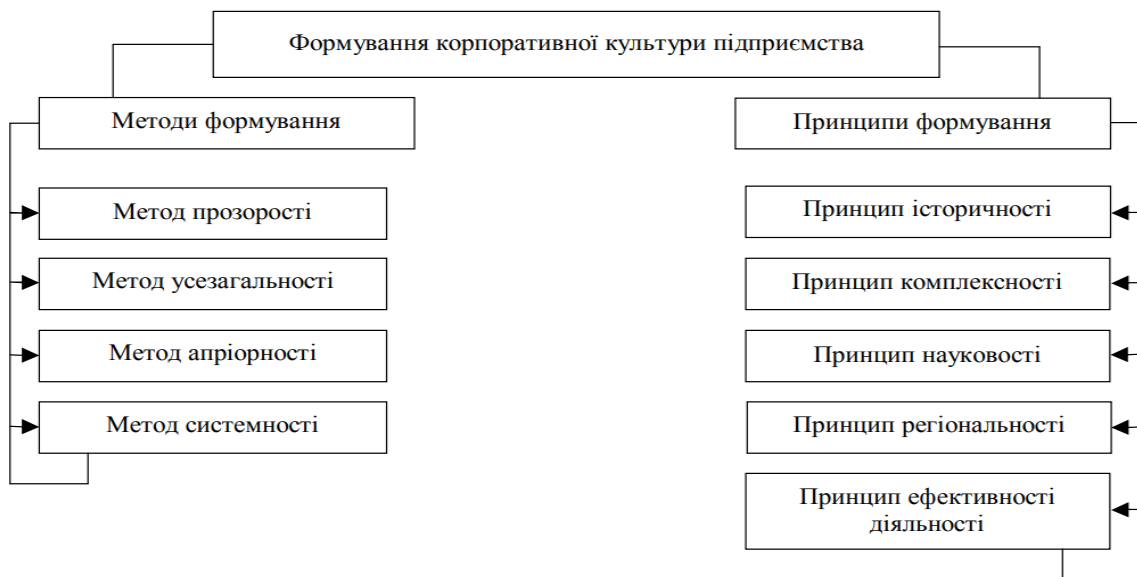


Рисунок 1.2 – Методи формування організаційної культури [16, с.73]

Метод апіорності – це метод, який базується на засадах усталених цінностей та цілей підприємства, які не потребують доказів своєї значущості в системі та не підлягають сумнівам [16, с.73].

Метод всезагальності – даний метод формування відображає ступінь сприйняття культури підприємства його працівниками, рівень розвитку організаційної культури та її поширеність серед персоналу. Іншими словами цей метод вказує на те, наскільки всебічно організаційної культура підприємства торкається його робітників та які наслідки вона має для їх робочої діяльності та кінцевих результатів праці [16, с.73].

Поряд із основними методами, на яких базується організаційної культура, стоїть ряд принципів, що є допоміжною опорою у її формуванні. До цих принципів слід віднести такі:

- Принцип комплексності. Який передбачає формування корпоративної культури з огляду на різноманітні сфери: психологічну, економічну, організаційну, правову.
- Принцип історичності. У відповідності з яким необхідно динамічно удосконалювати і переглядати цінності підприємства з урахуванням потреб та розвитком та зміною цінностей у суспільстві.
- Принцип науковості, стверджує, що при формуванні організаційної культури підприємства варто спиратися на наукові та обґрунтовані дослідження та факти, аби уникнути неприємностей та потреби переформувати культуру.
- Принцип регіональності, означає передбачення потреби урахування відмінностей регіону та території при формуванні організаційної культури. А саме місцевими відмінностями можуть бути: національні особливості, менталітет суспільства, звичаї та традиції місцевості розташування державного підприємства.
- Принцип ефективності діяльності, припускає, що для досягнення очікуваних результатів діяльності підприємства керівництву слід впливати на різноманітні елементи внутрішньої організаційної культури для встановлення потрібних психологічно-соціальних умов на робочих місцях робітників [10, с. 36].

На сучасних підприємствах сформована організаційної культура повинна орієнтувати персонал на постійне навчання, творчі ідеї та інноваційні пропозиції, підвищення кваліфікації, що обумовлюється стрімким оновленням інноваційних процесів та змінами ринкових умов. Це вимагає від служби управління персоналом інноваційної роботи в напряму організації відповідних курсів, тренінгових програм, семінарів. Тобто, необхідна відповідна робота з персоналом для швидкої його адаптації до змін. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури наведено в (табл. 1.1) [15].

Таблиця 1.1 – Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку організаційної культури [1]

Категорія працівників	Функціональні обов'язки
1. Керівник підприємства	Ідеологічне керівництво процесом формування місії, візії, цінностей. Розроблення концепції організаційної культури. Формування наказів, розпоряджень з приводу реалізації концепції і її узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства.
2. Керівники вищої ланки (директори)	Організація тренінгових програм. Мотивація. Формування проект–команди. Розроблення програми формування і розвитку організаційної культури.
3. Керівники середньої ланки	Подання ініціатив, заохочення ініціативи зі збоку нижчої ланки управління. Координування дій. Контроль за дотриманням норм (начальники цехів, відділів) поведінки, стандартів і нових вимог. Стимулювання й організація навчальних семінарів, підвищення кваліфікації.
4. Керівники нижчої ланки (начальники бюро, лабораторій)	Дотримання нових норм, правил і вимог. Прояв ініціативи. Проведення робочих нарад. Реалізація програми формування й розвитку. Кар'єрне зростання.
5. Виробничий персонал (робітники)	Дотримання нових правил і вимог. Ініціатива знизу. Участь у робочих нарадах, засіданнях.

Деякі вчені розглядають організаційної культуру як спосіб управління. Вони зазначають, що в умовах високої організаційної культури окремі люди і команди самі контролюють себе, що сприяє більш чіткому функціонуванню організації.

Якщо у формуванні культури беруть участь усі працівники, то вони бережуть її і дотримуються ustalених звичаїв, традицій. Якщо культура розглядається ними лише як нав'язаний атрибут, то формування її є лише прерогативою менеджерів та власників організації. Вона тоді не є стабільною, не сприяє єдності громадської думки і не відіграватиме позитивної ролі [15].

Отже, формування організаційної культури є надвеликою відповідальністю для керівників компанії. Тому саме від їх вибору буде залежати напрямок руху та цінності, які буде нести компанія. Для того, щоб культура залишалась актуальною на підприємстві протягом довгого часу не потрібно її нав'язувати, бажано долучити співробітників до створення цінностей, адже вони повинні відповідати цінностям працівників. Важливо що основні методи формування культури нерозривно пов'язані з принципами, в яких закладена основні цінності.

Збереження організаційної культури дає змогу постійно підвищувати конкурентоспроможність підприємства та продукції на ринках. При високому рівні організаційної культури та залученні працівників до її розвитку, плинність кадрів зменшується, мотивація підвищується. Для цього потрібно підбирати нових співробітників таким чином, щоб їхні цінності збігались з цінностями компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «ВО «КОНТІ»

2.1 Діагностика системи організаційної культури АТ «ВО «КОНТІ»

Приватне акціонерне товариство «Конті» - один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Асортимент продукції компанії «Конті» нараховує 200 товарних найменувань, серед яких: печиво-сендвіч, складні десерти, цукерки в коробках та вагові, тістечко бісквітне, рулети, батончики, карамель, крекери та печиво. Ключові бренди: Super Kontik, Bonjour KONTI, Timi, Amour, BiSKonti та Джек. Потужна логістична служба дозволяє швидко доставити продукцію в усі регіони України. У структурі експорту найбільша частка припадає на країни Європейського Союзу (45,6%), такі як: Казахстан, Грузія, Туркменістан, Киргизія, Білорусія, Молдова, Узбекистан (країни указані у порядку зменшення частки експорту). На країни Азії – 8,3 %, Америки – 0,4% [21].

Компанія «Конті» позиціонує себе як соціально відповідальна тому дотримується таких правил:

- Не використовувати у виготовленні продукції небезпечних інгредієнтів, які містять ГМ-продукти (для контролю компанія регулярно перевіряє сировину відповідно сертифікатам за стандартом ISO 9001:2015 та FSSC 22000);
- Зобов'язується вказувати на етикетці про повний склад своєї продукції кожного виробу;
- Сприяти попередженню суспільства про зв'язок ГМО зі здоров'ям і про необхідність ГМ-маркування [20].

На виробництві компанії «Конті» використовується 59 сучасних високотехнологічних ліній по виготовленню кондитерської продукції. Інноваційне високоякісне обладнання дає можливість компанії випускати кондитерські вироби,

що не мають аналогів на ринку, дотримуватися всіх санітарно-гігієнічних та технологічних норм, а також гарантувати високу якість виробленої продукції. [20]

Візія компанії чітко не описана на сайті, але можна знайти інформацію що візія - «Конті» — 25 років втілюємо солодкі мрії! [20].

Протягом всієї 25-ох річної історії компанії «Конті», особлива увага приділялася головній цінності — співробітникам. Кожен член команди відчуває значимість своєї роботи для досягнення стратегічних цілей компанії. Навчання і тренінги дозволяють колективу завжди відповідати трендам сьогодення, а офіційна оплата праці і суворе дотримання трудового законодавства гарантують стабільність і впевненість у завтрашньому дні [20].

На відміну від візії яка націлена на співробітників та внутрішню характеристику компанії, місія дуже розгорнуто описана на головному сайті компанії для всіх клієнтів та покупців.

Місія – гасло - Якісна продукція — турбота про споживачів [20].

Місія-призначення - Довготривалий розвиток і створення унікальних, якісних та корисних продуктів [20].

Місія-політика - Бути світовою компанією зі збалансованим зростанням вартості компанії, операційною прибутковістю та сильними брендами [20].

Місія-орієнтація - Створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників[20].

Тобто головним спрямуванням місії компанії є якість продукції, турбота про співробітників, вдосконалення продукції.

Компанія «Конті» має менш розгалужену систему цінностей, які представлені на офіційному сайті, проте вони більш конкретні. Організація турбується про своїх працівників, 6 складових — це оптимальна для запам'ятовування кількість. Цінності виражені одним словом, і сформульовані як коротка закінчена думка. Вони представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Корпоративні цінності «Конті»

Тип	Цінність	Пояснення
Core values	Якість	Виробляти продукцію високої якості, що забезпечується за рахунок використання високоякісної сировини та використання натуральних продуктів, відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO та FSSC. Важливий аспект якості - відсутність ГМО.
	Інновації	Компанія підтримує інноваційні проекти, та пишається інноваційним високоякісним обладнанням, завдяки якому має можливість випускати кондитерські вироби, що не мають аналогів на ринку.
	Чесність і порядність	Важливо бути чесними з партнерами, клієнтами та колегами і довіряти один одному. Уважне ставлення до споживачів, співробітників і партнерів є запорукою успіху.
Aspirational values	Відкрите мислення	Керівники компанії здатні бачити справжні здібності співробітників і створювати середовище, яке заохочує брати ініціативу на себе і шукати нестандартні відповіді на актуальні питання застосовуючи «новий» погляд до «старих» процесів.
Permission-to-play values	Амбіції	Якщо амбіції у співробітників занадто малі, вони не зможуть стрімко рухатись вперед і наполегливо працювати над зростанням компанії.
	Професіоналізм	Створювати умови для особистісного, професійного і матеріального росту співробітників – місія компанії.
	Команда	Співробітники компанії знають і поділяють її цілі, цінності і пріоритети. Компанія знаходить і розвиває таланти, формує середовище, в якій кожен удосконалює навички, здобуває знання.
Accidental values	Соціальна відповідальність	Компанія сплачує всі податки та штрафи, залучає робітників до соціальної відповідальності.
	Відповідальність і повага	Ми завжди ставимо перед собою амбітні цілі. Кожен співробітник компанії відповідає за свої ініціативи і результати, і коли це необхідно приймає рішення спираючись на факти, а не домисли.

Джерело: Розроблено автором на основі [22]

Отже, цінності компанії «Конті» тримаються на відповідальності працівників, на їх професіоналізмі, амбіціях, відповідальності. Тому вид корпоративної культури - «Культура завдань». Працівники сконцентровані на вирішенні поточних проблем бізнесу. Всі вони професіонали своєї справи і повинні постійно прагнути до самовдосконалення. Місія орієнтація також спрямована на співробітників, інші ж місії роблять акцент на якості продукції, яка тримається на високому рівні вже протягом багатьох років. Сприятливу корпоративну культуру «Конті» формують всі типи цінностей організації, саме тому, співробітники в цій компанії знають чого хочуть та як цього досягти. Організаційні цінності, місія, візія побудовані логічно та висвітлені на сайті компанії, а також в соціальному звіті, щоб кожен покупець, робітник та постачальник міг ознайомитись з ними. Це є прикладом ідеально сформованих цінностей з урахуванням особистих потреб співробітників у розвитку та потреб компанії.

Вплив організаційної культури на діяльність організації можливо визначати шляхом розрахунку інтегрального показника, який являє собою суму показників впливу організаційної культури на діяльність організації по кожній групі стейкхолдерів, а саме: наймані працівники, менеджери, акціонери, споживачі, бізнес-партнери, держава, суспільство. Для цього необхідно визначити конкретні вимірювані показники ефективності діяльності організації (Додаток А). Після їх розрахунку залежно від одержаних результатів кожній складовій присвоюються певні бали (від 0 до 2) [22, с. 2, 3]. Підсумковий результат впливу організаційної культури на діяльність організації визначається складанням суми балів, одержаних по всіх групах стейкхолдерів (Додаток Б).

На основі даних, взятих з джерел, що збирають та аналізують статистичні дані на ринку [21], а також річних звітностей емітента цінних паперів [23], що розміщені у відкритому доступі, побудовано табл. 2.2 та виконано наступні розрахунки для визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємств приватне акціонерне товариство "Виробниче об'єднання «Конті»"

В результаті аналізу даних, наведених в таблиці 2.1 можна зробити висновок про те, що у компанії «Конті» організаційна культура має середній вплив на

діяльність організації. Цей висновок впливає як з розрахунку показника, так і з аналізу організаційних цінностей та діяльності компанії. Керівництво не турбується про дотримання організаційних цінностей, проте співробітники можуть ознайомитися з цінностями організації на сайті. Обраний тип організаційної культури не передбачає особливого впливу на роботу фабрики, адже забезпечити більшість цінностей компанії можна найнявши професіоналів.

Таблиця 2.2 – Показники впливу організаційної культури на діяльність організації.

Група стейкхолдерів	Показник	Розрахунок	Оцінка	Середньоринкове значення
1. Наймані працівники	Продуктивність праці компанії	$1\,091\,954/1\,151 = \mathbf{948,7}$ (тис.грн)	2	$17\,581\,900/35\,000 = \mathbf{502,34}$ (тис.грн)
2. Менеджери	ROS	$309\,016/1\,091\,954 = \mathbf{0,28}$	2	$1\,544\,000/17\,581\,900 = \mathbf{0,087}$
3. Акціонери	Чистий прибуток на 1 просту акцію	-11,59246	0	
4. Споживачі	Обсяги продажу продукції	Майже не збільшились	0	
5. Партнери	Відсоток штрафів у виручці	$152/1\,091\,954 = \mathbf{0,0001392}$	2	0,001
6. Держава	Наявність державного замовлення	Наявне	1	
7. Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Участь	0	
Разом	Середній рівень		7	

Джерело: розроблено автором на основі [20]

На діяльність компанії завжди впливає велика кількість різноманітних факторів як з внутрішнього так і зовнішнього середовища. Тому для розвитку компанії надважливим є розуміння своїх можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін. Аналізуючи систему управління діяльністю компанії «Конті» з використавши метод SWOT-аналізу представлено в табл. 2.3.

