

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

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЄКТАМИ**

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проєкт)

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: «ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ
ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0730-пм-3
Пахомов Іван Миколайович

(ПІБ)

(підпис)

Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма:
Промисловий менеджмент

(шифр і назва)

Керівник д.ф.н., проф. В.Г.Воронкова

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____

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

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Пахомова Івана Миколайовича

1. Тема роботи (проєкту) «Формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності» керівник роботи Воронкова В.Г., д.ф.н, профсор, затверджена наказом ЗНУ від «___» _____ 2021 року № _____

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: - розглянути теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства; - проаналізувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства; - дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства; - розглянути організаційно - управлінську структуру Компанії Klion Group; - вивчити проблеми організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group; - провести SWOT-аналіз діяльності Компанії Klion Group; - запропонувати основні напрямки удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії; - обґрунтувати заходи щодо розвитку організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group; - розробити практичні рекомендації по удосконаленню організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group.

5. Перелік графічного матеріалу: структура організаційної культури; модель формування культури в організації; модель бренд-релігії; виробничий комплекс компанії Klion Group; мережа Компанії Klion Group з 7 філій; організаційно-управлінська структура Компанії Klion Group; матриця SWOT-аналізу; фактори зовнішнього середовища підприємства; матриця SWOT - аналізу організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group; структура корпоративного кодексу.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|----------------|---|----------------|----------------|
| | | завдання видав | завдання видав |
| Розділ 1. | Воронкова В.Г., д. філос.н., проф., зав. кафедри МОУП | 25.05.21 | |
| Розділ 2. | Воронкова В.Г., д. філос.н., проф., зав. кафедри МОУП | 15.07.21 | |
| Розділ 3. | Воронкова В.Г., д. філос.н., проф., зав. кафедри МОУП | 15.10.21 | |
| Нормоконт роль | Венгер О.М., к.полі.н., доцент кафедри МОУП | 29.11.21 | |

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра | Срок виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1 | розглянути теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства | | виконано |
| 2 | проаналізувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства | | виконано |
| 3 | дослідити зарубіжний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства | | виконано |
| 4 | розглянути організаційно - управлінську структуру Компанії Klion Group | | виконано |
| 5 | вивчити проблеми організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group | | виконано |
| 6 | провести SWOT-аналіз діяльності Компанії Klion Group | | виконано |
| 7 | запропонувати основні напрямки удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії | | виконано |
| 8 | обґрунтувати заходи щодо розвитку організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group | | виконано |
| 9 | розробити практичні рекомендації по удосконаленню організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group | | виконано |

Студень

_____ (підпис)

І.М.Пахомов

(прізвище та ініціали)

Керівник работ (проект)

_____ (підпис)

д.ф.н., професор В.Г.Воронкова

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

О.М.Венгер

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Пахомов І. М. Формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності

Кваліфікаційна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник В.Г.Воронкова Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету.

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто теоретико-методологічні засади організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності. Проведено аналітико - дослідницькі виміри механізмів формування організаційної культури та іміджу підприємства (на прикладі Компанії Klion Group). Запропоновано напрями удосконалення механізмів формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності.

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

ANNOTATION

Pakhomov I. Formation of Organizational Culture and Company Image as a Competitive Factor.

Qualification of the master's thesis for the completion of the level of master's education for the specialty 073 «Management», science certificate V. Voronkov Institute of Science and Technology of the Zaporizhzhya National University.

Department of Organizational Management and Project Management, 2021.

In the qualifications of the master's thesis, the theoretical and methodological approach of the organization's culture and the image of the enterprise as an official of competitiveness has been recognized. The analytic - pre-theoretical mechanisms of the formation of the organizational culture and the image of the enterprise were carried out (on the example of the company «Klion Group»). It has been projected directly into the more sophisticated mechanisms for the formulation of organizational culture and the image of an enterprise as an official of competitiveness.

Key words: ORGANIZATIONAL CULTURE, IMAGE, PERSONNEL, MANAGEMENT, METHODS, METAS, CONCEPTS, STRATEGY, FACTORS, PRINCIPLES, CRITERIA, STAGES, CORPORATE, ORGANIZING CODE.

АНОТАЦИЯ

Пахомов И. Н. Формирование организационной культуры и имиджа предприятия как фактор конкурентоспособности.

Квалификационная работа магистра по получению степени высшего образования магистра по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель В.Г.Воронкова Инженерный учебно-научный институт Запорожского национального университета.

Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2021.

В квалификационной работе магистра рассмотрены теоретико-методологические основы организационной культуры и имиджа предприятия как фактор конкурентоспособности. Проведены аналитико-исследовательские измерения механизмов формирования организационной культуры и имиджа предприятия (на примере компании Klion Group). Предложены направления усовершенствования механизмов формирования организационной культуры и имиджа предприятия как фактор конкурентоспособности.

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ИМИДЖ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕЛЬ, ЦЕННОСТИ, СТРАТЕГИЯ, ФАКТОРЫ, ПРИНЦИПЫ, КРИТЕРИИ, ЭТАПЫ, КОРПОРАТИВНЫЙ ЭКНИЕКС, КОРПОРАТИВНЫЙ КРИДЕНС.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 9 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ | 16 |
| 1.1 Теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства | 16 |
| 1.2 Понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства | 24 |
| 1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства | 36 |
| Висновки до першого розділу | 46 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО - ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ KLION GROUP) | 49 |
| 2.1 Організаційно - управлінська структура Компанії Klion Group | 49 |
| 2.2 Діагностика проблем організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group | 58 |
| 2.3 SWOT-аналіз діяльності Компанії Klion Group | 68 |
| Висновки до другого розділу | 79 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ | 81 |
| 3.1 Напрями оптимізації удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії | 81 |

| | |
|--|-----|
| 3.2 Обґрунтування заходів щодо розвитку організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group | 94 |
| 3.3 Рекомендації щодо удосконаленню організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group | 108 |
| Висновки до третього розділу | 117 |
| ВИСНОВКИ | 119 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 124 |
| ДОДАТКИ | 133 |

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра обумовлена тим, що в Україні, як і в багатьох інших країнах пострадянського простору, відбувається серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

Але й в умовах уже сформованого ринкового господарства і відповідного менталітету народу не завжди допомагає лише розрахунок або засвоєння певних навиків менеджменту. Це пояснюється тим, що за умов жорсткої конкуренції, швидкої зміни продукції, оновлення технології, зростання обсягу інформації не тільки промислові підприємства, комерційні організації або банки, але і інші організації, знаходяться в умовах постійної зміни ситуації, відсутності надійних прогнозів і навіть правил гри. Відносно стійкими залишаються тільки цінності, культура.

Реалізація ефективних довгострокових планів розвитку організації неможлива без провідної ролі моралі, високих життєвих і трудових цінностей її керівників і співробітників. Якою би простою і відкритою не вважалася організація, усередині її, в розмаїтості складових, зв'язків і їхніх конфігураціях, завжди формуються і розвиваються організаційні ресурси, цілеспрямована і своєчасна мобілізація яких може дати необхідний імпульс підвищенню рівня розвитку організації. Таким стратегічним ресурсом організації є організаційна культура. Тому кожна організація стоїть перед необхідністю формування власної організаційної культури та іміджу - визначення своїх цілей і цінностей, стратегії, якості продукції, послуг,

цивілізованих правил поведінки і моральних принципів працівників, підтримання високої репутації організації. Мова йде про перелік проблем, які складають основу переконань і цінностей керівництва організації. Організаційна культура та імідж організації пов'язані з широкою концептуальною основою, що включає переконання працівників, їх взаємовідносини між собою і зовнішнім світом. Вона базується на психології формування практичного досвіду, являє собою його ціннісні орієнтири. В організації, що характеризується сприятливим морально-психологічним кліматом, працівники можуть вважати, що її керівники дійсно довіряють людям і успіх організації базується на їх відношенні до працівників. На зміну старим цінностям - жорстка дисципліна, ієрархія, централізація, результат будь-якою ціною - приходять інші цінності - самовизначення, орієнтація на потреби, самореалізація особистості, творчість, компетентність, децентралізація. Організаційна культура здатна надати сенс діяльності людей, наповнити її змістом, стимулювати активність і новаторство. Кожен робітник – окремий індивід зі своїми поглядами. Саме організаційна культура створює єдину команду, де кожен її учасник пронизаний з верху до низу традиціями, звичаями, пріоритетами та цілями; чітко усвідомлює своє місце, завдання, функції та значущість у досягненні спільної мети. Відповідно до цього завдання керівник має сформулювати соціально-психологічні умови для створення єдності, взаємодії та партнерства в колективі.

