

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

**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ**

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проєкт)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА
ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Виконала: студентка другого курсу, групи 8.2811-2з

Горбенко Наталія Валеріївна

(ПІБ)

(підпис)

Спеціальності:

281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма:

Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва)

Керівник д.ф.н., доц. Венгер О.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2022

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

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування _____

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н., проф.Воронкова В.Г. _____ «___»
_____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Горбенко Наталія Валеріївна

1. Тема роботи (проекту) «Удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності» керівник роботи Венгер О.М., к.полі.н, доцент кафедри, затверджена наказом ЗНУ від «___» _____ 2022 року № _____
2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: - розглянути теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства; - проаналізувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства; - дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства; - розглянути організаційно - управлінську структуру компанії Сільпо Фуд; - вивчити проблеми організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд; - провести SWOT-аналіз діяльності компанії Сільпо Фуд; - запропонувати основні напрямки удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії; - обґрунтувати заходи щодо розвитку організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд; - розробити практичні рекомендації по удосконаленню організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд.
5. Перелік графічного матеріалу: структура організаційної культури; модель формування культури в організації; модель бренд-релігії; виробничий комплекс компанії Сільпо Фуд; організаційно-управлінська структура компанії Сільпо Фуд; матриця SWOT-аналізу; фактори зовнішнього середовища підприємства; матриця SWOT - аналізу організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання видав
Розділ 1.	Венгер О.М., к.полі.н., доцент кафедри МОУП		
Розділ 2.	Венгер О.М., к.полі.н., доцент кафедри МОУП		
Нормоконт роль	Венгер О.М., к.полі.н., доцент кафедри МОУП		

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	розглянути теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства		виконано
2	проаналізувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства		виконано
3	дослідити зарубіжний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства		виконано
4	розглянути організаційно - управлінську структуру компанії Сільпо Фуд		виконано
5	вивчити проблеми організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд		виконано
6	провести SWOT-аналіз діяльності компанії Сільпо Фуд		виконано
7	запропонувати основні напрямки удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії		виконано

Студент(ка)

(підпис)

Н.В. Горбенко

(прізвище та ініціали)

Керівник работ (проекту)

(підпис)

О.М. Венгер

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

О.М. Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Горбенко Н.В. Удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник О.М.Венгер Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету.

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022. В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто теоретико-методологічні засади організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності. Проведено аналітико - дослідницькі виміри механізмів формування організаційної культури та іміджу підприємства (на прикладі компанії Сільпо Фуд). Запропоновано напрями удосконалення механізмів формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ІМІДЖ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, МІСІЯ, МЕТА, ЦІННОСТІ, СТРАТЕГІЯ, ФАКТОРИ, ПРИНЦИПИ, КРИТЕРІЇ, ЕТАПИ, КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС, ОРГАНІЗАЦІЯ, ЕЛЕМЕНТИ, РІВНІ.

ANNOTATION

Horbenko N.V. Improving organizational culture and the image of the organization in the minds of competitiveness.

Qualification of the work of a master for the degree of higher education of a master for the specialty 281 "Public management and administration", science professor O.M. Wenger Department of Organizational Management and Project

Management, 2021. Department of Organizational Management and Project Management, 2022. In the qualification work of the master, the theoretical and methodological approach of organizational culture and the image of entrepreneurship as a maker of competitiveness are examined. Conducted analytics and investigations of the mechanisms of formation of organizational culture and business image (on the basis of the Silpo Food company). Directly promoted the improvement of the mechanisms for the formation of organizational culture and the image of the enterprise as an official of competitiveness.

Key words: ORGAIZATSIYNA KULTURA, IMIDZH, PERSONNEL, MANAGEMENT, MISII, META, CINNOSTI, STRATEGY, FACTORS, PRINCIPLES, CRITERIS, ETAPI, CORPORATE, ORGANIZING CODE.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	11
1.1 Методологічні засади аналізу удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності	11
1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності	24
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності	28
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	39
2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	39
2.2 Діагностика проблем організаційної культури та іміджу ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	48
2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	64
2.4 Основні напрями удосконалення організаційної культури та іміджу організації	68
Висновок до другого розділу	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра обумовлена тим, що на сьогоднішній день роздрібна торгівля є однією з найперспективніших галузей економіки України. Саме тому постійно зростає кількість учасників даного ринку, і як наслідок – збільшується рівень конкуренції між ними. Така тенденція призводить до необхідності пошуку підприємствами таких факторів, що забезпечували б їм успіх та стабільне положення на ринку. Одним з таких факторів виступає запровадження розвитку в процесі удосконалення організаційної культури та іміджу організації.

Сучасна управлінська наука все частіше звертає увагу на «людський фактор», говорячи про його важливість і труднощі урахування і використання. Говорити про організаційну культуру та імідж розпочали у 1970–80-х роках як про феномен, що визначає діяльність організацій. Однак явище організаційної культури та іміджу виникло набагато раніше, разом з виникненням організацій. У різні часи у залежності від соціально-економічних умов існували різні типи організаційних культур. З розвитком ринкової економіки, переходом до інформаційного суспільства великої ролі набувають знання, кваліфікація, мотивація персоналу без яких не можливо реалізовувати ідеї, ініціативи працівників. Організаційну культуру зараз вважають сильнішим мотиватором, регулятором і індикатором діяльності персоналу у організації. Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій. Організаційна культура спрямована на підвищення трудового потенціалу системи і виражає основні цінності організації. Актуальність вивчення організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури організації дозволить оцінити ступінь стабільності організації, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також

сприятиме досягненню запланованих результатів.

Кількість досліджень у галузі організаційної культури зростає з кожним роком, насамперед від того, що в ній стали бачити не просто концепцію, яка здатна пояснити багато організаційних явищ, а й щось таке, за допомогою чого керівники можуть підвищити мотивацію працівників та збільшити ефективність бізнес-процесів. Організаційна культура та імідж є одним з головних інструментів сучасної компанії в галузі управління персоналом, яка передбачає під собою певну сукупність цінностей, норм і правил, представлених у вигляді ритуалів, традицій і символів, які формують у співробітників орієнтири поведінки і вчинених дій.

Організаційна культура пронизує всю організацію як по вертикалі, так і по горизонталі, вона є одночасно і продуктом життєдіяльності підприємства, і фактором, який обумовлює параметри ефективності такої діяльності. Отже, в сучасних умовах позиціонування товару на ринку нібито відходить на задній план, а головним завданням менеджменту стає позиціонування фірми у суспільстві. Для досягнення цієї мети вирішальне значення має організаційна культура як набір принципів і цінностей, який дозволяє ідентифікувати дану фірму і відрізнити її від інших. Саме такий підхід до управління дає можливість створити фірмі необхідну репутацію, а отже, отримати суттєві переваги в перспективі, адже в сучасних умовах для забезпечення успіху організації керівник повинен фокусуватись на конкуренції.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у виробленні шляхів удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

- розглянути теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства;

- дослідити зарубіжний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства;
- розглянути організаційно - управлінську структуру компанії Сільпо Фуд;
- вивчити проблеми організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд;
- провести SWOT-аналіз діяльності компанії Сільпо Фуд;
- запропонувати основні напрямки удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії;

Об'єктом дослідження виступають процеси пов'язані з удосконаленням організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності на підприємстві Сільпо Фуд.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області удосконаленням організаційної культури та іміджу організації.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод теоретичного узагальнення (для дослідження теоретичних основ системи удосконалення організаційної культури та іміджу організації, аналізу зарубіжного досвіду удосконалення організаційної культури та іміджу організації), метод статистичного аналізу, метод програмноцільового підходу, системний підхід, метод імітаційного моделювання та інші. Застосування цих та інших методів наукового пізнання гарантувало достовірність та об'єктивність дослідження системи удосконалення організаційної культури та іміджу організації, а також реалізацію поставлених цілей і завдань.

Апробація кваліфікаційної магістерської роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науковопрактичній конференції та за результатами якої опубліковано тези:

1. Горбенко Н.В., Венгер О.М. Організація як відкрита система. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» 23-24 Листопада 2022 р. м. Запоріжжя (до друку);

2. Горбенко Н.В., Венгер О.М. Розвиток інклюзивних інновацій у контексті взаємодії влади, бізнесу та громадськості. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» 23-24 Листопада 2022 р. м. Запоріжжя (до друку);

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 91 сторінки, складається зі вступу, двох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1 Поняття, функції та види організаційних культур та іміджу

Поняття організаційної культури та іміджу у управлінні виникло лише 1980-ті роки. Тоді вчені намагалися визначити особливу характеристику організації, що показує приналежність до цієї організації, відмінності однієї організації від іншої, досить стабільну та самостійну. Ця спроба стала передумовою виділення загальних ознак конкретної організації: норми та правила поведінки, традиції та звичаї компанії, цінності, символіка тощо. Узагальнюючи, можна сказати, що всі перелічені поняття належать до такої соціальної науки, як культурологія, тому поняття «культура» щодо організації виявилось найпридатнішим [6].

Існують різні описи такого поняття, як організаційна культура. Е. Шейн організаційну культуру визначає як певну форму адаптацію соціуму. «Організаційна культура – це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою, у міру того як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися всім членам як правового способу сприйняття, мислення та ставлення людей до конкретних проблем».

Ще одне визначення організаційної культури наводять Дж. У. Ньюстром і До. Девіс: «Организационная культура – це набір припущень, переконань, цінностей і норм, поділюваних членами організації. Вона надає

співробітникам організаційної ідентичності, є важливим джерелом стабільності».

Основа будь-якої організаційної культури складається з норм поведінки та цінностей. Цінності – явища та об'єкти, найбільш суттєві, з погляду суб'єкта, є орієнтирами та цілями його життєдіяльності, є основними потребами суб'єкта, служать засобом задоволення.[34]

Організаційна культура складається з певних компонентів:

- світогляду, яке спрямовує поведінку працівників підприємства щодо інших співробітників, конкурентів та її клієнтів;
- культурних цінностей, які домінують у створенні, такі як «оцінюване лідерство» чи «якість продукції», міфологія і символи;
- характеру дії при взаєминах людей, такі як церемонії та ритуали, а також мова, яку використовують при спілкуванні;
- норм, прийнятих повсюдно у компанії, наприклад, «заробив – отримав» чи як обґрунтовано відмовитися від нового завдання, до норм ставляться звані «правила гри», які новачок має освоїти у процесі становлення членом організації;
- Психологічного клімату в компанії, з яким стикається людина при взаємодії з її співробітниками [29].

Всі разом ці компоненти можуть дати уявлення про організаційну культуру.

С.П. Роббінс пропонує розглядати організаційну культуру на основі десяти характеристик, що найбільше цінуються в організації:

- Особиста ініціатива;
- Готовність працівника піти на ризик;
- Спрямованість дій;
- Узгодженість дій;
- забезпечення вільної взаємодії, допомоги та підтримки підлеглим з боку управлінських служб;

- перелік правил та інструкцій, що застосовуються для контролю та спостереження за поведінкою співробітників;
- ступінь ототожнення кожного працівника з організацією;
- система винагород;
- готовність співробітника відкрито висловлювати свою думку;
- ступінь взаємодії всередині організації, при якій взаємодія виражена у формальній ієрархії та підпорядкованості.

Оцінюючи будь-яку організацію з цих десяти характеристик, можна скласти повну картину організаційної культури, і натомість якої формується загальне уявлення співробітників про організацію.

Організаційна культура нерозривно пов'язана з організаційною поведінкою основна мета якого – допомога співробітникам у більш продуктивному виконанні своїх обов'язків та отримання від цього більшого задоволення.

До основних функцій організаційної культури належать (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Функції організаційної культури

Зміст	Функція
Охоронна	Створення бар'єру по дорозі проникнення небажаних тенденцій до всередину організації.
Інтегруюча	Об'єднання інтересів членів організації всіх рівнів рахунок формування відчуття власності, ідентичності і залучення у відносини організації.
Нормативно-регулююча	Забезпечення керованості та передбачуваності поведінки членів організації.
Адаптивна	Виховання прихильності до цінностей і норм організації серед нових співробітників, а також нейтралізація несумісних з організаційною культурою підприємства зразків поведінки.
Освітньо-пізнавальна	Можливість працівника реалізувати такі якості, як допитливість, схильність до аналізу, визначити своє місце та статус у певному колективі в рамках організаційної культури.
Мотивуюча	Розвинена організаційна культура підвищує рівень трудової мотивації працівників
Формування іміджу організації та персоналу	Створення сприятливого враження фірми серед зовнішнього оточення.
Регулювання партнерських відносин	Організаційні цінності орієнтують співробітників на облік своєї діяльності цілей, потреб, запитів партнерів і навіть конкурентів.

Орієнтації на споживача	Забезпечення клієнтоорієнтованості діяльності компанії.
-------------------------	---

Організаційна культура- складна система, має багато функцій. Залежно від діяльності, форми, завдань підприємства, функції можуть мати різну пріоритетність у різних організаціях, але сам набір цих функцій стабільний і не змінний.

Серед атрибутів організаційної культури підприємства можна назвати такі:

Традиції та звичаї. У деяких організаціях є традиція відзначати свята спільно з поїздками та екскурсіями. Сюди можна віднести систему мотивації та винагороди.

Цінності – це ціннісні орієнтації (поведінка співробітників, система побудови відносин із колегами та керівництвом).

Стилі керівництва: демократичний, авторитарний, ліберальний.

Символіка - сюди можна віднести торговий знак, фірмовий стиль, логотип, девіз (слоган), колірне рішення реклами.

Діловий етикет. Багато компаній зобов'язують дотримуватись співробітників певного стилю одягу, затверджую регламенти проведення ділових переговорів та ін [15].

Чужій людині важко виявити багато компонентів культури організації. У компанії можна працювати кілька тижнів, але так і не зрозуміти важливих установок організаційної культури, які лежать в основі вчинків людей. Незважаючи на те, що будь-який новачок повинен знайомитися з нормами, прийнятими в компанії, у свою чергу досвідчений працівник докладно знайомить його з тим, як і що необхідно робити, до кого потрібно звертатися з тих чи інших питань, як успішно зробити якусь завдання.

На кількох рівнях представлені ці компоненти, вони відрізняються за «опірністю змін» та «виявлення».

Однією із складових організаційної культури виступає управлінська культура. Найбільш відома типологія включає: культуру влади, завдання, особистості та рольову.

-Культура влади. Її суттєвий момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які сповідують таку культуру, мають жорстку структуру, високий рівень централізації управління, нечисленні правила і процедури, авторитарні, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють тотальний контроль над усім. Успіх визначається кваліфікацією керівника та своєчасністю виявлення проблем. Все це дозволяє швидко приймати та реалізовувати рішення в умовах гострої конкуренції. Така культура характерна для новостворених комерційних структур.

- Рольова культура. Це бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій, що характеризується чіткою спеціалізацією, розподілом ролей, прав, обов'язків, відповідальності, спеціалізацією учасників. Все те, що забезпечує адміністративний успіх. Вона не гнучка, не інноваційна та малоефективна при змінах. Джерелом влади тут є посада, а не індивідуальні якості керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям та державним установам.

- Культура завдання. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і мінливих ситуаціях, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей, спільних цінностях. Влада спочиває тут на компетенції, професіоналізмі та володінні інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости до одного з попередніх. Він властивий проектним чи венчурним організаціям.

- Культура особистості. Вона пов'язана з емоційним початком і ґрунтується на творчих цінностях, поєднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей. Рішення тут приймаються на основі згоди, тому влада має координаційний характер [57].

Вважається, що у стадії зародження організації у її управлінні переважає культура влади; стадію зростання характеризує рольова культура; стадію стабільного розвитку – культура завдання чи культура особистості; у кризі краща культура влади.

Культуру організації можна означати за великою кількістю ознак. Американський вчений Вільям Оучі забезпечив, мабуть, найкоротшу та конкретну класифікацію організаційних культур. Їм підкреслено три їх основні види:

- ринкова культура, що характеризується першістю вартісних взаємин і орієнтацією з прибутку. У масштабах такої культури джерелом влади є власність на ресурси;

- бюрократична культура, яка заснована на першості розпорядків, правил та операцій. Джерелом влади тут працює посада працівників підприємства;

- кланова культура, що є доповненням попередньої. Її основу становлять внутрішні значення підприємства, які спрямовують діяльність останньої. Традиції тут є джерелом влади.

Відштовхуючись від таких умов, як матеріальні умови чи орієнтація культури на людей, з іншого – відкритість та закритість, виділяють наступні її різновиди:

- бюрократична культура ґрунтується на регулюванні всіх сторін роботи організації на основі документів, конкретних правил, операцій; оцінки персоналу за аспектами та формальними принципами. До джерела влади, зосередженого до рук начальства, тут вважається власність, посаду. Ця культура дає гарантію людям стійкість, безпеку, позбавляє зіткнень;

- опікунська культура ґрунтується на морально-психологічному кліматі, єдності людей, масових цінностях та нормах, неформальному статусі службовців, їхній власній активності, взаєморозумінні, гармонії взаємин. Культура забезпечує персоналу стійкість, становлення, участь у діяльності підприємства;

– праксіологічна (грец. *praktikos* – діяльний) культура спрямована на те, щоб забезпечити найвищу продуктивність роботи. Вона лежить на порядку, раціональності, намірах, копіткому контролі за їх виконанням, оцінці роботи співробітника за підсумками.[58]

Становлення організаційної культури представляє її формування, підтримку та зміна.

Нюанси організаційної культури формуються з засвоєння підлеглими прийнятих для підприємства ціннісних орієнтирів виконання своїх службових прямих обов'язків. Менеджери повинні навмисне вбудовувати актуальні культурні сигнали у програми вивчення та повсякденну допомогу підлеглим у роботі.

Щодня, зосереджуючи увагу цих моментах, керівник підтримує своєму ділянці роботи конкретні аспекти прийнятої організаційної культури. Згодом і під впливом подій культура може змінюватися, і тому важливо знати, як проводити зміни цього роду. Методи зміни культури організації співзвучні оглянутим вище методам зміцнення культури.

Слід зазначити, що зміни можуть відбуватися за сценарієм, коли зміна в поведінці призводить до зміни культури і навпаки. Втім, це трапляється не неминуче або автоматично.

Також, у сучасному світі для кожної компанії та роботодавця також важливо сформувати позитивний імідж у споживачів і співробітників. Позитивний імідж компанії повинен бути точним та оригінальним, а ще платичним. Точність - включає відповідність реальному образу або характеристикам роботи компанії. Оригінальність означає відмінність від образів інших конкурентів, особливо подібних; пластичний – адаптуватися до сучасних вимог і тенденцій, мінливий, здається незмінним; мати адресата: бути привабливим для певної цільової групи, тобто реальних і потенційних споживачів і клієнтів.[13]

У літературі існує значна кількість трактувань терміна «імідж». Сучасні психологічні довідники трактують «імідж» як «...емоційно забарвлений

стереотипний образ конкретного об'єкта, створений у масовій свідомості». У цьому образі поєднується просторова організація, реальна структура та часова динаміка відображуваного явища. Він може бути чуттєвим, раціональним за формою. Зображення може бути активним і включати процес аналізу та синтезу. Такі властивості стосуються і «іміджу».

Імідж складається умовно з п'яти складових які утворюють так звану зірку іміджу :

Прагматичність - означає, що існування іміджу спричинене вигодою існування для когось;

Життєздатність - значить короткостроковий чи довгостроковий термін існування іміджу у середовищі;

Узагальненість - означає, що імідж, викликає довіру, задовільняє потреби аудиторії на яку зосереджені;

Довірливість залежить від довіри і правдивості, яке виникає у цільової аудиторії при його сприйнятті;

Виразність проявляється у художньо-психологічних особливостях іміджу, які привертають увагу і викликають його яскраве емоційне сприйняття [30].



Рис 1.1 Складові іміджу організації.

Дослідники виділяють кілька можливих типів зображень, для яких характерний функціональний підхід:

Дзеркало – це відображення власної ідеї, тобто це погляд у дзеркало і самооцінка таким чином. Плюс в тому, що в результаті на перше місце виходять позитивні якості, а мінус в тому, що найменше враховується думка сторонніх.

Поточний - вид збоку людини або організації. У цьому виді значною мірою використовується PR (налагодження зв'язків з громадськістю і формування бажаного іміджу). Цікаво, що створюється не тільки сприятливий образ, але точний і правильний образ.

Бажаний - це те, чого компанія хоче досягти. Цей тип характерний для нових організаційних структур. Цей тип спостерігається при отриманні листівок про нові компанії чи організації, тобто видається певне ставлення, яке допомагає сформувати уявлення інших про цю організацію, надаючи інформацію про них та їх діяльність. Потрібний тип конструюється з урахуванням презентаційних навичок, стилю спілкування, стилю одягу тощо.

Тип іміджу людини – це система уявлень про конкретну людину, яка сформувалася під впливом засобів масової інформації. Важливий не тільки імідж людини, але й реальний імідж – погляд на себе збоку, і це не тільки думка громадськості, а й думка партнерів, клієнтів, журналістів. і так далі.

Корпоративний тип - це картина організації в цілому, а не окрема частина. Тут важлива стабільність, рівень організації, репутація та її успіх. Він найкраще підходить для підприємств і організацій такого типу.

Пристаюючи до створення іміджу, ви повинні знати наступне:

- сфера діяльності підприємства на певний момент у майбутньому;
- товари (послуги) цієї компанії за своїми характеристиками відрізняються від товарів (послуг) компаній-конкурентів.

Тип компанії умовно поділяється на внутрішній і зовнішній. Передбачається, що вірно підібраний і створений імідж дозволить вам контролювати процес формування враження на існуючих і майбутніх

співробітників, партнерів і клієнтів. Корпоративним іміджем слід вважати імідж організації в цілому, а не окремих людей, співробітників, підрозділів або результатів їх роботи [20].

До основних засобів формування корпоративного іміджу відносимо:

1) фірмовий стиль, який має бути основою іміджу, головним засобом його формування;

2) візуальні засоби іміджу: упакування, оформлення вітрин, офісів, виставкових залів, розроблення макетів оголошень;

3) вербальні (словесні) засоби - з конкретним наміром підібрана стилістика, яка орієнтована на конкретного клієнта, споживача;

4) рекламні засоби, які мають сприяти формуванню позитивного ставлення до продукції підприємства;

5) PR-заходи – чітко осмислені та сплановані зусилля щодо формування позитивного порозуміння між підприємством і громадськістю.

Сюди відносимо виставки, презентації, прес-конференції, благодійність спонсорство та інші заходи [37].

Корпоративний імідж складається з багатьох компонентів, а саме: імідж товару, імідж споживача, внутрішній імідж організації, імідж керівника, імідж персоналу, візуальний імідж організації, соціальний імідж організації, бізнес імідж організації. Імідж товару – це уявлення споживачів про характеристики якими володіє товар, а саме основна вигода від нього та додаткові атрибути такі як дизайн, назва, упаковка тощо. Імідж споживача – це характеристики щодо віку, статі, матеріального стану, психологічні характеристики. Важливо зрозуміти, яка саме категорія населення споживає даний товар або користується послугою. Імідж роботодавця передбачає залучення і утримання професійних кадрів, рівень оплати праці, турбота про персонал, якість соціального пакета, система управління персоналом. Багато компаній стикались з проблемами репутацій, лише згодом зрозумівши їх соціальну значущість. Імідж керівника є невід’ємною частиною корпоративного іміджу, оскільки саме керівник контролює всі процеси і є уособленням організації. Він

формується відповідно до соціальних потреб і очікувань середовища і є чинником неформального управлінського впливу на групу, сприяє формуванню організаційної та корпоративної культури, покращує соціальнопсихологічний клімат та дисципліну в колективі [28].

Соціальна відповідальність підприємства – відображає не тільки інформацію про виробничу та науково-технічну його діяльність, але також про характер його екологічної відповідальності, яка полягає у рівні забруднення довкілля, мінімізації і утилізації відходів, раціональному використанні землі, роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства, підтримка національних соціальних проектів, дотримання прав людини.[51] Соціальний імідж сприяє збільшенню продажів. Візуальний імідж організації – це поверхнева оцінка організації, а саме символіка, логотип, зовнішній вигляд приміщення, кольори які використовує підприємство. Вміло підібрані кольори є частковою час запорукою успіху. Бізнес-імідж організації – це те на скільки організація оцінюється як суб’єкт ділової активності, а саме репутація організації, обсяги випуску та продажу товару, цінова політика тощо. Передбачає ділові стабільні партнерські відносини. Бренд роботодавця (HR-бренд підприємства) – це сукупність складових бренду підприємства–роботодавця, а також бренду його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників. [3].

Імідж персоналу – це узагальнений образ всіх працівників, що розкриває їх: компетентність – мобільність, організованість, кваліфікованість, проінформованість, комунікабельність, вимову; соціальнодемографічні, фізичні дані – вік, стать, рівень освіти, наявність чи відсутність фізичних недуг; візуальний імідж – діловий стиль одягу, зачіска, обмежене використання прикрас та косметики.

На формування іміджу серед різних категорій впливають такі чинники:

- Чинники, що впливають на імідж, сформований в очах споживача.

- Чинники, що формують образ організації у середовищі бізнеспівтовариства.

- Чинники, що формують імідж організації серед державних органів.

- Чинники, що формують зовнішній імідж організації у соціальній сфері.

Усі чинники формування іміджу підприємства можна структурувати на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх відносять корпоративну культуру, імідж персоналу, соціально-психологічний клімат.

Зовнішніми елементами іміджу підприємства є імідж товару (включає бренд роботодавця), імідж споживача, партнерів, конкурентів, соціальна відповідальність, бізнес-імідж, візуальний імідж.

Основними засобами формування корпоративного іміджу є фірмовий стиль, рекламні інструменти, зв'язки з громадськістю, візуальні та словесні засоби. Образ підприємства може формуватися не тільки завдяки цілеспрямованій роботі, а й спонтанно. Відповідно, образ може позитивно і негативно впливати на діяльність компанії, тому час від часу потрібно оцінювати зображення і виправляти його.[38]

Формування проявляється в різних соціальних групах (клієнти, партнери та громадськість) у результаті безпосереднього контакту з предметом відповідно до цілей зображення різними методами або засобами (медіа, соціальні групи, власні зусилля тощо) у складних відносинах і поєднанні зовнішніх і внутрішніх характеристик компанії. Визначити орієнтацію образу для цільових груп та соціальну значимість для одержувачів образу суб'єкта та дії можна за допомогою конкретного соціально-психологічного керівництва поведінки з метою просування, реклами тощо.

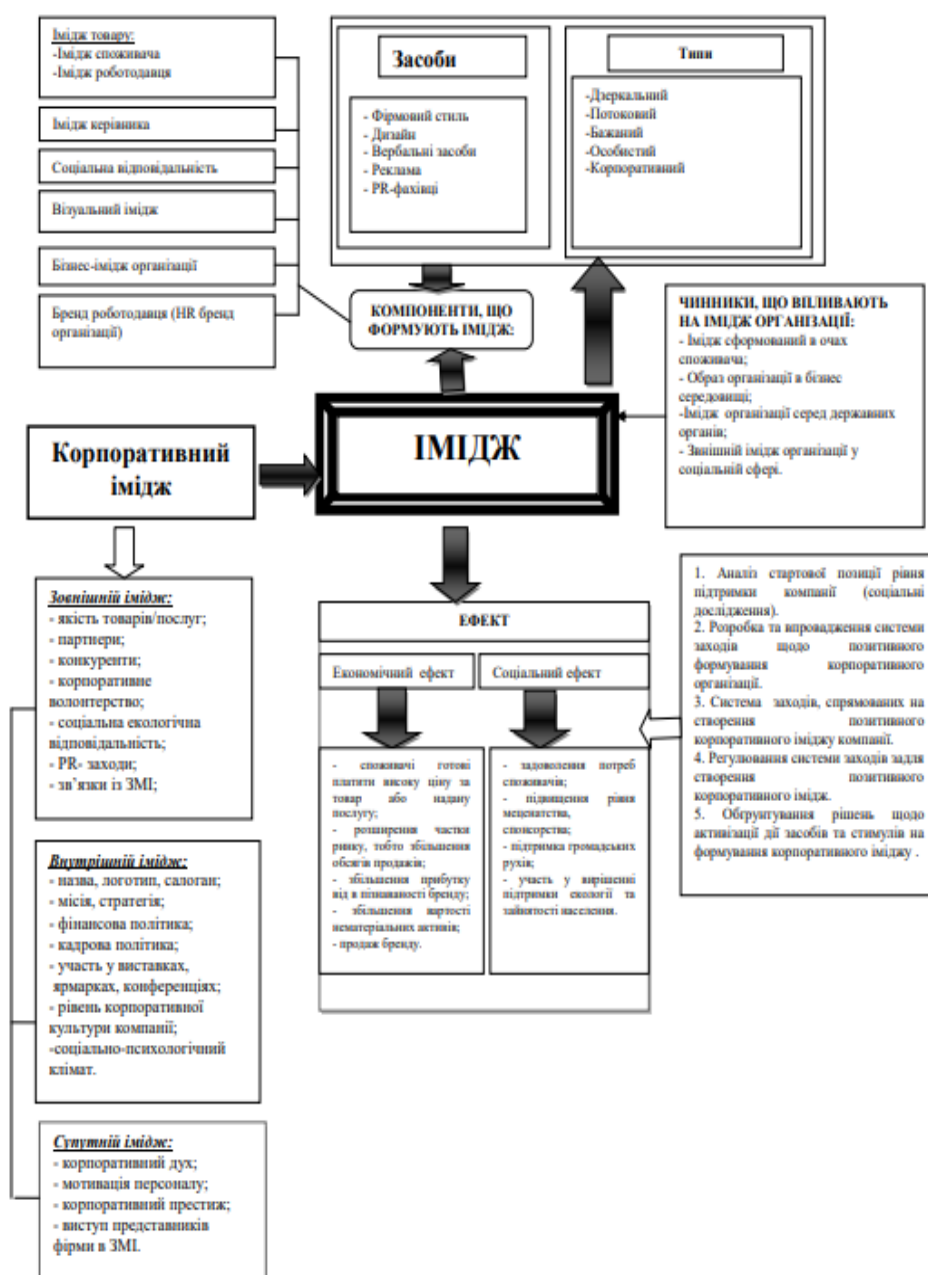


Рис 1.2 Корпоративний імідж

Зовнішній корпоративний імідж є відображенням сприйняття організації засобами масової інформації, партнерами, споживачами тощо. Складовими зовнішнього корпоративного іміджу є: якість товарів/послуг; партнери; конкуренти; корпоративне волонтерство; соціальна відповідальність за довкілля; PR-активність; спілкування зі ЗМІ тощо.

Внутрішній імідж організації – це сприйняття організації чи компанії співробітниками, і формування цих образів відбувається з урахуванням

соціально-психологічного клімату та культури у створенні. До компонентів, що характеризують внутрішній імідж компанії, належать: назва, логотип, слоган; місія, стратегія; фінансова політика; кадрова політика; участь у виставках, ярмарках, конференціях; рівень корпоративної культури компанії; соціально-психологічний клімат [44].

1.2. Методи формування організаційної культури у сучасних організаціях

Необхідність формування культури на першому етапі життєвого циклу організації обґрунтована початком її створення, наступних етапах розвитку організації культурою необхідно управляти: підтримувати чи змінювати її стан. Тому управління культурою сприймається як процес, а процесний підхід до управління культурою висуває такі принципи:

- Взаємозв'язок елементів культури;
- Взаємозалежність субкультур;
- Ієрархічність рівнів культури;
- Спадкоємність культури;
- Інтеграцію субкультур;
- Соціалізацію;
- Стандартизацію поведінки;
- Ефективність управлінської діяльності;
- Залучення персоналу до процесів управління;
- Організацію освітньої діяльності.

Будь-яка зміна в організації може викликати культурний розрив - зіткнення культур різного типу та неузгодження різних культур рівнів. Усі ці етапи між собою координуються за допомогою процесів керування організаційною культурою.[12]

На кожному етапі виникають «проблеми зростання», які є закономірними для динамічних систем. Різні корпоративні культури характеризуються своїми шляхами вирішення.

Для формування ефективної організаційної культури в першу чергу необхідно визначити основні цілі її побудови.

Завдання формування корпоративної культури:

- Створення умов для творчої ефективної праці;
- Створення умов для соціального миру та партнерства;
- Створення умов реалізації творчого потенціалу;
- Створення комфортних умов праці;
- Ефективне стимулювання праці;
- Дотримання інтересів суспільства та держави.

Для формування організаційної культури, яка б функціонувала на благо компанії, необхідна покрокова робота. Виділяються такі основні етапи освіти найбільш ефективної організаційної культури:

1. Визначення місії та стратегії організації, постановка основних цілей, вибір цінностей, принципів, норм та розставлення пріоритетів.
2. Аналіз організаційної культури, що вийшла: визначення відповідності між очікуваним результатом і сформованою організаційною культурою.
3. Організація спеціальних заходів для закріплення цінностей та базових норм.
4. Вплив на культуру організації для мінімізації негативних сторін у роботі, що сприяє реалізації запланованих ідей.
5. Оцінювання результатів впливу на організаційну культуру та внесення необхідних змін до стратегії [35].

Коли до організації приходять співробітники з різних компаній із абсолютно іншими культурами, вони так чи інакше «заражають» своєю культурою цю компанію. Якщо діюча культура фірми виявляється більш стійкою та стабільною, то новим членам доводиться звикати саме до неї, але якщо «прийшла» виявиться сильнішою, то вона зможе витіснити існуючу і

внести нові правила і порядки в життя організації. Існують методи підтримки організаційної культури, і вони збігаються з методами формування культури, проте функціонують менш інтенсивно та більше налаштовані на переведення актуальної поведінки у культурну форму.

Найважливіші групи методів:

- Об'єкти та предмети уваги, оцінки, контролю з боку менеджерів. Метод полягає у постійному повторенні певних дій менеджером якими він дає зрозуміти співробітникам, на що варто акцентувати увагу і що є найважливішим, а також чого він очікує від них. Цей метод вважається одним із найсильніших у підтримці культури в організації.

- реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи. У деяких ситуаціях керівництво та співробітники відкривають для себе організаційну культуру у новому форматі. У період серйозних потрясінь (криза, скорочення тощо) підприємство має або посилити діючу культуру, або взагалі запровадити нові порядки і правила, що докорінно змінюють всю систему і культуру.

- Моделювання ролей, навчання та тренування. Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими через те, як вони мають виконувати свої ролі. Менеджер в даному випадку для підтримки цих аспектів концентрує увагу своїх підлеглих на своїй поведінці (наприклад, демонструючи свої навички та манери спілкування з клієнтами).

- Критерії визначення винагород та статусів. Культура в організації може підтримуватися за допомогою системи нагород та привілеїв, які прив'язані до встановлених зразків поведінки, розставляючи таким чином пріоритети та виявляючи цінності, що мають більше значення. Сюди можна віднести систему статусних позицій у створенні. Однак на практиці такий метод не систематичний і найчастіше не використовується в повному обсязі.

- Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення. Вважається одним із основних способів підтримки культури в організації. Те, з чого виходить організація та її керівництво, регулюючи весь кадровий процес, стає

швидко відомо її членам за рухом співробітників усередині організації. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть перешкодити зміцненню існуючої в організації культури.

- Організаційні символи та обрядовість. Багато цінностей і правил, що у основі організаційної культури, виражаються через зразки поведінки (обряди, ритуали, церемонії та традиції у цій організації). Під обрядами розуміються традиційні повторювані заходи колективу організації, які з певного приводу у встановлений час. А ритуали є системою обрядів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Типи організаційних обрядів

Тип обряду	Приклад (обряд щодо...)	Можливі наслідки
Обряд просування	... завершення навчання, підвищення кваліфікації тощо. (Урочисте вручення дипломів)	Забезпечує входження у нову роль; мінімізує відмінності у виконуваних ролях
Обряд догляду	... звільнення чи зниження посади (оголошення на дошці)	Скорочує владу та статус; підтверджує необхідність необхідної поведінки
Обряд посилення	... виявлення кращої поведінки (змагання)	Підсилює владу та статус, вказує на цінності правильної поведінки
Обряд єднання	... визнання існуючого становища задовільним (святкування ювілеїв на робочому місці)	Підтримує почуття спільності, що поєднує працівників разом

Прийняття підприємством конкретної культури пов'язане зі специфікою галузі, у якій вона функціонує, зі швидкістю технологічних та інших змін, особливостями ринку та споживачів тощо. Відомо, що підприємствам галузей «високої технології» властива наявність культури, зміст інноваційні» цінності та віру «в зміни». Але така риса по-різному може виявлятися на підприємствах однакової галузі залежно від національної культури, в рамках якої діє те чи інше підприємство[33].

Отже, цілеспрямоване формування організаційної культури дає можливість збільшити рівень керованості підприємством, посилити єдність колективу, і навіть використовувати як стратегічний мотивуючий чинник, який спрямовує працівників досягнення цілей організації.

1.3 Зарубіжний досвід удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності

Найбільш тривіальною трансляцією позитивного досвіду та пропагування організаційної культури в організаціях є зарубіжний приклад процвітаючих компаній. У різних джерелах можна знайти умови «роботи - мрії», в основі яких сильна корпоративна культура, що задовольняє потреби персоналу з вищого розряду та одночасно заробляючи мільярди. Найбільш яскравими та відомими прикладами виступають Apple, Google.

- Apple управляється інженерами, а не менеджерами. Побудовано культура поваги між управлінцями та співробітниками компанії: працівники вільні використовувати та покращувати продукти компанії, компанія стимулює зростання співробітників, дає право на дотримання балансу між роботою та особистою життям і надається пріоритет дедлайнів. Найм співробітників відбувається за принципом: «наша, людина», - перевага надається людям, закоханим у Apple. Девіз співробітників: «Ми любимо працювати тут, ми багато працюємо, але коли робота зроблена - ми можемо насолоджуватися життям».

- Google - за оцінками експертів, корпорація визнана найпозитивнішим місцем роботи у США. Базові принципи роботи ґрунтуються на всіх співробітникам відомих цінностях: «насамперед - користувач», «краще робити щось одне, але робити це дуже і дуже добре», «чим швидше, тим краще», «бізнес має бути корисним для всіх», «серйозним можна бути і без краватки», «відмінно – це ще не межа!».

Обидві компанії продовжують лідирувати на ринку, тому що принцип їхньої роботи, це постійний технічний прорив. Таким чином, створена в компаніях культура дозволяє їм забезпечувати стійку конкурентну перевагу, підтримуючи атмосферу ентузіазму, лояльності, сумлінності, креативності та довіри між людьми. Однак і лягає вона на притаманні національні особливості:

сильний індивідуалізм, незалежність, марнославство, дух змагання, і при цьому звичка працювати командами; відданість законам та неглибокий сенс до дружби.

Думка про людину американці складають, ґрунтуючись не на її душевних якостях, а на кількісних характеристиках його минулої діяльності (місце успішності у класі, середньому балі в дипломі, річному доході тощо). "Успіх" в американському суспільстві часто вимірюється розміром доходів людини, кількістю укладених ним угод та кількістю належних йому будинків, автомобілів та інших матеріальних цінностей. А тому неважко здогадатися, що їх основними рисами є - енергійність і пунктуальність.

Таким чином, їхня ефективно діюча організаційна культура ґрунтується на потребах, а головне можливостях та бажаннях персоналу. Менталітет неодмінно накладає відбиток на організаційну культуру. Так якщо американська культура наголошує на необхідності дати можливість навчитися працювати, людина домінує над природою, властива індивідуалізм, такі співробітники багато працюють і докладають максимум зусиль для досягнення мети. Американцям властива приватна концепція простору, майбутня та справжня орієнтація у часі.[39]

Контрастній культурі властиво практично протилежне: людина хороша чи поганий - одне з двох, необхідно на робоче місце брати нову людину і не чекати доки зміниться старий, провідний спосіб активності віддається контролю, звідси та ієрархічне ставлення до людей. Також люди контрастної культури орієнтовані на минуле і віддають перевагу випадковому характеру течії подій та ідей. Для людей такої ментальності дуже важливо звільнення, звільнення від обтяжень та робота за бажанням. Таким чином, культури різних країн та організацій істотно різняться. Способи мислення, відчуття та поведінки людей не є випадковими та визначаються глибоким культурним спадком. Протягом багатьох років люди думали, що діяльність організацій перебуває поза впливом культури. Сьогодні все очевидніше стає, що у кожному рівні культура глибоко впливає на діяльність організації [52].

Організаційна структура більшості підприємств колишнього СРСР, як правило, формувалася за функціональним принципом, побудованим у відповідно до видів робіт. Функціональна структура чудово підходила організаціям, коли вони діяли в умовах стабільної та централізованої економіки. Радянська влада уважно ставилася до організаційної культури на підприємствах, так мали місце робочі вечори та свята, демонстрації та суботники, фірмовий одяг та символіка.

Ці заходи пов'язували людей узами організаційного духу та прив'язували до свого місця роботи. Однак із відмовою від планової економіки, виникненням в Україні вільного ринку та приватизацією підприємств, український ринок став змінюватись. Стало ясно, що для збереження конкурентоспроможності організаційна структура підприємства має бути такою, що вся робота була сфокусована на конкретній продукції та на конкретному споживачі, що вимагає вироблення стратегічних цілей фірми. Ускладнення управлінських завдань, пов'язаних з новим етапом розвитком економіки, зажадало від підприємств твердої самоорганізації. Виникла потреба у зміні організаційної культури та її структури.[11]

Переважання культури лідера у багатьох фірмах, зокрема великих, визначається особливостями розвитку капіталізму у 1990-х роках, коли виробництво фірм багато в чому визначалося особистими зв'язками владних структурах, доступом до приватизованого майна та коштів бюджету. Позаправові умови господарювання змушували генерального директора тримати всі питання управління під особистим контролем, що часто посилювалося управлінською його безграмотністю. Весь багаж знань багатьох менеджерів складався лише з суб'єктивного досвіду особистих перемог та невдач. У в результаті науковість виробництва різко знизилася, а фірми стали випускати відносно просту продукцію.[40]

В Україні тривалий час мало місце відчуження працівника від праці. Основні причини цього – усунення працівника від управлінського процесу; збіднення змісту праці, несприятливий клімат підприємства, породжує

складності взаємовідносин, відсутність спільності інтересів у пострадянській простір. Проблема ефективного колективного взаємодії та формування команд в даний час дуже актуальна. Тільки вирішивши проблему відчуження працівників від праці, очікується їх перетворення на активних та зацікавлених членів колективу, що прагне процвітання фірми.[62]

На думку фахівців на практиці організаційна культура сучасних відчизняних організацій малого та середнього бізнесу має сукупністю характеристик: високий індекс «дистанції влади», відсутність негативного ставлення до незаконних способів отримання прибутку, використання службового становища в особистих цілях та дискримінації на ґрунті расової або релігійної приналежності.

Однією з особливостей організаційної культури бізнес-організацій США є те, що у разі зіткнення із ситуаціями порушення етики абсолютна більшість американців прагне надати їх розголосу, тоді як алгоритм поведінки українців суттєво диференційований (у більшості подібні ситуації ігноруються). Особливості організаційної культури сучасних бізнес-організацій малого та середнього бізнесу багато в чому обумовлені суттєвою диференціацією практичного досвіду зіткнення із ситуаціями порушення етики в Україні та США: Українці частіше стають очевидцями незаконного отримання прибутку, а американці - дискримінації на ґрунті расової, релігійної приналежності та сексуальних домагань.[59]

У сучасних українських бізнес-організаціях сформувалися три основних типів організаційної культури:

- кар'єро-орієнтований (значущі компоненти – можливість реалізувати власні здібності, високий рівень заробітної плати, свобода в виразі думки);
- творчий (значущі компоненти - поважні відносини в колективі, позитивний імідж організації, можливість працювати самостійно, забезпечення постійним трудовим навантаженням);

- пристосувальницький (значущі компоненти – можливість керувати людьми, компетентність вищого керівництва, що надаються гарантії та небажання допомагати іншим) [8].

Також на сьогоднішній день, на думку фахівців, українські компанії, особливо на етапі їх створення та становлення, властиво будуватися за подобою сім'ї. Коли керівник такої компанії – це голова сім'ї, батько. Це є одночасно силою та слабкістю бізнесу. Найбільш ефективна культура лідера в невеликих підприємствах сімейного типу, у такому разі їх прибутковість на 30% вище, ніж малих фірм несімейного типу [21].

«Сильним» прикладом організаційної культури вважається Procter & Gamber, IBM (кожен службовець у цьому комп'ютерному гіганті знає та розуміє стратегію компанії в галузі сервісу, велика увага приділяється навчанню персоналу), "Хьюлетт Паккард". У перелічених вище організацій чи мало загальних рис:

- прагнення до дії;
- близькість до споживача;
- автономія та «підприємливість»;
- досягнення продуктивності через людей;
- робота в одній галузі;
- опора на персонал;
- вільно-адміністративний (демократичний) стиль управління.

Як показують дослідження, ступінь прояву оргкультури у різних сферах підприємницької діяльності різна. «Сильна» культура найбільше виявляється у сфері послуг (61,5 % підприємств), в той же час у сферах виробництва основних фондів «сильні» культури переважають лише 18,1 % організацій. Слід відзначити, що узагальнені висновки щодо галузі зробити не можна, оскільки на ступінь та глибину прояву організаційної культури впливає також розмір компанії. «Сильна» культура приводить організацію до успіху лише у тому випадку, коли підтримує місію, цілі, стратегію компанії, полегшує

комунікації та координацію. А тому не завжди «сильна» культура призводить до успіху.

Непоодинокі випадки, коли «сильна» культура стає перешкодою. По перше, місія, цілі та стратегія організації можуть змінюватися і «сильна» культура, яка раніше сприяла успіху, в даний момент стає гальмом розвитку.

По друге, дві абсолютно різні «сильні» культури при роз'єднаності чи об'єднанні можуть виявитися погано сумісними і не дати належного ефекту, як це було при створенні двома компаніями із сильною культурою. Тому приклад компаній «Ксерокс» та «Дженерал Електрик» з третьої компанії – «Силікон Велію».

Як зазначили Дж. Міклтуейт та А. Вулдрідж: «Гігантські компанії породжують бюрократичну хвилю, а гігантські заводи – роз'єднаність простих робітників». На думку керівника, «Дженерал електрик» Джека Уелча, будь-яка ієрархічна структура «до голови правління звернена особою, а до споживача - задом».

У мережевих організаціях постачальники пов'язані перехресним володінням акціями чи довгостроковими договорами. Загальні бренди, спільно використовувані об'єкти інтелектуальної власності (патенти, ноу-хау), методи управління, загальний логістичний центр дозволяють розглядати учасників мережі не як конкурентів, а як бізнес-партнерів [43].

Філософія фірми пов'язана з філософією керівництва, оскільки саме керівників, який володіє повним спектром повноважень, створює внутрішній та зовнішній імідж підприємств. З самого початку керівнику необхідно усвідомлювати, що ідеальний імідж будь-якої організації має виходити із її завдань. Керівництво підприємства зобов'язане як створювати кредо своєї фірми, а й нести відповідальність за нього.

Таким чином, в Україні на пострадянському просторі, де як і раніше важко даються горизонтальні зв'язки в ієрархії організації – практично неможливо говорити про корпоративну ідентифікацію, яка, в свою чергу, передбачає визнання автономності особистості. І це особливо важливо, коли

колектив творчий. Головний секрет успішного управлінця - ніколи не образати талант та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну думку, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором та колективом: кожен повинен розуміти роль іншого у бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке взаєморозуміння, відрізняються злагожденістю роботи, передбачуваністю творчих процесів [36].

Оскільки проблеми, які вони намагаються вирішувати, дуже часто не до зубів менш творчим колегам та авторитарному керівництву, у них часто проявляється «ефект ореолу» - перебільшені очікування подібних дій з інших членів організації. Дуже часто на цьому ґрунті виникають конфлікти, якість відторгнення талановитих людей від основної маси працівників, недоброчливість чи так зване поняття сучасності "Мобінг". Однак таке не розуміння, швидше, залежить від недостатності нашої культури, нашої меншої сприйнятливості до явищ, що відбуваються. Практика управлінської діяльності знає чимало прикладів, коли талановитих людей починають звинувачувати в егоцентризмі - думці, що ставить в центр всесвіту індивідуальне «я» людини. Вони бувають не здатні сприйняти іншу точку зору, особливо якщо вона заснована на паралельному досвіді, що ускладнює спілкування керівників з ними. Але одне можна стверджувати точно: обдаровані та талановиті люди завжди привабливі своїм інтелектом, навичками культури, м'якістю спілкування з оточуючими, їх відрізняє високий енергетичний рівень – що може бути використане сучасними підприємствами в умовах жорсткої конкуренції на свою користь, адже характеристики творчого персоналу передбачають якісну фундаментальність гарного сервісу. Обдарована творча людина, приходячи в організацію, що поступово складає уявлення про самого себе. Фахівці з психології впевнені, що такий процес є кристалізацією того, як на нас реагують інші люди. Поведінка особистості великою мірою визначається кінцевим результатом. У будь-якому віці людина продовжує та розвиває ті моделі поведінки, які приносять бажаний ефект, і

навпаки, залишає ті, які такого ефекту не приносять. Для людей талановитих, з визначними здібностями майже завжди характерна модель поведінки із прагненням досягти успіху. Ціну свою неординарності талановиті люди пізнають на власному досвіді, частіше з гіркотою, ніж із задоволенням. Сумно чути від колег по роботі що засуджує: «А цей випав із гнізда». Ось тут і криється справжня небезпека: від нього вимагають бути як усі, усереднюють, а він іде в себе, приховує свої здібності та можливості. У цих випадках організація просто втрачає таланти. Культура управління передбачає, що рівність можливостей тягне за собою найповніше розкриття всіх можливостей людини. Це не означає, що результати мають бути рівними. Тому талановита людина, що прийшла в організацію, в праві розраховувати на розуміння та підтримку розумних та тактовних керівників. Обдаровані та талановиті люди виявляють велике завзятість у досягненні мети, їх висока захопленість може призводити до небажаному прагненню все доводити до повної досконалості. Ці завищені особисті стандарти роблять талановитих людей дуже вразливими.[45]

Обдаровані та талановиті працівники відрізняються різноманітністю інтересів. Це породжує схильність розпочинати кілька справ одночасно. Тому їм важко знаходити відповідність між ентузіазмом та прагматизмом. Такий баланс знаходиться з практичним досвідом і доброзичливим ставленням з боку керівників. Він має нести у собі хорошу продуктивність, культуру формування пріоритетів та постановки мети. Талановиті люди, маючи певну частку впертості, їм притаманне інтелектуальне сприйняття таких абстрактних понять, як справедливість, доброта, прихильність, милосердя, але, на жаль, у конкретному житті вони часто зустрічаються зі зворотним.[23]

Дивергентні і конвергентні шляхи свідомості найчастіше розвинені обидва щодо обдарованого персоналу. Це допомагає їм у вирішенні конфліктів між збереженням незалежності та покірністю груповим інтересам. Такий творчий конформізм, що виявляється у пристосуванні, пасивному прийнятті

існуючого порядку, некритичному дотриманні думки інших - дозволяє їм поєднувати продуктивний неконформізм із власною рівновагою.

Фахівці також називають причини зниження творчої активності людини.

- засновані на емоціях - страх помилитися, виглядати смішним, засудження рештою співробітників, бути некомпетентним;

- професійні - недосвідченість, суперництво, наявність занадто категоричних суджень, відсутність альтернативних варіантів, вузькоспеціальні знання;

- причини сприйняття - однобічність мислення, відсутність відповідного інтелектуального рівня;

- особистісні - вразливість, лінощі, егоїзм, консервативність.[32]

Слід пам'ятати, що творчі, талановиті особистості мають поруч особливостей, які не властиві звичайній людині: Такі люди схильні у відносинах до гри та імпровізації, дотепні, діють завжди не по правилам, орієнтовані на нові враження, спонтанні у своїй поведінці та незалежні у судженнях. Вони мають труднощі у справах, що вимагають точності та пунктуальності. Їм характерне естетичне сприйняття навколишнього світу. Вони ентузіасти часто схильні до ідеалізації. У них є прагнення діяти, а не лише міркувати. До проблем вони відносяться, як до чергової можливості реалізувати себе. Вони пристрасні у досягненні результату та одержимі ідеями та цілями, до яких прагнуть. Все звичайне, посереднє викликає в них невдоволення та роздратування. Терпіння рідко залишає їх, але вони мають вірити у те, чим займаються.[7]

Діяльність таких співробітників може стати важливою складовою успіху та корпоративної культури компанії, але управління ними пов'язане з великими труднощами, оскільки вони незалежні, амбітні, розумні та виходять за рамки звичних стандартів. Нестандартність таких людей ставить проблему вимірювання їхнього вкладу в загальну продуктивність організації. Все більше і більше керівників приходять до переконання, що колектив працює тим успішніше, ніж різноманітніше темпераменти та характери колег. Наприклад,

існує досвід наявності у творчому відділі рекламної агенції копірайтера та арт-директора – цієї постійної креативної пари. До керівника творчого колективом висувають високий рівень лідерства. Сьогодні вже не вистачає тільки посадової ієрархії, потрібна творча: у будь-який момент такий директор зобов'язаний скласти реальну творчу конкуренцію кожному своєму підлеглому. Це не означає, що він повинен уміти писати слогани краще копірайтера або бачити колірне рішення краще за арт-директора. Але кінцеву мету колективної праці він повинен представляти найкраще.

Творчість і виробничий процес являють собою симбіоз у управлінні творчим колективом. Насамперед йдеться про самодисципліну. Людина, яка обрала своєю професією «креатив», повинна мати рамку майстерності для власного таланту. Абсолютно для будь-якого трудового колективу актуальною є проблема рутини. Боротися треба не з рутинною, а з тим, щоб рутинною не підмінювався творчий процес.[46]

Деякі управлінці вважають, що творчих людей не треба стимулювати чи мотивувати, це процес самодостатній. Але про професійне зростання співробітників треба подбати, творчий процес стимулювати, відстежувати прогрес та застій, оновлювати та ускладнювати завдання. Головне – робити це весело, без формалізму, чи, як ще кажуть, креативно![22]

Висновки до першого розділу

У цьому розділі докладно розглянуто багатоаспектність поняття "Організаційна культура". Багатомірність вживання цього терміну та часто неправильне трактування призводить до того, що управлінською ланкою нехтується, і нерідко відкидається ця система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення ефективності організації або, навпаки, стримують її забезпечення.

З якої б позиції вчені не розглядали феномен організаційної культури, всі наголошують на її важливості як активу, який забезпечує зростання вартості компанії і рівня її конкурентоспроможності. Взаємозв'язок організаційної культури і конкурентоспроможності є тісним і вагомим, а тому

організаційна культура повинна стати основним об'єктом уваги керівників підприємств і організацій

Основними заходами щодо формування організаційної культури були названі: поведінка керівника, система стимулювання та мотивації, критерії відбору в організацію, навчання та перенавчання персоналу, традиції, широке впровадження корпоративної символіки, консультанти чи штатні фахівці з управління організаційною культурою, навіювання людям необхідності змін, публічне визначення стратегії та трансляція перспектив, створення умов широкої участі співробітників.

У розділі також зазначено кореляцію між організаційною культурою та її діяльністю. Більше того галузь та спрямованість діяльності організації названі провідними критеріями її визначення. Ускладнюючими факторами для повсюдного впровадження організаційної культури в Україні досі є уповільнений перехід від фокусування на продукти та технології діяльності, так актуальних для ХХ століття у період зростання та завоювання ринкових територій, до важелів утримання ефективності діяльності завдяки акценту на управлінні персоналом. За даними досліджень, у «сильній» культурі найбільше потребує сфера послуг.

Специфіка управління творчим колективом у рамках пропозицій щодо реорганізація організаційної культури зводиться до високого енергетичного рівню покоління, сьогоdnішній персонал приходить влаштовуватися до організації з думками «Чи гідна компанія мене». Персонал вирізняє бажання досягти успіху, спрага героїзму, високий рівень домагань. Творчі здібності можуть заглушуватись, коли: відсутні чітко визначені цілі; є підміна цілей; проявляється страх поразки; з'являється страх перед успіхом; існує страх змін; яскраво виражене прагнення безпеки і ін.

Тому з погляду особливостей управління творчим колективом особливо важливо починати дію з удосконалення системи організаційної культури.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Мережа «Сільпо» — це найбільша українська мережа магазинів. Магазины "Сільпо" орієнтовані на роздрібну торгівлю. Асортимент цих магазинів може досягати 35 тисяч найменувань продукції.

Магазин «Сільпо» — це магазин, в якому представлений широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів.

Практично в кожному магазині мережі гості можуть знайти свіжі і смачні готові страви, приготовлені нашими кулінарами. В магазинах мережі є власні пекарні і кондитерські цехи.

Мережа магазинів «Сільпо» входить до складу компанії «Фоззі Груп».

Компанія «Фоззі Груп» була створена в 1997 році, коли в місті Вишневе відкрився перший магазин оптової та роздрібної торгівлі "Фоззі". Це рік народження компанії «Фоззі Груп». У 1998 році в місті Києві відкрився перший магазин «Сільпо».

Зараз «Фоззі Груп» є одним із визнаних лідерів на українському ринку з реалізації продуктів харчування. Також в компанії успішно розвивається і виробничий напрямок. На сьогодні «Фоззі Груп» налічує більше 20-ти різних бізнесів, близько 45 тисяч чоловік працюючого персоналу по всій Україні.

У компанію "Фоззі Груп" входять такі окремі бізнеси:

- Мережа гіпермаркетів «Фоззі»;
- Мережа магазинів «Сільпо»;

- Мережа магазинів «Thrash»;
- Мережа гастрономів «Фора»;
- Мережа аптек «Біла Ромашка»;
- Мережа магазинів мобільного зв'язку «Ringo»;
- Група ресторанів «Рест-Трест»;
- Ніжинський консервний комбінат (ТМ «Ніжин»);
- Птахофабрика «Варто»;
- Мережа туристичних агентств торгової марки «Сільпо Вояж» та інше.

Управління компанією «Фоззі Груп» здійснює Рада засновників.
Президент «Фоззі Груп» — Володимир Михайлович Костельман.

Основним видом діяльності ТОВ 'Сільпо-Фуд' є Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, також:

- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- Виробництво готової їжі та страв;
- Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань;
- Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- Оптова торгівля тютюновими виробами;
- Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- Вантажний автомобільний транспорт;
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

– Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [31].

Під час будь-якої виробничої діяльності між робочими кадрами організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Лінійно-функціональна структура управління присутня на підприємстві, в її основу створення покладено так званий 'шахтний' принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам організації (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження).

Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає демократичному стилю управління з елементами авторитаризму. Даний стиль наділений навичками розподіляти повноваження, відповідальність та ініціативності між керівником і підлеглими. Якщо розглядати лідера – він завжди є усередині групи, він завжди бере до уваги думку колективу з важливих виробничих питань та як результат, приймає колегіальні рішення. На рисунку 2.1. зображено організаційну структуру ТОВ «Сільпо-Фуд».

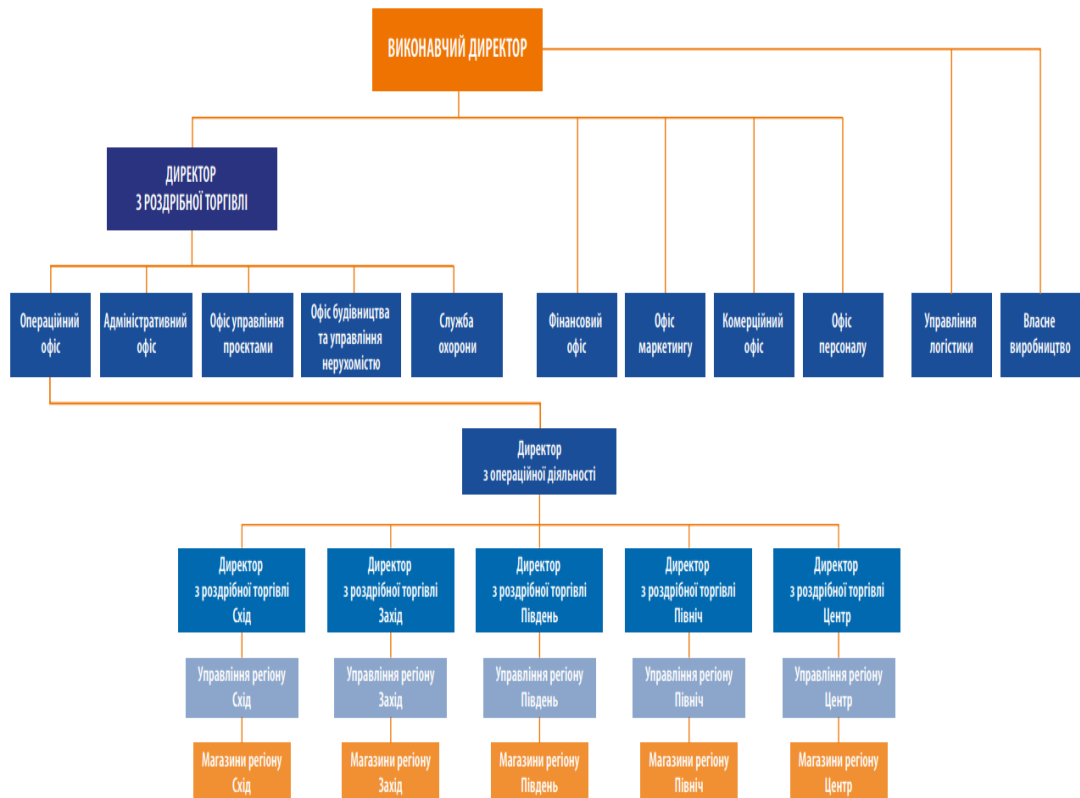


Рисунок 2.1- Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мережа «Сільпо» налічує велику кількість магазинів «Сільпо» по всій Україні, які в залежності від географічного розташування є складовими певного регіону «Сільпо». Існує п'ять регіонів «Сільпо»: Центр, Північ, Південь, Захід, Схід. Керівниками цих регіонів є Ритейл директори регіонів. У підпорядкуванні у Ритейл директора окремого регіону знаходиться Операційний директор регіону. Йому в свою чергу підпорядковуються куратори, які проводять систематичні перевірки діяльності магазинів певного регіону.

Куратор координує кілька територіально пов'язаних магазинів в рамках одного регіону так званий куц. Кількість магазинів, які входять в один куц необмежена - від одного і більше. У кожному регіоні є кілька окремих куців, які підконтрольні окремим кураторам.

Посада операційний директор присутня не в кожному регіоні, в разі якщо такої немає - куратори підкоряються ритейл директору свого регіону.

Організаційна схема (оргсхема) регіону зображена на схемі нижче (Рисунок 2.2).

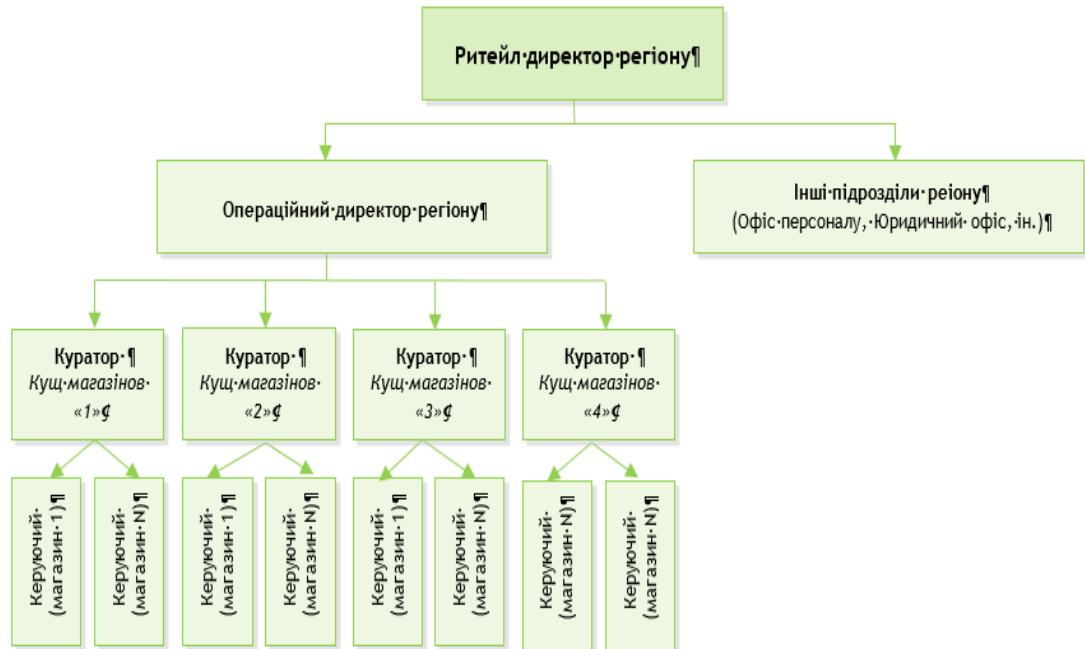
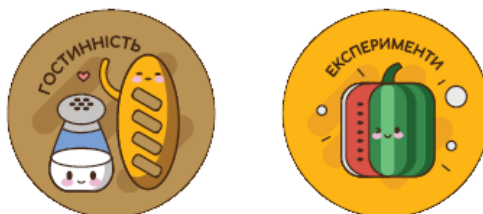


Рисунок 2.2 Стисла організаційна схема регіону

Магазин «Сільпо» є злагоджено працюючою організацією, в якій за кожним відділом і посадою закріплені певні функції. Для того щоб магазин працював без збоїв, як єдиний механізм, кожен його співробітник повинен чітко знати і виконувати функції своєї посади, а також знати функції інших посад магазину. Тоді кожен співробітник зможе ефективно виконувати свою роботу і передавати роботу, яка виходить за межі його посади тому, хто за неї відповідає. В результаті робота в магазині буде виконуватися швидко і якісно, гості будуть задоволені обслуговуванням, виторг буде рости, і, відповідно, будуть рости зарплати співробітників магазину.

Місія підприємства виражається у задоволених Гостях, тому створені цінності яким слідує співробітники

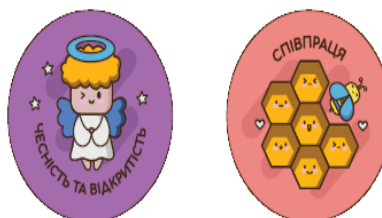
Гостинність. Як привітні і гостинні господарі, ми завжди готові зі щирою радістю прийняти своїх гостей. Спілкуємося, знайомимося, допомагаємо, обмінюємося контактами.



Експерименти. Завжди хочемо дивувати команду та гостей. Втілюємо в життя нові сміливі ідеї.

Чесність та відкритість. Ми прагнемо бути чесними з собою, командою, гостями та партнерами. Довіряємо одне одному та дотримуємося своїх обіцянок.

Співпраця. Знаємо, хто за що відповідає і навіщо ми все робимо. Підтримуємо, піклуємося, підстраховуємо один одного.



Невпинне перевершення. Ми відкриті до світу, до нових знань, нових людей та ідей! Наше головне прагнення — щодня перевершувати себе й результати своєї роботи.



Турбота про співробітників. Ставимося до співробітників так, як хочемо, щоб вони ставилися до гостей. Зберігаємо баланс між роботою та особистим

Мережа супермаркетів «Сільпо» потрапила на 8-ме місце у переліку десяти найефективніших брендів Європи за версією Effie Awards Europe.

«Сільпо» знаходиться в одному списку з IKEA, Telekom, McDonald's, KFC, Burger King, Mastercard, Lay's та іншими компаніями.

Effie Awards Europe відзначає найефективніші маркетингові ідеї в Європі з 1996 року. Це найбільш авторитетна відзнака у галузі маркетингових комунікацій, яка оцінює поєднання стратегії, креативності й ефективності комунікацій, ґрунтуючись на ринкових результатах.

У 2021 році за підсумками Effie Awards Ukraine, мережа «Сільпо» отримала відразу 7 нагород у таких номінаціях:

- «PR, Корпоративна репутація»;
- «Разове залучення»;
- «Single-Retailer Program. NEW»;
- «Кампанії з короткостроковим ефектом»;
- «Роздрібна торгівля»;
- «Малобюджетні кампанії», а також перше місце в рейтингу ефективності брендів у сфері маркетингових комунікацій.

Effie Awards Ukraine відзначила нагородами три компанії, які Фоззи груп реалізували протягом минулого року:

- До Дня Святого Валентина «Сільпо» зізнався в любові іншим мережам супермаркетів;
- Зворушлива історія про те, як «Сільпо» створив булочку на честь дівчинки, що народилася в день, передбачений у чеку;
- Корпоративний серіал «ТрохиТролі», в якому ми дотепно обіграли історії з робочого життя і трохи потролили самих себе та все «гірке» [4].

Таким чином, розглянувши структуру управління компанії Фоззі Груп, зазначимо, що вона побудована за лінійно-функціональним принципом. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам компанії. Основний принцип - розмежування повноважень і

відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [60, с. 47].

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію компанії, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях. Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік їх недоліків: розмивання розробленої стратегії розвитку компанії: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж компанії в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище цілей всієї компанії; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; різке збільшення обсягу роботи керівника компанії і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі [61]; втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; слабка інноваційна і підприємницька реакція компанії з такою організаційною структурою управління; неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію [49].

З огляду на всі перераховані вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються: лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, дії, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних

управлінських проблем; достоїнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи велико масштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції; вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки; лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах [56].

Також, зазначимо, що для ефективного функціонування компанії Фоззі Груп в умовах лінійно-функціональної структури управління розроблено відповідні нормативні і регламентуючі документи, що визначають відповідність між відповідальністю і повноваженнями керівників різних підрозділів; дотримання норм керованості, особливо перших керівників і їхніх заступників, котрі формують раціональні інформаційні потоки, що децентралізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів.

Таким чином, з усього вище зазначеного можна зробити висновок що Компанії Фоззі Груп успішно працює та розвивається. Існуюча організаційно управлінська структура компанії в цілому достатньо ефективна, керівники відділів мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, і одночасно здійснювати зворотній зв'язок. Тому можна стверджувати, що організаційна структура компанії Фоззі Груп є оптимальною і ефективною в існуючих умовах господарювання.

2.2 Діагностика проблем організаційної культури та іміджу ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Роздрібна торгівля – це будь-яка діяльність з продажу товарів та послуг кінцевим споживачам для їх некомерційного використання [53]. Торговельна

діяльність є основою роздрібною торгівлі. Торговельна діяльність – це діяльність юридичних або фізичних осіб, метою якої є продаж товарів та послуг для отримання прибутку. Основними функціями роздрібною торгівлі є формування асортименту товарів і послуг та їх розміщення, сортування товарів, інформування споживачів, встановлення цін, зберігання товарів, розрахунок із постачальниками. На сьогоднішній день яскравою тенденцією для даної галузі економіки є зростання конкуренції між її суб'єктами.

У зв'язку з цим підприємства роздрібною торгівлі починають приділяти все більше уваги формуванню унікального і, водночас, зрозумілого для споживачів іміджу компанії з метою забезпечення власної конкурентоспроможності та успішної діяльності на ринку. Імідж підприємства – це той «образ» та враження про організацію, яке сформувалося у свідомості людей. Запорукою позитивного іміджу підприємства є, перш за все, враження, що склалися у клієнта після того, як він звернувся до компанії. Саме тому важливу роль відіграє піклування про споживачів, а також максимально повне задоволення їхніх потреб.

Наступним фактором, що впливає на ставлення споживача, виступає культура організації. Емблема, девіз та навіть уніформа працівників здатні донести до споживача основну ідею організації, її мету та особливості функціонування на тому чи іншому ринку. І останнім, проте дуже важливим чинником, що впливає на формування позитивного іміджу про компанію, є якість товару або послуг, що надаються. Адже, якщо споживач не буде задоволений товаром, який він придбав, або послугою, якою скористувався, то враження про компанію, до якої звертався клієнт, однозначно буде негативним. Організації варто враховувати усі ці чинники, адже вдало сформований імідж підприємства виступає одним з найефективніших важелів впливу на споживачів, він допомагає не тільки привернути увагу покупців, а й утримати їх.[9]

У сфері роздрібною торгівлі головними елементами, що створюють імідж підприємства та здатні тим чи іншим чином впливати на поведінку її клієнтів,

можна вважати наступні: товарний асортимент, цінова політика та оформлення приміщень (інтер'єр). Дане твердження пояснюється тим, що саме ці три складові є вирішальними для покупців при виборі супермаркету, у якому буде здійснена покупка. І, в першу чергу, на основі цих елементів більшість клієнтів формують своє враження про супермаркет.



Рисунок 2.4– Основні елементи іміджу підприємства роздрібної торгівлі [26]

Тому підприємствам роздрібної торгівлі доцільно, перш за все, звертати увагу на свою діяльність у цих трьох напрямках, адже вони виступають фундаментом для будівництва вдалого образу компанії. Додатковими елементами, що допомагають сформувати вдалий імідж можуть виступати спонсорство, організація та проведення різноманітних розважальних заходів, реклама тощо. Першим фактором виступає товарний асортимент підприємства. Роздрібна торгівля безпосередньо задовольняє потреби споживачів, надає такий товар, який найбільше відповідатиме смакам і поглядам споживача. Саме тому, досить складним завданням для підприємця в роздрібній торгівлі є формування правильного асортименту та раціональна закупівля товарів. Торговець повинен досліджувати попит, бажання та смаки споживачів. Формування товарного асортименту – це поєднання конкретних товарів і їх окремих ліній, встановлення відповідностей між новими і старими

товарами. При формуванні товарного асортименту необхідно враховувати вимоги споживачів окремих сегментів ринку, а також необхідно забезпечувати найбільш ефективне використання матеріальних, технологічних, фінансових ресурсів, для того, щоб виробляти продукцію з найменшими затратами. Одна з найбільш складних проблем управління асортиментом: визначення того, що повинно входити до складу товарного асортименту і з яких товарів або модифікацій він складається [48]. Саме тому асортимент часто використовують як окремий інструмент формування іміджу підприємства.

Яскравим прикладом формування вдалого іміджу підприємства роздрібною торгівлю мережа супермаркетів «Сільпо». Шляхом успішної організації товарного асортименту заохочують велику кількість покупців до здійснення покупки саме у цьому супермаркеті, підвищують його конкурентоспроможність і імідж. Особливістю асортименту супермаркетів «Сільпо» є власні торгові марки, представлені лише в мережі даних супермаркетів. Вони відрізняють магазин з поміж переліку інших супермаркетів. Серед них Премія, Повна чаша PremiyaSelect, Зелена країна, «Zonk!», Премія РікіТікі [19].

Найбільш популярними ТМ є «Премія», яка становить майже 1000 товарів середнього цінового сегменту, а також ТМ «Повна чаша», що пропонує товари низького цінового сегменту, проте відрізняється досить широким асортиментом. Сьогодні на полицях супермаркетів можна знайти близько 400 найменувань товарів під цією маркою. Також, даний супермаркет при формуванні товарного асортименту враховує вікові категорії споживачів. Саме тому в «Сільпо» представлена серія товарів для дітей «Премія РікіТікі» – яскраві товари з веселим героєм мангустом створені спеціально для дітей від 5 до 12 років. Зазвичай це глазуровані сирки, солодоші, соки в яскравих упаковках, які привертають дитячу увагу з полиць супермаркетів. Перевагами даної торгової марки є смак і висока якість товарів [27]. Крім цього в супермаркетах «Сільпо» налагоджене власне виробництво (за напрямками: кулінарія, виробництво суші, кондитерські і пекарські цехи) та власний

імпорт. Все це забезпечує різноманітність товарного асортименту супермаркетів даної мережі[25].

Таким чином, завдяки широкому асортименту представлених товарів «Сільпо» вдається привернути увагу споживачів та сформувати у них позитивний імідж супермаркету, у якому кожен покупець зможе відшукати для себе те, що найбільш ефективно та вдало задовольнить його потреби.

Наступною складовою, від якої залежить уявлення споживачів про «Сільпо» є ціна, а також різноманітні бонусні та економ пропозиції, що надаються у супермаркеті. По-перше, варто зазначити, що в супермаркеті представлені товари різних цінових категорій, що дозволяє значно розширити коло покупців магазину. Навіть власні торгові марки мережі мають різну цінову політику: товари ТМ «Премія» орієнтовані на споживачів вище середнього та середнього рівня достатку, а ТМ «Повна чаша» – на покупців нижче середнього. Крім цього у мережі супермаркетів «Сільпо» існує бонусна програма «Власний рахунок». Це своєрідна подяка клієнтам за те, що вони обрали «Сільпо» [18]. Ставши учасником даної програми покупець супермаркету отримує спеціальну пластикову карту, яку потім потрібно пред'являти касиру під час кожної покупки у даному супермаркеті. При здійсненні покупки на бонусну картку клієнта нараховується певна кількість бонусів, залежно від суми покупки. Картка дозволяє накопичувати бали, а кожні три місяці учасники отримують сертифікат зі спеціальними пропозиціями та винагородами. Учасники мають право досліджувати стан свого рахунку через власну сторінку в Інтернеті [18]. Дана бонусна програма допомагає отримати додаткову вигоду при здійсненні покупок, що безперечно приваблює покупців, залучає нових клієнтів до супермаркету і так як вони зацікавлені в накопиченні бонусів, змушує їх щоразу повертатися саме до «Сільпо». Також, в даній мережі супермаркетів широко застосовується система акцій і знижок на товари. Наприклад акція «Ціна тижня» – щотижня певні товари продаються по зниженим цінам. Зазвичай на полицях супермаркету вони позначені яскравим стікером [5]. Також, щотижня

проходять акції НЛО (Необхідні людям об'єкти), це товари Нон-фуду по зниженим цінам, з Серпня 2022 року запровадили акцію «Істерика», вона проводиться кожного понеділка та вівторка, майже з кожного відділу отбирається по одному артикулу товару і знижується ціна майже навпіл, таким чином магазин заробляє на валових продажах, а Гость магазину має можливість придбати товар по зниженій ціні. Проводяться тематичні тижні зі знижками на певну групу товарів. Щоденно з 20.00 у відділі кулінарії діє знижка 30%. З 15 жовтня до 13 листопада щороку запроваджуються масштабні акційні пропозиції з приводу дня народження супермаркету [5]. Окрім цього, завдяки наявності у «Сільпо» власного імпорту певних категорій товарів забезпечується адекватна ціна на продукцію іноземних виробників. Це пояснюється тим, що товари потрапляють на полиці супермаркетів без участі посередників [17]. Наявність у супермаркеті товарів різної цінової категорії, проведення різноманітних акцій, можливість участі у вигідній бонусній програмі і т.д. допомагають створити для «Сільпо» «образ» доступного та вигідного супермаркету і залучити та замотивувати споживачів до здійснення покупки.

Постачання товарів на магазини мережі Сільпо йде з РЦ (Розподільний центр), саме РЦ приймає товари імпорту, так і товари від локальних постачальників, а вже потім розподіляє на магазини. Одиниці локальних постачальників працюють на пряму з магазинами мережі. Найчастіше товар який надходить з РЦ може бути дорожче, так як йдуть затрати на транспорт і працю співробітників, окрім валових товарів. Менеджера компанії які відповідальні за закупівлю товару (візьмемо для приклада, овочі/фрукти) для магазинів дають перевагу домовленості з постачальниками поставки товарів на РЦ, а не на супермаркети, так як при оформленні документації є свої нюанси. І з цього виходить що на магазини мережі можуть надходити неналежної якості товари. А коли супермаркет на пряму взаємодіє з локальним постачальником, то вже магазин вирішує підходить йому така якість чи ні, також ціна на товари значно нижча. Як приклад у 2021 році поставки Кавунів

йшли баржою з Херсону і ціна кавунів була 10-15грн за кг, а наш місцевий Запорізький постачальник «Форріз» пропонував кавуни ціною 5-8грн. На всі магазини мережі була поставка Херсонського товару і ніхто навіть не розглядав можливість закупки товару у місцевих постачальників і тільки після звернень магазинів до комерційного директора, менеджера домовились о постачанні місцевого продукту у магазини міста Запоріжжя.

Останнім з трьох основних складових вдалого іміджу підприємства роздрібною торгівлі виступає оформлення місця, де здійснюється продаж товарів. Інтер'єр відіграє надзвичайно важливе значення під час формування у споживачів враження про супермаркет. Інтер'єр в супермаркетах «Сільпо» завжди сприятливий для здійснення покупок: теплі тони в інтер'єрі підсвідомо створюють комфорт для покупців, локація відділів логічна і зручна, можна швидко знайти потрібний відділ супермаркету. З 2018 року Сільпо почали відкривати тематичні магазини на всій території України, на даний момент їх кількість 60 магазинів. Інтер'єр в цих магазинах дуже специфічний і вражаючий, наприклад 15 Листопада 2022р. було відкрито супермаркет у місті Ровно, було вирішено – цей магазин повинен бути про почуття, кохання, щастя та вдачу. Враховуючи події останніх місяців, це відкриття має бути емоційним. За останні місяці українці пережили і продовжують відчувати неймовірну кількість емоцій. Тому з нагоди відкриття вирішили ще спробувати описати різні фарби почуттів і започаткували словник нових емоцій». Інтер'єр магазину виконаний у яскравих та барвистих тонах. Серед торгового залу створено установку з повітряних куль, на яких можна прочитати мрії людей про приємні та теплі почуття. На стінах розписані незвичайні терміни різними мовами, якими описують приємні почуття. В овочевому відділі розміщена інсталяція фігур чоловіка та жінки, які перебувають у вихорі своїх думок та переживань, а на касах сидять котики. Коли заходиш до такого магазину ти опиняєшся наче в казці, і кожного разу роблячи покупки ти будеш роздивлятись деталі. Кожен тематичний супермаркет оформлений у своєму унікальному стилі, над кожним проектом працювала виличезна команда. Магазины Лісова

мавка, Чаклунський, Сталкер, Сад каміння - вражають своїми неперевершеними дизайнами. Але є і інша сторона цих вражаючих супермаркетів, весь бюджет компанії йде в ці магазини, а інші 230 супермаркетів старого зразка залишаються без фінансових вкладень. На них не проводяться реконструкції або модернізації, а лише проводяться необхідні (аварійні) роботи. Компаній робить акцент на відкритті масштабних супермаркетів, а якщо взяти в приклад супермаркети мережі АТБ, то вони менше по площі, але більше по кількості.

Музика створює гарну загальну атмосферу в закладах мережі і не аби яка а Радіо Сільпо (було засновано співробітниками компанії у 2021 році). Розташування відділів в «Сільпо» впроваджується за всіма принципами маркетингу. Так, наприклад, товари першої необхідності розташовані досить далеко. Тому споживачеві щоб дібратися до них, треба пройти через декілька інших відділів. Цей метод досить ефективний і використаний для того, щоб клієнти супермаркету здійснювали незаплановані покупки. Стимулювання продажу шляхом супутніх товарів (приклад- на м'ясній вітрині розміщені кетчуп, горчиця, хрін), розміщення дрібних товарів на касі теж активно використовується в мережі супермаркетів «Сільпо». На касі ми можемо спостерігати полиці з такими товарами як кава, шоколад, шоколадні батончики, жуйки, серветки, запальнички. Подібні дрібні товари привертають увагу покупців і підштовхують їх до здійснення спонтанних покупок. Завдяки гарному оформленню залів, вдалому розташуванню відділів, а також створенню особливої атмосфери, здатної налаштувати покупця на рішення придбати той чи інший товар, супермаркет «Сільпо» мотивує клієнтів до здійснення покупок.

Два роки тому компанія замислилась як краще моніторити потреби гостей щоб люди обирали саме магазини Сільпо і почала розробляти проект NPS CSI

CSI – Customer Satisfaction Index –Індекс задоволеності покупця

NPS-Net Promoter Score –Індекс прихильності

Таблиця 2.1 Критерії NPS CSI

Критерії	CSI	NPS
На яке питання дає відповідь?	На скільки Гость задоволен останнім візитом/чистотою/свіжістю тощо	На скільки Гості готові рекомендувати Сільпо своїм близьким
Для чого потрібен?	Дає уявлення про останній візит. Змінюється від візита до візита. Дає можливість швидко реагувати на зміни у сервісі.	Дає уявлення про загальне ставлення Гостя до мережі. Може довго не змінюватися через вплив історії досвіду.
Шкала оцінки	1-5	1-10
Спосіб розрахунку	%4-5	%9-10 - %1-6

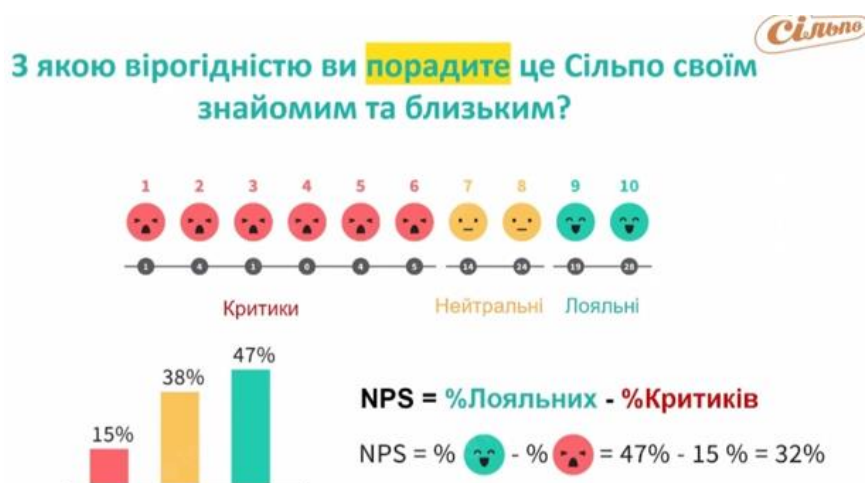


Рисунок 2.5 Шкала оцінок при опитуванні

Розглянемо як формується база для опитування.

Для кожного магазину обирається 150-180 Гостей, що робили покупки минулого тижня. Для точності оцінки база Гостей респондентів коректується на однорідність чутливості до цін, 45% - не чутливих до цін, 5% чутливих до цін і 10% невідоме ставлення (нові Гості).

Критерії попадання Гостя у базу опитування NPS CSI:

- Остання покупка на минулому тижні у конкретном магазині;
- Не співробітник компанії;

- Не у карантині (гость може проходити опитування один раз на 30днів);

- Не в блек листі (просив не турбувати).

Зміст критеріїв сприйняття та оцінювання магазинів

Для пояснення джерел ставлення до мереж використовувалась сітка з семи загальних факторів, кожен з яких складався з двох окремих атрибутів.

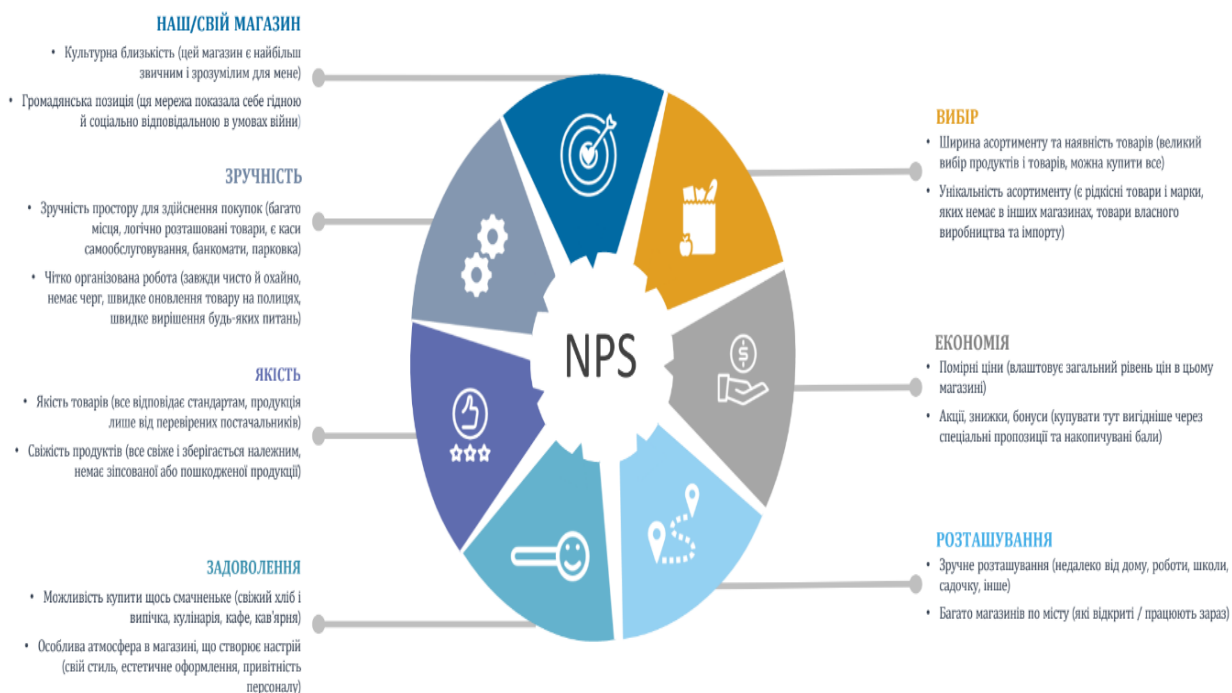


Рисунок 2.6 Зміст критеріїв сприйняття та оцінювання магазинів

Окрім безпосереднього оцінювання мереж за означеними критеріями, для кожного з них було визначено вагу та важливість, наскільки він тісно пов'язаний із готовність рекомендувати магазин.

CSI рахується як середнє арифметичне 10-ти оцінених категорій методом Top2B

Останній візит Top2B	Акції/знижки Top2B	Асортимент Top2B	Візки Top2B	Сервіс Top2B	Ціни Top2B	Цінники Top2B	Черги Top2B	Чистота Top2B	Якість та свіжість Top2B
87,5%	100,0%	100,0%	100,0%	87,5%	25,0%	87,5%	62,5%	100,0%	100,0%

CSI = 84,7 %

Рисунок 2.7 Критерії оцінки якості та обслуговування гостей

Оцінки Гостей обробляються за допомогою:

- Оцінки вражень у додатку ВР (якщо оцінки від 1 до 3 колл центр продзвонює таких покупців і прояснює що саме не сподобалось гостю при відвідуванні супермаркету);
- Анкетування NPS CSI (продзвон Гостей по питанням- оцінка останнього візиту);
- Звернення на Горячу Лінію. (звернення по всім каналам одразу обробляється оператором).

Локалізація Сільпо в конкурентному ландшафті по ринку загалом (без поділу на міста) – вересень 2022

На мапі мережі, які не мають виражених конкурентних переваг за жодним з критеріїв, не співвіднесено з жодною територією (залишено на білому тлі). Попри те, що за співвідношенням оцінок вони тяжіють до тієї або іншої групи магазинів, вони або значущо відстають від середньоринкових показників за більшістю параметрів, постаючи аутсайдерами ринку, або займають проміжне положення, постаючи усередненням різних моделей

рітейлу. Сільпо, Metro, Novus,, Dmart, Мегамаркет, Ашан, АТБ і Варус є мережами, що грають водночас на кількох територіях.

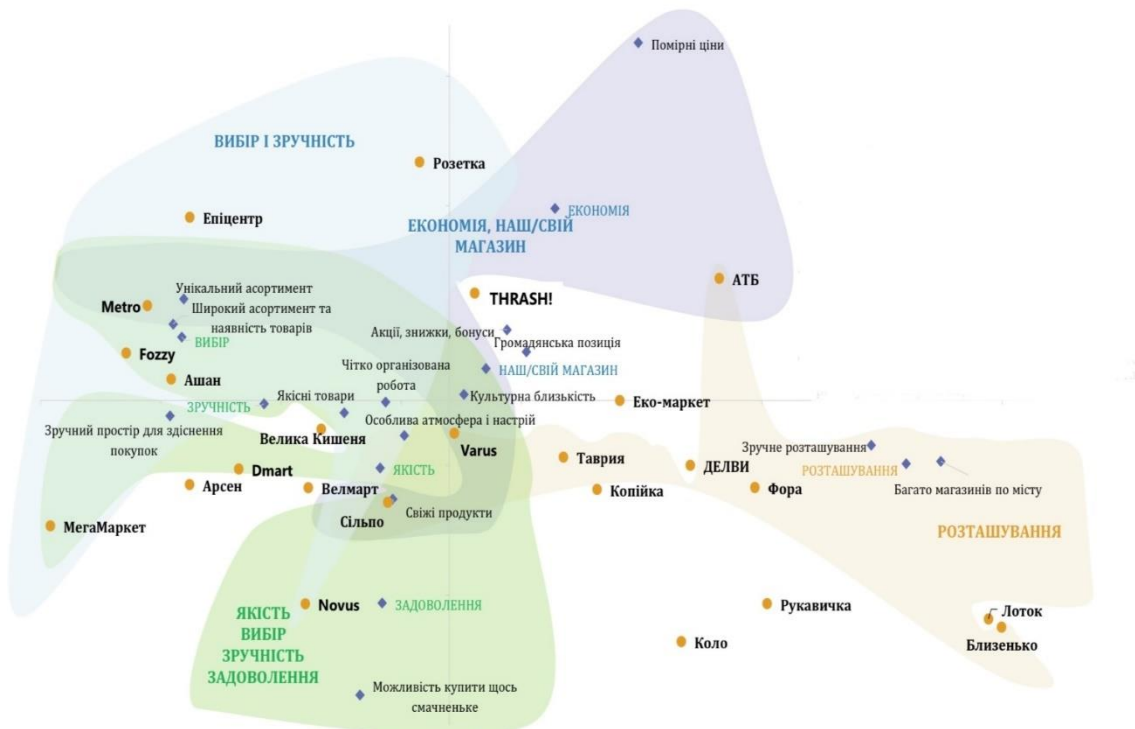


Рисунок 2.8 Локалізація Сільпо в конкурентному ландшафті по ринку загалом (без поділу на міста) – вересень 2022

Розподіл досліджуваного ринку (Київ + Львів + Дніпро + Одеса) на території сприйняття операторів продуктового рітейлу не змінився в порівнянні з червневим заміром. На ньому залишаються чотири основні території:

- Територія супермаркетів, яка задається факторами і атрибутами якості, задоволення, вибору і зручності. На цій території Сільпо конкурує з мережами Novus , Dmart, Мегамаркет і Ашан, Metro. В вересневому замірі споживачі також віднесли до цього сегменту Varus та Fozzy.

- Територія гіпермаркетів задається факторами вибору і зручності. Ця територія має великий відсоток перетину з територією супермаркетів, але є й гравці, які належать лише до території гіпермаркетів – Епіцентр та offline-магазини Rozетка.

- Територія дискаунтерів в вересневому замірі базується на факторах економії та ідентифікації. Сільпо на цій території конкурує, як і раніше, з мережами Varus та АТБ. Також з дискаутерами споживачі асоціюють магазини Metro, що може бути пов'язано з можливістю покупок за звичайними або оптовими цінами.

- Територія магазинів біля дому базується на факторі розташування. Тут Сільпо грає поруч з магазинами Близенько, Фора, Таврія. Також за рахунок розгалуженої мережі сюди попадає Varus.

Зони можливого покращення для Сільпо

Значущих змін в рейтингу запитів на покращення для Сільпо в порівнянні з червнем 2022 немає. Найчастіше споживачі висловлюють побажання щодо зниження цін та наявності акційних пропозицій. 16% вважають, що Сільпо варто розширювати асортимент.

В розрізі міст також немає значущих відмінностей від загальної картини, але є певні специфіка при порівнянні міст між собою:

- У Львові та Одесі є значущо вищий запит на адекватні ціни, ніж у Дніпрі. Одесити також більше тяжіють до акційних пропозицій, ніж Дніпряни.

- Львів'яни мають значущо вищий запит на підвищення кількості персоналу в магазині, ніж Кияни.

- Кияни, на відміну від жителів решти досліджуваних міст, більше прагнуть єдиного стандарту, асортименту і акцій у всіх магазинах мережі.

- Що стосується повної задоволеності всіма видами сервісів та продукції, то Дніпряни є значущо лояльнішими, ніж Одесити.

Чого, на Вашу думку, на сьогодні не вистачає в Сільпо? За рахунок чого можна було б покращити роботу цього магазину?

В даному проекті є і свої мінуси, з якими приходиться стикатись працівникам, а саме адміністрації магазинів. Всі консолідовані звіти по опитуванням Гостей надходять щотижнево адміністрації магазину, котрі в свою чергу повинні обробляти кожне зауваження та побажання, розробляючи план дій по кожному пункту. І в цей момент виникає проблема, що коментарі

Гостей не точні та розмиті, на приклад Гость зауважує що не знайшла бажаної кави в супермаркеті, а в асортименті цього магазину близько 250 позицій кави починаючи від імпорту дорогого сегмента закінчую асортиментом вітчизняних виробників. В звітах не зазначені контакти Гостей, і співробітник магазину не має можливості зв'язатись з покупцем і дізнатися подробиць. І саме в таких ситуаціях проект не допрацьован до кінця, так як по факту магазин залишається в незнання і не може покращити себе та свій імідж.

↑ значущо вище в порівнянні червнем'22 (з імовірністю 95%)
 ↓ значущо нижче в порівнянні з червнем'22 (з імовірністю 95%)

Значущо вище / нижче у порівнянні з ринком загалом (з імовірністю 95%)

↑ abcd значущо вище в порівнянні з іншими містами
 ↓ abcd значущо нижче в порівнянні з іншими містами

	Червень 2022	Ринок загалом, вересень 2022	Київ А	Львів В	Дніпро С	Одеса D
Нічого - в Сільпо все є, вони молодці, Ви найкращі	19%	14%↓	15%	12%	18%↑d	11%↓c
Адекватних цін (особливо на м'ясні вироби і сири)	20%	20%	22%	25%↑c	16%↓bd	25%↑c
Акцій / знижок (особливо на ходові товари, товари першої необхідності)	18%	19%	17%	20%	15%↓d	24%↑c
Асортименту (особливо випічки, багетів, піци, овочів, молочки, готової продукції, алкоголю, солі, гречки, свіжого м'яса та риби)	16%	16%	14%	13%	13%	18%
Працюючих кас, касирів, відсутності черг, персоналу, консультантів	5%	7%	5%↓b	10%↑a	6%	9%
Відкритих магазинів / зручного розташування (повернути те, що закрилося)	6%	7%	6%	5%	9%	9%
Контролю за свіжістю продуктів / зберіганням овочів-фруктів / якістю (в т.ч. м'ясо онлайн-доставка)	4%	5%	5%	6%	6%	4%
Самокас, збільшення зони самообслуговування і годин її роботи	3%	5%	4%	5%	5%	5%
Соціальних, доступних, не пафосних товарів (в т.ч. ВТМ) / продажу на вагу	3%	4%	2%	4%	4%	5%
Чемного, уважного, обізнаного, акуратного персоналу, касирів	3%	3%	5%	4%	2%	3%
Просторості, площі магазинів, вільних проходів	3%	3%	5%↑b	1%↓a	4%	3%
Єдиного стандарту, асортименту і акцій в мережі	2%	3%	8%↑bcd	2%↓a	1%↓a	1%↓a

Рисунок 2.9 Зони можливого покращення для Сільпо

1	Тиждень	Дата	Магазин	Напрям	Категорія	Коментар
3	43 тижд. (17.10)	17.10.2022	С ЗАПОРІЖЖЯ	NPS CSI offli	Маєте, що додати? Можливо, у вас є додаткові зауваження чи побажання для нас. Ви можете залишити їх тут (за бажанням)	Все дуже подорожчало
4	43 тижд. (17.10)	17.10.2022	С ЗАПОРІЖЖЯ	NPS CSI offli	Розкажіть, будь ласка, де саме були черги.	І на касі, і у торговому залі у відділах
5	43 тижд. (17.10)	17.10.2022	С ЗАПОРІЖЖЯ	NPS CSI offli	Розкажіть, чого не вистачило, щоб ми встигли довести до вашого наступного візиту!	Недостатньо широкий асортимент морозива, тортів та інших кондитерських виробів. У м'ясному відділі можна було б продавати щось для тварин, напевно є якісь обрізки. Малий асортимент творожної продукції. Немає грибів на розвіс.
6	43 тижд. (17.10)	17.10.2022	С ЗАПОРІЖЖЯ	NPS CSI offli	Якщо ви ходите до інших магазинів (окрім мережі Сільпо), поділіться з нами враженнями про них. Можливо там є те, чого вам не вистачає, і ми зможемо додати це до нашого асортименту ?? (за бажанням)	Корму для тварин
7	43 тижд. (17.10)	17.10.2022	С ЗАПОРІЖЖЯ	NPS CSI offli	Якщо ви ходите до інших магазинів (окрім мережі Сільпо), поділіться з нами враженнями про них. Можливо там є те, чого вам не вистачає, і ми зможемо додати це до нашого асортименту ?? (за бажанням)	У деяких супермаркетах є послуга саморозрахунку. Це знизило б черги.
8	45 тижд. (31.10)	44868	С ЗАПОРІЖЖЯ	Оцінки Захв	Асортимент_Асортимент	не нашла свечки для праздника

Рисунок 2.10 Внутрішні звіт NPS

Характерною ознакою 2020 року було значне зростання ринку e-commerce. Так з початком пандемії COVID-19 обсяги реалізованих товарів електронної торгівлі становлять 16,4% від загальних роздрібних продажів. При цьому, важливим є те, що за результатами глобального опитування 84 % споживачів, під час пандемії використовували онлайн покупки. ТОВ «Сільпо-ФУД» на початку 2020 року не мало чітко сформованої моделі роботи на ринку e-commerce. Так, для мінімізації негативного впливу пандемії, та утримання клієнтів мережі у 2020 році, після введення карантинних заходів, протягом трьох тижнів компанією було запроваджено онлайн магазин із власною доставкою. У 2020 році 517 працівників працюють у службі доставки компанії. Це дозволило компанії досить швидко відреагувати на виклики пандемії та утримати постійних клієнтів. Крім того, у 2021 році ТОВ «Сільпо-ФУД» реалізувала інноваційний проєкт доставки літаками, що є першим подібним проєктом на ринку України. Даний тип доставки забезпечує можливість перевезення товару в найбільш недоступні місця, де відсутні інші логістичні

оператори. При цьому, тривалість доставки обмежується 40 хвилинами, що дозволяє забезпечити дотримання високої якості продукції.

І зважаючи на те що зі старту проєкту пройшло майже три роки система досі не удосконалена. Щодня співробітники супермаркетів і служби доставки стикаються з проблемами оплати, збору онлайн замовлень, часто трапляються випадки коли залишки магазину не коректно відображаються в інтернет магазині або щоб повернути хибно зняту сумму грошей з гостя необхідно підняти пів країни керівників проєкту, щоб гроші знайшлись в ситемі і повернулись власнику. Такі недоробки дуже хибно впливають на лояльність гостей та імідж всієї компанії.

Таким чином можна відмітити наступні негативні моменти:

1. В організації існують цінності якими співробітники повинні керуватися в роботі, але вищі керівники не дотримуються цінностей до підлеглих;
2. Компанія Сільпо Фуд вкладає всі фінанси в нові супермаркети, а в існуючих магазинах не проводить ніяких модернізація, виконуються тільки мінімальні та аварійни роботи;
3. Компаній Сільпо Фуд робить акцент на відкритті масштабних супермаркетів, в той час коли конкуренти беруть кількістю;
4. В компанії Сільпо Фуд не приділяє достатньої уваги ціноутворенню;
5. Компанія розробляє проєкти, швидко проводить пілот і запускає по мережі, не пропрацювавши їх до кінця, що призведе до негативу від покупців.

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що усі вище перелічені прояви характеризують не зовсім позитивну ситуацію з організаційної культурою та іміджом в умовах конкурентоспроможності. Дана ситуація вимагає розроблення напрямів удосконалення організаційної культури та іміджу шляхом оцінювання її рівня, рейтингу та розроблення відповідної моделі розвитку.

2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Формування єдиної системи цінностей і норм у колективі дає змогу забезпечити згуртованість колективу, створити власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення успіху компанії, а не задоволення особистих інтересів окремо кожного працівника, формує в компанії командний дух.

Досліджуючи особливості формування організаційної культури та іміджу компанії необхідно розглянути можливості компанії СІЛЬПО ФУД в ресурсах у майбутньому, які б сприяли стратегічному розвитку в майбутньому. Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає організації чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз, що являє собою стратегічний баланс [54].

Особливістю стратегічного аналізу є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає компанії чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних (глобальних, довготермінових, інноваційних) та операційних (адміністративних, короткотермінових, рутинних) планів, має відбуватись лише після проведення попереднього

стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи [24].

Динамічна зміна стану зовнішнього середовища є об'єктивною причиною переходу до стратегічного планування, що дає змогу побачити широкий спектр можливого майбутнього його стану і відповідно варіантів адаптації до нього. Таким чином, стратегічне планування можна визначити як процес накреслення перспектив розвитку та утворення тривалої відповідності між метою компанії, ресурсами, необхідними для її досягнення, та політикою, спрямованою на придбання і використання даних ресурсів. При цьому стратегічне планування має характеризувати не тільки основний шлях розвитку системи, а й дозволяти модифікувати його або у разі потреби коригувати напрям, враховуючи непередбачені зміни зовнішніх умов.

Існує багато підходів до змісту стратегічного планування, різні спеціалісти називають різну кількість його етапів (від двох до десяти). Так, наприклад, Дж. Бризона, в процес стратегічного планування включає вісім стадій: започаткування; визначення організаційних повноважень; зрозуміння цінностей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; визначення стратегічних завдань; формування стратегії їх виконання; організаційне забезпечення бачення майбутнього [50].

Центральне місце в зазначеному процесі займає об'єктивна оцінка переваг та недоліків середовища компанії Сільпо Фуд. Одним з методів її проведення є SWOT-аналіз, який протягом останнього десятиліття набув значного поширення. SWOT - це початкові літери англійських слів, ідентичних українським - сила, слабкість, можливості, загрози.

SWOT - аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

Даний аналіз починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними - заключний, дуже важливий, етап SWOT-аналізу [14].

Таким чином, SWOT-аналіз - це своєрідний інструмент, який не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей - адаптації до середовища або формування впливу на нього. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. За цих умов підвищується роль керівника стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

В стратегічному плануванні, SWOT-аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

Сильні сторони (Strengths) - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (Weaknesses) - види діяльності, які компанія здійснює не досить добре, або ресурси, що не правильно використовуються.

Можливості (Opportunities) - альтернативи, що їх може використати компанія для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (Threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації в напрямку досягнення своїх місій та цілей [47].

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівником підприємства.

Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління,

управляючої системи чи системи управління в цілому [10]. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який компанія може застосувати для самовдосконалення.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 2.2 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Розвинена торговельна марка, яка має популярність в Україні; Ефективне використання ефекту від масштабу; Низька еластичність попиту на більшість кількості товарів; Розгалуженість об'єктів мережі; Наявність власної логістики; Наявність власного імпорту; Висока популярність дизайнерських магазинів в Україні. Кваліфікований персонал</p>	<p>Значний кредитний тягар; Значна розгалуженість діяльності; Залежність від домовленостей із постачальниками; Залежність від іноземних постачальників; Великий рівень плинності робітників; Низький рівень планування Недостача оборотних коштів Застарілість технологічного обладнання</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення мережі; Нарощення асортименту на різні сегменти ринків (орієнтація на більш широкий спектр платоспроможності населення); Розширення асортименту та обсягу реалізації власних торговельних марок Зниження монополізації на ринку постачальників; Підвищення конкурентних позицій на ринку; Зниження операційних витрат; Вихід на міжнародний ринок</p>	<p>Необхідність розроблення індивідуальних стратегій розвитку та управління для кожного бізнесу мережі; Виникнення конкуренції між суб'єктами мережі; Збільшення конкуренції на ринку; Зростання конкуренції на ринку праці (на рівні топ менеджменту); Вихід на ринок іноземних компаній; Зниження рівня доходів населення; Нестабільність курсу; Зниження доходів через кредитний тягар.</p>

Спираючись на проведений аналіз можна зазначити, що за допомогою сильних сторін та можливостей, галузь може зменшити негативний вплив загроз та зміцнити слабкі сторони і тим самим вивести торгівлю на більш конкурентоспроможний рівень. Загалом, причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання. Це вимагає постійного діагностування

та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств.

Ще одним важливим заходом в системі управління капіталом є оптимізація строків надходження грошових коштів, які можуть бути досягнутими за рахунок підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю: визначення оптимальної частки дебіторської заборгованості, обґрунтований вибір клієнтів, яким товари реалізуються з відстрочкою платежу.

2.4 Основні напрями удосконалення організаційної культури та іміджу організації

Організаційна культура відноситься до особистості організації. Це стосується повсякденних переконань і поведінки набору працівників в одному робочому середовищі. Це включає:

- як вони діють і взаємодіють з організацією,
- цінності, які вони приписують цим діям,
- їхні особисті цілі та те, як вони узгоджуються з цілями організації,
- і як співробітники взаємодіють один з одним на роботі.

Це стосується того, наскільки добре працівники розуміють місію, бачення та цілі компанії. Це означає, що кожен працівник організації повинен знати, чого компанія хоче досягти. Але ці організаційні цілі також повинні узгоджуватися з їхніми особистими цілями.

Це важливо, але це факт, який часто забувають. Працівникам недостатньо виконувати свої завдання, тому що «це просто моя робота» або «мені потрібно якось заробити».

Шлях до залучення співробітників — вулиця з двостороннім рухом! Співробітники повинні знати, що будь-яке організаційне зростання призведе до особистого зростання та професійного розвитку.

Сильна корпоративна культура допомагає навіть великим організаціям працювати як добре змащений механізм. Так само тут кожен співробітник знає свої цінності і діє відповідно до цінностей своєї компанії. Відділу кадрів буде легше залучати співробітників із гарною корпоративною культурою. Це тому, що всі в компанії знатимуть очікування компанії. Коли всі, починаючи з вищого керівництва та нижче, винагороджують поведінку, що позитивно впливає на культуру, це глибоко укорінюється в компанії. Отже, організаційна культура – це довгострокова інвестиція, але вона окупається. Дослідження Deloitte підтверджує, що 94% керівників та 88% співробітників вважають, що особлива культура важлива для успіху бізнесу. Компанії з сильною культурою продемонстрували на 20% вищий рейтинг задоволеності співробітників співпрацею, довкіллям та цінностями.[1]

Чому корпоративна культура так важлива?

- Сильна корпоративна культура робить команди стійкими до змін

Сьогоднішнє сучасне робоче місце розвивається швидкими темпами. Це викликано безпрецедентними подіями, такими як пандемія Covid-19. В результаті компаніям по всьому світу довелося адаптуватися до нових умов роботи, таких як віртуальні робочі місця або віддалена робота. На щастя, є засоби зберегти корпоративну культуру, навіть якщо організація працює віддалено!

Сильна корпоративна культура поєднує віддалені команди, що працюють у різних місцях або часових поясах. Завдяки чудовій культурі люди зберігають дух товариства та цінності, необхідні для просування до спільних цілей. Вони об'єднані унікальним баченням та метою компанії. У свою чергу керівник може бути впевнен, що компанія впорається з будь-якими змінами, які відбудуться на шляху.

- Культура компанії покращує робоче середовище

Організація із чітко визначеною культурою — приємніше місце для роботи. Корпоративна культура дасть усім загальні припущення, які допоможуть усім зрозуміти, чого від них очікують. У свою чергу, це створює

приємніше соціальне та психологічне середовище. Коли всі знають, як поводитися, всім легше ладнати. Це також знижує тертя на робочому місці. Так само, коли всі знають, що від них очікується, це усуває будь-яку невизначеність чи двозначність їхньої ролі. Це важливо для душевного благополуччя працівників.

- Хороша корпоративна культура може покращити якість роботи

Коли культура не така сильна, відповідність цінностям компанії не настільки очевидна. Це означає, що необхідно докладати більше зусиль для контролю працівників, відстеження їхньої поведінки та забезпечення їх максимально ефективною роботи.

Переваги корпоративної культури є очевидними. Це означає, що менеджерам та керівникам команд потрібно менше контролю, а робота співробітників має більш високу цінність для компанії. Наприклад, не доведеться використовувати пристрої стеження чи моніторингу. Просто потрібний чіткий набір цілей та завдань. Це означає, що корпоративна культура допомагає підвищити ефективність організації!

- Корпоративна культура робить адаптацію ефективнішою

Компанія з чіткою культурою зможе легко залучити нових співробітників до набору переконань компанії. Він заохочує методи роботи, які відповідають бізнес-цілям та баченню компанії в цілому.

Співробітники в компанії з гарною культурою більш залучені, мотивовані успіхом і виявляють велику лояльність. Це знизить ймовірність їх відходу з компанії та підвищить ймовірність того, що вони стануть прихильниками компанії.

- Організаційна культура сприяє командній роботі

Підвищення згуртованості групи — один із найпотужніших побічних продуктів хорошої організаційної культури. Співробітники знають, яке місце вони займають у своїх командах, і вони довіряють решті, щоб вони добре виконували свою роботу. Члени команди також відчують, що їх цінують і що їхній внесок є важливим для успіху бізнесу.

- Корпоративна культура спрощує наймання людей

Усі хочуть працювати в компанії із дивовижною культурою. Це одна з найпривабливіших рис компаній-суперзірок, таких як Google та Facebook. Фактично дослідження показує, що 98% компаній вважають культурну відповідність важливою частиною процесу найму.

- Корпоративна культура сприяє неформальному навчанню

Приділяючи більше уваги співпраці та командній роботі, створюється можливість для неформального навчання. У будь-якому робочому середовищі лише 10% того, що дізнаються співробітники, припадає на формальне навчання. Решту вони підбирають на роботі та спілкуються зі своїми колегами. Чим більше навчання отримують співробітники, тим краще вони виконуватимуть свою роботу і тим успішнішою буде компанія.

Все це у сукупності створює хороше командне робоче середовище та співтовариство захоплених співробітників. Зрозуміло, що хороша та бажана культура – це те, чого потрібно прагнути. Це не тільки створює приємне робоче середовище, а й покращує взаємодію між співробітниками, командами, відділами та організацією загалом.[2]

Для того щоб покращити корпоративну культуру та імідж необхідно:

- Слухати своїх співробітників.

Необхідно забезпечити таке середовище, щоб думку співробітників чули керівники. Слухали ідеї, вирішення конфліктів, все це потрібно покращення культури та іміджу компанії.

Інтернет-гігант WordPress регулярно проводить зустрічі «Ратуші», де ці ідеї обмінюються між керівництвом і співробітниками нижчого рівня. Прислухаючись до своїх співробітників, керівник завойовує їх довіру та підтримку.

- 75% співробітників залишилися б довше в організації, яка прислухається до їхніх проблем і вирішує їх.
- 65% співробітників, які не відчують, що можуть звернутися до свого керівника з будь-яким типом запитання, активно не зацікавлені.

- Ключовим є спілкування

Необхідно ефективно повідомляти про місію, бачення та цінності організації. Це допомагає створити відчуття спільної цілі та змінює мислення співробітника з гвинтика в машині на ключову частину команди. Але не можна дозволяти ефективній комунікації бути односторонньою справою. Необхідно заохочувати активне спілкування у організації. Це підвищує міцність стосунків між працівником і роботодавцем і може допомогти розсіяти конфлікт.

- Лише 1 зі 150 співробітників, які стверджують, що їхня організація не має набору цінностей, повністю залучена.
- Співробітники, які кажуть, що їхні організаційні цінності «відомі та зрозумілі», мають у 51 раз більше шансів бути повністю залученими, ніж працівник, який відповідає, що їхня організація не має цінностей, які б були відомі та зрозумілі.
- 25% міленіалів кажуть, що їхня головна мета кар'єри – «позитивно вплинути на мою організацію».

- Співпрацювати, не ізолювати

Заохочуйте співпрацю між співробітниками, щоб зміцнити ідею, що ви є командою. Культура співпраці підкреслює свободу для окремих людей і команд практикувати активне спілкування та обмін знаннями. Це допомагає зруйнувати відокремленість відділів і створює відкритість для обміну ідеями та знаннями.

LMS має бути оснащена яскравою соціальною стрічкою, де учні можуть запропонувати підтримку один одному та разом долати труднощі.

- 86% співробітників і керівників вказують на невдачі на робочому місці відсутність співпраці або неефективне спілкування.
- Інструменти соціальної співпраці використовують 80% підприємств для покращення бізнес-процесів.

- Бути прозорими

Прозорість у відносинах з співробітниками – це спосіб зміцнення довіри. Відсутність прозорості може породити культуру секретності та недовіри, що дуже шкодить будь-якій організації. Коли співробітників навчають культурі прозорості, це створює цикл довіри, що поширюється на транзакції клієнтів. Люди вважають за краще купувати у брендів, яким довіряють.

- 50% співробітників кажуть, що обмін інформацією та даними начальників значно позитивно впливає на продуктивність і мотивацію.

- Дослідження, опубліковані Forbes, показують, що працівники вважають прозорість фактором номер один у визначенні щастя на робочому місці.

- Йти за Лідером

- Потрібно виховувати організаційну культуру. І культура починається на самій вершині сходів. Лідери повинні наочно демонструвати, що вони вірять у основні переконання організації.

- 89% працівників, яких підтримує керівництво, з більшою ймовірністю рекомендуватимуть компанію як хороше місце для роботи.

- 35% міленіалів кажуть, що хорошу культуру праці визначає сильне лідерство.

- 52% професіоналів з управління персоналом назвали зацікавленість керівництва найбільшою перешкодою для зміцнення культури.

- Зворотній зв'язок

Співробітникам потрібен регулярний і збалансований зворотний зв'язок, якщо вони хочуть узгодити свою продуктивність із культурою організації.

- 68% співробітників, які отримують точні та послідовні відгуки, почувуються задоволеними на своїй роботі.

- 89% керівників відділу кадрів вважають, що зворотний зв'язок із колегами та регулярні перевірки покращують організаційну культуру.

- Впровадити гейміфікацію

Відновіть славу культури компанії, перетворивши нудні навчальні матеріали на веселі заняття для співробітників.

Гейміфікація підтримуватиме рівень мотивації співробітників, а учні повертатимуться за новими. Вони вишукватимуть значки та XP, щоб похвалитися своїми колегами в таблиці лідерів! Це створює ідеальне середовище для зміцнення організаційної культури.

- Дослідження Aberdeen Group виявили, що організації, які впроваджують гейміфікацію, покращують залученість на 48%.

- До 2025 року гейміфікація на робочих місцях в основному приваблюватиме працівників тисячоліть.

- 95% співробітників із задоволенням мають у своїй роботі елементи гейміфікації.

- **Винагороджуйте своїх співробітників**

Винагороджуйте своїх співробітників за дії, які найкраще представляють організаційну культуру, яку ви прагнете. Багата культура визнання також зменшить плинність кадрів, забезпечуючи довговічність вашої організаційної культури.

- Компанії, які входять до 20% найкращих за створення «культури, багатой на визнання», мають на 31% нижчий рівень добровільної плинності.

- 90% менеджерів з персоналу погоджуються, що ефективна програма визнання та винагороди сприяє досягненню бізнес-результатів.

- **Поставити виклик**

Надати виклик і можливість для розвитку. Це дозволить співробітникам знати, що в них інвестують. У свою чергу, вони будуть лояльні до організаційної культури.

Постановка викликів такожи підвищує задоволеність роботою, оскільки працівники отримують більшу впевненість у своїх навичках і здібностях.

- 76% мілленіалів вважають можливість професійного розвитку одним із найважливіших елементів культури компанії.

- Працівники, які отримують можливість постійно розвиватися, вдвічі частіше кажуть, що проведуть свою кар'єру в компанії.

- **Заохочуйте соціальне навчання**

Залучіть співробітників до просування культури компанії. Завдяки правильній платформі соціального навчання співробітники можуть відчувати себе вповноваженими навчатися та ділитися інформацією один з одним.

20% навчання відбувається шляхом спостереження за іншими. Залучайте нових співробітників до вашої чудової культури за допомогою їхніх колег. Завдяки потужності соціального навчання новою інформацією легко ділитися. Поведінка також легко засвоюється, без необхідності практикувати її. Збільшення участі означає збільшення залучення.

- Підходи до соціального навчання мають рентабельність інвестицій у співвідношенні 75:1 порівняно з традиційним веб-навчанням.

- 58% професіоналів L&D хочуть запровадити соціальне навчання у свої технології онлайн-навчання.

- Двома найкращими методами, за якими середній працівник навчається найбільше, є «Досвід роботи» (45%) і «Мережа» (30%).

- Створюйте веселі спогади та ритуали

Ви коли-небудь чули приказку: «Вся робота й відсутність ігор робить Джека нудним хлопчиком?» Не дозволяйте нудним Джекам переслідувати ваше робоче місце. Керівник повинен подбати про те, щоб офіс або віддалене робоче місце було веселим і привабливим.

Використовувати ігри та командоутворюючі заходи, щоб активізувати свої команди. Святкуйте успіхи один одного. Проводити змагання.

- Численні дослідження підтверджують сильний вплив емоцій на навчання та досягнення. Таким чином, плекання позитивних емоцій на робочому місці виявляє найкраще у ваших співробітниках, сприяючи підвищенню мотивації та задоволенню.

- Емоційні події (такі як дуже веселі спогади) запам'ятовуються чіткіше та надовше, ніж нейтральні події.

- Дружба на роботі робить вас у сім разів більш залученими до роботи.

- Втілювати культуру гнучкої роботи

Встановлено, що впровадження гнучкої робочої культури покращує моральний стан і продуктивність працівників.

Культури, засновані на взаємній довірі, процвітають. Включаючи гнучкість і гнучкість у робочі графіки та шаблони, це надсилає сигнал, що керівник довіряє своїм співробітникам. У свою чергу, це заохочує лояльність і підвищує рівень залученості та мотивації.

- Дослідження McKinley показує, що 55% працівників очікують, що гнучкі методи роботи будуть частиною їх пакету пільг.

- Люди в компаніях з високим рівнем довіри повідомляють, що на 74% менше стресу, на 106% більше енергії на роботі, на 50% вище продуктивність, на 13% менше лікарняних, на 76% більше залучено, на 29% більше задоволені своїм життям і на 40% менше вигорають.

- Наявність гнучкої культури роботи створює позитивний імідж, що веде до вищої рентабельності інвестицій у наймання та утримання.

- Приймати різноманітність та інклюзивність

Створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища сприяє культурі, зосередженій на шануванні відмінностей з гідністю та повагою. Завдяки цьому кожен відчуває себе комфортно та бажано.

Щоб справді сприяти різноманітності, недостатньо просто визнавати відмінності. Йдеться про визнання цінності кожного працівника, його унікальних якостей та індивідуального внеску. Впроваджуючи заходи, які зменшують дискримінацію та когнітивні упередження, це також сприяє інклюзивності. Коли ви це зробите, ви зможете справді залучити та використати знання та навички, які різноманітна робоча сила може привнести у вашу організацію.

- Компанії, які надають рівні можливості для всіх і наймають для різноманітності, повідомляють про збільшення річного прибутку на 18,5%, ніж компанії, які цього не роблять.

- Дослідження показують, що компанії з найбільшою расовою різноманітністю робочої сили приносять у 15 разів більше доходу, ніж компанії з найменшою расовою різноманітністю команд.

- Захистити добробут співробітників

Щасливі співробітники є торговою маркою того, що робить фантастичну культуру компанії. Культивуючи робоче середовище, зосереджене на добробуті співробітників, керівництво створює атмосферу довіри та підтримки. Коли працівники відчують турботу, вони стають більш залученими та відданими цінностям компанії. Вони можуть навіть стати амбасадорами культурного бренду, згуртовуючи командний дух і доносячи цінності своїм колегам.

- Покращене відчуття благополуччя підвищує продуктивність на 31% і надихає на 59% більше лояльності серед співробітників.

- 60% роботодавців бачать позитивний вплив програм добробуту працівників на утримання працівників. Більше того, 61% вважають, що це покращує взаємодію та загальну продуктивність.

- Створіть культуру навчання високої ефективності

За кожним успішним бізнесом стоїть високоефективна організація, яка інвестує в навчання та розвиток своїх команд. Насправді у провідних компаній у п'ять разів більше шансів мати розширену культуру навчання порівняно з низькоефективними.

Побудувати високоефективну культуру навчання означає розвивати співробітників, які будуть дуже залученими та активними у своїх цілях розвитку. Це також культура, де команди беруть активну участь у обміні знаннями та соціальному навчанні.

- 86% працівників вірять у цінність того, що їх роботодавці надають можливості навчання.

- Співробітники високоефективних компаній залучаються до обміну знаннями в чотири рази більше, ніж співробітники менш ефективних компаній.

- Співробітники, яких компанія підтримує у навчанні, мають на 83% більше шансів почуватися щасливішими на своїй роботі.

Основою успішного бізнесу є сильна команда, що підтримується відмінною корпоративною культурою. Тим більше, враховуючи сучасне робоче місце, яке визначається глобальними та різноманітними командами, зростаючою невизначеністю та зміною тенденцій роботи. Ось чому не дивно, що багатьом компаніям важко створити та підтримувати правильну культуру, яка підтримувала б бізнес у довгостроковій перспективі.[55]

Висновок до другого розділу

Аналіз показників діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» показав, що протягом останніх декілька років відбулось зростання кількості магазинів мережі. Варто зазначити що стрімкий ріст кількості магазинів у 2021 році пов'язаний із купівлею товариством мережі «Фуршет», та відкритті на місці торговельних об'єктів мережі супермаркетів «Сільпо». Крім того, важливою характеристикою є кількість постійних клієнтів мережі. Так протягом досліджуваного періоду відбулась автоматизація системи лояльності та запущено мобільний додаток, кількість унікальних користувачів якого у 2020 році становила 1,5 млн. Аналізуючи результати проведеного аналізу ринку ритейлу України, можна помітити, що компанія посідає друге місце за кількістю відкритих об'єктів.

Крім того, вона також характеризується швидкими темпами росту протягом останніх років. Характерною ознакою компанії є значна розгалуженість серед ринків збуту. Ринковий скоринг підприємства має значення А/3.8, що характеризує високу ринкову потужність та провідну позицію на ринку. Торговельний оборот компанії протягом останніх двох років зріс на 12 млрд. грн, при цьому дохід компанії зріс на 7,3 млрд грн.

Проведений SWOT-аналіз показав що сильними сторонами компанії є:

- розвинена торговельна мережа, ефективне використання ефекту від масштабу,

- низька еластичність попиту на більшість продуктів асортименту,

-наявність власної логістики та власного імпорту, а також наявність унікальної пропозиції на ринку ритейлу України.

Слабкими ж сторонами є значний кредитний тягар, нестабільність розвитку ринку, низький рівень платоспроможності населення України та низький рівень планування.

Отримані результати оцінки діяльності компанії Сільпо-ФУД його завдань і проблем безпосередньо будуть використані при удосконаленні механізмів організаційної культури та іміджу компанії. На підставі проведеного SWOT аналізу були виявлені найбільш сильні і слабкі сторони компанії Сільпо-ФУД, можливості і погрози, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, а також взаємозв'язок між ними.

Розробка корпоративного кодексу є особливо актуальною для ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», не тільки з точки зору формування стабільного, ефективного внутрішнього середовища компанії, але й важливим інструментом реалізації його конкурентоспроможності. Це пов'язано з інтеграцією України у світовий економічний простір і необхідністю підпорядковуватися загальноприйнятим правилам, для залучення державних інвестицій.

Таким чином, створення та впровадження в практичну діяльність компанії корпоративного кодексу має створити сприятливий соціально - психологічний клімат, упорядкувати та формалізувати взаємодію між різними категоріями персоналу, визначити принципи на шляху діяльності організації в зовнішньому середовищі. Все це має позитивно вплинути на розвиток організаційної культури, а відповідно й на ефективність діяльності компанії в цілому. Корпоративний кодекс компанії створюється на довгі роки. Навіть якщо Кодекс повинен мати статус документа обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню. Корпоративний кодекс може змінюватися й доповнюватися. Пропозиції, якщо вони конструктивні, й спрямовані на поліпшення мають прийматися.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що у кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності компанії Сільпо Фуд. Також, здійснено теоретичне обґрунтування й вирішення актуального науковопрактичного завдання щодо удосконалення організаційної культури та іміджу організації в умовах конкурентоспроможності компанії Сільпо Фуд. Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для формування механізмів удосконалення організаційної культури та іміджу компанії Сільпо Фуд.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

Було докладно розглянуто багатоаспектність поняття "Організаційна культура". Багатомірність вживання цього терміну та часто неправильне трактування призводить до того, що управлінською ланкою нехтується, і нерідко відкидається ця система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення ефективності організації або, навпаки, стримують її забезпечення.

З якої б позиції вчені не розглядали феномен організаційної культури, всі наголошують на її важливості як активу, який забезпечує зростання вартості компанії і рівня її конкурентоспроможності. Взаємозв'язок організаційної культури і конкурентоспроможності є тісним і вагомим, а тому організаційна культура повинна стати основним об'єктом уваги керівників підприємств і організацій

Основними заходами щодо формування організаційної культури були названі: поведінка керівника, система стимулювання та мотивації, критерії відбору в організацію, навчання та перенавчання персоналу, традиції, широке впровадження корпоративної символіки, консультанти чи штатні фахівці з управління організаційною культурою, навчання людей необхідності змін,

публічне визначення стратегії та трансляція перспектив, створення умов широкої участі співробітників.

Також зазначено кореляцію між організаційною культурою та її діяльністю. Більше того галузь та спрямованість діяльності організації названі провідними критеріями її визначення. Ускладнюючими факторами для повсюдного впровадження організаційної культури в Україні досі є уповільнений перехід від фокусування на продукти та технології діяльності, так актуальних для ХХ століття у період зростання та завоювання ринкових територій, до важелів утримання ефективності діяльності завдяки акценту на управлінні персоналом. За даними досліджень, у «сильній» культурі найбільше потребує сфера послуг.

Специфіка управління творчим колективом у рамках пропозицій щодо реорганізація організаційної культури зводиться до високого енергетичного рівню покоління, сьогоднішній персонал приходить влаштовуватися до організації з думками «Чи гідна компанія мене». Персонал вирізняє бажання досягти успіху, спрага героїзму, високий рівень домагань. Творчі здібності можуть заглушуватись, коли: відсутні чітко визначені цілі; є підміна цілей; проявляється страх поразки; з'являється страх перед успіхом; існує страх змін; яскраво виражене прагнення безпеки і ін.

Тому з погляду особливостей управління творчим колективом особливо важливо починати дію з удосконалення системи організаційної культури.

Розглянувши показники діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» ми побачили, що протягом останніх декілька років відбулось зростання кількості магазинів мережі. Варто зазначити що стрімкий ріст кількості магазинів у 2021 році пов'язаний із купівлею товариством мережі «Фуршет», та відкритті на місці торговельних об'єктів мережі супермаркетів «Сільпо». Крім того, важливою характеристикою є кількість постійних клієнтів мережі. Так протягом досліджуваного періоду відбулась автоматизація системи лояльності та запущено мобільний додаток, кількість унікальних користувачів якого у 2020 році становила 1,5 млн. Аналізуючи результати проведеного аналізу ринку

ритейлу України, можна помітити, що компанія посідає друге місце за кількістю відкритих об'єктів.

Крім того, вона також характеризується швидкими темпами росту протягом останніх років. Характерною ознакою компанії є значна розгалуженість серед ринків збуту. Ринковий скоринг підприємства має значення $A/3.8$, що характеризує високу ринкову потужність та провідну позицію на ринку. Торговельний оборот компанії протягом останніх двох років зріс на 12 млрд. грн, при цьому дохід компанії зріс на 7,3 млрд грн.

Проведений SWOT-аналіз показав що сильними сторонами компанії є:

- розвинена торговельна мережа, ефективне використання ефекту від масштабу,

- низька еластичність попиту на більшість продуктів асортименту,

- наявність власної логістики та власного імпорту, а також наявність унікальної пропозиції на ринку ритейлу України.

Слабкими ж сторонами є значний кредитний тягар, нестабільність розвитку ринку, низький рівень платоспроможності населення України та низький рівень планування.

Отримані результати оцінки діяльності компанії Сільпо-ФУД його завдань і проблем безпосередньо будуть використані при удосконаленні механізмів організаційної культури та іміджу компанії. На підставі проведеного SWOT аналізу були виявлені найбільш сильні і слабкі сторони компанії Сільпо-ФУД, можливості і погрози, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі, а також взаємозв'язок між ними.

Розробка корпоративного кодексу є особливо актуальною для ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», не тільки з точки зору формування стабільного, ефективного внутрішнього середовища компанії, але й важливим інструментом реалізації його конкурентоспроможності. Це пов'язано з інтеграцією України у світовий економічний простір і необхідністю підпорядковуватися загальноприйнятим правилам, для залучення державних інвестицій.

За допомогою методики оцінки ефективності роботи, основою якої є використання моделі факторно - критеріального аналізу, доведено що ефективність діяльності значно підвищиться по всім факторам. Заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури.

Таким чином, створення та впровадження в практичну діяльність компанії корпоративного кодексу має створити сприятливий соціально - психологічний клімат, упорядкувати та формалізувати взаємодію між різними категоріями персоналу, визначити принципи на напрями діяльності організації в зовнішньому середовищі. Все це має позитивно вплинути на розвиток організаційної культури, а відповідно й на ефективність діяльності компанії в цілому. Корпоративний кодекс компанії створюється на довгі роки. Навіть якщо Кодекс повинен мати статус документа обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню. Корпоративний кодекс може змінюватися й доповнюватися. Пропозиції, якщо вони конструктивні, й спрямовані на поліпшення мають прийматися.

Розробка корпоративного кодексу є особливо актуальною для ТОВ «ФОЗЗІ-ФУД», не тільки з точки зору формування стабільного, ефективного внутрішнього середовища компанії, але й важливим інструментом реалізації його конкурентоспроможності. Це пов'язано з інтеграцією України у світовий економічний простір і необхідністю підпорядковуватися загальноприйнятим правилам, для залучення державних інвестицій.

За допомогою методики оцінки ефективності роботи, основою якої є використання моделі факторно - критеріального аналізу, доведено що ефективність діяльності значно підвищиться по всім факторам. Заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має

стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури.

Таким чином, створення та впровадження в практичну діяльність компанії корпоративного кодексу має створити сприятливий соціально - психологічний клімат, упорядкувати та формалізувати взаємодію між різними категоріями персоналу, визначити принципи на напрями діяльності організації в зовнішньому середовищі. Все це має позитивно вплинути на розвиток організаційної культури, а відповідно й на ефективність діяльності компанії в цілому. Корпоративний кодекс компанії створюється на довгі роки. Навіть якщо Кодекс повинен мати статус документа обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню. Корпоративний кодекс може змінюватися й доповнюватися. Пропозиції, якщо вони конструктивні, й спрямовані на поліпшення мають прийматися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Charles –O`Reilly: How to Creat a culture of Success
- 2 Improving The Organizational Culture As a manager 10.03.2022
- 3 Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Sydney: Collective Learning Australia, 2006. 232p
- 4 [https:// Домашня-я-ОИР Сильпо \(fuzzy.lan\)](https://Домашня-я-ОИР-Сильпо-(fuzzy.lan)) корпоротивний доступ
- 5 Акції [які проходять у мережі супермаркетів Сільпо]. Сільпо. Мережа супермаркетів : URL: <http://silpo.ua/ua/actions/priceoftheweek>
- 6 Антонова А.С. Організаційна (корпоративна) культура як особливий вид загальної культури. *Культура –духовний фундамент бізнесу у світі – 2014.* – С.15-20.
- 7 Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства: Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 2. - С. 158-162.
- 8 Башн Г.І. Башнянин, В.В. Апопій, О.Д. Вовчак янин Г.І. Формування ефективної системи управлінського контролю в умовах системної нестабільності економіки: Вісник львівської комерційної академії. – 2011. – № 36. – С. 45–46.
- 9 Бочкарева Л. Механизм формирования корпоративной культуры. *Вісник УАДУ при Президентові України.* 2003. № 1.С.213-220.
- 10 Браїлов Д. Д., Сергієнко Т.І Особливості управлінського контролю / Д.Д.Браїлов, Т.І.Сергієнко: Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том ІV / Запоріз. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2018. – 236 с. - С. 129-130;
- 11 Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи: Житомирський державний технологічний університет. – 2017. – № 1. – С. 31–37

12 В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ; ред. В. Г. Воронкова Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для ВНЗ; ЗДІА. - К. : Професіонал, 2006. - 567с.

13 В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, В. О. Зуєва ;Економічне обґрунтування проектів: Навч.-метод. посібник для спеціалістів ЗДІА спец. 7.050201 "МОє" ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. - 117 с.

14 В. Г. Воронкова, В. В. Мельник, М. А. Ажажа та ін. ; ЗДІА. Концепція професійної діяльності : Методичний посібник для фахівців галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" напряму 6.030601 професійного спрямування "МОє" - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 123 с.

15 В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа, В. В. Мельник, Т. А. Капустіна Кадровий менеджмент: метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" напряму 6.030601 професійного спрямування "МОє" ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2010. - 130 с.

16 Власне виробництво [у супермаркетах Сільпо]. Сільпо. Мережа супермаркетів URL:http://silpo.ua/ua/about/own_production.

17 Власний імпорт [у супермаркетах Сільпо]. Сільпо. Мережа супермаркетів URL: <http://silpo.ua/ua/about/import>.

18 Власний рахунок: бонусна програма [у супермаркетах Сільпо]. Сільпо. Мережа супермаркетів URL:: <http://silpo.ua/ua/loyalty/about>.

19 Власні торговельні [у супермаркетах Сільпо]. Сільпо. Мережа супермаркетів URL: <http://silpo.ua/ua/about/otm>

20 Возна Юлія Корпоративна культура у формуванні іміджу організації. Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: матеріали IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції 7 листопада 2019 року, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 2019. С. 190-192.

21 Воронкова В. Г. Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту в умовах глобалізації - Запоріжжя, 2009. - С. 110 - 115

22 Воронкова В.Г. Глобальне управління: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» та освітньо-професійної програми «Державне управління». Запоріжжя: ЗНУ. 2020. 162 с.

23 Г. Воронкова, В. В. Мельник, М. А. Ажажа. Менеджмент персоналу: Методичний посібник; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2009. - 83 с.

24 Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств. К.: Кондор, 2004. 180 с.

25 Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.

26 Гаркавенко С. Маркетинг. 5-е вид. доп. Київ : Лібра, 2007. – 720 с.

27 Дитячі [у супермаркетах Сільпо]. Сільпо. Мережа супермаркетів URL: http://silpo.ua/ua/about/childrens_depts/new.php.

28 Дуднева Ю., Кірьян О. Імідж керівника як управлінська та соціально-психологічна категорія. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_15/statti/14Dydnev.pdf

29 Захарова Т.І. Організаційна поведінка М: Вид. центр ЄАОІ, 2015. 262 с

30 Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. 344 с.

31 Звіт торговельних мереж України. Державна служба статистики: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

32 Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб- 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2015. - 485 с., с.132.

33 Колодка А.В., Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. Прометей. 2012. № 2 (38). С. 164–170.

34 Кравченко В. О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035456.pdf>

35 Круглова Н.Ю. Основи менеджменту: навч. посібник М.: КНОРУС, 2015. - 512 с

36 Лозовський О.М. Дрончак І.В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. Молодий вчений. 2016. № 1(1). С. 101-104.

37 Лютковський Дмитро Формування позитивного корпоративного іміджу підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: матеріали IV Міжнародної студентської науковопрактичної конференції 7 листопада 2019 року, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, 2019. С. 240-242. 32

38 Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: Навч. посібник: "Центр навчальної літератури", 2015. – 160 с.

39 Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства. – Навч. посібник.–МАУП–2013.–226с.

40 Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник.–К.:КНЕУ,2009.–132с.

41 Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. – 425 с

42 Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.

43 Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с

44 Нікбахт Е., Гроппеллі А. Фінанси / Пер. з англ. В.Ф.Овсієнка, В.Я. Мусієнка.-К.: Основи, 2003.- 383с.

45 Новікова О.С. Корпоративне управління: Конспект лекцій з курсу. Хмельницький: ХДУ, 2004. 100с.

46 О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, Т.М. Пахомова, В.К. Савчук
Обліково(аналітичний механізм менеджменту підприємств
(теоретико(методологічний аспект): монографія. — К.: ІПК ДЗСУ, 2009. —
226 с

47 Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний
посібник. К.: «Кондор», 2006. 664 с.

48 Павленко А.Ф., Чумаченко М.Г. Економічний аналіз діяльності
підприємств:Наук.доп.–К.:КНЕУ,2015.–88с

49 Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних
структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного
форуму [Текст]. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245—254.

50 Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація,
ефективність. К.: КНЕУ, 2008. 352с.

51 Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч. посібник – К.: Вікар,
2001.178с.

52 Про компанію Google [Електронний ресурс]: Режим доступу:
<https://www.google.com/intl>

53 Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять : ДСТУ
4303:2004. [Чинний від 01-07-2005]. Київ : Держспоживстандарт України,
2005. – 47 с.

54 Салыга С.Я., Желябин В.А., Беличенко А.Г. Стратегическое
управление. Учебно-методические рекомендации к выполнению курсового
проекта по дисциплине. Запорожье: ЗГИА, 2003. 100 с.

55 Статистичні дані growthengineering.co.uk

56 Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної
мережі в умовах контролінгу. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 4 (18). С.
152 - 157.

57 Управління персоналом організації: підручник/За ред. А. Я. Кібанова.
- М.: ІНФРА-М, 2013. - 512 с

58 Хаєта Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.

59 Чупіс А.В. Управління підприємницькою діяльністю: оцінка, організація, прогнозування – Суми: Університет. кн., 2009. – 333с.

60 Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. Маркетинг в Україні. 2009. № 1. С. 46.

61 Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. Вчені записки: зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко; Мво освіти і науки України; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана».

62 Яворська Т.В., Следь А.Н. Оцінка ефективності корпоративної культури ВАТ «Донецький металургійний завод». URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yavorskaya/library/tez1.htm>