Після проведення SWOT-аналізу виявлено, що найвагомішою можливістю компанії «Конті» буде впровадження міжнародної системи якості продукту та

сировини. Завдяки цьому вся продукція відповідає міжнародним стандартам та є конкурентоспроможна на європейському ринку в наслідок чому: збільшується обсяг експорту, збільшується кількість квот для розширення на міжнародні ринки, зростає підтримка від держави у вигляді поліпшення євроінтеграційних процесів, спрощується процедура проходження митних обмежень, підвищення лояльності до українських продуктів від урядів країн ЄС.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз компанії «Конті»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Компанія використовує інноваційне обладнання провідних світових виробників.	Обмежені інвестиційні можливості щодо розробки ефективної конкурентної стратегії розвитку.
Використовується міжнародна система якості сировини та продукції.	Недостатній рівень відповідальності та вмотивованості виробничого персоналу до розвитку.
Компанія має найбільший в країні власний міжнародний логістичний центр поблизу кордонів з ЄС.	Розміри виробництва надто великі, може виникнути «хвороба великої компанії».
Сучасний менеджмент європейського рівня на основі провідних світових підходів до управління.	Недостатньо сильні позиції у системі міжнародного маркетингу в порівнянні з основними конкурентами.
Можливості	Загрози
Збільшення квот на постачання вітчизняної кондитерської продукції на ринки ЄС.	Сильні конкурентні позиції та імідж провідних виробників
Переваги у географічному розташування виробничих потужностей поблизу з країнами ЄС.	Значний вплив політичної складової на розвиток міжнародної діяльності провідних вітчизняних кондитерських підприємств.
Активізація євроінтеграційних процесів, які підтримуються державою.	Протекціоністські заходи урядів країн ЄС щодо захисту вітчизняних виробників кондитерських виробів.
Скорочення митних обмежень щодо ввезення вітчизняної продукції на кондитерський ринок ЄС.	Обмежений потенціал росту кондитерського ринку ЄС.

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Отже, за даними проведеного дослідження, компанія «Конті» є успішною компанією на ринку кондитерських виробів України. Можна зробити висновок про те, що на компанію впливає особлива організаційна культура незважаючи на середній рівень інтегрального показника. Також використовуються всі типи цінностей для підтримки організаційної культури. З даних SWOT-аналізу видно, що у компанії є великі перспективи виходу та розвитку на європейському ринку.

2.2 Розроблення заходів з удосконалення організаційної культури АТ «ВО «КОНТІ» та їх реалізація.

Організаційна культура в сучасному бізнес-середовищі є ключовим фактором успіху компаній. Вона визначає цінності, норми, поведінку та стиль роботи всередині організації, впливаючи на її ефективність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін. Компанія "Конті" не є винятком, і розроблення заходів з удосконалення організаційної культури є необхідним завданням для досягнення стратегічних цілей та підвищення результативності організації.

Компанія "Конті" відома своєю довголітньою історією успіху та лідерством у своїй галузі. Однак, у сучасному швидкозмінному світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, компанії потрібно не просто адаптуватися до змін, але й активно впроваджувати інновації, вдосконалювати свою організаційну культуру та створювати сприятливе середовище для розвитку співробітників [27].

Реалізація заходів з удосконалення організаційної культури може відіграти важливу роль у підвищенні ефективності, сприяючи залученню талановитих працівників, збільшенню продуктивності, стимулюванню інновацій та підвищенню задоволеності співробітників. Тому ці заходи є актуальним та корисним для компанії "Конті" та всіх організацій, які прагнуть покращити свою організаційну культуру та досягти стійкого розвитку.

У поточному стані організаційної культури компанії "Конті" можна виділити деякі сильні сторони. Зокрема, компанія має сформовані цінності, які відображаються у високій якості продукції та надійності. Крім того, "Конті" володіє досвідом та експертизою в своїй галузі, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною [24].

Однак, у поточному стані можуть бути й проблеми, що впливають на організаційну культуру "Конті". Так, може спостерігатися недостатня комунікація між різними рівнями та відділами компанії, що призводить до незгод і конфліктів. Також може відсутніми бути механізми мотивації та винагород, що впливає на задоволеність та мотивацію співробітників.

Для визначення типу корпоративної культури підприємства застосовуються базові показники які узагальнюють в собі основні цінності, принципи які характеризують компанію. Розділяється два основні рівні які складають характеристики критеріїв: рівень гнучкості, дискретності, динамізму в порівнянні з стабільністю, порядку і контролю та рівень ефективності рівня внутрішньої інтеграції. По результату проведеного аналізу можна визначити такі типи культур як: клан, адхократія, ринок, ієрархія. В табл. 2.4 детально представлена характеристика кожного з типу [7; 28].

Таблиця 2.4 – Характеристика типів культур [7; 28]

Тип культури	Гнучкість і дискретність	
	Клан	Адхократія
Тип лідера	Вихователь, керівник	Новатор, підприємець
Критерії ефективності	Згуртованість, моральний клімат, розвиток людських ресурсів	Ріст, творчість, результат на першому місці
Теорія менеджменту	Участь - закріплює відданість справі	Новаторство - виношує нові ресурси
Тип культури	Внутрішній фокус і інтеграція	Зовнішній фокус і інтеграція
	Бюрократія	Ринок
Тип лідера	Координатор, організатор	Борець, суперник
Критерії ефективності	Рентабельність, своєчасність функціонування	Досягнення цілей, ринкова частка
Теорія менеджменту	Контроль допомагає рентабельності	Конкуренція допомагає продуктивності
	Стабільність і контроль	

Для прорахунку використано інструмент оцінки OCAI (Organization Culture Assessment Instrument – інструменти оцінки організаційної культури). Для цього потрібно заповнити анкету різним категоріям співробітників, що вимагає індивідуальних відповідей по шести пунктах (табл. 2.5), давши оцінку перевагам тієї чи іншої її характеристики у відсотковому вираженні за наступними напрямками: найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в організації, управління найманими працівниками, єднальна сутність організації, стратегічні цілі, критерії успіху [7; 28].

Таблиця 2.5 – Оцінка діючої та рекомендованої організаційної культури компанії "Конті"

Стан організаційної культури підприємства / Запитання і варіанти відповідей		Фактичний стан	Рекомендований стан
1		2	3
1. Найважливіші характеристики підприємства			
A	Унікальне за своїми особливостями; подібне великій родині; фахівці виглядають так, наче мають багато спільного	22	19
B	Дуже динамічне й проникнуте підприємництвом; фахівці готові до ризику	11	15
C	Орієнтоване на результат; головне завдання – домогтися виконання поставлених завдань; фахівці зорієнтовані на суперництво та досягнення встановленої цілі	25	32
D	Жорстко структуроване і жорстко контролюється; дії фахівців, як правило, визначаються формальними процедурами	42	34
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві			
A	Являє собою приклад моніторингу, намагання допомогти чи навчити	18	30
B	Слугує прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	13	10
C	Слугує прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати	37	10
D	Являє собою приклад координації, чіткої організації чи плавного ведення справ з орієнтацією на рентабельність	32	50
Всього		100	100
3. Управління працівниками. Стиль менеджменту на підприємстві характеризується:			
A	Заохоченням командної роботи, однотайності та участі у прийнятті рішень	26	26
B	Заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності	18	16

Продовження таблиці 2.5

1		2	3
C	Високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень	27	23
D	Гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачувані за технологією та стабільністю у взаємовідносинах і співпраці	29	35
Всього		100	100
4. Об'єднавча сутність підприємства. Підприємство об'єднують у цілі			
A	Відданість справі та взаємодовіра; обов'язковість підприємства перебувати на провідних позиціях і високому рівні	22	30
B	Прихильність до новаторства і вдосконалення; акцентується необхідність бути на передових позиціях	21	13
C	Акцент на досягнення мети та виконання завдань; загальноприйняті теми - агресивність і перемога	23	25
D	Формальні правила й офіційна політика; важлива підтримка плавного руху діяльності підприємства	34	32
Всього		100	100
5. Стратегічні цілі. Підприємство акцентує увагу на:			
A	Гуманному розвитку; наполегливо підтримується висока довіра, відкритість та співучасть	29	26
B	Здобуття нових ресурсів і розв'язання нових проблем; цінується апробація нового і пошук можливостей	24	16
C	Конкурентних діях і досягненнях; домінує цільове напруження сил і спрямованість до перемоги на ринку	30	23
D	Незмінності й стабільності; важливіше за все рентабельність, контроль та плавність усіх операцій	17	35
Всього		100	100
6. Критерії успіху. Підприємство визначає успіх на основі:			
A	Розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості фахівців справою та турботою про людей	30	26
B	Унікальної чи новітньої продукції; це виробничий лідер і новатор	25	17
C	Перемоги на ринку і випередження конкурентів; ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку	19	25
D	Рентабельності; успіх визначають надійне постачання, м'які плани-графіки та низькі виробничі витрати	26	32
Всього		100	100

Джерело: побудовано за результатами опитування (дані Додатку В)

Для визначення середньо арифметичного значення в опитуванні приймати участь: топ-менеджер компанії, фінансовий директор, операційний менеджер, керівник відділу виробництва продукції та співробітник цеху. Детальні результати опитування представлені в додатку В. Графічно представимо результати

проведеного аналізу, позначивши на осях типи корпоративних культур: А – клан; В – адхократія; С – ринок; D – бюрократія або ієрархія (рис. 2.1-2.6).