Організаційна культура має однакове зовнішнє оформлення: корпоративна символіка, стиль, звичаї компанії. Проте є фактори, що впливають на формування та функціонування певного стилю культури в компанії: культура певного народу, принципи та звичаї керівника, зміст місії підприємства, його будова та масштаби, співробітники та зовнішнє середовище.

Організаційна культура покликана відтворити відношення організації до законності, особистості, якості продукції, фінансів і ділових зобов'язань, відкритості і достовірності ділової інформації. Це повинно втілюватися у

комплексі правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються і удосконалюються. Успіх діяльності компанії в ринкових умовах в певній мірі залежить від репутації як ділового партнера, що визначається як надійністю партнера, якості продукції і рядом інших факторів, що охоплюються поняттям «організаційної культури».

Діяльність більшості організацій України свідчить про те, що питання про вкладання коштів у організаційну культуру розглядається багатьма керівниками як другорядне, не пріоритетне, а фінансування здійснюється за залишковим принципом. Вони розуміють, що вкладати кошти в розвиток організаційної культури необхідно, але лише тоді, коли з'являться «зайві» кошти. Основними причинами такої ситуації є: відсутність у керівництва систематизованого уявлення про витрати на організаційну культуру та їхній розподіл у межах установленого бюджету; ототожнення понять «витрати на організаційну культуру» та «витрати на персонал» (на сьогодні в практиці управління діяльністю організацій організаційна культура не виділяється як окремий напрям діяльності); ігнорування специфіки витрат на організаційну культуру, які розглядаються в контексті сукупних витрат на виробництво та реалізацію продукції, робіт, послуг; неготовність структурних підрозділів і посадових осіб, що приймають рішення про обсяг і напрями витрат на організаційну культуру, об'єднати характеристики процесу управління витратами на організаційну культуру в єдину систему управління діяльністю організацій. Проте ситуація, яка складається на ринку, демонструє, що без належного фінансування формування сильної позитивної організаційної культури стає неможливим.

Тож, формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності зумовлено зростаючими потребами пошуку ефективних механізмів регулювання діяльності суб'єктів господарювання в умовах трансформації економічної, політичній і соціокультурній ситуації в Україні.

Реалії сьогодення свідчать, що фактично відсутні фахівці з питань формування та розвитку організаційної культури та іміджу, не здійснюється їх підготовка, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду у цій сфері. Один з найменш витратних і в той же час достатньо ефективних інструментів управлінського впливу використовується на дуже низькому рівні. Впровадження та застосування на вітчизняних підприємствах ефективних систем організаційної культури та іміджу дозволить вирішувати існуючі проблеми управління людськими ресурсами підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з формуванням організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності формування організаційної культури та іміджу підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства;
- дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства;
- розглянути організаційно - управлінську структуру Компанії Klion Group;
- вивчити проблеми організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group;
- провести SWOT-аналіз діяльності Компанії Klion Group;
- запропонувати основні напрямки удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії;

- обґрунтувати заходи щодо розвитку організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group;

- розробити практичні рекомендації по удосконаленню організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group.

Методологічною основою роботи є сукупність принципів, загальнонаукових методів, способів, прийомів наукового пізнання, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, що досліджують питання організаційної культури, матеріали періодичних видань, національні законодавчі та нормативно-правові акти та матеріали, отримані в результаті досліджень, проведених автором.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи магістра склали матеріали періодичного друку та Інтернет - ресурсів, основні відомості про підприємства, а також результати власних досліджень і розрахунків.

Ступінь наукової розробки теми. Проблемам формування, оцінювання та розвитку організаційної культури значна увага приділена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Т.Діл, А.Кеннеді, Р.Геллегер, Б.Карлоф, М.Кевин, Дж.Томпсон, О.Виханский, А.Наумов, К.Камерон, Р.Куїнн, Г.Хофштеде, В.Спивак, І.Тивончук, М.Баб'як, Е.Коренєв, І.Мажура, О.Бабич, О.Кузьмін, В.Павлов, Н.Чухрай, Т.Ландіна, І.Алексєєв, Г.Хаєт та інші. У дослідженнях цих авторів розкрито сутність організаційної культури, підходи до оцінювання (з позиції типології), фактори впливу на організаційну культуру (їх особливості), досліджено окремі складові організаційної культури тощо. Теоретичні аспекти організаційної культури досліджувалися такими вітчизняними та зарубіжними науковцями й практиками, як: В. Буркель, В.Гевко, А. Герасимчук, Г. Захарчин, І. Ігнатієва, М. Копитко, О. Красовська, О. Марченко, О. Марцінковська, Х. Мольтке, Г. Осовська, Ю.І. Палеха, Л. Скібіцька, Л. Томаневич, Е. Шейн, О. Шиян. Питання формування позитивного іміджу організації та важливості організаційної культури для діяльності підприємства висвітлено у наукових роботах закордонних і

вітчизняних учених: Б. Джи, К. Боулдінга, Д.Дороті, Г.Хофстеде, Ф.Котлера, Й.Кунді, Л.Орбан-Лембрика, Е. ффманна, І.Альошиної, В.Сизоненко та інших.

Суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, О.Мороз, О.Фурсін, Н.Капітаненко, О.Венгер та ін. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій як в теорії, так і в практиці господарювання, немає однозначного трактування категорії «організаційна культура», не виокремлено її принципи.

Практичне значення отриманих результатів дослідження. Розроблені процедури й отримані результати доведені до рівня рекомендацій і прикладного інструментарію. До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать пропозиції щодо методики впорядкування заходів організаційної культури підприємства на основі їхньої корисності. Розробки та рекомендації автора можуть бути використані в практичній діяльності організацій та підприємств. Також, основні положення кваліфікаційної роботи магістра можуть використовуватися у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Основи менеджменту» та «Корпоративне управління».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні відомих і розвитку нових теоретичних положень та концептуальних основ розподілу витрат на організаційну культуру організації. Наукова новизна результатів дослідження полягає в наступному:

в перше:

- визначено поняття організаційної культури на підприємстві, яке на відміну від існуючих визначень, у котрих організаційна культура тлумачиться як сукупність цінностей, стандартів, переконань, етичних норм, вірувань та очікувань, розуміється як сукупність накопичених компетенції та інституційної пам'яті, які виявляються через систему цінностей, стосунків, дій і способів ведення діяльності підприємства, що формуються в процесі соціалізації, гуманізації, інституціоналізації, життєвого й трудового досвіду та соціального становлення членів колективу конкретної організації, а також

створюють унікальну, спільну для них, психологічну атмосферу, визначають самобутність сучасного підприємства, витримують випробування часом, та є порівнювальними в часі та просторі;

дістали подальшого розвитку:

- принципи організаційної культури на підприємстві на засадах виокремлення загальних та спеціальних принципів з метою забезпечення базових важелів формування організаційної культури;

- модель розвитку організаційної культури, яка передбачає перелік типових дій з удосконалення організаційної культури (виокремлення відповідального підрозділу розвитку організаційної культури, залучення усіх працівників до процесу розвитку).

Апробація роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науково-практичній конференції: Пахомов І.М., Воронкова В.Г. Формування та розвиток позитивного іміджу компанії. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 19-21 жовтня 2021 року, м. Запоріжжя. С. 146-148.*

Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 133 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 96 найменувань та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Теоретико-методологічні основи аналізу організаційної культури та іміджу підприємства

Реалії сьогодення свідчать, що розвиток інноваційних процесів та ринкової конкуренції, що здійснюються в Україні, сприяють формуванню якісно нової організаційної культури підприємства для досягнення ефективності і конкурентоспроможності системи. Високий рівень організаційної культури на підприємстві може надати їй динамічного розвитку. Формування організаційної культури має методологічний характер, оскільки є базою та першоосновою розвитку підприємства. Від того, наскільки успішно буде сформована організаційна культура, як провідник новітніх виробничих відносин, залежатиме результативність соціально-економічного розвитку підприємства.

