

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

**Факультет економіки та
управління Кафедра менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: *заочна*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування організаційної культури підприємства»

здобувача: *Глушкової Тетяни Сергіївни*

Науковий керівник: *к.е.н., доц. Соболева Тетяна Олександрівна*

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства	5
1.2 Особливості формування організаційної культури	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	34
2.1 Загальна характеристика та маркетингове середовище ТОВ «Сільпо-Фуд» .	34
2.2 Аналіз організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»	43
2.3 Заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»	54
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні наразі спостерігається зростаючий інтерес до проблеми формування організаційної культури не лише серед вчених і дослідників, але й серед представників бізнесу та керівників компаній. Це вважається важливим фактором розвитку економіки і суспільства в цілому. Свідомість про вплив організаційної культури на успішність та ефективність компаній зростає.

Сучасні компанії характеризуються високим рівнем культури, яка формується через обґрунтовані зусилля, спрямовані на розвиток духу організації. Україна в цілому відчуває актуальність досліджень організаційної культури через кардинальні зміни в політичній та соціально-економічній сферах, що впливають на стосунки між організаціями та співробітниками.

Без сформованої організаційної культури вітчизняні підприємства не можуть ефективно конкурувати з іноземними, які відрізняються високим рівнем такої культури. Тому українські компанії, що діють в умовах відкритого ринку та зростаючої кількості сильних зарубіжних підприємств, мають зосередитися на формуванні власної ефективної організаційної культури.

Проблему формування організаційної культури підприємства було висвітлено в численних роботах зарубіжних авторів та вітчизняних дослідників: Ансофф І., Е. Шейн, Р. Хофшted, Ф. Тромпенаарс, К. Камерон, Гарізон Ю.І., Гевко В.Л., Граціотова Г.О., Ігнат'єва А.Г., Копчак Ю. С., Лепейко Т. І., Мельник А. О., Михайличенко В., Парій Л., Ринкевич Н.С., Сидорко І., Храпкіна В.В. та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи узагальнення теоретико-методичних та практичних засад формування організаційною культурою підприємства. Для досягнення мети роботи було визначено такі завдання:

- дослідити сутність та складові організаційної культури підприємства;

- охарактеризувати підходи та етапи формування організаційної культури підприємства;
- проаналізувати методи та моделі розвитку організаційної культури, досвід впровадження організаційної культури на підприємствах, зокрема в сучасних умовах;
- надати характеристику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», оцінити фінансово-економічні показники ефективності та стан внутрішніх підсистем підприємства;
- проаналізувати вплив зовнішніх макро- та мезо-факторів;
- провести аналіз організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначити недоліки та напрями розвитку організаційної культури підприємства;
- обґрунтувати управлінські зміни та економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес формування організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд». **Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні аспекти управління формування організаційної культури підприємства.

Методи дослідження: в першому розділі роботи було використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, описовий; в другому розділі роботи було використано методи спостереження, метод анкетування, узагальнення, прогнозування.

Практичне значення результатів дослідження полягає у дослідженні організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробці заходів з її удосконалення, які можуть також використані на вітчизняних торговельних компаніях.

Інформаційна база дослідження: підручники, зарубіжні та вітчизняні наукові публікації. Для виконання аналітичної частини було використано дані сайту ТОВ «Сільпо-Фуд», фінансова звітність за 2021-2023 роки, статут компанії.

Структура роботи: Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 5 таблиць, 26 рисунків, 55 джерел літератури і додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, функції та типи організаційної культури підприємства

Феномен організаційної культури привернув увагу дослідників економічного середовища та підприємців з кінця 1980-х років. Оскільки організаційна культура є складним і цілісним утворенням, носієм якого є людина, існує багатогранне визначення цього поняття та близьких за значенням термінів. На сьогоднішній час на практиці та у наукових працях дослідників такі поняття, як організаційна культура і корпоративна культура, є найбільш поширеними і використовуються взаємозамінно [5]. Однак, терміни корпоративна та організаційна культура не є синонімами. Корпоративна культура зазвичай спрямована на внутрішні особливості та цінності конкретної компанії, відображається у її специфічних правилах, традиціях та співпраці між працівниками. З іншого боку, організаційна культура більше орієнтована на загальні принципи та цінності, що відтворюються в усіх організаціях, незалежно від їх специфіки. Такий підхід дозволяє краще розуміти внутрішні процеси в компаніях та їх взаємодію з економічним середовищем, що є ключовим для успішного функціонування на ринку [11].

Розглянемо визначення «організаційна культура» у вітчизняних наукових працях (табл.1.1).

Як бачимо, сучасними авторами організаційна культура розглядається як сукупність цінностей, норм, правил, традицій, які формуються та передаються в

організації, визначають її специфіку, стиль управління, взаємовідносини між працівниками та спосіб функціонування в цілому.

Таблиця 1.1 – Визначення «організаційної культури» у вітчизняних публікаціях

Автор	Визначення
<i>сукупність норм та цінностей</i>	
Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С.	Певна сукупність переважаючих в організації цінностей, норм, правил, звичаїв та традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників як приватних, так і державних організацій, незалежно від їх місця та стану в ієрархічній структурі [5, с.23]
Гассаб О.В.	це те, заради чого люди стали співробітниками організації; яким чином формуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано; що впливає на привабливість організації [2]
Юськевич А.І, Легкий О.А.	сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства [42]
<i>сукупність політики та ідеології організації</i>	
Касич А., Хижняк С.	організаційна або корпоративна культура є поєднанням політики та ідеології організації, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади [13]
Нетребя І. О.	Організаційна культура є ключовою ланкою, що пов'язує такі складові діяльності організації як: стратегія, корпоративні знання і навички, організаційна структура управління, стиль і методи управління персоналом, в тому числі, діюча система мотивації [26]
<i>інструмент управління та складова іміджу</i>	
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	це не лише інструмент управління трудовими ресурсами, а й важлива складова іміджу підприємства, яка прямо впливає на результати його ефективності [23, с.117]
<i>система регуляторів</i>	
Петрунько О.В.	Організаційна культура – це система вироблених організацією впродовж історії її становлення ідеологічних та соціально-психологічних регуляторів діяльності на всіх рівнях її функціонування (усних норм і домовленостей, уявлень про належне, цінностей), які поділяються більшістю членів організації і передаються новим її членам за допомогою налагоджених механізмів внутрішньо-організаційного обміну [29,с.174]

Отже, організаційна культура – це система цінностей, норм, традицій та підходів, що складаються у внутрішньому середовищі організації і визначають її

специфіку, стиль управління, взаємовідносини між працівниками та спосіб функціонування в контексті досягнення стратегічних цілей.

Організаційна культура, як один із ключових факторів впливу на підприємство, визначається своєю власною структурою, яку можна побачити на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура організаційної культури

Джерело: [18;26;39]

Зображена на рис. 1.1 структура розглядається як сукупність елементів, таких як традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, цілі, правила й норми поведінки, а також етичні принципи компанії.

Першим спробував систематизувати структуру організаційної культури був Е. Шейн, який в своїй моделі виділив три рівні: зовнішній, внутрішній і глибинний [53].

За Е. Шейном, «поверхневий» рівень відноситься до рівня артефактів. Це той рівень організаційної культури, який спостерігається ззовні і включає всі зовнішні прояви, які сприймаються людиною (технології, архітектура, логотипи, організаційний фольклор, фірмовий одяг і т. д.). На цьому рівні легко виявити речі і явища, але їх важко відтлумачити в термінах організаційної культури без знання інших рівнів [53].

Другий рівень, відомий як «підповерхневий», відноситься до системи вірувань і цінностей, яка є більш глибокою і неявною, і проявляється через взаємодію з фізичним оточенням або через соціальний консенсус. Ці цінності, що належать до цього рівня, визначають напрямок і траєкторію розвитку організації та сприяють підвищенню її бізнес-ефективності. На цьому рівні досліджуються цінності, вірування і переконання, які спільні для членів організації, вони відображені у символах та мові, що мають смислове пояснення першого рівня [47].

Третій рівень, відомий як «глибинний», охоплює базові (фундаментальні) припущення, які є важкими для усвідомлення навіть самими членами організації без спеціального уваги до цього аспекту. Е. Шейн визначає п'ять базових припущень, що керують життєдіяльністю організації, і приховані, і приймаються на віру, що допомагає співробітникам сприймати атрибути організаційної культури. Ці компоненти впливають на характер взаємодій з внутрішнім і зовнішнім середовищем і можуть мати різноманітні прояви, такі як: співвідношення зовнішньої підпорядкованості; узгодженість керівництва зовнішнього середовища з власними інтересами; взаємодія з оточенням; ставлення до природи; а також концепції істини; припущення, уявні моделі та переконання керівництва стосовно підлеглих; відношення до праці, де визначення важливості може полягати у віддачі переваги статусу людини чи її діям (to be or to

do), тобто чи переважає статусний підхід чи оцінка на підставі результатів; способи взаємодії в організації (на основі співпраці чи конкуренції) [53].

Організаційна культура складається з системи підсистем, які взаємодіють між собою в прямому і зворотному напрямках:

- 1) ціннісна: включає в себе цінності, місію і філософію компанії;
- 2) символічна: включає героїв, легенди, ритуали, символи;
- 3) нормативна: охоплює норми, процедури, правила, критерії та структури;
- 4) комунікативно-управлінська: охоплює стиль управління, систему комунікацій, систему управління персоналом;
- 5) ідентифікаційна: включає фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд [34].

Основна підсистема організаційної культури – це система цінностей, на які накладаються інші чотири підсистеми. Організаційна культура визначається цінностями керівників, власників та співробітників підприємства, що взаємодіють між собою, утворюючи систему організаційних цінностей. Ця система цінностей відіграє важливу роль у формуванні культури як у широкому, так і у специфічному сенсі. Щодо трудової поведінки, система цінностей виступає як мотиваційний фактор, що впливає на ставлення людини до праці та до цілей підприємства. Цінності визначають уявлення про систему світосприйняття, стаючи критерієм вибору в ході трудової діяльності. Вони описують ключові аспекти життя суспільства та колективу з точки зору їх соціального значення. Едгар Шейн зазначив: «Набір переконань і цінностей, який знаходить відображення в ідеології або в організаційній філософії, може слугувати орієнтиром або моделлю поведінки в складних або невизначених ситуаціях [53].

Якщо формування конкретного типу культури здійснюється усвідомлено, то вона буде базуватися на цінностях керівництва та власників компанії, що поступово проникають у всі аспекти діяльності підприємства. Цей процес також призведе до адаптації персоналу та їх ідентифікації з культурою компанії. У випадку, коли формування культури відбувається спонтанно, цінності керівництва, власників та працівників можуть конфліктувати одна з одною, і в

результаті, основою організаційної культури стануть ті цінності, які виявились більш життєздатними на короткостроковій основі. Невпорядкованість у процесі формування організаційної культури може мати негативні наслідки у довгостроковій перспективі, що, в свою чергу, може призвести до кризового стану підприємства [39].

На основі цінностей визначається місія компанії, яка коротко відображає сутність існування організації. Місія вказує на роль, яку підприємство хоче виконувати у суспільстві і виступає інструментом позиціонування компанії в зовнішньому середовищі. У формулюванні місії, зазвичай, враховують інтереси усіх зацікавлених сторін стосовно організації. Місія має зовнішню і внутрішню спрямованість. Зовнішня спрямованість означає передачу інформації про цілі і філософію компанії, її стратегію, методи і тактику досягнення цих цілей споживачам, партнерам, і суспільству в цілому. Внутрішня спрямованість місії полягає у створенні єдності серед персоналу, узгодження організаційних та індивідуальних цілей. Місія спрямована на створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що дає підставу для розробки системи мотивації праці. Філософія компанії включає в себе місію, опис цінностей та основних принципів і формується у вигляді документа, доступного для внутрішнього та зовнішнього використання. Якщо місія коротко визначає сенс існування організації, то у філософії детально описуються основні цілі, характеристика цінностей і принципів діяльності компанії [20].

Символічна підсистема є важливим елементом в утвердженні організаційної культури, сприяє пристосуванню та інтеграції нових співробітників, є значущою частиною системи мотивації праці. Герой – це особа, яка втілює філософію компанії, виступає як зразок для наслідування. Ця особа може бути реальною, але частіше це стилізований або вигаданий образ керівника або простого працівника організації, чия історія слугує ілюстрацією певних цінностей або принципів. Повісті про героїв (реальних чи уявних) приймають форму легенд, які мають великий виховний вплив на персонал. Ці легенди

відображають історію компанії, передають певний позитивний або негативний досвід у виразній, емоційній формі та передають цінності організації [25].

Легенда базується на цікавих подіях, ситуаціях та фактах, які могли реально трапитись (або можуть гіпотетично трапитись). Основні теми легенд можуть включати: поведінка вищого керівництва компанії та їх реакція на певні зовнішні або внутрішні події; умови для кар'єрного зростання, можливість пройти шлях від простого працівника до керівника; реакція керівництва на невірні дії підлеглих; ставлення компанії до персоналу під час кризових ситуацій або у надзвичайних обставинах; взаємини між працівниками, їхнє ставлення до ресурсів, виконуваної роботи та споживачів [18].

Ритуали включають у себе певні дії, які повторюються у певних обставинах. Ці ритуали, відмінно від елементів організаційної культури, таких як герої та легенди, чітко регламентовані. Вони є відображенням цінностей та принципів, закріплених у філософії компанії, і мають значний емоційний вплив на співробітників, що допомагає у формуванні організаційної культури. Ритуали супроводжують усі важливі події на підприємстві і призначені для надання їм особливого значення. Їх різноманіття включає такі випадки, як прийняття нового працівника, введення нового члена керівництва або топ-менеджера, відзначення працівників, важливих дат та подій, вручення премій і нагород, урочисте відкриття робочого дня з виконанням гімну компанії, виходу на пенсію працівника тощо.

Символи можна розділити на два типи:

1) ті, що супроводжують ритуали, наприклад, призи для переможців, відзнаки для ювілярів або працівників, що йдуть на пенсію;

2) символи, що характерні для працівників конкретної компанії, підрозділу або рівня управління. У першому випадку символи слугують як винагороди, а у другому вони є візуальним відображенням певної групи людей і виявом філософії компанії. Символи важливі як засіб зовнішнього виявлення компанії та інструмент для передачі позитивного досвіду наступним поколінням [4].

Нормативна підсистема відіграє важливу роль у стабілізації організаційної культури, оскільки забезпечує передбачуваність у поведінці персоналу як у звичайних, так і у надзвичайних ситуаціях. Вона допомагає вирішити проблему невизначеності, що сприяє кращій взаємодії між працівниками та їхнім зовнішнім середовищем, а також виконує функцію контролю.

