

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Вплив організаційної культури на ефективність компанії «Хлібодар»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

The Influence of Organizational Culture on the Efficiency
of the Company «Hlibodar»

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0730-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
В.В. Кочубеєва
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кочубесвій Валерії Валеріївни

1. Тема роботи Вплив організаційної культури на ефективність компанії «Хлібодар»

керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ. упр. Онищенко О.А.

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи організаційної культури сучасного підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Основні поняття та принципи організаційної культури; 1.2 Формування та розвиток організаційної культури; 1.3 Вплив організаційної культури на внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Розділ 2. Оцінка і аналіз організаційної культури компанії «Хлібодар» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Дослідження ефективності організаційної культури в компанії «Хлібодар». Розділ 3. Удосконалення організаційної культури компанії «Хлібодар» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури компанії «Хлібодар»; 3.2 Дорожня карта створення культури безперервності.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2024	13.03.2024
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2024	14.03.2024
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2024	17.04.2024

6. Дата видачі завдання 13.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

(підпис)

В.В. Кочубеєва

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О.А. Онищенко

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

(підпис)

Нормоконтролер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Вплив організаційної культури на ефективність компанії «Хлібодар» : 72 сторінки, 4 таблиці, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що вдосконалення організаційної культури стає стратегічною необхідністю для компаній, які прагнуть досягти успіху та стабільності у динамічному бізнес-середовищі. А організаційна культура виступає ключовим фактором у здатності компаній адаптуватися до нових умов, ідентифікувати та використовувати нові можливості, а також управляти ризиками.

Мета дослідження – проаналізувати роль організаційної культури у формуванні ефективності компанії та визначити конкретні аспекти культури, які можуть впливати на результативність організації.

Об'єкт дослідження – компанія «Хлібодар».

Предметом дослідження є система цінностей, норм, переконань, символів, традицій та практик, що складають унікальний характер чи особистість організації.

В роботі розглянуто теоретичні аспекти організаційної культури та її значення для успішного функціонування компанії. Проведений огляд поточного стану культури в компанії, виявлені проблемні аспекти та обґрунтовані основні причини, що стимулюють необхідність вдосконалення. Запропоновані конкретні рекомендації та стратегії для покращення організаційної культури.

**ОРГАНІЗАЦІОНА КУЛЬТУРА, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ
ОРГАНІЗАЦІЇ, СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

ABSTRACT

Qualification work: «The Influence of Organizational Culture on the Efficiency of the Company «Hlibodar»»: 72 pages, 4 tables, 8 figures. The list of references includes 50 items.

The relevance of the topic is that the improvement of organizational culture is becoming a strategic necessity for companies that seek to achieve success and stability in a dynamic business environment. And organizational culture is a key factor in companies' ability to adapt to new conditions, identify and use new opportunities, and manage risks.

The purpose of the study is to analyze the role of organizational culture in shaping the company's performance and to identify specific aspects of culture that can affect the organization's performance.

The object of the research is the company «Hlibodar».

The subject of research is the system of values, norms, beliefs, symbols, traditions and practices that make up the unique character or personality of the organization.

The paper examines the theoretical aspects of organizational culture and its importance for the successful functioning of the company. An overview of the current state of culture in the company was carried out, problematic aspects were identified and the main reasons, which stimulate the need for improvement, were substantiated. Specific recommendations and strategies for improving organizational culture are offered.

ORGANIZATIONAL CULTURE, MANAGEMENT,
ORGANIZATIONAL EFFICIENCY, STRATEGIES FOR IMPROVING
CORPORATE CULTURE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

B2B – бізнес для бізнесу (від англ. business-to-business, B2B) – маркетинговий термін в економіці, що означає обмін товарами, послугами або інформацією (чи їхній продаж) між компаніями і не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги.

Культура влади (Power Culture) – влада та контроль зосереджені в руках невеликої групи людей або однієї особи. Вирішення питань швидке, але може бути непрозоре та централізоване. Організація діє, як команда, підкорюючись владарю або керівництву;

Культура ролей (Role Culture) – організація орієнтована на структури та регламенти. Комунікація базується на формальних каналах. Рішення приймаються на основі правил та процедур. Основний акцент – на ролях, обов'язках та обов'язках;

Культура задач (Task Culture) – організація фокусується на досягненні конкретних цілей та вирішенні завдань. Групи формуються навколо проєктів та завдань. Гнучкість та тісна співпраця між членами групи важливі для успіху;

Культура екзистенції (Person Culture) – культура, де працівники розглядають себе як самостійних індивідів. Кожен працівник може визначати свої власні цілі та спрямовувати свої дії на їх досягнення. Організація служить виключно як ресурс для досягнення індивідуальних цілей;

КПЕ – ключові показники ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	14
1.1 Основні поняття та принципи організаційної культури	14
1.2 Формування та розвиток організаційної культури	24
1.3 Вплив організаційної культури на внутрішнє та зовнішнє середовище організації	30
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «ХЛІБОДАР»	34
2.1 Загальна характеристика підприємства	34
2.2 Дослідження ефективності організаційної культури в компанії «Хлібодар»	40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «ХЛІБОДАР»	50
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури компанії «Хлібодар»	50
3.2 Дорожня карта створення культури безперервності	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Організаційна культура визначається як сукупність цінностей, переконань, норм, символів і практик, які формують стиль життя в організації та впливають на спосіб взаємодії між її членами. Однією з ключових складових успіху будь-якої компанії є її ефективність, тобто здатність досягати поставлених цілей і завдань.

У цьому контексті, дослідження впливу організаційної культури на ефективність компанії є актуальним і важливим завданням, оскільки вона розкриває суттєві аспекти, які визначають внутрішній стан організації та її конкурентоспроможність на ринку.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження визначається декількома ключовими аспектами:

1. Глобалізація та зміни у бізнес-середовищі: в умовах швидких змін у глобальному бізнес-середовищі, компанії стають більш вразливими до зовнішніх впливів. Організаційна культура виступає як ключовий фактор у здатності компаній адаптуватися до нових умов, ідентифікувати та використовувати нові можливості, а також управляти ризиками.

2. Конкурентоспроможність та інновації: створення ефективної організаційної культури може бути важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Культура, яка підтримує та стимулює інновації, сприяє розвитку та вдосконаленню продуктів та послуг.

3. Людський капітал та задоволеність працівників: високий рівень задоволеності працівників і позитивна організаційна культура зазвичай пов'язані із збільшенням ефективності праці та зменшенням текучості кадрів. Організації, які створюють сприятливе та вдячне для працівників середовище, можуть розраховувати на високий рівень відданості та продуктивності.

4. Етика та соціальна відповідальність: останнім часом споживачі стають все більше обізнаними і вимогливими стосовно етичності та соціальної відповідальності компаній. Організаційна культура, яка підтримує ці цінності, може забезпечити позитивне сприйняття бренду та впливати на вибір споживачів.

5. Управління змінами: організації нерідко зтикаються з необхідністю впровадження стратегічних змін. Ефективна організаційна культура може визначити успіх чи невдачу таких ініціатив, впливаючи на прийняття нововведень та здатність пристосовуватися до нових умов.

Оглядаючи ці аспекти, стає очевидним, що дослідження впливу організаційної культури на ефективність компанії має величезне значення для практичного управління та стратегічного розвитку сучасних організацій.

Мета дослідження полягає в тому, щоб ретельно проаналізувати роль організаційної культури у формуванні ефективності компанії та визначити конкретні аспекти культури, які можуть впливати на результативність організації.

Згідно з поставленою метою, визначені завдання дослідження організаційної культури підприємства, спрямовані на розкриття основних аспектів теми:

1. Аналіз поточного стану організаційної культури:
 - вивчення існуючих документів та матеріалів, що описують організаційну культуру підприємства;
 - збір відгуків та думок працівників стосовно культури організації.
2. Ідентифікація цінностей та норм:
 - визначення основних цінностей, які визначають культуру підприємства;
 - дослідження взаємодії між офіційно заявленими цінностями та реальною практикою в організації.
3. Оцінка впливу культури на поведінку працівників:

- вивчення того, як організаційна культура формує стиль лідерства та стимулює чи гальмує ініціативу та творчість працівників;

- визначення факту, чи інтегрована культура підтримує або гальмує інновації та розвиток персоналу.

4. Вивчення впливу культури на ефективність:

- аналіз відношень між організаційною культурою та ключовими показниками ефективності підприємства (фінансовими, виробничими, інноваційними тощо);

- порівняння ефективності підприємства з аналогічними підприємствами із різними типами культур.

5. Розробка рекомендацій для вдосконалення культури:

- формулювання конкретних рекомендацій для поліпшення організаційної культури на підприємстві;

- визначення потенційних викликів та перешкод для впровадження запропонованих змін.

6. Оцінка впливу організаційної культури на сталість підприємства:

- дослідження взаємозв'язку між культурою підприємства та його стійкістю до зовнішніх змін;

- визначення, як культура впливає на здатність підприємства пристосовуватися до ринкових викликів та змінюватися разом із середовищем.

Ці завдання створюють базу для глибокого та комплексного розуміння ролі організаційної культури в контексті ефективності підприємства і можуть служити основою для формулювання практичних рекомендацій для підвищення результативності та стійкості організації.

Об'єктом даного дослідження є компанія «Хлібодар».

Предметом дослідження є система цінностей, норм, переконань, символів, традицій та практик, що складають унікальний характер чи особистість організації.

Теоретико-методологічною основою даної роботи є наукові та

практичні результати провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців: Горлачук В. В., Песчанська І.Г., Федулова Л. І., Жаліло Я. О., Довгань Л. Ю., Герасимчук В. В. та інших, законодавча база України, періодичні видання і річна фінансова звітність компанії «Хлібодар».

В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми організаційної культури сучасних підприємств з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займались: А.В. Шегда, В.Г. Балан, В.А. Євтушевський, Д.М. Черваньов, А.О. Старостіна, Д.О. Баюра, О.А. Грیشнова, Г.М. Филюк, З.С. Варналій, С.В. Оборська та інші. Серед іноземних класиків слід виділити: М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа.

Методологію дослідження склало використання різноманітних наукових методів та інструментів для збору, аналізу та інтерпретації даних. Нижче подано загальні кроки та методи, які використані у дослідженні організаційної культури підприємства:

1. Літературний огляд:

- аналіз наукової літератури та теоретичних джерел, що стосуються організаційної культури;

- вивчення методів дослідження організаційної культури, що вже використовуються в подібних дослідженнях.

2. Вибір методології:

- визначення основних підходів до дослідження, таких як кількісні, якісні або комбіновані методи;

- розробка конкретних інструментів для збору та аналізу даних.

3. Визначення об'єкту та обсягу дослідження:

- обрання конкретної організації чи групи організацій для дослідження;

- визначення ключових аспектів культури, які будуть вивчені.

4. Збір даних:

- кількісні методи:

- анкетування працівників за допомогою стандартизованих шкал та

опитувальників;

- аналіз кількісних показників (наприклад, статистика відмов, фінансові показники) для оцінки впливу культури на ефективність.

- якісні методи:

- інтерв'ю з ключовими представниками організації;

- групові обговорення та фокус-групи для отримання різних точок зору;

- аналіз внутрішніх документів, які відображають культуру.

5. Аналіз та інтерпретація даних:

- статистичний аналіз кількісних даних (наприклад, кореляційний аналіз, регресійний аналіз);

- тематичний аналіз для якісних даних та визначення ключових тем та зразків;

- порівняння отриманих результатів зі стандартами або існуючими теоретичними моделями.

6. Формулювання висновків та рекомендацій:

- зведення даних та підведення підсумків дослідження;

- розробка конкретних рекомендацій для поліпшення організаційної культури та її впливу на ефективність.

Через використання теоретичних підходів, аналізу практичних випадків та залучення емпіричних даних, дослідження спрямоване на розкриття механізмів впливу організаційної культури на різні аспекти ефективності компаній.

Розмаїття підходів до вивчення організаційної культури та її впливу на ефективність створює основу для проведення глибокого аналізу в даному кваліфікаційному дослідженні.

Значимість цього дослідження полягає в тому, що організаційна культура може бути ключовим фактором, який визначає, наскільки ефективно компанія може вирішувати стратегічні завдання, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати високий рівень задоволення працівників.

Результати цього дослідження можуть стати основою для рекомендацій з управління організаційною культурою та розвитку стратегій, спрямованих на підвищення ефективності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні поняття та принципи організаційної культури

Організаційна культура – це система цінностей, вірувань, норм, символів, традицій і практик, що визначають, як співробітники взаємодіють між собою та із зовнішніми стейкхолдерами в межах конкретної організації.

Організаційна культура формується і розвивається в процесі життєдіяльності організації і може бути витвором її історії, лідерства, стратегії, структури та взаємодії працівників.

Серед головних компонентів системи організаційної культури можна виділити наступні:

1. Цінності: основні переконання і ідеї, які визначають те, що важливо та прийнятно в організації. Цінності можуть включати етичні стандарти, підтримку інновацій, клієнтоорієнтованість тощо.

2. Норми: неписемні правила та способи поведінки, що визначають стандарти взаємодії між працівниками. Норми можуть стосуватися комунікації, підходів до роботи, рішень тощо.

3. Символи та специфічні вирази: певні знаки, символи, лексика або обряди, які використовуються в організації та виражають її ідентичність. Це може бути офіційні логотипи, слогани, або навіть певні стилі одягу.

4. Лідерство та менеджмент: стиль управління та лідерські якості, які відображаються на всіх рівнях організації. Лідери можуть бути важливими агентами формування та зміни культури.

5. Співробітники: поведінка та взаємодія працівників в організації. Взаємодія між колегами, командна робота та загальний підхід до виконання завдань визначають культуру.

б. Стратегія та структура: спосіб, яким організація розробляє свою стратегію та організовує свою структуру може впливати на формування культури.

Таким чином, організаційна культура сучасного підприємства визначається тим, як працівники сприймають, розуміють та взаємодіють один з одним, а також як вони взаємодіють зі своїм оточенням та завданнями організації. Вона може визначати ефективність та стійкість організації в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Основні ключові аспекти, які можуть бути включені у предмет дослідження організаційної культури підприємства відобразимо в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Ключові аспекти дослідження організаційної культури сучасного підприємства

Аспект дослідження	Зміст
1	2
Цінності та переконання	Аналіз основних цінностей, які підтримуються в організації, і які визначають її спільні цілі та підходи до вирішення завдань.
Лідерство та стиль управління	Вивчення ролі лідерів у формуванні та утриманні культури, а також визначення, наскільки стиль управління відображає цінності та норми організації.
Комунікація та взаємодія	Оцінка, як працівники спілкуються між собою та з управлінням, які комунікативні засоби використовуються, і як це впливає на обмін інформацією та рішеннями
Стратегічна адаптабельність	Визначення, наскільки організаційна культура дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.
Рівень інновацій	Дослідження того, як культура сприяє чи гальмує інноваційний потенціал організації, включаючи внутрішні ініціативи та здатність до прийняття ризиків.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Взаємовідносини зовнішнього та внутрішнього оточення	Аналіз того, як культура взаємодіє з партнерами, клієнтами, конкурентами та як вона впливає на стосунки з громадськістю.
Вплив на задоволеність та залученість працівників	Вивчення того, як організаційна культура впливає на ставлення працівників до своєї роботи, рівень мотивації, та загальну задоволеність праці.

Дані аспекти дослідження організаційної культури сучасного підприємства дозволяють глибоко зрозуміти, як організаційна культура формується, взаємодіє та впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Цікавим фактом є те, що поняття організаційної культури сформувалося в таких науках, як філософія, соціологія та психологія і лише потім інтегрувалося до сфери управління.

Перша дефініція організаційної культури як офіційне самостійне визначення надано у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Х. Мольтке, який характеризував організаційну культуру як «...відносини в офіцерському середовищі» [17].

Більш детальним раннім визначенням організаційної культури є визначення за Е. Шейном, на думку якого організаційна культура є: «... комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як правильний образ мислення і почуттів у відношенні згаданих проблем...» [43].

Інша дослідниця організаційної культури – І.А. Ігнатієва – надає наступне визначення: «...Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників...» [22].

Вітчизняні дослідники пропонують наступне визначення поняття організаційної культури: «...це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства...» [45].

Організаційна культура може бути розглянута через різноманітні компоненти та рівні, які разом утворюють її структуру. Відобразимо структуру організаційної культури та основні її складові елементи на рисунку 1.1:

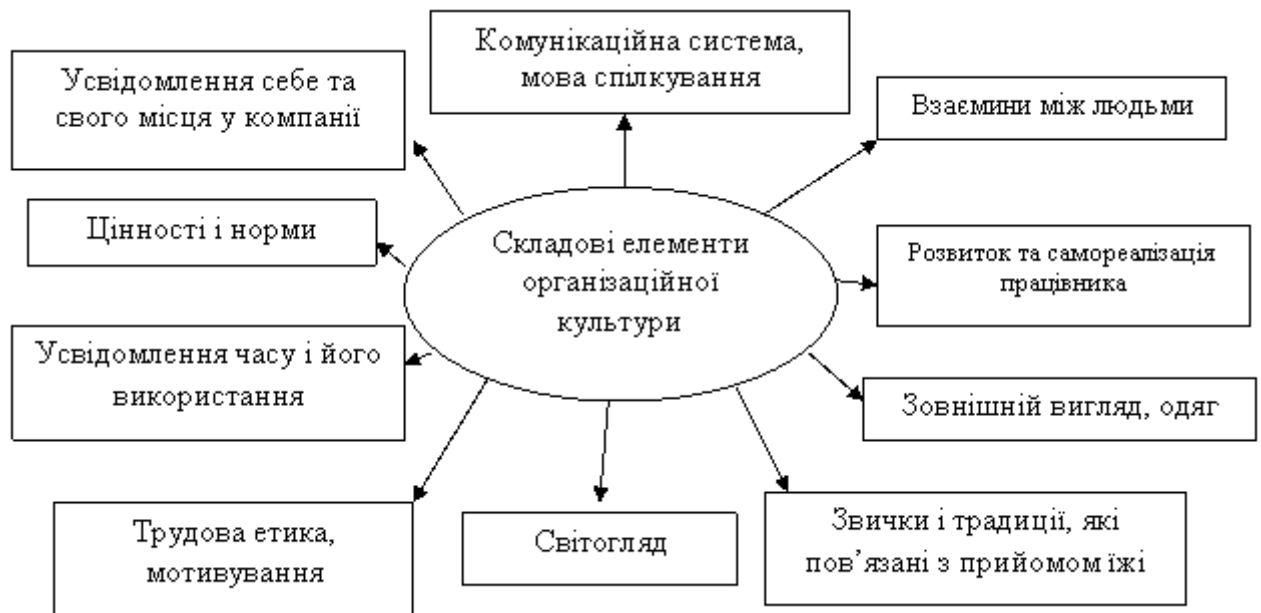


Рис. 1.1 – Структура організаційної культури

Таким чином, основні елементи структури організаційної культури включають:

1. Цінності:

- Цінності представляють собою основні переконання та ідеї, які визначають те, що важливо та прийнятно в організації. Вони визначають, як працівники повинні вести себе та які цілі вони мають переслідувати.

2. Норми:

- Норми є неписемними правилами та способами поведінки, які регулюють взаємодію працівників у внутрішньому середовищі організації. Це може включати правила комунікації, конфліктні ситуації та загальні очікування.

3. Символи та специфічні вирази:

- Символи, логотипи, слогани та інші специфічні вирази відображають ідентичність організації. Ці елементи можуть слугувати символами єдності та принципів.

4. Лідерство та менеджмент:

- Стиль управління та лідерські якості лідерів грають важливу роль у формуванні культури. Лідерство може визначати ставлення до інновацій, сприйняття змін та підтримку співробітників.

5. Ритуали та обряди:

- Ритуали та обряди представляють собою традиції та звичаї, які регулюють робочий процес та взаємодію в колективі. Це може бути все від щоденних звичок до особливих подій та святкувань.

6. Стратегія та структура:

- Організаційна стратегія та структура впливають на культуру, але і самі формуються нею. Гнучка стратегія та структура можуть сприяти більш відкритій та інноваційній культурі.

7. Співробітники:

- Співробітники та їхні взаємодії визначають колективну атмосферу. Диверсифікація та інклюзивність можуть бути важливими аспектами культури, що визначають стосунки між співробітниками.

8. Комунікація:

- Спосіб, яким відбувається комунікація в організації, визначається культурою. Відкрита, пряма комунікація може сприяти розумінню та довірі.

Ці компоненти взаємодіють та впливають один на одного, утворюючи унікальну культуру кожної організації. Важливо зауважити, що культура є

динамічною та може змінюватися відповідно до різноманітних факторів, включаючи лідерство, стратегію та еволюцію організації.

Розуміння культури організації допомагає визначити, що робить її унікальною. Відповідно, виділяють чотири типи організаційної культури (рисунок 1.2):

Кланова культура: співпраця між командами з горизонтальною структурою.

Культура адхократії: люди діляться ідеями та заохочують компанію йти на ризик.

Ринкова культура: фокусується на фінансовому успіху та вкладі кожного працівника.

Культура ієрархії: акцент на кар'єрних шляхах і чітких процесах управління.

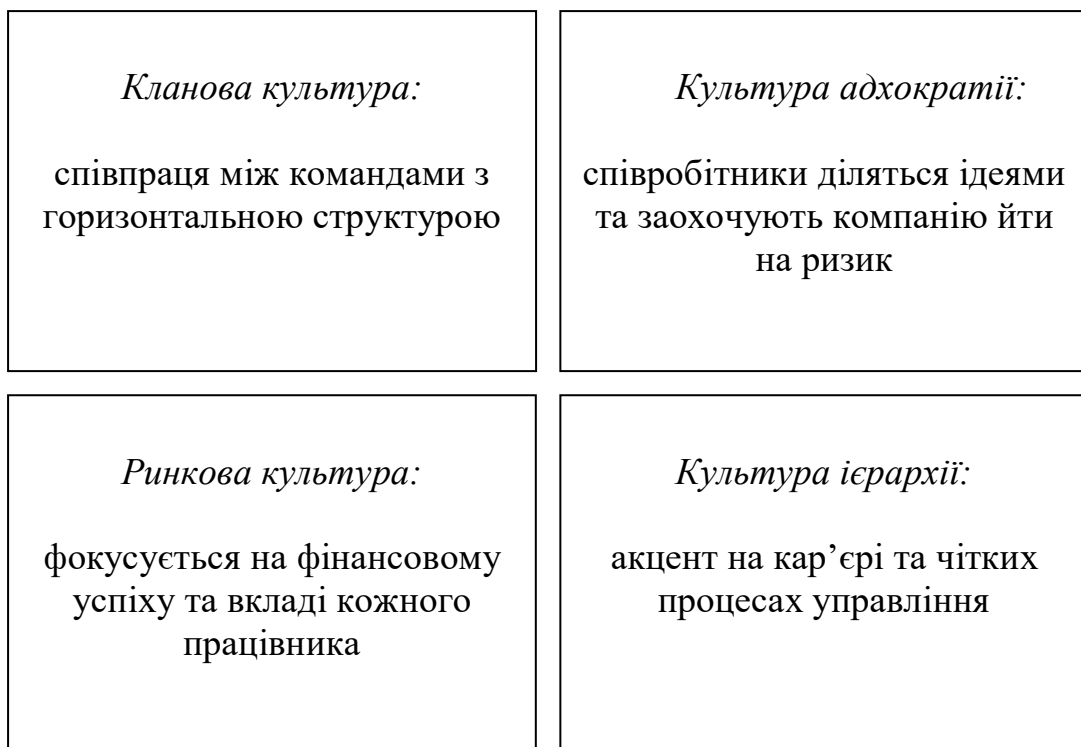


Рис.1.2 – Типи організаційної культури

Представлена вище класифікація типів організаційної культури, звісно, не єдина. Існують різні моделі для класифікації типів організаційної культури.

Однією з найвідоміших та широко використовуваних є модель Кемерона та Квінна, яка також визначає чотири основні типи організаційної культури. Наведемо їхню характеристику:

1. Культура влади (Power Culture):

- Влада та контроль зосереджені в руках невеликої групи людей або однієї особи. Вирішення питань швидке, але може бути непрозоре та централізоване. Організація діє, як команда, підкорюючись владарю або керівництву.

2. Культура ролей (Role Culture):

- Організація орієнтована на структури та регламенти. Комунікація базується на формальних каналах. Рішення приймаються на основі правил та процедур. Основний акцент – на ролях, обов'язках та обов'язках.

3. Культура задач (Task Culture):

- Організація фокусується на досягненні конкретних цілей та вирішенні завдань. Групи формуються навколо проєктів та завдань. Гнучкість та тісна співпраця між членами групи важливі для успіху.

4. Культура екзистенції (Person Culture):

- Це культура, де працівники розглядають себе як самостійних індивідів. Кожен працівник може визначати свої власні цілі та спрямовувати свої дії на їх досягнення. Організація служить виключно як ресурс для досягнення індивідуальних цілей.

Ці типи культур можуть існувати в різних пропорціях в різних організаціях. Також, культура може змінюватися з часом відповідно до змін у лідерстві, стратегії та внутрішніх чи зовнішніх умовах.

Крім цього, інші автори пропонують свої класифікації типів організаційної культури, тож важливо розглядати кілька підходів для отримання повнішого уявлення про різноманіття культур в організаціях.

Класифікація типів організаційної культури може варіюватися в залежності від автора та концепції, яку він використовує. Однією з найбільш відомих і широко використовуваних класифікацій є модель Кемерона та Квінна, наведена раніше. Однак існують й інші підходи. Представимо деякі інші класифікації:

1. Модель Едгара Шайна:

- Відомий вчений з організаційної культури, Шайн пропонує три рівні культури:

- Артефакти: видимі та відчутні аспекти культури, такі як символи, ритуали, формальні структури.

- Єдність та значення: спільні цінності та уявлення, що притаманні групі.

- Основи: ідеології та переконання: глибокі прийняття цінностей та переконань, які визначають основні принципи.

2. Модель Деніса Денісона:

- Ця модель враховує чотири аспекти культури:

- Зосередженість на задачах: ступінь, до якої працівники спрямовані на досягнення конкретних цілей.

- Зосередженість на людях: співвідношення між людськими відносинами та робочими завданнями.

- Контроль: рівень фокусу на контролі та формальності.

- Інновації: ступінь відкритості для нових ідей та експериментів.

3. Модель Чарльза Хеджі:

- Виділяє чотири типи культури:

- Рольова культура: фокус на структурах та формальних правилах.

- Владна культура: спрямованість на індивідуальність та результуючу діяльність.

- Творча культура: підтримка інновацій та творчості.

- Сімейна культура: акцент на взаємодії та співпраці.

4. Модель Герта Хофстеде:

- Ця модель визначає культуру через п'ять основних вимірів, таких як індивідуалізм, колективізм, універсалізм, специфіцизм, і контекст.

5. Модель Отбурна та Густина:

- Заснована на чотирьох типах культури:

- Підприємницька: фокус на результативності та досягненнях.

- Інноваційна: відкритість для нових ідей та експериментів.

- Орієнтована на клієнта: фокус на задоволенні потреб клієнтів.

- Орієнтована на співробітництво: акцент на командній роботі та співпраці.

Ці класифікації надають різні підходи до розуміння організаційної культури. При цьому, важливо враховувати, що в більшості організацій культура може бути комбінацією різних типів.

Історія розвитку організаційної культури охоплює кілька десятиліть і відображає еволюцію у розумінні та управлінні культурою в організаціях. Основні етапи цього процесу представимо в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2 – Історія розвитку організаційної культури

Етап розвитку	Зміст та особливості
Початок 20 століття	На початку 20 століття організаційна культура мало вивчалася. Менеджери фокусувалися на формальних структурах, графіках, розкладах та документах.
30-40 роки 20 століття	В 1930-1940 роках деякі дослідники почали розглядати культуру в організаціях, але це було обмежене розумінням її впливу.
50-60 роки 20 століття	В середині 20 століття з'явилися поняття, що більше уваги приділялося неформальним аспектам організаційного життя. Теоретики, такі як Дуглас МакГрегор та Кріс Арджайл, робили важливі внески в розуміння відносин між керівництвом та співробітниками.
70-80 роки 20 століття	В цей період зацікавленість до організаційної культури виросла. Едгар Шайн визначив поняття «артефакти, символи та значення» і зазначив важливість розуміння глибоких рівнів культури. Виник підхід «групова культура», зосереджений на розвитку спільних цінностей серед співробітників.

Продовження таблиці 1.2

90-ті роки 20 століття	В цей період були розроблені різні моделі класифікації типів організаційної культури. Модель Кемерона та Квінна стала широко використовуваною. З'явилися підходи, що враховують вплив культури на стратегічне управління та результативність підприємства.
2000-нині	Сучасна епоха характеризується докладнішим дослідженням організаційної культури, її взаємозв'язків з лідерством, стратегією та результативністю. Важливу роль відіграє цифрова трансформація та глобалізація в контексті впливу на культуру.

Загальний розвиток організаційної культури відображає зміни в підходах до управління та впливу на навколишнє середовище. Сучасні підприємства розуміють важливість налагодження та підтримки здорової організаційної культури для досягнення успішних результатів та адаптації до бізнес-середовища, що швидкоюється.

Таким чином, необхідно підкреслити, що організаційна культура – це комплексна система цінностей, норм, переконань, звичаїв і практик, що формується в організації та визначає її спільний стиль функціонування та взаємодії між членами команди.

Розуміння організаційної культури стає ключовим фактором для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Це важливий елемент успішного функціонування будь-якої організації, оскільки культура може створювати або стримувати інновації, впливати на залучення та утримання талановитих співробітників, а також визначати ступінь гнучкості та адаптації компанії до змін у середовищі.

Отже, детальне дослідження та управління організаційною культурою є важливими завданнями для лідерів та менеджерів, оскільки це допомагає створити сприятливе робоче середовище, підвищити ефективність та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

1.2 Формування та розвиток організаційної культури

Організаційна культура визначається як сукупність цінностей, норм, поглядів, традицій та способів взаємодії в організації. Розуміння та управління організаційною культурою є важливими для успішного функціонування організації та досягнення стратегічних цілей.

Організаційна культура має величезне значення для успішного розвитку організації і впливає на багато аспектів її функціонування, адже вона не тільки стимулює залученість та мотивацію співробітників, створюючи сприятливий робочий середовище, а й формує цінності та орієнтації, які спільнота працівників покладає в основу своєї роботи. Це важливо для узгодженості та спільної орієнтації в організації.

Крім того, гнучка та відкрита культура сприяє виникненню інновацій та творчих ідей. Привітність до нового та відкритість до експериментів можуть стати важливими для конкурентного переваги.

Організаційна культура може визначати, наскільки ефективно організація адаптується до стратегічних викликів та розвивається відповідно до змін в середовищі.

Культура формує зовнішній вигляд організації та її репутацію. Компанії з сильною та позитивною культурою часто привертають увагу клієнтів, партнерів та талановитих фахівців. Організаційна культура впливає на те, як організація сприймається як бренд роботодавця. Привабливість для талановитих працівників може бути зумовлена сильною корпоративною культурою.

Приваблива культура може стати чинником, що збільшує лояльність працівників та ретенцію. Люди більше схильні залишатися в компанії, де вони відчувають себе частиною спільноти. Згуртована та сприятлива організаційна культура визначає позитивне робоче середовище, де працівники можуть досягати успіху та розвиватися.

Нарешті, позитивна культура може сприяти підвищенню ефективності та продуктивності працівників. Згуртованість та взаємодія в команді можуть поліпшити робочі процеси.

Організаційна культура може створювати атмосферу, яка сприяє співробітництву та командній роботі. Важливо, щоб працівники сприймали один одного як частину великої команди.

Усі ці аспекти вказують на те, що формування та утримання сильної організаційної культури є ключовим для успішного функціонування та розвитку організації. Це не лише забезпечує ефективність внутрішніх процесів, але й впливає на сприйняття компанії у зовнішньому світі.

Крім того, необхідно розуміти, що формування позитивної та привабливої організаційної культури – це неперервний процес, який вимагає зусиль та залучення всіх учасників. Важливо створити культуру, яка відповідає цілям та цінностям організації, а також забезпечує сприятливе та ефективне робоче середовище.

На думку дослідниці питань формування та розвитку організаційної культури сучасних організацій Л.М. Карамушки: «... дану діяльність можна формально описати у вигляді планів, технологій, бізнес-процесів, кваліфікаційних вимог та ін. Але існує також цілий комплекс сформованих переконань, звичок, норм і стереотипів поведінки керівників і співробітників, що проявляються неформальним чином, але при цьому визначають те, як насправді будується вся робота в організації. При цьому, також слід враховувати вплив зовнішнього середовища на організацію, а саме: вплив ринку і соціокультурних факторів...» [30].

Тож, формування та розвиток організаційної культури – це процес, що вимагає уваги, участі та спеціальних заходів з боку керівництва та всіх працівників організації.

Нижче наведемо алгоритм із ключових етапів формування та розвитку організаційної культури (рисунок 1.3):

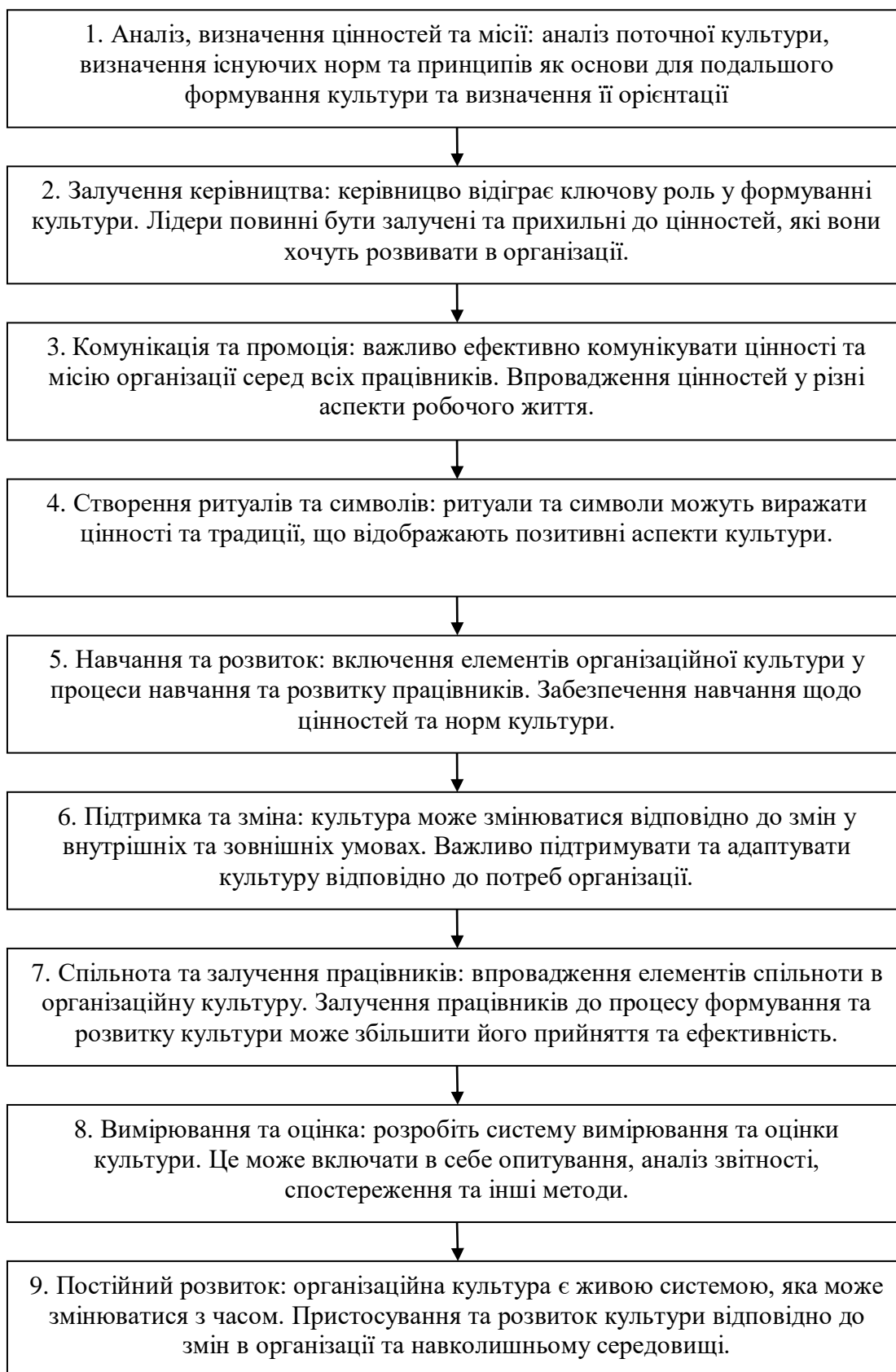


Рис.1.3 – Алгоритм формування організаційної культури

Організаційна культура впливає на всі аспекти бізнесу, від пунктуальності та тону до умов контракту та виплат працівникам. Коли культура робочого місця співпадає зі співробітниками, вони, швидше за все, почуватимуться комфортніше, підтримуватимуться та цінуватимуться. Компанії, які віддають перевагу культурі, також можуть пережити важкі часи та зміни в бізнес-середовищі та стати сильнішими.

Культура є ключовою перевагою, коли мова заходить про залучення талантів і випередження конкурентів. 77 відсотків працівників розглядають культуру компанії, перш ніж подавати заявку, і майже половина працівників залишили б поточну роботу заради нижчої оплати праці в організації з кращою культурою. Культура організації також є одним із головних показників задоволеності працівників і однією з головних причин того, що майже дві третини (65%) працівників залишаються на своїй роботі [50].

Розглянемо Microsoft і Salesforce. Обидві технологічні компанії є виконавцями світового рівня та визнаними брендами, і обидві частково завдячують цьому пріоритету культури. Microsoft, відома своєю жорстокою конкурентоспроможністю під керівництвом Стіва Балмера, була позитивно перетворена Сатьєю Наделлою, який зайняв посаду генерального директора компанії в 2014 році. Він розпочав програму вдосконалення культури компанії, процес, який перевернув конкурентоспроможність на користь безперервного навчання. Замість того, щоб доводити себе, співробітників заохочували вдосконалюватися. Сьогодні ринкова капіталізація Microsoft становить 1 трильйон доларів, і вона знову конкурує з Apple і Amazon як одна з найдорожчих компаній у світі.

Salesforce ставить корпоративну культуру на перший план і зазнає неймовірного зростання за всю свою історію. Марк Беніюфф, засновник і генеральний директор Salesforce, встановив філантропічні культурні норми, якими компанія керувалася протягом останніх двох десятиліть. Усі нові співробітники Salesforce проводять частину свого першого дня волонтерства та отримують 56 годин оплачуваного волонтерського часу на рік. Така

зосередженість на значенні та місії зробила Salesforce одним із найкращих місць для роботи в Америці за версією Fortune, і це також не вплинуло на прибуток: ціна акцій Salesforce щорічно зростала в середньому на 26% щорічно.

В цілому, зміна культури організації важлива, оскільки це може допомогти бізнесу залишатися конкурентоспроможним, залучати найкращих талантів, нові інноваційні продукти чи послуги та створювати позитивне робоче середовище, яке сприяє співпраці.

Організація може змінити свою культуру, але для цього потрібен час. Для цього потрібна підтримка з боку керівництва та орієнтований на людину підхід, який відображається в усіх організаційних системах і практиках і підкріплюється програмами визнання та винагороди.

Змінити культуру організації часто складно, але коли це буде досягнуто, працівники засвоять нову поведінку, ставлення та робочу етику, які відповідають цілям і цінностям організації.

Великий вплив на організаційну культуру, її формування та розвиток мають лідери. Лідери впливають на організаційну культуру шляхом створення та зміцнення організаційної культури та норм робочого місця. Вони роблять це своїми діями та реакцією, які є прикладом для наслідування співробітникам.

Крім того, необхідно розуміти, що організаційна культура розвиватиметься навіть без особливого внеску з боку керівництва, але за відсутності цього впливу та регулювання, вона може бути нездоровою чи контрпродуктивною. Розвиваючи корпоративну культуру, необхідно пам'ятати про три основні прийоми: спілкування, визнання та дії.

Найвищим рівнем розвинутої організаційної культури є етап, коли все і всі в організації синхронізовані. Проекти просуваються плавно, члени команди співпрацюють, щоб досягти успіху для клієнтів, і, здається, постійно з'являються чудові нові ідеї щодо покращення бізнесу. Культурне узгодження – процес узгодження культури, цінностей і цілей організації з її

людьми – є ключовою частиною рецепту успіху бізнесу. Але розрив між компанією та членами команди, які її забезпечують, може підірвати міцні основи, які організація довго будувала.

Розвиток культурного зв'язку не відбувається випадково, особливо коли бізнес зростає. Культура охоплює всі цінності, очікування та практики, якими щодня керуються члени команди та роблять організацію такою, якою вона є. Кожна компанія має свою власну культуру, незалежно від того, намагається вона активно її формувати чи ні. Але чи вірять працівники в цю культуру, і чи варто вірити в культуру – це зовсім інше питання.

Саме тут на допомогу приходять культурне узгодження. Узгодження між робочою силою організації та її культурою може призвести до кращої продуктивності на 9% у порівнянні з цільовими доходами, підвищити продуктивність співробітників до 22% і привести до 16 % кращих репутаційних результатів для компанії [46]. Поєднання співробітників в організації з її культурою на індивідуальному рівні створює загальне розуміння того, чого компанія намагається досягти, і найкращих способів цього досягти.

Таким чином, формування та розвиток організаційної культури – це постійний процес, який вимагає уваги, співпраці та відданості всіх учасників організації. Успішна культура може сприяти досягненню стратегічних цілей та забезпечити високий рівень ефективності та задоволеності працівників. Формування організаційної культури визначає спільні цінності, норми та способи взаємодії між членами команди, створюючи унікальне ідентифікаційне середовище.

Регулярний моніторинг та оновлення культури дозволяють організації залишатися адаптивними та конкурентоспроможними в динамічному бізнес-середовищі. Формування позитивної та відкритої організаційної культури сприяє підвищенню ефективності, залученню талановитих працівників та досягненню стратегічних цілей.

1.3 Вплив організаційної культури на внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Цікавим з практичної точки зору є питання впливу організаційної культури на внутрішнє та зовнішнє середовище організації, адже даний ефект має велику вагу в ефективності та успішності організації в цілому.

Організаційна культура впливає на всі аспекти організаційного життя, включаючи спосіб прийняття рішень, ставлення до змін, взаємодію в команді, адаптацію до стратегічних завдань та багато інших аспектів. Вона може бути видимою через символи, ритуали, лідерство та інші прояви, але також включає глибоко закріплені уявлення та переконання.

Структурно вплив організаційної культури на внутрішнє та зовнішнє середовище організації можна відобразити на рисунку 1.4:



Рис. 1.4 – Вплив організаційної культури на внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Вплив організаційної культури на внутрішнє середовище організації, зокрема – на діяльність підприємства та його працівників може бути значущим і розглядатися з різних перспектив.

Наведемо деякі ключові аспекти впливу організаційної культури на внутрішнє середовище організації:

1. Залученість та мотивація працівників:

- Сильна організаційна культура може сприяти високому рівню залученості працівників, стимулюючи їхню самомотивацію та захопленість своєю роботою.

- Цінності та цілі організаційної культури можуть збігатися зі значущими аспектами для працівників, що полегшує формування позитивної атмосфери на роботі.

2. Ефективність та продуктивність:

- Організаційна культура може впливати на рівень продуктивності працівників. Наприклад, культура, що підтримує інновації та творчість, може стимулювати ефективнішу роботу.

- Заохочення роботи в команді та відкритий обмін інформацією можуть сприяти вдосконаленню робочих процесів та підвищенню продуктивності.

3. Ретенція та привабливість роботодавця:

- Сильна, позитивна культура може бути фактором, який збільшує ретенцію працівників, оскільки вони більш схильні залишатися на роботі в компанії, де вони відчувають себе частиною спільноти.

- Приваблива організаційна культура може також бути конкурентною перевагою на ринку праці, де кандидати вибирають роботодавців, враховуючи не лише фінансові умови, але й атмосферу в компанії.

4. Стратегічна адаптабельність:

- Гнучка організаційна культура може допомагати компанії адаптуватися до змін в економічних умовах, технологічних та ринкових тенденціях.

- Культура, що підтримує відкритий діалог та ініціативу працівників, може полегшувати впровадження нових ідей та стратегій.

5. Задоволення та здоров'я працівників:

- Позитивна культура може впливати на загальне задоволення працівників та їхнє фізичне та психічне здоров'я.

- Стійкість до стресів та підтримка балансу між роботою та особистим життям можуть бути складовими здорової організаційної культури.

Тобто, в даному сенсі, організаційна культура визначає «як ми тут робимо справи» та може бути критичною для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення високої якості робочого середовища для працівників.

При цьому, необхідно розуміти, що організаційна культура взаємодіє не лише зі внутрішнім середовищем організації, але й має важливий вплив на її зовнішнє середовище. Цей вплив може виявлятися у різних аспектах:

1. Стосунки з клієнтами:

- Організаційна культура визначає ставлення працівників до клієнтів та як вони взаємодіють з ними.

- Позитивна культура може створювати сприятливий клімат для взаємодії з клієнтами, що може призвести до збільшення лояльності та задоволеності клієнтів.

2. Зв'язки з партнерами та постачальниками:

- Організаційна культура впливає на спосіб взаємодії з партнерами та постачальниками. Наприклад, культура взаємодовіри та партнерства може сприяти ефективному співробітництву.

- Культура також може визначати етичні стандарти та взаємні зобов'язання в бізнес-відносинах.

3. Зовнішні відносини та репутація:

- Організаційна культура відбивається на зовнішньому вигляді компанії та впливає на її репутацію.

- Компанії з сильною та позитивною культурою часто вважаються привабливими для клієнтів та партнерів, що може мати позитивний ефект на їхнє ділове ставлення.

4. Участь у громадському житті:

- Організації з активною культурою часто беруть участь у благодійних, соціальних та екологічних програмах.

- Внутрішні цінності та готовність до відповідальності перед суспільством можуть впливати на імідж компанії.

5. Адаптація до змін у законодавстві та галузевих стандартах:

- Культура може визначати готовність компанії адаптуватися до змін у законодавстві, стандартах галузі та соціальних вимогах.

- Гнучка та відкрита культура може полегшити впровадження нових стандартів та норм.

6. Взаємодія з громадськістю:

- Організації взаємодіють з громадськістю через свої соціальні та корпоративні ініціативи.

- Культура формує підходи до взаємодії та визначає ставлення до соціальних питань.

Таким чином, загальною ідеєю в дослідженні впливу організаційної культури на зовнішнє та внутрішнє середовище організації є те, що організаційна культура визначає спосіб, яким компанія взаємодіє зі своїм оточенням, визначає свої цінності та впливає на сприйняття та ставлення до неї як до соціального учасника.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ «ХЛІБОДАР»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Торгова марка «Хлібодар» входить до складу національної групи компаній «HD-group». Функціонуючи як агрi-фуд платформа, HD-Group є сервісним центром з набором аутсорсингових функцій на B2B ринку – від виробництва товарів до надання сервісних послуг з організації закупівель та логістики [47].

Компанія «Хлібодар» розпочинала свою діяльність у 1997 році як «Агротекс» – невелика компанія з постачання борошна на запорізькі хлібозаводи. А вже сьогодні команда компанії складається з більш ніж 2300 професіоналів, продукція реалізується по майже 5000 точок продажів в п'яти регіонах України.

Компанія «Хлібодар»TM об'єднала в собі Хлібокомбінати Запоріжжя №1, №3 та №5, Мелітопольський хлібокомбінат, Оріхівський хлібокомбінат та Бердянський хлібокомбінат [42].

Продукція виробляється виключно з високоякісної сировини. Сучасна виробнича лінія дозволяє виготовляти продукцію як за традиційними, так і за сучасними рецептами. А завдяки тому, що компанія має власну логістичну транспортну компанію, клієнти отримують найсвіжішу продукцію в зручному для них місці [42].

Продукція Хлібодару перевірена роками та постійними покупцями. На всіх хлібокомбінатах запроваджена міжнародна система НАССР, тому клієнти можуть бути впевненими в безпечності виробництва. Вся продукція має затвержені сертифікати якості. З 2017 року команда розпочала процес трансформації, щоб відповідати сучасним викликам виробництва. Тому

наразі, тому на разі на всіх виробництвах встановлено найсучасніше автоматизоване обладнання [42].

Компанія працює у всіх напрямках збуту – від дитячих садочків до найбільших супермаркетів країни. Продукція компанії – це не тільки про якість, це традиції українського хлібопечення поєднані з сучасними технологіями, мистецтвом і добрими руками [42].

Компанія активно працює на експорт (рисунок 2.1). Країнами-партнерами компанії «Хлібодар» є: США, Південна Корея, Ізраїль, Ірак, Іспанія, Португалія, Греція, Кіпр, Італія, Німеччина, Великобританія, Словаччина, Чехія, Польща, Румунія, Литва, Латвія, Естонія, Швеція, Білорусія, Молдова, Азербайджан, Канада, Грузія [42].

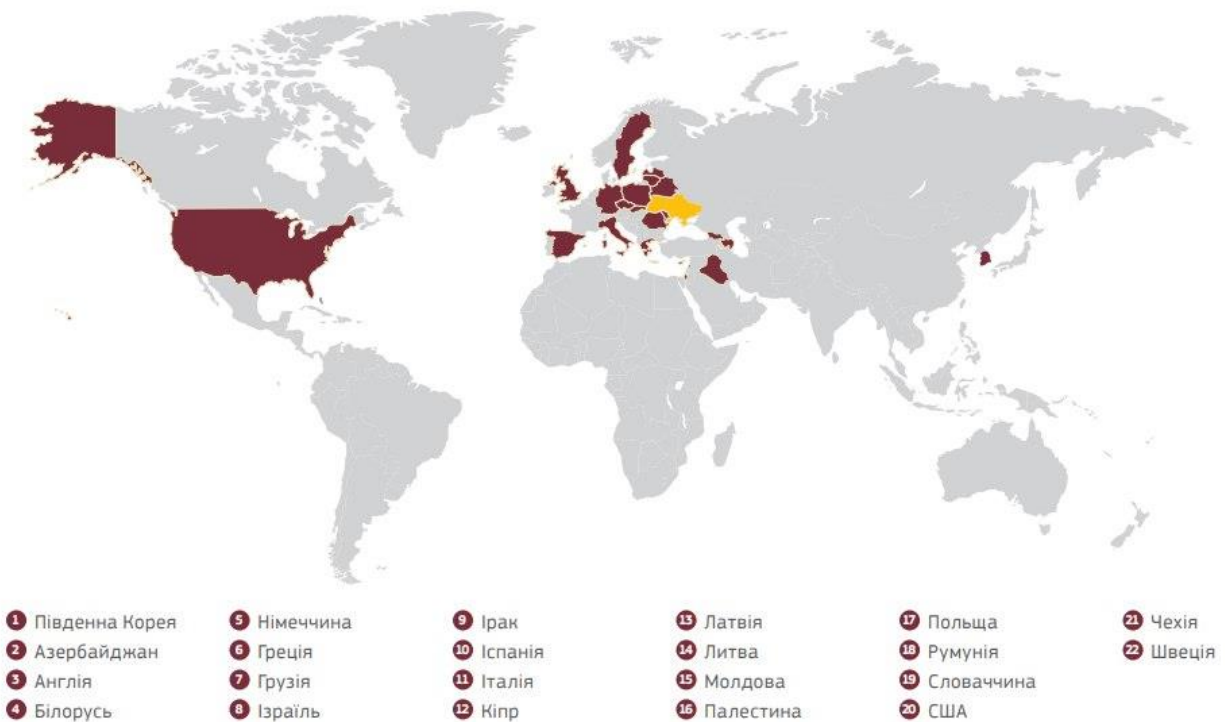


Рис. 2.1 – Країни-партнери компанії «Хлібодар»

Досвід експортних відвантажень компанії дозволяє оперативно і якісно задовольнити запити клієнтів, враховуючи безліч нюансів, і скорочує ризики покупця по імпорту продукції. Компанія також надає послуги з консолідації

товарів: продуктів харчування з режимом зберігання 18+-5С. Дані послуги вигідні покупцям, так як за однієї точки завантаження зменшується витрати на експедирування вантажів, знижується навантаження менеджера на ведення контракту, адже компанія має контракти з великою кількістю іноземних компаній, що полегшує вхід на ринок, а також відправлення невеликих партій товарів стає можливою і рентабельною [42].

Організаційна структура ТОВ «Хлібодар» – лінійно-функціональна. Представимо її на рисунку 2.2:

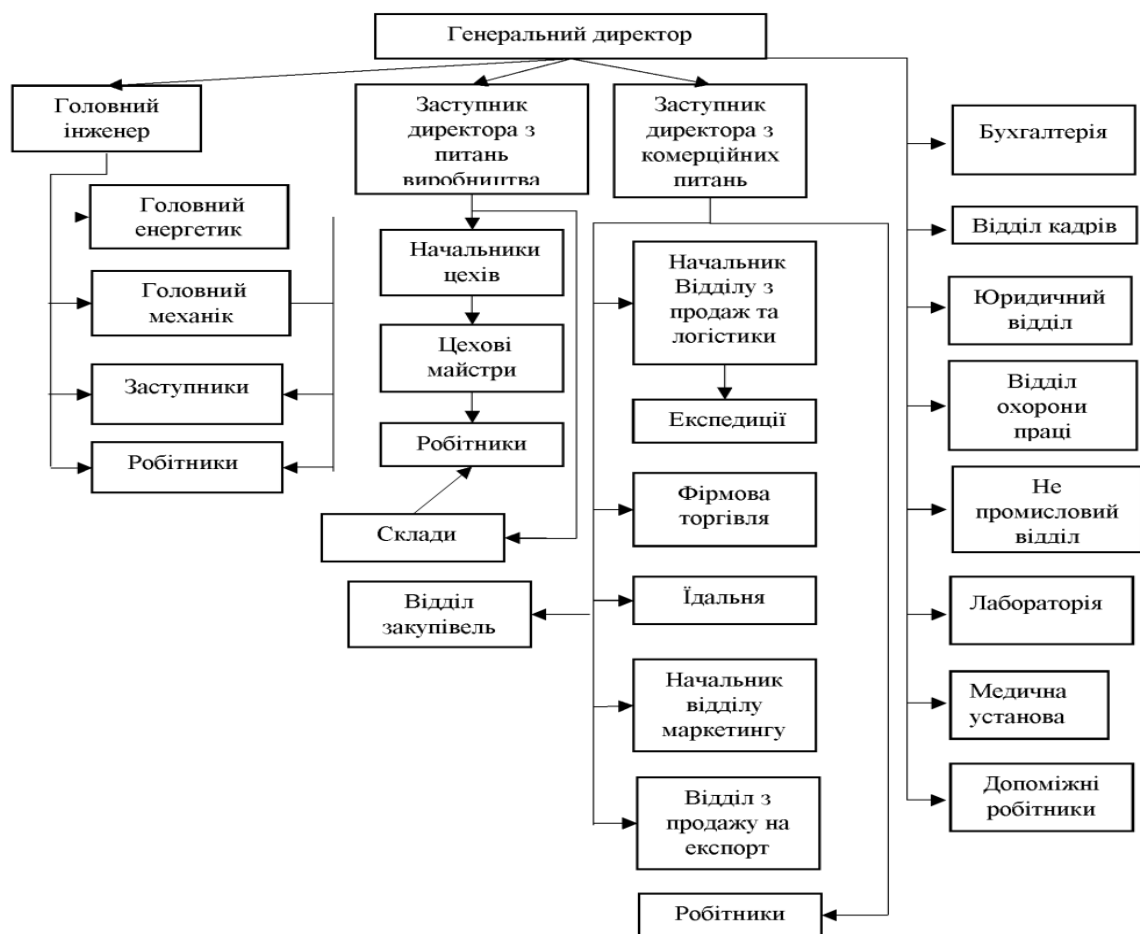


Рис. 2.2 – організаційна структура компанії «Хлібодар»

Попит на ринку хлібу є великою частиною харчової індустрії та залежить від ряду факторів. Визначальні чинники, що впливають на попит на хліб, включають такі аспекти:

1. Демографія: розмір та структура населення визначають загальний попит на продукти харчування, включаючи хліб. Населення зростає або змінює свій склад, що може впливати на попит на харчові продукти.

2. Економіка: економічна ситуація у країні впливає на покупельну спроможність споживачів. У періоди економічної нестабільності споживачі можуть звертати увагу на більш доступні продукти, такі як хліб.

3. Зміни в стилі життя та звичках споживачів: зміни у стилях життя, включаючи швидкість життя, підвищення свідомості щодо здоров'я та збалансованого харчування, можуть впливати на вибір харчових продуктів, включаючи хліб.

4. Тренди в харчовій індустрії: зміни в споживчих уподобаннях, наприклад, попит на хліб з натуральними інгредієнтами або хліб з високим вмістом клітковини, можуть впливати на попит на конкретні види хлібу.

5. Здоров'я та харчова безпека: фактори, пов'язані з здоров'ям та безпекою харчових продуктів, можуть впливати на споживчий вибір. Зростаюча свідомість споживачів про якість та походження продуктів може впливати на попит на органічний або місцевий хліб.

6. Сезонні фактори: споживачі можуть звертати більше уваги на певні види хлібу в різні сезони року, а також під час святкових періодів.

Ринок хлібу є досить стійким, оскільки хліб є основним продуктом харчування для багатьох людей. Проте, зрозуміння зазначених факторів може допомогти виробникам і торговцям ефективно відповідати на зміни в попиті та адаптуватися до потреб споживачів.

Одним з інструментів дослідження та аналізу позиції підприємства на ринку є матриця Хассі. Матриця Хассі (також відома як матриця Хассі-Веїл) — це інструмент стратегічного управління, який використовується для аналізу позиції підприємства на ринку відносно двох основних факторів:

ринкового зростання і частки ринку. Представимо позицію компанії «Хлібодар» за матрицею Хассі на рисунку 2.3:



Рис.2.3 – положення компанії за матрицею Хассі

Близько 60% виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні припадає на шість найбільших компаній – ПАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group [26].

Обсяг долі ринку хлібу та хлібобулочних виробів в Україні представимо в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів підприємствами України [26].

Компанія-виробник	Доля ринку (у відсотках)
1	2
Концерн «Хлібпром» (м. Львів)	15,6%

Продовження таблиці 2.1

1	2
ПАТ «Київхліб» (м. Київ)	13,5%
«Lauffer Group» (м. Донецьк)	13,0
ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ)	11,1
ТМ «Кулиничі» (м. Харків)	9,4
ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький)	8,8
ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) –	5,9%

На сьогодні, можна виділити загальні тенденції та можливі виклики, які можуть впливати на підприємства-виробники хлібу в Україні, зокрема – й на компанію «Хлібодар»:

1. Економічні труднощі: воєнна криза призвела до економічних труднощів, зниження споживчого попиту та збільшення витрат на виробництво, що впливає на прибутковість підприємств.

2. Нестабільність виробничих ланцюгів: з воєнною кризою та постковідом виникли проблеми з постачанням сировини та інших ресурсів, що використовуються у виробництві хліба. Хоча дані проблеми й мали поступове вирішення, на певних етапах це все ж таки призвело до нестабільності виробничих ланцюгів.

3. Зменшення споживчого попиту: економічна нестабільність та зростаючі ціни можуть призвести до зменшення споживчого попиту на хліб та інші харчові продукти. Хоча, хлібу це стосується й в найменшій кількості.

4. Зростання витрат на енергію та виробництво: зміни у геополітичних умовах впливають на ціни на енергію та ресурси, що збільшило витрати підприємств на виробництво хліба.

5. Несприятливий валютний курс: зміни валютного курсу внаслідок геополітичних подій вплинули на вартість імпортованих матеріалів та обладнання для виробництва хліба.

Досліджуючи вплив зовнішнього середовища на виробництво хліба в Україні, необхідно відзначити, що ситуація може змінюватися, і реальний

вплив на підприємства буде залежати від конкретних умов та заходів, які приймаються національними та міжнародними органами.

2.2 Дослідження ефективності організаційної культури в компанії «Хлібодар»

Оцінка ефективності організаційної культури є важливим завданням для керівництва та менеджменту компанії, оскільки вона дозволяє зрозуміти, наскільки успішно культура сприяє досягненню стратегічних цілей та підтримує позитивне робоче середовище.

Наведемо кілька ключових кроків для оцінки ефективності організаційної культури:

1. Аналіз цінностей та переконань: дослідження офіційних заявлених цінностей компанії та порівняння їх із реальними практиками та поведінкою працівників. Визначення, наскільки вони відображаються в щоденних діях та рішеннях.

2. Оцінка комунікаційних процесів: визначення, які канали комунікації використовуються в організації та як ефективно вони працюють. Оцінка відкритості та прозорості комунікацій між різними рівнями керівництва та співробітниками.

3. Вивчення лідерського стилю: дослідження стилю лідерства, що практикується в організації. Визначення, чи сприяє він створенню відкритої та сприйнятливої культури, або ж можливо, він створює бар'єри для співпраці та інновацій.

4. Оцінка рівня задоволеності працівників: анкетування або опитування серед співробітників для визначення їхнього рівня задоволеності роботою та робочого середовища. Особливу увагу слід звернути на фактори, що впливають на мотивацію та залучення працівників.

5. Аналіз відносин в колективі: вивчення взаємин між працівниками та командами. Перевірка того, чи існують конфлікти, і як вони вирішуються, а також як співпрацюють різні підрозділи та відділи.

6. Врахування результатів бізнесу: оцінка того, наскільки організаційна культура впливає на фінансові та операційні показники компанії, включаючи прибутковість, рівень залученості клієнтів та співпраці з партнерами.

Після проведення оцінки можна розробити план дій для вдосконалення організаційної культури та впровадження змін, які сприятимуть досягненню більш високої ефективності та успішності компанії.

Критерії оцінки організаційної культури на підприємстві відобразимо на рисунку 2.4:

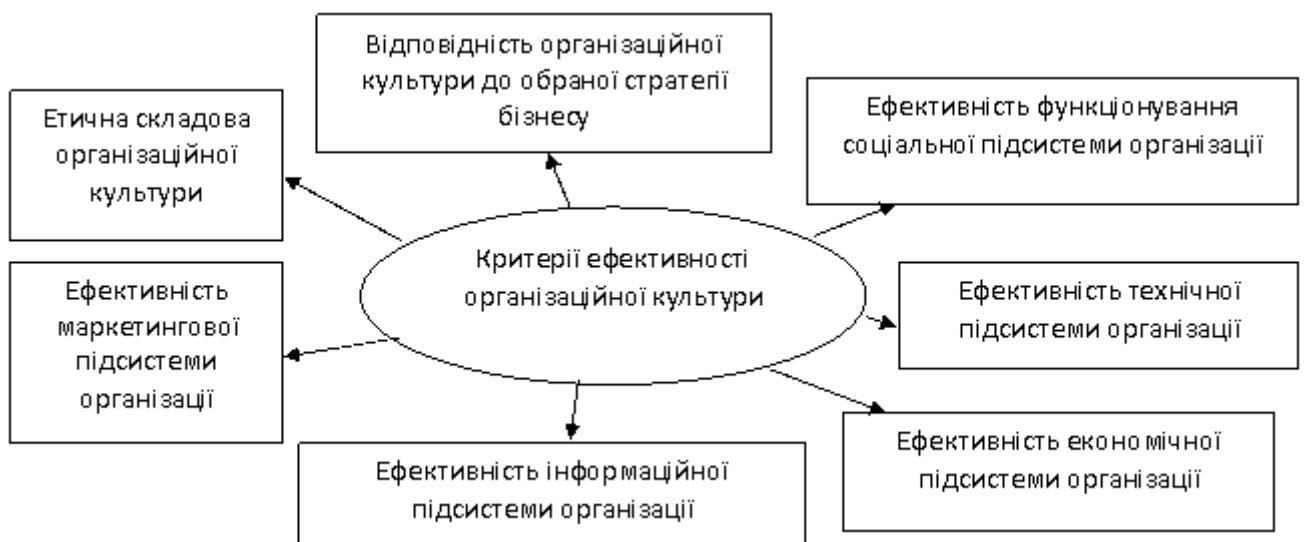


Рис. 2.4 – Критерії ефективності організаційної культури

Дослідження організаційної культури компанії «Хлібодар» виявило, що керівники компанії розуміють важливість культури у розвитку компанії та вважають її однією з головних переваг, що об'єднує співробітників задля досягнення поставленої мети компанії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Про цей факт свідчать проведені

опитування, та анкетування на хлібокомбінатах Запоріжжя №1, №3 та №5, а також дослідження сайту та інформаційних ресурсів компанії.

«Хлібодар» визначає такі основні цінності, яких мають дотримуватися співробітники компанії:

- загальна повага,
- інноваційна діяльність,
- командний дух.

Щодо керівників – то їм необхідні:

- об'єктивність прийнятих рішень,
- вміння бути прикладом наслідування і мудрість.

Таким чином, в ході дослідження, нами було виділено такі основні особливості організаційної культури компанії:

- інтегруючий характер;
- цілеспрямованість;
- історична визначеність;
- стимулюючий характер;
- регулюючий характер.

Інтегруючий характер організаційної культури передбачає, що співробітники об'єднані, а в організації складається стан внутрішньої цілісності культури. У співробітників формується почуття приналежності до цієї організації та відбувається підвищення продуктивності їхньої праці.

Інтегруючий характер організаційної культури компанії «Хлібодар» відображається у її здатності об'єднувати та сприяти співпраці між працівниками, різними відділами та рівнями управління. Така культура підтримує єдність цілей, спільне розуміння та взаємодію всіх учасників організації.

Наведемо деякі ключові аспекти інтегруючої організаційної культури компанії «Хлібодар»:

1. Спільні цінності та цілі: інтегруюча культура сприяє розвитку спільних цінностей та цілей серед працівників і керівництва. Всі учасники

організації розуміють і підтримують основні цілі та відчують єдність у виконанні стратегічних завдань.

2. Співпраця та взаємодія: культура сприяє розвитку співпраці та взаємодії між різними відділами та командами. Протистояння та конфлікти між різними частинами організації мінімізуються, а співпраця сприяє досягненню спільних цілей.

3. Комунікація: культура підтримує відкриту та ефективну комунікацію в організації. Прозорість та доступність інформації сприяють обміну ідеями та сприяють розумінню між працівниками та керівництвом.

4. Толерантність та різноманітність: культура визнає та цінує різноманіття працівників і їхніх думок. Вона підтримує толерантне середовище, де кожен відчуває себе прийнятним та поважним.

5. Спільний досвід і навчання: культура сприяє обміну досвідом та взаємному навчанню серед працівників. Здійснюється пошук найкращих практик та використання спільного досвіду для покращення процесів та результатів.

6. Підтримка розвитку працівників: культура стимулює особистий і професійний розвиток працівників, забезпечуючи доступ до навчальних можливостей та підтримки в кар'єрному зростанні.

В цілому, інтегруюча організаційна культура компанії створює сприятливе середовище для спільної роботи, розвитку та досягнення цілей компанії, що сприяє її успішності та стійкості в динамічному бізнес-середовищі.

Цілеспрямованість є важливою особливістю організаційної культури компанії, оскільки вона визначає спрямованість та цілі, які визнаються та дотримуються всіма членами організації. Даний компонент організаційної культури компанії виражається в наступних чинниках:

1. Ясність місії та цілей: у цілеспрямованій культурі компанії існує чітка місія, що описує основну мету та значення існування компанії, а також конкретні цілі, які визначаються для досягнення цієї місії.

2. Спільне розуміння цілей: всі члени організації розуміють та приймають основні цілі компанії та діляться їхнім значенням. Це сприяє спрямованості зусиль та вирішенню конфліктів у спільному напрямку.

3. Координованість дій: у цілеспрямованій культурі члени організації працюють разом для досягнення спільних цілей, координуючи свої дії та ресурси для максимального впливу.

4. Система винагород: організація створює систему винагород та стимулювання, яка сприяє досягненню цілей компанії та підтримує цілеспрямовану культуру.

5. Постійна орієнтація на результат: у цілеспрямованій культурі основний акцент робиться на результати та досягнення цілей, а не лише на процесах чи процедурах.

6. Фокус на сталому вдосконаленні: цілеспрямована культура стимулює постійне вдосконалення та інновації з метою досягнення поставлених цілей.

7. Відповідальність за результати: у цілеспрямованій культурі кожен працівник відчуває відповідальність за досягнення цілей компанії та вчинки відповідно до цієї мети.

Тож, цілеспрямованість є однією з ключових складових ефективної організаційної культури, оскільки вона сприяє зосередженості та спільним зусиллям для досягнення стратегічних цілей компанії. Вона може створювати позитивне робоче середовище, підтримувати мотивацію працівників та сприяти успішності бізнесу в цілому.

Історична визначеність в організаційній культурі компанії вказує на те, що ця культура формується на основі довгострокових та історичних чинників, які визначаються минулим досвідом, традиціями та цінностями організації.

Історія торгової марки «Хлібодар» розпочалася в 1997 році, але підприємства, що входять до складу компанії мають набагато давнішу історію. Наприклад, Запорізький хлібокомбінат № 1 розпочав свою

діяльність у 1947 році. Тож, компанія має достатньо давню історію і цей чинник є дуже важливим та визначальним для специфіки організаційної культури компанії.

Більш детальне визначення даного чиннику дало змогу зробити наступні висновки про роль історичної визначеності в організаційній культурі компанії:

Історичний досвід організації впливає:

- на формування та закріплення традицій, цінностей та норм, які стають частиною культури компанії. Ці традиції можуть бути передані з покоління в покоління та відображають історичний контекст діяльності організації;

- на стиль та засоби комунікації в компанії. Наприклад, організація, яка має довгу історію, може використовувати традиційні методи комунікації, такі як особисті зустрічі або структуровані збори;

- на стиль та підходи до лідерства. Керівники можуть враховувати історичний досвід та традиції при прийнятті стратегічних рішень та розвитку культури компанії;

- на структуру та організаційну архітектуру компанії. Наприклад, організація може зберігати традиційні методи управління або організаційні структури, які виникли в минулому;

Крім того, історичний досвід сприяє розвитку сильного командного духу в організації, особливо якщо компанія має важливу історію успіхів або випробувань, які зміцнюють її спільну ідентичність.

Також, історична визначеність сприяє стабільності та стійкості в організації, оскільки вона базується на довгострокових цінностях та традиціях, які допомагають компанії подолати труднощі та виклики.

Таким чином, історична визначеність в організаційній культурі компанії є сильною конкурентною перевагою, яка дозволяє їй зберігати свою ідентичність та ефективно адаптуватися до змін у динамічному бізнес-середовищі.

Стимулюючий характер організаційної культури компанії відображається у способах, якими компанія стимулює та підтримує своїх працівників для досягнення високих результатів та постійного розвитку. Серед ключових аспектів стимулюючої організаційної культури компанії «Хлібодар» відзначимо наступні:

1. Мотивація та винагороди, що включає не лише фінансові стимули, але і нематеріальні винагороди, такі як визнання, похвала та можливості для розвитку.

2. Розвиток кар'єри: компанія забезпечує своїм працівникам можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це включає програми навчання та розвитку, менторство, можливості для переходу на нові посади або росту в межах поточної посади.

3. Стимулююче середовище: культура компанії створює стимулююче та вдячне робоче середовище, де працівники почуваються важливими та заохоченими до внесення власного внеску у розвиток компанії. Це включає сприятливу атмосферу співробітництва, відкритість до ідей та ініціатив працівників.

4. Інноваційність: культура компанії сприяє розвитку інновацій та творчості серед працівників. Компанія стимулює і підтримує новаторські ідеї та допомагає їх реалізації, що сприяє постійному розвитку та конкурентоспроможності.

5. Здоров'я та добробут: компанія підтримує здоров'я та добробут своїх працівників, забезпечуючи програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я, гнучкі графіки роботи та сприятливе робоче середовище, що проявило себе дуже вагомим фактором зміцнення організаційної культури в постковідний та воєнний періоди.

6. Відкритість до змін: культура компанії сприяє відкритості до змін та інновацій, що допомагає компанії адаптуватися до нових умов та змінюватися відповідно до потреб ринку.

Загалом, стимулююча організаційна культура компанії сприяє підвищенню мотивації, залученості та продуктивності працівників, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей та успішності компанії в цілому.

Регулюючий характер організаційної культури компанії відображається у способах, якими компанія регулює та контролює поведінку своїх працівників, процеси та рішення з метою досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності та стабільності.

Даний компонент організаційної культури компанії «Хлібодар» має наступні вираження:

1. Компанія має чіткі стандарти та процедури, які встановлюються для всіх працівників. Ці стандарти визначають очікувані норми поведінки та процеси роботи, що сприяє стабільності та однорідності в діяльності компанії.

2. Управління компанії достатньо централізоване, що означає, що важливі рішення приймаються централізованим чином керівництвом або відділом керівництва.

3. Компанія здійснює активний контроль та нагляд за діяльністю своїх працівників та бізнес-процесами. Це включає системи моніторингу та оцінки продуктивності, аудити та внутрішні контрольні процедури.

4. В компанії приділяється значна увага дисципліні та виконанню внутрішніх правил та стандартів. Процеси роботи компанії здебільшого організовані таким чином, щоб дотримання дисципліни було абсолютним.

5. Регулююча культура компанії сприяє стабільності та передбачуваності в організації. Працівники знають, що очікується від них та які наслідки має невиконання правил та процедур.

6. В культурі компанії приділяється велика увага безпеці та управлінню ризиками. Компанія створює системи та процедури, які забезпечують безпеку працівників та мінімізують ризики для бізнесу.

В даному плані необхідно підкреслити, що, хоча регулююча організаційна культура може сприяти стабільності та контролю в організації, важливо забезпечити, щоб вона не ставала перешкодою для інновацій та розвитку.

Але, проведене дослідження організаційної культури компанії «Хлібодар» виявило, що на підприємстві запроваджений збалансований підхід та постійний аналіз та вдосконалення культурних практик, тому зазначені проблеми, якщо і мають місце – то тільки в мінімальному прояві.

Аналіз корпоративної культури компанії є важливим етапом для розуміння її цінностей, норм, практик та способів роботи. На основі здобутої інформації можна визначити сильні та слабкі сторони культури, виявити можливості для вдосконалення та розвитку. Проведений аналіз дозволяє зрозуміти, як культура впливає на ефективність та успішність компанії, і визначити шляхи для покращення.

У результаті проведеного аналізу, можна зробити наступні висновки:

1. Оцінка цінностей та переконань: було виявлено, що цінності та переконання компанії відображаються у всіх аспектах діяльності, але деякі з них можуть бути недостатньо узгодженими або відображені не в усіх практиках. Наприклад, увага до інновацій, що проявляється на практиці в процесах модернізації виробництва та активній маркетинговій діяльності – з одного боку; та регулюючий характер корпоративної культури – з іншого.

2. Аналіз комунікаційних процесів: було виявлено, що комунікаційні процеси в компанії можуть бути покращені, особливо між різними рівнями керівництва та співробітниками.

3. Вивчення стилю лідерства: виявлено, що стиль лідерства в компанії може впливати на створення відкритої та сприйнятливої культури, тому, в даному питанні також доречні деякі корективи для підтримки розвитку співпраці та інновацій.

4. Оцінка рівня задоволеності працівників: виявлено, що рівень задоволеності працівників може бути нерівномірним, і існує потенціал для покращення робочого середовища та мотивації.

5. Аналіз відносин в колективі: виявлено, що взаємини між працівниками та командами можуть бути покращені, і можливо потрібно впровадити програми для сприяння співпраці та розвитку команд.

6. Врахування результатів бізнесу: встановлено, що організаційна культура впливає на фінансові та операційні показники компанії, і можуть бути ідентифіковані можливості для покращення ефективності та успішності.

Насамкінець, можна визначити конкретні заходи та стратегії для вдосконалення організаційної культури компанії з метою підтримки її стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку.

Таким чином, в компанії є свої устатковані принципи, норми, правила, порядки та ритуали. Тим не менш, в ході дослідження нами були виявлені деякі аспекти корпоративної культури, щодо яких, на нашу думку, доречні будуть рекомендації про вдосконалення, які виражені у формі розроблення дорожньої карти впровадження культури безперервності в компанії, представлені в Розділі III даного кваліфікаційного дослідження.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
КОМПАНІЇ «ХЛІБОДАР»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури компанії «Хлібодар»

Вдосконалення організаційної культури компанії має велике значення та важливість для успішного функціонування та розвитку організації. На нашу думку, значення вдосконалення організаційної культури компанії полягає в наступних аспектах (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Значення вдосконалення організаційної культури компанії

Аспект значення	Зміст
1	2
Стимулювання ефективності та продуктивності	Організаційна культура впливає на мотивацію, захопленість та продуктивність працівників. Вдосконалення культури може сприяти підвищенню рівня ефективності та результативності роботи всієї команди.
Залучення та утримання талановитих працівників	Культура організації впливає на те, наскільки привабливою вона є для потенційних працівників. Вдосконалення культури може допомогти залучати та утримувати талановитих співробітників, що є ключовим фактором для успіху бізнесу.
Збереження корпоративної ідентичності та цінностей	Організаційна культура визначає ідентичність та цінності компанії. Вдосконалення культури допомагає зберегти цінності, які важливі для компанії, та забезпечити їхню відповідність стратегічним цілям.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Створення сприятливого робочого середовища	Культура організації впливає на робочий клімат та атмосферу в компанії. Вдосконалення культури сприяє створенню сприятливого, підтримуючого та мотивуючого середовища для працівників.
Підтримка інновацій та змін	Гнучка та відкрита культура сприяє інноваціям та змінам в організації. Вдосконалення культури допомагає створити середовище, де нові ідеї та підходи вітаються та підтримуються.
Підвищення конкурентоспроможності	Компанії з сильною та прогресивною організаційною культурою мають перевагу на ринку. Вдосконалення культури допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії шляхом покращення її реакції на зміни та вимоги ринку.

Отже, вдосконалення організаційної культури є стратегічно важливим завданням для будь-якої компанії, оскільки воно сприяє покращенню результатів, залученню та утриманню талановитих працівників та забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Впровадження змін в організаційну культуру компанії є складним та багатоаспектним процесом, який потребує уважного планування та системного підходу.

В ході дослідження нами розроблено систему конкретних заходів, які можна розглядати для впровадження змін в організаційну культуру компанії «Хлібодар» з метою її удосконалення:

1. Створення відкритої комунікаційної системи:

- Запровадження регулярних нарад та зустрічей, де керівництво може ділитися стратегічними планами та відкрито відповідати на запитання працівників.

- Впровадження електронних платформ для обміну ідеями та пропозиціями між всіма рівнями організації.

2. Стимулювання ініціативності та творчості:

- Організація конкурсів інноваційних ідей та нагород за їхнє впровадження.

- Створення спеціальних творчих просторів чи платформ для спільного обговорення та розв'язання проблем.

3. Зміна лідерського підходу:

- Тренінги та навчальні програми для керівників щодо розвитку співпраці, відкритості та емпатії.

- Підтримка розвитку лідерських якостей, що сприяють змінам та впровадженню новацій.

4. Забезпечення залученості та участі працівників:

- Проведення анкетування та опитувань щодо оцінки поточного стану культури та виявлення проблемних аспектів.

- Формування робочих груп або комітетів з представників різних відділів для спільного розроблення та впровадження змін.

5. Створення системи винагород та визнання:

- Встановлення програм винагород за досягнення внутрішньої культури, таких як впровадження нових цінностей або покращення командної роботи.

- Організація щорічних заходів або свят для визнання та нагородження працівників, які внесли найбільший внесок у розвиток культури.

6. Систематичний моніторинг та оцінка результатів:

- Проведення регулярних аудитів організаційної культури для визначення ефективності впроваджених змін та виявлення нових потреб.

- Аналіз рівня залученості працівників, рівня задоволеності та інших ключових показників для оцінки впливу змін на організаційну культуру.

Ці заходи можуть бути використані компанією для створення сприятливої та прогресивної організаційної культури, яка сприятиме досягненню її стратегічних цілей та успішному функціонуванню в майбутньому.

Загалом, вдосконалення організаційної культури вимагає системного підходу та активної участі всіх учасників організації. На нашу думку, реалізація запропонованих рекомендацій допоможе покращити ефективність, сприятливий робочий клімат та забезпечить стабільний розвиток компанії.

3.2 Дорожня карта створення культури безперервності

Створення привабливої організаційної культури вимагає розробки та виконання плану з чіткими цілями, над якими можна працювати та вимірювати.

В даному кваліфікаційному дослідженні ми пропонуємо на розгляд для впровадження в компанії «Хлібодар» дорожню карту для створення організаційної культури безперервності, яка забезпечить довгострокову вигоду досліджуваному підприємству.

Пропонований план дій містить 8 кроків для впровадження, а саме:

1. Соціальне визнання

Визнання внеску всіх членів команди має далекосяжний позитивний вплив на організаційну культуру. Експерти сходяться на думці, що коли організація робить вдячність співробітникам частиною своєї культури, такі важливі показники, як залученість співробітників, утримання та продуктивність, покращуються.

Зробити визнання частиною організаційної культури означає, що воно має бути частим, а не присвяченим робочим ювілеям та іншим урочистостям.

Компанії, які інвестують у постійне соціальне визнання, бачать значний вплив на бізнес: за відповідними дослідженнями, такі компанії мають в чотири рази більше шансів підвищити ціни на акції, у два рази більше шансів покращити показники КПЕ (ключові показники ефективності) підрозділу і вдвічі більше шансів покращити індивідуальні показники.

Грошове визнання також є цінним. Пропонуємо компанії «Хлібодар» розглянути програму визнання на основі балів, яка дозволить співробітникам легко накопичувати баланс балів, які можна обміняти на значущу для них винагороду.

Для виховання організаційної культури визнання має бути чітко пов'язаним з цінностями компанії та конкретними діями та підтримуватися керівництвом. Зрештою, 92 відсотки співробітників погоджуються, що коли їх відзначають за певну дію, вони з більшою ймовірністю виконають цю дію знову в майбутньому.

І останнє, але не менш важливе, лідерство має займати центральне місце у зусиллях щодо визнання, оскільки воно є законодавцем культурних тенденцій для всієї організації. Пропонуємо включати теми про визнання у тренінги з лідерства, які мають бути організовані в рамках підвищення кваліфікації персоналу, та ділитися з менеджерами компанії найкращими порадами про те, як визнавати внесок співробітників і чому це важливо.

2. Врахування думок співробітників

Важливо створити культуру, яка цінує зворотний зв'язок і заохочує думку співробітників. Невиконання цього може призвести до втрати прибутку та демотивації працівників.

По-перше, необхідно збирати відгуки за допомогою інструментів аудіювання, які полегшують співробітникам висловлювати те, що вони відчувають у даний момент, як-от онлайн-опитування та чат-боти на робочому місці.

Потім потрібно проаналізувати результати та вжити заходів, доки висновки актуальні. Це зміцнює організаційну культуру та веде до таких переваг, як більша задоволеність співробітників і більша прибутковість.

Згідно з дослідженнями, 68 відсотків співробітників, які регулярно отримують відгуки, почуваються задоволеними на своїй роботі, а організації, керівники яких отримували відгуки про їхні сильні сторони, продемонстрували на 9 відсотка вищу прибутковість.

Також, доцільно стежити за більш тонкими проявами зворотного зв'язку, такими, як, наприклад, мова тіла. Менеджери повинні розглядати всі розмови зі співробітниками як можливість зібрати відгуки та відповіді на них.

3. Зробити лідерів компанії прихильниками культури

Створення міцної культури на робочому місці знаходиться в руках лідерів команд і менеджерів. Якщо організаційна культура на робочому місці надає пріоритет певним цінностям, а керівна команда не демонструє їх – або демонструє поведінку, яка суперечить їм – це підриває зусилля.

Члени команди визнають дисонанс між заявленими цінностями та живою поведінкою. Вони можуть навіть почати наслідувати негативну поведінку, вважаючи, що вони таким чином винагороджуються та підтримуються керівництвом.

Керівна команда може допомогти створити правильну культуру, визначивши її пріоритетом у кожному аспекті робочого життя. Це включає відкрите обговорення культури та цінностей організації та включення відгуків працівників у їхні зусилля з пропаганди культури.

За даними досліджень, у той час як 76 відсотків керівників вважають, що їх організація має добре вибудовану систему цінностей, лише 31 відсоток співробітників погоджуються з цим.

4. Жити відповідно до цінностей компанії

Цінності компанії є основою її культури. Хоча складання заяви про місію є чудовим початком, дотримуватись цінностей компанії означає вплітати їх у кожен аспект бізнесу. Це включає кадрову політику, програми пільг і навіть ініціативи поза офісом, як-от волонтерство.

Співробітники, партнери та клієнти визнають і оціняють те, що компанія щодня реалізує свої цінності. Також рекомендуємо відзначати співробітників за вчинки, які демонструють цінності компанії, щоб показати, що це більше, ніж просто слова, і стимулювати співробітників створювати ціннісну культуру.

5. Налагодження зв'язків між членами команди

Побудова культури на робочому місці, яка може впоратися з труднощами, вимагає встановлення міцних зв'язків між членами команди, але з дедалі більш віддаленим і стислим спілкуванням створити ці зв'язки може бути складно. Заохочення співпраці та участь у діяльності з формування команди – навіть під час віддаленої роботи – є двома ефективними способами об'єднати команду та сприяти спілкуванню.

Також пропонуємо шукати та заохочувати спільні особисті інтереси між членами команди, особливо серед представників різних поколінь, яким інакше може бути важко спілкуватися один з одним. Це може створити нові шляхи для розуміння та співпереживання, які є життєво важливими для покращення спілкування, креативності та навіть вирішення конфліктів.

6. Зосередитися на навчанні та розвитку

Міцну культуру на робочому місці формують працівники, які постійно навчаються, і компанії, які інвестують у розвиток персоналу. Ініціативи з навчання, коучинг і надання співробітникам нових обов'язків – це чудові способи показати команді, що керівництво інвестує в їхній успіх.

Культура навчання має значний вплив на бізнес. Компанії з високозалученими співробітниками в 1,5 рази частіше надають пріоритет розвитку навичок м'якого спілкування. Успішні компанії вдвічі частіше використовують інноваційні технології навчання та втричі частіше збільшують свої бюджети на навчання та розвиток.

7. Пам'ятати про культуру з першого дня

Коли точка зору співробітника не відповідає культурі компанії, результатом, швидше за все, є внутрішні розбіжності. Організації повинні наймати відповідних культури співробітників та зміцнювати її під час процесу адаптації та поза її межами. Нових співробітників слід навчати практиці та процедурам, а також ділитися цінностями.

Приймаючи на роботу, необхідно ставити запитання, зосереджені на культурній відповідності, наприклад, що важливо для співбесідника та чому його приваблює робота саме в даній компанії.

Але ці питання не повинні бути єдиним визначальним фактором при оцінюванні кандидата, оскільки найкращі організації зберігають відкритість до різноманітних точок зору, які можуть допомогти зберегти їх культуру свіжою.

Також слід приділити пріоритет налагодженню соціальних стосунків під час процесу адаптації, щоб співробітники мали знання, необхідні для розуміння культури та цінностей компанії. Ці стосунки триватимуть протягом усього часу роботи співробітника в компанії, щоб культурні цінності взаємно зміцнювалися на постійній основі.

8. Персоналізувати досвід співробітників

Так само, як і сучасні споживачі, співробітники компанії очікують персоналізованого досвіду та індивідуального підходу, тому потрібно зосередитися на способах допомогти кожному члену команди ідентифікувати організаційну культуру.

Такі інструменти, як онлайн-опитування та картування подорожей співробітників (що полягає у візуалізації процесу, який співробітник повинен пройти, щоб досягти мети, пов'язаної із залученням до організаційної культури), є чудовими способами дізнатися, що саме цінують співробітники та як виглядає їхня ідеальна корпоративна культура.

Тож, з іншого боку, також необхідно адаптувати дії керівництва компанії під досвід співробітників, щоб персоналізувати його для цілої команди.

Щойно керівництво компанії починає ставитися до своїх співробітників так само, як і до клієнтів, в організації обов'язково з'являється культура, яка мотивує кожного окремо.

Розглянута в нашому дослідженні тема має великі перспективи подальших досліджень в галузі організаційної культури компаній за наступними напрямками:

1. Поглиблення вивчення типів організаційної культури: дослідження може спрямуватися на детальний аналіз різних типів організаційної культури і їх впливу на різні аспекти функціонування компаній.

2. Дослідження впливу організаційної культури на результативність компаній: вивчення того, як певні аспекти культури впливають на фінансові показники, рівень задоволеності клієнтів та загальну ефективність компаній.

3. Аналіз зв'язку між організаційною культурою та інноваційними процесами: дослідження може вивчати, як організаційна культура впливає на здатність компаній до інновацій та новаторських рішень.

4. Вивчення ефективності стратегій зміни організаційної культури: аналіз того, які стратегії та методи є найефективнішими для впровадження змін в організаційну культуру та забезпечення їхньої стабільності.

5. Дослідження ролі керівництва в формуванні та зміні організаційної культури: вивчення того, які лідерські якості та підходи сприяють формуванню та зміні культури в організації.

6. Крос-культурні дослідження: аналіз впливу культурних відмінностей на організаційну культуру та способи адаптації організацій до різних культурних контекстів.

7. Вивчення впливу зовнішнього середовища на організаційну культуру: дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, таких як економічні, політичні та соціокультурні зміни, на культурні практики організацій.

Ці напрями досліджень можуть сприяти глибшому розумінню організаційної культури та її впливу на функціонування та успіх компаній у різних сферах діяльності.

ВИСНОВКИ

В останні десятиліття організаційна культура стала одним з ключових факторів успіху сучасних компаній. Це не лише внутрішня атмосфера та цінності, що пронизують організацію, але й важливий елемент, який визначає її конкурентоспроможність та здатність до адаптації до змін на ринку.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в тому, що вдосконалення організаційної культури стає стратегічною необхідністю для компаній, які прагнуть досягти успіху та стабільності у динамічному бізнес-середовищі. А організаційна культура виступає ключовим фактором у здатності компаній адаптуватися до нових умов, ідентифікувати та використовувати нові можливості, а також управляти ризиками.

Дана робота присвячена дослідженню та розгляду рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури компанії, з метою підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. Дослідження включає аналіз поточного стану культури компанії, ідентифікацію проблемних аспектів та розробку конкретних рекомендацій та стратегій для вдосконалення.

Мета дослідження полягає в тому, щоб ретельно проаналізувати роль організаційної культури у формуванні ефективності компанії та визначити конкретні аспекти культури, які можуть впливати на результативність організації.

Об'єктом даного дослідження є компанія «Хлібодар».

Предметом дослідження є система цінностей, норм, переконань, символів, традицій та практик, що складають унікальний характер чи особистість організації.

В роботі розглянуто теоретичні аспекти організаційної культури та її значення для успішного функціонування компанії. Проведений огляд

поточного стану культури в компанії, виявлені проблемні аспекти та обґрунтовані основні причини, що стимулюють необхідність вдосконалення.

Після цього запропоновані конкретні рекомендації та стратегії для покращення організаційної культури. Надані рекомендації базуються на найкращих практиках та наукових дослідженнях у галузі менеджменту та організаційної психології.

Як наслідок, в роботі узагальнені результати дослідження та сформульовані основні висновки щодо важливості вдосконалення організаційної культури для подальшого розвитку та успіху компанії.

У процесі дослідження та розробки рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури компанії нами було виявлено кілька ключових аспектів, які впливають на її ефективність та конкурентоспроможність:

1. Важливість організаційної культури: організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні сприятливого робочого середовища, мотивації працівників та досягненні стратегічних цілей компанії. Вона є ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності.

2. Проблемні аспекти організаційної культури:

Дослідження організаційної культури компанії «Хлібодар», проведене на основі онлайн-опитування та анкетування на хлібокомбінатах Запоріжжя №1, №3 та №5, а також дослідження сайту та інформаційних ресурсів компанії, виявило, що «Хлібодар» визначає такі основні цінності, яких мають дотримуватися співробітники компанії:

- загальна повага,
- інноваційна діяльність,
- командний дух.

Щодо керівників – то їм необхідні:

- об'єктивність прийнятих рішень,
- вміння бути прикладом наслідування і мудрість.

Таким чином, в ході дослідження, нами було виділено такі основні особливості організаційної культури компанії:

- інтегруючий характер;
- цілеспрямованість;
- історична визначеність;
- стимулюючий характер;
- регулюючий характер.

Інтегруючий характер організаційної культури компанії «Хлібодар» відображається у її здатності об'єднувати та сприяти співпраці між працівниками, різними відділами та рівнями управління. Така культура підтримує єдність цілей, спільне розуміння та взаємодію всіх учасників організації.

Цілеспрямованість є важливою особливістю організаційної культури компанії, оскільки вона визначає спрямованість та цілі, які визнаються та дотримуються всіма членами організації.

Історична визначеність в організаційній культурі компанії вказує на те, що ця культура формується на основі довгострокових та історичних чинників, які визначаються минулим досвідом, традиціями та цінностями організації.

Історія торгової марки «Хлібодар» розпочалася в 1997 році, але підприємства, що входять до складу компанії мають набагато давнішу історію. Наприклад, Запорізький хлібокомбінат № 1 розпочав свою діяльність ще у 1947 році. Тож, компанія має достатньо давню історію і цей чинник є дуже важливим та визначальним для специфіки організаційної культури компанії.

Більш детальне визначення даного чиннику дало змогу зробити наступні висновки про роль історичної визначеності в організаційній культурі компанії:

Стимулюючий характер організаційної культури компанії відображається у способах, якими компанія стимулює та підтримує своїх працівників для досягнення високих результатів та постійного розвитку. Серед ключових аспектів стимулюючої організаційної культури компанії

«Хлібодар» відзначимо наступні: мотивація та винагороди, розвиток кар'єри, стимулююче та вдячне робоче середовище, інноваційність, здоров'я та добробут, відкритість до змін.

Регулюючий характер організаційної культури компанії відображається у способах, якими компанія регулює та контролює поведінку своїх працівників. Компанія має чіткі стандарти та процедури, які встановлюються для всіх працівників. Управління компанії достатньо централізоване. Компанія здійснює активний контроль та нагляд за діяльністю своїх працівників та бізнес-процесами. Це включає системи моніторингу та оцінки продуктивності, аудити та внутрішні контрольні процедури. В компанії приділяється значна увага дисципліні та виконанню внутрішніх правил та стандартів.

В даному плані необхідно підкреслити, що, хоча регулююча організаційна культура може сприяти стабільності та контролю в організації, важливо забезпечити, щоб вона не ставала перешкодою для інновацій та розвитку.

Але, проведене дослідження організаційної культури компанії «Хлібодар» виявило, що на підприємстві запроваджений збалансований підхід та постійний аналіз та вдосконалення культурних практик, тому зазначені проблеми, якщо і мають місце – то тільки в мінімальному прояві.

В результаті проведеного аналізу нами було оцінено ефективність організаційної культури компанії «Хлібодар» за наступними чинниками:

1. Оцінка цінностей та переконань: було виявлено, що цінності та переконання компанії відображаються у всіх аспектах діяльності, але деякі з них можуть бути недостатньо узгодженими або відображені не в усіх практиках. Наприклад, увага до інновацій, що проявляється на практиці в процесах модернізації виробництва та активній маркетинговій діяльності – з одного боку; та регулюючий характер корпоративної культури – з іншого.

2. Аналіз комунікаційних процесів: було виявлено, що комунікаційні процеси в компанії можуть бути покращені, особливо між різними рівнями керівництва та співробітниками.

3. Вивчення стилю лідерства: виявлено, що стиль лідерства в компанії може впливати на створення відкритої та сприйнятливої культури, тому, в даному питанні також доречні деякі корективи для підтримки розвитку співпраці та інновацій.

4. Оцінка рівня задоволеності працівників: виявлено, що рівень задоволеності працівників може бути нерівномірним, і існує потенціал для покращення робочого середовища та мотивації.

5. Аналіз відносин в колективі: виявлено, що взаємини між працівниками та командами можуть бути покращені, і можливо потрібно впровадити програми для сприяння співпраці та розвитку команд.

6. Врахування результатів бізнесу: встановлено, що організаційна культура впливає на фінансові та операційні показники компанії, і можуть бути ідентифіковані можливості для покращення ефективності та успішності.

Таким чином, в компанії є свої устатковані принципи, норми, правила, порядки та ритуали. Тим не менш, в ході дослідження нами були виявлені деякі аспекти корпоративної культури, щодо яких, на нашу думку, доречні будуть рекомендації про вдосконалення, які виражені у формі розроблення дорожньої карти впровадження культури безперервності в компанії.

В роботі розроблено систему конкретних заходів, які можна розглядати для впровадження змін в організаційну культуру компанії «Хлібодар» з метою її удосконалення:

1. Створення відкритої комунікаційної системи:

- Запровадження регулярних нарад та зустрічей, де керівництво може ділитися стратегічними планами та відкрито відповідати на запитання працівників.

- Впровадження електронних платформ для обміну ідеями та пропозиціями між всіма рівнями організації.

2. Стимулювання ініціативності та творчості:

- Організація конкурсів інноваційних ідей та нагород за їхнє впровадження.
- Створення спеціальних творчих просторів чи платформ для спільного обговорення та розв'язання проблем.

3. Зміна лідерського підходу:

- Тренінги та навчальні програми для керівників щодо розвитку співпраці, відкритості та емпатії.
- Підтримка розвитку лідерських якостей, що сприяють змінам та впровадженню новацій.

4. Забезпечення залученості та участі працівників:

- Проведення анкетування та опитувань щодо оцінки поточного стану культури та виявлення проблемних аспектів.
- Формування робочих груп або комітетів з представників різних відділів для спільного розроблення та впровадження змін.

5. Створення системи винагород та визнання:

- Встановлення програм винагород за досягнення внутрішньої культури, таких як впровадження нових цінностей або покращення командної роботи.
- Організація щорічних заходів або свят для визнання та нагородження працівників, які внесли найбільший внесок у розвиток культури.

6. Систематичний моніторинг та оцінка результатів:

- Проведення регулярних аудитів організаційної культури для визначення ефективності впроваджених змін та виявлення нових потреб.
- Аналіз рівня залученості працівників, рівня задоволеності та інших ключових показників для оцінки впливу змін на організаційну культуру.

Ці заходи можуть бути використані компанією для створення сприятливої та прогресивної організаційної культури, яка сприятиме

досягненню її стратегічних цілей та успішному функціонуванню в майбутньому.

Також, ми пропонуємо на розгляд для впровадження в компанії «Хлібодар» розроблену нами дорожню карту для створення організаційної культури безперервності, яка забезпечить довгострокову вигоду.

Пропонований план дій містить 8 кроків для впровадження, а саме:

1. Соціальне визнання

Визнання внеску всіх членів команди має довгостроковий позитивний вплив на організаційну культуру. Експерти сходяться на думці, що коли організація робить вдячність співробітникам частиною своєї культури, такі важливі показники, як залученість співробітників, утримання та продуктивність, покращуються.

Компанії, які інвестують у постійне соціальне визнання, бачать значний вплив на бізнес: за відповідними дослідженнями, такі компанії мають в чотири рази більше шансів підвищити ціни на акції, у два рази більше шансів покращити ключові показники ефективності підрозділу і вдвічі більше шансів покращити індивідуальні показники.

Грошове визнання також є цінним. Пропонуємо компанії «Хлібодар» розглянути програму визнання на основі балів, яка дозволить співробітникам легко накопичувати баланс балів, які можна обміняти на значущу для них винагороду.

Для виховання організаційної культури визнання має бути чітко пов'язаним з цінностями компанії та конкретними діями та підтримуватися керівництвом. Зрештою, 92 відсотки співробітників погоджуються, що коли їх відзначають за певну дію, вони з більшою ймовірністю виконають цю дію знову в майбутньому.

2. Врахування думок співробітників

Важливо створити культуру, яка цінує зворотний зв'язок і заохочує думку співробітників.

Згідно з дослідженнями, 68 відсотків співробітників, які регулярно отримують відгуки, почуваються задоволеними на своїй роботі, а організації, керівники яких отримували відгуки про їхні сильні сторони, продемонстрували на 9 відсотків вищу прибутковість.

3. Зробити лідерів компанії прихильниками культури

Створення міцної культури на робочому місці знаходиться в руках лідерів команд і менеджерів. Якщо організаційна культура на робочому місці надає пріоритет певним цінностям, а керівна команда не демонструє їх – або демонструє поведінку, яка суперечить їм – це підриває зусилля.

За даними досліджень, у той час як 76 відсотків керівників вважають, що їх організація має добре вибудовану систему цінностей, лише 31 відсоток співробітників погоджуються з цим.

4. Жити відповідно до цінностей компанії

Цінності компанії є основою її культури. Дотримуватись цінностей компанії означає вплітати їх у кожен аспект бізнесу. Це включає кадрову політику, програми пільг і навіть ініціативи поза офісом, як-от волонтерство.

Співробітники, партнери та клієнти оцінять те, що компанія щодня реалізує свої цінності. Також рекомендуємо відзначати співробітників за вчинки, які демонструють цінності компанії, щоб показати, що це більше, ніж просто слова, і стимулювати співробітників створювати ціннісну культуру.

5. Налагодження зв'язків між членами команди

Пропонуємо шукати та заохочувати спільні особисті інтереси між членами команди, особливо серед представників різних поколінь, яким інакше може бути важко спілкуватися один з одним.

6. Зосередитися на навчанні та розвитку

Ініціативи з навчання, коучинг і надання співробітникам нових обов'язків – це чудові способи показати команді, що керівництво інвестує в їхній успіх.

Успішні компанії вдвічі частіше використовують інноваційні технології навчання та втричі частіше збільшують свої бюджети на навчання та розвиток.

7. Персоналізувати досвід співробітників

Так само, як і сучасні споживачі, співробітники компанії очікують персоналізованого досвіду та індивідуального підходу, тому потрібно зосередитися на способах допомогти кожному члену команди ідентифікувати організаційну культуру.

Такі інструменти, як онлайн-опитування та картування подорожей співробітників (що полягає у візуалізації процесу, який співробітник повинен пройти, щоб досягти мети, пов'язаної із залученням до організаційної культури), є чудовими способами дізнатися, що саме цінують співробітники та як виглядає їхня ідеальна корпоративна культура.

Тож, з іншого боку, також необхідно адаптувати дії керівництва компанії під досвід співробітників, щоб персоналізувати його для цілої команди.

Щойно керівництво компанії починає ставитися до своїх співробітників так само, як і до клієнтів, в організації обов'язково з'являється культура, яка мотивує кожного окремо.

Загалом, вдосконалення організаційної культури вимагає системного підходу та активної участі всіх учасників організації. На нашу думку, реалізація запропонованих рекомендацій допоможе покращити ефективність, сприятливий робочий клімат та забезпечить стабільний розвиток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О.Ф. Корпоративна культура як сучасна основна компонента машинобудівних підприємств в Україні. В: Г.М. Тарасюк, ред. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах забезпечення сталого розвитку: колективна монографія. Житомир: ЖДТУ, 2017. С. 57-63.
2. Андросова О.Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*, 2017. Вип. 5(10), С. 22-34.
3. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Вип. 2. С. 68-73.
4. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11-15.
5. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
6. Виноградова О.В. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 4. С. 38-44. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2016_4_7. 4. (дата звернення 21.02.2024)
7. Виходець, О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. №4 (250). С. 143-148.
8. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2016. № 12(1). С. 80-85.
9. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне

управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. – 75 с.

10. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf (дата звернення: 30.03.2024).

11. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22.

12. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html> (дата звернення: 28.03.2024).

13. Гриценко Н.В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 15(1291). С. 17-20.

14. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8.

15. Занора В. О. Організаційна культура підприємства: проектний підхід до формування за умов індустрії 4.0. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. Вип. 12 (2018), С. 87-92.

16. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. 344 с.

17. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.

18. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.

19. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.

20. Крупський О. П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1 (45). С. 29-38.
21. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81-85.
22. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015.
23. Мельник К.Ю., Онищенко О.А. Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (9-11 лютого 2021 р.). ЗНУ, 2021. С. 233-235.
24. Міхов Л.І. Сутність та значення корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (31). С. 42-46.
25. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.
26. Ніколаєнко С.М. Аналіз виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3 (20). С.252-257. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-43> (дата звернення: 11.03.2024 р.)
27. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою) для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.
28. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
29. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 9-16.

30. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред.Л.М. Карамушки. Київ: Педагогічна думка, 2016. 288 с.
31. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.
32. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 176 с.
33. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
34. Собко О. М. Організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства. *Міжнародний науково – виробничий журнал*. Хмельницький, Тернопіль: Тайп. 2015. Вип. 4. С. 54–63.
35. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
36. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. Вип. 3. С. 28-32.
37. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку 254 суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247.
38. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
39. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 148-151.

40. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2(52). С. 295-298.
41. Хлібодар. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32647035/ (дата звернення: 01.04.2024).
42. Хлібодар. Офіційний сайт компанії. URL: <https://hlibodar.com.ua/about/> (дата звернення: 01.04.2024).
43. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство. СанктПетербург : Пітер, 2007. С. 336.
44. Шемчук Л. О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського*. 2013. Вип. 40. С. 133-137.
45. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.2 (19). С.148-151.
46. A Leader’s Guide to Building an Organizational Culture That Performs. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/executive-guidance/culture> (дата звернення: 26.03.2024).
47. HD-Group. Офіційний сайт компанії. URL: <https://hd-group.ua/about-us> (дата звернення: 01.04.2024).
48. Lincoln J.R., J. R. Lincoln, Haas W.A., D. Guillot. *Durkheim and Organizational Culture*. University of California. Oxford, UK: Oxford University Press. 2016. 155 p.
49. Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 3rd edition. URL: <http://www.slideshare.net/phamthavinhhang/organizationalculture-and-leadership-3rd-editionjosseybass2004isbn0787968455> (дата звернення: 15.03.2024).
50. Wong K. *Organizational Culture: Definition, Importance, and Development*. *Achievers*. 2023. URL: <https://www.achievers.com/organizational-culture-definition/> (дата звернення: 18.03.2024).