Методологія наукового дослідження аналізує методи і засоби пізнання, використовувани вченими як на емпіричній, так і на теоретичній стадії наукового дослідження. Сформулюємо визначення понять «метод», «методологія», «методика». Поняття «метод» (від грец. Methodos – спосіб пізнання) означає спосіб діяльності суб'єкта, шлях до будь-чого. Метод – це спосіб, шлях пізнання реальної дійсності, система прийомів, що регулюють пізнавальну і практичну діяльність людей. Метод – система сукупності принципів, правил, прийомів, розпоряджень, вимог, способів і норм пізнання і дії, яка повинна орієнтувати суб'єкта пізнання на вирішення конкретного науково-практичного завдання.

Термін «методологія» походить від грецького *methodos*, що в перекладі означає - вчення про наукові принципи і методи пізнання. Спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності. Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання [10, с. 41]. Методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей [12, с. 235]. Методика наукового пізнання виражає певну послідовність вирішення конкретного наукового й практичного завдання, сукупність, правила й порядок застосування використовуваних методів [5, с. 17]. Такий підхід до визначення поняття «методика» не відображає практичного аспекту. Ми вважаємо, що методика, крім сукупності методів, що використовуються, повинна враховувати й інші ознаки: період дії; найменування користувачів; мету; рівень використання (підприємство, галузь, регіон, національне господарство); орган, що затвердив методику.

«Теорія» відрізняється від понять «метод» і «методологія». Основні відмінності теорії і методу полягають у такому:

- теорія – це результат попередньої діяльності наукового пізнання, метод – початковий пункт і передумова подальшої пізнавальної діяльності;
- головні функції теорії – пояснення і прогноз (з метою відшукування істини, відкриття законів, виявлення причини), а методу – регуляція й орієнтація суб'єкта пізнання на здобуття нових знань;
- теорія – це система ідеальних образів, що відображають суть, закономірності об'єкта пізнання, а метод – система регулятивів, правил,

розпоряджень, що виступають як знаряддя подальшого пізнання та перетворення реальної дійсності;

- теорія спрямована в основному на вирішення проблеми й намагається відповісти на питання, що є цим об'єктом, а метод – головним чином на виявлення способів і механізмів дослідження й перетворення об'єкта [5, с. 19].

Таким чином, поняття «теорія», «методологія» та «метод» взаємопов'язані й у єдності відображають реальну дійсність.

Загальнонаукові методи дослідження поділяють на три групи:

- методи, що використовують на теоретичному рівні дослідження;
- методи, що використовуються як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях дослідження;
- методи емпіричного дослідження (спостереження, експеримент, вимірювання, оцінювання, порівняння, візуально-графічні прийоми) [71]

Сутність методів, що використовуються на теоретичному рівні, викладено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Сутність методів теоретичного рівня пізнання [25, с.18]

| Метод | Сутність методу |
|------------------|--|
| Індукція | Умовивід від окремого до загального |
| Дедукція | Умовивід від загального до окремого |
| Аналіз | Поділ предмета дослідження на складові з метою всебічного його вивчення |
| Синтез | Об'єднання раніше виділених частин предмета в єдине ціле |
| Аргументація | Раціональний спосіб переконання шляхом обґрунтування та оцінювання доводів на захист певної тези |
| Абстрагування | Відокремлення істотного від неістотного |
| Формалізація | Відображення об'єкта чи явища в знаковій формі |
| Моделювання | Заміна реального процесу певною конструкцією, яка відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від другорядних, неістотних |
| Системний підхід | Об'єкт дослідження розглядається як система, що об'єднує певну множину взаємодіючих елементів в єдине ціле; взаємозв'язок системи і її складових підпорядковується діалектиці цілого і частинного, загального і окремого |
| Аналогія | Спосіб пізнання, за яким на основі подібності об'єктів за певними ознаками робиться умовивід щодо подібності їх за іншими ознаками |
| Інтерпретація | Розкриття змісту явища, тексту чи знакової форми, що сприяє їх розумінню |

Таким чином, що у процесі наукового дослідження застосовуються вищезазначені методи. Щодо методології, то вона носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем щодо формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності [11, с. 42].