Комунікативно-управлінська підсистема спрямована на оптимізацію взаємодії в організації та підвищення ефективності управління. Стиль керівництва є ключовою характеристикою менеджменту підприємства і відображає специфіку прийняття рішень і управління підлеглими. Науковий світ пропонує різноманітні теорії, що пояснюють природу стилів керівництва та лідерства, такі як типологія К. Левіна, модель «Управлінська матриця» Блейка-Моутон, ситуативна теорія Фідлера, динамічна модель стилів керівництва Херсі-Бланшарда. Розглядаючи взаємозв'язок між «стилем керівництва та організаційною культурою», слід визначити ключові чинники, які впливають на ефективність стилю управління та сприяють оптимізації культури підприємства:

- 1) ступінь визначеності завдання;
- 2) рівень мотивації працівників;
- 3) рівень зрілості виконавців;
- 4) особливості ситуації;
- 5) відповідність орієнтації керівника інтересам персоналу та результатам виробництва;
- 6) стадія життєвого циклу підприємства і багато іншого [1].

Важливо відзначити, що з організаційно-культурної точки зору не існує «правильних» чи «неправильних» стилів керівництва; всі вони (авторитарний, демократичний, ліберальний) повинні використовуватися комплексно відповідно до умов конкретної ситуації.

Система внутрішніх комунікацій має за мету забезпечити ефективний потік інформації між окремими працівниками, відділами та рівнями управління. Створення прямого та зворотного зв'язку є ключовою умовою для формування високої організаційної культури, що в свою чергу забезпечує

конкурентоспроможність всього підприємства. Комунікація може мати формальний та неформальний характер. Серед найбільш ефективних елементів системи внутрішніх комунікацій варто відзначити такі:

- 1) організацію зустрічей з персоналом (як індивідуальних, так і групових), розповсюдження інформації у формі записок та інструкцій;
- 2) проведення нарад, зібрань та семінарів;
- 3) систематичний збір та аналіз пропозицій від співробітників;
- 4) випуск корпоративних ЗМІ, радіопередач та створення фото- та відеоматеріалів про діяльність підприємства;
- 5) створення стендів, стінних газет, виставок та дошок оголошень [7].

Важливість системи комунікацій впливає, по-перше, з її широкого впливу на різні аспекти організаційної культури, такі як соціально-психологічний клімат, лояльність персоналу та мотивація праці. По-друге, ця важливість обумовлена небезпекою виникнення альтернативних шляхів комунікації, таких як чутки, домисли, плітки та інтриги, особливо в умовах нестачі інформації

Отже, організаційна культура є складним і багатогранним явищем, яке не лише відображає теоретичні концепції, а й визначає напрямки практичного аналізу.

Основними особливостями організаційної культури є наступні:

- інтегрованість;
- спрямованість;
- історична визначеність;
- стимулюючий характер;
- регулюючий характер [3].

Інтегруючий характер організаційної культури передбачає, що співробітники об'єднані, і в організації формується стан внутрішньої цілісності культури. У співробітників виникає почуття належності до даної організації, що сприяє підвищенню їх продуктивності.

Організаційна культура як метод управління спрямовує дії людей на досягнення загальної мети організації і сприяє поліпшенню взаємин між співробітниками.

Процес формування організаційної культури складається роками стихійно, в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища або в результаті дій лідера. За допомогою елементів організаційної культури (система вірувань, переконань, образів і моделей поведінки, атмосфера в компанії) здійснюється стимулювання співробітників до праці та регулювання їхніх взаємин.

Організаційна культура і члени організації є нероздільними поняттями. У процесі взаємодії між членами організацій відбувається зміна культури. Індивіди, за своєю природою, є унікальними створіннями і мають свободу вибору, тому їхні дії завжди непередбачувані. В той же час культура організації впливає на взаємодію її співробітників. Іншими словами, відношення між процесом спілкування та організаційною культурою має зворотний характер: організаційна культура впливає на процес спілкування між членами організації, і навпаки [11].

Розглянемо основні функції організаційної культури підприємства (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Систематизація функцій організаційної культури підприємства

Джерело: [4;21;32]

Охоронна функція служить для захисту працівників підприємства від проникнення небажаних цінностей зовнішнього середовища та нейтралізації їх негативного впливу. Охоронна функція організаційної культури також спрямована на збереження внутрішнього ідентитету та цінностей підприємства. Вона допомагає зміцнити внутрішню стійкість працівників до зовнішніх впливів та забезпечує відповідність діяльності підприємства його цілям і стратегії.

Інтегруюча функція формує в працівників підприємства почуття ідентичності, сприяючи їх об'єднанню в єдину структуру. Інтегруюча функція організаційної культури також сприяє підвищенню мотивації працівників, створюючи у них відчуття приналежності до загальної мети та цінностей підприємства. Це сприяє зміцненню командної сплоченості та підвищенню продуктивності роботи колективу [42].

Регулююча функція передбачає існування неформальних, неписаних правил, які вказують працівникам підприємства, як вчиняти у тих чи інших ситуаціях і як себе вести в певних умовах.

Функція заміщення дозволяє заміщати формальні, офіційні процедури і механізми (при розробці та ухваленні управлінських рішень) неформальними, що часто призводить до значної економії в управлінні. Адаптивна функція включає в себе здатність працівників підприємства адаптуватися до існуючих правил, традицій, звичаїв та інших особливостей на підприємстві. Освітня функція означає, що керівництво дбає про організацію постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Орієнтуюча функція направляє діяльність підприємства та його працівників у потрібному напрямку, наприклад, на досягнення поставленої мети тощо [34].

Якісна функція спонукає працівників підприємства до збільшення продуктивності, уважного ставлення до своєї роботи, покращення якості

продукції та послуг, а також поліпшення умов праці тощо. Іміджева функція формує позитивний імідж підприємства серед всіх, хто взаємодіє з ним, включаючи власних працівників та широкий загал населення. Мотиваційна функція створює необхідні стимули для працівників, спонукаючи їх до ефективної роботи та досягнення цілей підприємства.

Функція «орієнтація на споживача» передбачає урахування потреб, інтересів та інших запитів споживачів. Функція «орієнтація на партнерів» встановлює правила взаємодії з партнерами та покладає на працівників підприємства моральну відповідальність перед ними. Функція «орієнтація на попит» змушує підприємство вивчати потреби суспільства (населення) для оптимізації виробництва необхідної продукції та підвищення ефективності роботи підприємства. Функція «орієнтація на конкурентів» визначає правила взаємодії з конкурентами та інші аспекти цієї взаємодії [42].

Структурно-функціональні особливості організаційної культури в багатьох випадках визначають її типологію. У соціології організацій є достатній фундамент для проведення класифікації типів організаційної культури. Наприклад, Р. Хофшted виділяє різновиди організаційної культури, побудовані на значних різницях у поведінці менеджерів та спеціалістів різних країн, що обумовлені культурою їхніх націй, специфікою організації, статтю, віком та іншими факторами. Аналізуючи найважливіші розбіжності, Р. Хофшted виокремив чотири аспекти, які охарактеризовують організацію та її фахівців (менеджерів, спеціалістів): індивідуалізм/колективізм; рівень розподілу влади; тенденція до уникнення невизначеності; чоловічість/жіночість [5].

Р. Хофшted ідентифікував наступні типи організаційної культури (рис.1.3).

Як дослідник емпіричного напрямку, Ф. Тромпенаарс провів аналіз понад шістдесяти тисяч анкет опитаних і виокремив такі параметри, які можна використовувати під час аналізу організаційних культур:

- універсалізм/партикуляризм;
- досягнення/аскрипція;
- індивідуалізм/колективізм;

- секвенційна/синхронна;
- конкретність/дифузність;
- зовнішньоорієнтована/ внутрішньоорієнтована;
- афективність/нейтральність;
- довготривала/короткочасна [54].



Рисунок 1.3 – Типи організаційної культури за Р. Хофштедом

Джерело: [47]

Щодо оточуючого середовища, Ф. Тромпенаарс розрізняє культури на внутрішньо керовані та керовані ззовні. За словами Ф. Тромпенаарса, у взаємодії з представниками культур, де переважає уявлення про можливість управління зовнішнім середовищем, варто твердо домагатися своїх цілей, дозволяючи час від часу вигравати опоненту. При спілкуванні з представниками культур більш

фаталістичного типу, варто бути наполегливим і ввічливим, підтримувати хороші відносини з партнерами, намагатися вигравати разом, а програвати окремо [54].

Іншу інтерпретацію розглянутих показників пропонує Е. Шейн. Він визначив чотири типи корпоративної культури (рис.1.4).



Рисунок 1.4 – Типи організаційної культури за Е. Шейном

Джерело: [53]

Подальший розвиток розуміння типології культури організації ґрунтується на практичному підході, не абстрагуючись від конкретних аспектів діяльності. Такий підхід до типології культур був запропонований К. Камероном. Згідно з його думкою, можна виділити такі типи культур організацій (рис.1.5).

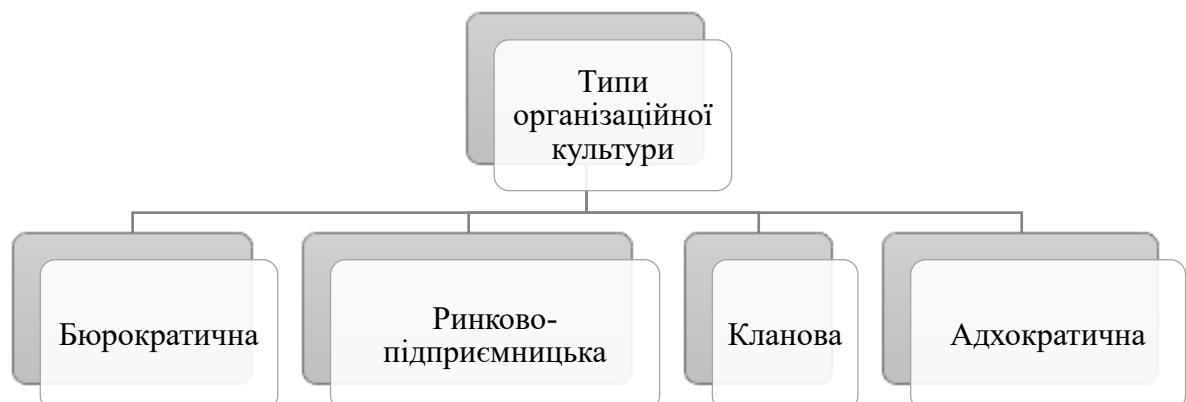


Рисунок 1.5 – Типи організаційної культури за К. Камероном

Джерело: [48]

Бюрократична організаційна культура базується на координації та розподілі завдань, функцій, та повноважень; спрямована на підтримку стабільності в структурі та діяльності; включає в себе формалізацію правил, процедур, та технологій; а також перевірку, оцінку та облік діяльності.

Ринково-підприємницька – це організаційна культура, основою якої є конкуренція, ефективність, успіх та перемога, яких намагаються досягти в постійному змаганні з конкурентами із застосуванням тотального контролю для досягнення конкретного результату в отриманні лідерства на ринку.

Для кланової організаційної культури важливі колективізм та згуртованість; члени колективу об'єднані загальними цінностями, традиціями та відданістю, а також підсилюється єднанням турботою з керівництва.

Гнучка, неформалізована (адхократична) організаційна культура характеризується інноваційністю, креативністю, та високим рівнем інформаційного потоку. Мета такої культури – прискорювати адаптацію, підтримувати новаторство, та творчий підхід. Такий тип культури традиційно існує в постіндустріальному суспільстві, однак вважаємо, що найкраще підходитиме для нашого суспільства, яке перебуває в умовах перехідного транзитивного стану [48].

Р. Акофф провів аналіз культури організацій, виходячи з двох ключових параметрів: рівень включеності членів організації у «встановлення цілей» та «вибір засобів досягнення мети». Застосовуючи ці параметри, він визначив такі типи організаційної культури з характерними для них підходами до розподілу влади: корпоративний, консультативний, «партизанський» та підприємницький [43].

Ч. Ханді, дослідник управління персоналом і соціології організацій, визначив чотири основні типи корпоративної культури, які відображають суть видів культури, запропонованих Р. Акоффом, і пов'язав їх із різновидами

організаційної структури та цінностями членів організації. Він виокремив наступні типи організаційної культури (рис.1.6).

Залежно від ступеня поширення та прийняття основних цінностей організації виділяють організації зі сильною культурою та зі слабкою культурою. У організаціях зі сильною культурою домінуючі цінності та норми об'єднують співробітників і сприяють їх залученню до процесу досягнення цілей організації.



Рисунок 1.6 – Типи організаційної культури за Р. Акоффом

Джерело: [43]

У організаціях із слабкою культурою відсутнє чітке розуміння того, як повинні вести себе члени організації. У цих випадках відбувається зіткнення цінностей субкультури, що призводить до зниження ефективності функціонування організації.

Отже, організаційна культура підприємства описує сукупність переконань, цінностей, стандартів поведінки, процедур, методів роботи та форм комунікації, які приймають більшість працівників підприємства, чи то свідомо, чи несвідомо. Ця культура відображає основні цінності та стандарти в організаційній структурі,

системі управління та кадровій політиці, що здійснюється у рамках конкретної діяльності підприємства. Різноманіття типів організаційної культури, які варіюються від авторитарних до творчих, визначає різні підходи та стилі управління, що впливають на результативність підприємства.

1.2 Особливості формування організаційної культури

Управління організаційною культурою починається з процесу її формування. Основною метою свідомо сформованої організаційної культури є здатність реалізації стратегії організації через створення дієвого мотиваційного механізму, що забезпечує високу продуктивність та лояльність працівників компанії.

Формування організаційної культури – це спроба активного впливу на соціально-психологічний клімат та поведінку працівників. Формуючи в межах цієї культури певні установки, систему цінностей як «модель світу» для персоналу, можна передбачати, планувати та сприяти бажаному стилю роботи. Проте завжди важливо враховувати вже складену в даній організації культурну спадщину. Керівники часто намагаються впровадити філософію підприємства, де пропагують прогресивні цінності та норми, але отримують різні результати відповідно до своїх бажань та вкладень [19].

Загальноприйняті цінності та норми допомагають вирішувати завдання:

- внутрішньої інтеграції (сприяють взаємодії всередині колективу);
- зовнішньої адаптації (визначають взаємозв'язки з зовнішнім середовищем);
- виконують орієнтуючу функцію, тобто направляють діяльність підприємства [14].

Проте однією з основних їх функцій можна вважати мотивацію та підтримку іміджу. Вони мають здатність зміцнити залученість співробітників,

підвищити їх лояльність та сформувати конкретні уявлення про організацію як всередині, так і взаємодіючи з зовнішнім середовищем.

Існує 4 основних підходи до формування організаційної культури (рис.1.7).

Основна ідея внутрішнього підходу полягає у створенні власної культури, у визначенні чіткої місії та цілей. Цей процес спрямований на формування внутрішньої єдності і спільного спрямування на досягнення мети.



Рисунок 1.7 – Основні підходи до формування організаційної культури підприємства

Джерело: [14;19;25;40]

Соціальний підхід фокусується на внутрішньому житті організації. Ця концепція підкреслює взаємодію між працівниками, колективною роботою та міжособистісними відносинами. Його втілення включає створення програм та ініціатив для підтримки колективної праці, розвитку лідерських якостей та створення позитивного внутрішнього середовища [10].

Символічний підхід утворює організаційну культуру через застосування символів, обрядів та унікальних знаків, що відображають цінності та ідентичність організації. Ці символи можуть включати логотипи, гасла, а також корпоративні заходи, що підкреслюють спільні цінності та спрямованість.

Спонукальний підхід до створення системи мотивації персоналу полягає у визнанні та стимулюванні працівників через відповідні системи. Цей метод включає в себе впровадження систем винагород та визнання, створення можливостей для професійного росту, що сприяє підвищенню задоволення та мотивації у працівників [9].

Окрім того, виділяють підходи з орієнтацією на результат та на людей. Орієнтація на результат включає в себе встановлення цілей, оцінку досягнутих результатів, впровадження системи управлінської звітності та прийняття рішень на основі аналітичного підходу до подій на підприємстві.

Орієнтація на людей передбачає створення корпоративного духу, що висловлює повагу до працівників і їхньої діяльності. Цей підхід також включає лояльність керівництва до працівників, розробку системи комунікацій та мотиваційних програм для підтримки взаєморозуміння між керівництвом та працівниками. Важливо відзначити, що ініціатива щодо покращення діяльності часто виходить саме від працівників, а не від керівництва підприємства [10].

Підходи до процесу формування також класифікують на управлінський та соціально-психологічний. Управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність характерних особливостей підприємства, які виявляються у системі формальних правил, норм, регламентів і т. д. За винятком деяких випадків, ці елементи мають офіційний характер. Основними учасниками, спрямованими на досягнення цілей підприємства, є управлінські кадри та працівники. Управлінський підхід покладається на використання планів, стандартів, критеріїв оцінки та контролю, методик і критеріїв у найманні, відборі, переміщенні та звільненні керівників і працівників тощо. Особлива увага приділяється підтримці звичаїв і ритуалів, розробці дизайну приміщень, збереженню історії важливих подій, які трапилися на підприємстві, і його працівників тощо [3].

Соціально-психологічний підхід до створення організаційної культури базується не на досягненні економічних результатів підприємства, а на встановленні якісного взаємодії та взаєморозуміння між його працівниками. Цей підхід спрямований на формування сприятливого психологічного середовища в

колективі та орієнтацію діяльності працівників не на стандарти чи регламентовані критерії, а на загальнолюдські, особистісні, регіональні чи національні цінності.

Процес формування організаційної культури в організації включає всі види діяльності, спрямовані на її розробку та впровадження правил і цінностей у відповідності до інтересів компанії. Це одночасно процес і його результат, охоплюючи всі етапи від створення до занурення [18].

Розглянемо основні етапи формування організаційної культури (рис.1.8).



Рисунок 1.8 – Основні етапи формування організаційної культури підприємства

Джерело: [3;25]

Традиційно засновники підприємства встановлюють місію, цілі, основні принципи, правила поведінки та культурні цінності. Поведінка керівників

(харизма), їх дії, а також проголошена ними стратегія розвитку значно впливають на усвідомлення елементів організаційної культури і таким чином на її формування. Елементи організаційної культури стосуються системи управління, причому як її керуючої підсистеми, так і управляючої. Культура певного рівня формується шляхом підбору співробітників з однаковими поглядами на життя, які після відносно короткого періоду соціалізації стають командою однодумців, так зване «культурне ядро» [1].

Цілі, що встановлюються органом управління, досягаються за допомогою різних елементів управління, таких як стиль управління, методи управління, функції управління та система комунікацій [10].

Управління за допомогою цих елементів через складові організаційної культури формує її фактори: адаптивність (гнучкість), узгодженість, здатність до навчання, залученість, які сприяють досягненню поставлених цілей. Наявність зворотного зв'язку дозволяє керівникам реально оцінити можливості та потенціал організації, а також своєчасно контролювати та вносити необхідні корективи в управлінські рішення.

Фактор адаптивності формується під впливом таких елементів культури, як цінності, філософія, принципи. Дуже важливо, щоб організаційна культура була гнучкою та адаптивною, тобто швидко адаптувалася до динамічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Організаційна культура, яка володіє високим рівнем адаптивності, дозволяє підприємству йти на ризик, генерувати зміни та досягати успішних результатів [26].

Фактор узгодженості формується під впливом таких елементів культури, як місія, цінності, принципи, норми. Тільки через усвідомлення місії і цінностей компанії, а також через прийняття її філософії, принципів і норм поведінки персонал буде готовий до гармонійної та добре координованої діяльності. Це, у свою чергу, є запорукою стійкості у відносинах між членами колективу, що призводить до ритмічної, продуктивної праці.

Здатність до навчання, як фактор організаційної культури, розширює можливості для диверсифікації діяльності організації. Постійне та систематичне

навчання призводить до вдосконалення навичок, вмінь та підвищення професійних якостей, необхідних для розвитку організації, її стабільності та конкурентоспроможності [32].

Залученість, як фактор організаційної культури, відображає здатність керівництва привертати працівників на всіх рівнях до процесу прийняття рішень, делегувати повноваження та обов'язки, що є потужним стимулом для ефективної діяльності як окремого працівника, так і всієї організації.

Доцільність наявності зворотного зв'язку пояснюється динамікою зовнішнього середовища, що вимагає постійного (неперервного) контролю за результативними показниками діяльності та координації дій. Важливо, щоб інформація, яка надходить, була точною, достовірною та систематичною, що сприяє адекватному її сприйняттю керівниками та прийняттю ними вчасних заходів. У цьому контексті можна говорити про необхідну гармонію у відносинах керівництва та підлеглих. Розуміючи, що кожен з них має різний інтерес у реалізації заданої стратегії та поставлених цілей. Однак оптимальна організаційна структура управління, професіоналізм та компетентність керівника повинні збалансувати інтереси сторін, залучити співробітників у процес спільної діяльності для досягнення поставлених цілей, що й є основною задачею організаційно-культурного механізму управління [25].

Одним з базових елементів організаційної культури вважаються цінності організації. Система цінностей включає: цілі, характер внутрішніх взаємовідносин, орієнтованість поведінки людей, дисципліну, новаторство, ініціативність, працьовитість та професійну етику і формує внутрішній стержень організаційної культури.

Більшість зарубіжних успішних компаній свідомо встановлюють власну систему цінностей. Наприклад, компанія «Кока-Кола» включає до неї:

- знання бізнесу та його складових;
- встановлення високих стандартів діяльності;
- забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особисті контакти;

- підтримку індивідуальної ініціативи;
- допомогу іншим у досягненні успіху;
- створення атмосфери загальної залученості до справ компанії та інше [42].

Наступним елементом організаційної культури є традиції організації. Вони сприяють розвитку командного духу та лояльності співробітників до компанії. Наприклад, у компанії Apple існує цікава традиція: раз на тиждень молоді спеціалісти відвідують бізнес-ланч з видатними топ-менеджерами компанії. У співробітників є можливість задати питання Бертрану Серле (колишній віцепрезидент Apple) і Скотту Форстоу (колишній старший віцепрезидент iOS Software) і навіть Тіму Куку [28].

Мотивація співробітників також є основоположним елементом організаційної культури, оскільки саме персонал є основним ресурсом організації. Компанія Adobe розробила унікальний проект, в рамках якого кожен співробітник може реалізувати і монетизувати свою ідею. Adobe випустила червоні коробки, всередині яких знаходиться інструкція, що пояснює, в яких випадках і як користуватися вмістом, а також шарикова ручка, кілька пачок стікерів, таймер, блокнот для «поганих ідей», шоколадка і подарункова картка Starbucks на \$10. Але найголовніше, що в коробці міститься банківська картка на суму \$1000, яку співробітники можуть витратити без необхідності звітувати перед керівником про витрати [28].

Корпоративні пільги також мають великий вплив на мотивацію працівників компанії. Наприклад, онлайн-сервіс Asana самостійно оплачує послуги психологів та кар'єрних консультантів, до яких у будь-який момент може звернутися працівник організації. Глобальна платформа для спілкування Twitter надає безкоштовне трьохразове харчування для працівників, курси акупунктури та навіть проводить майстер-класи з імпровізації. У багатьох закордонних організаціях одним з провідних атрибутів організаційної культури є символіка, до якої відносяться фірмовий стиль, логотип, товарний знак, слоган (девіз), колірне

рішення в рекламі. Прикладами таких організацій є McDonald's, IKEA, IBM, де певна колірна гама присутня в рекламі, одязі та аксесуарах [28].

Формування організаційної культури підприємства визначається впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, проникаючи й визначаючи її культурні особливості.

До ключових факторів зовнішнього середовища, що впливають на нестабільність підприємства, можна віднести наведені на рис.1.9.



Рисунок 1.9 – Ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на формування та розвиток зовнішнього середовища підприємства

Джерело: [42]

У той же час, в звичайних умовах, навіть при подібних зовнішніх умовах для підприємств однієї галузі, їх організаційна культура може значно відрізнятись. Це обумовлено значущістю внутрішнього середовища підприємства та його більшим впливом на формування організаційної культури.

Внутрішнє середовище підприємства – це область в межах самої організації, яка безпосередньо впливає на її функціонування та умови роботи. Воно контролюється та регулюється через прийняття якісних управлінських рішень. Внутрішнє середовище складається з кількох блоків, кожен з яких включає ключові процеси та елементи організації. Ці компоненти у сукупності визначають потенціал та можливості підприємства [15].

Розглянемо внутрішнє середовище підприємства в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Внутрішнє середовище підприємства

Блок	Характеристика
Організаційний блок	система внутрішньо-організаційних комунікаційних процесів; структура організації; система керівництва та рівень менеджменту; розподіл повноважень та відповідальності і так далі
Виробничо-технічний блок	виробничий процес; постачання сировини та матеріалів; технологічна інфраструктура та її обслуговування; система забезпечення якості; проведення наукових досліджень та розробок; екологічна діяльність підприємства; оптимізація матеріальних, ресурсних і енергетичних витрат.
Кадровий блок	кадровий потенціал та його різноманіття; рухомість персоналу; оцінка продуктивності та мотивація працівників; професійний розвиток та кар'єрний ріст; установлення та підтримка комунікаційних зв'язків всередині компанії; корпоративна етика
Інформаційний блок	основи інформаційних знань, методи та процедури; програмне забезпечення; дані статистики, науково-технічні дослідження, аналітична інформація.
Маркетинговий блок	процеси, пов'язані із виготовленням та реалізацією продукції: частка ринку та конкурентоспроможність; стратегія продукту; стратегія ціноутворення; маркетингова стратегія; вибір цільових ринків та дистрибуційних систем; обслуговування клієнтів до та після продажу і так далі
Фінансовий блок	процеси, пов'язані із здійсненням ефективного управління та розподілу фінансових ресурсів в організації

Джерело: [15, с.161]

Формування організаційної культури є складним та багатогранним процесом, який включає в себе різноманітні методи та підходи. Розглянемо основні методи формування організаційної культури:

- приклад керівництва. Спосіб, при якому керівництво показує приклад відповідності цінностям і стандартам, сприяючи відтворенню цих паттернів серед працівників;

- звітність та комунікація. Створення відкритого середовища, де спілкування та обмін інформацією між всіма рівнями організації сприяють формуванню спільної культурної платформи;
- участь працівників. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, роботи над проектами, розвитку цілей і стратегій сприяє відчуттю власної причетності до культурних процесів підприємства;
- навчання та розвиток: Програми навчання, тренінги, семінари спрямовані на формування спільних цінностей та навичок серед працівників;
- системи винагород та заохочення. Створення системи винагород, яка відображає цінності та досягнення працівників, що сприяє утриманню та поширенню культурних цінностей;
- ритуали та символи: Використання специфічних обрядів, свят, символів, які підкреслюють важливість та сприйняття культурних аспектів в організації;
- формулювання місії та цінностей. Чітке визначення місії, цілей та цінностей організації, що стає основою для формування культурних принципів;
- контроль і зворотний зв'язок. Постійне оцінювання культурних процесів, визначення недоліків і впровадження коригуючих заходів [11].

Отже, керівництво виступає ключовим фактором у формуванні культури.

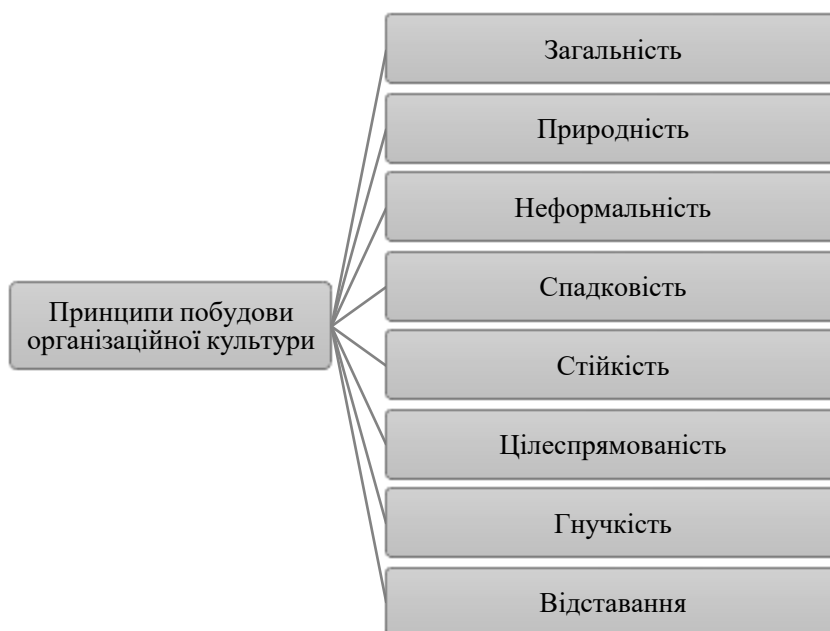
Також важливим є створення ефективної системи внутрішньої комунікації, що сприяє розумінню та усвідомленню цінностей та мети організації. Це сприяє взаємодії та формуванню спільноти серед працівників.

Одним із ключових елементів є активна участь керівництва у формуванні культури та у прийнятті рішень, спрямованих на вирішення проблем. Впровадження систем навчання та розвитку для працівників сприяє утворенню спільних цінностей та стандартів. Комунікаційні канали мають бути відкритими

та доступними для всіх, щоб сприяти обміну ідеями та врахуванню думок працівників. Фактори, такі як постійний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених змін, дозволяють своєчасно реагувати та вдосконалювати стратегії формування організаційної культури [4].

Розглянемо класифікацію ключових принципів формування організаційної культури у сучасному підприємстві (рис. 1.10).

Так, універсальність організаційної культури виявляється у її охопленні всіх сфер діяльності підприємства та всіх його працівників. Це спосіб функціонування підприємства, який охоплює вирішення усіх його завдань, також це визначений порядок, що регулює всі підрозділи та працівників підприємства



тощо.

Рисунок 1.10 – Основні принципи побудови організаційної культури підприємства

Джерело: [6;11]

Неформальність організаційної культури виявляється в тому, що її функціонування не завжди пов'язане з офіційними правилами, і вона фактично працює паралельно з формальним механізмом управління підприємством. Особливістю організаційної культури є відданість переважно усним формам

комунікації, відмінною від використання письмової документації та інструкцій, як це властиво формальній системі. Важливо відзначити, що до складу організаційної культури входять лише ті неформальні контакти, які відповідають цінностям конкретного підприємства. Стійкість організаційної культури відноситься до загальної властивості культури, а саме традиційності її норм і інститутів. Сформовані цінності та способи їх реалізації перетворюються на традиції, які зберігають свою стійкість протягом кількох поколінь працівників підприємства [10].

Принципом побудови організаційної культури, який є відносно новим, є гнучкість. Це пояснюється тим, що в умовах посилення конкуренції сучасні підприємства постійно шукають нові технічні рішення виробництва, розширюють ринки збуту, включаючи закордонні, і адаптуються до культурних традицій різних країн, регіонів і місцевостей [24]. При цьому, на перший погляд, може виникати суперечливість між принципами стійкості та гнучкості. Проте це не є суперечністю, оскільки принцип стабільності може застосовуватися до елементів організаційної культури, які залишаються незмінними незалежно від умов, тоді як принцип гнучкості може стосуватися інших елементів, які піддаються коригуванню відповідно до зміни ринкових умов діяльності підприємства [18].

Природність вказує на те, що становлення організаційної культури підприємства може відбуватися спонтанно, тобто під впливом непередбачуваних зовнішніх факторів. В цьому випадку, практично не залежно від рішень керівників підприємства формується організаційна культура. Спадковість підтверджує, що певні ключові елементи організаційної культури, які визначають загальний імідж та високу ділову репутацію підприємства, залишаються незмінними навіть при зміні умов діяльності. Такі елементи підпорядковані зміні лише у випадку, якщо це не зашкодить загальній долі підприємства [41]. Цілеспрямованість вказує на те, що організаційна культура, що існує на підприємстві, повинна надавати чіткі орієнтири працівникам для їхнього розвитку та мотивувати їх до досягнення поставлених цілей підприємства.

Таким чином, процес формування організаційної культури підприємства є ключовим етапом у його розвитку. Цей процес потребує чіткого визначення цілей компанії та може бути оптимізований за допомогою стратегічного підходу. Проте підприємство може зіткнутися з різноманітними викликами, і їх управління вимагає уважності до деталей, стратегічного планування та врахування унікальних особливостей організації.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика та маркетингове середовище ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія FOZZY GROUP заснувала ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2016 році. Юридична адреса підприємства розташована за адресою: вул. Бутлерова 1, м. Київ. Основне напрямки діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», згідно з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), – це роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

ТОВ «Сільпо-Фуд» об'єднує в своєму складі такі підрозділи: мережа супермаркетів «Сільпо», магазини делікатесів Le Silpo, магазини формату OffTop, логістичні підрозділи (автопарк, СТО, склади розподільного центру), виробництво продуктів харчування, фудхоли «Сільпо-Resto», а також ресторани, серед яких «У хромого Пола», Escobar, «Буланжері», Who&Why, «Мокрі вуса», Positano, «Дзяо-бар» та Beermaster Brewery Pub.

Мережа «Сільпо» пропонує продукцію власного імпорту з понад 80 країн світу. Компанія реалізувала проект «Лавка традицій», який дозволяє знайти на полицях увагу відібрану продукцію малих українських виробників та фермерів, а також власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша». Крім того, в мережі продаються товари власного виробництва, від запашної випічки від «Крафтяра» до солодоців від «Власної кондитерської».

Мережа «Сільпо» надає особливу увагу враженням гостей, тому кожен новий магазин має свій унікальний дизайн. В даний момент в мережі близько 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких пропонує свою власну концепцію.

Мережа магазинів «Сільпо» є частиною компанії «Фоззі Груп», яка є визнаним лідером на українському ринку продуктів харчування. Крім того, компанія активно розвиває виробничий напрямок. На даний момент в складі «Фоззі Груп» більше 20 різноманітних бізнесів, а кількість працівників компанії налічує близько 45 тисяч осіб по всій Україні.

Керівництво компанією «Фоззі Груп» здійснюється Радою засновників. Президентом «Фоззі Груп» є Володимир Михайлович Костельман.

Магазини мережі ТОВ «Сільпо-Фуд» мають сучасне обладнання, яке відповідає вимогам екологічності. Наприклад, у торгових залах та на складах використовуються холодильні установки без фреону. Деякі супермаркети виробляють енергію з відновлюваних джерел. Крім того, у магазинах є каси самообслуговування.

Споживачами продукції є населення України.

Основним конкурентом компанії є АТБ-маркет, а також її інші конкуренти включають Ашан, Метро, Варус, Траш, Еко-маркети та інші ритейли.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена на рис.2.1. Згідно з даними на 31.12.2023 року, кількість працівників становила 29888 працівників.

Керівництво компанією здійснює генеральний директор, якому підпорядковані комерційний директор, фінансовий директор, директор з виробництва, директор по персоналу та начальник відділу безпеки. Директору з операційної діяльності підпорядковані директори з роздрібною торгівлю п'яти регіонів: Східний, Західний, Південний, Північний та Центральний. Керівниками цих регіонів є регіональні ритейл директори. Під їхнє керівництво підпадає оперативний директор регіону. Йому в свою чергу підпорядковані куратори, які проводять систематичні перевірки роботи магазинів в межах певного регіону. Куратор координує кілька територіально зв'язаних магазинів в межах одного регіону, цю групу магазинів називають «кущем». Кількість магазинів, які входять в один куш, необмежена – від одного і більше. У кожному регіоні є декілька окремих кушів, які керуються окремими кураторами.

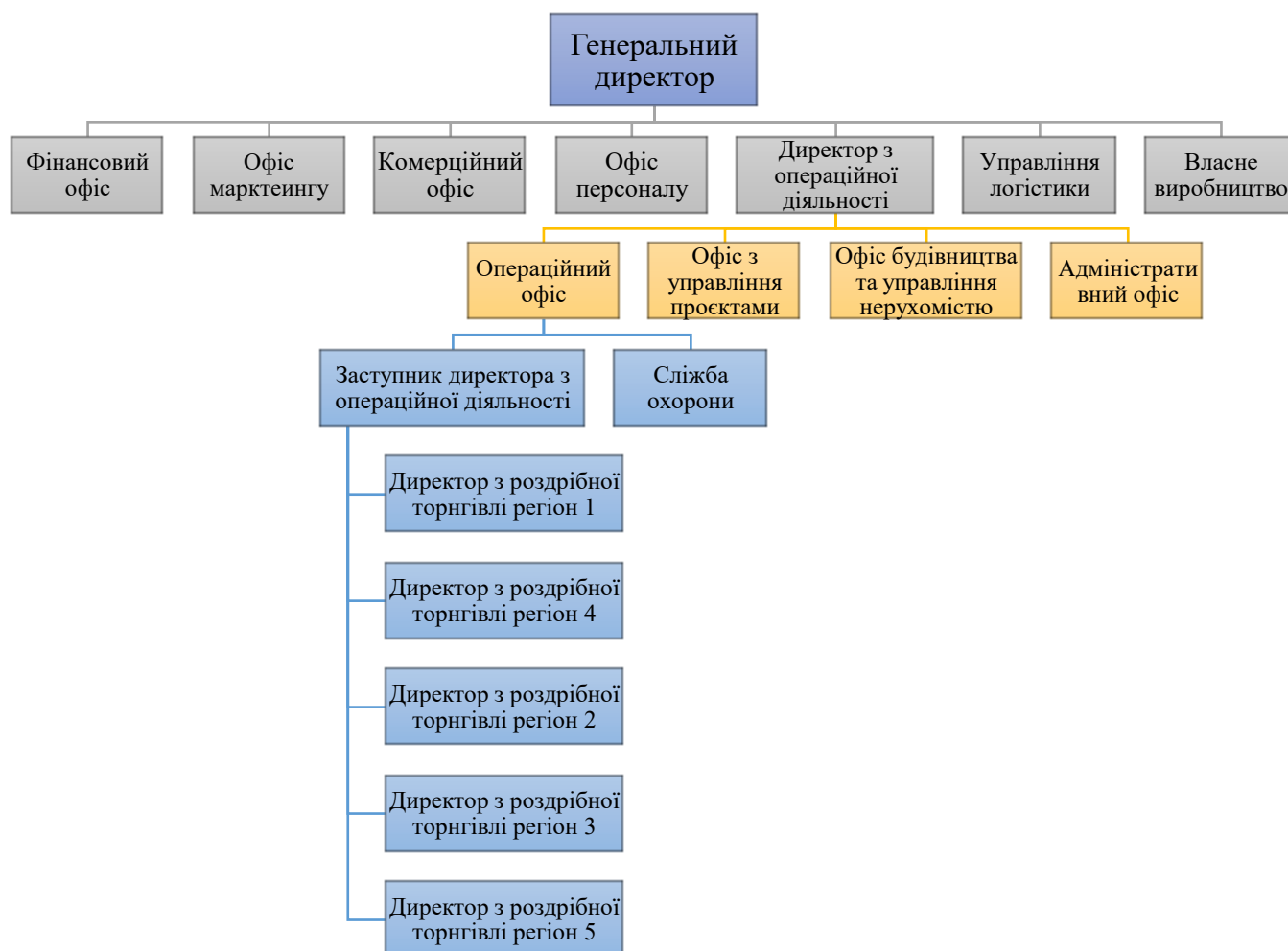


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Посада оперативного директора присутня не в кожному регіоні, в разі його відсутності куратори підпорядковуються регіональному ритейл директору.

Магазин «Сільпо» функціонує як систематично організована установа, де кожному відділу та посаді призначені конкретні обов'язки. Для безперебійної роботи магазину як єдиного механізму, кожен працівник повинен ретельно розуміти та виконувати функції своєї посади, а також бути обізнаним з функціями інших посад у магазині.

Отже, аналізуючи структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд», слід відзначити, що вона ґрунтується на лінійно-функціональному принципі. Ця структура ґрунтується на організації та спеціалізації управлінського процесу за функціональними підсистемами компанії. Основний принцип полягає в розділенні

повноважень і відповідальності за функціями та ухвалення рішень по вертикалі. Управління відбувається за лінійною схемою, при цьому функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських завдань.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021-2023 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ефективності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				«+, -»	%	«+, -»	%
Доходи від реалізації продукції, тис. грн.	72 784 231	69 990 601	84 727 987	-2 793 630	-3,84%	14 737 386	21,06%
Собівартість продукції, тис. грн	52 182 935	50 688 420	60 419 457	-1 494 515	-2,86%	9 731 037	19,20%
Чистий прибуток, тис. грн.	-1 846 179	-7 366 926	-1 850 405	-5 520 747	-299,04%	5 516 521	74,88%
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, тис. грн	0,72	0,72	0,71	0,01	1,01%	-0,01	-1,54%
Чисельність персоналу, осіб	42 175	36 496	29 888	-5 679	-13,47%	-6 608	-18,11%
Фонд оплати праці, тис.грн.	8 010 129	6 301 347	7 064 227	-1 708 782	-21,33%	762 880	12,11%
Середньомісячна ЗП, грн	15 827	14 388	19 696	-1 439	-9,09%	5 308	36,89%
Продуктивність праці, тис.грн/особа	1 726	1 918	2 835	192	11,13%	917	47,82%
Зарплатовіддача, грн/грн	9,09	11,11	11,99	2,02	22,24%	0,89	7,98%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,34	21,42	23,18	5,08		1,76	
Рентабельність активів, %	-4,78	-21,88	-5,57	-17,10		16,31	
Рентабельність продукції %	-3,54	-14,53	-3,06	-11,00		11,47	
Рентабельність діяльності %	-2,54	-10,53	-2,18	-7,99		8,34	

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Доходи компанії в 2022 році знизились на 3,84% через закриття супермаркетів на окупованих територіях та за період кінця лютого-березня 2022 року, коли Київ активно обстрілювався військами РФ. В 2023 році завдяки

відновленню роботи частини супермаркетів, збільшенню попиту та підвищенню цін доходи виросли на 21,06%. Собівартість реалізованих товарів та послуг змінювалась залежно від обсягів продаж та в 2022 році під впливом інфляції, а тому зменшилась на 2,86% (відносно зниження продаж на 3,84%) та зросла в 2023 році на 19,2% через збільшення продаж. Компанія працювала збитково протягом 2021-2023 років, а в 2022 році розмір збитку був найбільшим. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизились з 0,72 грн. до 0,71 грн. за три роки.

Чисельність персоналу компанії в 2022 році зменшилась на 5679 працівників та в 2023 році на 6608 працівників через закриття супермаркетів на окупованих та прифронтових зонах через ризик влучення ракетами чи шахедами. Через значне закриття супермаркетів було скорочено і частину офісного персоналу та працівників операційного офісу. Середня заробітна плата персоналу в 2022 році знижувалась на 9,09% та була підвищена в 2023 році і склала 19696 грн. на місяць, що вищу середньої заробітної платив України в 2023 році (16836 грн. за даними Мінфін). Продуктивність праці персоналу виросла в 2022 році на 11,13% та в 2023 році на 47,82% завдяки скороченню персоналу. Зарплатовіддача також збільшувалась в 2022 році на 22,24% та в 2023 році на 7,98%. При цьому, щорічно зростає коефіцієнт плинності персоналу, який виріс за 3 роки з 16,34% до 23,18% з різних причин, у тому числі ускладнення роботи через повітряні тривоги. Отже, в цілому спостерігається висока ефективність управління персоналом, однак, зростання показника плинності кадрів свідчить про зниження мотивації персоналу.

Зважаючи на те, що компанія в 2021-2023 роках працювала збитково, то в ці 3 роки вона була нерентабельною.

Отже, в 2021-2023 роках компанія погіршувала фінансово-економічні показники своєї діяльності.

Динаміка показників фінансової стійкості наведена в табл.2.2. Відповідно до результатів оцінки фінансового стану компанії, вона знаходиться в передкризовому стані, так як є фінансово нестійкою, що в подальшому несе ризик ймовірності банкрутства.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Показники	2 021	2 022	2 023
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів	-28 885 120	-28 686 181	-28 594 769
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-19 900 086	-19 701 147	-19 609 735
Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	-842 606	-643 667	-552 255
Тип фінансової стійкості	Кризовий стан		

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» є торговельною компанією. Ключовими факторами її прибутковості є наявність попиту населення та рівень платоспроможності населення.

Корпоративна спрямованість компанії на забезпечення високої якості торговельних послуг для гостей відображається у регулярно проведених заходах. У 2022 році три магазини «Сільпо» стали частиною списку Europe's Finest Store 2022 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, згідно з даними European Supermarket Magazine. До цього, у 2021 році магазин «Лавка традицій» приєднався до міжнародного руху Slow Food, ініціатива якого спрямована на підтримку усвідомленого споживання, збереження місцевих продуктів та традиційної кулінарії.

У «Сільпо» велика увага приділяється враженням гостей, що виявляється у унікальному дизайні кожного нового магазину. На даний момент мережа налічує приблизно 100 тематичних супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має свою власну концепцію.

«Лавка традицій» – це ініціатива, спрямована на підтримку та розвиток малих українських виробників. Ми працюємо над пошуком відбірних фермерських продуктів по всій країні, щоб мешканці міст могли придбати їх у своїх магазинах «Сільпо».

У 2022 році «Лавка традицій» впровадила новий спосіб взаємодії між вітчизняними виробниками та покупцями – «Базарні дні». Це захід, що створює атмосферу справжнього ринку прямо всередині супермаркетів, де гості мають змогу спілкуватися з українськими фермерами та придбати свіжі, уважно відібрані продукти зі значними знижками. Протягом 2022 року відбулося 16 таких «Базарних днів» у чотирьох магазинах «Сільпо» у Києві, Львові та Одесі. «Сільпо» Resto пропонує можливість замовлення доставки через ТОВ «Сільпо-Фуд».

Окрім того, ТОВ «Сільпо-Фуд» створило власні бренди ресторанів: «У хромого Пола», «ESCOBAR», «WHO&WHY», «Мокрі вуса», «Буланжері», «POSITANO», «ДЗЯО-БАР», «BEERMASTER BREWERY PUB».

Крім цього, компанія залучає відомих особистостей для формування позитивного іміджу свого бренду. Наприклад, Марко Черветті виступає в якості бренд-шефа ресторанних проєктів «Сільпо», Le Silpo, «Сільпо Resto», а також ресторану неаполітанської кухні Positano. У Марко є кулінарний блог на YouTube, де він ділиться смачними стравами, веселою атмосферою та італійською гостинністю. Наразі понад 150 тисяч гостей підписалися на його канал. Марко Черветті також є обличчям торгової марки MARCO CERVETTI, що представляє соуси та товари для приготування їжі (наприклад, ножі, посуд для запікання тощо), які можна придбати виключно у магазинах «Сільпо».

Починаючи з літа 2017 року, у фудхолах «Сільпо» регулярно проводяться майстер-класи та лекції від відомих фахівців з ресторанної галузі. Ці заходи відкриті для всіх охочих, хто бажає взяти участь.

Для визначення рівня лояльності цільової аудиторії до ТОВ «Сільпо-Фуд» було проведено опитування відвідувачів супермаркетів в м. Київ, яким було поставлено запитання «Чи рекомендуєте Ви магазин Сільпо своїм знайомим та друзям?». За результатами опитування (рис.2.2) було розраховано рівень лояльності клієнтів: $NPS = 64\% - 9\% = 55\%$

55% – це високий рівень лояльності, однак є потенціал для підвищення лояльності клієнтів.



Рисунок 2.2 – Результати опитування цільової аудиторії

Джерело: складено автором за даними опитування

Проаналізуємо платоспроможність населення України та вплив ключових факторів на діяльність компанії.

Політичні чинники суттєво впливають на функціонування підприємств в Україні, особливо через воєнні конфлікти, що розгорнулися в країні. Це призвело до припинення роботи частини магазинів у мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд». Також існує серйозна загроза пошкодження будівель магазинів та складів компанії внаслідок ракетних ударів та інших форм ворожих атак. Політична нестабільність у країні призводить до невизначеності щодо термінів завершення конфлікту. Негативні наслідки військових дій виявляються в руйнуванні значної кількості вітчизняних фермерських господарств, що ускладнює процес збору врожаю та має вплив на асортимент та ціни продуктів у магазинах. Умови воєнного конфлікту призводять до ускладнень у внутрішній логістиці країни.

Фактори економічного впливу на операції ТОВ «Сільпо-Фуд» включають купівельну спроможність населення, яка визначається середнім рівнем заробітних плат і рівнем безробіття, темп інфляції та курси валют. Проаналізуємо динаміку темпу інфляції в 2019-2023 роках (дод.Б). Темп інфляції в 2022 році склав 126,6%, але це ще не остаточне зростання інфляції, оскільки в країні іде війна та

починається світова економічна криза, то в наступні роки інфляція може бути вищою. Отже, вплив такого фактору як інфляція негативний.

Динаміка курсу долара США (а також інших валют) впливає на витрати на закупівлю товарів, що реалізуються в мережі супермаркетів «Сільпо». З метою забезпечення прибутковості, компанія змушена реагувати на зростання курсу валют шляхом підвищення цін на товари. Наприкінці 2023 року курс долара становив 38,86 гривень. Додаткове зростання курсу долара призведе до значного підвищення цін в магазинах підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проаналізуємо середній рівень заробітної плати в Україні в 2019-2023 роках, який показує рівень платоспроможності населення (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Рівень оплати праці в Україні в 2019-2023 роках, грн.

Джерело: [29]

Відповідно до рис.2.8 можемо зробити висновки про зниження платоспроможності населення в 2022-2023 роках відносно 2021 року. Тому споживачі стали купувати більш дешеві продукти або обмежили споживання більш дорогої продукції. Це вплинуло на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2022 році (компанія намагалась утримувати ціни, що привело до зменшення доходів на фоні росту витрат).

Соціально-демографічними чинниками впливу є зростання міграційних процесів у населення та популяризація українських брендів. За даними на 2022

рік, відбувається значне зменшення чисельності населення внаслідок примусової міграції через воєнні конфлікти в країні. Приблизно 30% населення виїхали з України в пошуках кращих умов у закордонних країнах, і на даний момент не відомо, коли і чи повернуться вони до України, оскільки війна ще не скінчилась та перспективи не прояснені.

Компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» діє в середовищі високої конкуренції. Серед основних конкурентів компанії варто виділити мережі супермаркетів ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Ашан», ТОВ «Метро», Varus, NOVUS, Еко-маркет та інші роздрібні магазини. Проведемо огляд основних конкурентів (дод.В). Як можна побачити, лідером ринку за кількістю магазинів та ринковою часткою є ТОВ «АТБ-маркет». Тим не менш, за ключовими показниками компанія ТОВ «Сільпо-Фуд» займає друге місце на ринку продуктових супермаркетів України.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» та зовнішніх макро- та мезо-факторів узагальнимо в дод.Г.

Отже, можна зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має кілька сильних сторін, однак основним слабким аспектом компанії є низький рівень прибутковості. У той же час, у 2022 році значно зросли зовнішні загрози, що викликають підвищення цін, зменшення купівельної спроможності населення та зниження доходів компанії. З урахуванням невизначеності економічної ситуації в країні, зниження платоспроможності населення необхідно проводити заходи для зміцнення фінансового стану компанії.

2.2 Аналіз організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Організаційна культура кожної компанії складається з ряду елементів. Проаналізуємо елементи організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд».

Місія компанії: робити Гостей щасливими.

Розглянемо цінності ТОВ «Сільпо-Фуд» на рис.2.4. Працівники, відповідно до проголошених цінностей компанії, що зазначено в звіті «Про управління за 2022 рік» [8] є персонал компанії.



Рисунок 2.4 – Проголошені цінності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Компанія забезпечує своїх працівників комфортними умовами праці, а також різноманітними соціальними пільгами, включаючи страхування життя та медичне страхування. Крім того, пропонуються вигідні умови для придбання абонементів у спортзали та проходження курсів іноземних мов.

У 2022 році компанія перейшла з офлайнового навчання на формат e-learning. З цією метою було створено 39 електронних програм навчання для різних категорій працівників (продавці-консультанти, продавці свіжих продуктів, кухарі, пекарі, обробники риби, жилувальники та обвалювальники тощо), а також 3 тренінги у форматі електронних курсів («курс для керівників», «курс для заступників керівника», «цільовий відбір»).

Протягом 2022 року було розроблено 76 унікальних інтерактивних курсів, які потім були включені до нових навчальних програм. Ці курси охоплювали різні аспекти роботи, такі як обслуговування обладнання, робота з товарними категоріями, взаємодія з гостями та співробітниками тощо.

Компанія надає своїм працівникам додатковий соціальний пакет (рис.2.5).

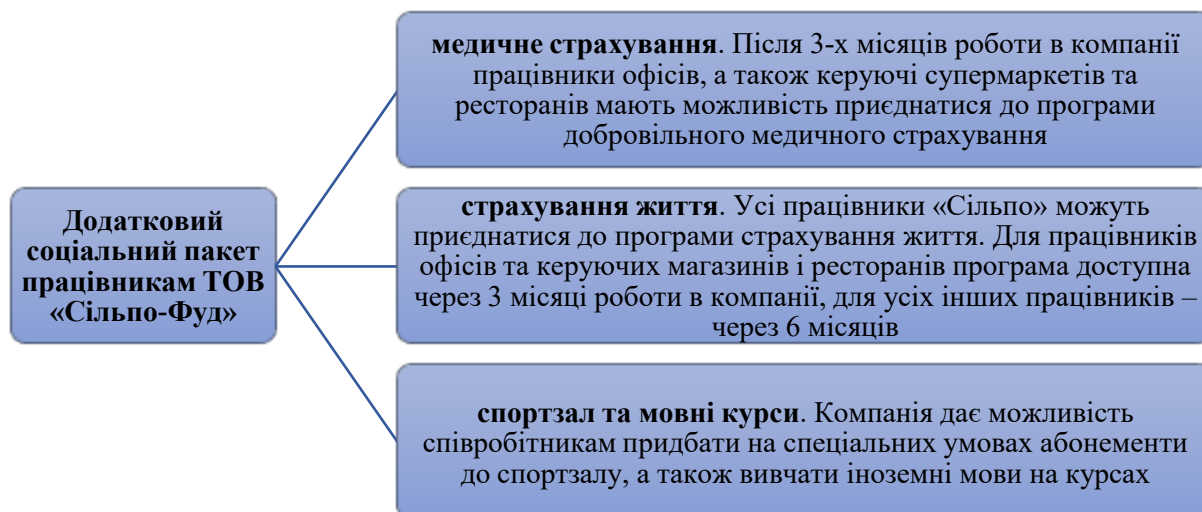


Рисунок 2.5 – Додатковий соціальний пакет працівникам

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для працівників, які опинились на окупованих та прифронтових територіях компанія надає таку допомогу (рис.2.6).



Рисунок 2.6 – Допомога працівникам ТОВ «Сільпо-Фуд», які опинились на окупованих та прифронтових територіях

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Сільпо-Фуд»

Розглянемо атрибути, які є елементами організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд». Компанія має логотип (рис.2.7).



Рисунок 2.7 – Логотип компанії ТОВ «Сільпо-Фуд»

На даний час бренд «Сільпо» добре відомий в Україні та компанія вже розглядає проекти відкриття супермаркетів в Польщі.

Протягом останніх 5 років компанія відкриває дизайнерські супермаркети (Мавка, Біржа, Мистецтво та ремесло складувів, Шедеври Гауді, Гоблінкор,

Неофолк, Велес, Спостереження за птахами, Забуті музичні інструменти, Собаки супергерої, Мона Ліза, Географічні міфи та похибки, Кола на полях, Вертольоти в ретрофутуризмі, Сад каміння, S.T.A.L.K.E.R., Чаклунський, Мандала, Історія про найменшого на Землі, Племена поза цивілізацій, Богема, Культура Тікі, Квілт, Білки, Місто тіней, Боллівуд, Фламенко, Густав Клімт, Венеціанський карнавал, Виноград, Бразилія, Люди-гриби, Вітряки, Китайський кіберпанк, Швидкість. Екстрим, Полетіли зі мною, Неопластицизм, Долина фей, Шпигунський магазин, Антарктида, Обсерваторія, Мова квітів, Дивовижні годинники, Театр Кабукі, Петриківський розпис, Хюге, «Сільпо» Кити, Світ кіно, Космічні люди, Дизельпанк, ПКСЕЛЬ АРТ, «Сільпо» Diner, ВСЕСВІТ «МАЛЕНЬКОГО ПРИНЦА», ЦИРКОВА ФЕЄРІЯ, Атмосферні явища, Пригоди Тома Соєра, ХІП-ХОП, Ар-брют, Карти Таро, Стратегія, Золотошукачі, Гірський Екстрим, Re Cycling, Candy Shop, Venice Beach та ще ряд атмосферних супермаркетів). Аналогічних супермаркетів в Україні не існує, а тому даний підхід є новаторським, цікавим для споживачів та привертає увагу до компанії.

У цінностях компанії відзначається постійна спрямованість на розвиток. У своєму стрімкому розвитку компанія взаємодіє з державними органами, споживачами, місцевими громадами та підприємцями. Проєкт «Фудбудуємо майбутнє» — це спільна ініціатива Mastercard і «Лавки Традицій» від «Сільпо», спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу, оскільки у сучасних умовах це особливо важливо для них. Кожен, хто має чіткий або просто сміливий план розвитку свого бізнесу, може приєднатися до цього проєкту.

Компанія запроваджує різні цікаві традиції для споживачів. Так, в 2020 році було введено програму лояльності «НЛО» (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Програма лояльності «НЛО» ТОВ «Сільпо-Фуд»

Для оцінювання розвиненості організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» було проведено опитування персоналу за анкетой Камерона К. та Куїна Р. В опитуванні прийняло участь 50 працівників супермаркету «Сільпо» в м. Київ та 50 працівників центрального офісу компанії. Результати проведеного анкетування наведено в дод. А.

За даними опитування було виявлено, що за критерієм «Організаційні характеристики» ТОВ «Сільпо-Фуд» має домінуючий тип організаційної культури С (ринкова) (рис.2.9).

З рис.2.9 бачимо, що на думку працівників переважає ринкова культура, яка направлена на досягнення лідерства на ринку, розвиненні конкурентних переваг, при цьому, бюрократія розвинена на 25%, тоді як для успішного розвитку компанії необхідно послабити рівень бюрократії (жорстко прописаних процедур для менеджерів середньої ланки) та розвинути кланову культуру (з метою посилення згуртованості колективу).

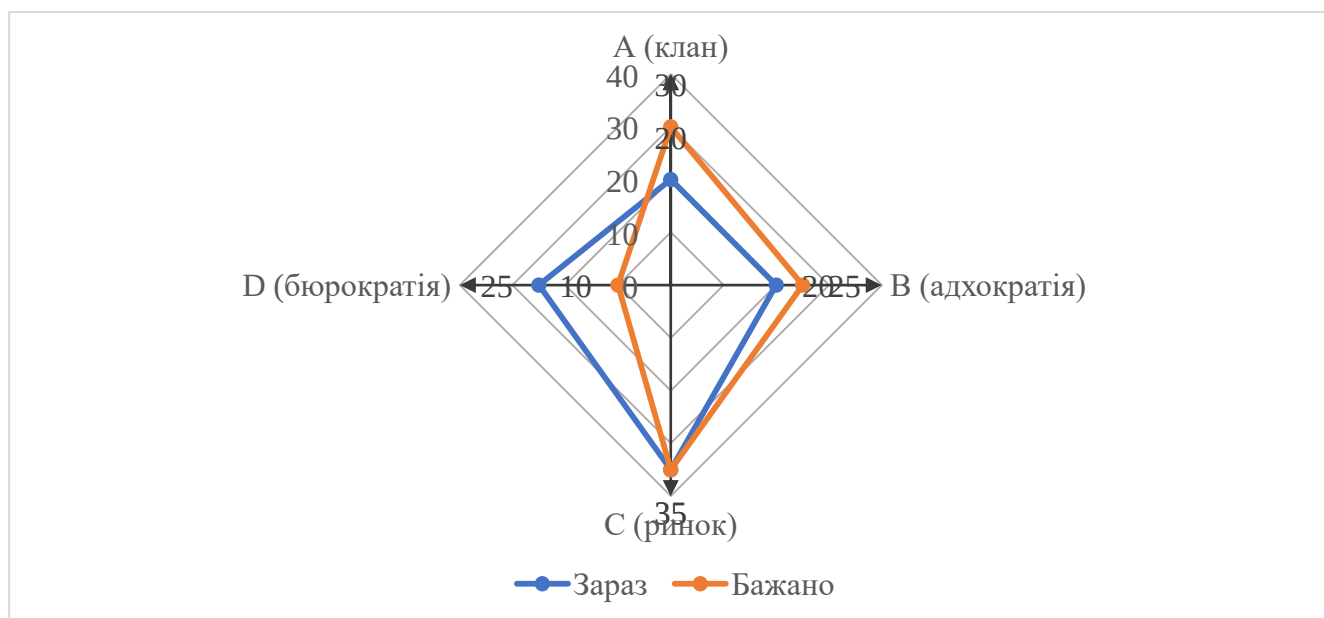


Рисунок 2.9 – Організаційні характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

За критерієм «Загальний стиль лідерства в організації» ТОВ «Сільпо-Фуд» має домінуючий тип організаційної культури В (адхократія) (рис.2.10).

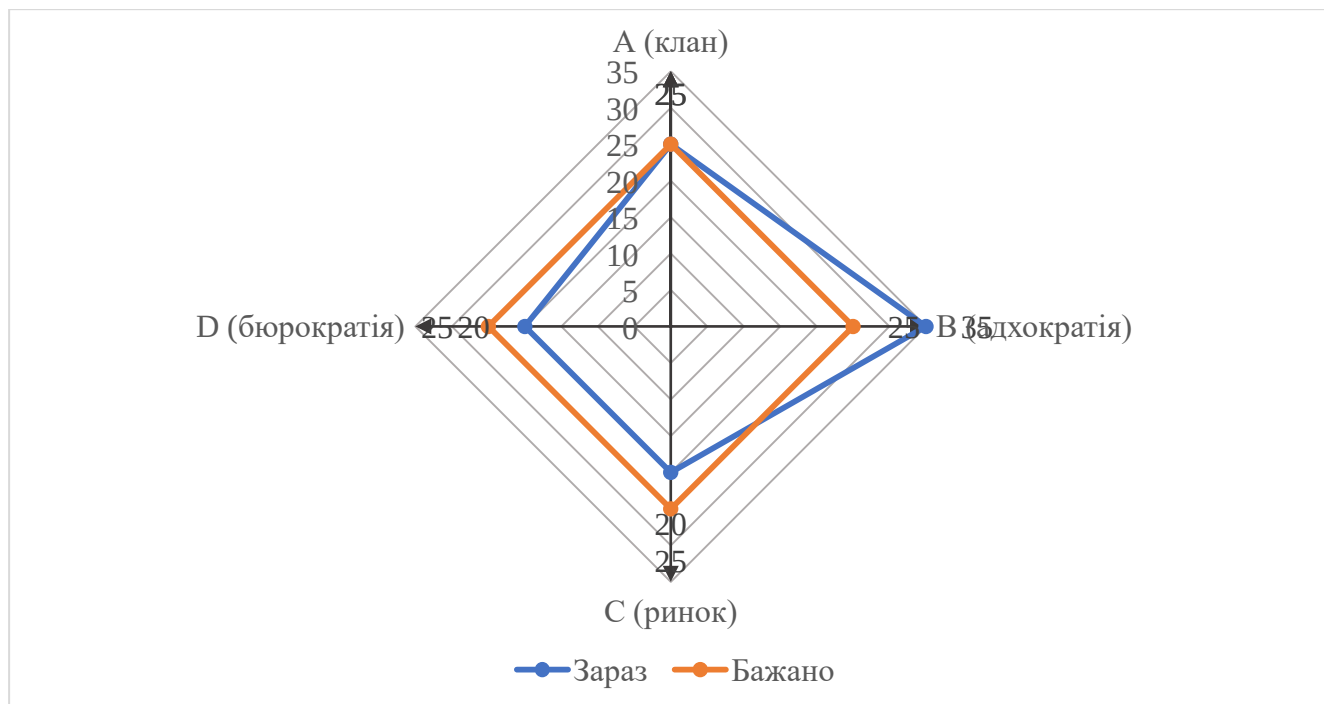


Рисунок 2.10 – Загальний стиль лідерства в організації ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

Щодо загального стилю лідерства в компанії, то переважає адхократія, так як постійно запроваджуються інновації, керівництво часто їде на ризик і компанія є одним з лідерів на ринку продуктових ритейлів, постійно відкриваються нові супермаркети, ресторани, проводяться різні заходи. Однак, на думку працівників, необхідно приділити більше уваги розвитку кланової культури, оскільки в супермаркетах високий показник плинності персоналу через напруженість роботи, високі вимоги для працівників, а тому для утримання персоналу треба створювати для працівників не тільки матеріальну, а й моральну мотивацію для роботи в компанії. Для працівників передбачено багато пільг, однак, ці пільги переважно застосовуються для працівників центрального офісу, а не для персоналу супермаркетів. Тоді, як саме працівники магазинів (продавці, касири) безпосередньо обслуговують клієнтів та забезпечують якість торговельних послуг.

За критерієм «Управління найманими працівниками» ТОВ «Сільпо-Фуд» має домінуючий тип організаційної культури С (ринкова) (рис.2.11).

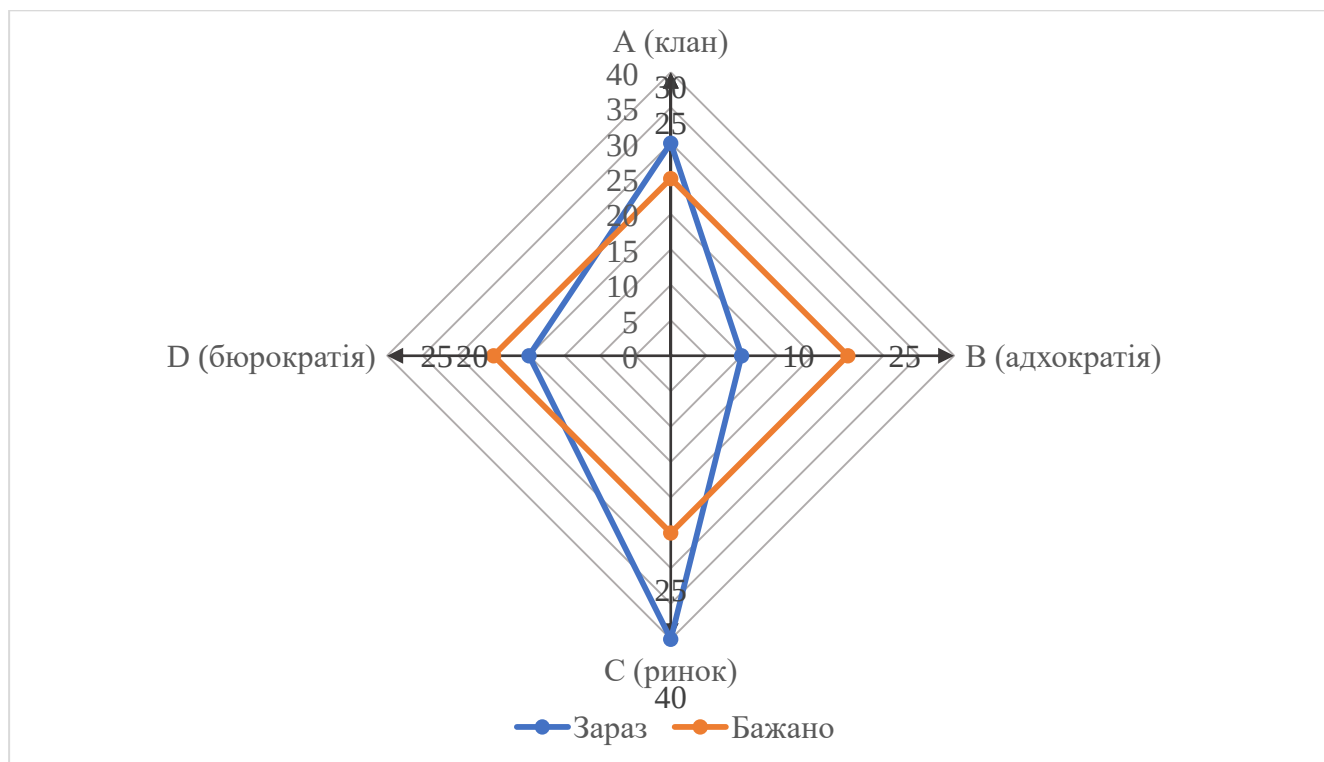


Рисунок 2.11 – Управління найманими працівниками в організації ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

Стиль управління найманими працівниками в компанії ринковий (40%), що означає орієнтацію на результат, мотивацію менеджерів на досягнення цілей, а також присутні елементи кланової культури (30%), так як персонал заохочують до командної роботи, проводяться тренінги та командоутворюючі заходи для персоналу. При управлінні персоналом бажано додати можливість проявляти креативний підхід та заохочувати ініціативи працівників.

За критерієм «Пов'язуюча суть організації» ТОВ «Сільпо-Фуд» має домінуючий тип організаційної культури С (ринкова) (рис.2.12).

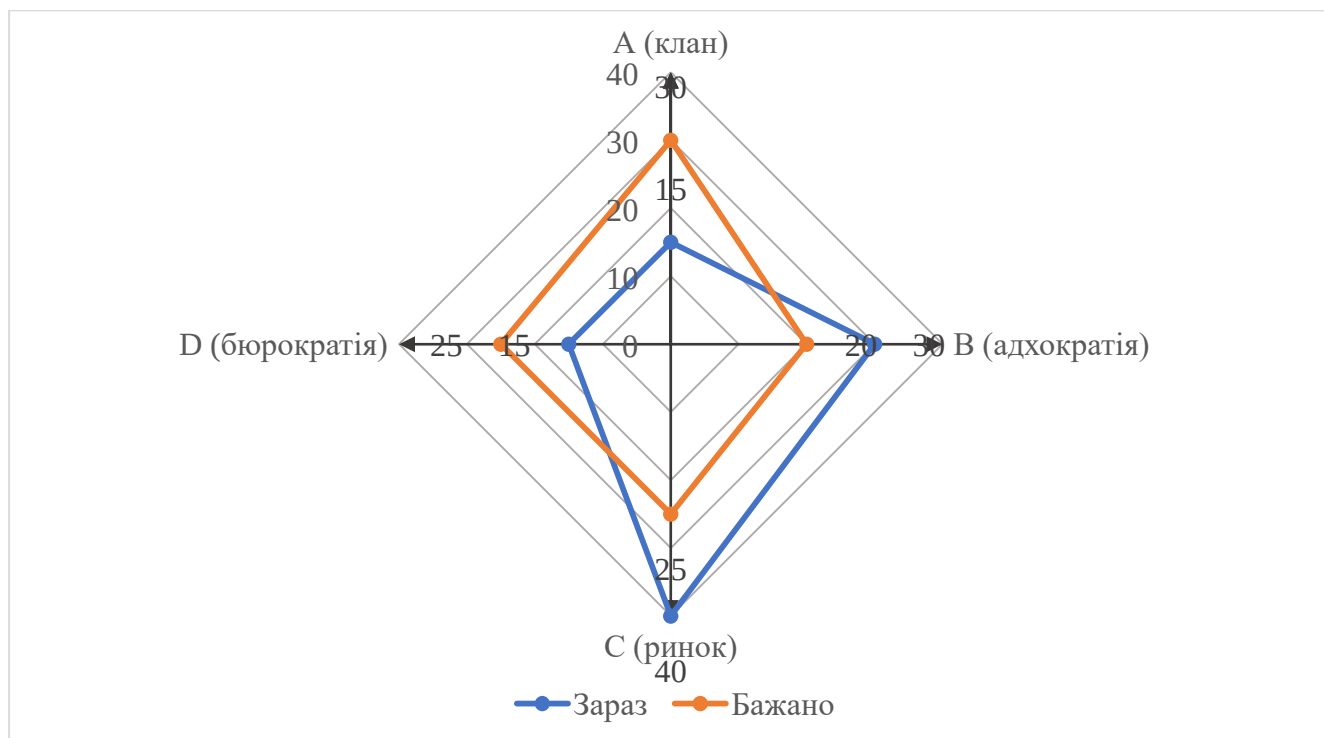


Рисунок 2.12 – Пов'язуюча суть організації ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

Відповідно до отриманих результатів анкетування, компанію єднає спільна мета, прагнення до досягнення поставлених цілей за типом ринкової структури (40%). Також, розвинений і адхакратичний тип управління, оскільки компанія розвиває новаторські підходи, заохочуються інновації та передове мислення. Бажано запроваджувати більше правил щодо загального розвитку компанії, ключових бізнес-процесів.

За критерієм «Стратегічні цілі» ТОВ «Сільпо-Фуд» має домінуючий тип організаційної культури В (адхократія) (рис.2.13).

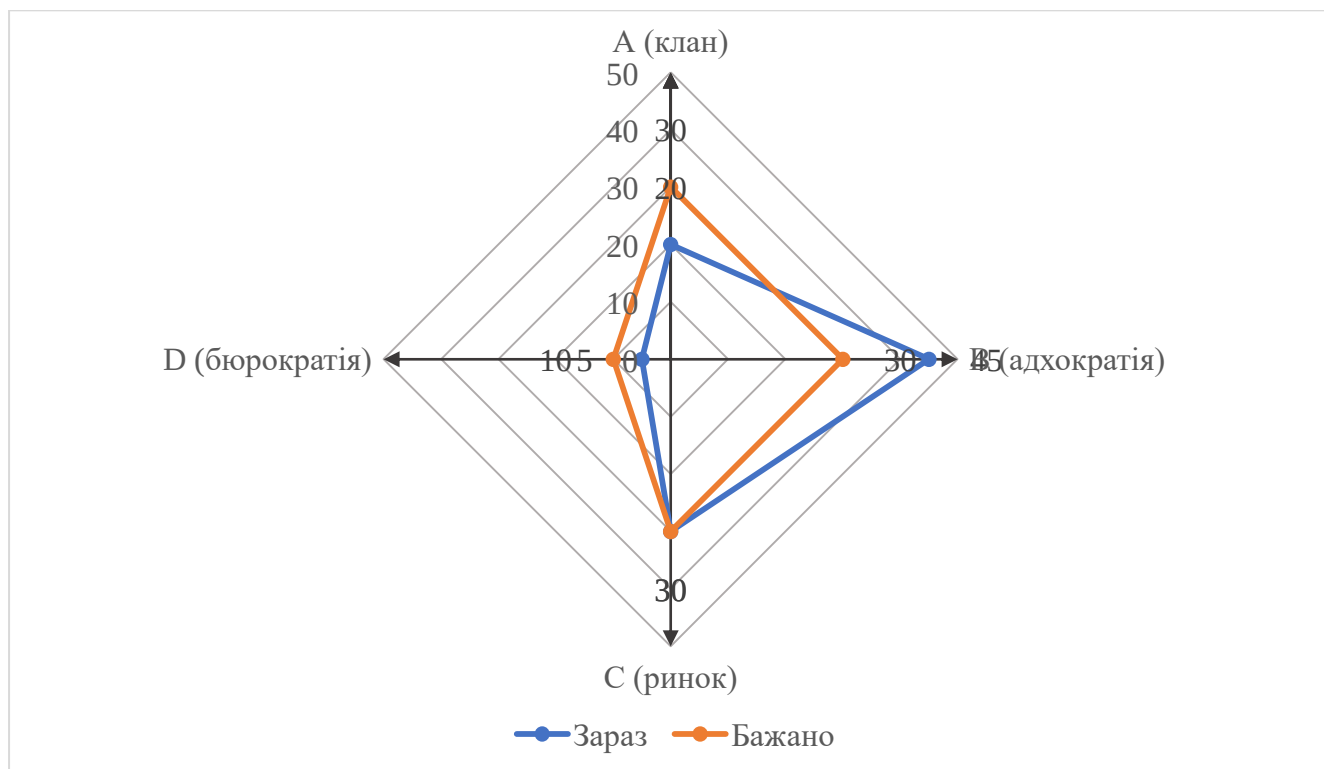


Рисунок 2.13 – Стратегічні цілі ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

Як бачимо, оголошені цілі направлені на здобуття нових ресурсів та вирішенні нових проблем, компанія офіційно проголошує себе інноваційною компанією та ставить відповідні цілі. При цьому, компанія хоче і наголошує на тому, що персонал є її цінністю, однак, в деяких моментах приділяється недостатньо уваги створенню комфортних умов праці персоналу.

За критерієм «Критерії успіху» ТОВ «Сільпо-Фуд» має домінуючий тип організаційної культури В (адхократія) (рис.2.14).

Як бачимо, КРІ персоналу будуються з позиції новаторства, досягнення лідерства в інноваційному розвитку. Однак, не вистачає націленості на створення ефективних команд, на розвиток та мотивацію персоналу компанії, у тому числі створення умов для формування стійких колективів супермаркетів (зниження плинності кадрів).

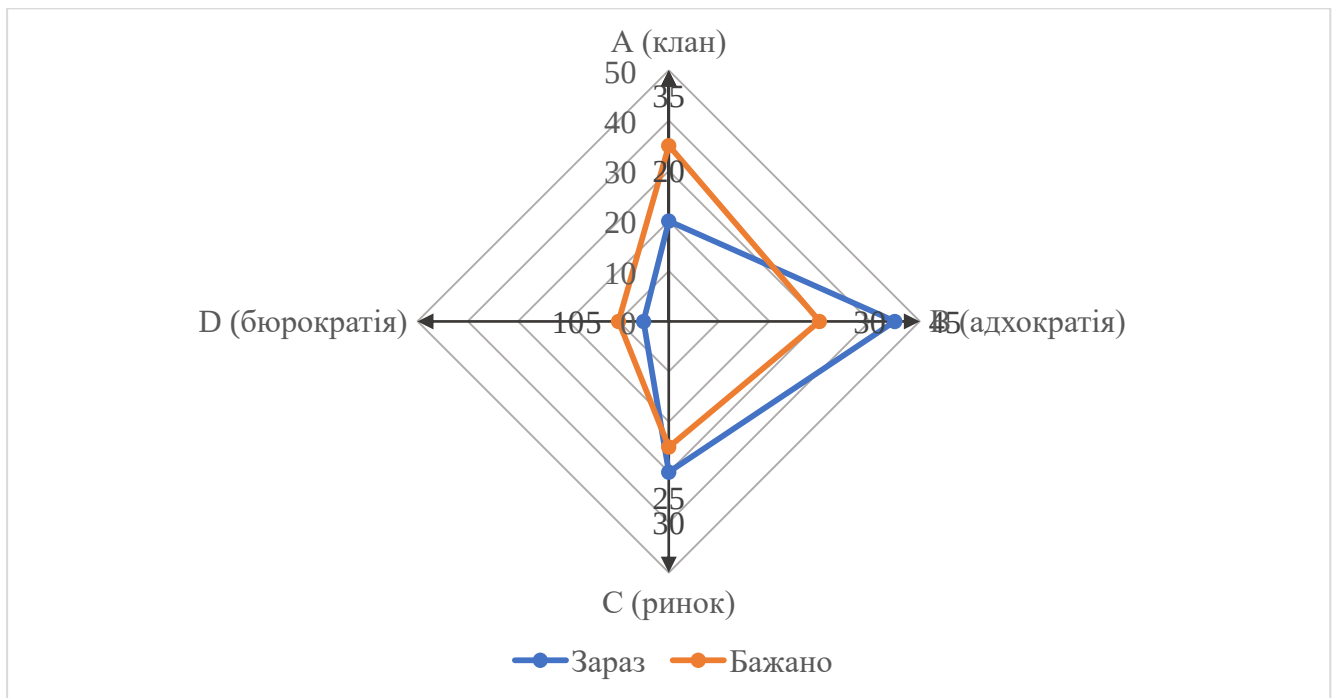


Рисунок 2.14 – Критерії успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

Середні результати за методикою Камерона К. та Куїна Р. наведемо на рис.2.15.

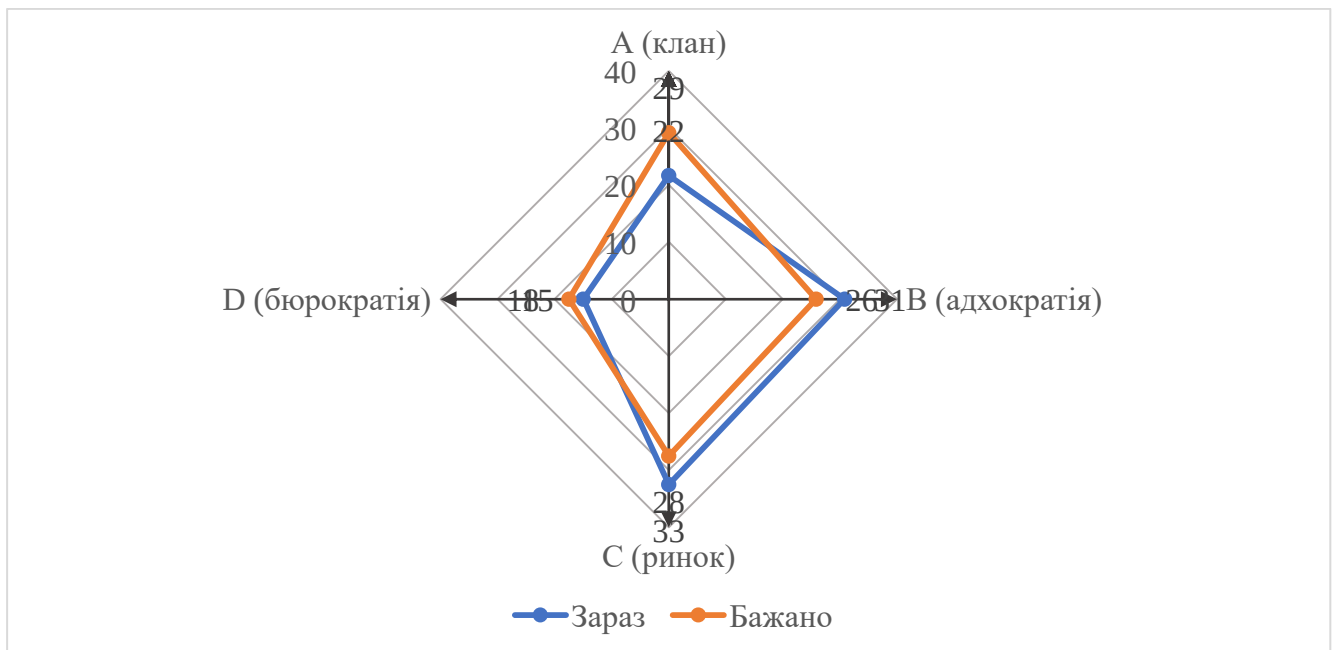


Рисунок 2.15 – Тип організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» за методикою Камерона К. та Куїна Р.

Джерело: складено автором за даними анкетування

Як бачимо, організаційна культура відносно збалансована з переважанням ринкового типу (33%) та адхократичного типу (31%), клановий тип проявлений на 22% та бюрократичний на 15%. Відносно перспектив з удосконалення організаційної культури компанії, бажано розвивати клановий тип культури, що пояснюється потребою у згуртуванні персоналу, посиленні його мотивації до досягнення цілей підприємства.

Отже, проведене дослідження організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» показало, що в компанії присутні всі елементи організаційної культури (цінності, традиції, атрибути, легенди), переважаючим типом організаційної культури за методикою Камерона К. та Куїна Р. є ринкова та адхократична (майже однаково виражені), а найменше проявлений тип – бюрократичний. Серед виявлених недоліків організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» недостатній рівень згуртованості працівників супермаркетів, що приводить до плинності кадрів. Компанія створює комфортні умови для роботи для менеджерів середньої та вищої ланки, але не для рядового персоналу. Окрім того, у працівників супермаркетів складний графік роботи та висока напруженість, робота пов'язана за стресом.

Отже, для подальшого розвитку компанії, забезпечення її конкурентоспроможності необхідно провести заходи з удосконалення організаційної культури.

2.3 Заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Враховуючи проведений аналіз організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» розробимо заходи з її удосконалення. Пропонуємо провести заходи для збалансування типу організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд». Перелік заходів наведемо на рис.2.16.



Рисунок 2.16 – Пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо розробити корпоративний кодекс «Сільпо». Розробимо структуру корпоративного кодексу ТОВ «Сільпо-Фуд»:

Вступ (в ньому описується мета та загальні принципи корпоративного кодексу ТОВ «Сільпо-Фуд»)

Розділ 1. Основні принципи діяльності компанії

1.1. Прозорість та чесність

1.2. Повага до кожного індивідуума

1.3. Інноваційність та постійний розвиток

1.4. Інші ключові принципи

Розділ 2. Права та обов'язки працівників

2.1. Права працівників

2.2. Обов'язки працівників

2.3. Етичні стандарти та поведінка на робочому місці

Розділ 3. Корпоративне управління

3.1. Структура корпоративного управління

3.2. Роль керівництва та наглядових органів

3.3. Засідання та процедури прийняття рішень

Розділ 4: Екологічна та соціальна відповідальність

4.1. Екологічні стандарти та ініціативи

4.2. Соціальні програми та спонсорська діяльність

4.3. Заходи щодо створення безпечних умов праці

Заключні положення (загальні висновки та рекомендації щодо виконання корпоративного кодексу)

Також необхідно розробити брошуру про елементи організаційної культури, їх характеристику та ознайомлювати з нею персонал. У брошурі про елементи організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» варто висвітлити основні цінності компанії, ключові традиції та символи, ритуали та обряди, які формують робочий колектив. Також важливо підкреслити роль кожного елементу у створенні сприятливого робочого середовища та підтримки командного духу серед персоналу. Брошура матиме 4-6 секторів з інформацією, буде кольорово оформлена та буде також розроблена в електронному виді та розміщена на офіційному сайті компанії. Це дозволить не тільки спростити розуміння персоналом ключових цінностей компанії, а й підвищити лояльність споживачів та партнерів.

Також необхідно провести заходи з мотивації персоналу супермаркетів:

- ввести доплату працівникам, які працюють більше 5 років 5% від окладу;
- ввести бонуси для працівників за досягнення, які накопичуються протягом року та перший тиждень січня працівник зможе за них обрати подарунок в корпоративному реєстрі подарунків;
- провести командоутворюючі тренінги;

- оптимізувати графіки роботи рядового персоналу супермаркетів.

Введення доплати працівникам, які більше 5 років поспіль працюють в компанії, покаже те, що компанія цінує свій персонал. Хоча 5% від окладу – це незначна сума для працівника, однак, щомісячна доплата є стимулом до роботи в компанії.

Також пропонується ввести бонуси для працівників за досягнення, які накопичуються протягом року та перший тиждень січня працівник зможе за них обрати подарунок в корпоративному реєстрі подарунків. Для цього буде заздалегідь сформовано банк подарунків (закуплено певний обсяг однотипних подарунків різної вартості, так як буде різна сума накопичених бонусів). Наприклад: 100 бонусів – блокнот для нотатків; 200 бонусів – чашка з корпоративним логотипом; 300 бонусів – сумка-шопер з корпоративним логотипом; 500 бонусів – книги бізнес-серії чи чохол для ноутбуку; 500-1000 грн. сертифікат в магазинах партнерів та закладах ТОВ «Сільпо-Фуд».

Нарахування бонусів працівникам буде проводитись за різні досягнення в щоденній роботі (для кожної посади буде визначений свій перелік задач, наприклад, для касирів, обслуговування певної кількості людей за день). За кожне досягнення нараховується 5 балів і не можна отримати більше 10 балів за 1 день.

На тренінгу «Спільні кроки в умовах стресу» працівники супермаркетів «Сільпо-Фуд» отримають можливість поглибити сприйняття та розуміння своєї команди. Напередодні важких випробувань, таких як повітряні тривоги в умовах війни, це стає ключовим моментом для забезпечення ефективної співпраці та взаємодії.

Пропонуємо таку структуру тренінгу:

Привітання:

- пояснення цілей та цінностей тренінгу;
- обговорення важливості ефективної комунікації та співпраці в стресових ситуаціях.

Секція 1. Командна взаємодія

- пояснення важливості розуміння та підтримки кожного члена команди;
- проведення вправи «Сфера відповідальності» для визначення ролей та обов'язків під час кризових ситуацій.

Секція 2. Розвиток комунікаційних навичок

- рольова гра «Комунікація під час кризи» для практики ефективного спілкування;
- дискусія про стратегії та прийоми комунікації в стресових умовах.

Секція 3. Підтримка та взаємодопомога:

- інтерактивна вправа «Мій партнер» для взаємодії та спільного розв'язання завдань;
- обговорення важливості взаємодопомоги та підтримки в команді під час стресових ситуацій.

Секція 4. Розробка стратегій подолання викликів:

- гра «Конфлікт з клієнтом» для розвитку навичок вирішення конфліктів та забезпечення задоволення клієнта;
- дискусія про спільні стратегії подолання викликів та вивчення кращих практик.

Висновки:

- підбиття підсумків тренінгу та наголос на важливості співпраці та взаємодопомоги в умовах стресу;
- заклик до застосування навчених навичок у повсякденній роботі та підтримки один одного в команді.

Через інтерактивні вправи та рольові ігри, учасники зможуть розкрити свої сильні сторони, розвинути навички співпраці та взаємодопомоги. Тренінг також спрямований на вивчення способів ефективної комунікації в стресових ситуаціях та розробку спільних стратегій для подолання викликів.

Розглянемо також приклади вправ та рольових ігор для аналогічних тренінгів:

Рольова гра «Комунікація під час кризи». Учасники розділяються на пари: «менеджер - працівник». Кожна пара отримає завдання у вигляді кризової ситуації (наприклад, втрата товару, несправності обладнання). «Менеджер» повинен буде ефективно спілкуватися з «працівником», вирішуючи проблему та демонструючи підтримку. Після гри проводиться аналіз комунікаційних стратегій та виявлення ефективних підходів.

Гра «Мій партнер». Учасники стають у коло, а потім кожен обирає «партнера» зі своєї лівої сторони. Під час тривання гри, вони мають виконувати завдання разом: наприклад, перенести яблуко з однієї точки в іншу, не використовуючи руки. Головне завдання - зрозуміти, як важлива взаємодопомога та співпраця виконання завдання

Рольова гра «Конфлікт з клієнтом». Учасники розділяються на пари. Один учасник грає роль незадоволеного клієнта, який має конкретну скаргу або проблему. Інший учасник грає роль працівника магазину, який повинен вирішити цю ситуацію. Рольова гра допоможе практикувати навички ефективного слухання, спілкування та вирішення конфліктів з клієнтами

Інтерактивна вправа «Шопінг-марафон». Учасники розділяються на команди. Кожна команда отримує список покупок та обмежений час, щоб зібрати всі необхідні товари в магазині. Однак, під час вправи вони зіткнуться з невеликими перешкодами, такими як відсутність товару на полиці, зміни в акційних цінах тощо. Це допоможе розвивати навички швидкого прийняття рішень, співпраці та організації робочого процесу в умовах підвищеної активності

Інтерактивна вправа «Сфера відповідальності». Учасники розділяються на групи та отримують картки з різними обов'язками під час кризової ситуації. Завдання полягає в тому, щоб вони обговорили та визначили свою «сферу відповідальності» під час евакуації або реагування на проблему. Після цього групи представляють свої результати та обговорюють способи взаємодії та підтримки

Звернення до емоційного інтелекту та розуміння індивідуальних потреб кожного члена команди буде центральним аспектом тренінгу. Працівники отримають інструменти для підтримки один одного та формування відчуття

взаємного довір'я в колективі. Надавши можливість спільно пройти цей шлях, учасники зможуть посилити підтримку та згуртованість в команді, що допоможе їм ефективно функціонувати навіть у найскладніших умовах.

Пропонується оптимізувати графіки роботи рядового персоналу супермаркетів таким чином, щоб жоден співробітник не працював більше 5 днів поспіль без вихідних та мав не менше 2 вихідних днів кожні 7 тижнів поспіль.

Також пропонуємо розробити нові традиції для персоналу супермаркетів (наприклад, святкування дня відкриття супермаркету).

Проведемо розрахунок прогнозних витрат на реалізацію запропонованих заходів. Для розробки корпоративного кодексу компанії буде залучено офіс з управління проєктами та керівників інших структурних підрозділів, а розроблений проєкт корпоративного кодексу ТОВ «Сільпо-Фуд» буде затверджуватись генеральним директором та власниками. На розробку корпоративного кодексу заплануємо термін 1 місяць за бюджет 200 тис.грн.

Для розробки дизайну брошури «Організаційна культура Сільпо» заплануємо 10 тис.грн., а для друку брошур (для партнерів, 1000 примірників), заплануємо витрати 50 грн. за 1 брошуру. Всього витрати складуть:

$$10000 + 50 * 1000 = 60\,000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо орієнтовну суму доплати працівникам, які працюють більше 5 років 5% від окладу. В 2023 році частка таких працівників складала 34,48%. Частка основної заробітної плати без доплат та премій в 2023 році складала 77,6%.

Розрахуємо фонд оплати праці персоналу, який працював більше 5 років:

$$7064277 * 34,48\% = 2435745 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо розмір основної заробітної плати персоналу, який працює більше 5 років (для визначення бази нарахування доплати):

$$2435745 * 77,6\% = 1890138 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо доплату 5% від ставки працівників, які працюють більше 5 років в компанії:

$$1890138 * 5\% = 94507 \text{ тис.грн.}$$

Для проведення командоутворюючих тренінгів для персоналу супермаркетів (станом на 31.12.2023 року у Сільпо 308 супермаркетів) визначимо бюджет 1 тренінгу для 1 супермаркету.

Витрати складуть:

Залучення тренера – 35 тис.грн.

Кава-брейк – 10 тис.грн.

Роздатковий матеріал – 10 тис.грн.

Всього витрати на 1 тренінг:

$$35 + 10 + 10 = 55 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на проведення 1 тренінгу на рік в 308 супермаркетах:

$$55 * 308 = 16940 \text{ тис.грн.}$$

Для подарунків, які будуть обміняні на бонуси прогнозуємо, що кожен працівник протягом року може заробити до 3600 бонусів (до 10 бонусів щодня), однак, бонуси середній розмір бонусів складе 1200 на 1 працівника.

Проведення запропонованих заходів сприятиме мотивації персоналу супермаркетів, посиленню командного духу, що приведе до покращення якості торговельних послуг та збільшенню лояльності як працівників так і споживачів. Очікується, що результатом стане зростання продаж на 10% за рік (тоді, як за

останніх 5 років середній темп зростання доходів становив 8,34%). При зростанні продаж на 10% заплануємо зростання витрат на збут також на 10%.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також зросте, тобто змінні витрати (орієнтовно 80%) зростуть на 10%, а постійні витрати (20%) залишаться незмінними:

$$60\,419\,457 \cdot 80\% \cdot 110\% + 60\,419\,457 \cdot 20\% = 65\,253\,014 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз фінансових результатів в 2024 році наведемо в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» на рік після проведення заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2023	Прогноз	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84 727 987	93 200 786	8 472 799	10,0%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	60 419 457	65 253 014	4 833 557	8,0%
Валовий прибуток	24 308 530	27 947 772	3 639 242	15,0%
Інші операційні доходи	906 959	906 959	0	0,0%
Адміністративні витрати	4 342 286	4 342 286	0	0,0%
Витрати на збут	19 651 866	21 617 053	1 965 187	10,0%
Інші операційні витрати	63 819	175 266	111 447	174,6%
Фінансовий результат від операційної діяльності прибуток	1 157 518	2 720 127	1 562 609	135,0%
Інші фінансові доходи	384 148	384 148	0	0,0%
Інші доходи	577 306	577 306	0	0,0%
Фінансові витрати	2 931 523	2 931 523	0	0,0%
Втрати від участі в капіталі	9 668	9 668	0	0,0%
Інші витрати	1 028 186	1 028 186	0	0,0%
Фінансовий результат до оподаткування	-1 850 405	-287 796	1 562 609	84,4%

Джерело: розроблено автором

З табл.2.3 бачимо, що очікується зростання доходів компанії на 10%, валовий прибуток збільшиться на 15%, а фінансовий результат до оподаткування залишиться збитковим, проте, рівень збитку зменшиться на 84,4%. Для подолання збитковості компанії мало проводити удосконалення організаційної культури, оскільки необхідно також проводити удосконалення цінової політики, оптимізацію витрат та ще ряд заходів, які повинні проводитись комплексно. Однак, проведення запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» очікується покращення психологічного клімату в колективі, зростання мотивації персоналу, що вплине на продуктивність праці персоналу та дозволить збільшити доходи компанії на 10%, а також збільшити лояльність персоналу та споживачів, покращити імідж підприємства та збільшити його конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура підприємства описує сукупність переконань, цінностей, стандартів поведінки, процедур, методів роботи та форм комунікації, які приймають більшість працівників підприємства, чи то свідомо, чи несвідомо. Ця культура відображає основні цінності та стандарти в організаційній структурі, системі управління та кадровій політиці, що здійснюється у рамках конкретної діяльності підприємства. За Е. Шейном організаційна культура поділяється на три рівні (поверхневий, підповерхневий, глибинний). Організаційна культура має підсистеми: ціннісну, комунікативно-управлінську, нормативну, символічну, ідентифікаційну).

Виділяють різні підходи до класифікації організаційної культури підприємства. Ключовими науковцями, які розробляли типи організаційної культури є: Е. Шейн, Р. Хофштед, Ф. Тромпенаарс, К. Камерон, Р. Акофф, Ч. Ханді. В нашому дослідженні було використано методiku оцінки організаційної культури (OCAI), яка побудована на класифікації організаційної культури за підходом К. Камерона та Р. Куїна, які виділяють: кланову, ринкову, бюрократичну та адхократичну типи культур.

Формування організаційної культури – це спроба активного впливу на соціально-психологічний клімат та поведінку працівників. Формуючи в межах цієї культури певні установки, систему цінностей як «модель світу» для персоналу, можна передбачати, планувати та сприяти бажаному стилю роботи. Основні підходи до формування організаційної культури підприємства включають: внутрішній підхід, соціальний підхід, символічний підхід та спонукальний підхід. Основні етапи формування організаційної культури підприємства включають: вибір місії та визначення стратегії компанії, її цілей, пріоритетів, принципів, підходів, цінностей і бажаних норм; виявлення невідповідностей з визначеною стратегією розвитку; вивчення існуючих цінностей і норм; визначення позитивних та негативних цінностей; розробка комплексу заходів, що дозволить сформувати,

розвинути і закріпити бажані цінності і норми поведінки; вплив на існуючу систему; оцінку ефективності заходів.

Більшість зарубіжних успішних компаній свідомо встановлюють власну систему цінностей. Формування організаційної культури підприємства визначається впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, проникаючи й визначаючи її культурні особливості.

Основний вид діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за КВЕД: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Мережа «Сільпо» пропонує продукцію власного імпорту з понад 80 країн світу. Компанія реалізувала проект «Лавка традицій», який дозволяє знайти на полицях увагу відібрану продукцію малих українських виробників та фермерів, а також власні торгові марки «Премія» та «Повна чаша». Споживачами продукції є населення України. Основним конкурентом компанії є АТБ-маркет, а також її інші конкуренти включають Ашан, Метро, Варус, Траш, Еко-маркети та інші ритейли. Проведений аналіз показав, що в 2021-2023 роках компанія погіршувала фінансово-економічні показники своєї діяльності. Зважаючи на те, що компанія в 2021-2023 роках працювала збитково, то в ці 3 роки вона була нерентабельною, а також була нестійкою фінансово. При цьому, рівень лояльності клієнтів складає 55%. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища показав, що компанія працює в несприятливому середовищі (війна в країні, зниження платоспроможності населення, погіршення економічної ситуації в країні, тобто зростання темпу інфляції та курсів валют в 2022 році, міграція населення через воєнні дії). Однак, компанія продовжує реалізовувати інноваційні проекти та розвивати нові напрямки діяльності.

Проведене дослідження організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» показало, що в компанії присутні всі елементи організаційної культури (цінності, традиції, атрибути, ритуали, легенди), переважаючим типом організаційної культури за методикою Камерона К. та Куїна Р. є ринкова та адхократична (майже однаково виражені), а найменше проявлений тип – бюрократичний.

Серед виявлених недоліків організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» недостатній рівень згуртованості працівників супермаркетів, що приводить до плинності кадрів. Компанія створює комфортні умови для роботи для менеджерів середньої та вищої ланки, але не для рядового персоналу. Окрім того, у працівників супермаркетів складний графік роботи та висока напруженість, робота пов'язана за стресом.

Було розроблено заходи щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд», які включають: розробку корпоративного кодексу «Сільпо»; розробку брошури про елементи організаційної культури; мотивацію персоналу (ввести доплату працівникам, які працюють більше 5 років 5% від окладу; ввести бонуси для працівників за досягнення, які накопичуються протягом року та перший тиждень січня працівник зможе за них обрати подарунок в корпоративному реєстрі подарунків; провести командоутворюючі тренінги; оптимізувати графіки роботи рядового персоналу супермаркетів); розробка нових традицій для персоналу супермаркетів (наприклад, святкування дня відкриття супермаркету).

Після проведення заходів очікується зростання доходів компанії на 10%, валовий прибуток збільшиться на 15%, а фінансовий результат до оподаткування залишиться збитковим, проте, рівень збитку зменшиться на 84,4%. Для подолання збитковості компанії мало проводити удосконалення організаційної культури, оскільки необхідно також проводити удосконалення цінової політики, оптимізацію витрат та ще ряд заходів, які повинні проводитись комплексно. Однак, проведення запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» очікується покращення психологічного клімату в колективі, зростання мотивації персоналу, що вплине на продуктивність праці персоналу та дозволить збільшити доходи компанії на 10%, а також збільшити лояльність персоналу та споживачів, покращити імідж підприємства та збільшити його конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Харків. Нац. Ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
2. Гассаб О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 4. С.214-219.
3. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. Science, Research, Development. 2021. № 39. С. 12–15
4. Гевко В.Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережових структур: мейнстрім та альтернативи розвитку. Економічні науки. 2020. № 1. С. 203-206.
5. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 4 (18). С.22-30.
6. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Economic journal Odessa polytechnic university. 2021. № 2 (16). С. 25-33.
7. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. Приазовський економічний вісник. 2020. № 5 (22). С. 69-72.
8. Звіт «Про управління за 2022 рік» ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
9. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». 2022. № 1(50). С. 103–107.

10. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № (164). С. 86-90.
11. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 20-24.
12. Ігнат'єва А.Г., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *ВІСНИК ХНТУ*. 2021. № 2 (77). С. 252-259.
13. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125/120> (дата звернення: 12.02.2024).
14. Кінас І.О. Напрями розвитку організаційної культури підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 108-116.
15. Копчак Ю. С., Дорошенко Т. М. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). С. 156-167.
16. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 473–479.
17. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. № 2(81). С.93-98.
18. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (13). С. 99-107.
19. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № (184). С. 107-113.

20. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3 (27). С. 81–89.

21. Маргасова В., Плота С. Перспективні напрями трансформації організаційної культури закладів вищої освіти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(30). С. 7–19.

22. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 245–250.

23. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118.

24. Миронов О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525/2444> (дата звернення: 08.02.2023).

25. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03 (дата звернення: 15.01.2023).

26. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (39). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782> (дата звернення: 04.02.2023).

27. Нетребя І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1365/1318> (дата звернення: 12.02.2024).

28. Організаційна культура відомих компаній. URL: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=118> (дата звернення: 12.02.2024). Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

29. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).

30. Парій Л., Фатєєва В. Визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві «Лайт Іт». *Підприємництво та інновації*. 2023. № (27). С. 64-67.

31. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С.164-175.

32. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7743> (дата звернення: 12.02.2024).

33. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.

34. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № (22). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/95/90>(дата звернення: 12.02.2024).

35. Сеник Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (4). С. 232–239.

36. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірjувальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118-123.

37. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 12.02.2024).

38. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118.

39. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Фаховий електронний науково-практичний*

журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління». 2023. № 7.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).

40. Храпкіна В.В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 2 (224). С.27-34.

41. Чернух Д.В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбас*. 2023. № 2 (72). С.79-91.

42. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2(19). С. 148-151.

43. Ansoff Igor The New Corporate Strategy. Revised. 1988. 288 p.

44. Blake R. R, Mouton J. S. Concern for People and Production. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. 2017. P. 157-166.

45. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: www.denisonconsulting.com (дата звернення: 01.02.2024).

46. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective. *Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences*. 1994. Vol. 5. № 3.

47. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London : McGraw-Hill, 1991. 89 p.

48. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356-396.

49. Cameron K. S., Quinn R. E.. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco, CA : JosseyBass, 2006. 242 p.

50. Cooke R.A. Lafferty J.C. *Organizational Culture Inventory. OCI Detailed Report*. 2014. 201 p.

51. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. 1983. Vol. 29. P. 363-377.
52. Matsumoto D. Culture and Psychology. Cengage Learning. 2016. 544 p.
53. Shane E. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass. 1999. 464 p.
54. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding The waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London : Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996. 192 p.
55. Wallach, E. Individuals and organizations: the cultural match / E. Wallach // Training and Development Journal. 1983. № 2. Pp. 28-36