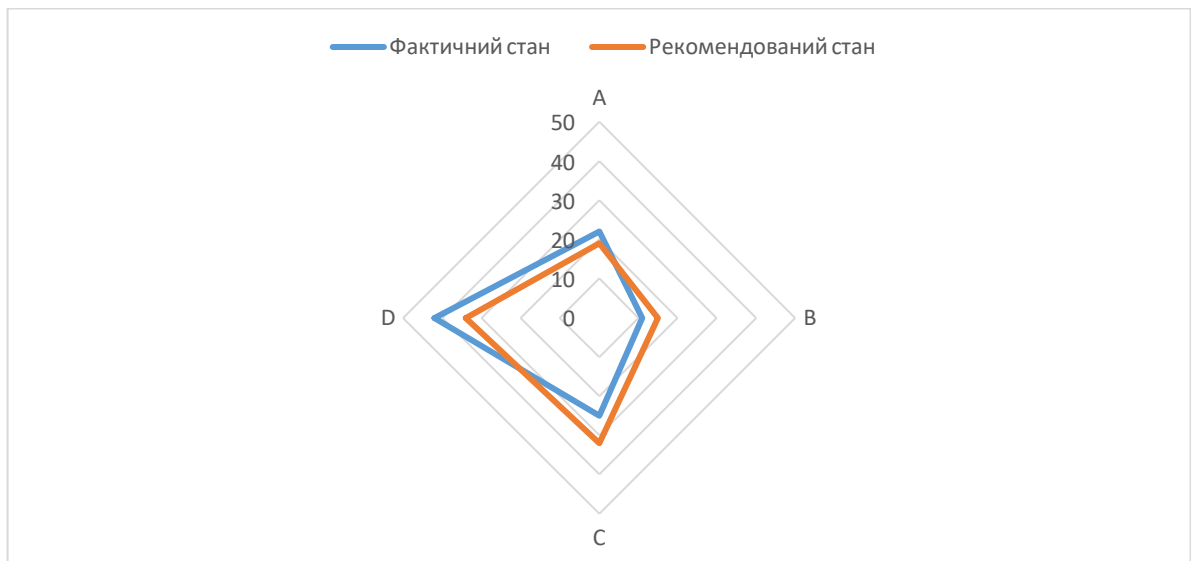


Рисунок 2.1 – Найважливіші характеристики компанії "Конті"

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

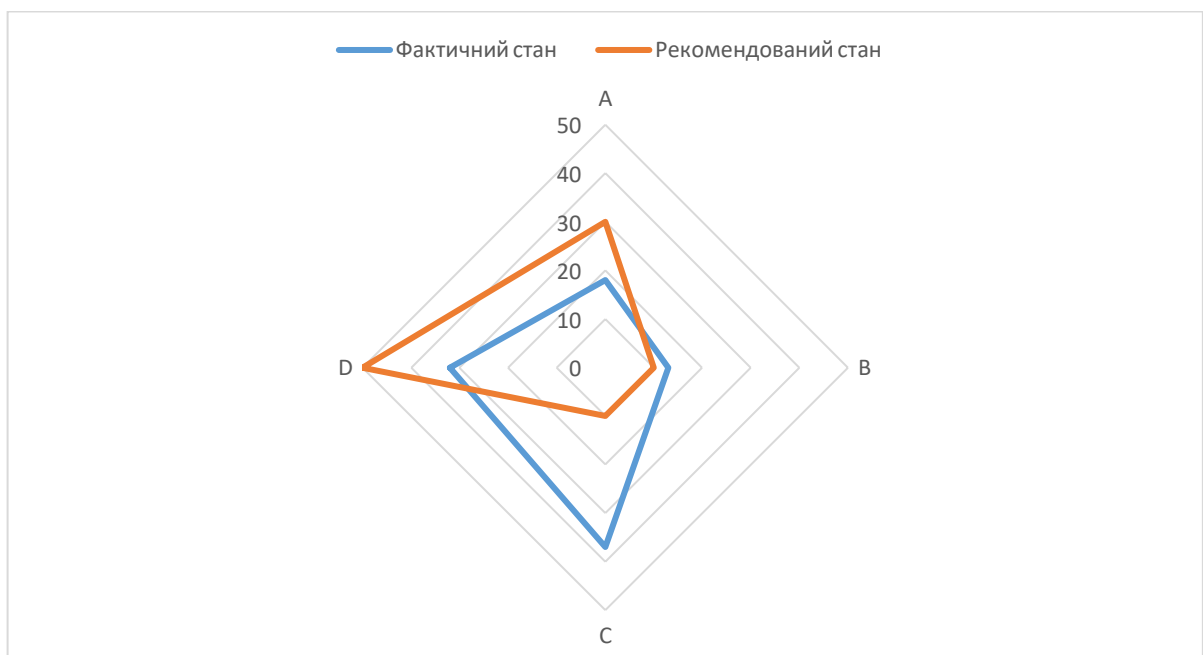


Рисунок 2.2 – Загальний стиль лідерства компанії "Конті"

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

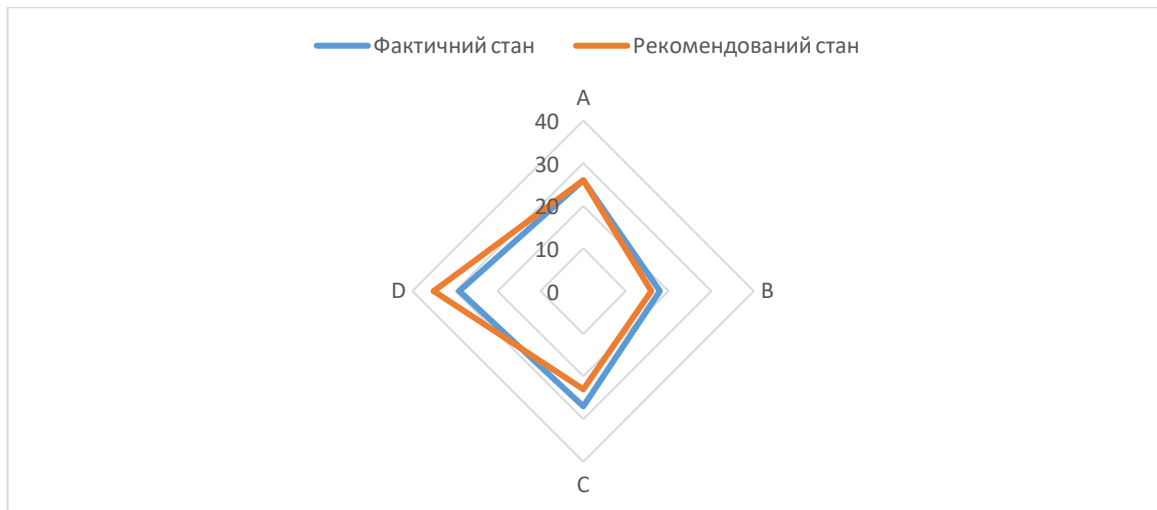


Рисунок 2.3 – Управління працівниками (характеристика стилю менеджменту) компанії "Конті"

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

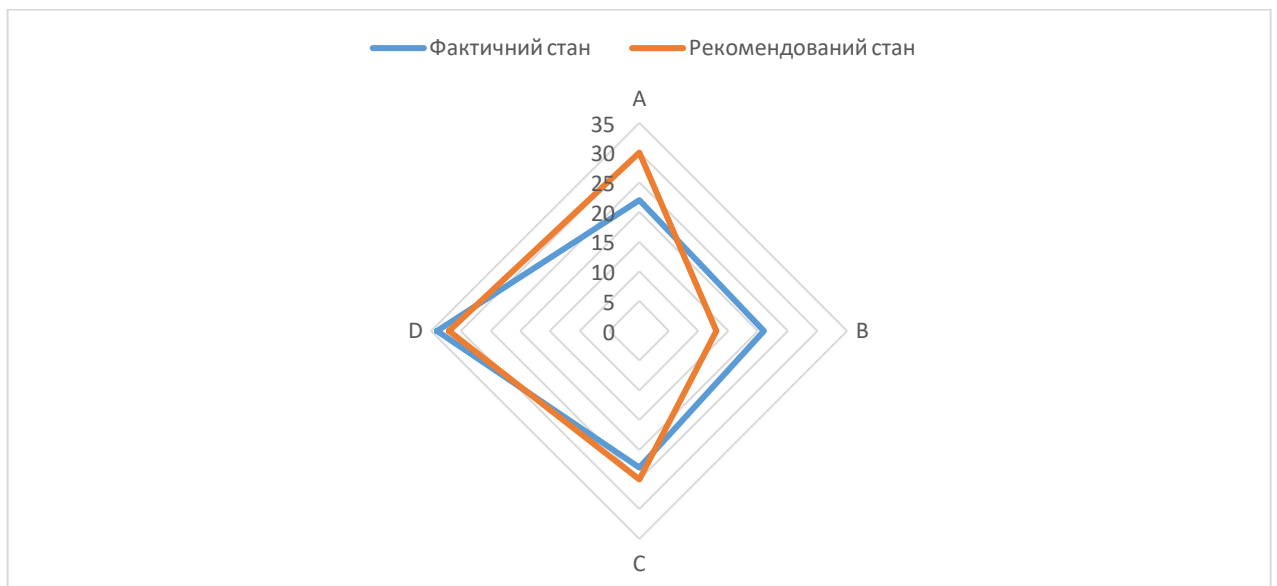


Рисунок 2.4 – Об'єднавча сутність підприємства компанії "Конті"

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

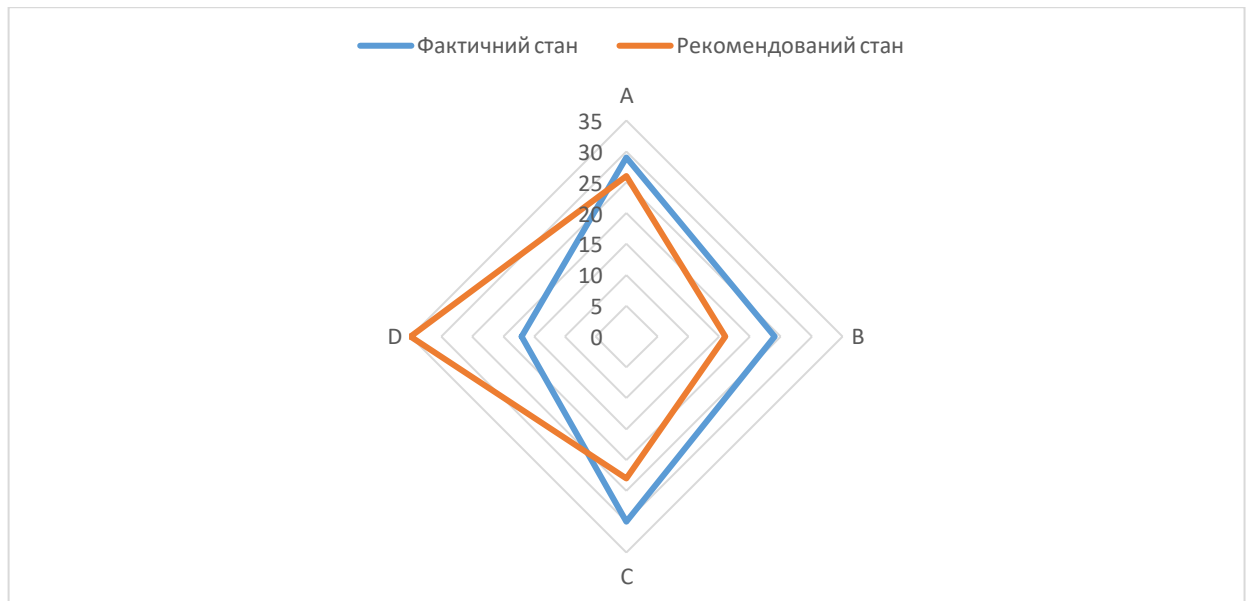


Рисунок 2.5 – Стратегічні цілі компанії "Конті"

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

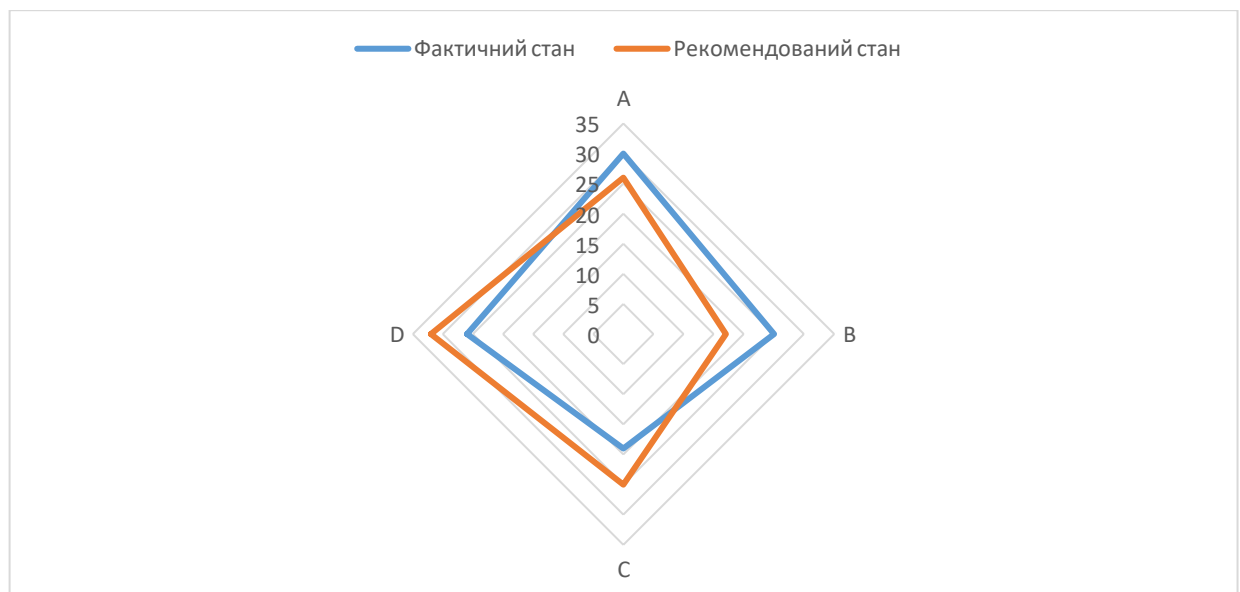


Рисунок 2.6 – Критерії успіху компанії "Конті"

Джерело: побудовано за даними табл. 2.5

Відповідно рис. 2.6 організаційна культура наближена до бюрократичної, хоча стосовно аналізованим даним, кращою була б ринкова культура. В (Додатку Д) представлено профіль організаційної культури, з якого встановлено, що в компанії "Конті" переважає ринковий стиль лідерства, хоча для неї переважніше бюрократична культура. В управлінні робітниками частіше

використовується ринковий і бюрократичний стиль керівництва, однак вона прагне до кланової. Дані аналізу показують, що культура прагне до ринково-бюрократичної, хоча переважніше було б залишити ринкову [7; 28].

Тому для досягнення рекомендованого стану необхідно звернути увагу на наступні рекомендації. Основні аспекти впливу організаційної культури на ефективність компанії включають такі:

- Мотивація та залучення працівників. Якщо організаційна культура сприяє підтримці та заохоченню працівників, це може підвищити їхню мотивацію та залученість до роботи. Задоволеність працівників, відчуття приналежності та значимості своєї ролі сприяють підвищенню продуктивності та якості виконаної роботи [25].

- Комунікація та співпраця. Сильна комунікація та співпраця між різними рівнями управління та відділами дозволяють ефективно передавати інформацію, розв'язувати проблеми та забезпечувати гармонійну роботу в організації. Відкритість до спілкування та обміну ідеями сприяють інноваціям та швидкому реагуванню на зміни [25].

- Сприятливе середовище. Організаційна культура, що підтримує творчість, навчання та розвиток, сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку нових ідей та ініціатив. Колектив, де працівники відчуються вільними висловлювати свої думки та експериментувати, здатний до інновацій та постійного вдосконалення [25].

- Професіоналізм та якість. Якщо організаційна культура підтримує високі стандарти професійності та якості, це сприяє створенню продукції високої якості та задоволенню потреб клієнтів. Зосередженість на якості та постійне покращення процесів впливають на конкурентоспроможність компанії [25].

Аналіз результатів та виявлення основних проблем організаційної культури в кондитерській компанії "Конті" є критичним етапом у розробленні заходів для удосконалення. Під час аналізу слід звернути увагу на такі аспекти:

- Комунікація. Оцінка комунікаційних процесів в компанії "Конті" допоможе виявити проблеми, такі як недостатнє обміну інформацією між

відділами, відсутність ефективних комунікаційних каналів або недостатня прозорість у комунікації.

- **Лідерство та управління.** Важливо проаналізувати стиль лідерства і методи управління, які застосовуються в "Конті". Це може включати визначення чіткої візії, розподіл ролей і відповідальності, мотивацію працівників та забезпечення розвитку їхнього потенціалу [26].

- **Корпоративна культура.** Оцінка цінностей, норм, традицій та поведінки в компанії "Конті" дозволить виявити проблеми, що виникають у зв'язку з невідповідністю між оголошеною культурою і реальною практикою. Так, можуть виникати конфлікти між різними групами працівників або відсутність спільних цінностей, що сприяє збереженню єдиної організаційної ідентичності [26].

- **Мотивація та задоволення працівників.** Важливо визначити фактори, які впливають на мотивацію та задоволення працівників в "Конті". Це можуть бути недостатня система винагород та заохочень, відсутність можливості професійного розвитку або неповна розуміння ролі та цінності, яку вносять працівники [26].

Проведений аналіз результатів дозволить виокремити основні проблеми організаційної культури в кондитерській компанії "Конті" і покласти основу для розроблення конкретних заходів з удосконалення.

Впровадження заходів з удосконалення організаційної культури в кондитерській компанії "Конті" є важливим кроком для досягнення поставлених цілей та покращення ефективності компанії. Нижче наведено кілька конкретних заходів, які можна розглянути:

- **Організація тренінгів та навчання.** Запровадження навчальних програм, тренінгів та семінарів, спрямованих на підвищення навичок комунікації, лідерства, співпраці та інших важливих аспектів організаційної культури. Це допоможе підвищити свідомість та компетентність працівників, а також сприятиме позитивним змінам у взаємодії та співпраці всередині компанії [25].

- **Впровадження системи винагород та визнання.** Розроблення системи винагород та заохочень, яка визначає чіткі критерії успіху, стимулює працівників до досягнення високих результатів та визнає їхній внесок у успіх компанії [25].

- Розвиток корпоративної культури. Посилення свідомості про цінності та ідентичність компанії шляхом проведення корпоративних заходів, тематичних днів, спільних проєктів та волонтерської діяльності. Важливо створити атмосферу, яка сприяє співпраці, творчості та взаємній підтримці [25].

- Залучення працівників до процесу прийняття рішень. Створення можливостей для активної участі працівників у процесі прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та організаційної культури. Це може включати створення комітетів, проведення опитувань та зворотного зв'язку. Ці заходи спрямовані на покращення організаційної культури в кондитерській компанії "Конті" [25].

Реалізація заходів з удосконалення організаційної культури вимагає активної підтримки топ-менеджменту, оскільки їхнє сприяння та участь є ключовими факторами успіху.

Нижче наведено кілька шляхів залучення та підтримки топ-менеджменту в реалізації заходів з удосконалення організаційної культури:

- Створення свідомості та розуміння. Проведення засідань, презентацій та дискусій, де будуть висвітлюватись переваги та значення покращення організаційної культури для компанії. Топ-менеджмент повинен бути ознайомлений з дослідженнями, прикладами успіху та можливими вигодами, які можуть бути отримані від удосконалення організаційної культури [24].

- Визначення чітких ролей та відповідальностей. Залучення топ-менеджменту до процесу визначення конкретних ролей та відповідальностей у впровадженні заходів з удосконалення організаційної культури. Це може включати делегування завдань, створення проєктних груп та забезпечення ресурсами [24].

- Приклад лідерства. Топ-менеджмент повинен бути прикладом для інших працівників, демонструючи позитивні цінності, поведінку та етику, які відповідають новій організаційній культурі. Вони повинні активно брати участь у заходах, взаємодіяти зі співробітниками та сприяти розвитку культури, що сприяє успіху компанії [24].

Навчання та тренінги є важливою складовою в реалізації заходів з удосконалення організаційної культури в кондитерській компанії "Конті". Вони

дозволяють підвищити знання, навички та свідомість співробітників, що допомагає впроваджувати нові цінності та практики в робочому оточенні. Нижче наведено кілька ключових аспектів навчання та тренінгів для співробітників:

- **Оцінка потреб.** Перш ніж розпочати навчання та тренінги, важливо провести оцінку потреб співробітників у знаннях та навичках, пов'язаних з організаційною культурою. Це може включати опитування, інтерв'ю та аналіз робочих процесів для визначення областей, в яких необхідне поліпшення [27].
- **Розробка навчальних програм.** На основі виявлених потреб розробляються навчальні програми, спрямовані на розвиток конкретних компетенцій, які сприятимуть поліпшенню організаційної культури. Це можуть бути тренінги з комунікації, лідерства, співробітництва, управління змінами та інші [27].
- **Фасилітація тренінгів.** Тренінги можуть проводитися внутрішньо, залучаючи внутрішніх експертів, або залучаючи зовнішніх тренерів, які мають досвід у певних аспектах організаційної культури. Фасилітація тренінгів повинна бути інтерактивною, з використанням практичних вправ, кейсів та обговорень, щоб сприяти активному залученню учасників [27].

Створення системи мотивації та винагород є важливим елементом удосконалення організаційної культури в кондитерській компанії "Конті". Ефективна система мотивації допомагає стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підтримує їхню енергію та захопленість роботою, а також сприяє покращенню робочої атмосфери і залученню талановитих спеціалістів. Нижче наведено кілька ключових аспектів створення системи мотивації та винагород:

- **Чіткі цілі та очікування.** Працівники повинні мати чіткі цілі та очікування, що стосуються їхньої роботи та внеску в організацію. Це може бути досягнення певних цілей продуктивності, якості виконаної роботи, внесок у командну роботу тощо. Цілі повинні бути вимірюваними та реалістичними [26].
- **Різноманітність мотиваційних факторів.** Система мотивації повинна включати різноманітні мотиваційні фактори, що враховують індивідуальні потреби

та мотивацію працівників. Це можуть бути фінансові стимули, можливості для професійного розвитку, визнання та похвала, можливість брати участь у важливих проектах або приймати участь у прийнятті рішень [26].

- Прозорість та справедливість. Система мотивації повинна бути прозорою та справедливою, щоб сприяти довірі та задоволеності працівників. Критерії оцінки та розподілу винагород повинні бути чесними і зрозумілими [26].

Отже, розроблення та реалізація заходів з удосконалення організаційної культури в компанії "Конті" є необхідним та ефективним процесом, спрямованим на поліпшення робочого середовища, залучення та збереження талановитих співробітників, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Реалізація заходів з удосконалення організаційної культури включає залучення та підтримку топ-менеджменту, навчання та тренінги для співробітників, а також створення системи мотивації та винагород. Ці заходи сприяють покращенню робочого клімату, зміцненню командного духу та залученню працівників до досягнення спільних цілей.

Таким чином, розроблення та реалізація заходів з удосконалення організаційної культури в компанії "Конті" має важливе значення для підвищення рівня конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Це вимагає постійної уваги до потреб співробітників, відкритості до змін та активної участі всіх рівнів управління. Результати цього процесу є ключовим фактором у побудові успішної та конкурентоздатної організації.

ВИСНОВКИ

Отже, на підставі аналізу різних трактувань організаційна культура має багато спільного з корпоративною культурою. Розглянуто основні характеристики елементів організаційної культури таких як: візія, місія, цінності, та розкрито їхню сутність як ядра культури. Проаналізовано процес правильного формулювання елементів та зазначено особливості впливу на співробітників через організаційну культуру. В роботі проаналізовано основні типи цінностей: основні цінності, бажані цінності, цінність «вхідний квиток», другорядні цінності, та зроблено висновок, що в успішній компанії повинні бути представлені всі типи. Також проаналізовані методи втілення цих цінностей у реальне життя.

Вплив організаційної культури полягає в тому, що за правильної її підтримки продуктивність праці в організації буде збільшуватись, адже співробітники будуть мати мотивацію, знати сенс існування компанії, а їхні особисті цінності будуть збігатись з організаційними. Покупці все частіше звертають увагу на цінності компаній, зокрема, наскільки екологічне виробництво, яке ставлення до співробітників, чи бере компанія участь у благодійних проектах. За допомогою культури можна сформувати додаткові конкурентні переваги товарам або послугам.

Для того, щоб культура залишалась актуальною на підприємстві протягом довгого часу не потрібно її нав'язувати, бажано долучити співробітників до створення цінностей. Г. Форд наголошує: "Тільки праця створює цінності, і це в глибині свого серця знає кожна людина"[18, с. 340]. Підвищення заробітної плати значно збільшить обсяг вкладень у підтримку і розвиток організаційної культури. На перших етапах розвитку можна обмежитися грошовими винагородами і преміями.

Керівник повинен розробити концепцію організаційної культури, стратегію її розвитку, всі інші ж відділи реалізувати її. Для підтримки впливу організаційної культури протягом багатьох років в компанії важливо створити проект-команду

або звернутись до інноваційного підрозділу, можна також доручити завдання підтримки культури відділу із управління персоналом.

Удосконалення української організаційної культури має відбуватися саме через розвиток соціальної відповідальності. Деякі провідні компанії вже започаткували цю тенденцію. Інформація дає змогу приймати правильні рішення щодо формування цінностей, подальше їх функціонування в умовах виробництва для розвитку компанії, вдалої конкурентної боротьби та максимізації прибутку.

Отже, організаційна культура формується власником компанії та створює орієнтири для внутрішнього середовища компанії. Підпорядкування їй є обов'язковим для кожного співробітника всіх рівнів та відділів. Для споживача важливо завжди висвітлювати як саме цінності компанії застосовуються. Ефективна культура також може виступати перевагою над конкурентами та призводити до збільшення нових клієнтів, а в наслідок цього і доходів.

Найефективніших цінностей не існує, кожна компанія особлива і повинна формувати свої цінності відповідно до країни в якій існує, до ринку, на якому працює, відповідно до цінностей керівництва, мети та стратегії організації. Цінності повинні бути конкретними і відповідати цілям компанії.

Для того щоб цінності використовувались максимально ефективно важливим є співпадання цінностей компанії та працівника. Позитивним впливом також буде створення можливостей для розвитку співробітника. Підвищення інтересу та об'єднання цілей відразу вплине на ріст продуктивності всієї компанії. Отже, організаційна культура може бути спрямована на мотивацію працівників та підвищення продуктивності.

Основою організаційної культури є створення цінностей компанії, принципів дії та глобальних цілей куди будуть спрямовані всі дії. Важливо створити умови для розвитку та впровадження змін в культуру. Зазвичай нововведення в культурі сприймаються формально, тому для їх впровадження важливо на практиці показати потребу та користь від змін. Також ефективно буде залучити до формування нового, працівників та врахувати їх пропозиції для майбутнього корегування.

Аналізуючи практику компанії «Конті» можна зробити висновок про потребу в обмеженій кількості та точності формулювання організаційних цінностей. Ефективно впроваджених та наслідуваних цінностей має бути від трьох до семи. Це допоможе чітко розуміти їх важливість й надасть можливість адаптувати за необхідністю.

Отже, робоча гіпотеза доведена, організаційна культура – це одна з найважливіших умов ефективного функціонування бізнесу. За правильного вибору її співробітники будуть докладати максимум зусиль для досягнення результату, адже цінності компанії будуть дорівнювати їх власним особистісним цінностям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ethan Chen. What Are Company Values and How to Define Them?/// Baker Tilly. Crew. 2018 URL: <https://crewapp.com/c/resources/company-values-define/> (Дата звернення: 26.04.2023).
2. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Економіка і управління*. 2017, № 2. С.10-25.
3. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ, 2005. С. 442.
4. Форд Г. Моє життя та робота/ пер. З англ. Уляна Джаман. 8-ме вид. Київ : Наш формат, 2019. С. 344.
5. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018, № 1 (65). С. 27-42.
6. 4 типи корпоративних цінностей, які працюють: сайт. URL: <https://staff-capital.com/uk/articles/4-typy-korporatyvnyh-tzinnostej-z-prykladamy.html> (Дата звернення: 15.04.2023).
7. Бутенко О.П., Гур'янов А.Б. Використання інструментів ОСАІ для оцінки корпоративної культури виробничого підприємства URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_36/11bapwti.pdf (Дата звернення: 15.04.2023).
8. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. №1 (56) Том 4. С. 132-147.
9. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ, 2011. С. 83-125.
10. Щербина О.В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2012. С. 36-69.

11. Стратегічне управління підприємством: [опорний конспект лекцій] Тернопільський національний економічний університет, факультет економіки та управління. Тернопіль, 2013. С. 94-152.

12. Мірошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу та виходу на ринки ЄС. URL: http://csm.kiev.ua/images/stories/2015/bazoviy_posibnik.pdf (Дата звернення: 15.04.2023).

13. Корпоративна культура в організації. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/111241/mod_resource/content/0/tema4.htm (Дата звернення: 15.04.2023).

14. Ємченко Н. Принципові відмінності між місією, баченням і цінностями компанії та чому вони вкрай важливі для сучасного бізнесу. URL: <https://buduysvoe.com/publications/misiya-vykonana> (Дата звернення: 15.04.2023).

15. Леонова О. Р. Створення корпоративної культури. URL: <https://hurma.work/blog/stvorenniya-korporativnoyi-kulturi/> (Дата звернення: 25.04.2023).

16. Святець І. В. Умови та засоби формування корпоративної культури. Створення корпоративної культури. Програма організаційних змін у компанії Кам'янець- Подільський 2020. С. 73.

17. Офіційний портал. Представництва України при ЄС та Європейському співтоваристві з атомної енергії. Автономні торговельні преференції URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/%20ukraineu/trade-and-economic/atm> (Дата звернення: 20.04.2023).

18. Новак М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу: навч. пос. Київ: Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. 2019 С. 1-9.

19. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств. Дис. доктора екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. Суми, 2014. С. 84-120.

20. Конті: сайт. URL: <https://konti.ua> (Дата звернення: 26.04.2023).

21. Публікація документів Державної Служби Статистики України: сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Дата звернення: 26.04.2023).
22. Ліфінцев Д.С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*, 2011, № 7. С. 37-43.
23. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів: сайт. URL: <https://www.stockmarket.gov.ua/> (Дата звернення: 27.04.2023).
24. Сайт Marketplace. Місія та стратегічне планування діяльності вашої організації. URL: <https://cd-platform.org/library/statti/1766-misiia-ta-stratehichne-planuvannia-diialnosti-vashoi-orhanizatsii> (Дата звернення: 27.04.2023).
25. Суліма Ю.В. Формування та розвиток організаційної культури підприємства. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11612/11487> (Дата звернення: 05.05.2023).
26. Сайт Studopedia. План заходів з удосконалення організаційної культури. URL: https://studopedia.com.ua/1_131695_plan-zahodiv-z-udoskonalennya-organizatsiynoi-kulturi.html (Дата звернення: 05.05.2023).
27. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18 (Дата звернення: 05.05.2023).
28. Харчишин О.В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2010_1/97.pdf (Дата звернення: 05.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Показники впливу корпоративної культури на діяльність організації [22, с. 2]

Група стейкхолдерів	Показник ефективності	Методика розрахунку	Оцінка	
1. Наймані працівники	Продуктивність праці	$ПП = В/ЧПРс.$, де В – виручка, ЧПРс. – середньорічна чисельність працюючих	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
2. Менеджери	ROS	$ROS = ЧП/В$, де ЧП – чистий прибуток, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
3. Акціонери	Чистий прибуток на 1 просту акцію	$ПП = ЧП/Ап$, де ЧП – чистий прибуток, Ап – кількість простих акцій	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
4. Споживачі	Обсяги продажу	Динаміка змін за 5 років	Вище середньоринкового рівня	2 бали
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	0 балів
5. Партнери	Відсоток штрафів у виручці	$Шв = Ш/В$, де Ш – сума заплачених штрафів, В – виручка	Вище середньоринкового рівня	0 балів
			Середньоринковий рівень	1 бал
			Нижче за середньоринковий рівень	2 бали
6. Держава	Наявність державного замовлення	Наявність або відсутність державного замовлення (участь у державних проектах)	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів
7. Суспільство	Участь та перемоги у рейтингах	Призові або високі місця у галузевих, регіональних, міжнародних рейтингах	Наявне	1 бал
			Відсутнє	0 балів

Таблиця Б.1 – Шкала оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [22, с. 3]

Кількість балів	Оцінка впливу корпоративної культури
0-4	Низький
5-7	Середній
8-12	Високий

Таблиця В.1 – Найважливіші характеристики підприємства

Варіант відповіді	Фактичний стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньоарифметичне значення
A	20	20	30	25	15	22
B	5	10	5	20	15	11
C	25	30	20	30	20	25
D	50	40	45	25	50	42
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.2 – Загальний стиль лідерства на підприємстві

Варіант відповіді	Фактичний стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньоарифметичне значення
A	20	15	20	25	10	18
B	15	15	10	20	5	13
C	40	35	40	30	40	37
D	25	35	30	25	45	32
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.3 – Управління працівниками (характеристика стилю менеджменту на підприємстві)

Варіант відповіді	Фактичний стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньоарифметичне значення
A	30	15	35	20	30	26
B	20	20	25	10	15	18
C	25	30	20	35	25	27
D	25	35	20	35	30	29
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.4 – Об'єднавча сутність підприємства

Варіант відповіді	Фактичний стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	20	15	25	20	30	22
B	15	20	20	25	25	21
C	25	25	20	30	15	23
D	40	40	35	25	30	34
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.5 – Стратегічні цілі

Варіант відповіді	Фактичний стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	30	35	25	35	20	29
B	25	20	30	20	25	24
C	35	25	35	25	30	30
D	10	20	10	20	25	17
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.6 – Критерії успіху

Варіант відповіді	Фактичний стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	30	25	35	25	35	30
B	20	30	25	30	20	25
C	35	20	10	15	15	19
D	15	25	30	30	30	26
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.7 – Найважливіші характеристики підприємства

Варіант відповіді	Рекомендований стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	25	5	30	25	10	19
B	10	20	10	20	15	15
C	25	50	25	30	30	32
D	40	25	35	25	45	34
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.8 – Загальний стиль лідерства на підприємстві

Варіант відповіді	Рекомендований стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	35	30	40	40	30	35
B	5	10	5	10	10	8
C	10	20	10	25	10	15
D	50	40	45	25	50	42
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.9 – Управління працівниками (характеристика стилю менеджменту на підприємстві)

Варіант відповіді	Рекомендований стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	20	30	30	30	20	26
B	10	15	10	25	20	16
C	30	20	25	25	15	23
D	40	35	35	20	45	35
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.10 – Об'єднавча сутність підприємства

Варіант відповіді	Рекомендований стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	30	30	35	30	25	30
B	10	10	10	20	15	13
C	25	30	20	30	20	25
D	35	30	35	20	40	32
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.11 – Стратегічні цілі.

Варіант відповіді	Рекомендований стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	25	15	30	30	30	26
B	10	10	10	15	15	12
C	30	35	30	30	25	30
D	35	40	30	25	30	32
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

Таблиця В.12 – Критерії успіху

Варіант відповіді	Рекомендований стан					
	Топ-менеджер	Фінансовий директор	Операційний менеджер	Керівник відділу	Співробітник цеху	Середньо-арифметичне значення
A	25	20	35	35	15	26
B	20	10	20	20	15	17
C	25	30	20	30	20	25
D	30	40	25	15	50	32
Всього	100	100	100	100	100	100

Джерело: самостійно сформовано

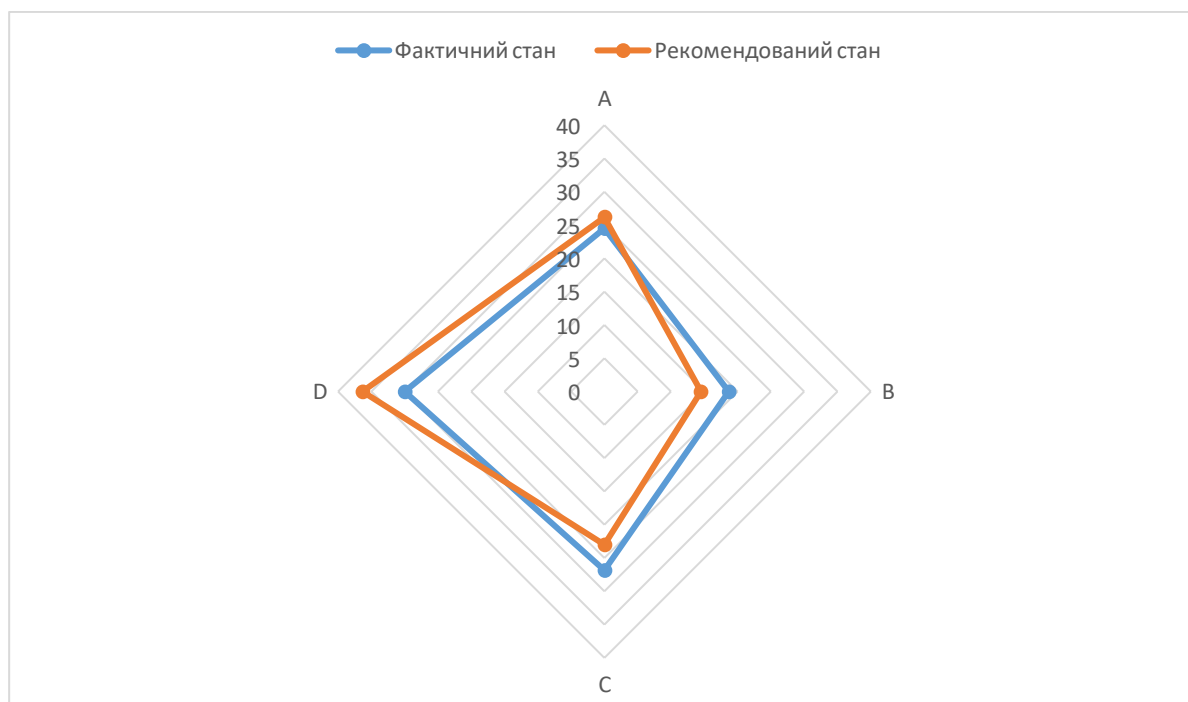


Рисунок Д.1 – Профіль організаційної культури "Конті"

Джерело: самостійно сформовано

Звіт подібності



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015151544

Дата перевірки:
20.05.2023 11:28:10 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
20.05.2023 11:31:39 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Ворошова_КБР_дистанційна форма

Кількість сторінок: 40 Кількість слів: 8325 Кількість символів: 67860 Розмір файлу: 183.04 KB ID файлу: 1014832286

38.1%

Схожість

Найбільша схожість: 4.65% з Інтернет-джерелом (<https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf>)

34.3% Джерела з Інтернету	446	Стоїнка 42
---------------------------	-----	------------

20.8% Джерела з Бібліотеки	356	Стоїнка 46
----------------------------	-----	------------

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	30
------------------	----

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

Витяг з протоколу № 4 від 30.05.2023

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. Банщиков 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», дистанційної форми навчання, Ворошової Альони Олегівни 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», дистанційної форми навчання, Ворошової Альони Олегівни. 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.