Отже, питання методології досить складне, оскільки саме це поняття тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про методи пізнання або систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів. Найчастіше методологію тлумачать як сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в якійсь науці. Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динаміку процесів та явищ;
- передбачає особливий шлях, за допомогою якого може бути досягнута науково-дослідна мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- творює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних явищах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія - це концептуальний виклад

мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища. Методологічною базою роботи виступають системний підхід, в рамках якого застосований і адаптований до досліджуваної проблематики структурно - функціональний, соціологічний та конструктивістський підходи.

Тож, методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [20, с. 32]. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті. Розглядається методологія як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розмішуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм [25, с. 36].

До методологічних принципів формування організаційної культури на підприємстві відносять: визначальне місце керівників та їх незамінність у системі виробничих відносин; відповідальність керівників; компетентність управлінців; орієнтація на новітні досягнення вітчизняних та зарубіжних технологій; є освоєння, сприяння та вміння реалізації новітніх соціально-економічних процесів і явищ, притаманних сучасному становищу; стратегічність мислення; вміння керівників формувати команду; прогнозування соціально-економічних наслідків виробничої діяльності [13, с.305].

Вищенаведені методологічні аспекти між собою взаємопов'язані, взаємообумовлені та взаємодоповнюють один одного і діють всі разом. Невиконання одного може негативно вплинути на рівень організаційної культури підприємства. Також, зазначимо, що взаємодія методів дозволяє вдосконалити відносини на підприємстві. Методологічний аспект формування

організаційної культури полягає в тому, що розвиток виробничих відносин повинні забезпечуватись випереджаючим динамізмом практичної підготовки керівника. Процес змін об'єкта управління відбувається безперервно і результатом цього є розширення, ускладнення та поява нових зв'язків між елементами системи управління [81, с.21].

Останнім часом питання організаційної культури та іміджу, особливо на великих підприємствах, сьогодні привертає увагу як теоретиків так і практиків управління. Даний напрям відносно новий і недостатньо висвітлений з наукової точки зору як в нашій країні, так і за кордоном. Організаційна культура як сучасний напрям дослідження має дисциплінарні зв'язки з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. Даний аспект має як негативні так і позитивні сторони, так наприклад це призводить до певних труднощів під час дослідження, а з іншої сторони - дає змогу найповніше використовувати організаційну культуру як інструмент ефективного управління людськими ресурсами, який дає змогу значно підвищити продуктивність праці, звести до мінімуму плинність кадрів на підприємстві.

На підприємстві, людина, як правило, виконує свою професійну діяльність. Тут вона спілкується та взаємодіє з іншими, виходячи з особистісних цінностей та своєї психологічної природи, користуючись певними засобами та добираючи потрібні форми спілкування. Під час спільної професійно-трудової діяльності відбувається взаємовплив один на одного [51, с. 21].

У середині підприємства, в розмаїтості складових, зв'язків і їхніх конфігураціях, завжди формуються і розвиваються організаційні ресурси, цілеспрямована і своєчасна мобілізація яких може дати необхідний імпульс підвищенню рівня розвитку організації в цілому. Таким стратегічним ресурсом підприємства є організаційна культура. Тому кожне підприємство стоїть перед необхідністю формування власної організаційної культури та іміджу як визначення своїх цілей і цінностей, стратегії, якості продукції,

послуг, цивілізованих правил поведінки і моральних принципів працівників, підтримання високої репутації підприємства. Мова йде про перелік проблем, які складають основу переконань і цінностей керівництва підприємства. Організаційна культура пов'язана з широкою концептуальною базою, що включає переконання людей, їх взаємовідносини між собою і зовнішнім світом. