

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ _____ ” _____ 2021 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”**

**Тема: «Формування організаційної культури
ТОВ «Золотий дим»**

Виконала: Трегубенко Карина Олександрівна

Керівник: к.е.н., доц. кафедри МЗЕДП Білявський Валентин Миколайович

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Білявський В.М.)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"__" _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студентки

Трегубенко Карини Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **«Формування організаційної культури ТОВ «Золотий Дим»**

затверджена наказом ректора від «19» 03 2021 р., № 450/СТ

2. Термін виконання проекту (роботи): з 05.04.2021 р. до 06.06.2021 р.

3. Вихідні данні до проекту (роботи): **статут ТОВ «Золотий Дим», літературні джерела, Інтернет-ресурси, законодавчі акти.**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити сутність організаційної культури підприємства, розглянути методи оцінки організаційної культури підприємства; здійснити аналіз організаційної культури ТОВ «Золотий Дим»; розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Золотий Дим».

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. 4, табл. 5;

Аналітико-дослідницький розділ: рис. 21, табл. 10;

Проектно-рекомендаційний розділ: рис. 6, табл. 3.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ — акціонерне товариство

ЖЦ — життєвий цикл

ОК — організаційна культура

ОСВ — організаційна соціальна відповідальність

ТОВ — товариство з обмеженою відповідальністю

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ пор.</i>	<i>Етапи виконання дипломного проекту (роботи)</i>	<i>Термін виконання етапів</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір та обробка фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»	05.04.2021-09.04.2021	Виконано
2.	Визначення сутності, особливостей та аналіз організації культури підприємства	10.04.2021-12.04.2021	Виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу організаційної культури	до 18.04.2021	Виконано
4.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 24.04.2021	Виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до 02.05.2021	Виконано
6.	Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності організації культури ТОВ «Золотий Дим»	до 13.05.2021	Виконано
7.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 20.05.2021	Виконано
8.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 24.05.2021	Виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 01.06.2021	Виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 06.06.2021	

Студентка

_____ (Трегубенко К.О.)

Керівник дипломного проекту (роботи)

_____ (Білявський В.М.)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Формування організаційної культури ТОВ «Золотий дим» містить 110 сторінок, 19 таблиць, 31 рисунок, 15 формул. Перелік посилань нараховує 100.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретично — методичним основам організаційної культури підприємства, розкрито такі питання: сутність поняття організаційної культури, особливості формування організаційної культури на підприємствах, методи завдяки яким оцінюється організаційна культура.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його господарської діяльності, розглянуто стан існуючої організаційної культури, проведений аналіз та оцінка ефективності організаційної культури підприємства.

У третьому розділі вказані основні шляхи підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури підприємства, розглянута тема удосконалення організаційної культури, розкрито тему організаційної соціальної відповідальності підприємства.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: організаційна культура підприємства, управління, ефективність, підприємство .

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа на тему: «Формирование организационной культуры ООО «Золотой дым»» содержит 110 страниц, 19 таблиц, 31 рисунок, 15 формул. Перечень ссылок насчитывает 100.

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретически — методическим основам организационной культуры предприятия, раскрыты такие вопросы: сущность понятия организационной культуры, особенности формирования организационной культуры на предприятиях, методы благодаря которым оценивается организационная культура.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его хозяйственной деятельности, рассмотрены состояние существующей организационной культуры, проведен анализ и оценка эффективности организационной культуры предприятия.

В третьем разделе указаны основные пути повышения эффективности управления развитием организационной культуры предприятия, рассматриваемая тема совершенствования организационной культуры, раскрыта тема организационной социальной ответственности предприятия.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: организационная культура предприятия, управление, эффективность, предприятие.

ABSTRACT

Graduate work on the topic: "Formation of organizational culture of the LLC" Zolotyy Dym " contains 110 pages, 19 tables, 31 figures, 15 formulas. The list of links is 100.

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical and methodological foundations of organizational culture of the enterprise, the following issues are revealed: the essence of the concept of organizational culture, features of formation of organizational culture at enterprises, methods by which organizational culture is evaluated.

The second section presents the general characteristics of the studied enterprise, analyzes its economic activity, considers the state of the existing organizational culture, analyzes and evaluates the effectiveness of the organizational culture of the enterprise.

The third section indicates the main ways to improve the management of organizational culture of the enterprise, discusses the topic of improving organizational culture, reveals the topic of organizational social responsibility of the enterprise.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: organizational culture of the enterprise, management, efficiency, enterpris

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.	11
1.1. Характеристика сутності організаційної культури підприємства	11
1.2. Особливості формування організаційної культури підприємства	22
1.3. Методичний інструментарій щодо визначення стадій життєвого циклу організаційної культури підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ЗОЛОТИЙ ДИМ»	40
2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства	40
2.2. Дослідження структури організаційної культури в системі управління підприємством	50
2.3. Оцінювання ефективності формування організаційної культури в структурі забезпечення результативності підприємства.....	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ЗОЛОТИЙ ДИМ»	69
3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури підприємства	69
3.2. Розробка заходів з впровадження елементів організаційної культури в діяльність підприємства	78
3.3. Формування збалансованої організаційної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності бізнесу	87
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна ситуація в сфері соціально-трудових відносин визначається глибиною якісних перетворень і динамікою змін на ринку праці. У їх числі фахівці відзначають зростання попиту на висококваліфікованих працівників, гнучкі форми зайнятості, підвищення вимог працівників до умов праці. У той же час, вже практично вичерпані резерви екстенсивного зростання ефективності діяльності підприємства за рахунок технологічних і виробничих факторів. У зв'язку з цим виникає необхідність в якісно нових підходах до управління персоналом. Відбувається заміщення бюрократичних структур на більш гнучкі, змінюється роль менеджера від адміністратора до лідера, акценти в управлінні зміщуються від дисципліни, контролю поведінки і вимірювання результатів до навчання, розвитку та поліпшення відносини працівників до своїх обов'язків.

Ефективна реалізація цих процесів можлива в контексті гуманістичного підходу до управління персоналом, заснованому на концепції організаційної культури підприємства. Організаційна культура в широкому плані являє собою соціально-трудовий простір організації, який формує у співробітників певні погляди і поведінкові установки на підставі системи поділюваних цінностей, норм і переконань. Світові тенденції розвитку теорій управління свідчать про те, що організаційна культура, будучи предметом гострої уваги практиків і теоретиків, все частіше стає об'єктом управлінської діяльності.

Особливості формування і розвитку сучасних українських соціально-трудових відносин полягають в одночасному розгортанні декількох процесів. В ході соціально-економічних перетворень змінюються менталітет, стандарти і стереотипи економічної поведінки працівників, які обумовлюють специфіку внутрішньо-фірмових трудових відносин. Розвиток позаекономічних відносин Україні і процеси глобалізації висувають високі вимоги до дотримання загальноприйнятих форм ділового спілкування, етики корпоративних норм. Під впливом західних теорій і методик відбувається трансформація

старих і формування нових підходів до управління людськими ресурсами, в тому числі розвивається концепція організаційної культури підприємства. Ступінь теоретичної і практичної розробленості проблеми. Проблематика організаційної культури знаходиться на перетині сфер вивчення декількох дисциплін - дослідження в сфері соціально-трудова відносин і зайнятості, управління персоналом, менеджмент, соціологія, соціальна психологія, антропологія, культурологія. В даному дослідженні організаційна культура переважно розглядається з позицій економіки праці та соціології.

У вітчизняній науці різні аспекти розвитку соціально-трудова відносин і економіки праці всебічно досліджуються в роботах Н.А. Волгіна, В.Е. Гимпельсон, О.В. Харчишиної, Р.П. Колосової, В.Г. Костакова, Л.А. Костіна, Г.Г. Мелікьяна, Ю.В. Білявської, Ф.Т. Прокопова, С.Ю. Рощина, Т.П. Разумова, Л.С. Чижової і ін.

Мета і завдання дослідження. Основна мета даної роботи – визначення місця і ролі організаційної культури в системі управління на підставі систематизації та поглиблення сучасних підходів до дефініції «організаційна культура», структуризації і виміру цього явища.

Досягнення поставленої мети визначило структуру роботи, послідовність формулювання і вирішення наступних основних завдань:

- охарактеризувати сутність поняття організаційної культури підприємства;
- дослідити особливості формування організаційної культури підприємства;
- визначити методичний інструментарій щодо визначення стадій життєвого циклу організаційної культури підприємства;
- провести аналіз профілю діяльності підприємства;
- дослідити структуру організаційної культури у системі управління підприємством;
- оцінити ефективність формування організаційної культури у структурі забезпечення результативності підприємства;

— обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури підприємства;

— розробити заходи з впровадження елементів організаційної культури у діяльність підприємства;

— сформулювати збалансовану організаційну культуру підприємства у контексті соціальної відповідальності бізнесу.

Об'єктом дослідження підприємство ТОВ «Золотий Дим».

Предметом дослідження є організаційна культура підприємства в рамках управління підприємством.

Методи дослідження. У дипломній роботі для аналізу та оцінки організаційної культури були використані наступні методи: метод поелементної якісної оцінки; визначення типу організаційної культури за класифікацією Ч. Хенді; характеристика організаційної культури за методом OSAI К.Камерона. р.Куїнна; метод опитування.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи слугували: вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела Інтернет та фактичні дані діяльності ТОВ «Золотий Дим».

Практичне значення отриманих результатів. Результати розв'язання поставлених в дипломній роботі задач являють собою методичну основу вдосконалення організаційної культури у системі управління трудовими ресурсами підприємства.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження доповідалися та отримали схвальні відгуки на щорічній звітній науковій конференції викладачів та аспірантів на Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (м. Полтава, 21 квітня 2021 р.)

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 99 сторінках. Робота містить 19 таблиць, 31 рисуноків, додаток. Список використаних джерел налічує 100 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Характеристика сутності організаційної культури підприємства

Перші зарубіжні дослідження сутності організаційної культури почали проводити в 60-х рр. XX ст. Окремі її елементи, а саме ціннісна складова вивчалася в 50-х рр. XX ст. в США і Канаді. У 80-х рр. XX ст. питання формування організаційної культури та її впливу на підприємство в цілому були віднесені до розряду найголовніших і найбільш досліджуваних проблем менеджменту в США та країнах Європи. В першу чергу, зарубіжні вчені розглядали поняття організаційної культури як соціальне з точки зору характеристики діяльності підприємства та членів його колективу, методів їх роботи з клієнтами і форми взаємин [12, с.3].

Оскільки мова йде саме про організаційну культуру, а не про будь-які інші види культур, то, перш за все, необхідно досліджувати саме поняття «організація», яке лежить в її основі. Одним з найбільш поширених визначень «організації» є дефініція її як «об'єднання людей, що реалізують певну програму на основі встановлених процедур і правил» [91].

Саме такі правила ведення бізнесу, задекларовані в документах або встановлені негласно, виступають частиною організаційної культури підприємства. Цінності, переконання і артефакти - інші суттєві елементи організаційної культури певного підприємства, які виражають його внутрішньо-організаційний духовний світ і зовнішню оболонку.

Виходячи з цього організаційну культуру розуміють як: «систему відносин, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у людини даного культурного співтовариства досить унікальну, загальну для них психологію, спільність мислення і почуття, сприйняття і оцінки», а також

як «систему особистих і колективних цінностей, прийнятих і поділюваних усіма членами підприємства; набір прийомів і правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність в даний час» [22].

Тим не менш, це не єдині поняття «організаційної культури», подані вітчизняними вченими. За підрахунками Н.П. Любомудрова, таких тлумачень більше 250 [61, с.79].

Традиційно виділяють два основних теоретичних підходи до вивчення організаційної культури підприємства - раціональний і метафоричний. Основні відмінності вищеназваних підходів полягають в розумінні організаційної культури або як елемента або атрибута підприємства, або як метафори підприємства.

Відповідно, в першому підході організаційна культура піддається управлінню і може бути досліджена за допомогою емпіричних методів.

Виходячи з постулатів метафоричного підходу, управління культурою і її зміна неможливі. Кожен з підходів націлений на рішення задач певної проблемної області. У нашому дослідженні ми дотримуємося раціонального підходу до визначення організаційної культури.

Труднощі створення універсального і загально визнаного визначення організаційної культури пов'язані зі складністю її однозначного тлумачення, тривалою історичною еволюцією її змісту, наявністю великої кількості близьких по суті понять, перетином з іншими концепціями і знаходженням в сфері вивчення декількох дисциплін.

На нашу думку, найвдалішим є поняття, яке дала О.В. Харчишина. Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів підприємства в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психоло-

гічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) складові [97].

В силу даних проблем, можна провести класифікацію визначень організаційної культури на підставі виділених критеріїв. В різних джерелах організаційна культура в основному розглядається як:

- набір колективних ідеологічних уявлень, цінностей, установок, характеристик, звичаїв;
- норми, стандарти, принципи, «правила гри», формальні обмеження, заведений порядок;
- формальна і неформальна взаємодія;
- набір прийомів, правил і чинників для вирішення проблем;
- модель, манера або спосіб діяльності, поведінки і мислення на підприємстві, методи та технічні прийоми;
- система зразків, норм, ролей, відповідних певним цінностям;
- «метафора» підприємства;
- символічні аспекти підприємства.

Дані визначення тяжіють або до психологічних, або до організаційно-економічних, або до соціально-економічних описів. Визначення, які відображають соціально-економічну спрямованість організаційної культури, характеризують її роль в соціально-трудовах відносинах, а організаційно-економічні визначення акцентують увагу на можливості організаційної культури впливати на ефективність діяльності підприємства.

Слід розрізняти поняття «організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових відносин» і «організаційний клімат». Поняття «корпоративна культура» і «внутрішня культура підприємства» частіше всього використовуються як синоніми до поняття «організаційна культура». Аналогічної позиції ми дотримуємося і в нашому дослідженні.

Найбільш часто використовуваним є наступне визначення організаційної культури: «організаційна культура — це патерн (схема, модель, рамки)

колективних базових уявлень, які визнаються групою при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем».

Відсутність єдності розуміння сутності організаційної культури ускладнює ідентифікацію її елементів. Так, В.О. Кравчанко і В.Г. Нікіфоренко виділяють два її основні елементи: ідеологічну складову місії підприємства і унікальну систему ціннісних елементів [59, с.152].

У роботі Н.П.Воробйової представлений термінологічний аналіз поняття «корпоративна культура». Серед інших визначень вона приводить формулювання В.О. Кравчанко, в якому вказані наступні елементи корпоративної культури: «корпоративна культура охоплює більшу частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, манеру персоналу одягатися і встановлені стандарти якості продукції, що випускається» [56, с.42].

Організаційна культура є сполучною ланкою, що з'єднує між собою всю внутрішнє середовище будь-якого підприємства в особі співробітників, управлінських рішень, технологій, фінансів.

Організаційна культура виступає, як сукупність культурно-психологічних чинників, які існують всередині підприємства, завдяки яким відбувається згуртування співробітників підприємства, становлення сприятливої робочої атмосфери і стимулювання зростання конкурентоспроможності підприємства.

Варто відзначити, що в даний час організаційна культура все більше розвивається і набирає популярність серед підприємств. Керівники прагнуть підвищити рівень організаційної культури на своєму підприємстві, так як ефективна і стабільна організаційна культура допомагає сформувати думку про підприємство у замовників, потенційних постачальників, клієнтів, тим

самим впливаючи на їх подальшу співпрацю. Наприклад, на підприємстві з важкою атмосферою і розрізненим ставленням між співробітниками виконання роботи і продуктивність будуть низькі і непривабливі для осіб, що становлять зовнішнє середовище.

Роздумуючи про сутність поняття «організаційна культура», в першу чергу необхідно зрозуміти, на що вона спрямована і в чому полягає головне призначення існування розвиненої і сучасної організаційної культури на будь-якому підприємстві. Відмітимо, що підприємство - це в першу чергу люди, які працюють на ньому і взаємодіють один з одним. У свою чергу, кожна людина, безумовно, індивідуальна. Іншими словами, всі люди відрізняються один від одного думками, характерами, стилем ведення роботи, поведінкою і т.п. Усе це є значним фактором, що впливає на реакцію людини, на взаємодії в результаті виконання роботи на підприємстві [39, с.15].

Крім того, якщо розглядати підприємство як об'єкт управління, то, на наш погляд, варто відзначити, що вона має величезне різноманіття цілей і завдань, неймовірну систему зовнішніх і внутрішніх зв'язків і інше. У спільній діяльності і відносинах співробітники намагаються слідувати певним принципам, мають певні уявлення про діяльність, дотримуються певних переконань і системи цінностей. При цьому вони спільно діють в напрямку до здійснення поставлених завдань.

Об'єднуючи все вищесказане, підприємство з цього боку наділяється властивостями, що дозволяють говорити про неї як про деякий культурний простір, який впливає на регулювання поведінки людей, характер або атмосферу життєдіяльності підприємства.

Культура і поведінка впливають на атмосферу всередині підприємства; взаємини між співробітниками формуються відповідно до поведінки і реакції на ті чи інші правила на підприємстві, традиції і звичаї, які, в свою чергу, відображаються в культурі. Тому, можна з упевненістю стверджувати, що культура і поведінка взаємно впливають один на одного. А культура, в свою

чергу, впливає і на те, що люди роблять, і на те, як вони це роблять. Таким чином, не буде помилкою назвати організаційну культуру найважливішою умовою якісного виконання роботи з боку персоналу [35, с.162].

Для підприємств сучасного суспільства культура являє собою потужний стратегічний інструмент, який дозволяє направити окремі підрозділи або окремих осіб на досягнення єдиної мети, забезпечуючи ефективну взаємодію між ними. Тобто носіями організаційної культури виступають люди, співробітники. І, оскільки, будь-який член підприємства є її частиною, то і організаційна культура стає невід'ємним атрибутом підприємства.

Таким чином, зібравши воедино все вищезгадане, можна дати наступне поняття організаційної культури.

Організаційна культура — це сукупність цінностей, норм, традицій, особливостей, переконань, які існують у того чи іншого колективу і визначають відповідну концепцію поведінки людей в умовах трудової діяльності.

Будь-яке підприємства має свою індивідуальність, свою культурні особливості. На кожному підприємства є свій лідер, керівник, від якого і залежить формування цінностей, правил, традицій, прийняття тих чи інших управлінських рішень також додавання підприємству нотки унікальності, виділяючи її серед інших.

Так як ми вже з'ясували, що підприємством є окремий організм, а організаційна культура — сполучна ланка, то, слід відзначити існування елементів, що дозволяють підприємству безпомилково і ефективно функціонувати (рис. 1.1).

Кожен елемент має важливе значення у функціонуванні організаційної культури. Так, наприклад, цінності, різні правила поведінки і норми задають атмосферу на підприємстві, між колегами та співробітниками [37, с.241]. Маючи певні цінності і правила, встановлені керівництвом, підприємство формує взаємини як усередині, так і поза своєї діяльності. Спираючись на ці

елементи, співробітники чітко розуміють, як вони повинні себе вести, що їм робити не дозволено, а що вітається.

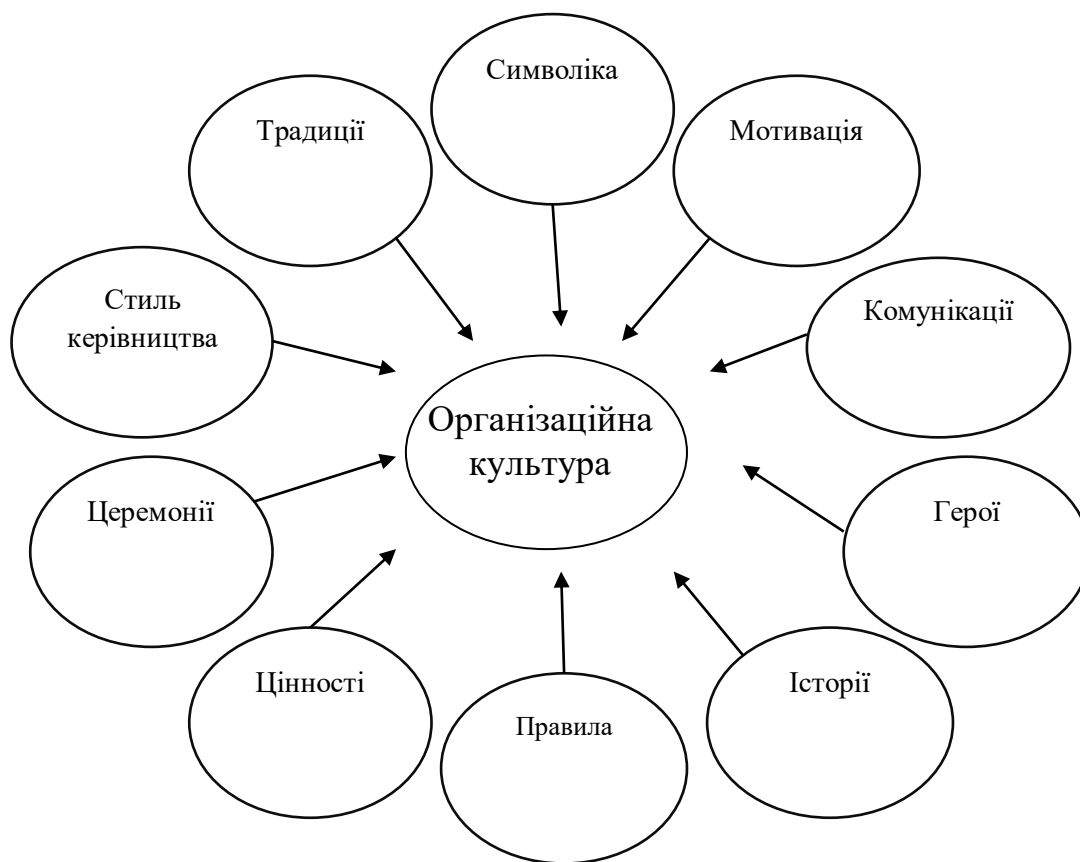


Рис. 1.1. Базові елементи організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі джерела [89]

Мотивація здатна стимулювати зростання продуктивності і сформувати у співробітників бажання працювати. Мотивація може здійснюватися у вигляді:

- публічного заохочення співробітників, які найкращим чином проявили себе;
- раптових подарунків для співробітників;
- надання співробітнику позапланового вихідного дня;
- видачі грошової премії.

Давно відомо, що ефективність комунікацій залежить від психологічного настрою колективу. Там, де керівник використовує суворі методи

впливу на колектив, то в атмосфері спостерігається розрізненість і нервовість і, як наслідок, низька продуктивність праці, плітки, плинність кадрів і інші негативні наслідки. Дані варіації подій можуть призвести підприємство до занепаду або навіть повного банкрутства. Якщо ж на підприємстві керівник взаємодіє з колективом за допомогою ділового мовлення і спокою, то і атмосфера на підприємстві сприяє ефективній продуктивності і, відповідно, зростанню прибутку [62, с.171].

Формування іміджу підприємства і процес становлення бренду відбуваються тільки при наявності розвиненої організаційної культури. Це надзвичайно важлива умова у сучасній ринковій структурі, де підприємство повинно бути клієнтоорієнтованим, відкритим, конкурентоспроможним і впізнаваним.

Саме організаційна культура допомагає новоспеченому співробітнику або людині, яка тільки знаходиться в пошуках робочого місця, розібратися в наступних питаннях:

- Що вдає із себе підприємство?
- Яка роль даного підприємства в ринковій економіці країни?
- Яка соціальна роль підприємства в суспільстві?
- Чи конкурентоспроможне підприємство?
- Які обов'язки має виконувати підприємство щодо споживачів?
- Клієнтоорієнтованість підприємства.

На думку О.В. Харчишиної, слід виділити такі основоположні елементи організаційної культури [43, с.88]:

- зразки базових припущень, яких дотримуються члени підприємства у своїй поведінці і діях;
- цінності, що розділяються всіма членами підприємства;
- символіка, за допомогою якої членам підприємства передаються ціннісні орієнтири.

Незважаючи на різноманіття підходів до тлумачення сутності поняття «організаційна культура» і її елементів, в них є спільні моменти: місія підприємства; цінності підприємства і норми поведінки.

Місія в широкому сенсі слова — це соціальне призначення підприємства, той сенс, заради якого вона створювалася. Організаційна культура виходить з місії. Наприклад, місія Google: «зручно організувати всю інформацію в світі і зробити її доступною і корисною кожному». Місія Twitter: «миттєво з'єднувати людей всюди». Місія Adidas: «Стати кращим спортивним брендом у світі. Ніколи не порівнювати кількість з якістю. Спортсмен завжди на першому місці» [41, с.31].

Цінності підприємства - це те, що є найбільш важливим для підприємства. Однією з пілотних робіт з управління організаційними цінностями стала робота Ф. Шахзада «Організаційна культура за організаційним показником» [29, с.975]. У ній описана концепція «7 С», центральною ланкою в якій є корпоративні цінності, що представляють собою, на думку авторів, важливий ресурс розвитку підприємства, цільові установки і вимоги, що пред'являються до персоналу.

Норми поведінки - це етичний кодекс, в якому прописані правила поведінки в певних ситуаціях. Наприклад, в компанії McDonalds при прийомі на роботу, кожного співробітника знайомлять з нормами ділового поведінки. Вони починаються з цитати Р. Крока — першого власника мережі: «В основі всієї нашої діяльності лежить дотримання ділової етики, чесність і надійність. Щоб створити репутацію, потрібен час. Ми не займаємося саморекламою. Ми ділові люди з твердою, незмінною і конструктивною програмою ділової етики, яка не застаріє ... і через багато років» [92].

В якості додаткових складових організаційної культури авторами називаються: культура взаємної довіри і поваги; поведінка лідера; зворотній зв'язок; ритуали і символіка.

Культура взаємної довіри і поваги існує далеко не на всіх підприємствах. На підприємствах, позбавлених її, співробітники бояться вислов-

лювати свою думку і брати участь в обговоренні проблем. На таких підприємствах відсутня атмосфера довіри і поваги. Це призводить до незадоволеності персоналу умовами праці, втрати можливості розглянути проблему з різних точок зору, зниження інноваційної праці.

Лідер, з яким часто асоціюється керівник, спрямовує роботу колективу і несе відповідальність за її результат. Поведінка лідера має надихати співробітників, допомагати їм долати труднощі, адаптуватися до нового. Керівник повинен виступати в ролі прикладу для своїх підлеглих, ставитися до них з повагою, бути чесним перед собою і перед ними. Таке ставлення дозволить створити необхідні умови для роботи колективу на благо свого підприємства [6, с.407].

В якості ефективного інструменту управління персоналом і підвищення ефективності бізнес-процесів використовується такий елемент організаційної культури, як зворотний зв'язок. Це потужний інструмент впливу, спрямований на інформаційний обмін між керівником і підлеглими з метою отримання керівником актуальної інформації про наслідки прийняття тих чи інших управлінських рішень, а також пропозицій щодо вдосконалення роботи підприємства [41, с.149].

Важливими компонентами організаційної культури, які широко розглядаються в науковій літературі, є звичаї, ритуали і символіка підприємства. Саме завдяки ритуалам і звичаям співробітники долучаються до цінностей підприємства, відчують себе її необхідною частиною. Складовими ритуалів і звичаїв є й такі корпоративні заходи, як пікніки, вечори в театрах, святкування ювілеїв і дня заснування підприємства. Беручи в них участь, співробітники мають можливість у неформальній обстановці поспілкуватися з керівництвом, встановити дружні контакти з працівниками інших підрозділів, що сприяє зміцненню загального корпоративного духу.

Найважливішою складовою організаційної культури є корпоративна символіка. Корпоративні відзнаки сприяють залученню уваги не тільки до продукції підприємства, а й до всієї його діяльності, що, за певних умов,

формує позитивний образ підприємства у потенційних клієнтів, партнерів і співробітників.

Таким чином, значення організаційної культури в діяльності сучасного підприємства важко переоцінити. Вона допомагає згуртувати колектив, націлити його на випуск якісної продукції і надання якісних послуг, формувати позитивний образ підприємства, виділяти її серед інших аналогічних підприємств.

На сьогоднішній день, як ви вже відзначали, не вироблено єдиний підхід до визначення сутності поняття «організаційна культура» і її елементів. Кожна підприємство оперує своїм набором компонентів організаційної культури. Однак саме: місія, норми поведінки та цінності підприємства є найголовнішими. Саме вони формують ідеологічний «стрижень» підприємства.

В контексті цілей дослідження, ми сформулювали наше розуміння організаційної культури, що відбиває її роль в системі соціально-трудових відносин і в системі управління персоналом. Відповідно, організаційна культура — це внутрішньо фірмовий соціально-трудоий простір, в якому здійснюється взаємодія працівників на основі спільних цінностей, норм, ідеології і моделей поведінки, узагальнюючих особливості їх трудової діяльності та обумовлюючих принципи, методи і інструменти практики управління персоналом даного підприємства.

Системний підхід до розгляду явища організаційної культури передбачає послідовне вивчення її структури, властивостей, функцій, методів її вимірювання та особливостей управління нею.

Згідно з опитуваннями консалтингової компанії McKinsey, більше 80% інвесторів вважають якість корпоративного управління, у тому числі, рівень організаційної культури, визначальним фактором при прийнятті інвестиційних рішень. В підприємство з ефективною культурою інвестори готові вкладати в середньому на 40% більше. За оцінками журналу «Newsweek»,

американські підприємства витрачають щорічно на діяльність, пов'язану з корпоративною культурою, близько 4 млрд. дол.

Отже, організаційна культура є сукупністю культурно-психологічних чинників, які існують всередині підприємства, завдяки яким відбувається згуртування співробітників, формування сприятливої робочої атмосфери і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Особливості формування організаційної культури підприємства

Формування організаційної культури підприємства, в широкому сенсі, досить складний і тривалий процес, відбувається незалежно від організованості або ж стихійності і повинен характеризуватися всесторонністю і комплексністю вивчення об'єкта дослідження, системністю здійснення необхідних процедур, їх регулярністю, терміновістю і систематичністю проведення протягом усього періоду дослідження.

В результаті здійснених заходів, організаційна культура характеризується, як сформована, тобто можна говорити про завершеність впровадження всіх її зовнішніх атрибутів в соціально-психологічні, виробничі процеси на підприємстві, повне прийняття її основ і елементів на озброєння персоналом, що може зайняти досить тривалий період часу і вимагати проведення додаткових процедур.

У вузькому ж розумінні, формування є відправною точкою розвитку організаційної культури підприємства, його початковим етапом і першочерговим завданням, по-перше, для присвоєння підприємству певних відмінних властивостей, які прямо пов'язані з виробничим процесом, його техніко-технологічною стороною, в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що дозволяє підвищити впізнаваність даного конкретного підприємства. По-друге, для досягнення ефективного рівня організації управлінської і вироб-

ничого праці, підвищення її продуктивності, згуртованості команди, результативності діяльності підприємства в цілому.

Формування організаційної культури конкретного підприємства є певним базисом для поступового переходу в якісно нове, поліпшене становище з метою досягнення поставлених завдань, що слід розглядати як процес розвитку організаційної культури, який характеризується отриманням певних результатів позитивного або негативного характеру [36, с.114].

Позитивні результати процесу розвитку організаційної культури підприємства пов'язані, в першу чергу, з якісними змінами організаційної поведінки і організаційного розвитку в цілому. Це і прийняття нових правил організаційної поведінки, якісне поліпшення системи цінностей і ціннісних орієнтацій персоналу, відповідних місій підприємства, що повністю відповідають його філософії розвитку.

Негативними результатами внесення змін до організаційної культури для її подальшого розвитку на цій основі є повне або часткове неприйняття нових норм, правил, принципів організаційної поведінки, виникнення неформальних лідерів і культивування старої системи цінностей, часом негативних або тих, які зжили себе. Це призводить до посилення процесів роз'єднаності в колективі, зменшення сили впливу керівника на персонал, підриву його авторитету, що відбивається в системі соціально-трудова відносин і нерідко спричиняє за собою збільшення плинності кадрів. У зв'язку з цим, формування і розвиток організаційної культури підприємства безпосередньо залежить, по-перше, від знань, умінь, здібностей і таланту керівника, широти його повноважень, а, по-друге, від рівня розвитку підприємства в цілому, його потенціалу та наявних можливостей для його реалізації, оскільки мова йде не тільки про матеріально-технічний та фінансовий потенціал, а й про інтелектуальний [40, с.47].

Таким чином, формування організаційної культури підприємства - це процес встановлення певної сукупності цінностей, норм, правил організаційної поведінки, а також образів і зовнішніх атрибутів прояву організаційної

культури, що впливають на регулювання системи соціально-трудоких відносин на підприємстві, їх впровадження і закріплення, що характеризується комплексністю і завершеністю дій.

Розвиток організаційної культури підприємства, навпаки, - це тривалий процес зміни організаційної культури підприємства, пов'язаний з переходом організаційної культури в якісно новий стан і характеризується безперервністю в часі, іноваційністю та планомірністю дій.

Однак, як формування, так і розвиток організаційної культури підприємства націлені на відповідність якомусь ідеалу, розробленому або явному. Досягнення поставлених завдань багато в чому залежить від правильного формування організаційної культури підприємства, яке має гуртуватися на результатах проведеної комплексної діагностики вже існуючої організаційної культури або окремих її елементів, сформованих за великим рахунком стихійно, а при її відсутності — на аналізі організаційного клімату на підприємстві, його внутрішнього середовища в цілому. Формування організаційної культури підприємства піддається впливу первинних і вторинних факторів (рис. 1.2).

Дослідження факторів впливу зовнішнього середовища функціонування є вкрай важливим для визначення ключових умов формування організаційної культури підприємства, оскільки сила їх впливу інтенсивно зростає з плином часу в зв'язку з функціонуванням суб'єктів господарювання на основі ринкових механізмів. Жорсткість конкурентної боротьби призводить до необхідності вирішення проблем адаптації підприємства, його персоналу до зовнішніх умов, що змінюються господарювання, спрогнозувати хід подій якого стає практично неможливим. Тому успіх діяльності підприємства залежить від швидкості зовнішньої адаптації.

Таким чином, комплексне і правильне формування організаційної культури підприємства, як прояву взаємин багато в чому залежить від внутрішніх чинників впливу. Саме підприємство, будучи суб'єктом господарювання певної галузі, регіону, країни, не може бути відірваним від зовнішнього

середовища функціонування, а його організаційна культура — від зовнішніх умов її формування, факторів, що впливають на неї.

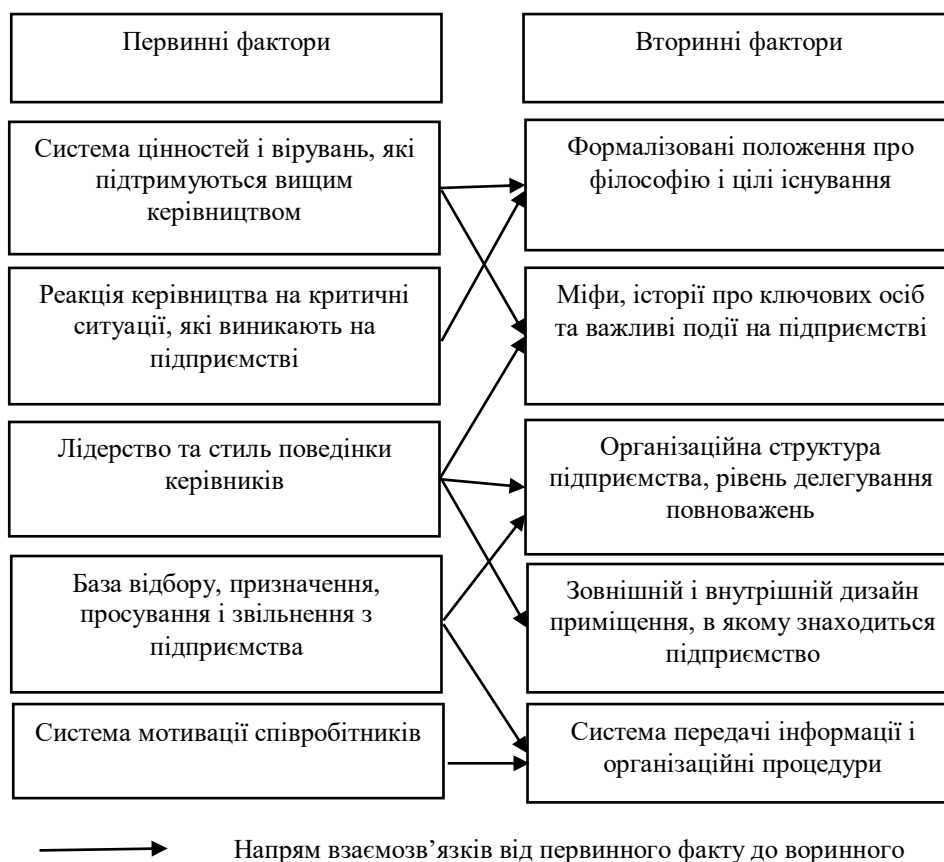


Рис. 1.2. Система чинників впливу на організаційну культуру підприємства і взаємозв'язків між ними

Джерело: розроблено автором на основі джерела [88].

Для вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організаційну культуру необхідно [63, с.283]:

- виділити найбільш істотні фактори, які впливають на організаційну культуру. Їх перелік буде визначатися сферою діяльності підприємства, ситуацією на ринку, її конкурентним становищем, потенціалом і ін.;
- визначити ступінь впливу кожного фактору на організаційну культуру експертним шляхом через опитування керівників, працівників підприємств;

— проаналізувати отримані результати, визначивши чинники, які надають найбільший вплив на організаційну культуру, напрямки їх впливу і можливості впливу на них з метою вдосконалення організаційної культури.

У процесі дослідження ми запропонували експертам (в кількості 15 осіб) оцінити ступінь впливу дванадцяти зовнішніх і дванадцяти внутрішніх факторів (табл. 1.1) [69, с.85]. Оцінка проводилася за дев'ятибальною шкалою методом парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання.

В цілому більш значний вплив на організаційну культуру підприємства становлять фактори внутрішнього середовища (75,1%). Серед них найбільш значущими є авторитет керівника в колективі (13,4%) і стиль управління підприємством (10,5%).

Вплив авторитету керівника на організаційну культуру проявляється в тому, що його основні переконання, світогляд, ідеали передаються його співробітникам всьому підприємства. Крім того, експерти вважають однаковими за значимістю систему мотивації персоналу і систему підбору кадрів (по 7,6%), які використовуються підприємством для формування і подальшого розвитку колективу, як ключового елементу, що визначає рівень розвитку організаційної культури та ефективність роботи підприємства в цілому.

Формування ефективної організаційної культури підприємства вимагає істотних витрат, обумовлених необхідністю фінансування заходів по впровадженню передового досвіду управління підприємством, а також його матеріально-технічного забезпечення. Експерти наголосили на важливості витрат на розвиток організаційної культури на рівні 7,5%. Оскільки організаційна культура визначається особливостями розвитку колективу підприємства, досить велике значення мають такі його характеристики як кваліфікаційний рівень і сталість складу (по 6,0%). Вплив рівня освіти і кваліфікації працівників на організаційну культуру проявляється в тому, які цінності зможуть сприйняти працівники, наскільки можливо прояв творчого підходу і ініціативності з їх боку, які і в якій кількості необхідні заходи для навчання, ротатії, підвищення кваліфікації працівників. Рівень розвитку взаємин всере-

дині колективу визначає успішність функціонування організаційної культури і може бути охарактеризований згуртованістю колективу (5,2%) і сформованістю корпоративного типу мислення (4,4%).

Найменш значимими серед розглянутих експертами визнані фактори, що характеризують підприємство як господарюючий суб'єкт: потенціал підприємства (2,7%), організаційно-правова форма (2,3%) і структура підприємства (1,8%).

Так, для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (наприклад, завоювання ринку, розширення, або утримання частки ринку). Своєю специфіку мають зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників тощо.

Менш значимими в порівнянні з факторами внутрішнього середовища, експертами були визнані фактори зовнішнього середовища (24,9%), серед яких найбільший вплив на організаційну культуру надають загальноприйняті норми професійної етики (4,9%), оскільки вони визначають стиль поведінки працівників підприємства в процесі здійснення службових обов'язків.

Таблиця 1.1

Аналіз ступеню впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на організаційну культуру підприємства

<i>Зовнішні фактори</i>		<i>Внутрішні фактори</i>	
<i>Найменування фактів</i>	<i>Питома вага, %</i>	<i>Найменування фактів</i>	<i>Питома вага, %</i>
Кодекси професійної етики	4,9	Авторитет керівника в колективі	13,4
Національна культура і менталітет	4,7	Стиль управління підприємством	10,5
Соціальна сфера	2,8	Система мотивації персоналу	7,6
Участь підприємства в міжнародній співпраці	2,8	Система підбору персоналу	7,6
Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути та ін.)	1,8	Витрати на розвиток організаційної культури	7,5
Наукові досягнення в сфері соціології управління	1,8	Плинність кадрів підприємства	6,0

<i>Зовнішні фактори</i>		<i>Внутрішні фактори</i>	
<i>Найменування фактів</i>	<i>Питома вага, %</i>	<i>Найменування фактів</i>	<i>Питома вага, %</i>
Економічна обстановка	1,3	Кваліфікація персоналу	6,0
Нормативно-правові акти по регулюванню трудових відносин	1,1	Сформованість корпоративного типу мислення	4,4
Політична ситуація	0,9	Потенціал підприємства	2,7
Інвестиційний клімат	0,9	Організаційно-правова форма	2,3
Державне регулювання діяльності підприємства	0,7	Структура підприємства	1,8
Всього	24,9	Всього	75,1

Джерело: розроблено автором на основі джерела [89].

Вплив національної культури та менталітету (4,7%) на організаційну культуру проявляється через сформовані в різних країнах з різними національними культурами певні моделі управління. Традиційно виділяють американський і японський стиль управління. Однак ідеологія управління вітчизняними підприємствами теж має свої особливості. Багато в чому на організаційну культуру впливає домінуюча в даному географічному регіоні релігія і ставлення до неї індивіда [70, с.91].

Міжнародне співробітництво (2,8%) впливає на організаційну культуру шляхом формування загальних напрямків і тенденцій розвитку підприємств (наприклад, глобалізація, інформаційна економіка), а також встановлення загальнолюдських цінностей.

Внутрішня політична (0,9%), економічна (1,3%), соціальна (2,8%) ситуації визначають рівень життя населення, специфіку умов функціонування підприємств в країні.

В рамках державного управління визначаються основні установки, що позначаються на економічній політиці. Все це впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, певною мірою соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності керівника підприємства перед суспільством.

Характер науково-технічного прогресу (1,8%) змушує підприємства зміщувати акцент у своїй виробничо-господарській діяльності на застосування наукомістких технологій. Про низький рівень організаційної культури сьогодні свідчить не тільки використання фізично і морально застарілого обладнання у виробничому процесі, а й морально застарілих методів організації виробництва, управління персоналом (лінійно-функціональні жорсткі структури управління, обмежені обов'язки відділів кадрів тощо).

Ділові партнери (1,8%) по-різному впливають на організаційну культуру. Особливості та специфіка ведення бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємовідносин з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання, комплектуючих, засновану на довірі, позитивної репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок в потрібних для безперебійного виробництва обсягах.

Законодавчі акти (1,1%) прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури. Наприклад, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування і місць відпочинку, вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень та ін. Положення організаційної культури повинні бути законними.

Отже, з вищезазначеної інформації можна зробити висновок, що процес формування організаційної культури підприємства є складним і залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів. Результати, отримані в ході аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можуть бути використані керівниками підприємств в процесі формування організаційної культури з метою зменшення негативного впливу, посилення позитивного впливу чинників, що дозволить створити культуру, найбільш відповідну внутрішньому середовищу і зовнішнім умовам.

1.3. Методичний інструментарій щодо визначення стадій життєвого циклу організаційної культури підприємства

Основу теорії життєвого циклу організаційної культури (ЖЦ) розробив в кінці минулого століття І. Адізес - один з провідних світових фахівців у галузі вдосконалення управління підприємствами і аналізу динаміки їх розвитку. В рамках своєї теорії ЖЦ професор І. Адізес розглядає підприємства як живі організми, які здійснюють свою діяльність, проходячи через схожі стадії життєвого циклу, демонструючи прогнозовані і повторювані моделі поведінки на кожній з них [12, с.7].

Автор теорії виділяє дев'ять стадій ЖЦ і дає детальну характеристику кожної з них, декларуючи, що успіх підприємства визначається здатністю менеджерів управляти переходом від однієї стадії до іншої. Дана теорія підтвердила свою практичну значимість у багатьох індустріально розвинених країнах світу; різні модифікації підходу І. Адізеса показані в табл. 1.2 [12, с.19].

Таблиця 1.2

Аналіз моделей життєвих циклів підприємств

<i>Стадії моделі</i>	<i>Компоненти системи управління підприємства</i>	<i>Автор моделей</i>
Зародження, дитинство, юність, розквіт, пізній розквіт, аристократизм, етап Салем Сіті, бюрократизація, смерть	Структура Лідерство	Адізес І.[12]
Початок, виживання, зростання, розширення, зрілість	Структура Стиль управління	Брюс Р., Скотт Б.[2]
Піонерна фаза, фази диференціації та інтеграції, асоціативна фаза	Структура Персонал	Лівехуд Б.[20]
Випробування прототипу, виробнича модель, нарощування виробництва, натуральний зріст, стратегічний розвиток	Структура Персонал Мотивація Централізація Лідерство	Гелбрейт Дж. [30]
Креативність, директивне керівництво, делегування, координація, співпраця	Структура Мотивація Стиль управління	Грейнер Л. [57]

<i>Стадії моделі</i>	<i>Компоненти системи управління підприємства</i>	<i>Автор моделей</i>
Концептуалізація і розвиток, комерціалізація, зростання, стабілізація	Структура	Казаньян Р. [99]
Стадія простих систем, стійка стадія, стадія розробки структур	Структура	Кан Р., Кац Д. [14]
Формування майбутньої ідеології, вибір «головних схем переміщення» і наймання персоналу, формування організаційної ідентичності, консервація і передбачуваність	Структура Персонал	Кімберлі Дж. [15]
Підприємництво, колективність, формалізація, розробка структури	Структура Лідерство Культура	Куїнн Р., Камерон П. [21]
Адаптація і завоювання своєї ніші через інновації, придбання ресурсів, розвиток методів роботи процедур, постановка цілей і отримання прибутку, підтримання поведінкових патернів і інституалізація структур	Структура Стратегія	Ліден Ф. [16]
Існування, виживання, успіх-звільнення, успіх-зростання, зліт, ресурсна зрілість	Стратегія Стиль управління Структура	Левіс В., Черчилл Н. [13]
Народження, юність, зрілість	Структура	Ліппітт Г. [16]
Народження, зростання, зрілість, відродження, руйнування	Стратегія Структура Персонал Централізація Стиль управління	Міллер Д., Фрізен П. [17]
Початок, швидке зростання, зрілість	Персонал Структура Мотивація	Мітчел Т., Саммер К., Сміт К. [18]
Шоу однієї людини», формалізована бюрократія, промисловий конгломерат	Структура Стратегія	Скотт Б. [2]
Народження або раннє зростання, середина життя, організаційна зрілість	Культура Стиль управління Персонал	Шейн Е. [31]

Що стосується України, то в зв'язку з тривалим періодом функціонування в умовах адміністративно-командної економіки, відносно коротким життєвим циклом більшості сучасних підприємств, наявністю значного числа державних підприємств механічне перенесення методології ЖЦ в Україну не є доцільним, що підтверджує і сам Адізес.

На нашу думку, практична застосовність основних постулатів теорії в нашій країні можлива при її модернізації, зокрема, скорочення кількості

стадій життєвого циклу і ключових взаємопов'язаних компонентів системи управління підприємства, що підлягають вивченню і при відповідних умовах зміні. Наприклад, за основу визначення числа стадій і базових компонентів підприємства пропонується прийняти основні існуючі моделі ЖЦ, систематизовані в роботі І. В. Хомутенко [74, с. 31].

Як впливає з табл. 1.2., розробники представлених моделей використовують різні терміни для позначення етапів або стадій розвитку підприємств. Кількість їх в різних моделях коливається від трьох до десяти.

Поділяючи думку більшості дослідників, що використовують аналогію з живими організмами, в рамках підприємства пропонується виділяти чотири стадії ЖЦ — становлення, зростання, зрілість і занепад, а в якості основних компонентів системи управління - стратегію, структуру, культуру і управлінський персонал підприємства.

Авторська модель адаптивного підприємства, що включає стратегію, структуру, організаційну культуру, персонал і об'єкт управління, які взаємодіють із зовнішнім середовищем, представлена на рис. 1.3.

Організаційна культура є основою життєвого потенціалу і конкурентоспроможності підприємства. Особливості відносин між людьми, стійкі норми і принципи життя і діяльності підприємства, зразки позитивної і негативної поведінки і багато іншого, що відноситься до цінностей і норм, мають важливе значення для ефективного управління і фінансово-господарської діяльності підприємства. Якщо можна говорити, що підприємство має «Душу», то цією душею є її організаційна культура [42, с.124].

З одного боку, носіями організаційної культури безумовно виступають люди. З іншого боку, на підприємстві з усталеною організаційною культурою вона як би відділяється від людей і стає фактором підприємства, її нерозривною частиною, надає активний вплив на членів підприємства, визначаючи їх поведінку відповідно до тих норм і цінностей, які становлять основу організаційної культури.

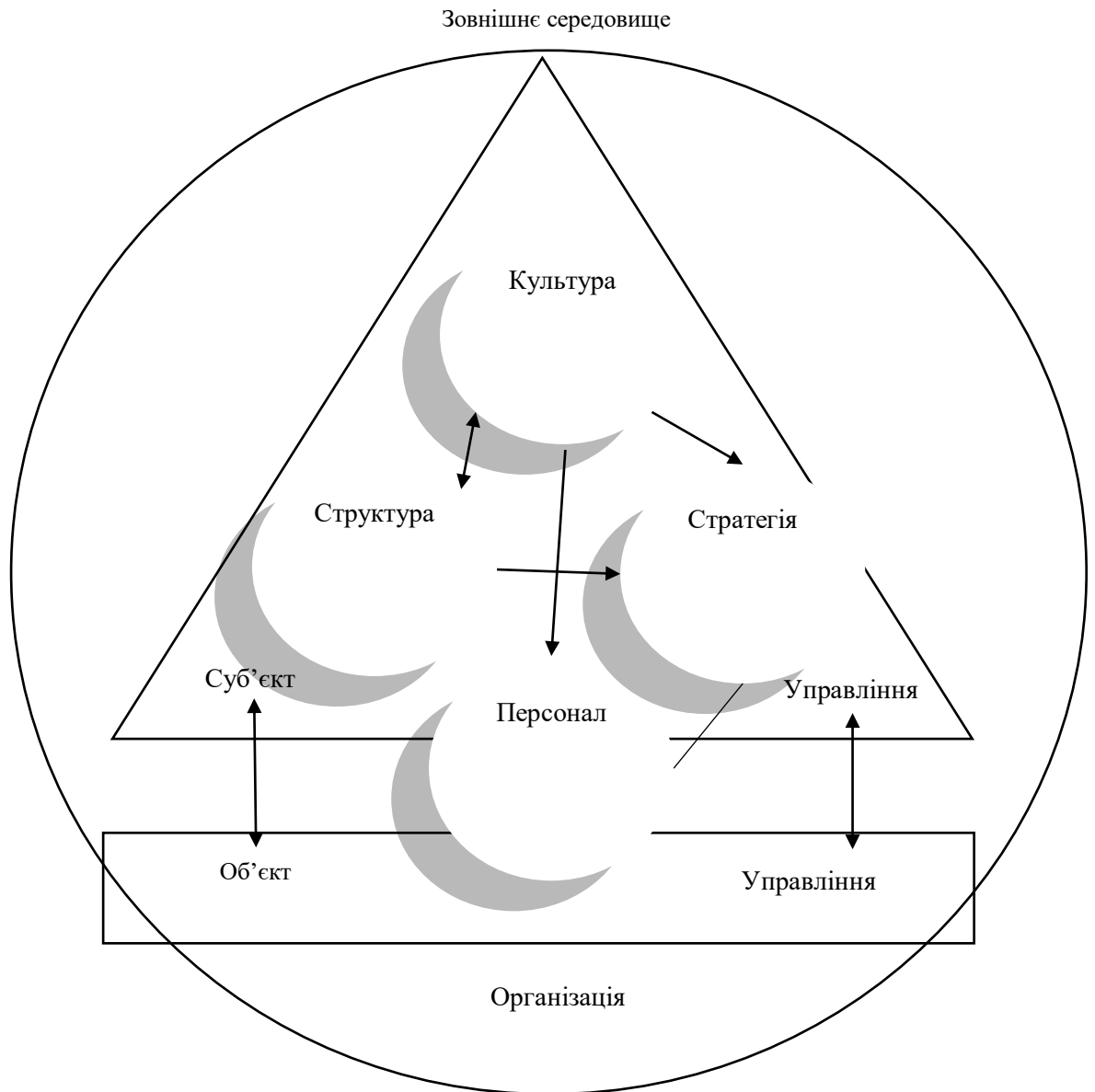


Рис. 1.3. Структурна модель адаптивного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [46].

Система цінностей, якою володіє підприємство, формує певний тип організаційної культури.

У сучасній науковій літературі існує безліч підходів до визначенню типу організаційної культури, які можуть відрізнятися за кількома параметрам. Найкоротший і точний варіант їх класифікації дав американський дослідник Вільям Оучи. Він виділив три їх основні види: ринкову, бюрократичну і кланову культуру. Для кращого розуміння і наочності, представимо відмінності даних типів організаційних культур у вигляді схеми

(табл. 1.3). Однак на кожному підприємстві формується ряд своїх цінностей, які залежать не тільки від специфіки діяльності підприємства, але в більшій мірі від її життєвого циклу [44, с.50].

Таблиця 1.3

Види організаційних культур по У.Оучи

<i>Вид</i>	<i>Характеристика</i>
Ринкова	Характеризується домінуванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади є власність та ресурси.
Бюрократична	Основана на домінуванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади служать посади членів підприємства.
Кланова	Основу складають цінності підприємства, які направляють діяльність останньої. Джерелом влади служать традиції.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [7].

Життєвий цикл підприємства являє собою сукупність стадій розвитку, через які проходить підприємство за період свого функціонування. В рамках теорії менеджменту життєвий цикл визначається наступними стадіями: становлення, зростання, зрілість, занепад.

У стадії становлення підприємства формується життєвий цикл продукції, що випускається підприємством. На стадії розвитку відбувається зростання підприємства: йде активне освоєння ринку, зростання інтеграції особливо інтенсивне. Стадія зрілості — це період стабілізації зростання, формалізації ролей, стабілізації структури, акцент на ефективність. Занепад характеризується уповільненням зростання і структурних змін, де централізацією.

Кожен етап життєвого циклу підприємства супроводжується своїм типом організаційної культури, який дозволяє більш ефективно проходити чергову стадію. Зв'язок кожної стадії життєвого циклу підприємства з типом організаційної культури представлений на рис. 1.4.

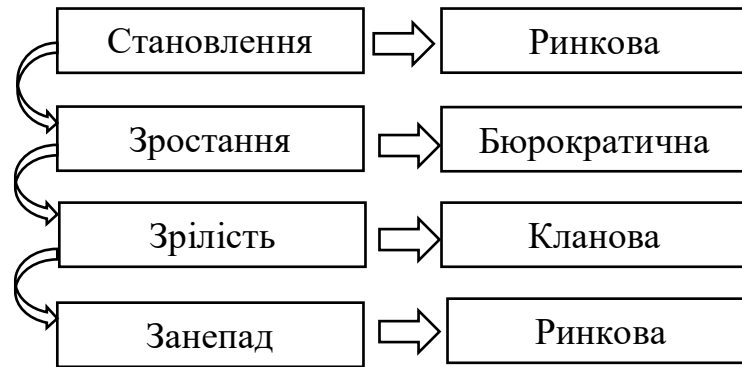


Рис. 1.4. Зв'язок стадій життєвого циклу з типами організаційної культури
Джерело: розроблено автором на основі джерела [47, с.48].

Як видно з даного рисунка на стадії становлення підприємства формується ринкова організаційна культура. Це пояснюється тим, що основна увага приділяється створенню нового продукту або послуги і завоювання місця на ринку. А просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення матеріальними засобами, підприємство націлена на отримання прибутку, орієнтована на результати. Її головна турбота - виконання поставленого завдання.

Стиль підприємства — жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність, тому що підприємство тільки з'являється на ринку. Підприємство пов'язує воедино акцент на прагненні перемагати.

Наступна стадія зростання характеризується бюрократичною організаційною культурою, тому що віддаються пріоритети більш формальним і знеособленим комунікаціям. Відбувається впровадження систем стимулювання, бюджетування і стандартизації робіт.

Тому бюрократичний тип організаційної культури найбільше підходить на даному етапі, тим, що роблять люди, а управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони — раціонально мислячі координатори і організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності підприємства. Підприємство об'єднують формальні правила і офіційна політика.

Стадії зрілості супроводжує кланова організаційна культура, тому що на цьому етапі, на організаційному рівні найбільш інтенсивні процеси інтерналізації, коли знання, отримані і перероблені підприємством на попередніх етапах, отримали своє вираження через проголошені цінності: місія підприємства, цілі і символи, артефакти проходять процес індивідуального усвідомлення.

Кланова організаційна культура виражається в тому, що підприємства для своїх працівників стає дуже дружнім місцем роботи, де у людей маса спільного. Підприємства тримається разом завдяки відданості та традиціям і робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконаленні особистості, надає значення високому ступеню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх підприємства визначається як добре відчуття до споживачів і турбота про людей [79, с.24].

Останній етап життєвого циклу визначає, як і на стадії становлення, ринкова організаційна культура. Це явище обумовлене різким падінням збуту і зниження прибутку. Підприємства шукає нові можливості і шляхи утримання ринків. Це і є ключовим фактором до повернення ринкової організаційної культури, тому що на перший план виходить потреба, пов'язана з утриманням своїх позицій на ринку, уповільнення зниження прибутку.

Стан організаційної культури визначається як ступінь прояву та усвідомлення її працівниками підприємства, а сила (сильна, помірна, деградує) — як рівень впливу на поведінку співробітників.

Практична значимість ідентифікації параметрів, що характеризують організаційну культуру, має дві сторони. По-перше, вона дає можливість прогнозувати поведінку підприємства та реакцію працівників на рішення і дії керівництва, зовнішні події. По-друге, знання особливостей, сильних і слабких сторін які склалися в організаційній культурі, стереотипів поведінки працівників, прийнятих цінностей дозволяє виробити управлінський вплив з метою можливої зміни, модифікації організаційної культури.

Організаційна культура виконує на підприємстві свої специфічні функції, що дозволяють підтримувати цілісність існування підприємства і сприяти її розвитку. В якості основних виділяються шість функцій: охоронна, регулююча, інтегративна, мотиваційна, орієнтуюча і іміджеологічна функція.

Пріоритет різних функцій організаційної культури, на нашу думку, різниться в залежності від стадії життєвого циклу, в рамках якої суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Пріоритети функцій організаційної культури за стадіями життєвого циклу

<i>Стадії ЖЦ</i>	<i>Пріоритети функцій (по спадаючій важливості)</i>					
Становлення	4	5	6	1	3	2
Зростання	5	4	6	3	2	1
Зрілість	2	1	5	4	6	3
Занепад	1	2	5	4	3	6
Функції: 1 - охоронна, 2 – регулююча, 3 – інтегративна, 4 – мотиваційна, 5 – орієнтуюча, 6 - іміджеологічна						

Джерело: розроблено автором на основі джерела [47].

Для формування інструментарію розвитку системи управління підприємством запропоновано використання орієнтованих на задоволення прийнятних рішень, що ґрунтуються на інтуїції, досвіді фахівців, висновках за аналогією і колективною розумовою діяльністю евристичних методах бізнес-аналізу, моніторингу та конкурентної розвідки. У науковій та навчальній літературі зазначені методи представлені у вигляді текстового опису або послідовності операцій. З метою ефективного використання цих методів в практиці управління промисловими підприємствами, пропонується використання семи типів їх візуалізації: текст, покрокові дії, схема послідовності, алгоритм, взаємозв'язок операцій і результатів, таблиця, карта процесу. Класифікація методів розвитку системи управління, необхідна для вибору адекватного способу їх опису представлена в табл. 1.5 [33, с.16].

Таблиця 1.5

Класифікація методів розвитку системи управління

<i>Способи</i>	<i>Критерії</i>	<i>Методи</i>
Покрокові дії	Нескладні процеси	Інтерв'ювання, динамічне порівняння, ділові ігри, альтернативні результати, вивчення документації, PEST - аналіз, аналіз подій
		Ідентифікація, колективний блокнот, SWOT-аналіз, експертна оцінка, банк ідей, комісії і конференції, поле сил, спостереження, анкетування, бальна оцінка
Схема послідовності	Процедури, що вимагають коментарів або відображення паралельних дій	Метафори, типології
Схема алгоритму	Вибір альтернативної поведінки	Дельфі, експертна комісія
Табличний опис	Послідовне виконання операцій різними виконавцями	Ранжування, досконалість, коригувальні заходи
Карта процесу	Графічне представлення окремих операцій, виконуваних різними виконавцями одночасно	МАСТАК
Схема взаємозв'язку операцій і результатів	Відображення логіки послідовних дій і наочного уявлення їх результатів	Контрольні питання, карта сил впливу, павутина

Джерело: розроблено автором на основі джерела [70].

Методи розвитку системи управління, призначені для діагностики та вибору структурних компонентів підприємства, контролю успішності перетворень, моніторингу, оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, що не мають в літературі адекватного уявлення. Представлений набір методів, вибір яких залежить від складу і кваліфікації дослідників, наявності необхідної інформації, термінів використання і інших параметрів, покладений в основу методики приведення в відповідність базових компонентів системи управління і стадії життєвого циклу підприємства.

Розглянуті взаємозв'язки стадій життєвого циклу і типів організаційних культур показують, що формування певної організаційної культури на тій чи іншій стадії життя підприємства дає можливість [27, с.201]:

- більш оперативного, безболісного проходження стадії «становлення» і якнайшвидшого переходу на початок нового етапу «зростання»;
- уникнення стагнації на стадії «зростання»;
- стадії «зрілості» тримати свої позиції протягом тривалого періоду;
- стадії занепаду не привести до ліквідації підприємства і перейти знову до стадії зрілості.

Отже, існує багато методів дослідження організаційної культури підприємства. Для більш точного аналізу стану організаційної культури на підприємстві необхідно використовувати декілька. Організаційна культура є найсильнішим інструментом управління підприємством. Від того на якому рівні організаційна культура в поєднанні з типом влади і стадією життєвого циклу розвитку підприємства, і як вміло нею керує керівництво, залежить ефективність діяльності підприємства і досягнення її кінцевої мети.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ЗОЛОТИЙ ДИМ»

2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Золотий Дим» було засновано 30 червня 2005 року. ТОВ «Золотий Дим» не обмежується населеними пунктами України. Підприємство веде досить активну зовнішньоекономічну діяльність. Підприємство динамічно розвивається і ставить за мету задовольнити потреби клієнтів в Україні і за кордоном. За роки роботи налагоджені ділові зв'язки з контрагентами з Китаю, Індії та Польщі.

Установчим документом ТОВ «Золотий Дим» є статут. Даний установчий документ містить відомості про найменування юридичної особи, мету і предмет господарської діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутку й збитків, про органи управління та контролю, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, та інші відомості, пов'язані з особливостями товариства з обмеженою відповідальністю, як організаційно-правової форми господарської діяльності.

Основні види діяльності за КВЕД ТОВ «Золотий Дим»:

- 02.20- Лісозаготівки
- 16.23- Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій
— столярних виробів
- 16.29-Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
- 31.01- Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі:
- 46.90- Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.19- Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах:

- 49.41- Вантажний автомобільний транспорт
- 68.20- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 41.20- Будівництво житлових і нежитлових будівель [80].

Одним із найважливішим елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Розглянемо організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).

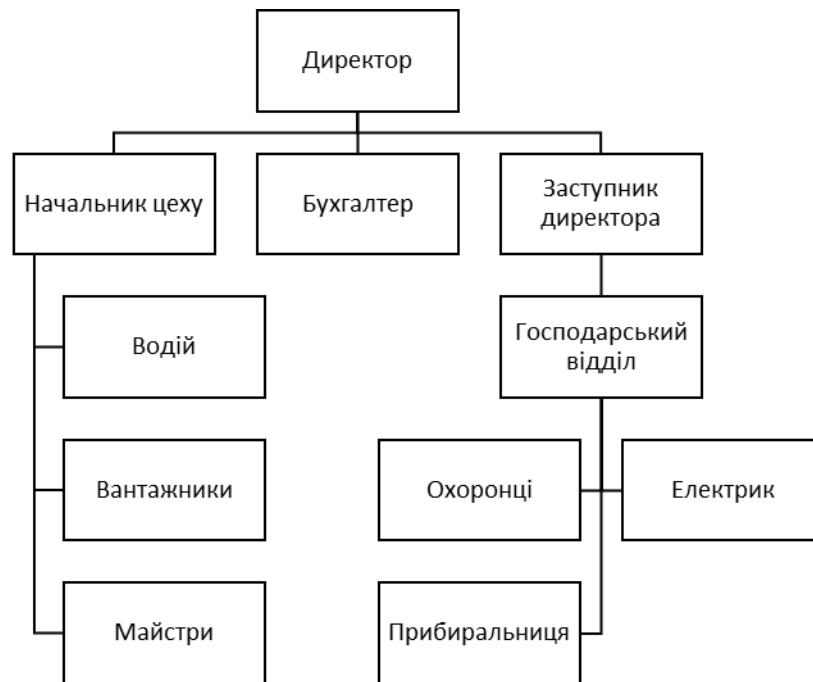


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Для підприємства ТОВ «Золотий Дим» є характерною лінійно-функціональна організаційна структура.

Проведемо SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «Золотий Дим». Метою Для виявлення можливостей і недоліків роботи підприємства ТОВ «Золотий Дим» необхідно комплексно оцінити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток підприємства в цілому. Найдоцільніше буде застосувати метод SWOT-аналізу для більш точного дослідження

сильних та слабких сторін виробництва, а також можливостей та загроз підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Золотий Дим»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> — Кваліфіковані співробітники — Наявність контрагентів — Наявність лісових ресурсів у Сумській області, що дозволяє збільшити об'єм виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> — Застаріла технічна база підприємства — Слабка маркетингова політика
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> — Виробництво якісної продукції — Вихід на іноземні ринки збуту — Розробка та виробництво нових видів продукції — Залучення інвесторів 	<ul style="list-style-type: none"> — Світова криза, спровокована пандемією COVID-19 — Зменшення об'єму експорту — Наявність сильних конкурентів — Збільшення незаконних вирубок лісу — Збільшення цін на енергоносії

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши результати дослідження наведені в табл. 2.1, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, можемо сказати, що існують доволі великі проблеми маркетингом, недостатньо реклами, через що, підприємство довго завойовує прихильність споживачів на нових ринках, Хоча такий чинник, як міжнародна співпраця відкриває широкі можливості для діяльності та розвитку.

Наступним етапом аналізу діяльності ТОВ «Золотий Дим» є висвітлення фінансових результатів підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ТОВ «Золотий Дим», тис. грн.

№ пор.	Стаття	Роки		
		2018	2019	2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11931,0	24017,6	20878,3
2.	Інші операційні доходи	85,4	71,7	5,0
3.	Інші доходи	190,8	106,3	113,5

№ пор.	Стаття	Роки		
		2018	2019	2020
4.	Разом доходи	12207,2	24195,6	20996,8
5.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11355,5	21894,4	18835,1
6.	Інші операційні витрати	433,3	639,3	717,6
7.	Інші витрати	127,4	328,9	55,9
8.	Разом витрати	11916,2	22862,6	19608,6
9.	Оборотні активи	450,4	2024,2	2157,7
10.	Власний капітал	108,3	993,7	1050,1
11.	Грошові кошти та їх еквіваленти	81,3	257,3	278,5
12.	Запаси	149,1	354,2	428,1
13.	Поточні зобов'язання	322,5	520,5	599,1
14.	Фінансовий результат до оподаткування	291,0	1333,0	1388,2
15.	Податок на прибуток	52,3	239,9	249,9
16.	Чистий прибуток (збиток)	238,7	1093,1	1138,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.2, ми можемо зробити висновок, що активну діяльність підприємство почало саме у 2019 р. Спостерігається значне зростання показників фінансово-господарської діяльності за досліджуваний період. Проте чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. зменшився на -13,07% у порівнянні з минулим роком (з 24017,6 тис. грн. до 20878,3 тис. грн.).

Разом доходи не мають чіткої тенденції до збільшення. Так у 2018 р. склали 11355,5 тис. грн., у 2019 р. - 24195,6 тис. грн., а у 2020-20996,8, що на 13,22% менше у порівнянні з попереднім періодом (рис. 2.2).

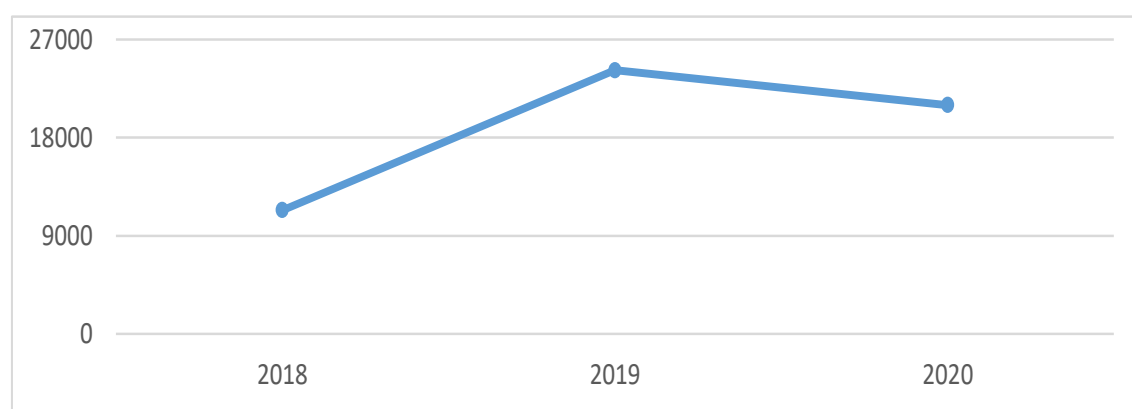


Рис. 2.2. Динаміка доходів ТОВ «Золотий Дим» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Така нестабільність зумовлена інфляцією, яка в Україні у 2020 році становила 105,0 % [82], а також на фінансовий результат підприємства мала вплив світова криза, яка була спричинена пандемією COVID-19.

Собівартість реалізованої продукції також зменшилася у 2020 р. на - 13,97% (з 21894,4 тис. грн. до 18835,1 тис. грн.). Однак показники фінансового результату до оподаткування та показники чистого прибутку підприємства зазнали росту у 2020 році, 4,14% та 4,13% відповідно.

Чистий прибуток у 2018 р. склав 238,7 тис. грн. Наступного року (2019) склав 1093,1 тис. грн., у 2020-1138,3 тис. грн., що на 4,1 % більше, ніж у 2019 році (рис. 2.3).

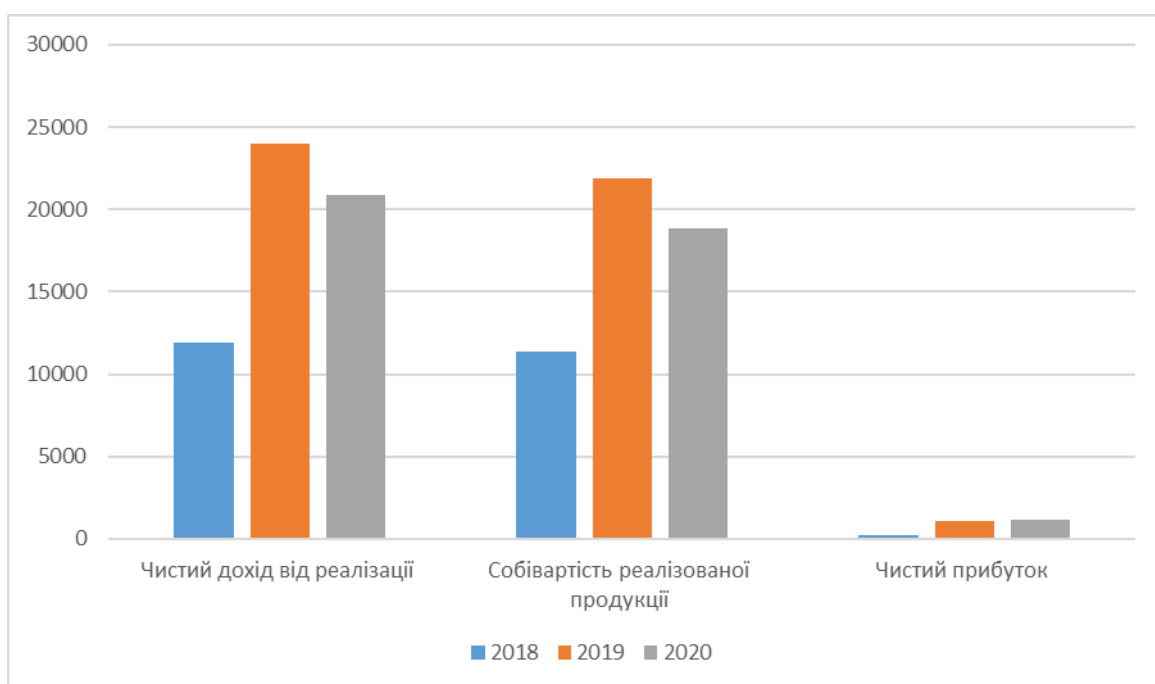


Рис. 2.3. Фінансова звітність підприємства

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб зменшилась на 14,28 % у 2019 р. (з 35 осіб до 30) проте у період 2019-2021 рр. збільшилась на 10 % (з 30 осіб до 33).

Середня заробітна плата одного працюючого на підприємстві також має тенденцію до зростання кожного року: 2018-4835, 2019-5390 у 2020 р.

середня заробітна плата становила 6125 грн., та у 2021 р. збільшилася на 18,26% і становить 7125 грн (рис. 2.4).

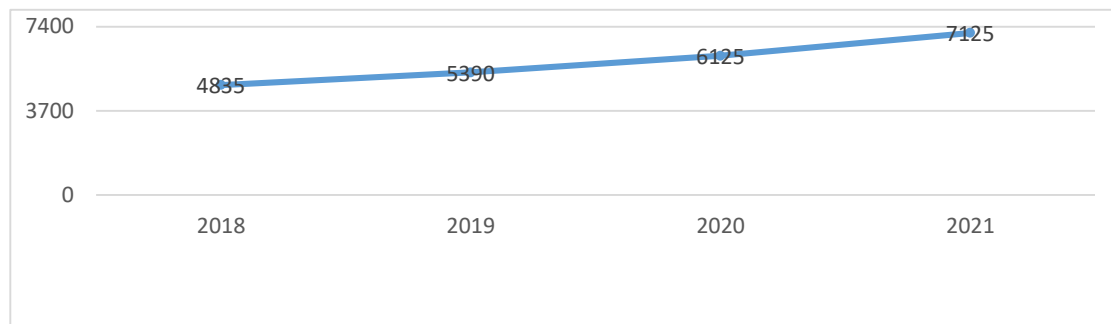


Рис. 2.4. Середня заробітна плата на підприємстві ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Як бачимо, середня заробітна плата на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» має тенденцію до збільшення кожного року.

На основі вищезазначених даних зробимо аналіз ефективності діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Золотий Дим»

Коефіцієнти	2018	2019	2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,49	0,46
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,39	3,8	3,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	3,2	2,8

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»

Аналізуючи динаміку показників ліквідності ТОВ "Золотий Дим", можемо зазначити, що розміри коефіцієнту швидкої ліквідності свідчать про те, що в 2018 р. на кожну гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,25 гривні в 2018 р, значення у межах норми. З 2019 р. ситуація змінилася і

значення коефіцієнта стало навпаки більше нормативного – 0,49 та 0,46 у 2020р. Це свідчить про те, що підприємству краще вкласти частину коштів у виробничо-збутову діяльність, у фінансові інвестиції тощо (рис. 2.5).

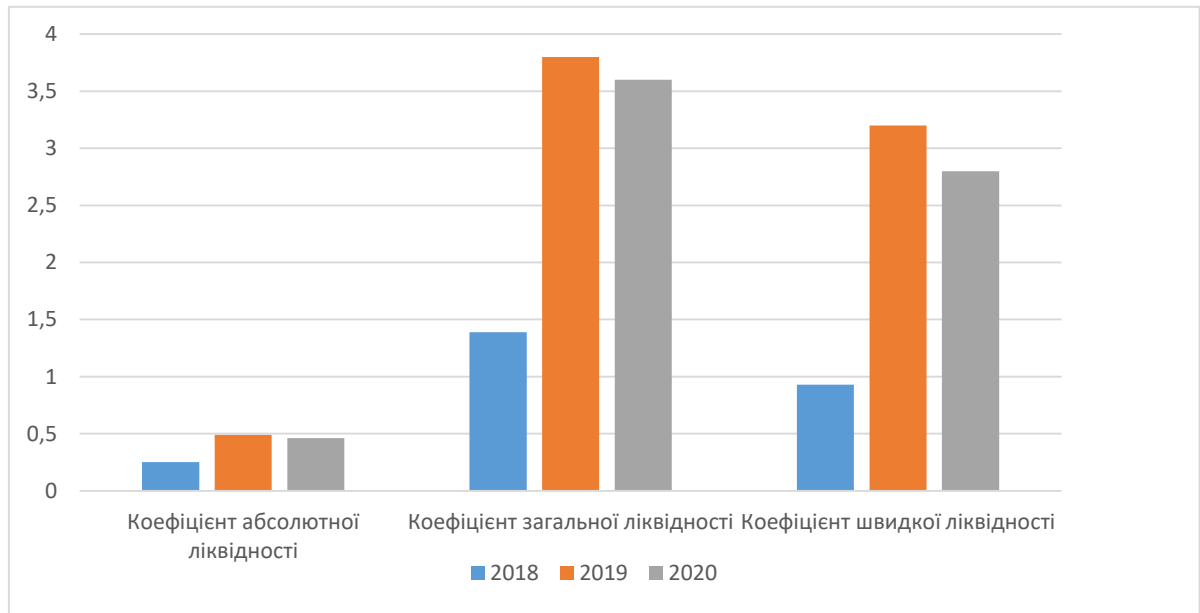


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»

Результати розрахунку коефіцієнту швидкої ліквідності свідчать про те, що показник має значення у межах норми і що на підприємстві досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Значення коефіцієнту загальної ліквідності також знаходиться у межах норми у всьому досліджуваному періоді, що свідчить про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Розглядаючи показники рентабельності підприємства, ми бачимо значне зростання загального показника рентабельності ТОВ «Золотий Дим» – з 2,1 у 2018 році до 6 у 2020 р., що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності в даний період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Золотий Дим»

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення (+,-)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Рентабельність суб'єкта господарювання	2,1	4,9	6	-	2,8	1,1
Рентабельність власного капіталу	2,2	1,1	1,08	-	-1,1	-0,02
Рентабельність реалізованої продукції	1,05	1,09	1,1	-	0,04	0,01

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»

Значення рентабельності власного капіталу навпаки знизилася з 2,2 у 2018 р. до 1,08 у 2020, в основному це відбулося за рахунок значного збільшення обсягу власного капіталу, проте показник залишається на досить високому рівні.

Показник рентабельності продукції знаходився майже на однаковому рівні (рис. 2.6).

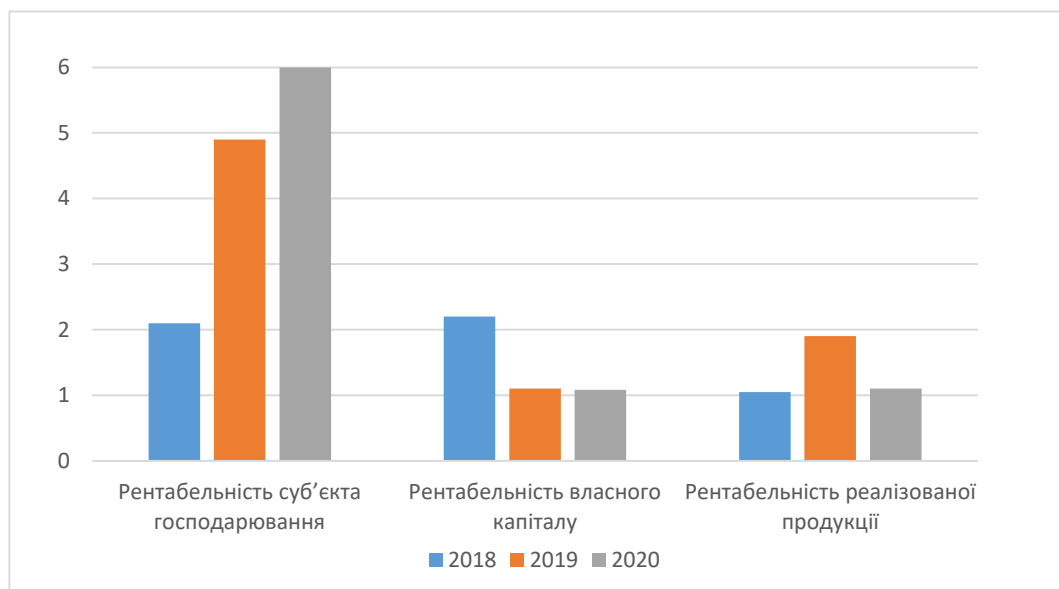


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»

Наступним кроком розрахуємо інші фінансові показники діяльності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інші показники фінансового стану підприємства

Показники	2018	2019	2020
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,75	0,25	0,26
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	26,48	11,86	9,67
Коефіцієнт покриття	1,39	3,88	3,6
Коефіцієнт обігу виробничих запасів	76,16	61,81	43,99

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.4 очевидно, що коефіцієнт маневреності грошових коштів має низькі показники. Це свідчить про те, що стійкість підприємства порушена. Для збільшення значення показника доцільно працювати в напрямку збільшення суми власного капіталу та оптимізації структури активів, що дозволить знизити залежність від кредиторів у питаннях формування оборотного капіталу. Коефіцієнт покриття є також нестабільним, вважають оптимальним, коли він вищий за позначку 3 (рис. 2.7).

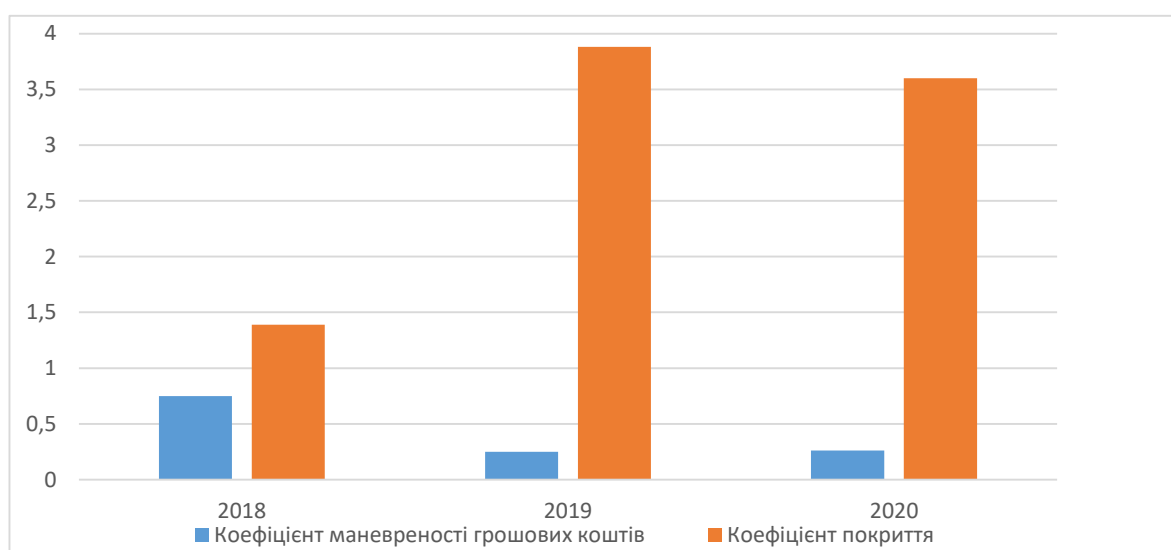


Рис. 2.7. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»

Коефіцієнт оборотності оборотних активів має тенденцію до зменшення, яка є характерною ознакою для підприємства, які приділяють мало уваги політиці управління запасами, грошовим коштам та іншим оборотним активами. Для поліпшення цього коефіцієнта необхідно знизити суму запасів готової продукції, стимулювати збут. Значення коефіцієнта обігу виробничих запасів відображає число оборотів запасів і дозволяє виявити резерви зростання виробництва продукції. Зниження цього показника характеризує відносне зростання товарно-матеріальних запасів, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства (рис. 2.8).

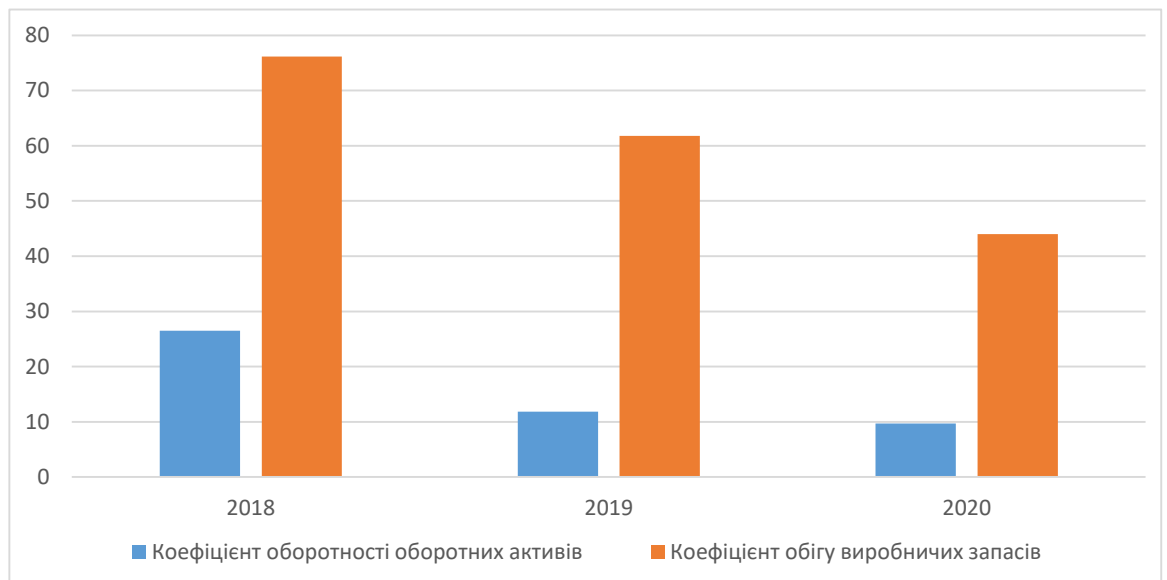


Рис. 2.8. Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Золотий Дим»

Отже, на основі проведеного аналізу діяльності підприємства ТОВ «Золотий Дим» можна зробити висновок, ріст показників фінансово-господарської діяльності підприємства свідчить про збільшення об'єму виробництва та поступовий темп розвитку ТОВ «Золотий Дим» за останні декілька років.

2.2. Дослідження структури організаційної культури в системі управління підприємством

Для дослідження організаційної культури необхідно застосувати декілька методів. Неможливо отримати повне уявлення про організаційну культуру підприємства, оцінивши її за допомогою одного методу, так як кожна методика описує її з певних сторін.

Місія підприємства: «Надання якісних послуг, вибудовувати стосунки для довгострокової співпраці».

Основний принцип роботи: «Орієнтація на споживача, якість та ефективність роботи, кваліфікаційний рівень працівників»

Цінності підприємства ТОВ «Золотий Дим»:

1. Лояльність клієнтів

Підприємство зорієнтоване на те, щоб клієнт отримував бажаний результат. Зазвичай підприємство ТОВ «Золотий Дим» підписує контракт з партнерами на довгий строк.

2. Позитивна репутація

ТОВ «Золотий Дим» має бездоганну репутацію. За 16 років свого існування підприємство не має судових позивів. Також на позитивний імідж підприємства впливає кількість клієнтів та строк співпраці з ними. Не менш важливим є висока якість продукції, що виготовляє підприємство ТОВ «Золотий Дим» та цінова політика.

3. Кваліфікований персонал

Якість виробленої продукції залежить не тільки від матеріально-технічного оснащення, а і працівників підприємства, що вимагає їхнього постійного професійного розвитку.

4. Співпраця без кордонів

Більшість оптових покупців ТОВ «Золотий Дим» знаходяться за межами України. Підприємство націлене на розширення своєї бази контрагентів (рис. 2.9).

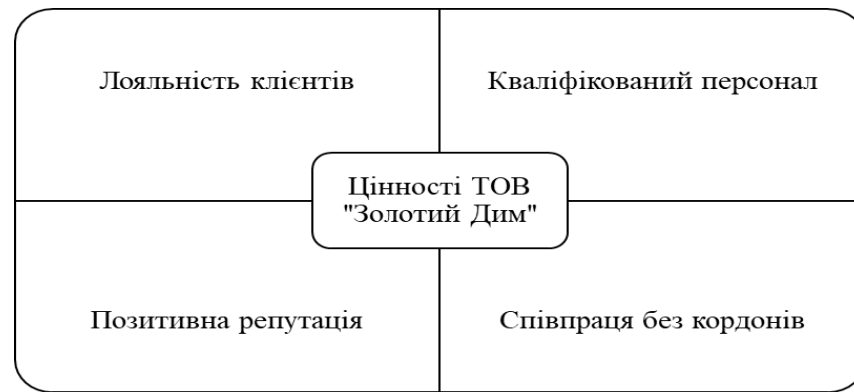


Рис. 2.9. Цінності підприємства ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

До традицій підприємства ТОВ «Золотий Дим» відносяться:

- На підприємстві традиційно відзначаються державні свята, такі як 8 березня, 14 жовтня (23 лютого), Новий Рік. На Новий Рік та Різдво керівництво готує солодкі подарунки для дітей працівників.
- Особисті свята працівників
- Щорічний виїзд на природу усім колективом 30 червня (день народження підприємства).

Визначення типу організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» за методом Ч. Хенді. Опіраючись на цей метод організаційна культура на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» належить до типу «Культура завдання». «Культура завдання»- це тип організаційної культури, що має місце на невеликому підприємстві з матричною структурою, оскільки основу системи влади складає сила фахівця, експерта, важливіше командний дух і командна робота, а не індивідуальний результат. Менеджер – координатор компетентних виконавців, що оцінює результати і швидко мінливий до нових умов середовища. Контроль і ієрархія неможливі, за винятком спільної згоди. Спеціалісти – кваліфіковані особистості, які вміють домагатися поставлених цілей. Менеджер може робити деякий тиск на особистість, контролюючи ресурси. На основі отриманих даних визначимо сильні та слабкі сторони підприємства. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Золотий Дим»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
-частка ринку, -система організації збуту -рівень сервісу, -кваліфікаційний склад кадрів, -рівень вмотивованості, -організаційна культура	-рівень ризику, -рівень прибутку, -оцінка фінансового стану

Джерело: складено автором на основі даних проведеного аналізу

Визначення типу організаційної культури за допомогою методики OCAI (*Organization Culture Assessment Instrument*) К.Камерона і Р.Куїна. Дана методика є найефективнішою у дослідженні організаційної культури підприємства. Завдяки даній методиці можливо представити організаційну культуру відповідно до цінностей підприємства [98].

К. Камерона і Р. Куїна виділили 4 типи організаційної культури: ринкову, кланову, ієрархічну та культуру адхократії. На основі проведених даних було виявлено, що підприємство ТОВ «Золотий Дим» має переважно ієрархічну організаційну культуру. Підприємства фокусує увагу на внутринній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем. Підприємство об'єднує формальні правила та офіційна політика. Довгострокові задачі підприємства полягають у забезпеченні стабільності показників ефективності підприємства. Лідери — раціонально мислячі координатори і організатори. Керівництво стурбоване гарантією зайнятості працівникам і забезпеченням довгострокової перспективи [21].

На підприємстві ТОВ «Золотий Дим» існує певна збалансованість в поєднанні ознак різних культур з переважанням ієрархічної (рис. 2.9).

Порівнявши дані, які були отримані у ході дослідження організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» з профілем культур, характерних для різних галузей, то можна помітити схожість з профілями, які характерні для транспортних підприємств.

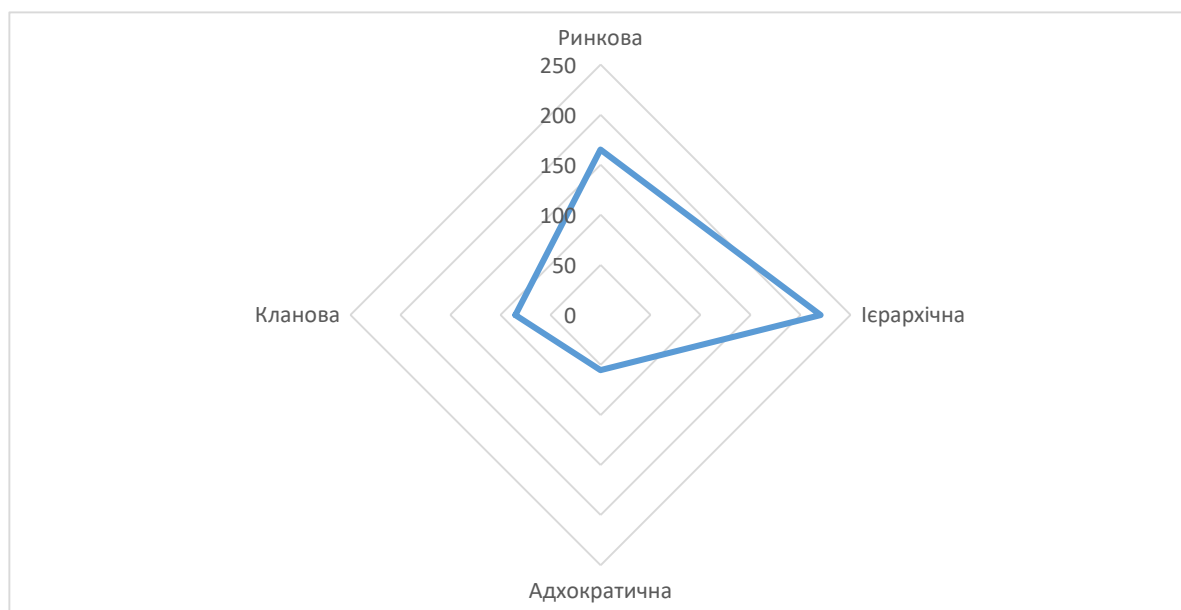


Рис. 2.9. Організаційна культура ТОВ «Золотий Дим» за методикою ОСАИ

Джерело: складено автором на основі даних проведеного аналізу

Ефективність роботи будь-якого підприємства залежить найбільшою мірою від наявності складу та рівня кваліфікації працівників. Щоб досягти високого рівня продукції особливу увагу підприємство приділяє підбору персоналу. Головною вимогою при прийнятті на роботу є високий рівень професіоналізму, наявність вищої освіти та досвід роботи. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу. Розглянемо показники руху робочої сили в ТОВ «Золотий Дим» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика руху кадрів ТОВ «Золотий Дим», 2018-2021 рр

Показники	2018	2019	2020	2021
Кількість звільнених працівників	3	5	1	1
Кількість прийнятих на роботу	5	0	2	2
Загальна кількість персоналу	35	30	32	33

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З отриманих даних можемо зробити висновок, що загальна чисельність персоналу немає чіткої тенденції до збільшення або зменшення. 2019 рік був важким для підприємства, керівництво ТОВ "Золотий Дим» було змушене звільнити 5 робітників, натомість жодного нового працівника не було прийнято на роботу. Починаючи з 2020 р. ситуація стала більш стабільною (рис. 2.10).

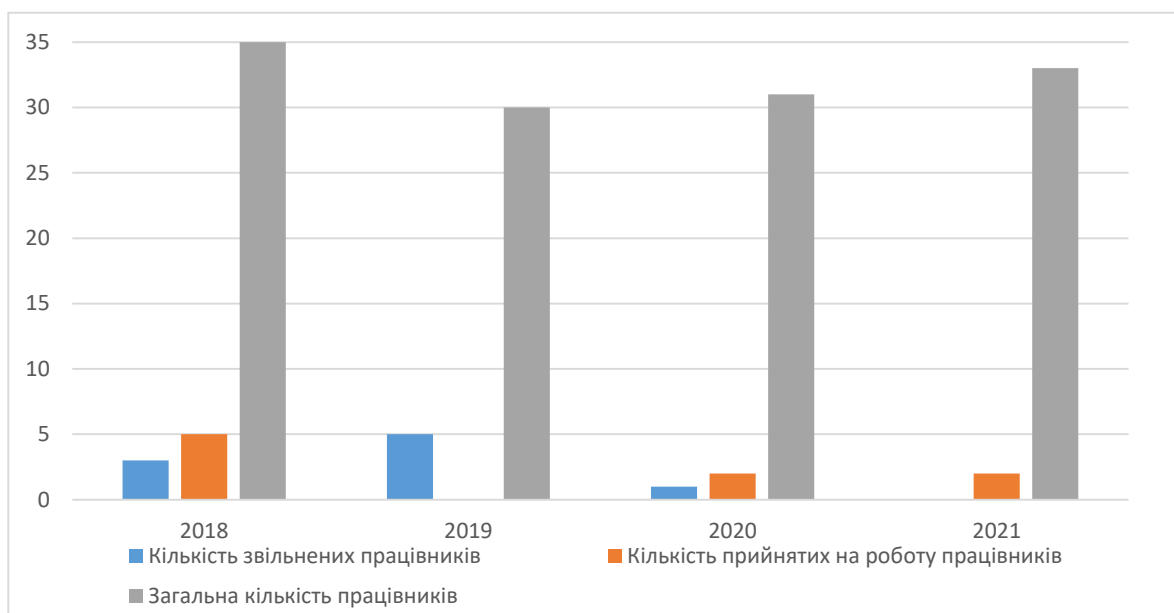


Рис. 2.10. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На основі вищезазначеної інформації розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник розраховується як відношення числа звільнених працівників підприємства, які вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності.

Станом на 01.01.2021 року на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» працює 33 особи, було звільнено 1 особу, таким чином, коефіцієнт плинності кадрів дорівнює [19, с.336-337]:

$$K_n = \mathcal{C}_3 / \mathcal{C}_{сер},$$

де \mathcal{C}_3 — число звільнених працівників;

$Ч_{сер}$ — середньооблікова кількість працівників;

$К_{п} = 1/33 = 0,03 = 3\%$, отже, цей показник знаходиться у межах норми, бо природний рівень плинності складає 3-5%.

Також було розраховано коефіцієнт стабільності персоналу, що тісно пов'язаний з показником плинності кадрів [19, с.336-337]:

$$K_c = Ч_3 / Ч_{сер},$$

де K_c — коефіцієнт стабільності персоналу

$Ч_3$ — чисельності працівників зі стажем роботи на підприємства більше трьох року

$K_c = 27/33 = 0,8181 = 81,81\%$. Це свідчить про високу стабільність персоналу, зважаючи на те, що підприємство невелике, цей показник знаходиться у межах норми.

Наступним було розраховано коефіцієнт загального обороту кадрів. Цей коефіцієнт показує відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [84].

$$K_{з.о} = (Ч_{п} + Ч_3) / Ч_{сер},$$

де $K_{з.о}$ — коефіцієнт загального обороту кадрів

$Ч_{п}$ — число прийнятих працівників

$K_{з.о} = (1+2)/33 = 0,09 = 9\%$. Даний показник також знаходиться у межах допустимих значень.

Для загального аналізу елементів організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» було дано їх структурно-параметричний опис, який вперше був запропонований кандидатом економічних наук З.К. Самайбековою [86]. Запропонована модель описана формулами, наведеними у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Формули розрахунку елементів ОК підприємства

<i>Рівні</i>	<i>Елементи організаційної культури</i>	<i>Формули</i>	<i>Умовні позначення</i>
1.	С _i - рівень ОК і-го рядового співробітника	N $C_i = L \text{ сп}$ n=1	сп - бальний показник рядового співробітника по п-му питанню; N - кількість питань у тест-таблиці для рядових співробітників
	С - рівень ОК рядових співробітників	I $C = (L C_i) / I$ i=1	I - кількість респондентів з числа рядових співробітників
2.	М _q - рівень ОК q-го менеджера середньої ланки	H $M_q = L M_h$ h=1	M _h - бальний показник менеджера середньої ланки по h-му питанню; H - кількість питань у тест - таблиці для менеджерів середньої ланки
	М - рівень ОК менеджерів середньої ланки	Q $M = (L M_q) / Q$ q=1	Q- кількість респондентів з числа менеджерів середньої ланки
3.	Т _g - рівень ОК g-го топменеджера	U $T_g = S \text{ ти}$ u=1	ти - бальний показник топменеджера з u-му питанню; U - кількість питань у тест - таблиці для топ-менеджерів
	Т - рівень ОК топменеджерів	G $T = (S T_g) / G$ g=1	G - кількість респондентів з числа топ-менеджерів
4.	ОКК - загальний рівень ОК підприємства	$ОКК = (C + M + T) / k$	k - кількість рівнів респондентів

Джерело: складено автором на основі [90].

«Декомпозиція організаційної культури відповідно до ієрархічної структури дозволила описати її у вигляді комплексу підсистем:

- підсистеми організаційної культури топ-менеджерів; підсистеми елементів загальної культури підприємства;
- підсистеми організаційної культури менеджерів середньої ланки;
- підсистеми організаційної культури рядових співробітників» [8].

Результати аналізу рівня організаційної культури на підприємстві представимо у балах, а окремі коефіцієнти-показники рівня культури, що дають можливість:

- оцінити рівень організаційної культури підприємства;
- визначити зміну організаційної культури підприємства;
- визначити повну ефективність функціонування та розвитку організаційної культури підприємства загалом та по окремих секціях.

У табл. 2.8. продемонстровані основні формули коефіцієнтів, що використовуються для подальшого розрахунку загального рівня організаційної культури.

Таблиця 2.8

Формули розрахунку коефіцієнтів організаційної культури підприємства

<i>Коефіцієнти ОК</i>	<i>Формули</i>	<i>Умовні позначення</i>
Кт - коефіцієнт ОК топменеджерів	$K_t = (T / B_{max})$	T - рівень ОК топ-менеджерів; B _{max} - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
Км - коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_m = (M / B_{max})$	M - рівень ОК менеджерів середньої ланки; B _{max} - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
Кс - коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_s = (C / B_{max})$	C - рівень ОК рядових співробітників; B _{max} - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці

Джерело: складено автором на основі [90].

На матеріалах вищезазначеної методики розрахуємо рівень організаційної культури підприємства ТОВ «Золотий Дим» з середньообліковою кількістю персоналу 33 особи. Основою для розрахунків стала інформація, яка була отримана з опитування працівників підприємства за допомогою

анкетування для визначення рівня організаційної культури, розробленого провідними російськими психологами, а результати опитування зведено в таблицю.

Кожному з працівників відповідних ланок було запропоновано анкету з 29 твердженнями, і необхідно було оцінити кожне з тверджень по 10-бальній шкалі.

Найбільша кількість балів - 290, найменше - 0.

Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури: 261-290 - дуже високий, 175-260 - високий, 115-174 - середній, нижче 115 – має тенденцію до деградації.

Таким чином ми бачимо, що:

- рівень організаційної культури директора (топ-менеджера):

$$G=1$$

$T = S T_g = 257$ балів - високий рівень;

$$g=1$$

- рівень організаційної культури менеджерів середньої ланки:

$$Q=6$$

$M = (S M_q) / Q = 1278/3 = 213$ балів - високий рівень;

$$q=1$$

- рівень організаційної культури рядових співробітників:

$$I=26$$

$C = (S C_i) / I = 4415/26 = 170$ балів - середній рівень.

$$i=1$$

Отже, рядові співробітники мають середній рівень культури, тому потрібно розробити заходи щодо його підвищення.

Визначимо загальний рівень організаційної культури:

$O_k = (C + M + T) / k = (257+213+170)/3=213,3$ балів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів ОК підприємства

Коефіцієнти ОК	Розрахунок за формулою
K_T - коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_T = (T / B_{\max}) = 257/290 = 0,89$
K_M - коефіцієнт ОК менеджерів	$K_M = (M / B_{\max}) = 213/290 = 0,73$
K_C - коефіцієнт ОК рядових	$K_C = (C / B_{\max}) = 170/290 = 0,59$

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проаналізувавши дані табл. 2.9 можемо зазначити, що коефіцієнт організаційної культури топ-менеджерів дорівнює 0,89, коефіцієнт ОР менеджерів-0,73, коефіцієнт ОР рядових працівників-0,59, що є найнижчим показником (рис. 2.11).

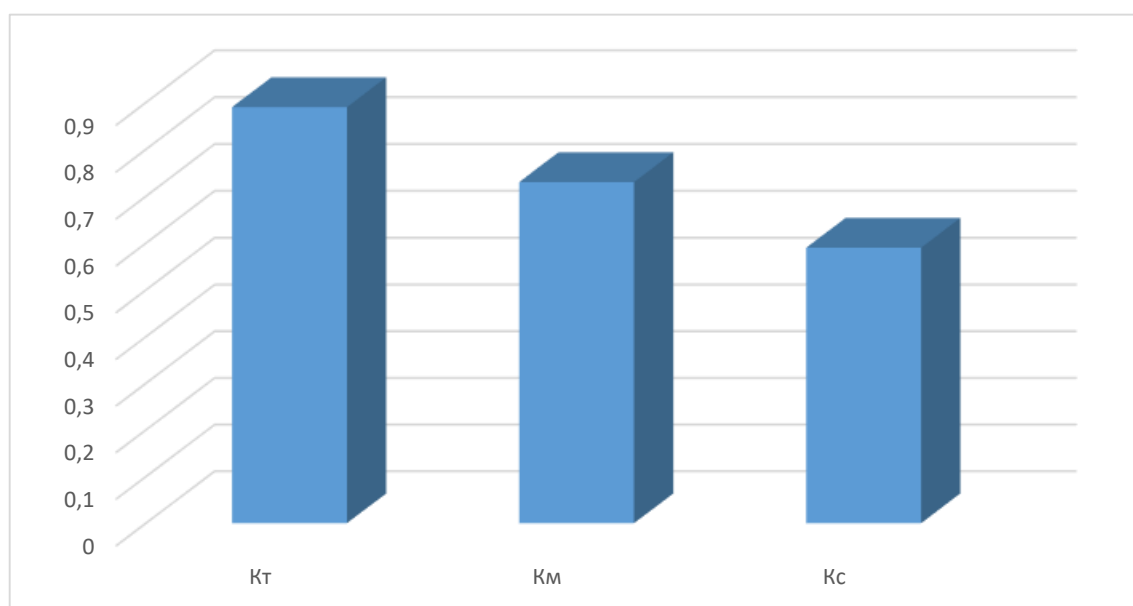


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнтів ОК ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, рівень базової моделі (БМ) організаційної культури підприємства: $БМ = K_{C1} \cdot K_{M1} \cdot K_{T1} = 0,89 \cdot 0,73 \cdot 0,59 = 0,38$.

Отже, на основі інформації, отриманої з дослідження організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим», можна зробити висновок, що

загалом підприємство має середній рівень організаційної культури, здебільшого це визначається середнім рівнем культури рядових співробітників. Це свідчить про те, що вони організаційна культура цього підприємства потребує вдосконалення.

2.3. Оцінювання ефективності формування організаційної культури в структурі забезпечення результативності підприємства

Для оцінки ефективності існуючої організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» у роботі було використано метод прямої оцінки за допомогою опитування.

Для кращого аналізу організаційної культури і розуміння існуючих проблем на підприємстві було проведено анкетування серед працівників підприємства ТОВ «Золотий Дим». Для дослідження організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» було розроблено анкету, де працівники мали надати відповіді на поставленні запитання, які безпосередньо стосуються організаційної культури на підприємстві.

Аналіз результатів анкетування проводився за наступними категоріями працівників: фахівці, основний виробничий персонал. Усього в опитуванні взяли участь 33 співробітників. Анкетування проводилося анонімно.

На підставі результатів анонімного опитування, яке було проведене у березні 2021 року серед працівників ТОВ «Золотий Дим», було побудовано діаграми, де відповіді співробітників переведені у відсотки.

Перше запитання анкетування було «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» зі 33 опитаних працівників 12 відповіли «так», 17 – «не зовсім», 4 – «ні», що є непоганим результатом. Це означає, що працівникам не зовсім цікавляться історією створення та розвитку підприємства, де вони працюють (рис. 2.12).

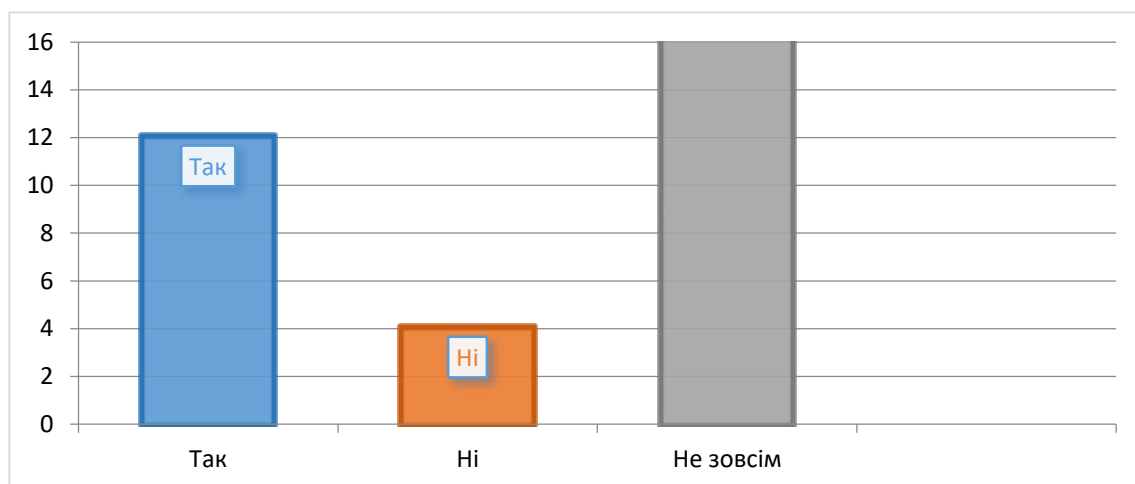


Рис. 2.12. Діаграма відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Другим запитанням було «Скільки років ви працюєте на підприємстві ТОВ «Золотий Дим». Зі 33 опитаних більше 10 років працюють лише – 12 людей, 16 – від 5 до 10 років і тільки 5 людей, що складає 15%, працюють менше менше 5 років. Дана статистика говорить про те, що колектив на підприємстві є «зрілим» і сформованим. Багато працівників стали друзями та спілкуються у позаробочий час (рис. 2.13).

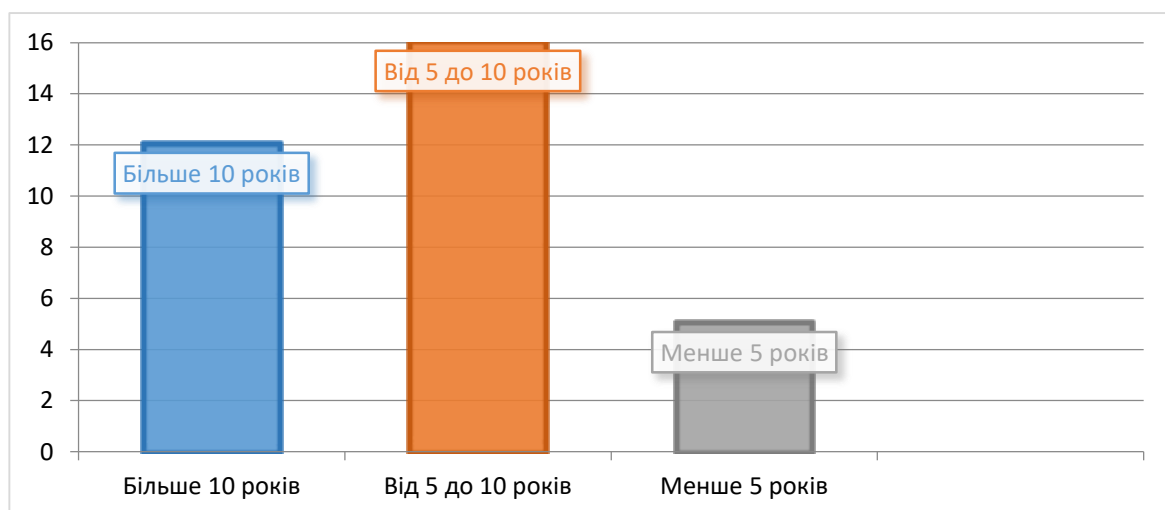


Рис. 2.13. Діаграма відповідей на запитання «Скільки років ви працюєте на підприємстві ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Третім запитанням анкетування було «Що на Вашу думку є організаційна культура». Думки працівників стосовно самого поняття «організаційна культура» розділилися. Більшість обрали відповідь «Традиції та цінності підприємства»(14), 9 обрали відповідь «Командний дух», 7-«Соціальна допомога на підприємства» і 3-«наявність знаків підприємства». Таким чином, необхідно відзначити, що одним з важливих аспектів для співробітників є традиції та цінності підприємства (рис. 2.14).

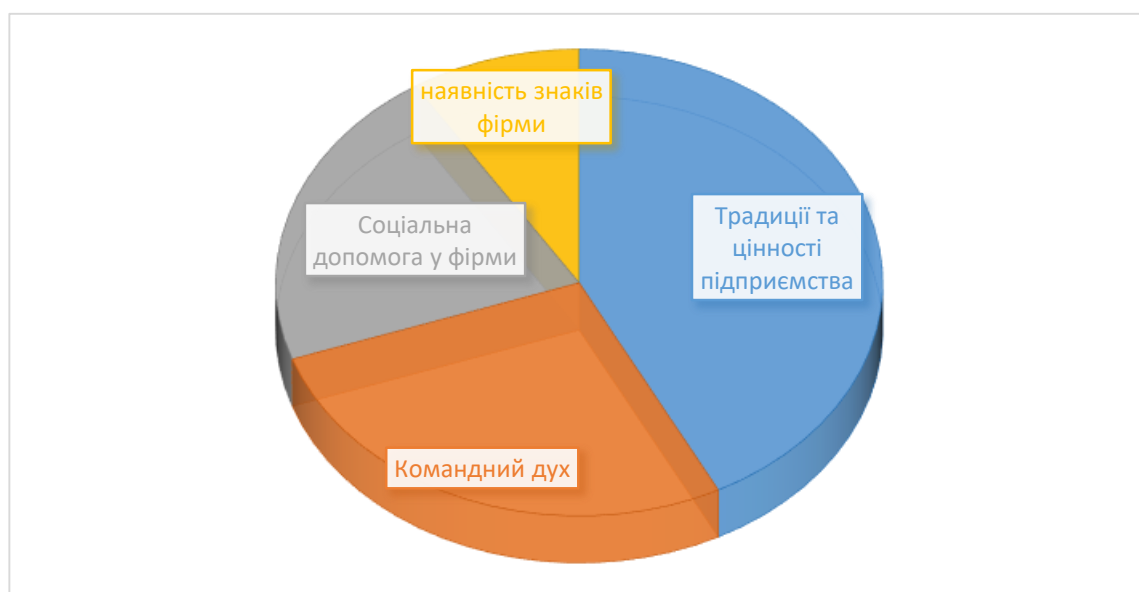


Рис. 2.14. Діаграма відповідей на запитання «Що на Вашу думку є організаційна культура»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Четвертим запитанням було «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться на Вашому підприємстві, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?». 6 людей обрали відповідь «Корпоративні свята», 6-«Особисті свята» та 5-«Виїзди на природу», проте переважна більшість працівників (16) вважають, що всі зазначені види дозвілля позитивно впливають на організаційну культуру підприємства. адже такого роду заходи позитивно впливають на ефективність праці. Це свідчить, що в колективі панує дружня атмосфера (рис. 2.15).

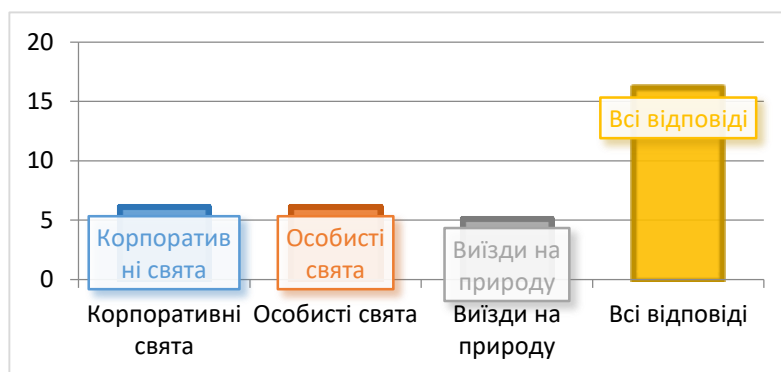


Рис. 2.15. Діаграма відповідей на запитання «Якого роду заходи по спільному відпочинку, що проводяться на Вашому підприємстві, на Вашу думку позитивно впливають на організаційну культуру?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Також на підприємстві відзначають особисті свята працівників, такі як: дні народження, весілля, вихід на пенсію та інше. Подібні заходи позитивно впливають як на саму роботу, так і на відносини між працівниками. Дозвілля дає змогу працівникам підприємства відпочити та добре провести час, незважаючи на те, що вони знаходяться на роботі. Існує безліч видів відпочинку для колективу: подорож за місто на природу, корпоративи, спортивні змагання тощо.

П'ятим було запитання «Чи важлива для Вас дружня атмосфера в колективі?». Як видно з отриманих відповідей, для більшості учасників опитування (28) дружня атмосфера в колективі є важливою, тільки для 5 людей це не дуже важливо і не було жодної відповіді «ні». Дані відповіді свідчать про те, що співробітникам для ефективної роботи необхідно перебувати в умовах з позитивним морально-психологічним кліматом (рис. 2.16).

Шостим запитанням було «Чи влаштовують Вас відносини з керівництвом?». 31 з 33 працівників обрали відповідь «Так» і лише 2 відповіли «Не зовсім». Також не було жодного учасника анкетування, який

на дане питання обрав відповідь «Ні». Це свідчить про гарні відносини між керівництвом і підлеглими (рис.2. 17).

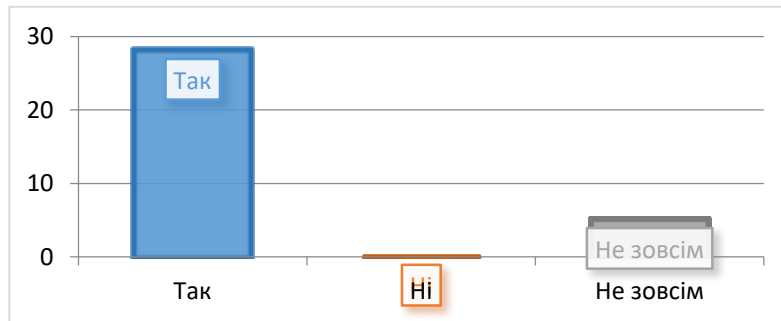


Рис. 2.16. Діаграма відповідей на запитання «Чи важлива для Вас дружня атмосфера в колективі?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

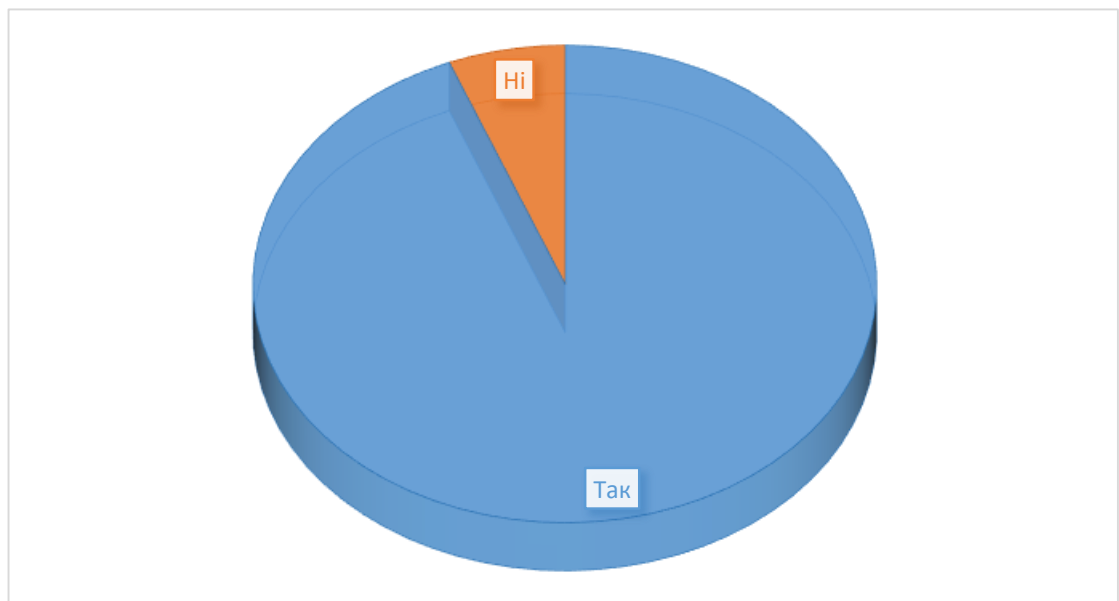


Рис. 2.17. Діаграма відповідей на запитання «Чи влаштовують Вас відносини з керівництвом?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Сьоме запитання опитування «Які з перелічених цінностей є у підприємства ТОВ «Золотий Дим» основними?». Основною цінністю для пра-

цівників співробітників ТОВ «Золотий Дим» є розмір заробітної плати (18), а також стабільність робочого місця і можливість кар’єрного зросту – 10. 4 людини обрали «Справедливість оцінки праці» і лише для 1 працівник обрав відповідь «Цікава робота». Отримані відповіді представлені на рис. 2.18.

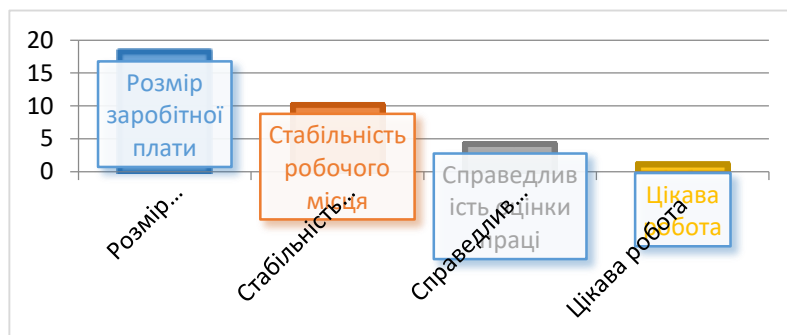


Рис. 2.18. Діаграма відповідей на запитання «Які з перелічених цінностей є у підприємства ТОВ «Золотий Дим» основними?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Восьме запитання анкетування «Чи влаштовує Вас розмір заробітної плати?». Лише 17 працівників влаштовує розмір заробітної плати, 5 не влаштовує і 11 обрали відповідь «Не зовсім» (рис. 2.19). Середня заробітня плата на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» у 2021 році збільшилася на 1119 грн порівняно з 2020 і становить 7244 грн.

Останнім запитанням анкетування було «Найбільш значущі для Вас форми нематеріального стимулювання». Проаналізувавши відповіді працівників, можна зробити висновок, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання є можливість кар’єрного зросту – 5, 15 працівників обрали відповідь «Покращення умов праці», а також моральна винагорода (подяка, грамота, дошка пошани) обрали 13 працівників.

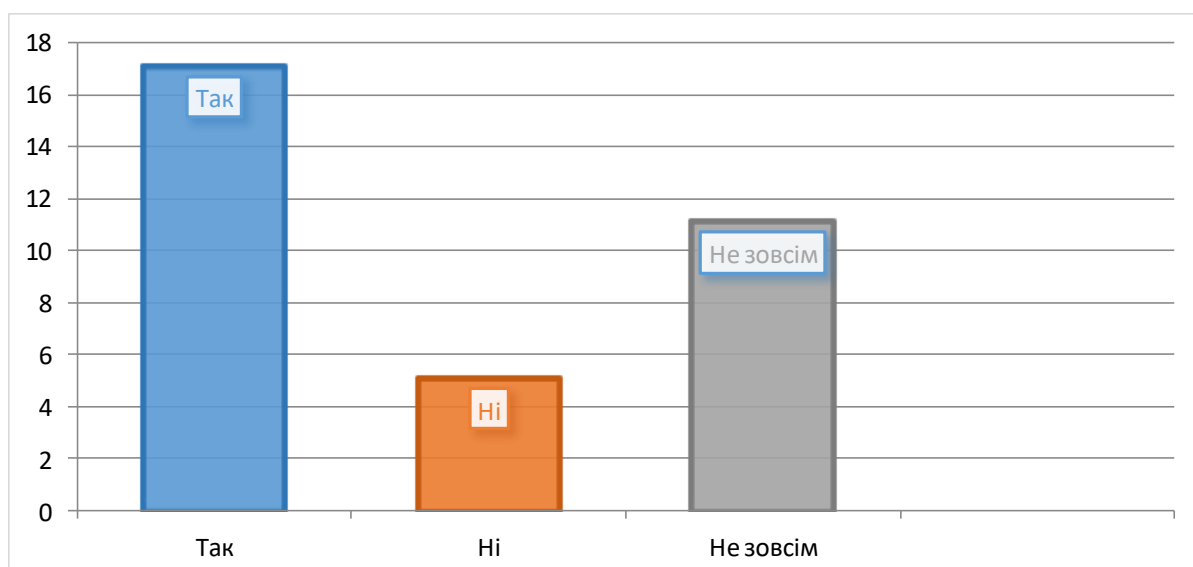


Рис. 2.19. Діаграма відповідей на запитання «Чи влаштовує Вас розмір заробітної плати?»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Загалом з отриманих даних можна зробити висновок, що на підприємстві існує достатня кількість форм нематеріального стимулювання для кожного працівника, що позитивно впливає на результат праці, і є додатковим інструментом організаційної культури. На питання «Чи задоволені Ви загалом існуючою корпоративною культурою на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» 25 працівників відповіли, що їх повністю влаштовує існуюча організаційна культура, проте 8 вважають, що існуюча організаційна культура потребує вдосконалення (рис. 2.20).

Проаналізувавши дані, отриманих з опитування, виникла необхідність виявлення ступеня задоволеності працівниками тими чи іншими складовими культури підприємства ТОВ «Золотий Дим». Тому респондентам була надана ще одна анкета. Дана анкета була спрямована на виявлення задоволеності співробітників існуючою корпоративною культурою. Кожне з наведених питань передбачало відповідь у вигляді балової шкали від 0 до 10.



Рис. 2.20. Діаграма відповідей на запитання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Чим вище середній бал серед всіх працівників, тим вище задоволеність даним елементом. Нижче наведені середні бали відповідей, отримані в результаті анкетування (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Середні бали, отримані в результаті анкетування працівників
ТОВ «Золотий Дим»**

№ пор.	Запитання	Середній бал
1.	Атмосферою (кліматом), що склалася в колективі	8,7
2.	Політикою підприємства та керівництва	8,5
3.	Стилем керівництва	8,5
4.	Змістом роботи	7,78
5.	Можливостями професійного зростання	7,0
6.	Організацією дозвілля	9,0
7.	Нематеріальними засобами мотивації	7,8
8.	Атмосферою теплоти і підтримки	8,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного опитування було виявлено, що загальний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою тепло-

ти та довіри, проте, на мій погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на протигагу цій складовій, загалом кліматом, що склався на підприємстві, співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозволя, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації (рис. 2.21).

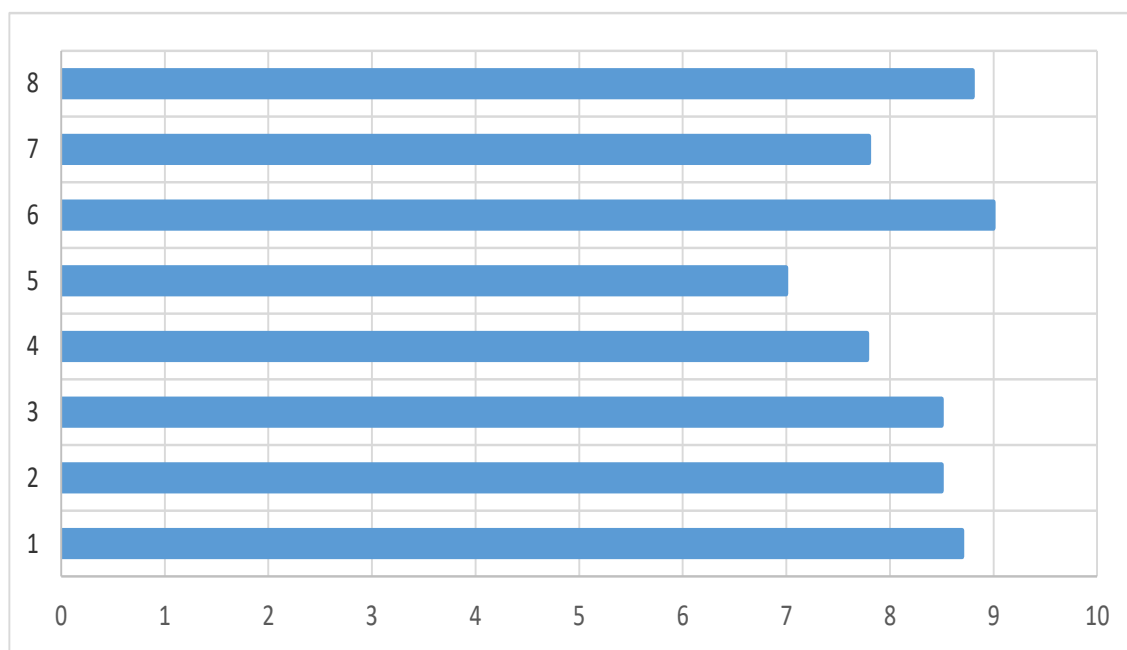


Рис. 2.21. Середні бали, отримані в результаті анкетування працівників ТОВ «Золотий Дим»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Отже, керівництву ТОВ «Золотий Дим» необхідно приділити увагу соціально-психологічному клімату в колективі, який є однією з найважливіших складових організаційної культури [54]. Хоча керівництво стверджує, що підтримується дух колективізму, атмосфера відкритості та свободи спілкування, проте в результаті проведення дослідження з використанням анкетування, було виявлено, що це лише формально, насправді результати анкетування показали незадоволеність співробітників кліматом в колективі, а клімат в колективі є найважливішою характеристикою корпоративної культури. Всі інші фактори успіху організаційної культури знаходяться на достатньо високому рівні.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «ЗОЛОТИЙ ДИМ»

3.1. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління розвитком організаційної культури підприємства

Під поняттям «управління розвитком організаційної культури підприємства» розуміють цілеспрямований вплив на елементи (або компоненти) організаційної культури підприємства, який здійснюється з метою за забезпечення такого рівня організаційної культури цього підприємства, який дасть йому змогу досягти бажаних результатів діяльності на ринку.

Управління організаційною культурою є досить складним процесом. Ціннісні орієнтири повинні бути не тільки заявлені, але і стати невід'ємною частиною внутрішнього життя вищого керівництва і передаватися на нижні рівні підприємства детально. Керуючи культурою, слід пам'ятати, що вона може з'єднувати різні частини підприємства. Разом з тим слід мати на увазі, що неможливо міцно поєднати суперечливі між собою частини. Стандартизація цінностей і щоденна робота менеджерів щодо їх впровадженню в життя можуть допомогти підприємстві досягти успіху.

Основними інструментами цілеспрямованого формування і розвитку організаційної культури підприємства є:

- формалізація місії;
- бачення єдиних цінностей підприємства;
- поширення корпоративних історій, легенд і міфів з їх «героями» та «антигероями»;
- створення і підтримання традицій і ритуалів;
- спільна розробка і впровадження правил і норм поведінки діяльності співробітників.

Корпоративний кодекс, корпоративне радіо, Інтернет, корпоративна газета, фірмовий стиль, одяг — все це і прояви, і фактори формування організаційної культури.

Під час зміни організаційної культури необхідно поступово впроваджувати нововведення, крім того, важливо, щоб нові елементи організаційної культури не суперечили існуючим цінностям підприємства. Для цього всі керівники підприємства мають підтримувати нову культуру. Тільки таким чином вдосконалена організаційна культура буде працювати на благо підприємства.

Для формування та вдосконалення організаційної культури, яка б відповідала стратегії розвитку підприємства і підтримувала її, керівництво ТОВ «Золотий Дим» повинно вжити ряд кроків. Зокрема, робота з управління організаційною культурою ТОВ «Золотий Дим» буде полягати в наступному:

- визначити внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі співробітників;
- провести роботу з вироблення загальних для колективу цінностей, пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки персоналу (зробивши акцент на інновації, заохочення проявів ініціативи, спрямованих на вдосконалення діяльності співробітників). форми цієї роботи: наради, «мозкові штурми» тощо;
- стимулювати включеність членів колективу в спільну діяльність, що призводить до загальної мети. розробка заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки (заохочення ініціативи). при цьому діяльність з управління організаційною культурою повинна бути націлена на створення умов, при яких кожен співробітник буде самостійно прагнути до ефективної роботи всього колективу (до досягнення загальних стратегічних цілей);
- забезпечення зворотного зв'язку результатів роботи і реакцією керівника. ціннісні орієнтації повинні бути не тільки заявлені, але і

стати невід'ємною частиною внутрішнього середовища колективу, тобто не просто декларуватися, а бути реально діючими.

Для ефективного управління організаційною культурою ТОВ «Золотий Дим» доцільним є здійснення комплексу послідовних процесів (рис. 3.1):

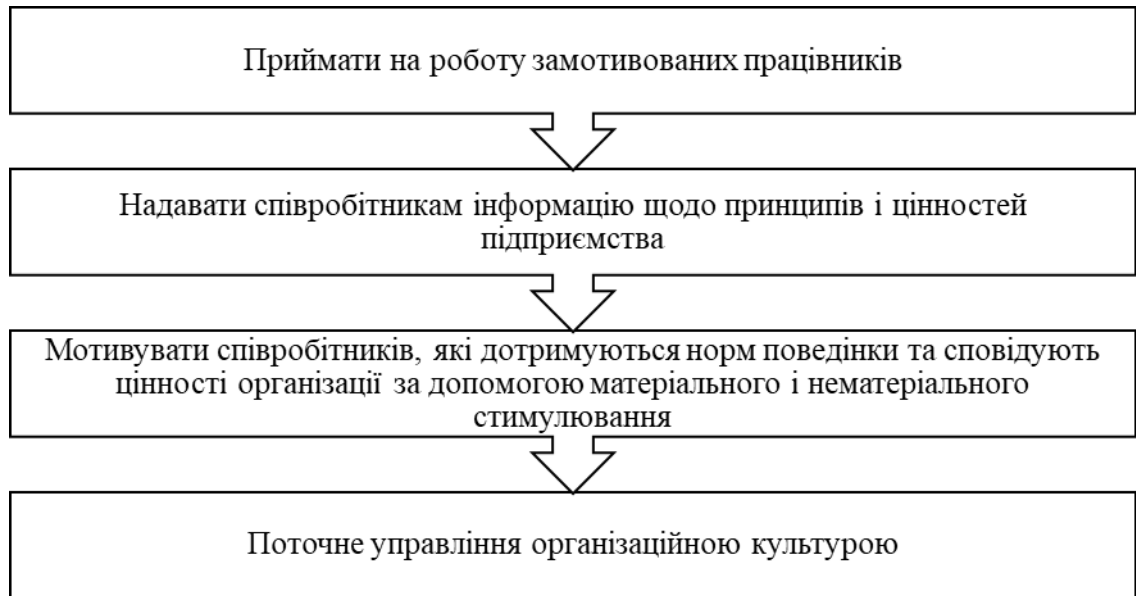


Рис. 3.1. Принципи ефективного управління організаційною культурою

Джерело: розроблено автором на основі джерела [95]

Приймати на роботу замотивованих працівників. Одним з важливих етапів є процес підбору персоналу. Дана процедура повинна складатися з наступних етапів: співбесіда, первинна оцінка особистих якостей людини, тестування та аналіз результатів (за необхідністю). Крім того, необхідно приділити увагу процесу адаптації нових працівників на робочому місці та у колективі.

Надавати співробітникам інформацію щодо принципів і цінностей підприємства. Працівники мають знати основні цінності, принципи та норми поведінки підприємства, на якому вони працюють. Інформувати можна за допомогою корпоративного сайту, дошки оголошень безпосередньо на місці роботи, проведення зборів тощо.

Мотивувати співробітників, які дотримуються норм поведінки та сповідують цінності підприємства за допомогою матеріального і нематеріального стимулювання. Відзначати працівників, які дотримуються установлених норм поведінки та дотримуються принципів та цінностей організаційної культури підприємства за допомогою матеріального і нематеріального стимулювання праці.

Поточне управління організаційною культурою. Необхідно проводити постійний аналіз стану організаційної культури, бути готовими до її змін за потребу. Також важливим моментом є звільнення працівників, які не відповідають вимогам керівництва і не дотримуються Кодексу організаційної культури. Створення єдиного колективу важливо для підприємства, бо, як відомо, колективна робота є більш результативною у досягненні поставлених підприємством цілей.

Просту організаційну модель можна знайти в малих та молодих підприємствах, переважно приватних, яким є ТОВ «Золотий Дим». Характеризується простотою (звідси і назва). Другою важливою характеристикою цієї моделі є її гнучкість. Ця організаційна модель дозволяє підприємства швидко і легко реагувати на зміни у своєму середовищі, а також адаптувати свої режими роботи. Третьою важливою характеристикою цієї організаційної моделі є її орієнтація на лідера.

У простій організаційній моделі все орієнтоване і залежить від лідера підприємства. Розподіл робочої сили в цій організаційній моделі вкрай нерозвинений, а рівень спеціалізації низький. Практично, кожен робить все, тобто робить те, на що керівник підприємства доручає їм. Це сприяє гнучкості підприємства, але це також знижує її продуктивність і, як наслідок, ефективність. Ступінь централізації при прийнятті рішень дуже висока. Практично всі важливі рішення, не тільки стратегічні, а й оперативні, приймаються керівником самостійно або за допомогою найближчих соратників.

Моделі управління організаційної культурою, що відповідають сучасній парадигмі соціально-економічного розвитку вітчизняного бізнесу, спрямовані на формування системи умов прояви всього спектра інноваційного потенціалу підприємства за допомогою становлення у його співробітників необхідної мотивації до творчої діяльності.

Для більш ефективного управління організаційною культурою на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» була побудована математична модель, яка допоможе у процесі прийняття оптимальних рішень [94]:

$$\sum_{i=1}^I r_i \times X_i \rightarrow \max,$$

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^I a_{ij} \times X_j \leq A_j, j = \overline{1, J} \\ \sum_{i=1}^I b_{im} \times X_i \leq B_m, m = \overline{1, M} \\ X_i \geq 0 \end{cases}$$

де i – індекс елементів організаційної культури торговельного підприємства, $i = \overline{1, I}$;

I – кількість елементів, що можуть формувати (входити до складу) організаційну культуру торговельного підприємства;

X_i – змінні, що характеризують i -тий елемент (або компонент чи складову) організаційної культури торговельного підприємства;

r_i – зміна рівня організаційної культури за рахунок формування / удосконалення i -го елемента організаційної культури торговельного підприємства;

j – індекс ресурсу, який необхідний для формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства, $j = \overline{1, J}$;

J – кількість найменувань ресурсів, що необхідні для формування / удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства; a_{ij} – обсяг j -го ресурсу, що необхідний для формування / удосконалення i -го елемента організаційної культури торговельного підприємства;

A_j – граничні (максимально можливі) обсяги j -го ресурсу, які має (спроможне витратити) торговельне підприємство на розвиток своєї організаційної культури;

m – індекс способу (або сукупності управлінських заходів) формування та удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства, $m = 1, M$;

M – кількість способів (або сукупностей управлінських заходів) формування та удосконалення елементів організаційної культури торговельного підприємства;

b_{im} – величина ризику втрат внаслідок формування та удосконалення i -го елемента організаційної культури торговельного підприємства m -тим способом (або за умови реалізації m -тої сукупності управлінських заходів);

V_m – гранично (максимально) допустима (прийнятна) для торговельного підприємства величина ризику втрат внаслідок формування та удосконалення організаційної культури m -тим способом (або за умови реалізації m -тої сукупності управлінських заходів).

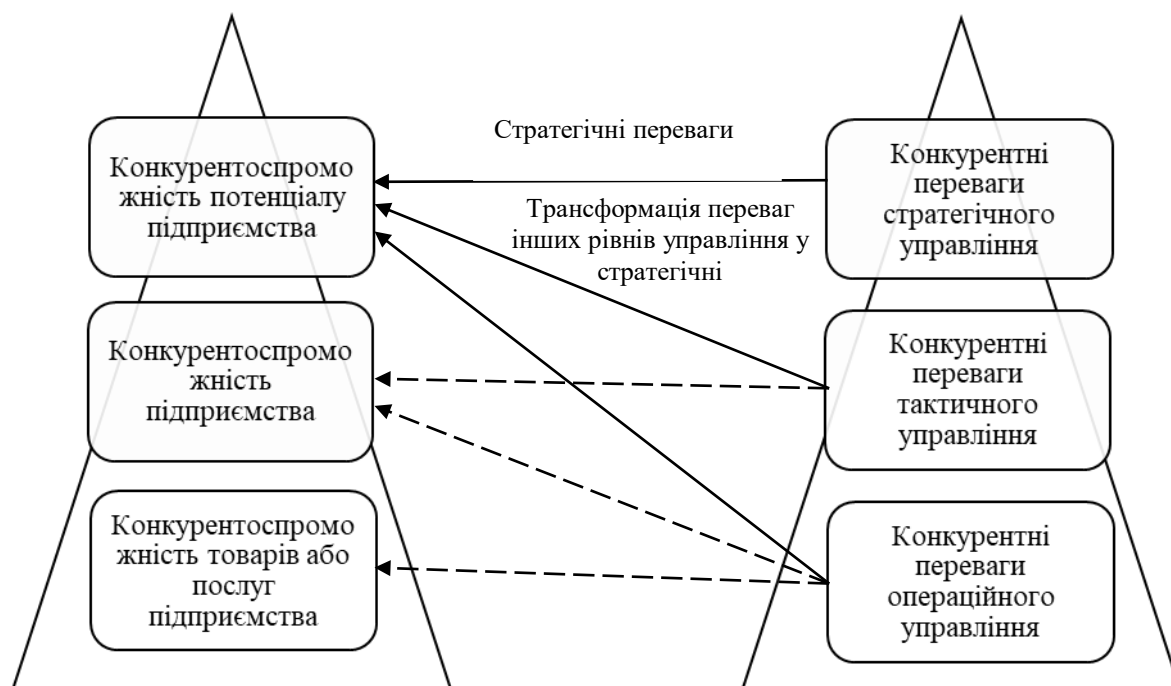
Зазначимо, що X_i може бути представлено як у балах 1 , так і у вигляді коефіцієнтів, якщо для оцінювання використовують конкретні кількісні показники. Якщо $X_i = 0$, то на підприємстві взагалі немає i -го елемента організаційної культури.

Вивчаючи аспекти управління розвитком організаційної культури підприємства, особливу увагу варто приділити тому, наскільки та чи інша культура дає змогу цьому підприємству ефективно реалізувати загальну стратегію дій на ринку.

Для досягнення ефективного управління організаційною культурою підприємстві необхідно виконати наступні завдання: по-перше, з'ясувати, чи може високоякісна організаційна культура або окремі її елементи (наприклад, у вигляді конкретних параметрів, що їх характеризують) стати стратегічною перевагою для підприємства на конкурентному ринку; по-друге, розвинути

існуючі наукові підходи до прийняття управлінських рішень щодо розвитку організаційної культури підприємства.

Конкурентне суперництво, яке не просто простежується, а й загострюється між підприємствами не тільки в Україні, а й у інших країнах світу, спонукає ці підприємства до безперервного пошуку нових джерел конкурентних переваг та формування і розвитку власних стратегічних переваг. Варто звернути увагу, що, враховуючи взаємозв'язок між ієрархією конкурентоспроможності об'єктів управління на підприємстві та ієрархією рівня конкурентних переваг цих об'єктів, про що вже йшлося як у наших дослідженнях [3], так і в публікаціях інших науковців [4; 1], до стратегічних переваг торговельного підприємства варто відносити конкурентні переваги, які забезпечують конкурентоспроможність його потенціалу або прямо впливають на неї у процесі стратегічного управління цим підприємством (рис. 3.2).



Система стратегічного управління торговельним підприємством

Рис. 3.2. Ієрархія конкурентоспроможності та конкурентних переваг у системі стратегічного управління торговельним підприємством

Джерело: розроблено автором на основі джерела [94]

Враховуючи вищезазначене пропонується матриця для прийняття управлінських рішень стосовно розвитку (зміни) організаційної культури підприємства (рис. 3.3).

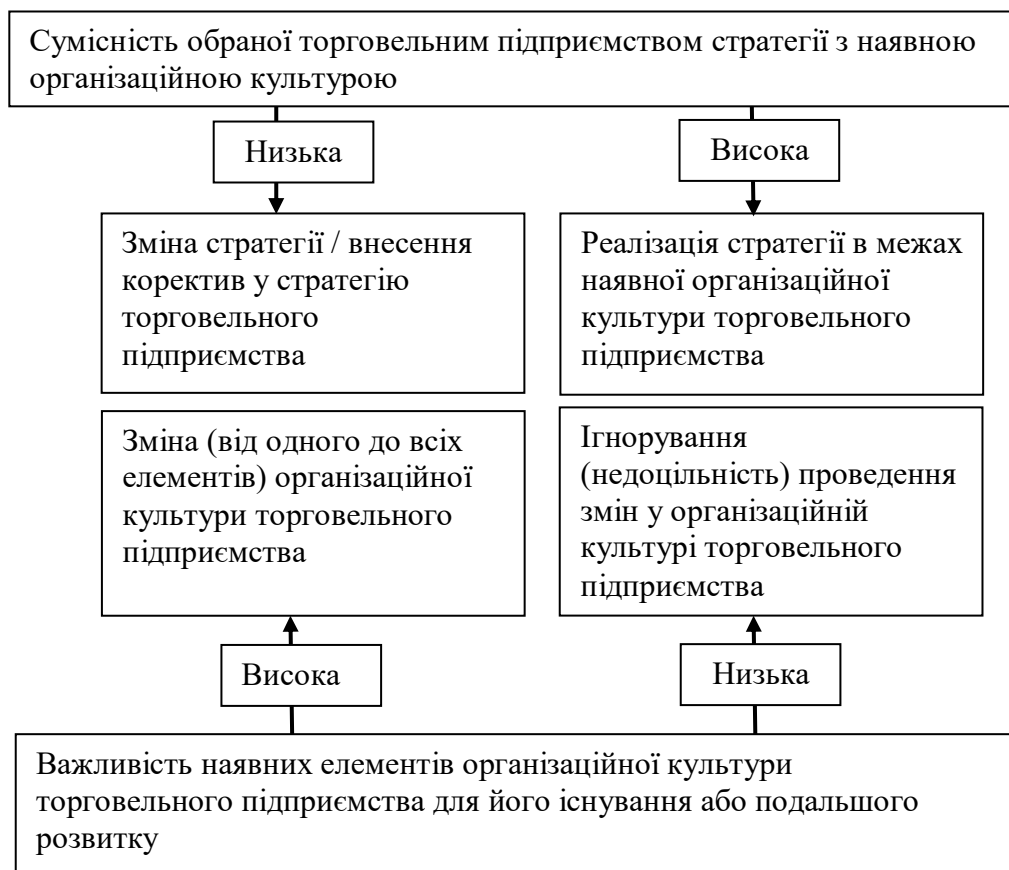


Рис. 3.3. Матриця для прийняття управлінських рішень щодо розвитку (зміни) організаційної культури в процесі стратегічного управління торговельним підприємством

Джерело: розроблено автором на основі джерела [94]

Відповідно до матриці на рис. 3.3. управлінські рішення стосовно розвитку організаційної культури підприємства повинні прийматися тільки тоді, коли наявні елементи цієї культури є майже (або зовсім) неважливими для існування або подальшого розвитку підприємства та їх сумісність з обраною торговельним підприємством стратегією є низькою. А отже, проведення розрахунків за розробленою вище моделлю має сенс здійснювати у двох випадках, а саме при:

- формуванні організаційної культури новостворюваного торговельного підприємства;
- таких стратегічних змінах на підприємстві, ефективна реалізація яких неможлива без підвищення рівня його організаційної культури.

Сильними інструментами може стати вміле використання приводів для формування та підтримки організаційної культури, таких як: співбесіда при прийомі на роботу, відбір претендентів з урахуванням їх сумісності з організаційною культурою, звільнення, корпоративне навчання, корпоративні свята, труднощі і проблеми, конкуренція.

Управління організаційною культурою є досить тривалим процесом. Базові припущення, що лежать глибоко у свідомості, віруваннях і поведінці членів підприємства, неможливо змінити за короткий термін. Даний процес передбачає постійну соціалізацію нових членів підприємства, нескінченне з'ясування того, у що вони вірять і що цінують на підприємстві, невпинне звертання уваги як до загального абстрактного погляду на речі, так і до конкретних деталей побуту підприємства, і, нарешті, правильного планування всієї цієї роботи.

Наведені нижче рекомендації можуть допомогти керівництву ТОВ «Золотий Дим» підвищити ефективність управління культурою на підприємстві: звернення особливої уваги на нематеріальні, зовні не сприймаються аспекти організаційного оточення. Глибоко вкорінені в людях припущення і ціннісні орієнтації можуть вимагати тривалих і важких змін в системі і структурі управління:

- скептичне ставлення до пропозицій, які закликають до швидкої трансплантації або трансформації організаційної культури;
- намагатися зрозуміти важливість організаційних символів (назва підприємства, логотип, гасла);
- прислухайтеся до історій, які розповідають на підприємстві, аналізуйте, хто їх герої і що ці історії відображають у культурі підприємства;

— час від часу вводите організаційні обряди для передачі з їх допомогою базових ідеалів і посилення культури;

— проводити в життя абстрактні ідеали безпосереднім і прямим чином в своїй повсякденній діяльності. Від керівництва потрібне розуміння того, яких ідеалів потрібно дотримуватися, якими діями слід передати ці ідеали вниз по рівням підприємства.

Таким чином, розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння «вибудувувати», вирощувати, формувати і розвивати бажану організаційну культуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін і ефективного кадрового менеджменту на підприємстві.

3.2. Розробка заходів з впровадження елементів організаційної культури в діяльність підприємства

У результаті вивчення організаційної культури на підприємстві, зроблено висновок про її невідповідність стратегії підприємства в цілому, що вимагає розробки заходів щодо її вдосконалення.

На нашу думку, для вдосконалення існуючої організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» потрібно вжити наступних заходів:

- створити кодекс організаційної поведінки;
- покращити соціально-психологічний клімат в колективі;
- проводити постійний аналіз існуючої організаційної культури та рівень задоволення нею працівників;
- створити власну символіку;
- створити корпоративний сайт;
- створити систему заохочення працівників;

— створити нову посаду або аутсорсинг спеціаліста з організаційної культури.

Створення кодексу організаційної культури. Розробка Положення про корпоративну культуру. Розробку даного положення можна покласти на спеціаліста з організаційної культури. Ключова цінність створення кодексу полягає в тому, що розробка подібних документів дозволяє підприємству розібратися: у чому полягає її місія і які стратегічні цілі її діяльності, продумати і закріпити систему управління підприємством, найбільш ефективно розподіливши обов'язки та повноваження між різними рівнями управління. Тобто, дійсно зробити підприємства ефективно керованим і зрозумілим і «зсередини» і «зовні» [62].

Кодекс містить цінності, норми та принципи необхідні для формування розвитку та вдосконалення організаційної культури ТОВ «Золотий Дим». У даному документі прописуються принципи, які визначають ділові відносини між співробітниками підприємства.

Організаційний кодекс втілює в собі філософію підприємства. У ньому, зокрема, закріплені добровільні зобов'язання перед працівниками та зовнішнім світом, які підприємство приймає на себе окрім тих, які передбачені законодавством. Кодекс трактує більш високий рівень ділової культури, передбачає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню підприємства по відношенню до своїх клієнтів і співробітників.

Кодекс використовується:

- Як інструмент управління — регулювання поведінки працівників на робочому місці;
- Як інструмент розвитку організаційної культури /* чітко визначені основні цілі та цінності підприємства і посилювати корпоративну ідентичність суб'єктів підприємства всіх рівнів;
- Як інструмент підвищення інвестиційної привабливості.

Корпоративні кодекси приймаються, насамперед, з метою поліпшення корпоративного управління конфліктів. Належний рівень такого управління істотно зменшує ризик виникнення непорозумінь між працівниками та керівництвом. Для ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати всю сукупність інтересів (клієнтів, найманих працівників, постачальників, конкурентів, уряду).

Також до організаційного кодексу можуть бути додані плакати з візуалізацією моральних цінностей, які трактують корпоративні норми поведінки та характеру.

Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. В якості пропозиції тут виступає підприємства корпоративних свят для співробітників підприємства (табл. 3.1). Такі заходи зможуть більш згуртувати колектив, до того ж атмосфера цих свят дружня та неформальна, що найбільш сприяє спілкуванню та згуртованості між співробітниками. У результаті їх проведення довіра працівників до керівництва повинна зрости. Співробітники вони отримали б можливість дізнатися своїх колег з нового боку, побачити їх людяність і почуття гумору. Організацією корпоративних свят займатиметься фахівець з організаційної культури, фінансування покладено на керівництво підприємства.

Таблиця 3.1

План корпоративних свят на 2021 р.

<i>Назва заходу</i>	<i>На який елемент культури впливає</i>	<i>Дата проведення</i>
Міжнародний жіночий день	Впливає на цінності організаційної культури	08.03.2021
День сміху	Впливає на цінності організаційної культури	01.04.2021
Пасхальні вихідні	Сприяє об'єднанню колективу, впливає на цінності організаційної культури	01-03.05.2021
Відпочинок на природі	Сприяє об'єднанню колективу	09.05.2021
День захисту дітей	Впливає на цінності організаційної культури	01.06.2021
День народження підприємства	Впливає на цінності організаційної культури, сприяє об'єднанню колективу	30.06.2021

Назва заходу	На який елемент культури впливає	Дата проведення
Літний корпоратив	Сприяє об'єднанню колективу	07.07.2021
Спортивні змагання	Сприяє об'єднанню колективу	28.08.2021
День захисника України	Впливає на цінності організаційної культури	14.10.2021
День Святого Миколая	Впливає на цінності організаційної культури	19.12.2021
Новорічне свято для дітей співробітників	Впливає на цінності організаційної культури	27.12.2021
Новорічний корпоратив	Сприяє об'єднанню колективу	29.12.2021

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Постійний аналіз існуючої організаційної культури та рівень задоволення нею працівників. Дане завдання необхідно доручити спеціалісту з організаційної культури. Основними методами для аналізу організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» можуть бути метод опитування.

Створення власної символіки. Власна символіка є важливою відмінною особливістю будь-якого підприємства (рис. 3.4).

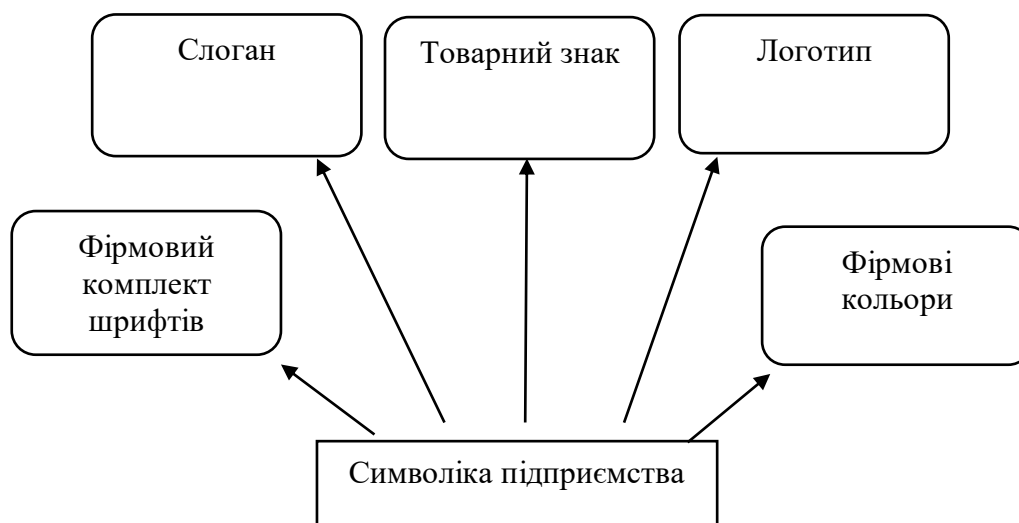


Рис. 3.4. Символіка підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [87]

Створення корпоративного сайту. Розробка корпоративного сайту є важливою частиною для сучасного бізнесу. За останні 5 років розробка корпоративного веб-сайту й корпоративного брендингу стали важливою

складовою успіху підприємств різного рівня, від малого бізнесу до міжнародних корпорацій. Незалежно від продукту, послуг або цілей стимулювати ріст і розвиток підприємства можна за умови розширення клієнтської бази та збільшення продажів, а створення корпоративного сайту є засобом № 1 для зростання.

Ринок електронної комерції у 2020 році в Україні збільшився на 40% і становив 107 мільярдів гривень, у світі — 2 трильйони доларів.

Корпоративний сайт — важлива складова іміджу підприємства, її обличчя, візитна картка в Інтернеті. Корпоративний сайт створюється з метою:

- інформаційного порталу для співробітників підприємства,
- максимального інформування потенційних та існуючих клієнтів та партнерів щодо діяльності підприємства,
- види товарів або послуг, які надає підприємство,
- контактних даних та ін.

Крім того, корпоративний сайт забезпечує не тільки інформаційну та маркетингову функцію, а й допомагає автоматизувати і прискорити бізнес-процеси.

Створення системи заохочення працівників. Необхідно створити систему матеріального і нематеріального стимулювання. До прямого матеріального стимулювання можна віднести систему премій. Непрямим матеріальним заохоченням може бути медичне обслуговування або створення спеціального транспорту, який би допомагав дістатися на роботу вчасно. Отже, необхідно впроваджувати розроблені форми мотивування персоналу з використанням матеріальної і нематеріальної систем стимулювання. Нематеріальним стимулюванням може слугувати грамоти, відзнака тощо. Кожній людині приємно, коли цінують її зусилля, тому. Можливо створити дошку пошани безпосередньо на місці роботи або електронну дошку пошани на корпоративному сайті підприємства. Також гарним прикладом буде вручення грамот на корпоративних святах підприємства. Людина, яка отримала позитивну

оцінку своїх зусиль, прагне працювати ще краще. І навпаки, людина, зусиль якого ніхто не помітив, розчаровується і може виникнути бажання звільнитися.

Для впровадження вищезазначених заходів необхідно залучити спеціаліста з організаційної культури. Фахівець повинен контролювати виконання впровадження щодо вдосконалення організаційної культури серед працівників підприємства ТОВ «Золотий Дим», аналізувати ефективність запропонованих заходів, корегувати їх за необхідністю, готувати аналітичні та статистичні звіти по досягненню мети, а саме покращенню організаційної культури, розробляти заходи, свята та іншу (рис. 3.5).

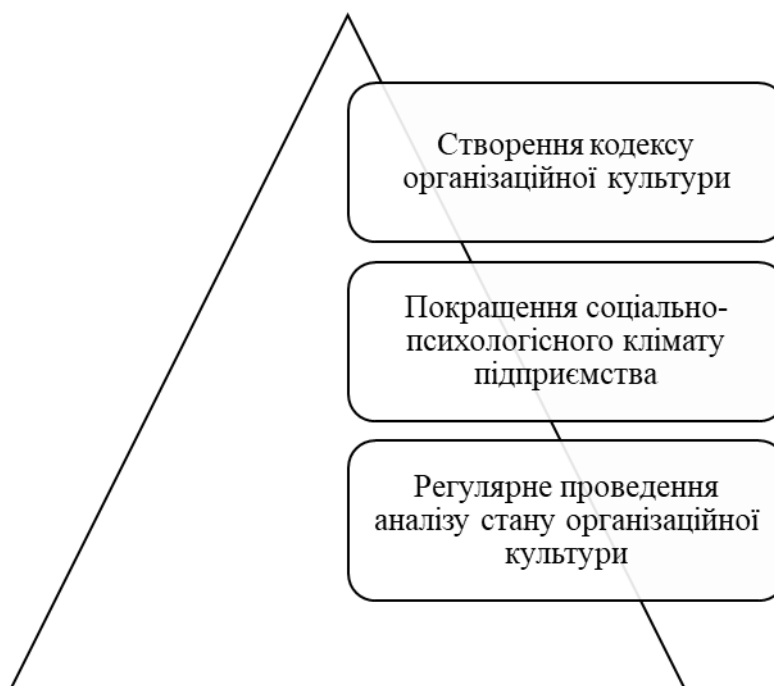


Рис. 3.5. Обов'язки спеціаліста з організаційної культури

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Спеціаліст з організаційної культури має розробити кодекс, регулярно аналізувати стан організаційної культури за допомогою таких методів як опитування, анкетування тощо.

Серед ключових навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків по роботі з організаційною культурою можна виділити:

збір та систематизація соціологічної інформації; проведення аналітичних досліджень; розробка рекомендацій щодо розвитку організаційної культури, підвищення лояльності персоналу і вдосконаленню системи мотивації; підприємства і проведення корпоративних заходів; відбір персоналу відповідно до організаційної культури.

Проведене дослідження майбутнього розвитку організаційної культури підприємства вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури підприємства. Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ «Золотий Дим» дозволило виділити основні заходи, що сприяють розвитку організаційної культури, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.2). Зміна взаємодії між елементами корпоративної системи управління персоналом повинна базуватися в ТОВ «Золотий Дим» на таких цінностях як повага до особистості, найвищі стандарти інтеграції, новаторство, допомога споживачу (в т. ч. внутрішньому), робота в команді, досягнення особистої якості, взаємна довіра. В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість корпоративної культури, підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

**План впровадження заходів щодо впровадження елементів
організаційної культури в діяльність підприємства**

<i>Проблеми</i>	<i>Заходи</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Витрати</i>
Орг. Культура команди не відповідає стратегії розвитку підприємства	1. Розробити та затвердити заходи заохочення прояви співробітниками ініціативи в своїй діяльності. 2. Внести доповнення до Положення про оплату праці та стимулюванні	Начальник. Заступник начальника.	Витрати входять в заробітну плату

<i>Проблеми</i>	<i>Заходи</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Витрати</i>
Відсутність локальних нормативно-правових актів, які б формально закріплювали управління орг. культурою і дозволяли б формувати культуру, відповідну стратегії підприємства	1. Розробити проект «Кодекс про організаційну культуру колективу». 2. Погодити і затвердити «Положення про організаційну колективу». 3. Ознайомити співробітників з Положенням.	Начальник. Заступник начальника.	Витрати входять в заробітну плату
Відсутність фахівця, в функції якого входила б робота, пов'язана з формуванням орг. культури	Внесення змін до посадової інструкції начальника, ознайомлення.	Начальник відділу кадрів ТОВ «Золотий Дим».	Витрати входять в заробітну плату

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Перший блок заходів спрямований на вирішення проблеми невідповідності організаційної культури стратегії розвитку підприємства. Для цього необхідно розробити і затвердити заходи заохочення (захід 1) з метою задоволення потреби працівника у визнанні, з метою привести у відповідність зі стратегією розвитку підприємства основи організаційної культури підприємства, наприклад, заохочувати прояви співробітниками ініціативи в своїй діяльності (вносити раціоналізаторські пропозиції, пропонувати нововведення, спрямовані на вдосконалення діяльності співробітників).

При цьому важливо дотримуватися правила ефективності заохочення: заохочення слід застосовувати при кожному прояві трудової активності з позитивним результатом; використовувати весь комплекс заохочувальних заходів; заохочення повинно бути значущим, піднімати престиж сумлінної праці; гласність заохочення, будь-яке заохочення піднімає престиж, повагу працівника і цінується людьми нерідко значно вище, ніж матеріальні блага.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, тривалу і бездоганну роботу, новаторство у праці та за інші досягнення в роботі пропонується застосовувати такі заохочення: оголошення подяки; нагородження почесною грамотою; занесення до Книги пошани, на дошку пошани; в особливих випадках видача премії; нагородження цінним подарунком.

Захід 2 — внесення відповідних доповнень в положення про оплату праці та стимулюванні, а саме: доповнити розділом про преміювання, розміри премій, заохочень, підстави преміювання та заохочення. Для затвердження доповнень необхідно видати наказ про внесення змін до Положення про оплату праці, і ознайомити під розпис з наказом і доповненнями працівників.

Другий блок заходів спрямований на вирішення проблеми відсутності локальних нормативно-правових актів, які б формально закріплювали управління організаційної культурою і дозволяли б формувати культуру, відповідну стратегії підприємства. Для цього необхідно розробити нормативно-правове забезпечення заходів щодо вдосконалення організаційної культури колективу.

Третій блок заходів спрямований на вирішення проблеми відсутності фахівця, в функції якого входила б робота, пов'язана з формуванням організаційної культури. З метою функціонального закріплення обов'язків по роботі з організаційною культурою в колективу, пропонується ввести в посадову інструкцію начальника ТОВ «Золотий Дим» обов'язки, які включають роботу по формуванню, вдосконаленню організаційної культури, а саме: відстеження правил носіння корпоративного одягу, інформування про плани розвитку підприємства, перевірка знання місії і стратегічних планів підприємства.

Удосконалення організаційної культури має супроводжуватися дотриманням наступних принципів: культура повинна відображати основні ідеї існування підприємства; ці ідеї повинні нести позитивний емоційний заряд; розроблені елементи і заходи повинні гармоніювати між собою, підтверд-

жуватися поведінкою і ставленням до них керівництва (поведінка керівництва не повинно суперечити проголошуваних цінностей і нормам); формується культура повинна відповідати стратегії, типу, розміру і характерним особливостям підприємства, а також умовам її існування; необхідно враховувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна використовувати його як основу для нової культури.

Таким чином, запропоновані у цьому параграфі заходи повинні посприяти усуненню недоліків в організаційній культурі ТОВ «Золотий Дим», і стати ефективним інструментом з управління персоналом.

3.3. Формування збалансованої організаційної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності бізнесу

Оцінка стану організаційної соціальної відповідальності в українському контексті проводилася на основі фундаментальних інституційних досліджень про практиках функціонування систем ОСВ в Україні, галузевих аналізів підприємств, звітності підприємства промислового сектора і сфери послуг. Аналіз практик функціонування систем ОСВ на вітчизняних підприємствах являє собою системний аналіз внутрішніх і зовнішніх ініціатив економічних суб'єктів. При цьому спочатку слід звертати увагу на внутрішні процедури і підходи, орієнтовані на самі бізнес-процеси, персонал і умови роботи, оскільки соціальна відповідальність бізнесу починається з турботи про власних співробітників і забезпечення комфортних умов праці.

Визначимо сутність поняття «організаційна соціальна відповідальність». Організаційна соціальна відповідальність — це концепція управління, в рамках якої підприємства інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-операції і взаємодіють зі своїми зацікавленими сторонами. У сьогоденнішому соціально свідомому середовищі співробітники й клієнти

надають велике значення роботі та витрачають гроші на підприємства, які віддають пріоритет корпоративній соціальній відповідальності.

Опираючись на концепцію ОСВ, кожне підприємство має зробити свій внесок для покращення життя суспільства та навколишнього середовища.

Слід зазначити, для підприємства, яке несе соціальну відповідальність, є важливим дотримання законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а також брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм, як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. До законодавчо закріплених прав і обов'язків відносяться: виробництво якісних і безпечних товарів та послуг; повна сплата всіх видів податків; виплата офіційної заробітної плати своїм працівникам без формування заборгованості і здійснення відрахувань на їх соціальне забезпечення; додержання вимог антимонопольного законодавства; формування та розвиток «здорових» соціально-трудових відносин; додержання законодавчих норм у галузі охорони навколишнього середовища і вимог держави до екологічності виробництва; гарантування безпеки, охорона праці своїх працівників, додержання норм трудового права; додержання загальних прав людини, закріплених Конституцією України. Добровільні зобов'язання підприємств, що перевищують законодавчо встановлені норми, можна розподілити за трьома групами: економіка, екологія і соціальна політика (табл. 3.3) [10].

Таблиця 3.3

Групи добровільних обов'язків підприємств

<i>Показники</i>	<i>Характеристики</i>
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> — розробка і дотримання організаційних кодексів або інших документів власної ділової етики; — постійний розвиток якості, споживчих властивостей, а також соціальної значущості власної продукції і послуг; — підтримка добросовісної ділової практики, за допомогою налаштування надійних відносин з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами, при цьому надаючи перевагу тим підприємствам, які відповідають вимогам соціальної відповідальності;

	— сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, створюючи власні технологічні ланцюжки, а також брати участь у відповідних галузевих і міжгалузевих програмах.
Екологія	-здійснення заходів, які спрямовані на зменшення використання енергії та природних ресурсів; - реалізація переробки відходів виробництва та очищення стічних вод; -постійне вдосконалювання та впровадження безвідходних технологій виробництва; -скорочення викиду шкідливих речовин в атмосферу; - підприємство раціонального землевикористання та підтримка природного середовища проживання, у тому числі рекреативних зон та заповідників.
Соціальна політика	-реалізація власних внутрішніх та зовнішніх соціальні програми; -розвиток співробітників підприємстві через систему професійної підготовки кадрів; -здійснення спонсорської та благодійної діяльність на територіях присутності, тим самим підтримувати соціальний добробут, безпеку та стабільність; -участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, спрямованих на розв'язання гострих загальнонаціональних проблем; -підтримка культури, спорту, освіти та охорони здоров'я; -активна участь у соціального діалозі, регулярне проведення громадських слухань з заінтересованими сторонами; -підвищення відкритості та прозорості своєї діяльності через системи регулярної нефінансової (соціальної) звітності і міжнародної звітності, що дозволяє поліпшити якість управління виробництвом, соціальним розвитком і нефінансовими ризиками

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5]

Підприємство ТОВ «Золотий Дим» має відповідати наступним критеріям (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Складові соціальної відповідальності

Ознака	Характеристика
Відповідальний виробник	Підприємство виробляє якісну продукцію, має адекватну цінову політику, надає правдиву інформацію споживачам про власну продукцію, виробництво відповідає нормам екологічного права, підприємство піклується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідацію шкідливих відходів, запобігання їх викидам у атмосферу
Відповідальний роботодавець	Підприємство діє згідно з нормами трудового права дбає про умови праці та працівників

<i>Ознака</i>	<i>Характеристика</i>
Відповідальний учасник соціальних відносин	Підприємство бере участь у підтримці добробуту суспільства, що найчастіше виявляється у благодійності стосовно до сиріт, інвалідів та інших соціально вразливих груп населення, підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону
Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою	Підприємство сумлінно сплачує податки та внески соціального страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, конкуренції
Відповідальний діловий партнер	Підприємство будує відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники підприємства відомі й пишаються ним, фінансова звітність прозора, благодійність не лицемірна, а щира, репутація стабільна

Джерело: розроблено автором на основі джерела [93]

Результативним підходом для вирішення проблем збалансування компонентів організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий дим» є наступний алгоритм (рис. 3.6):

У результаті формування збалансованої організаційної культури в контексті соціальної відповідальності підприємства мають бути вирішені наступні три завдань. Перше завдання – чітке усвідомлення (прописати, сформулювати) провідних цінностей, пріоритетів, установок, які мають підтримувати перспективну організаційну стратегію. Друге завдання – з'ясування культурних цінностей, які допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей підприємства. Третє завдання – оцінка наявного розриву, тобто міри відповідності організаційної культури, що склалася, стратегії розвитку підприємства, яка була створена керівництвом.

Все більше фактів свідчить про те, що організаційна соціальна відповідальність є чинником підвищення прибутковості, іміджу підприємства, зниження витрат, підвищення морального духу співробітників і лояльності клієнтів, а також інших переваг. Для підприємства, що працюють на багатонаціональній основі, участь спільноти може бути корисною для

підтримки зусиль щодо виходу на нові ринки, залучення потенційних співробітників і створення або зміцнення репутації підприємства, її бренду та продуктів.

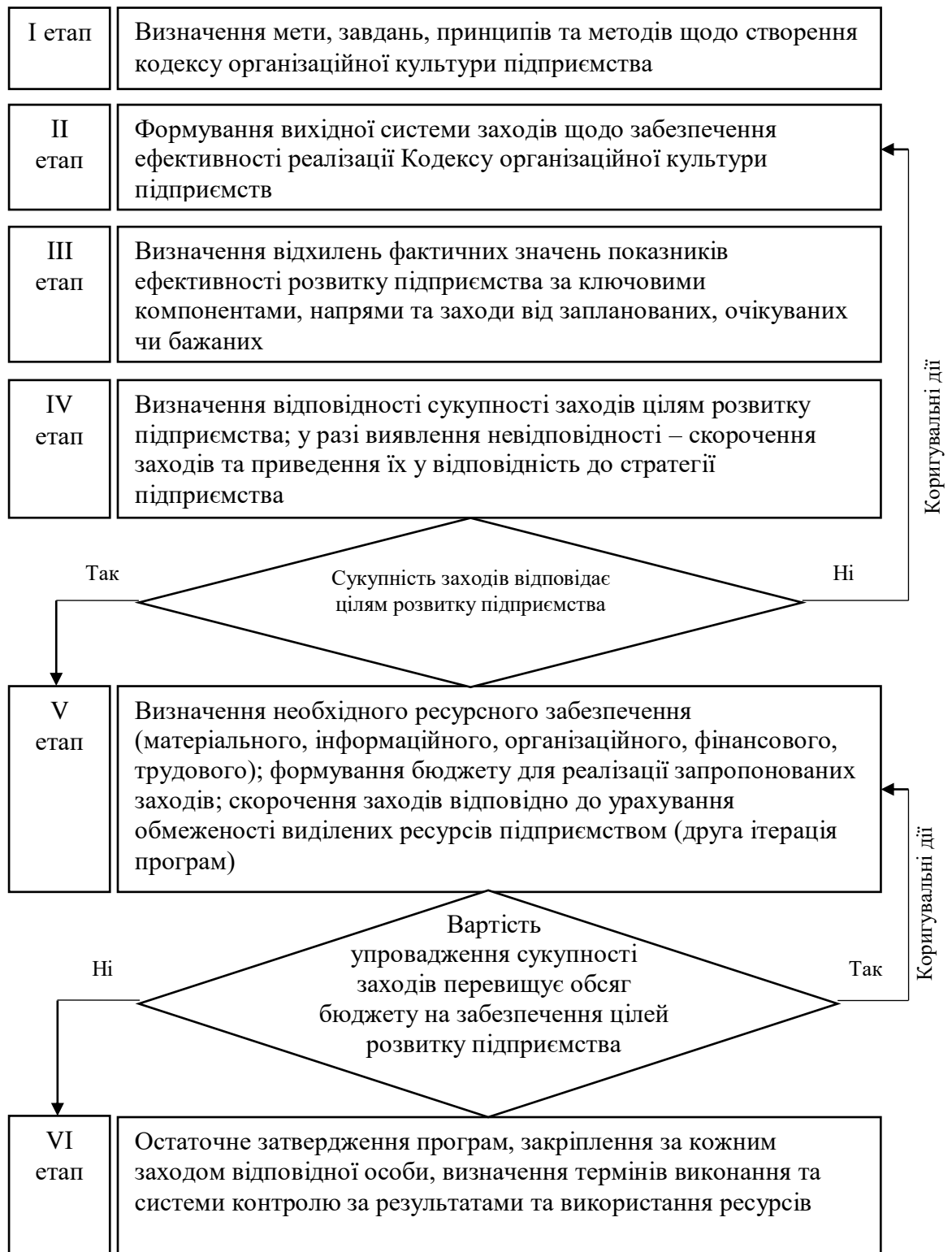


Рис. 3.6. Алгоритм методичного підходу до програми формування збалансованої організаційної культури підприємства торгівлі

Джерело: розроблено автором на основі джерела [75]

Концепція ОСВ може бути успішно реалізовано в рамках двох напрямків. Облік світової практики доводить той факт, що рішення проблеми масової інтеграції та постійного використання концепцій ОСВ лежить багато в чому на державному рівні. Інституційна структура повинна генерувати стимули громадського поширення ідей повсюдного підвищення якості життя через сталий розвиток корпоративних структур і підтримку всіх учасників, активно впроваджується концепція ОСВ в українських реаліях. Виглядати це може так: успішний метод, досвід, новація, яка має потенціал збільшення соціального капіталу або довела свою спроможність на локальному рівні, повинна стати загальнодоступним знанням, поширюючись серед усіх зацікавлених сторін для подальшого копіювання та вдосконалення на місцях.

При цьому активний формат участі підприємства в масштабному процесі поширення ідеї ОСВ можна зводити в ранг стратегічно корисною, розглядаючи як інвестицію в створення регіональної або національної культури якості, яка, в свою чергу, буде інвестицією в майбутнє здатність підприємства акумулювати прибуток. Підкріплюючи таку активну позицію підприємств непрямыми економічними стимулами можна досягти вражаючих результатів. Одним з ефективних інструментів, націлених на пошук, ідентифікацію і впровадження на практиці кращого досвіду з будь-якої сфери і галузі економіки є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – це послідовний і чітко систематичний процес щодо пошуку, оцінки та впровадження передового досвіду, що позитивно впливає на удосконалення власного підприємства [76].

Перші згадки про бенчмаркінзі в Україні прозвучали близько 10 років тому, коли в результаті масштабних соціально-економічних перетворень значна частина підприємств розорилася і припинила своє існування, а інша частина, яка б вистояти в період перебудови, зіткнулася з необхідністю постійного підвищення якості створюваної продукції і вдосконалення технологій управління [28].

В українській практиці підприємствам корисно використовувати концепцію бенчмаркінгу в декількох ситуаціях:

1. Пошук точок стратегічного сталого зростання. Будь-якому підприємству завжди є, куди і до чого прагнути. Самодостатні підприємства, які вважають себе і свої економічні показники межею досконалості, в стратегічній перспективі можуть очолити список аутсайдерів. Це особливо стосується сфери соціальної відповідальності бізнесу, тому що не думаючи про своїх співробітників, споживачів, жителів суміжній території, неможливо домогтися високого рейтинг довіри і реалізації стратегічних цілей.

2. Впровадження передового досвіду в різних сферах підприємства (не тільки в області ОСВ). Бенчмаркінг широко використовується в логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, тобто стосовно до підприємства охоплює всі сфери і напрямки. Так, бенчмаркінг в логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблемні ситуації в логістичних системах, в сферах, близьких до покупця, по виконанню замовлень і транспортуванню. По суті, це також реалізація стратегії ОСВ, так як забезпечує споживача потрібними товарами в термін з мінімальними транзакційними витратами.

3. Інтегрування досвіду міжнародних стандартів якості та правил глобальної конкуренції. Перехід на міжнародні системи якості та КСВ не буває миттєвим. Потрібно чимало часу, щоб інтегруватися в систему глобальних комунікацій, залучити сторонніх консультантів для з'ясування суперечливих фактів і особливостей побудови соціальної відповідальності бізнесу. Тільки після цього можна переходити на системи менеджменту і стандартизації ISO. У такій ситуації знання того, як організовується процес / технологія / контроль у конкурента може стати рятівним елементом в ефективному, а головне спочатку правильному, побудові курсу на збільшення соціальної та екологічної відповідальності перед суспільством і державою.

4. Формування потенційних або майбутніх точок зростання підприємства. В даний момент підприємство може і не робити активних дій з розширення сфери впливу на ринку, збільшення товарних груп і запуску нових виробничих потужностей, однак в майбутньому будуть потрібні нові

товари, технології і навіть способи задоволення потреб, що необхідно передбачити вже зараз. Концепція ОСВ формує сильну платформу для використання потенціалу точок зростання, часто може виступати в ролі такого ефективного ресурсу.

5. Постійний моніторинг. Регулярне відстеження інформації про передовий досвід українських і зарубіжних підприємств, дозволяє адаптуватися під нові умови і тренди розвитку бізнесу. Глобальна конкуренція, робота з транснаціональними підприємствами, участь в глобальних ланцюжках поставок або створення вартості - все це вимагає актуального економічного інструментарію і сильного соціального капіталу у вигляді нематеріальних активів, які можуть бути конвертовані в економічний прибуток на світовому рівні. Бенчмаркінговий резерв ідентифікується в двох площинах: теоретичному і практичному.

Теорія бенчмаркінгу передбачає, що місія, бачення і кредо промислового підприємства повинні бути налаштовані (відрегульовані) на набір відповідних і залучених характеристик конкурента. Залежно від економічної ситуації такий масив даних може бути отриманий або добровільно (шляхом взаємовигідних переговорів), або методами конкурентної розвідки. Знайшовши, таким чином, базовий рівень необхідної якості, компетентна команда підприємства, націленої на сталий розвиток, проектує новий рівень якості свого інноваційного високо конкурентного пропозиції за рахунок точності (адекватності), релевантності посилу основним зацікавленим групам [25, с.117].

Використання бенчмаркінгу в поєднанні з іншими методами призводить до значного підвищення ефективності бізнес-процесів. Широке застосування бенчмаркінгу сьогодні забезпечують:

1. Система інститутів, що сприяють його ефективному використанню, поширенню та обміну.
2. Інформаційні технології для безперешкодного поширення даних з метою скорочення циклів бенчмаркінгу.

3. Спеціальні безпечні зовнішні мережі колективного користування - електронна пошта, засоби графічного відображення процесів, моделювання, високошвидкісні пошукові системи. Формуються інформаційні технології для безперешкодного поширення даних з метою скорочення циклів бенчмаркінгу. Є спеціальні безпечні зовнішні мережі колективного користування - електронна пошта, засоби графічного відображення процесів, моделювання, високошвидкісні пошукові системи. Все це сприяє розвитку всіх галузей, в тому числі і в суміжних напрямках.

Для ТОВ «Золотий Дим», на нашу думку, концепція бенчмаркінгу є доцільною і її слід впровадити на підприємстві.

Наступним кроком визначимо найбільш часто використовувані способи інтеграції принципів ОСВ українськими підприємствами:

- Стратегія «великого вибуху». Підприємство відмовляється від більшості систем і процесів і встановлює єдине вікно принципів соціальної спрямованості бізнесу. Ця стратегія відноситься до найбільш важким і амбітним.
- Стратегія франчайзингу. Підходить для великих / різнорідних підприємств, де існує можливість апробування концепції ОСВ на окремих ділянках в режимі експерименту і складання технічного регламенту роботи. Таким чином, підприємство заощаджує ресурси часу, коштів і зусиль на вибудовування ефективної організаційної структури, комунікацій і виробничих потоків, переносячи ефективні практики з локального ділянки на інші структури.
- Стратегія «точного кидка». Система принципів ОСВ вибудовує дизайн процесів, логістики та послідовності створення корпоративної цінності. Практикується невеликими підприємствами, які шукають ідеальний баланс інтересів між тріадою «державна - суспільство - підприємства».

Найбільш характерною для підприємства ТОВ «Золотий Дим» є стратегія «точного кидка». ТОВ «Золотий Дим» відповідає критеріям цієї кон-

цепції, отже, з її допомогою підприємству вдасться досягти бажаного балансу.

У результаті виконання вищесказаних дій, впровадження обраних концепцій та стратегій підприємство ТОВ «Золотий дим» отримає наступні позитивні для своєї діяльності наслідки для своєї діяльності: поліпшення фінансових показників (продумана соціальна політика підприємства, прозорість дій стосовно до партнерів та добрі взаємини з власним персоналом істотно впливають на фінансові показники підприємства); поліпшення іміджу та репутації (на вибір споживачами того або іншого товару чи бренду впливають не тільки ціна і якість, а й такі чинники, як репутація соціально відповідального підприємства, популярність та визнання її соціальної діяльності); збільшення обсягів продажу та лояльність споживачів; зниження плинності кадрів, підвищення відданості персоналу, зростання професіоналізму (особливу роль репутація підприємства відіграє саме в процесі пошуку й залучення високопрофесійних кадрів, працівників вищої та середньої ланки, які оцінюють не тільки рівень заробітної плати, кар'єрні перспективи, але й дбають про власну репутацію та престиж); зменшення тиску з боку органів контролю (оприлюднення інформації про принципи та політику підприємства щодо своїх працівників, докільця, постачальників значною мірою дає відповідь державним органам на питання, яким є ставлення підприємства до цих проблем); можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та засобами масової інформації.

Отже, при дотриманні вищезазначених вказівок організаційна культура підприємства ТОВ «Золотий Дим» зможе вийти на новий рівень, а саме підприємство отримає безліч позитивних наслідків від її вдосконалення.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання підвищення ефективності формування організаційної культури на підприємстві. Отримані науково-теоретичні та практичні результати дозволяють зробити такі висновки:

1) Вивчено характеристику сутності поняття «організаційна культура». Було визначено, що організаційною культурою є сукупність культурно-психологічних чинників, які існують всередині підприємства, завдяки яким відбувається згуртування співробітників, формування сприятливої робочої атмосфери і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2) Досліджено особливості формування організаційної культури підприємства. Було встановлено, що процес формування організаційної культури підприємства є складним і залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів.

3) Встановлено основні етапи життєвого циклу організаційної культури підприємства. Встановлені пріоритети функцій організаційної культури за стадіями життєвого циклу. Систематизовані методи розвитку системи управління. Розглянуті взаємозв'язки стадій життєвого циклу і типів організаційних культур.

4) Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Золотий Дим», аналіз фінансових результатів підприємства, висвітлені основні цінності та досліджено стан існуючої організаційної культури підприємства. У ході дослідження було виявлено ріст показників фінансово-господарської діяльності підприємства, що свідчить про збільшення об'єму виробництва та поступовий темп розвитку ТОВ «Золотий Дим» за останні декілька років. Проте деякі показники є нестабільними.. Падіння доходів 2020 року зумовлене інфляцією, яка на той час в Україні становила 105% світовою кризою, спричиненою пандемією COVID-19.

5) Досліджено структуру організаційної культури у системі управління підприємством. Визначено тип організаційної культури за допомогою методики Ч. Хенді та методу OSAI. Проаналізовано елементи організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» за допомогою структурно-параметричного опису, який був запропонований кандидатом економічних наук З.К. Самайбековою.

Досліджено динаміку руху кадрів підприємства, та виявлено, що у ТОВ «Золотий Дим» з кожним роком чисельність осіб, що працюють змінюється.

6) Проведено оцінювання ефективності Для оцінки ефективності існуючої організаційної культури на підприємстві ТОВ «Золотий Дим» за допомогою опитування.

У ході дослідження виявлено, що загальний ступінь задоволеності вище середнього, що є безперечно, гарним результатом. Найменше задоволені співробітники атмосферою теплоти та довіри, проте, на мій погляд, це пов'язано з тим, що переважна більшість працюючих – чоловіки, для яких жалітись та навпаки підтримувати один одного невластиве, на противагу цій складовій, загалом кліматом, що склався в організації, співробітники задоволені. Найвищі бали співробітники віддали організації дозвілля, а також можливості професійного зростання і нематеріальним засобам мотивації.

7) Визначено шляхи підвищення управління розвитком організаційної культури підприємства. Основну увагу слід звернути на питання добору та найму висококваліфікованого персоналу, що має високу кваліфікацію та є компетентним у своїй сфері діяльності. Для покращення стану існуючої організаційної культури необхідне виконання таких завдань як: визначення внутрішньо-організаційних норм і соціальних ролей співробітників, розроблення загальних для колективу цінностей, пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки персоналу, стимулювання зацікавленості членів колективу в спільну діяльність, що призводить до загальної мети, розробка заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення

бажаних цінностей і зразків поведінки, забезпечення зворотного зв'язку результатів роботи і реакцією керівника.

8) Розроблено низку заходів з упровадження елементів організаційної культури в діяльність підприємства. Запропоновані заходи повинні посприяти усуненню недоліків в організаційній культурі ТОВ «Золотий Дим», і стати ефективним інструментом з управління персоналом.

9) Сформовано збалансовану організаційну культуру підприємства в контексті соціальної відповідальності бізнесу. Визначено основні критерії соціальної відповідальності, яким має відповідати підприємство. Встановлені завдання, які мають бути вирішені у результаті формування збалансованої організаційної культури в контексті соціальної відповідальності підприємства. Було запропоновано стратегію та концепцію для формування збалансованої ОСВ на підприємстві ТОВ «Золотий Дим».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азоев, А. П.Челенков. - М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. *Навчальний посібник*. Москва. 2002. С.224
3. Виханский О.С. Менеджмент. *Учебник*. Москва: МГУ, 2003. С.528.
4. Воронова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Організаційний аспект : монографія. А.Е.Воронова. – Н. : ІНЖЕК. 2008. С.512.
5. Колота А.М. Соціальна відповідальність. *Навчальний посібник КНЕУ*. 2015. С.65-69.
6. Кричевський Р.Л. Психологія лідерства. *Підручник*. Москва: Статут, 2007. С.541.
7. Монастирський Г.Л. Теорія організації. *Підручник*. Тернопіль. 2019. С. 270-278.
8. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. *Навчальний посібник*. Київ: Академвидав. 2003. С.568.
9. П'ятниця Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: ЛОГОС. 2006. С. 258.
10. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами./ под ред. М. Пула, М. Уоррена. - СПб: Питер, 2002
11. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. *Практическое пособие*. СПб.:Изд-во «Высшая школа менеджмента». 2008. С. 480.
12. Adizes I. Organizational passages: Diagnosing and treating life cycle problems in organization. *Organizational Dynamics*. 1979. Vol. 9. P.3-25.
13. Churchill, N. & Lewis, V. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 1983. №61(3). P.30–50.

14. Katz D., Kahn R. L. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley: N. Y. 1978. P.838.
15. Kimberly J. R., Miles R. H. *The Organizational Life Cycle*. Jossey_Bass: San Francisco: CA. 1980. P.492.
16. Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in Developing Organization. *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 45. №. 6. P.102–112.
17. Miller, D. Friesen, P. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*. 1984. P.1161–1183.
18. Smith K. G., Mitchell T. R., Summer C. E. Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle. *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28. №. 4. P. 799–820.
19. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом. Підручник*. Київ: Центр учбової літератури. 2011. С. 468.
20. Глазл Ф., Лівехуд Б. Динамічний розвиток підприємства. Калуга, "Духовне пізнання". 2000. С.264.
21. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер. 2001. С. 320.
22. Канюта С.М. Іванюта В.Ф. Підприємництво та бізнес-культура. *Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури. 2007. С. 288.
23. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств). *Навчальний посібник*. К.-Львів : Край. 2010. С.212
24. Комарова К.В. Організаційна культура. *Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*. Дніпропетровськ. ДДФА. 2011. С.166
25. Коровина О.Ю. Организационная культура в сфере образования. *Методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации*. Вологда: ИЦ ВИРО. 2006. С.64

26. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. 2015. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. С. 284.
27. Асаул А.Н., Асаул М.А., Єрофєєв П.Ю., Єрофєєв М.П. Культура організації: проблеми формування і управління. СПб: Гуманістика. 2006. С. 201
28. Логинова Е., Кулагина А., Воеводина Н., Толберг В. Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. М.: "Научная Книга". 2009. С.117.
29. Fakhar Shahzad, Rana Adeel Luqman, Ayesha Rashid Khan, Lalarukh Shabbir Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2012. Vol. 3. № 9. 975-985 pp.
30. Гэлбрейт, Джон Кеннет Экономика невинного обмана: правда нашего времени./ за ред. В. А. Амвросов ; пер. И. Ногаев. Москва. 2009. С.80
31. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство./ за ред. В. А. Спивака; пер. с англ. – СПб.: Питер. 2002. С.328.
32. Новак І. М. Формування корпоративної культури та її місце в системі соціального діалогу. *Демографія та соціальна економіка*. 2010. № 2. С. 104–112.
33. Бабчинська О.І Інвестиції в корпоративну культуру організації. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 4. С. 16-18.
34. Гайдай Ю.В. Концептуально-методичні підходи інноваційної організаційної культури на підприємствах торгівлі. *Економіка і регіон*. Полтава. 2012. № 1 (32). С. 168–172.
35. Гайдай Ю.В. Формування організаційної культури підприємств торгівлі : дис. канд. екон. наук : 08.00.0. Київ. 2014. С. 250.
36. Грудзевич Ю.І. Формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. С. 114-120.

37. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2018. № 19. С. 241–248.
38. Калабухова С. Аналіз Організаційної Структури Управління Суб'єктами Підприємницької Діяльності. *Збірник Наукових Праць*. 2017. С.136–140.
39. Карамушка Л.М. «Прогресивні» та «консервативні» типи організаційної культури: порівняльний аналіз організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів традиційного та інноваційного типів. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія*. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2014. Вип.40. С.15–20.
40. Носик О. А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління персоналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8-9. С. 47–55.
41. Осадча Н.В. Репутація керівництва у контексті формування репутації підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №10. С. 149-152.
42. Харчишина О.В. Діагностика організаційної культури підприємств. *Наукові праці НУХТ*. 2018. № 36. С. 124–129.
43. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств промисловості : монографія. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка. 2011. С.289.
44. Щервяніна М. Навичка п'ята. Тайм-менеджмент. *Управління персоналом*. Україна. 2012. №5 (224). С.50-51.
45. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 239–246.
46. Андрієнко Н.М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи. *Вісник Моколаївського національного університету*

- ім. В.О.Сухомлинського*. 2015. Вип.3. С.188-193. URL: <http://global-national.in.ua>
47. Бала О.І. Корпоративна культура: функції та завдання. *Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту : тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф.* Львів : Видавництво НУ “Львівська політехніка”. 2007. С. 48.
48. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 6. С. 249–252.
49. Білецька, О.О. Організаційна культура підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. №1. С. 80-83.
50. Білявський В.М., Догузов Р.Д. Вплив бренду на попит та поведінку споживачів. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 18 лютого 2021 р.* Луцьк : Волинський національний університет ім. Л. Українки, 2021. С. 26–28.
51. Білявський В.М., Білявська Ю.В. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток вендингового бізнесу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2021. № 20 (48). С. 31–37.
52. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
53. Білявський В.М., Фролов І.М. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 28 травн. 2020 р.* Одеса : ОНПУ, 2020. С. 39.

54. Білявський В.М. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу торговельного підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2007. № 6. С. 62–68.
55. Білявський В.М. Формування операційних структур та забезпечення їх ефективної діяльності. *Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 113–119.
56. Воробйова Н.П. Організаційна культура в системі менеджменту. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1 (21). С. 42-46.
57. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник С.Петербургского ун. Серия Менеджмент*. 2002. Вып.4 С. 76–92.
58. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. 2015. № 815. С. 46–50.
59. Кравчанко В.О., Никифорова В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом. *Вісник Східноукраїнського національного університету*. 2013. Ч. 1, № 7(196). С. 152-155.
60. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник МГУ. Серия 14. Психология*. 1997. № 4. — С. 62-63.
61. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 11, ч. 3. С. 79–83.
62. Подольська О.В. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського*

- господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Харків: ХНТУСГ. 2018. Вип. 191. С. 171-178.*
63. Подольська О.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Вип. 200. Харків: ХНТУСГ. 2019. С. 283-291.*
64. Смолінська Н. В. Формування та зміна організаційної культури підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 698 : Проблеми економіки та управління. С. 290–295.*
65. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: ООО "Журнал "Управление персоналом". 2003. С.456
66. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 5. С. 250–255.*
67. Тімар І. В. Концептуальні підходи до формування структури іміджу підприємств сфери послуг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка. 2015. Вип. 9 (1). С. 90–96.*
68. Тельнов А. С. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6. С. 52–56.*
69. Устинов Р. Г. Обґрунтування взаємозв'язку культури підприємства та його конкурентоспроможності. *Вісник Донецького державного університету управління. Серія "Економіка". 2018. № 4(81). С. 85–92.*
70. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. №10(2). С.121–125.*

- 71.Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Вип. 2. С.96–100.
- 72.Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2015. Вип. 2. С.94–97.
- 73.Харчишина, О. В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 295–298.
- 74.Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету*. 2014. Вип. 1(2).С. 31-36.
- 75.Білявська Ю.В. формування збалансованої організаційної культури в контексті соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45.С.76–80.URL: <https://dspace.nau.edu.ua>
- 76.Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. Вип. 862. С. 10–18. URL: <https://dspace.nau.edu.ua>
- 77.Білявський В.М. Вплив соціальної відповідальності на ефективність управління торговельним підприємством в контексті глобалізаційних викликів. Міжнар. наук.-практ. конф. «*Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів.*» 2008. URL: <https://dspace.nau.edu.ua>
- 78.Вівчар О. І. Теоретичні аспекти безпекознавства в умовах підприємств (фундаментальні загрози в сучасному соціогуманітарному просторі) *Соціально – економічні проблеми і держава*. Тернопіль, 2017. Вип. (1) С. 24–31. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua>

79. Гогоуля Л. В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://economy.nauka.com.ua>
80. Державні дані громадян та бізнесу URL: <https://opendatabot.ua>
81. Жоган І.М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
82. Індекс інфляції в Україні URL: <http://index.minfin.com.ua>
83. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності. URL: <http://www.rusnauka.com>
84. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності оборотних активів. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://www.finalon.com>
85. Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С.159-162 URL: <https://bses.in.ua>
86. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління URL: <http://viktoria-group.com.ua>
87. Корпоративна символіка бренду URL: <http://reklama-expro.ru>
88. Лисиченко Ю.В. Організаційна культура: основні елементи та особливості функціонування. *V Кримські педагогічні читання "Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти* Харків : НТУ "ХП", 2010. Вип. 27 (31) URL: <https://kpi.kharkov.ua>
89. Никифорова В.Г. Управління персоналом. *Навчальний посібник*– Одеса Атлант, 2013. URL: <http://lib-net.com>
90. Ніконенко Л.В. Формування організаційної культури як інструменту управління URL: <http://dspace.nau.edu.ua>
91. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту. *Навчальний посібник* – К.: "Кондор", 2006. С.664 URL: <http://info-library.com.ua>
92. Офіційний сайт компанії MacDonaldis URL: <https://www.mcdonalds.com>

93. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. *Навчальний посібник*. Київ, 2015. URL: <http://ied.kpi.ua>
94. Пятницкая Г., Гайдай Ю., Предеин А. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3 URL: <http://visnik.knute.edu.ua>
95. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 7. С. 19-22. URL: <http://investplan.com.ua>
96. Солнцева Н.В. Оцінювання та регулювання організаційної культури будівельних підприємств. *Автореферат*. Харків. 2012. С.20 URL: <https://radaecon.kname.edu.ua>
97. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії “організаційна культура”. *Наукові праці НУХТ*. 2012. 46. С.155-161 URL: <https://http://eztuir.ztu.edu.ua>
98. Харчишина О.В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості. *Інноваційна економіка*. 2010. № 1 (15). С. 97–100 URL: <http://dspace.nuft.edu.ua>
99. Широкова Г.В. Серова О.Ю. Модели жизненных циклов организаций: теоретический анализ и эмпирические исследования. *Российский журнал менеджмента Том 5*. 2007. №3. С.85–90 URL: <https://cyberleninka.ru>
100. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління. *Проблеми економіки*. 2013. №3. С. 239-246 URL: <http://nbuv.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

<i>№ пор.</i>	<i>Питання</i>	<i>Бали</i>
1.	На нашому підприємстві новим працівникам надається можливість опанувати спеціальність	
2.	У нас є посадові інструкції для всіх категорій працівників	
3.	Наша діяльність чітко і детально організована	
4.	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань	
5.	Всі, хто бажає, у нас мають можливість опанувати нові спеціальності	
6.	На нашому підприємстві налагоджена система комунікацій	
7.	У нас приймаються своєчасні та ефективні рішення	
8.	Ініціатива у нас заохочується	
9.	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади	
10.	У нас культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, інформаційні роздруківки і т.д.)	
11.	Наші працівники беруть участь у прийнятті рішень	
12.	Ми підтримуємо хороші взаємини один з одним	
13.	Робочі місця у нас облаштовані	
14.	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації	
15.	У нас організовано професійну (продумана) оцінку діяльності працівників	
16.	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	
17.	Все, що потрібно для роботи, у нас завжди під рукою	
18.	У нас заохочується двостороння комунікація	
19.	Дисциплінарні заходи у нас застосовуються як виняток	
20.	У нас проявляється увагу до індивідуальних відмінностей працівників	
21.	Робота нам подобається	
22.	На нашому підприємстві заохочується безпосереднє звернення менеджерів нижчої ланки до керівництва	
23.	Конфліктні ситуації у нас вирішуються з урахуванням всіх реальностей обстановки	
24.	Прагнення до праці у нас всіляко заохочується	
25.	Трудове навантаження у нас оптимальне	
26.	У нас практикується делегування повноважень на нижні рівні управління	
27.	У наших підрозділах панують кооперація і взаємоповага між працівниками	
28.	Наше підприємство постійно націлене на нововведення	
29.	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію	