МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему

Організаційна культура сучасного підприємства як фактор його конкурентоспроможності

Виконав:
студент групи МгДБА-23
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Дмитро СКАБ
Керівник к.е.н., доц. Наталія БУГАС

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
Алла КАСИЧ
2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Скаб Дмитру Андрійовичу

1. Тема роботи: Організаційна культура сучасного підприємства як фактор його конкурентоспроможності
Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від № 188 уч. від 03.09.2024.
2. Строк подання студентом роботи 03.09. 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчо – нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної звітності, комплекс економічних показників, організаційна структура управління регіону, державна стратегія розвитку .
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
1.1. Складові організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища1.2. Сучасні підходи до формуваннякорпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз організаційної культури підприємства. 2.3. Виявлення основних факторів впливу на формування організаційної культури підприємства. 3.1. Удосконалення стратегії та тактики формування організаційної культури підприємства. 3.2. Прогнозування чинників корпоративної культури підприємства. 3.3. Визначення ефективності від запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів випускної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., к.е.н., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., к.е.н., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання 03.09.2024 р**.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	20.08 – 25.08.2024	Виконано
2	Розділ 1. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	20.08 – 15.09.2024	Виконано
3	Розділ 2. РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	16.09 – 30.10.2024	Виконано
4	Розділ 3. РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	01.11 – 15.11. 2024	Виконано
5	Висновки	15.11 – 20.11. 2024	Виконано
б	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	06.11. – 20.11. 2024	Виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	14.11.2024	Виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	18.11.2024	Виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	21.11.2024	Виконано

Студент _____ Дмитро СКАБ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Наталія БУГАС
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Скаб Д.А. Організаційна культура сучасного підприємства як фактор його конкурентоспроможності. – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних задач та обґрунтуванню практичних напрямів формування організаційної культури сучасного підприємства як фактору його конкурентоспроможності.

Запропоновано основні напрями удосконалення організаційної культури сучасного підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Автором запропоновано основні фактори впливу на формування організаційної культури аналізованого підприємства; розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії формування організаційної культури та визначено основні напрями удосконалення тактики управління організаційної культури аналізованого підприємства.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна культура, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сучасне підприємство.

ABSTRACT

Skab D. Organizational culture of a modern enterprise as a factor of its competitiveness. – Manuscript.

Master's thesis in the specialty 073 – Management. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical problems and substantiation of practical directions of formation of organizational culture of a modern enterprise as a factor of its competitiveness.

The main directions of improvement of organizational culture of a modern enterprise as a factor of its competitiveness are proposed. The author proposes the main factors of influence on formation of organizational culture of the analyzed enterprise; practical recommendations on improvement of strategy of formation of organizational culture are developed and the main directions of improvement of tactics of management of organizational culture of the analyzed enterprise are determined.

Keywords: corporate culture, organizational culture, competitiveness, competitive advantages, modern enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 9

1.1. Складові організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища 9

1.2. Сучасні підходи до формування корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища 14

Висновки до розділу 1 21

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 23

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 23

2.2. Аналіз організаційної культури підприємства 31

2.3. Виявлення основних факторів впливу на формування організаційної культури підприємства 39

Висновки до розділу 2 46

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 48

3.1. Удосконалення стратегії та тактики формування організаційної культури підприємства 48

3.2. Прогнозування чинників корпоративної культуripідприємства 56

3.3. Визначення ефективності від запропонованих заходів 59

Висновки до розділу 3 64

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ВСТУП

Актуальність теми. Для забезпечення ефективного управління підприємством в умовах сучасного бізнес-середовища, особливо актуальним стає питання формування організаційної культури, а також формування корпоративного духу працівників. Тютюнова галузь не є виключенням. Будучи однією з найбільш прибуткових галузей в Україні й у світі, створюючи нові продукти, водночас керівники тютюнових компаній вважають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємств - впровадження у їх діяльність організаційної культури.

Організаційна культура допомагає підприємствам дотримуватися стандарту якості в управлінні та сприяє досягненню поставлених цілей. Вона впливає на процес управління персоналом, а також на роботу підприємства в цілому. Високий рівень організаційної культури на підприємстві, забезпечує, відповідно, і його високий престиж та конкурентоспроможність. Вітчизняний тютюновий ринок представлений сьогодні великою кількістю виробників та широким асортиментом продукції, проте, повна відсутність або низький рівень організаційної культури не дозволяє вийти підприємствам даної галузі на новий, більш високий рівень функціонування та покращити показники ефективності діяльності тощо. У зв’язку з цим тема цієї роботи є актуальною.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

– виявити складові організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

– дослідити сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності

підприємства;

– провести аналіз організаційної культури підприємства;

– виявити основні фактори впливу на формування організаційної культури підприємства;

– розробити рекомендації щодо удосконалення стратегії формування організаційної культури;

– визначити напрями удосконалення тактики управління організаційної культури.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення механізмів організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення механізмів організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи. Одночасно, при написанні роботи були використані такі методи: аналізування структури та логіки (для розкриття суті понять і категорій); використання методу коефіцієнтів (для дослідження фінансового стану компанії); економіко-статистичний аналіз (для візуалізації даних та визначення їхньої динаміки); кореляційно-регресійний аналіз (для прогнозування показників діяльності підприємства) та інші методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає як в удосконаленні існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Набули подальшого розвитку: механізм формування організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес середовища з використанням стратегічного підходу та прогнозування ефективності запланованих змін.

Інформаційною базою є: фундаментальні положення теорії організаційної культури, періодичні видання, дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність аналізованого підприємства;

законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні дані Державної служби статистики тощо.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані підприємствами тютюнової галузі при обґрунтуванні управлінських стратегій та їх інноваційного розвитку в розвитку організаційної культури підприємства.

Структура та обсяг роботи. Робота виконана на 70 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 8 рисунків та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Складові організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

В сучасних умовах, які характеризуються економічною нестабільністю, дуже актуальним є питання розробки та застосування певного механізму, що забезпечував би підтримку діяльності підприємств. Таку роль може виконати застосування організаційної культури на вітчизняних підприємствах.

Перші наукові роботи щодо становлення та розвитку корпоративної культури належать зарубіжному вченому Е. Мейо. Насьогодні, дослідження з цього питання здійснюють такі науковці як: А. Бурлакова, Л. Савчук, А.М. Виноградська, Й.С. Завадський, С.В. Ковалевський, І.Ф. Курас, Г.Л. Монастирський, Г.В. Осовська, В.О. Сизоненко, В.В. Стадник, Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар, Г.Л. Хаєт та ін.

У мінливому зовнішньому середовищі підприємство повинно бути максимально гнучким, чого неможливо досягти лише шляхом змін, ініційованих керівництвом. Великою мірою це залежить від корпоративної культури, адже, саме вона забезпечує врахування колективних та індивідуальних інтересів працівників, мобілізує їхню ініціативу, виховує відповідальність, поліпшує комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат [16]. З одного боку, це призводить до певних труднощів, а з іншого – дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротися за кожну копійку прибутку. Високий рівень корпоративної культури успішних компаній формується шляхом

спрямування зусиль на розвиток підприємства та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Вперше словосполучення «корпоративна культура» використав у XIX ст. у військовій термінології для визначення відносин в офіцерському середовищі. Поштовхом для подальшого дослідження потреб та поведінки працівників з точки зору культури їх організації став Хоуторнський експеримент, який провела на початку 30-х років ХХст. у Чиказькій компанії «Western Electric» група американських вчених під керівництвом Елтона Мейо. В результаті якої було зроблено висновки щодо необхідності осмислення життя для індивідуума у компанії, розвитку почуття групової причетності на основі загальних цінностей [17].

Більш-менш чіткі визначення корпоративної культури підприємства стали з'являтись у другій половині ХХ ст. як таке, що охоплює явища духовного та матеріального життя колективу, зокрема, домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та інше [13].

Процес отримання позитивних результатів діяльності підприємства із застосуванням особливостей корпоративної культури – це чітка послідовність дій, яка призводить до зміни в усіх структурних елементах підприємства. Іншими словами, коли підприємство виступає як система управління, що складається із певних бізнес-процесів, то в цьому випадку процес виступає як формування певної цінності, яка автоматично трансформується у прибуток [17; 19].

Існує поняття корпоративної культури, яке визначається складною системою різноманітних якостей, таких як: моральні риси, освіта, духовні потреби, естетика зовнішнього вигляду менеджера та його офісу, вміння поводитися тощо [25]. Корпоративна культура є індикатором стану підприємства, який регулює взаємовідношення між фірмами, працівниками, клієнтами, партнерами [4]. Для того, щоб дослідити корпоративну культуру необхідно проаналізувати систему внутрішніх та зовнішніх чинників, з якими вона пов'язана (таблиця 1.1).

Формування організаційної культури на підприємстві дуже важлива для створення ефективного механізму людських відносин у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для успішних підприємців корпоративна культура є важливим інструментом управління бізнесом та засобом для створення серйозних переваг на сучасному ринку, виступає важливою умовою успішної роботи підприємства, основою його стабільного росту та гарантом підвищення ефективності [46].

Таблиця 1.1

Чинники організаційної культури підприємства та їх характеристика

Чинник	Характеристика
Внутрішні чинники	
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В успіху підприємства, у свої сили, команду
Комунікації	Культура спілкування та зручний обмін інформацією
Відповідальність	Поділ праці з урахуванням пріоритетних задач та фактору часу, якість виконання завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка
Зовнішні чинники	
Ментальність	Національні звичаї, етикет, виховання, що впливає на процес формування поведінки працівників
Політична та соціально-економічна ситуація в державі	Визначає рівень життя населення та умови функціонування підприємства
Законодавча база	Регламентує управління персоналом у сфері організації праці та управління, мотивації
Науково-технічний прогрес та глобалізація економіки	Спонукає підприємство до постійного удосконалення своєї діяльності, як у роботі з персоналом, так і під час впровадження інновацій
Конкуренція	Забезпечення високої якості продукції, її безпеки

Джерело: сформовано автором на підставі [5; 19; 28]

В умовах посилення конкуренції корпоративна культура стає для будь-якого підприємства додатковою конкурентною перевагою. Проте, на більшості сучасних українських підприємствах немає служб корпоративного

розвитку, тому, як правило, орієнтирами розвитку є лише уявлення керівника, які розкриваються в різних управлінських практиках [42].

Метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому, а саме:

удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності працівників до керівництва та до прийнятих ним рішень;

виховання у працівників відношення до підприємства як до свого дому;

розвиток здібностей і в ділових, і в особистих відносинах повинен спиратися на встановленні норми поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів [45].

Корпоративна культура підприємства виконує різноманітні функції, які наведено на рисунку 1.1.

Рис. 1.1. Функції організаційної культури

Джерело: сформовано автором на підставі [1;4;15].

Корпоративна культура, зазвичай, є невидимою частиною підприємства, але яка має великий вплив на поведінку працівників. Вона може бути детально регламентована документами або існувати без будь-яких письмових правил.

Корпоративна культура визначає норми поведінки, яких дотримуються окремі працівники та можуть навіть вважати ідеалом, а також ті, до яких прагне колектив підприємства [20; 26].

В Україні поняття організаційної культури з'явились із приходом іноземних компаній. Першою це зробила компанія «Макдональдс», у системі якої кожний працівник має свій персональний номер і над кожним з яких ведеться контроль Менеджери компанії «Макдональдс» постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль фірми: якість, сервіс, чистота та рівень цін [55].

В Україні корпоративна культура залежить від бачення керівником підприємства мети, способу формування, ведення та розвитку бізнесу, викладених у місії підприємства, а також тактичних прийомів і методів, які застосовуються на підприємстві, в управлінні, мотивації та стимулюванні персоналу зі сторони менеджерів та у відповідності з місією [6; 60].

З вище викладеного, можна зробити висновок, що корпоративна культура є дуже важливою складовою успішної діяльності підприємства, що відображується у:

1) якісній та безпосередній підтримці внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства;

2) всесторонній підтримці, на основі інформаційних та комунікаційних процесів як в організації, так і за її межами;

3) цінних порадах, які надаються на основі рекомендацій;

4) якості досвіду, тобто на основі оцінки результативності застосування рекомендацій в діяльності підприємства.

1.2. Сучасні підходи до формування корпоративної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Формування організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища є критично важливим завданням для багатьох компаній. Зміна ринкових умов, технологічних та соціокультурних факторів вимагає постійного адаптування та розвитку організаційної культури для забезпечення успішної діяльності. У цій статті будуть розглянуті сучасні підходи до формування організаційної культури в таких умовах.

Перше, що необхідно зробити це зрозуміння динамічного бізнес-середовища. Потрібно ретельно вивчити бізнес-середовище, в якому працює підприємство. Це включає в себе аналіз ринку, конкурентів, законодавства, технологічних трендів і змін у споживчому півсекторі. Зрозуміння цих факторів допоможе підприємству адаптувати свою корпоративну культуру до нових умов. Сучасна корпоративна культура повинна бути гнучкою і адаптивною. Підприємство повинно бути готове змінювати свої цінності, підходи та структури відповідно до поточних потреб. Так Вільфредо Паретто у 1897 році вивів закон який каже що 20% наших зусиль здатні принести 80% результату. Також існує багато теорій свідомих усім по цій самій формулі які наведені на нижче на рисунку 1.2.

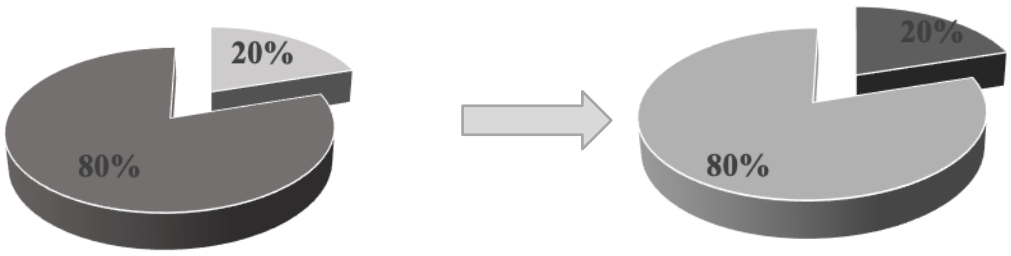

Рис. 1.2. Діаграма Парето
Джерело: сформовано автором на підставі [21]

Діаграма Парето і правило Парето використовуються в менеджменті для виявлення обмеженого числа причин, які призводять до значної кількості невідповідностей. Діаграма Парето, яка є стовпчастою та упорядкованою, використовується для ідентифікації найбільш суттєвих факторів, які впливають на проблеми, дозволяючи встановити пріоритетні дії для їх вирішення та виділити важливі від несуттєвих факторів [58].

Гнучкість та нові ідеї дозволяють підприємству швидко реагувати на нові можливості та виклики, які виникають в динамічному бізнес-середовищі. Також дуже важливим фактором є розвиток людей і організації в цілому у суспільстві. Про це більш детально є опис у звіті про людський розвиток [54].

Так співробітники на підприємстві є ключовими учасниками у формуванні організаційної культури тому залучення співробітників до формування культури підприємства є дуже важливим. Потрібно створити умови для їхньої активної участі в цьому процесі. Організації можуть впроваджувати методи залучення співробітників до прийняття рішень, відкритого спілкування і спільної роботи над розвитком культури.

Важливо зазначити, що корпоративна культура має різні види, прояви і структуру, що складається з численних компонентів, і ці елементи впливають на функціонування організації. Зокрема, ключовими складовими організаційної культури є такі елементи, як місія компанії (включаючи бачення та слоган), символіка (гасла та ритуали), корпоративний стиль (історія, кодекс корпоративної етики, шрифти), цінності та норми, а також методи винагород і заохочення [29]. Не завжди всі ці компоненти ретельно розроблені організацією, але кожен з них має значущий вплив на її функціонування.

Важливо зосередженість на цінностях та місії та необхідно виробити чітке розуміння того, що це за цінності та яка місія має бути втілена в

діяльності компанії. Зосередженість на цінностях та місії допомагає створити єдиний фреймворк для прийняття рішень та поведінки співробітників.

Терренс Діл і Аллан Кеннеді у своїй книзі "Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя" ідентифікували чотири типи корпоративних культур [47; 57]. Перша культура це культура влади (Power Culture). Ця культура характеризується великою концентрацією влади в руках невеликого кола людей. Рішення приймаються швидко та централізовано. Організація подібна до феодальної системи. Друга це рольова культура (Role Culture). У цій культурі організація дотримується чіткої ієрархії і визначених ролей. Кожен має свою функцію і обов'язок, і рішення приймаються відповідно до цих ролей. Наступна є завдання-орієнтована культура (Task Culture). В цьому типі культури акцент робиться на виконанні конкретних завдань і проектів [24]. Гнучкість і співпраця є ключовими, і рішення приймаються в залежності від поточних завдань. Остання особистісно-орієнтована культура (Person Culture). У цьому варіанті культури індивіди часто ставлять свої потреби перед інтересами організації. Кожен працівник діє відповідно до власних цілей та бажань.

Існує чотири типа організаційної культури які наведені на нижче на рисунку 1.3.

Ці чотири типи корпоративних культур допомагають розуміти різноманітні підходи до управління та прийняття рішень в організаціях.

Якщо говорити про особистісно-орієнтовану культуру то лідерство грає дуже важливу роль у формуванні організаційної культури. Лідери повинні бути прикладом у втіленні цінностей та місії підприємства. Комунікація також важлива – відкрите та ефективне спілкування допомагає зберегти єдність та розуміння серед співробітників.

Рис. 1.3. Типи організаційної культури
Джерело: сформовано автором на підставі [53; 57]

Існують два способи, за якими корпоративна культура впливає на ефективність підприємства. Перший полягає в тому, що культура та поведінка взаємно впливають один на одного, в той час як другий спосіб передбачає, що культура впливає не лише на дії працівників, але і на те, як і з якими наслідками вони виконують свої обов'язки.

Для більш цільового використання організаційної культури у розвитку організації та визначення її ролі, пропонується структурувати її вплив на різні управлінські процеси, такі як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, а також враховувати конкретні цільові групи (таблиця 1.2) [58].

Важливо враховувати, що вплив організаційної культури на ефективність організації визначається, перш за все, відповідністю культурних цінностей загальній стратегії розвитку.

Для досягнення успіху та інноваційності організації повинні швидко адаптуватись до нових правил та глобальних трендів. Ефективність організації та її команди залежить від різних факторів, проте одним з

необхідних елементів успішної бізнес-структури є різноманітність команди та інклюзія. Розгляд питання різноманітності команди може включати в себе аспекти етики та юридичних норм, але найважливіше, коли компанія розглядає це питання на стратегічному рівні всієї організації.

Таблиця 1.2

Вплив організаційної культури на процеси управління

Процеси управління	Вплив організаційної культури
Планування	Корпоративна культура визначає основні ключові параметри функціонування організації, включаючи формулювання її принципів, які виявляються через аспекти, такі як місія, візія, гасло, слоган, логотип і інші.
Організація	Це принципи, що утворюють основу організаційної культури, встановлюють важливі правила та стандарти поведінки, які повинні бути виконані під час бізнес-процесів, на робочих місцях і в взаємодії між співробітниками та зовнішніми цільовими групами. Зазвичай, для полегшення сприйняття цих організаційних правил, їх вбудовують в поведінку корпоративного героя, який є складовою частиною організаційної культури і що підсвідомо можуть наслідувати працівники.
Мотивування	Шляхом встановлення соціального фундаменту для функціонування організації, що відображено в її місії, візуалізації стратегічного бачення компанії та формування цінностей, корпоративна культура створює стійку систему стимулів, які задовольняють різноманітні вторинні потреби її працівників, такі як приналежність, повага, можливість самовираження та інші.
Контролювання	Корпоративна культура є головною опорою, яка запобігає відхиленням компанії від її визначених цілей, включаючи місію, стратегічні плани та цінності.
Регулювання	Корпоративна культура визначає важливі правила бізнесу, напрямки діяльності і, отже, сприяє збереженню цілісності компанії під час зовнішніх впливів, прийому нових працівників і інших аспектів.

Джерело: сформовано автором на підставі [47; 57].

Суспільство розглядає організацію з різноманітними командами як згуртовану, стійку та передову. Команди, які включають представників різних національностей та мають різноманітні навички, демонструють кращі фінансові результати. Крім того, різноманітність навичок учасників команди підвищує загальний рівень кваліфікації команди. Ця тенденція до різноманітності та інклюзії в побудові команд вже давно є практикою на Заході. Відомі гіганти, такі як Apple, Google, Adidas, Ernst & Yang та багато інших, які не лише формально визнають права людини та підтримують

різноманітність, але і впроваджують це в щоденну діяльність. Зобов'язання щодо поваги до різноманітності та протидії дискримінації входять до організаційної культури цих компаній. Для переконаності персоналу, що це не лише слова, проводяться постійні навчання для працівників та підтримується створення внутрішніх мереж для підтримки та видимості різних груп всередині великих команд [3].

Це дійсно цікава і важлива тенденція у сучасному суспільстві і бізнесі. Різноманітність та інклюзія можуть призвести до покращення результатів та робочого середовища в організаціях. Багато великих компаній вже впроваджують ці практики, щоб створити більш стійкі та передові команди, а також сприяти різноманітності внутрішньої культури.

Різноманітність означає об'єднання різних характеристик, включаючи індивідуальність, цінності, релігійні та політичні переконання, освіту, вік, стать, расу, фізичні особливості, інвалідність, переконання та духовність, сексуальну орієнтацію, мову, сімейний статус та інше. Щодо підтримки різноманітності, компанія може виразити своє ставлення через внесення змін до загальної стратегії, прийняття політики рівності чи політики поваги до різноманітності, або включити ці принципи в кодекс етичної поведінки для співробітників. Важливо, щоб ці цінності були втілені у всіх аспектах діяльності компанії, включаючи набір персоналу та внутрішні процеси [14].

Компанія повинна уникати формулювання дискримінаторних вимог у вакансійних оголошеннях, не обмежувати їх за "приймаються тільки молоді чоловіки/дівчата". Крім того, важливо розробити об'єктивні критерії оцінки кандидатів під час співбесід та процесу підвищення, щоб оцінювати не особисті риси, а якість знань, навичок та виконану роботу [30]. Також потрібно створити програми навчання для персонала, щоб забезпечити розуміння та прийняття цих цінностей. Це велике завдання, але його виконання допоможе покращити атмосферу в компанії та забезпечити почуття безпеки серед співробітників, що відчувають себе поважними та цінними в своєму робочому оточенні.

Таблиця 1.3

Підходи до організаційної культури

Підходи	Вимоги до організаційної культури
Спрямованість на цінності	Корпоративна культура повинна відображати основні цінності та місію підприємства, що надає співробітникам чіткі орієнтири у прийнятті рішень.
Лідерство та залучення	Важливим аспектом є роль лідерів у створенні та підтримці організаційної культури, а також залучення всіх рівнів співробітників до процесу.
Постійний розвиток та адаптація	Культура повинна бути готовою до змін та постійно адаптуватися до нових викликів та можливостей
Співробітництво та інклюзивність	Сприяння співробітництву та включенню різних груп співробітників допомагає створити більш ефективне та інноваційне робоче середовище.
Аналіз та використання даних	Використання аналітики допомагає підприємствам вимірювати вплив організаційної культури на бізнес-показники та приймати обґрунтовані рішення.
Сталість, безпека та етика	Забезпечення сталого розвитку, безпеки та дотримання етичних стандартів стає ключовою частиною організаційної культури.

Джерело: сформовано автором на підставі [24; 25].

У сучасному бізнес-середовищі формування організаційної культури стає критично важливим завданням для підприємств. Динамічні зміни у технологіях, ринках та суспільстві вимагають від організацій гнучкості, адаптивності та інновацій. Ці підходи до організаційної культури враховують ці вимоги і допомагають підприємствам досягати успіху в таких умовах.

Усі ці підходи допомагають підприємствам створити корпоративну культуру, яка відповідає вимогам динамічного бізнес-середовища. Ця культура сприяє досягненню бізнес-цілей, залученню талановитих співробітників та підтримці сталого розвитку підприємства.

Також існує купа додаткових підходів які допоможуть підприємствам створити більш гнучку, адаптивну та ефективну корпоративну культуру в умовах динамічного бізнес-середовища. Важливо розглядати корпоративну культуру як живий організм, який постійно змінюється та розвивається, а також як ключовий фактор успіху підприємства [1].

Загальний підхід до формування організаційної культури включає в себе інтеграцію цінностей, стратегії та практик, які підтримують бізнес-мети підприємства, а також відповідають сучасним викликам. Ключовою метою є

створення культури, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів, забезпечує їх задоволеність роботою та підтримує цінності підприємства.

Підприємства повинні активно вивчати та адаптувати ці підходи до своїх умов та потреб. Важливо також враховувати філософію та цінності конкретного підприємства, щоб створити унікальну корпоративну культуру, яка відображає його ідентичність та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

Загальний підхід до формування організаційної культури включає в себе інтеграцію цінностей, стратегії та практик, які підтримують бізнес-мети підприємства, а також відповідають сучасним викликам. Ключовою метою єствореннякультури, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів, забезпечує їх задоволеність роботою та підтримує цінності підприємства.

Підприємства повинні активно вивчати та адаптувати ці підходи до своїх умов та потреб. Важливо також враховувати філософію та цінності конкретного підприємства, щоб створити унікальну корпоративну культуру, яка відображає його ідентичність та сприяє досягненню стратегічних цілей.

У першому розділу ми розібрали складові організаційної культури та сучасні підходи до формування організаційної культури. Ми зрозуміли що для успішних підприємців корпоративна культура є важливим інструментом управління бізнесом та засобом для створення серйозних переваг на сучасному ринку, основою його стабільного росту та гарантом підвищення ефективності.

Також сучасна корпоративна культура повинна бути гнучкою і адаптивною і що співробітники на підприємстві є ключовими учасниками у формуванні організаційної культури. Також ми розібрали процеси управління та підходи до організаційної культури. Можемо зазначити, що основною метою корпоративної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості підприємства за рахунок максимізації ефективності

виробничого менеджменту та якісного покращення діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

«Філіп Морріс Україна» - українська компанія, що входить у групу американської тютюнової корпорації Philip Morris International, виробляє сигарети та нікотиновмісні бездимні продукти.

Глобальна мета компанії — створити майбутнє без тютюнового диму, яке передбачає заміну класичних сигарет альтернативними бездимними продуктами. Для цього компанія запустила лінійки нікотиновмісних виробів для повнолітніх курців, які є кращою альтернативою, ніж продовження куріння.

Входить до найбільших інвесторів та платників податків в українську економіку. за 30 років роботи в Україні компанія інвестувала в українську економіку $750 млн.[9]

У 2023 році Філіп Морріс сплатила в Україні понад 30 млрд грн податків, а у першому півріччі 2024 року збільшила податкові відрахування до бюджету на 33,5 %, порівняно з аналогічним періодом попереднього року, сплативши 23,9 млрд гривень податків. Компанію неодноразово відзначали однією з найкращих роботодавців в Україні.

Філіп Морріс володіє фабрикою у Харківській області, яка тимчасово призупинила свою роботу після початку повномасштабного вторгнення через близькість до зони бойових дій. У 2024 році компанія відкрила нову фабрику в Львівській області, в яку інвестувала $30 млн.

Досліджуване підприємство було створено ще у минулому столітті. У 1994 році аналізоване підприємство вийшло на український ринок та кампанією було придбано контрольний пакет акцій. У 2003 році підприємство почало будівництво нової фабрики у Харківської області, яка розпочала свою роботу у травні 2006 року. На час урочистого відкриття підприємства загальний обсяг інвестицій склав 698 млн. доларів США. Було наймано понад 1300 працівників як робочого персоналу так і фахівців офісу для безперервної роботи підприємства 24/7. Починаючи з 2016 року підприємство визнано кращим роботодавцем в Україні [34]. На сьогодні компанія забезпечує робочими місцями більше 1500 чоловік. Організаційну структуру підприємства представлено на рисунку 2.1

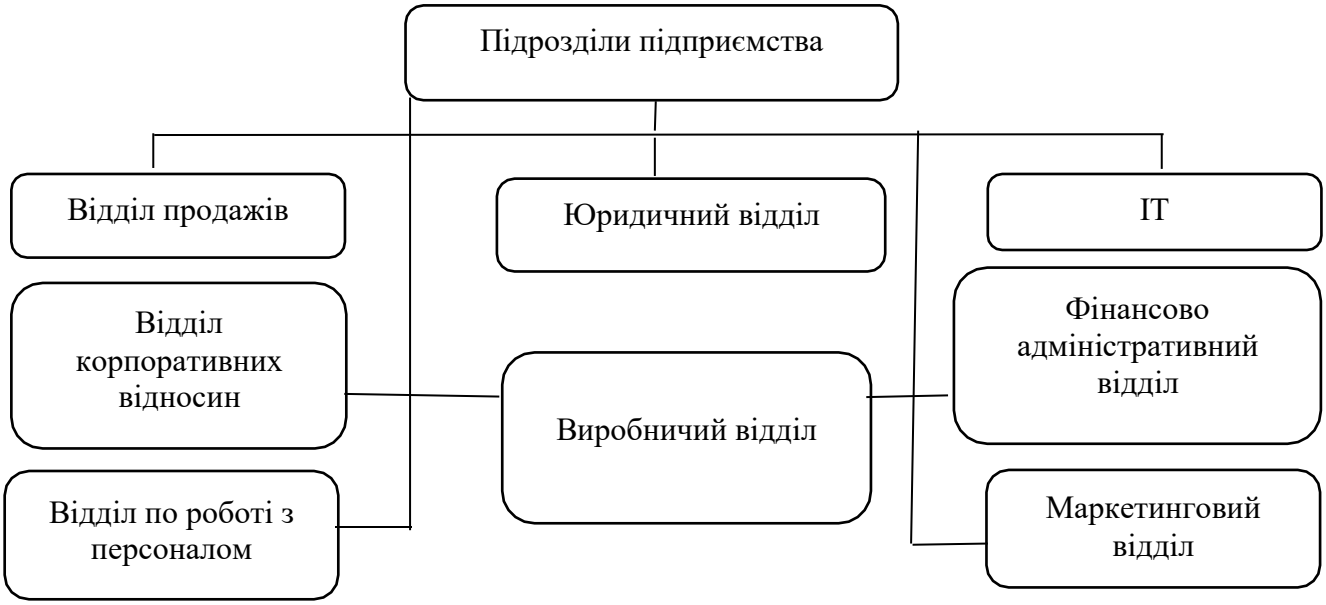

Рис.2.1. Організаційна структура підприємства 2018-2022рр.

Підприємством сплачує найбільшу кількість податків в Харківській області і як приклад, у 2020 році підприємство сплатило 23,5 млрд. гривень

до державного та місцевих бюджетів [35]. Підприємство є потужною тютюновою фабрикою, що входить до корпорації і яка є провідною міжнародною компанією, продукція якої запропонована десь у 160 країнах світу. Виробництво постачає готову продукцію на внутрішній ринок України та активно експортує в країни Європи та Азії. Крім того підприємство має виробництво фільтрів для сигарет, що використовуються у продуктах компанії і які продаються більше ніж у 25 країнах світу. Так, наприклад, тютюновий відділ підприємства переробляв понад 40% тютюну у готову продукцію та відправляй увесь цій обсяг на експорт до Єгипту. На підприємстві було задіяно багато підрозділів, які сукупно представляли команду одного з проектних напрямків підприємства. На рисунку 2.2 зазначені підрозділи, які залучені для процесу.

Рис.2.2. Організаційна структура проектного напрямку підприємства

Можу зазначити, що тільки злагоджена робота усій команди професіоналів може принести бажаний результат. Тільки коли усі ланки ланцюга працюють і впевнені, що вони є захищеними, робочі процеси відбуваються безпечно, успіх та бажаний результат буде гарантованим [2].

Як ми бачимо на прикладі, усі підрозділи одного підприємства злагоджено працюють задля досягнення єдиної мити. А головною метою підприємства є задоволення клієнта як внутрішнього так і зовнішнього. Також частиною процесу є задоволення потреб внутрішнього клієнта є певна атмосфера та імідж компанії. А в загалі, позитивний настрій на працю і є частина складової організаційної культури підприємства [43].

Підприємство має головний офіс, який розташоване у місті Київ. Уся територія країни поділена на регіони і в кожному регіони є певне представництво компанії. Усього нараховується дев'ять представництв. На підприємстві у Харківській області виробляють сім з п’ятнадцяти найпопулярніших міжнародних марок у світі. Найбільш відомими марками є Chesterfield, BondStreet, Marlboro, L&M, Parliament та Philip Morris [27].

Компанія розуміє що потрібна піклуватися за кожного клієнта і що в еру сучасних технологій повинна виробляти нові продукти для споживача. Компанія націлена на трансформацію у тютюнової галузі з метою створення майбутнього без тютюнового диму завдяки новій категорії продуктів зі зниженим ризиком у порівнянні з палінням. Тому, з 2008 року компанія відкрила два R&D центра в Навшатель (Швейцарія) та в Єревані (Вірменія). Наразі там працюють більш ніж 450 наукових фахівців. В розробку новітнього продукту без тютюнового диму IQOS, Heets та Veev було вкладено 9 мільярдів доларів. Наразі мета компанії це задовольнити попит клієнта не тільки продуктом, який існує сотні років а ще опікуючись за здоров’я людей намагається розробити більш корисний продукт для споживачів та менш шкідливий для оточуючих. Компанія прагне замінити сигарети кращими альтернативами на користь курців, які продовжують палити, так і суспільство у цілому. Підприємство працює для покращення життя повнолітніх курців, докладаючи зусилля для збільшення використання дорослими курцями продуктів з потенційно зниженим ризиком. Так починаючи з 2016 року компанія досягла рівня 1 млн. користувачів IQOS. Станом на 30 червня 2022 року за оцінками компанії, приблизно 19

мільйонів повнолітніх курців у всьому світі вже перейшли на IQOS і відмовилися від куріння [27].

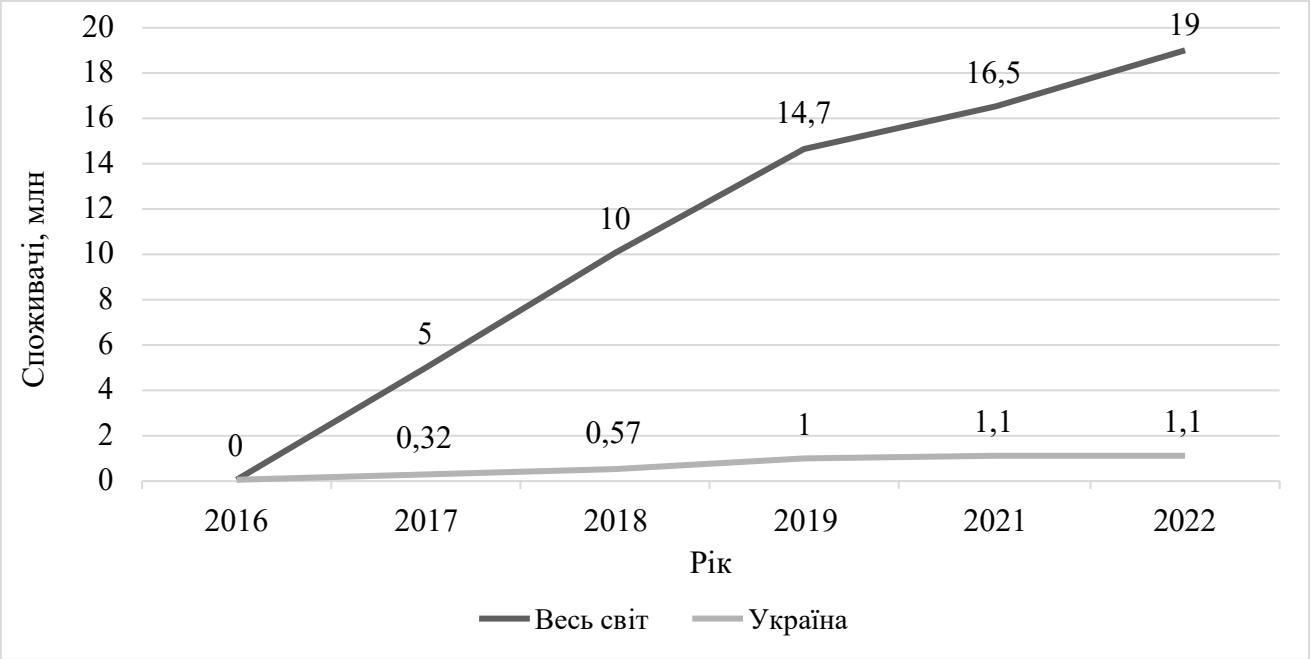

Рис. 2.3. Кількість споживачів продукти без тютюнового диму, 2016-2022рр.

Так на рисунку 2.3. можливо побачити загальну тенденцію розвитку новітнього та альтернативного продукти компанії. Це дає певну умову на те, що споживачі лояльно відносяться до новітнього продукту а також підтримають загальну концепцію компанії. Також споживачі піклуюся про свій стан здоров’я не припиняючи споживати продукцію компанії.

Також підприємство показує стабільно високі фінансові результати. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції склав 12 мільярдів гривень. Прибуток компанії за останні три роки зростає та становить 2,7 мільярда гривень за 2021 рік (табл. 2.1).

З початку бойових дій в Україні, а саме з 24 лютого 2022 року, робота виробничого комплекса підприємства була призупинена.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2018-2022рр., млрд. грн

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2018 р., %
Чистий дохід від реалізації	12,0	12,2	11,8	12,0	11,2	98,4
Собівартість реалізованої продукції	-8,0	-7,8	-6,9	-6,6	-8,3	84,6
Валовий прибуток	4,1	4,4	4,9	5,4	3,9	123
Прибуток від операційної діяльності	2,7	2,8	2,9	3,8	2,5	135,7
Фінансовий результат до оподаткування	2,2	2,4	3,2	3,4	2	141,7
Чистий прибуток	1,8	2,0	2,6	2,7	1,2	135

У зв’язку з тим, що підприємство розташовано в Харківській області та на дуже малій відстані від країни агресора, це єдина з усіх тютюнових підприємств в Україні, яка не змогла відновити потужності в країні. Тому було прийнято рішення розпочати імпорт тютюнових виробів, щоб забезпечити поставки продукції до регіонів країни. Таке бізнес-рішення дозволило сплатити з початку війни більше ніж 11 млрд грн податків, зокрема, акцизу на 8,3 млрд грн. Працівники компанії наладили процес імпорту готової продукції з інших країн. Над забезпеченням українського ринку працювало вісім підприємств компанії [15].

У таблиці 2.2. проведемо аналіз балансу підприємства за 2018 – 2022 роки.

Активи підприємства на кінець 2022 року склали 16,6 мільярдів гривень, в тому числі оборотні активи – 13,9 мільярдів гривень та необоротні – 2,7 мільярда гривень. Пасиви підприємства на кінець 2022 року переважно сформовані із поточних зобов’язань в сумі 2,8 мільярдів гривень і власного капіталу – 2,7 мільярда гривень. Компанія протягом року демонструвала стан ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) станом на кінець 2022 року дорівнює 2.8.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки та структури балансу підприємства за 2018-2022рр., млрд.грн

Показники	На 31.12.2018	На 31.12.2019	На 31.12.2020	На 31.12.2021	На 31.12.2022	Відхилення 2022 р. від 2018 р., %
Актив						
1. Необоротні активи	7,1	2,8	1,8	1,6	2,7	38
2. Оборотні активи	12,7	11,4	7,9	9,9	13,9	109,45
Всього	19,8	14,2	9,7	11,5	16,6	83,8
Пасив						
1. Власний капітал	2,7	2,7	5,1	7,9	2,7	100
2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,2	0,2	0,1	0,1	0,3	150
3.Поточні зобов'язання і забезпечення	16,5	13,4	4,5	3,5	2,8	16,96
Всього	19,4	16,3	9,7	11,5	5,8	29,9

Активи підприємства на кінець 2021 року дорівнюють 11,5 мільярда гривень, в тому числі оборотні активи 7,9 мільярда гривень та необоротні 1,6 мільярда гривень. Необоротні активи переважно представлені виробничими основними засобами. В структурі ж оборотних активів переважає дебіторська заборгованість із внутрішніми розрахунками [27].

Пасиви підприємства на кінець 2021 року сформовані із поточних зобов'язань в сумі 4,5 мільярда гривень і власного капіталу – 5,1 мільярда гривень. Структурні зміни пасивів компанії впродовж 2021 року зумовлені зменшенням поточної кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів банків, та зростанням показника нерозподіленого прибутку.

Не зважаючи на скрутну ситуацію в країні, підприємство передала на потреби української армії 500 тис. пачок сигарет. Також був зроблений вагомий внесок у розмірі 10 млн. дол. США на потреби Збройних сил України. Компанія придбала та передала на потребу ЗСУ певну кількість швидких автомобілів (понад 20 одиниць), обладнаних всім необхідним для

порятунку життя людей. Також було передано певну кількість мікроавтобусів.

Наразі, спільне підприємство в країні агресора продовжує існування, але з початку бойових дій керівництво компанії прийняло рішення та повністю обмежило всі інноваційні рішення, які було заплановано на поточний рік. Керівництво повністю зупинило додаткові фінансові надходження на розвиток підприємства країни агресора. Також асортимент готової продукції, яка там наразі виробляється суттєво обмежена. Наразі рішення шо до закриття підприємства у країні агресора надзвичайно важливо та потребує часу. Ми усі сподіваємось, що у найближчому майбутньому, філіал компанії підприємство розірве будь-які відносини з країною агресором.

Також вагомим фактором для працівників компанії, підприємства та для країни в цілому було прийняття рішення керівним складом про виділення коштів у розміру 30 мільйонів доларів США у будівництво нового підприємства на заході Украйни. З початку цього року була сформована команда та була вибрана локація. Новітня фабрика буде розташована у місті Львів. Це буде не дуже велике підприємство але взагалі воно зможе задовільнити існуючи потреби населення держави у продукті. До підприємства буде направлення обладнання з підприємств у Європі, які були вже трансформовані на виробництво нового продукту без тютюнового диму. Тому після того, як була вибрана локація, та знайдено місце розташування, проектна команда перейшла до облаштування приміщень та зайнялась процесом доставки, розмитнення та установки обладнання. Наразі усі роботи тривають і сподіваймось, що новітнє підприємство на західній Україні наддасть повноцінні робочі місця та задовольнить попит споживачів продуктами компанії. Компанією буде працевлаштовувати більш ніж 200 співробітників. Але це не тільки працівники, це їхні сім’ї також, які переїдуть до нового місця. Відділом персоналу вже сформована програма по переміщенню працівників у місто Львів з подальшою допомогою в

розташуванні. Дуже сподіваймось, що коли бойові дії будуть припинені, підприємство як найбільший податківець в Харківському регіоні повернеться та запрацює з новою силою. Потужний потенціал змозі допомогти колишнім працівникам, регіону і державі в цілому.

2.2. Аналіз організаційної культури підприємства

Корпоративна культура будь-якого підприємства – це набір принципів, правил та рекомендацій, які мають наслідувати всі співробітники компанії. В компанії всі співробітники у разі виникнення питань щодо норм поведінки, законодавства, внутрішніх процедур, можуть звернутись до свого керівника або безпосередньо до спеціалістів відділу кадрів та організаційної культури.

Перш ніж ухвалити остаточне рішення, працівники компанії мають запитати себе, чи відповідають їхні плани загальним Принципам ведення бізнесу підприємства, тобто чи не суперечать вони етичним міркуванням, нормативно-правовим актам.

Як ми бачимо, існує чотири рівня такі як етика, мораль, відповідальність усіх заохочених в процес співробітників за виконання роботи на дуже високому рівні [10]. Поєднання систем управління людськими ресурсами, успадкування традицій і звичок з рівнем систем управління підприємством дає можливість розгорнути формування організаційної культури підприємства, як наведено на Рис. 2.3.

Дотримання етичних міркувань передбачає чесність, повагу та справедливість. Ці загальні етичні цінності є складовою Принципів ведення бізнесу підприємства. Вони гуртують співробітників компанії, та виступають орієнтиром у їх роботі. Цінностям відводиться центральне місце в управлінні компанією [5].

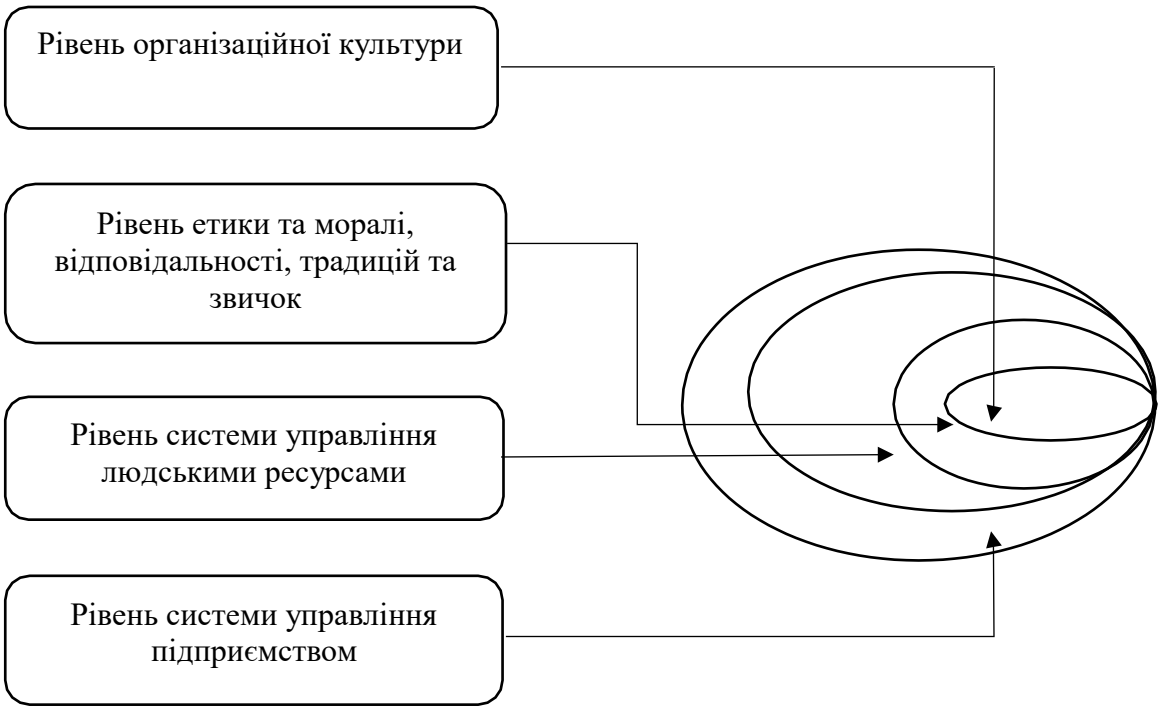

Рис. 2.3. Формування організаційної культури підприємства, 2018-2022рр.

У компанії все зводиться до ступеня довіри, коли всі співробітники мають бути чесними, та вчиняти так, щоб не втрачати довіру сторонніх осіб та один до одного, чинити відповідно до принципів, що проголошуються. Працювати не спотворюючи факти, не намагаючись обдурити всіх тих, з ким взаємодіють, а, навпаки, прислухатися до порад та покращувати свою репутацію. Довіра проявляється до тих, хто працює, нічого не приховуючи.

Повага передбачає гідність, доброзичливе ставлення, емпатію та співпереживання. Усі люди варті поваги, як і їхні ідеї. Гарячі розбіжності, суперечки, критика, навіть боротьба думок можуть стати рушійною силою прогресу, якщо у відносинах є повага, інакше вони будуть руйнівними.

Те, що видається справедливим одній людині, іншим може здаватися несправедливим. Щоб бути справедливим та неупередженим, необхідно брати до уваги всіх залучених до ситуації осіб чи всіх осіб, на яких може вплинути те чи інше рішення. Бути об'єктивним означає брати до уваги всі обставини, у яких опиняються інші.

Подвійні стандарти у застосуванні правил — це прояв упередженості та несправедливості, оскільки в такому разі самі люди чи їхні ідеї вибраковуються за ознаками статі, етнічної приналежності, релігії, сексуальних уподобань чи інших схожих чинників. Думка інших людей має значення. Навіть коли не всі згодні з тим, що ти робиш, але завжди треба бути впевненим, що чиниш чесно та справедливо.

На підприємстві дотримуються професійної етики. Всі рішення, пов'язані з кар'єрою співробітників, ухвалюються оцінюючи їхні заслуги, внесок у загальну справу. Можливості співробітників не обмежуються їхнім віком, наявністю у них малолітніх дітей або інвалідності, етнічною приналежністю, статтю, віросповіданням, наявністю вагітності або іншими особистими характеристиками.

У компанії культивується ставлення до оточуючих з повагою. Не допускається агресивна, принижуюча вашу гідність або образлива поведінка. Словесні образи, погрози, залякування та образлива поведінка, насильство або його загроза — усе це є неприпустимою поведінкою.

Важливим пріоритетом компанії є безпека усіх співробітників компанії та їх впевненість у роботі без травмувань та інших інцидентів. На підприємстві дотримуються усіх правил техніки безпеки та охорони здоров'я, передбачених компанією та законодавством. Працівники мають повідомляти про всі випадки травмування та потенційно небезпечні ситуації. Робота при поганому самопочутті чи стані сп'яніння речовинами, дозволеними чи недозволеними законом, зокрема під впливом алкоголю, рецептурних медичних препаратів і наркотиків, небезпечна і неприпустима. Так у рамках програми “Ощадливе виробництво” розроблено певний інструмент, який направлений запобіганню винятку непередбачених ситуацій та спрямована мінімізувати можливість отримання травм на виробництві. Програма називається QRP – Quick Risk Prediction або Швидке Прогнозування Ризиків. Існує показник, який кожного дня відслідковується відділом охорони праці і звітуєтеся до головного офісу щомісяця. Існує практика в компанії, що в

якісь філії може статися випадок травмуванні на підприємстві, і тоді ця інформацію розповсюджуються по усім філіям. Ця інформація складеться і наступних елементів, наведених у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Програма швидкого прогнозування ризиків на підприємстві

Назва філії	Підприємство у м.Португалія
Дата та час інтенданту	15.12.2020 року
Місце інциденту (Робочі зона підприємства або офісне приміщення)	Офісне приміщення, вхід до ліфту
Хто потрапив в інцидент	Співробітник офісу, спеціаліст з логістики, Гонзалез
Як сталася подія та її наслідки	Поспішаючи після обіденної перерви співробітник не приділив увагу на те, що підлога біль входу у ліфт була вологою. Співробітник підсковзнувся і впав. Внаслідок чого звернувся до лікаря на підприємство, був відправлено в медичний заклад де йому діагностували перелом руки. Була накладена шина та співробітник відправлений на лікарняній на 7 діб.
Вивчення корінних причин події (чому сталася)	У час ремонту приміщення біля ліфта була укладена слизька плитка. Не було проведено аналізу можливих випадків травмування. Також прибирання цієї зони було проведено не в запланований час та не були поставлені попереджальні знаки про вологу підлогу.
Висновки	Довести до усіх співробітників компанії з попереджальною інформацію про можливі наслідки необережного поводження на слизькому полу.
Превентивні заходи для попередження подій	Плитка біля зону входу в ліфт повинна бути шорсткою. Інженерний відділ ініціювати заміну плиткі. В разі прибирання обов’язково використовувати попереджувальні знаки про стан прибирання і можливу небезпеку.

Як мі бачимо, це однин із багатьох інструментів в підрозділу охорони праці. Таки речи дають змогу відкрито висловлювати свої думки стосовно можливостей уникати можливих подій на підприємстві та запобігати травмуванням. Такі дрібні і прости речи дають впевненість усім співробітникам усіх підрозділів у тому, що вони є захищеними та після праці повернуться додому неушкодженими. Це дає впевненість, що наступного дня або тижня, мі можемо уникнути можливого травмування с втратою робочого ресурсу.

Існує принцип справедливості, який означає бути уважним до реакції на

ваші дії. У разі якщо співробітнику щось не подобається або він думає, що його неправильно зрозуміли, він має сказати про це, не чекаючи, що інші повинні здогадатися про його почуття або значення слів. Усі працівники компанії повинні відчувати, що можуть вільно висловлювати свої думки на роботі, різноманітність підходів та думок буде йти на користь бізнесу.

Стандарти компанії застосовуються навіть за межами офісу. Віддалені робочі місця, зустрічі, що проводяться поза офісом, відрядження та корпоративні заходи — все це пов'язано з роботою. Кожен працівник компанії має враховувати, що поведінка кожного з них може вплинути на колег та репутацію компанії.

Також складовою організаційної культури підприємства є надання певних пільг для працівників. Такі пільги є обов’язковою складовою колективного договору між працівниками компанії та її керівництвом. Так, не зважаючи на певну посаду, кожен працівник компанії забезпечується:

- безкоштовною доставкою до місця праці (з пунктів збору);
- медичним страхуванням (за бажанням);
- частковою компенсацією вартості харчування;
- частковою компенсацією відпочинку членів родини та дітей віком до 16 років;
- наданням робочого одягу;
- компенсацією витрат на спорт;
- допомогою співробітникам та членам їх родин евакуюватися з місць проведення бойових дій та частково покриває витрати за оренду житла (з 24 лютого 2022).

Також в компанії розвинута система нагород, зокрема: при участі співробітників у якомусь проекті та показавши певні навички або результати, компанія може нагородити співробітника сертифікатом, який має певний грошовий еквівалент.

Підприємство має нагороду кращий роботодавець в Україні з 2016 року [34].

В компанії існує така атмосфера, котра говорить, що працівник на обладнанні повинен ставитись до обладнання як до свого. Тому і якість виготовлення продукції, стан обладнання є невід'ємною частиною внутрішньої культури в компанії.

Усі ці кроки з боку компанії власне і формують загальне ставлення працівника до компанії та характеризує корпоративну культуру.

Заздалегідь до початку війни у компанії було зібрано комітет з питань безпеки, який підготував певний план дій на випадок, якщо помнуться бойові дії. Тому з ранку 24 лютого керівництво компанії почали втілювати у життя план евакуації персоналу з підприємства. Було зроблено телефонне оповіщення тих працівників, які знаходились вдома. Другий етап плану включав до себе евакуацію усіх бажаючих працівників та членів їх родин. Певну увагу приділили домашнім вихованцям, яких було евакуйовано дуже велику кількість. Певна кількість співробітників виїжджали з Харкова та області самостійно. З боку компанії в Молдові були сформовані колцентри для подальшої координації дій з кожним із працівників у режимі 24/7. На третьому етапі евакуації вирішувалося завдання із забезпечення людей транспортом, харчуванням та житлом в Україні чи за кордоном.

Перше місто напрямку була саме Полтава, де багато працівників зупинялись на відпочинок в спеціальному таборі. Співробітників компанії було забезпечено їжею та водою. Другий хаб було розташоване у м. Кременчук і третій у місто Львів. Офіс у Львові було облаштовано спальними місцями. Співробітники філіалу у Львові приймали до 70 евакуйованих людей на добу та допомагали розселяти людей у квартирах або готелях. Потім працівників та членів іх родин довозили до Польщі. Разом із волонтерами співробітники польського філіалу приймали евакуйовані автобуси та допомагали з розселенням. Люди приїжджали звідусіль — з Києва, Харкова, Миколаєва, Запоріжжя, Чернігова. Сім'ї були з маленькими дітьми та літніми батьками.

Як тільки евакуйовані опинялись у відносній безпеці у Львові, інших містах України або за кордоном, вони долучалися до допомоги своїм колегам.

В компанії існує програма «допомога від серця» (Project with a heart) [37]. На рисунку 2.4 можливо побачити яка кількість добровільних проектів існує у компанії.

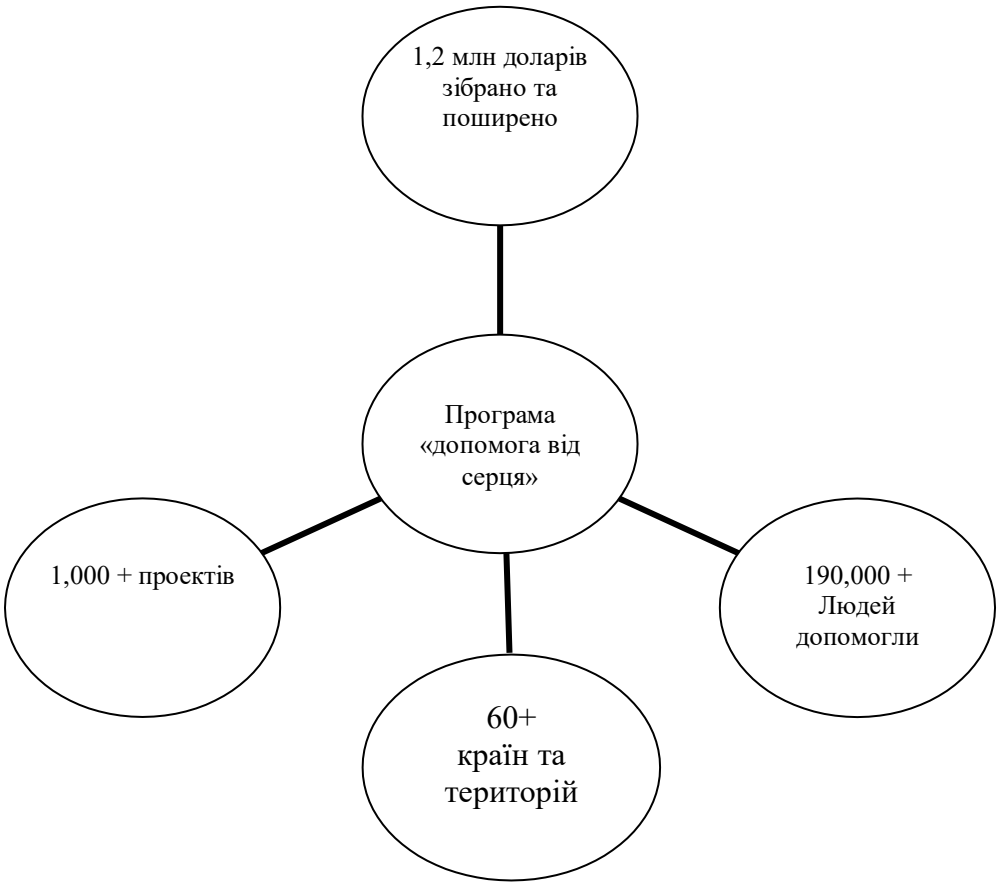

Рис. 2.4. Програма «Допомога від серця», 2018-2022рр.

"Проекти з серцем" - це глобальний ініціативний рух, який був створений та управляється працівниками, а також отримав схвалення від PMI. Його внутрішня платформа дозволяє будь-кому працівнику віддати свій час та навички для допомоги тим, хто цього потребує. Це абсолютно добровільне та незалежне благодійне об'єднання. Ініціатива має за мету поліпшити світ, створивши цифровий місток, який об'єднує тих, хто потребує підтримки, та тих, хто бажає допомогти, безпосередньо з'єднуючи їх.

Підтримується мережею з понад 100 тисяч волонтерів по всьому світу, ця програма підтверджує те, що не компанії змінюють світ, а люди.

Так з 24 лютого співробітнику з усього світу, близько 80 країн світу, почали допомагати тим, хто залишив свої домівки. Було зібрано більш ніж пів мільйони доларів США.

В подальшому, деяким працівникам компанії були запропоновані певні посади для роботи у Польщі, Германії, Швейцарії, Італії, Терції та Казахстані. Навіть певна кількість співробітників отримали призначення до філіалу у Канаді. Компанія надала усім співробітникам компанії одноразову фінансову допомогу. Також не було затримки з отриманням заробітної плати. Наразі працівникам компанії компенсується певна частина вартості оренди житла (як в Україні так і за її межами).

Було підраховано, що більш ніж 2000 людей було евакуйовано із зон бойових дій і це врятовані життя співробітників компанії та їхніх родин. Це були як співробітники компанії так і члени їхніх родин. Можу зазначити, що це уже другий випадок, коли компанія так піклується за своїх працівників. Починаючи з 2014 року певна кількість працівників підрозділу продаж, які знаходились на територіях Донецької та Луганської областей були переміщені в більш спокійні регіони країни. Всі вони отримали нові посади та продовжили працювати в компанії.

У 2023 році після визволення міста Ізюм, в шпиталь знадобилось закупити медичне обладнання. Так, компанія власноруч закупила обладнання для Ізюмської лікарні на суму 250 тисяч доларів. Нові апарати для відділень хірургії, гінекології та урології допомагатимуть медикам рятувати життя мешканців всієї Харківської області (дивись додаток А).

Культура на підприємстві народжується всередині і складається з людей та різноманітних процесів, які цілком впливають на імідж компанії. Неможливо виділити цей ланцюг, бо зрозуміло, що тільки наполеглива праця та добре ставлення до виконавця має принести впливовий внесок в розвиток

компанії та бізнесу. Наразі всі працівники компанії зрозуміли, що підприємство має певну корпоративну культуру.

2.3. Виявлення основних факторів впливу на формування організаційної культури підприємства

Якщо ми говоримо про культуру інновацій, то сучасні підприємства в умовах динамічного бізнесс-ссередовища повинні акцентувати на інноваціях. Культура інновацій сприяє постійному вдосконаленню та змінам, допомагаючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Так, наприклад, в компанії цього року було запропонована інновація відділу персонала. Кожного року компанія формує бюджет і звісно розподіл грошей на час, запланований на відпустки працівників. Завдяки тому, що багато працівників не використовуюсь щорічну відпустку у запланований час, компанія має певні труднощі с веденням обліку та резервами певних коштів. Ідея відділу кадрів полягала в тому, що працівники, яки запланували відпустку заздалегідь, а це в попередньому році на наступний рік, і вибрали цю відпустку у запланований час, можуть скористатися певними бонусами. Ця інформація складеться і наступних елементів, які наведені у таблиці 2.4

Повідомлення про запуск програми «Vacation Cashback» зроблено для усіх співробітників підприємства. Ця можливість отримати бонус для підтримки добробуту за використані дні відпустки у 2023 року (додаток Б).

Таблиця 2.4

Програма « Повернення готівки»

Кількість використаних днів відпустки	Види компенсації	Грошові суми компенсації	Місце
14-23	Майстер клас	1000 грн	В Україні та за кордоном
24-28	Товари для спорту і хобі	1500 грн	В Україні та за кордоном
29+	Компенсація ретриту у вихідні	3000 грн	В Україні

Ця програма є частиною розвитку психологічної безпеки. Культура, яка підтримує психологічну безпеку співробітників, важлива для здоров'я та ефективності роботи. Психологічна безпека включає в себе підтримку ментального здоров'я та зменшення стресу на робочому місці.

Корпоративна культура формується з багатьох складових. Ці чинники можуть відрізнятися залежно від конкретної компанії та галузі. Інтеграція цих елементів відіграє важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури, що відображає цінності та сприяє досягненню мети організації. Так основні фактори впливу на формування організаційної культури є ключовими для створення стійкого та ефективного підприємства. Ці чинники разом визначають та впливають на культуру підприємства, створюючи атмосферу, яка впливає на весь колектив і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Всі ці аспекти доповнюють основні фактори організаційної культури та дозволяють побудувати найбільш сприятливу атмосферу для успішної діяльності підприємства. Вони є також важливими у формуванні й підтримці організаційної культури, оскільки доповнюють та підтримують основні аспекти, сприяючи створенню здорового та ефективного робочого середовища. Давайте розглянемо деякі з цих чинників більш детально у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Складові та вимоги до організаційної культури підприємства, 2018-2022рр.

Складові	Вимоги до організаційної культури
1	2
Лідерство	Роль керівництва у встановленні та підтримці цінностей, етики та поведінки впливає на сприйняття цих аспектів серед співробітників.
Цінності та місія компанії	Коли співробітники розуміють та співпереживають місію та цінності компанії, вони стають більш залученими до своєї роботи та сприймають свою працю більш значущою.
Комунікація	Відкритість, прозорість та ефективна двостороння комунікація сприяють усвідомленню цілей та завдань, допомагають уникнути конфліктів та сприяють співпраці між відділами та рівнями управління.

Продовження таблиці 2.5

1	2
Розподіл влади та структура	Чітко визначена структура влади та відповідальності забезпечує ефективне управління й контроль, сприяючи вирішенню проблем та прийняттю швидких рішень.
Система винагород	Справедливість та прозорість у системі винагороди і визнання за досягнення сприяють мотивації та збереженню талановитих працівників.
Робоче середовище	Затишна, стимулююча та сприятлива атмосфера на робочому місці сприяє задоволенню праці та творчому підходу.
Гнучкість та адаптивність	Культура, що сприяє гнучкості та адаптації до змін, дозволяє підприємству ефективно реагувати на ринкові коливання та нові умови.
Різноманітність і виключність	Розуміння та повага до різноманітності допомагають створити різнобічну та включену атмосферу, що сприяє креативності та розвитку.
Соціальна відповідальність	Залучення до вирішення соціальних проблем та дотримання високих стандартів етики та відповідальності перед спільнотою.
Збалансований підхід до життя та роботи	Створення умов для збалансованого життя сприяє здоров'ю та ефективності працівників.
Прийняття ризику та толерантність до помилок	Сприяння відкритості до ризику та урокам, які можна вивчити з помилок, стимулює ініціативу та інновації.
Керівництво на всіх рівнях	Розвиток лідерських якостей у всіх рівнях управління сприяє культурі співпраці та відповідальності.
Конфліктологія та вирішення конфліктів	Уміння ефективно вирішувати конфлікти та навички конструктивного спілкування сприяють зміцненню внутрішньої співпраці та стабільності.
Технології та інфраструктура	Використання передових технологій та налагодження інфраструктури створює ефективні умови для роботи та сприяє інноваціям.
Підтримка навчання та розвитку	Інвестування в навчання та розвиток сприяє професійному зростанню та мотивації співробітників.
Інновації та розвиток	Сприяння та підтримка новаторського мислення, постійного розвитку та вдосконалення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Дуже важливим елементом організаційної культури є моніторинг та оцінка. Постійний моніторинг та оцінка організаційної культури допомагають переконатися, що вона відповідає поточним потребам підприємства. За допомогою анкет, опитувань, спостережень та інших інструментів можна визначити, яким чином культура впливає на результати підприємства і співробітників.

На основі моніторингу та оцінки можливо зробити заключення і деякі з них мають буту опубліковані. Так за версією журналу “Дело.юа” журі

визначило 50 відповідальних компаній , які, попри всі виклики війни, підтримають своїх працівників, і підприємство – серед них. Добробут і безпека команди завжди залишаються пріоритетом, тож потрапляння в цей престижний рейтинг-показник того, що компанія на правильному шляху. Також журнал Forbes включив компанію у перелік 25 найкращих роботодавців для ветеранів. Співробітники пишаються працювати над новітніми інструментами для комфортного повернення наших захисників, які ризикувати своїм життям для нашого майбутнього [11].

Корпоративна культура ніколи не є закінченим продуктом. Вона повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися, щоб відповідати новим викликам і можливостям. Підприємства повинні бути готові вносити зміни в культуру, коли це необхідно. Ці підходи мають бути інтегровані в стратегію формування організаційної культури підприємства. Динамічне бізнес середовище вимагає постійного удосконалення та адаптації, і корпоративна культура відіграє ключову роль у цьому процесі. Підприємства повинні чітко визначити ключові компетенції та навички, які необхідні для досягнення бізнес-цілей. Спрямування культури на розвиток цих компетенцій сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.

Сучасні підходи включають в себе також залучення стейкхолдерів, таких як клієнти, партнери, акціонери та громадські організації, до процесу формування організаційної культури. Вони можуть мати важливий вплив на цінності та стратегію підприємства, тому їхні погляди та потреби варто враховувати.

Відкрита комунікація та публічність є важливими аспектами сучасного підходу до формування організаційної культури. Підприємства повинні бути готові відкрито розмовляти про свої цінності, дії та досягненням перед всіма стейкхолдерами. Так у журналі Forbes у листопаді цього року вийшла стаття про нового керівника, який був призначений генеральним директором підприємства в Україні лише у лютому 2022 року. У цій статті він розповідає

про свій професійний досвід, принципи лідера в умовах війни і важливість балансу між роботою та особистим життям.

Звертаючись до ЗМІ, генеральний директор розповідає, що в часи війни дотримання правил управління набуває особливого значення. Він підкреслив основні принципи, до котрих потрібно прислухатись:

По перше-це відводити більше уваги роботі як команди. Команда - це основа наших досягнень, індивіди не в змозі зробити те, що вдіє команда. Наявність дієвого колективу професіоналів, яким довіряєш, є найважливішим аспектом в бізнесі.

По друге, потрібно уникати мікрокерування та наголошувати на пріоритетах. Маю впевненість, що співробітники у компанії краще знають свою роботу, ніж я. Його роль полягає в усуненні бар'єрів, а не в контролі всіх процесів. Це свідчить про високий рівень довіри до команди та допомагає більш ефективно використовувати свій час.

По трете, розвивати внутрішню мотивацію. Кожен день прагну зробити щось краще, ніж минулого. Навіть зростання на 1% щодня призводить до значного покращення протягом року. Постійний рух вперед допомагає підтримувати високий рівень активності та служити прикладом для співробітників.

Також дуже важливий момент це залишатися в першу чергу людиною, а потім виконавчим директором. Один з його колег одного разу сказав: "Люди працюють для людей". Тому важливо будувати прозору та чесну комунікацію в компанії та розуміти проблеми своїх співробітників. В цьому полягає суть успішного лідерства [12].

Також дуже важливим фактором впливу на формування організаційної культури підприємства є залучення молодих талантів. Так в компанії існує програма, яка має назву Business Academy або скорочено BA. Це безкоштовний бізнес курс для студентів третіх - шостих курсів або випускників минуло року або цього року [36]. Відбір кандидатів відбувається з перевірки наступних знань: це знання англійської мови на

рівні не нижчі чим B1 бо в міжнародній компанії потрібно гарно розуміти та розмовляти з контрагентами та міжнародними співробітниками.

Навчання складається з наступних модулів та дисциплін, які можливо побачити в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Складові програми ВА по залученню молоді на підприємстві, 2018-2022рр.

Тема	Опис програми згідно кожної тими
Створення усвідомленості бренду	Як побудувати визнання нового продукту від нуля до 98% за допомогою практичних прикладів.
Важливість відділу Consumer Experience	Його роль та функції в бізнесі.
Електронна комерція, CRM та чат-боти	Все, що стосується цифрової підтримки бізнесу.
Фінансовий аспект	Бюджетування, фінансова звітність та бухгалтерський облік, розглянуті на прикладах від наших провідних фінансистів.
Дашборди та реальний моніторинг	Як відстежувати зміни на ринку в реальному часі.
Структуру продажів у компанії	Об'єднання FMCG та продуктового бізнесу в команді продажів.
Внутрішню культуру та мотивацію команд	Як підтримувати та розвивати внутрішній дух та ефективність колективу.

Щоб навчатися, потрібно мати вдома комп’ютер та інтернет і також розумітися в деяких офісних програмах. Під час курсу, для тих студентів, які пройшли відбір ми будемо говорити про цікаві, актуальні та надзвичайно корисні теми. Онлайн курс розраховано на термін з жовтня по листопад. Навчання складається с шести частин і включає до себе навчання в таких підрозділах, як Маркетинг, відділ Бізнес Аналітики, Фінансовий відділ, відділ Продаж та відділу по Роботі з Персоналом.

По закінченню програми випускники мають шанс потрапити на оплачуване стажування по наступній програмі, яка має назву “Ін компас”. Ця програма розрахована на два етапу. Перший етап с терміном до пів року де молодь може зрозуміти суть бізнесу з середини, поглинути у якийсь справжній бізнес проект, проявити себе. Після закінчення першого етапу відбуватися тестування. На основі результатів кандидат або покидає

компанію або йому пропонується другий етап, який теж розраховано на пів року. Учасники програми не просто беруть участь в проекті — вони фактично входять до складу однієї з команд компанії й активно працюють над актуальними бізнес-завданнями. Виконання конкретних обов'язків у своєму відділі є їхньою основною рутинною діяльністю. Такий підхід гарантує студентам після завершення програми Ін компас отримання реального досвіду та спеціалізованих навичок у вибраній галузі. Якщо другий етап буй пройдений тоді можливо по закінченню програми отримати пропозицію на постійний контракт в компанії.

Також в інстаграм з’явився офіційний акаунт компанії [36]. Отже, виявляється, деякі вважають, що на підприємстві вимагають строгого дрес-коду, включаючи чорні піджаки та краватки, використання "ви" при спілкуванні та уникання звертання до керівництва, бо тут акцент на субординацію та ієрархію. Щоб працювати у нас, потрібен мінімум 10 років досвіду у міжнародних проектах та диплом Гарварду. Офіси нагадують корпоративні приміщення зі штучним освітленням та малою увагою до особистого простору. І це не так.

Також важливим компонентом є така річ, як заняття жінок на різних керівних посадах в компанії. Так в таблиці 2.7 та додатку 3 можливо побачити кількісній процент працівників жіночого полу в компанії на різних посадах.

Таблиця 2.7

Рівень заробітної плати жінок в компанії за 2018-2022рр., %

Посади	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Найвищі зарплати у всьому світі	31	32	34	35	37
Вищі середні зарплати у всьому світі	32	34	34	36	34
Нижчі середні зарплати у всьому світі	19	20	21	22	25
Нижчі заробітні плати	72	74	77	76	73
На підприємстві (середній)-грубий гендерний розрив в оплаті праці	31	32	33	34	30

Як ми бачимо із статистики, дуже багата кількість жінок в компанії має право займати керівні посади і також приймати дуже важливі рішення стосовно майбутнього. Також загальна тенденція на підвищення процента жіночого полу на керівних посадах та на інших посадах дає позитивний вплив на загальну тенденцію в розвитку компанії та підвищення організаційної культури загалом.

Висновки до розділу 2

Як ми бачимо, у великій міжнародній компанії є можливість та перспективі залучення як новітніх молодих провідних спеціалістів так і можливості утримання висококваліфікованих фахівців завдяки міцної організаційної культури, яка роками стає лише сильнішою. Так, залучення молодих та перспективних кадрів дає змогу компанії прагнути знайти нові можливості щодо удосконалення процесів, захопити молодь до виробничих процесів задля подальшого розвитку підприємства і держави загалом. Для молоді, яка пройшла практику на підприємстві, це потужний поштовх у майбутнє тому що вони поглинули в нову міжнародну культуру і стали її частиною.

Ми розібралися, що важливим пріоритетом компанії є безпека усіх співробітників компанії та їх задоволеність находження на робочому місці і що існує принцип справедливості, який означає бути уважним до реакції на ваші дії. Також ми розібрали та зрозуміли що компанія прагне до гендерного рівності та прагне збільшувати залученості жінок на керівних посадах в компанії. Новітні програми, запропоновані відділом по роботі з персоналом штовхають працівників більш детально ставитись до своїх планів на відпуску та прагне навчити кожного працівника цінити та поважати свій час та час колег. Це також дає можливість компанії проводити більш коректний план що фінансовою діяльності та планування надходження та витрату грошей. Ми зрозуміли, що відкрита комунікація та публічність є важливими

аспектами сучасного підходу до формування організаційної культури тому що корпоративна культура ніколи не є закінченим продуктом. Вона повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися, щоб відповідати новим викликам і можливостям. Підприємства повинні бути готові вносити зміни в культуру, коли це необхідно.

Розвиток новітніх технологій, вкладання грошей інвесторами у корпорацію, довіра клієнтів – все це дає перспективу росту підприємства загалом і працівників в тому числі. Сподіваймось, що після закінчення війни розвиток індустрії в Харківському регіоні буде поновлено і більш ніж тисяча співробітників зможуть повернутися на підприємство, як до дому.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення стратегії та тактики формування організаційної культури підприємства

Досліджене підприємство — це велика компанія, і стратегії культурного управління можуть бути ключовим елементом їх успіху. Деякі шляхи для удосконалення тактики управління корпоративною культурою можуть включати зміцнення цінностей компанії, підтримку відкритого спілкування та створення механізмів для участі працівників у процесах прийняття рішень [9].

Щоб удосконалити тактику управління корпоративною культурою у компанії, можна врахувати кілька ключових підходів, які були запропоновані автором книги Тоні Шей, “Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії” [33]. В таблиці 3.1. розкрити основні моменти:

Таблиця 3.1

Тактика управління корпоративною культурою на 2024-2025рр.

Ключові підходи	Тривалість, місяців
1. Визначення цінностей	Ретельне визначення та пропаганда цінностей, які відображають місію та візії компанії, щоб вони стали основою організаційної культури.
2. Забезпечення відкритого спілкування	Створення механізмів для активного спілкування всередині компанії, включаючи відкриті діалоги та регулярний обмін інформацією між керівництвом та співробітниками.
3. Підтримка участі співробітників	Створення можливостей для активної участі співробітників у прийнятті рішень та формуванні стратегій компанії.
4. Культура інновацій	Стимулювання та підтримка ініціатив та інноваційного мислення серед персоналу для постійного вдосконалення.
5. Навчання та розвиток	Забезпечення можливостей для навчання, розвитку та зростання для всіх рівнів працівників компанії.
6. Лідерство	Важливість прикладного лідерства, коли керівництво не просто вказує шлях, а й саме дотримується цінностей та підтримує їх серед всього колективу.

Ці пункти можна розглядати як базові кроки для удосконалення управління корпоративною культурою в організації підприємства. Також ці кроки можуть створити фундамент для покращення управління корпоративною культурою в компанії, підвищуючи ефективність, залученість та внутрішню сполученість співробітників.

Також наряду с теорією, в компанії існують певні напрямки розвитку компанії на майбутнє. Так на рисунку 3.1. зазначені основні напрямки:

Рис. 3.1. Напрямки розвитку підприємства до 2025 року

Більш детальний план розвитку був викладений у додатках. План розвитку це інклюзивність компанії, її різноманітність. Компанія прагне досягнути рівності між жінками та чоловіками та прагне збільшити кількість керівних посад, які будуть займати жінки. Також компанія, яка займається

агрономією, прагне допомагати контрактним фермерам сплачувати заробітні плати, не використовувати дитячий труд. Також допомога з доступом до водних ресурсів є сто відсотків обов'язком компанії. Таки речи, як охорона навколишнього середовища та збереження природних ресурсів також є дуже важливою темою, на яку компанія приділяє дуже багато часу та поваги. Компанія прагне внести свою лепту в збереження навколишнього середовища та співпрацює з багатьма відомими корпораціями в цієї галузі.

Формування організаційної культури - це ключовий аспект успішної діяльності будь-якого підприємства. Для удосконалення стратегії цього процесу, важливо враховувати потреби та цінності співробітників, створювати відкрите спілкування, підтримувати розвиток та підтримувати та сприяти позитивному робочому середовищу. Також, залучення команди до формулювання цілей організаційної культури та постійний аналіз та адаптація стратегії можуть допомогти вдосконалити цей процес. Як вказав Даніел Койл, зрозуміння потреб та цінностей співробітників є ключовий елемент успішної організаційної культури [7]. Це означає активну участь співробітників у формулюванні цілей та цінностей підприємства, створення такого середовища, де кожен почуває себе важливим та його думка враховується. Комунікація, відкритість управління, підтримка та стимулювання ініціатив сприяють позитивному розвитку культури. Регулярне оновлення стратегії на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі також важливо для підтримки актуальності організаційної культури.

Дійсно ефективну стратегію формування організаційної культури описано Бен Горовіц [3].

Наступні складові допомагають підтримувати та розвивати корпоративну культуру, що відображає цілі й цінності підприємства та сприяє досягненню успіху в довгостроковій перспективі.

Вони включають до себе наступні речі, які можливо побачити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегії формування організаційної культури підприємства до 2025 року

Стратегії	Опис
Цінності та візії	Визначення основних цінностей, які відображають місію та прагнення компанії, сприяє створенню спільного рушійного фактору для всіх працівників.
Лідерство та приклад зверху	Підтримка культури з боку керівництва, їхні дії та вчинки є ключовими для внутрішньої адаптації цінностей компанії.
Залучення співробітників	Сприяння активної участі співробітників у процесі формування культури через фідбек, ініціативи та участь у прийнятті стратегічних рішень.
Постійна комунікація та зворотній зв'язок	Відкритість у спілкуванні, можливість висловлювати думку, а також система зворотного зв'язку сприяють розвитку внутрішньої довіри й ефективного управління.
Створення робочого середовища	Фізичне та психологічне комфортне робоче оточення, що підтримує та стимулює творчість, сприяє залученню та утриманню талановитих працівників.
Оновлення та адаптація	Культура підприємства повинна розвиватися разом з компанією, створюючи механізми для постійного оновлення та адаптації до нових викликів і потреб ринку.

Так у попередньому розділі магістерської роботи було проведено детальний аналіз діяльності підприємства а також його організаційної культури. В результаті аналізу було виявлено як позитивні моменти, так і недоліки. Проте, щоб визначити конкурентні переваги та відставання компанії у формуванні організаційної культури, проведемо порівняльний аналіз дослідженого підприємства з конкуруючою компанією. Ці дві компанії мають дуже багато схожих рис та мають конкурувати одна з одною. Дуже сильні конкуренти породжують здорову боротьбу за найкраще перебування в компанії та зовні. Результати аналізу представимо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз внутрішнього середовища дослідженого підприємства з конкуруючою компанією

Складові внутрішнього середовища	Досліджуване підприємство	Підприємство конкурент
1. Загальна характеристика підприємства	- підприємство має позитивний імідж чітко визначені цілі та стратегії; - конкурентоспроможне підприємство (в порівнянні також з Львів тютюн та іншими конкурентами); - дуже складна система виробництва-трудомісткість виготовлення продукції – починаючи з агрономії (продукт без ГМО) та закінчуючи продажу готової продукції; - 2 R&D центру, новітні продукту з системою нагрівання та без попила та диму -IQOS, Veev	- позитивний імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій; - меньш конкурентоспроможне підприємство (також в порівнянні с Львів тютюн а іншими) - складна система виробництва-трудомісткість виготовлення продукції; - новітні продукту з системою - нагрівання (Glo)
2. Маркетинг (фактори конкурентоспроможності	-набагато більший асортимент продукту; -багатий портфель продукту з дорого сегменту; - майже однаковий рівень прихильності споживачів до продукції, що виробляється; - висока якість продукції;	- меншій асортимент продукту; - обмежений/меньший портфель продукту з середньо цінового сегменту; - майже однаковий рівень прихильності споживачів до продукції, що виробляється; - висока якість продукції;
3. Виробництво продукції (робіт, послуг) (техніка та технології)	- більш швидке забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і та інші; - гнучкість виробничого потенціалу;	- більш повільне забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали і т.ін.;
4. Розвиток та інновації	- - розвиток продукції бездимного майбутнього дає більше переваг у розвитку та прибутку. Новітні R&D центри працюють над новими продуктами	- розвиток слабкий;
5. Організація та управління	- високий рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);	- низький рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);
6. Персонал	- кваліфікований персонал в достатній кількості (постійно оновлюється новими талантами);	- виняток винахідців та наукових дослідників в R&D цетрах, якіх немає в певній кількості як у досліждуваного підприємства.
7. Рівень організаційної культури	- культура на дуже високому рівні.	- корпоративна культура більш динамічна у зв'язку з сильною складової японської методології.

Дослідження двох конкуруючих тютюнових компаній показало, що головну перевагу має досліджене підприємство, тому що компанія не тільки виробляє регулярну продукцію але вкладає величезні кошти в розробку, маркетинг та продаж нового виду продукції без тютюнового диму задля задоволення попиту клієнтів та цінуючи їхні потреби. Новітні продукти, такі як ICOS та Veev, це безпосередньо майбутнє у тютюновій галузі. Тому у грудні 2022 рішення FDA у США підтвердило факт можливості початку виробництва та продажу новітньої продукції на величезному та вимогливому ринку США. Адже, досліджене підприємство відстає від конкурента тому що майже всі передові технології розташовано у Японії. Нові технології дозволяють навчати персонал більш ефективно працювати та вчити працювати та мінімізувати витрати.

У процесі дослідження було виявлено також недоліки організаційної культури, які потребують їх подальшого удосконалення (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Недоліки організаційної культури підприємства, які потребують удосконалення у період 2024-2025рр.

№ з/п	Критерії	Характеристика
1	Гнучкість та мобільність	Ієрархія впровадження, ведення проектів та підтверджень дуже складна та довготривала
2	Мотивація діяльності	Не завжди торкається усіх працівників та не охоплює усі підрозділи
3	Комунікації	Потребує налагодження та спрямованості для досягнення певного результату
4	Використання систем	Наразі систем та підсистем дуже забагато (персонал перенавантажено)
5	Професійне зростання	Не усі бажаючи мають змогу підвищити свій рівень та отримати певну посаду

Як видно з таблиці 3.4, в корпоративній культурі підприємства існує певна кількість недоліків, які потрібно вирішувати задля сприятливого клімату в організації. Потрібно вкладати кошти та час у розвиток персоналу, обладнання, системи безпеки на підприємстві для поліпшення загального почуття працівників. Тільки постійне вдосконалення може надати гарний

результат наприкінці.

З метою удосконалення організаційної культури на підприємстві пропонуємо комплекс заходів, які дозволять підвищити її рівень та покращити функціонування компанії в цілому. Дані пропозиції представимо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Програма заходів щодо удосконалення організаційної культури на 2024 та 2025 роки

№ з/п	Заходи щодо удосконалення організаційної культури	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Витрати на реалізацію
1	Перегляд формальних процедур і правил з метою зменшення “забюрократизованості”	Директор підприємства та відповідальні керівники підрозділів	Мін. раз на 3 роки	Витрати відсутні
2	Розробка положення про корпоративну культуру підприємства	Відділ по роботі з персоналом	Оновлюється згідно зі змінами (мін. кожні 3 роки)	Витрати відсутні
3	Впровадження технологій коучингу, проведення відповідного навчання керівників та персоналу	Відділ по роботі з персоналом та відповідальні керівники підрозділів	Постійно або при змінах посади чи нового призначення	Витрати можуть бути на навчання у другої філії або організації
4	Перегляд та зміни соціальний пакету, сум винагород щодо заохочувальних програм(як Твоя Ідея)	Директор підприємства та відділ по роботі з персоналом	Згідно з вимогами сучасності	Витрати можуть коливатися суттєво

Оскільки сьогодні навчання переважно проводяться у режимі онлайн із застосування сучасних технологій, тому витрати на навчання коуч-технологіям складаються з вартості обраного курсу, яка буде залежати від рівня онлайн-школи. Нами запропоновано проведення онлайн навчання у додатку Guidebook for Success. Електронний додаток має безліч різноманітних курсів стосовно фінансів, безпеки та інформаційних

технологій, по виконанню етичних норм, законодавства та внутрішніх процедур. Витрати на реалізацію перших двох заходів відсутні, оскільки їх реалізацію покладено на керівників відділів, у межах посадових обов'язків. Витрати на реалізацію третього та четвертого пунктів покладено на керівництво підприємства та залежить від складності та потреб на навчання (в рідній країні або за її межами), а також від складових соц. пакетів (тільки для працівника або і членів родин).

З метою відображення строків реалізації даних заходів проведемо їх планування на 2024 рік у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Планування реалізації заходів щодо удосконалення організаційної культури підприємства на 2024 рік

№ з/п	Найменування робіт	Тривалість, місяців	Місяці 2024 року											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Перегляд процедур	2												
2	Розробка положень	3												
3	Провадження техн. коучінгу	11												
4	Перегляд соц. пакету	3												

Детальне планування та дотримання строків надає можливість в удосконаленні організаційної культури. Перегляд та оновлення застарілих стандартів на діючі дадуть змогу своєчасно провадити зміни, які постійно виникають у житті підприємства. Постійне удосконалення навичків, навчання теж дасть певний результат. Ефект від запропонованих заходів буде втілено в життя для кожного працівника. Тільки змінивши кожну людину з середини та додавши привабливості праці та відношенню до неї можна збудувати сильну корпоративну культуру на підприємстві.

Розвиток організаційної культури на підприємстві сприятиме отриманню відданих співробітників, які, у свою чергу, будуть формувати постійних та лояльних клієнтів, що сприятиме утриманню та розширенню ринків збуту та збільшенню прибутку.

3.2. Прогнозування чинників корпоративної культури підприємства

Виробнича функція є економіко-статистичною моделлю процесу виробництва продукції в економічній системі та виражає стійку закономірну кількісну залежність між об'ємними показниками ресурсів і виробництвом продукції. Тому, під виробничими функціями розуміють математико-статистичні моделі, що характеризують залежність об'єму одержаної продукції, або інших результатів виробництва від рівня найважливіших виробничих факторів. Вони визначені для описування та дослідження виробничих процесів.

Виробничі функції є результатом апроксимації даних, що одержані у процесі діяльності підприємства. Вони дозволяють в простій і наочній формі визначити складні виробничі закономірності. За допомогою виробничих функцій можна визначити різні параметри для високоефективного ведення діяльності суб’єкта господарювання.

Виробничі функції поділяють на лінійні та нелінійні. В даному дослідженні на основі даних статистичної звітності підприємства за 2018-2022 рр. за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій будемо досліджувати залежність коефіцієнта плинності кадрів, як основного чинника механізму організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, від доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника.

Основною метою розрахунку регресійних моделей та аналізу статистичних коефіцієнтів є визначення виробничої функції, яка найточніше визначає залежність між фактором та показником, тобто доходом від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника та коефіцієнтом плинності кадрів, що в подальшому дослідженні дозволить проводити прогнозування управлінських процесів.

Коротко розглянемо виробничі регресійні моделі, які будемо використовувати для статистичної обробки залежності коефіцієнта плинності кадрів, як основного чинника механізму організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, від доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника, в загальному вигляді.

Так, лінійна виробнича регресія в загальному вигляді представлена рівнянням:

$$Y = a_1 X + a_0 \tag{3.1}$$

Нелінійні виробничі регресії в загальному вигляді представлені рівняннями:

$$Y = a_1 / X + a_0 \tag{3.2}$$

$$Y = a_1 \ln X + a_0 \tag{3.3}$$

$$Y = a_1 e^X + a_0 \tag{3.4}$$

$$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0 \tag{3.5}$$

$$Y = a_1 X^2 + a_0 \tag{3.6}$$

$$Y = a_1 X^3 + a_0 \tag{3.7}$$

$$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0} \tag{3.8}$$

$$Y = a_1^X a_0 \tag{3.9}$$

$$Y = X^{a_1} a_0 \tag{3.10}$$

Для розрахунку та обробки даних залежності коефіцієнта плинності кадрів, як основного чинника механізму організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, від доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника користуємося електронними таблицями Microsoft Excel та вбудованими статистичними функціями: CORREL; TRANSPOSE, FINV та LINEST.

В ході математичних перетворень та статичних обчислень отримані лінійна виробнича регресія та нелінійні виробничі регресії коефіцієнта плинності кадрів підприємства, які представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта плинності кадрів підприємства, 2024-2025 рр.

Виробнича функція в загальному вигляді	Виробнича функція коефіцієнта плинності кадрів	Параметри регресії		Коеф. детермінації R^2	Коеф. кореляції r	Розрахункове значення F критерію Фішера, Fрозр	Табличне значення F критерію Фішера, Fтабл.
		a_1	a_0				
$Y = a_1 X + a_0$	*Y=0,60X+10,25*	0,60	10,25	0,89	-0,54	1,84	0,0046
$Y = a_1 / X + a_0$	*Y=45837,36/X+0,16*	45837,36	0,16	0,24	0,49	0,93	
$Y = a_1 \ln X + a_0$	*Y=-3,76LnX-46,87*	-3,76	46,87	0,96	0,84	1,76	
$Y = a_1 e^X + a_0$	*Y=-0,50eX+1,71*	-0,50	1,71	0,21	0,45	7,00	
$Y = a_1 \sqrt{X} + a_0$	*Y=-0,41√X+14,46*	0,41	14,46	0,78	-0,52	1,64	
$Y = a_1 X^2 + a_0$	*Y=0,55X2+8,29*	0,55	8,29	0,88	-0,57	2,03	
$Y = a_1 X^3 + a_0$	*Y=0,54X³+7,84*	0,54	7,84	0,91	-0,61	2,33	
$Y = \frac{1}{a_1 X + a_0}$	*Y=1/(-5,75X+6,42)*	-5,75	6,42	0,49	0,71	10,74	
$Y = a_1^X a_0$	*Y=-0,0003^X*6,44*	-0,0003	6,44	0,78	-0,88	10,72	
$Y = X^{a_1} a_0$	*Y=X$^{-10,27}$*46,17*	-10,27	46,17	0,26	-0,51	1,06	

Отже, отримані виробничі регресійні моделі коефіцієнта плинності кадрів підприємства за останні 5 років можна порівняти по коефіцієнтах кореляції, коефіцієнтах детермінації, критерію Фішера, визначити найкращий коефіцієнт кореляції, який характеризує залежність між фактором та

показником, визначити якість та адекватність виробничої моделі, що в подальшому періоді дозволить проводити прогнозування цього показника.

3.3. Визначення ефективності від запропонованих заходів

Ми зрозуміли що план розвитку підприємства є інклюзивність та її різноманітність. Для поліпшення стратегії цього процесу необхідно враховувати потреби й цінності співробітників, сприяти відкритому спілкуванню, підтримувати їхній розвиток та формувати позитивне робоче середовище. Також дуже важливим фактором є постійний аналіз конкуруючих підприємств. Це надає змогу знайти найсильніші сторони в кожному процесі та зменшити ризики та запобігти виникненню конфліктів та непередбачених ситуацій. Для підвищення рівня організаційної культури на підприємстві запропоновано пакет заходів, спрямованих на поліпшення функціонування компанії загалом.

Дуже важливим фактором є аналіз даних за попередні періоди та складання планів та прогнозів на короткостроковий та довгостроковий періоди. Тому, було проведене статистичне дослідження та аналіз ключових економічних показників свідчать, що застосування лінійних та нелінійних виробничих функцій для управління та передбаченням економічних процесів є ефективним та доцільним засобом покращення організаційної культури в динамічному бізнес-середовищі реального підприємства. Усе все дасть змогу підприємству вчасно реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для більш детальної аналітичної характеристики проведемо ранжування виробничих регресійних моделей коефіцієнта плинності кадрів підприємства за коефіцієнтом детермінації та коефіцієнтом кореляції, які представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Ранжування виробничих регресійних моделей коефіцієнта плинності кадрів підприємства за коефіцієнтом детермінації та коефіцієнтом кореляції

Виробнича функція коефіцієнта плинності кадрів	Коефіцієнт детермінації R^2	Коефіцієнт кореляції r	Ранжування по	
			коефіцієнту детермінації R^2	коефіцієнту кореляції r
Y=0,60X+10,25	0,89	-0,54	3	7
Y=45837,36/X+0,16	0,24	0,49	9	3
Y=-3,76LnX-46,87	0,96	0,84	1	1
Y=-0,50eX+1,71	0,21	0,45	10	4
Y=-0,41√X+14,46	0,78	-0,52	6	6
Y=0,55X2+8,29	0,88	-0,57	4	8
$Y=0,54X^3+7,84$	0,91	-0,61	2	9
Y=1/(-5,75X+6,42)	0,49	0,71	7	2
$Y=-0,0003^X*6,44$	0,78	-0,88	5	10
$Y=X^{-10,27}*46,17$	0,26	-0,51	8	5

В результаті аналізу основних статистичних показників та проведеної рейтингової оцінки виробничих регресійних моделей вибрана якісна виробнича регресійна модель коефіцієнта плинності кадрів з високими коефіцієнтом детермінації та коефіцієнтом кореляції, що наближаються до 1:

$$Y=-3,76LnX+46,87$$

Про якість виробничої моделі свідчать коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації та критерій Фішера. Проведемо їх коротку характеристику.

Оскільки $F_{роз.} > F_{табл.}$ ($F_{роз}$=1,76 та $F_{табл.}$= 0,0046), то з надійністю P= 0,95 економетричну модель залежності коефіцієнта плинності кадрів, як основного чинника механізму організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, від доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника можна вважати адекватною вихідним даним, тож на підставі прийнятої моделі, як зазначалось раніше, в подальшому періоді дозволить проводити економічний аналіз та прогнозування цього показника.

Розглянемо параметри виробничої нелінійної моделі, які визначені методом найменших квадратів: a_1=-3,76 та a_0=46,87. Із коливанням факторної ознаки доходу від реалізації продукції на 1 тис. грн. /особу результативний показник коефіцієнта плинності кадрів буде зменшуватися. Вільний член a_0 економічного змісту не має.

Далі охарактеризуємо коефіцієнт кореляції. Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

В даному разі коефіцієнт кореляції r=0,84 високий, що говорить про прямий та тісний зв'язок між коефіцієнтом плинності кадрів та доходом від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника. Коефіцієнт детермінації R^2=0,96 свідчить про якість виробничої моделі та варіацію коефіцієнта плинності кадрів, яка на 96,05% зумовлена факторною ознакою доходом від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника. Тому, можна зробити висновок, що дана виробнича регресійна модель якісна та вдало вибрана за допомогою статистичних коефіцієнтів. І в подальшому дослідженні можна проводити прогнозування на 2024-2025 рр., як факторної ознаки, так і результативного показника.

Для визначення прогнозу коефіцієнта плинності кадрів на 2024-2025 рр. проведемо прогнозування доходу від реалізації продукції у розрахунку

на одного працівника з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка найбільш точно співставляє фактичні та теоретичні значення факторної ознаки в часовому вимірі. Отже, прогнозне значення доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника на 2024-2025 рр. визначено і становить 7585,01 тис. грн./особа та 8570,57 тис. грн./особа відповідно. Відмічаємо його зростання, що може бути закономірним виробничим явищем.

Далі, проводимо визначення теоретичних та прогнозних значень коефіцієнта плинності кадрів дослідженого підприємства на 2024-2025 рр. з використанням нелінійної функції Y=-3,76LnX+ +46,87. В результаті розрахунку отримані прогнозні значення коефіцієнта плинності кадрів, як основного чинника механізму організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, на 2024-2025 рр. 5,80% та 5,50% відповідно, прогнозні результативні показники знижуються і це деякій мірі можливо з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього характеру.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозні значення коефіцієнта плинності кадрів підприємства, 2018-2022, 2024-2025 рр. з використанням нелінійної функції Y=-3,76LnX+46,87 представлено в додатку Ж.

Отже, проведене статистичне дослідження та аналіз основних економічних показників дозволяє зробити висновок, що використання, обробка та прогнозуванні економічних процесів за допомогою лінійної та нелінійних виробничих функцій є доцільним і ефективним чинником в удосконаленні механізмів організаційної культури в умовах динамічного бізнес-середовища реального підприємства.

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз та розібравши таки важливі компоненти як удосконалення стратегій організаційної культури та удосконалення тактик

організаційної культури можливо зазначити, що в компанії стратегії культурного управління можуть бути ключовим елементом їх успіху.

Ми зрозуміли що план розвитку підприємства є інклюзивність та її різноманітність. Для поліпшення стратегії цього процесу необхідно враховувати потреби й цінності співробітників, сприяти відкритому спілкуванню, підтримувати їхній розвиток та формувати позитивне робоче середовище. Також дуже важливим фактором є постійний аналіз конкуруючих підприємств. Це надає змогу знайти найсильніші сторони в кожному процесі та зменшити ризики та запобігти виникненню конфліктів та непередбачених ситуацій. Для підвищення рівня організаційної культури на підприємстві запропоновано пакет заходів, спрямованих на поліпшення функціонування компанії загалом.

Дуже важливим фактором є аналіз даних за попередні періоди та складання планів та прогнозів на короткостроковий та довгостроковий періоди. Тому, було проведене статистичне дослідження та аналіз ключових економічних показників свідчать, що застосування лінійних та нелінійних виробничих функцій для управління та передбаченням економічних процесів є ефективним та доцільним засобом покращення організаційної культури в динамічному бізнес-середовищі реального підприємства. Усе все дасть змогу підприємству вчасно реагувати на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській дипломній роботі було проведене дослідження стосовно актуальності теми удосконалення механізмів організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Як ми бачимо, ця тема відображує потреби суспільства мати свою, неповторну та чітку стандартизацію усіх процесів задля задоволення споживача, як внутрішнього так і зовнішнього.

В першому розділі роботі було розглянуто основні теоретичні аспекти удосконалення механізмів організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Були розглянуті теоретичні питання формування організаційної культури, досліджено історію виникнення поняття організаційної культури, визначено її мету та функції. Були розібрані таки поняття як складові організаційної культури та сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Ми розуміємо, що для успішних підприємців корпоративна культура є ключовим інструментом управління бізнесом та може створювати значні конкурентні переваги на сучасному ринку. Важливо, щоб сучасна корпоративна культура була гнучкою і адаптивною, а співробітники відігравали ключову роль у формуванні цієї культури. Наш аналіз показує, що основною метою організаційної культури на підприємстві є забезпечення високої прибутковості через оптимізацію виробничого менеджменту та покращення діяльності підприємства в цілому.

У другому розділі розглянута організаційна-економічна характеристика підприємства. Було проведено аналіз організаційної культури та виявлені

основні фактори впливу на формування організаційної культури підприємства. Проаналізувавши діючу корпоративну культуру були виявлені основні фактори впливу на формування організаційної культури підприємства та ефективні та неефективні заходи її впровадження. Так, залучення молодих та талановитих спеціалістів дозволяє компаніям шукати нові можливості для вдосконалення процесів та зацікавлювати молодь у виробничі процеси, що сприяє подальшому розвитку не лише підприємства, а й країни загалом. Для молодих людей, які здійснили стажування на підприємстві, це значний стимул для майбутнього, оскільки вони поглибили знання про нову міжнародну культуру та стали її невід'ємною частиною. Також компанія визнає безпеку та задоволення співробітників як головний пріоритет, підтримує принцип справедливості у реакції на дії та сприяє гендерній рівності у керівництві. Нові програми HR стимулюють працівників бути уважнішими до відпочинку та поважати час один одного, сприяючи більш точному фінансовому плануванню компанії. Відкрита комунікація та постійний розвиток організаційної культури важливі для адаптації до нових викликів і можливостей. Як сказав генеральний директор компанії, потрібного кожного дня поліпшати себе навіть на частину проценту, тоді у наприкінці року буде дуже гарний результат. Аналіз організаційної культури показав що підприємство вже зробило багато щодо втілення стандартів, методів та найліпших практик, які є в компанії.

У третьому розділі були надані можливі шляхи щодо удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства. Також було надано порівняльну характеристику щодо організаційної культури конкуруючих тютюнових компаній, які теж впроваджують новітні тенденції задля привабливості компанії. Стійкий огляд конкурентів становить важливий елемент, оскільки це дозволяє виявити найсильніші аспекти в кожному процесі, знизити ризики, уникнути конфліктів та непередбачених ситуацій. Виявлено недоліки щодо організаційної культури підприємства та запропоновано комплекс заходів по їх впровадженню у практичну діяльність

підприємства, а також проведено планування втілюваних заходів тощо. Було проведено аналіз щодо удосконалення стратегії формування організаційної культури та удосконалення тактики управління організаційної культури підприємства. Так, один з ключових аспектів полягає у вивченні даних з попередніх періодів та розробці планів і прогнозів на короткий і довгий терміни. Таким чином, результати статистичного аналізу та економічних показників підтверджують, що використання лінійних та нелінійних виробничих функцій є ефективним і доцільним засобом для покращення організаційної культури у динамічному бізнес-середовищі реального підприємства.

Вважаємо, що керівництво компанії постійно приділяє увагу питанню поліпшення організаційної культури. Вони визначають місію підприємства і те, як воно має відображатися у суспільстві. Так проект від серця вже в цьому році довів, що донат від компанії до Ізюмської лікарні в розміру 250 тис. дол. а також придбання для Херсонщини міні АЗС, які вже декілька місяців доставляють паливо для генераторів у найвіддаленіше місця регіону- все це дуже потрібно як суспільству так зокрема і людям на сході країни.

Продовження і вдосконалення таких програм відділу по роботі з персоналом як компенсація відпусток у розміру від 1000 грв до 3000 грв буде сприяти більш кращому ставленню працівників до виконання службових обов’язків.

Компанія вже зробила багато. Так цього року 32% керівних посад займають жінки але компанія прагне до більшого. До 2025 року більш ніж 60% місцевих талановитих співробітників в місцевому керівному складі не менш ніж як у 80% у кожному кластеру; 35% керівних посад займають жінки; менш ніж 60% представників будь-якої статі на керівних посадах у більшості наших функцій і регіонів; більше ніж 20% представників азіатського ринку на глобальних керівних посадах; більше ніж 70% відчуття захищеності та благополуччя для співробітників.

Що стосується створення повноцінного, інклюзивного робочого

середовища, то прагнення компанії до 2025 року щоб усі працівники фермерського господарства мають достатній/ мінімальний офіційний вік для праці на не використовують дитячий труд (0% дитячого труда); 100% контрактних фермерів мають доступ до водних ресурсів. До 2030 року щоб 100% контрактних фермерів мають доступ до основних засобів гігієни та санітарії.

Дуже важливим фактором розвитку є боротьба зі зміною клімату. Компанія запровадила спеціальні програми в усіх підрозділах в усьому світі. Так у 2023 році вона прагне до Нуля вугілля при використовуванні сушіння тютюну. До 2025 року плани зменшити викиди в атмосферу газу на 35% в порівнянні з 2019 роком; 100% підприємств повинні пройти сертифікацію вуглецевий нейтральний; 100% електроенергії, яка використовуються на підприємстві повинна бути з альтернативних або натуральних джерел надходження; На 25% знизити викиди шкідливих речовин в атмосферу в порівнянні з 2019 роком. До 2030 року плани зменшити викиди в атмосферу газу на 50% в порівнянні з 2019 роком та на 50% знизити викиди шкідливих речовин в атмосферу в порівнянні з 2019 роком. До 2040 року план - нуль викидів шкідливих речовин в атмосферу

Чітке розуміння чесності в праці, прозорості при роботі с державними органами влади, прозорості в законодавстві має проявитися в організаційних нормах та цінностях компанії. Також корпоративна культура не може завжди бути незмінною: нестабільне зовнішнє середовище, виклики з боку інших агресивних держав та багато інших ризиків впливають на те, що культура підприємства змінюється. І це постійний процес вдосконалення та формування спільної організаційної культури де потрібно формувати спільне бачення працівників та керівництва. Тільки постійне вдосконалення усіх працівників на підприємстві та постійне підвищення якості послуг, процесів приведуть до спільної мети керівництва та сильної організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.

2. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf.

3. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/42.pdf.

4. Бугас Н. В., Антоненко О. Ю. Маркетингова стратегія в виробництві і просування хлібобулочної продукції (на прикладі київського регіонального ринку). Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498.

5. Бугас Н. В., Гладка Г. М. Роль інноваційного фактору в забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку регіону. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5246.

6. Бугас Н. В., Гутман А. І. Вплив ризиків та невизначеностей на ефективність діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/79.pdf.

7. Бугас Н. В., Дякович З. Р. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною активністю підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 20. С. 67–71. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5211&i=13.

8. Бугас Н. В., Коваленко О. О. Інформаційна система як умова ефективних управлінських рішень. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5313.

9. Бугас Н. В., Мірошниченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/.

10. Бугас Н. В., Палькевич К. В. Основні функції та завдання пенсійного

забезпечення у фінансовій системі України. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2035.

11. Бугас Н. В., Пилипенко Ю. А. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2015. № 6. С. 14–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_4.

12. Бобровник В.М. Концепція розвитку організаційних структур управління підприємствами [Текст] / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №2. – С. 65-70.

13. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура як складова системи менеджменту підприємства / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. - № 748. – С. 33-40.

14. Гірняк О. М. Удосконалення організаційних структур управління та їх нормативної бази // Науковізаписки / УАД. 2000. Вип. 4. С. 126 — 130.

15. Глущевський В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В. В. Глущевський, В. В. Смородін // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1(04). – С. 70-76.

16. Гусєва О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством / О. Ю. Гусєва, І. М. Прудникова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. - № 3 (17). – С. 32–40.

17. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник / О. О. Гуторова. – Х. : Харк. нац. аграр. ун-т, 2017. – 267 с.

18. Копитова І. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства / І. Копитова // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua.

19. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз. Підручник / Г.О.Крамаренко, 67 О.Є.Чорна. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 392 с.

20. Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління

підприємством: місце та структура / І.О. Кузнецова // Вісник соціальноекономічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. − 2016. − Вип. 1(60). − С. 142-149.

21. Кузнецова І.О., Кузнєцов А.М. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу / Кузнєцов А.М. // Науково-праткичний журнал Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління.– 2015 — 3(06). С. 94 -97

22. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством / С. Ю. Кулакова, Є. І. Журавель // Ефективна економіка. – 2014. - № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com. ua.

23. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством / Д. Л. Левчинський // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 14. – С. 107-110.

24. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства [Текст] / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.

25. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк .– К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.

26. Нестерова С.І. Модель комплексної діагностики організаційної структури управління підприємства / С.І. Нестерова // Економіка [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://cyberleninka.ru/article/n/modelkompleksnoy - diagnostikiorganizatsionnoy-struktury-upravleniya-predpriyatiya

27. .Охріменко О. О. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. / О. О. Охріменко, Т. В. Іванова. – К. : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – 180 с.

28. Петренко С. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – Т. 2. – С. 245–254.

29. Продіус І. П. Удосконалення організаційної структури управління

промислового підприємства / І. П. Продіус, М. П. Пріступа // Економіка: реалії часу. – 2012. - № 3-4. – С. 17-22.

30. Прудникова І. М. Діагностика якості організаційних структур управління підприємствами: дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / І. М. Прудникова. – К., 2017. – 338 с.

31. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І.В. Сіменко – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.

32. Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / М.І. Сухотеріна. – Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2015. – 254 с.

33. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 389 с.

34. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища / І. В. Черниш, О. С. Школьна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5. – С. 121-124. 69

35. Чичотка В. В. Обгрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства / В. В. Чичотка // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5-2(05). – С. 40-45.

36. Шевченко О. С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства / О. С. Шевченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua. 30.Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 48-57.

37. Buhas N., Tsalko T., Nevmerzhytska S. Development trends of resort services in Ukraine in conditions of uncertainty. Modern Science – Moderni věda. Praha : Česká republika, Nemoros. 2021. № 6. P. 27–31. URL: https://drive.google.com/file/d/1FF3TvmH0SXOpMmpVauaZiBC5LiaQdjWQ/view.

38. Buhas V., Ponomarenko I., Buhas N., Hulak H. Digital economy concepts

and technologies. CEUR Workshop Proceedings. 2024. April 4. P. 12–21. URL: https://ceur-ws.org/Vol-3665/paper1.pdf.

39. Illiashenko S., Bilovodska O., Tsalko T., Tomchuk O., Nevmerzhytska S., Buhas N. Opportunities, threats and risks of implementation the innovative business management technologies in the post-pandemic period COVID-19. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Volume 19. P. 1215–1229. URL: https://wseas.com/journals/bae/2022/c165107-1755.pdf.

40. Kasych A., Glukhova V., Bondarenko S., Tsalko T., Buhas N. Development of smart partnerships in the field of renewable and alternative energy at the stage of post-war reconstruction in Ukraine. Proceedings of the 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES 2023). 2023. DOI: 10.10402506. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/10402506.

41. Kasych A., Glukhova V., Buhas N. Corporate brand: essence, evaluation methodology, experience of electrical and electronic engineering companies. IEEE 20th International Conference on Modern Electrical and Energy System. 2021. DOI: 10.1109/MEES52427.2021.9598717. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/9598717.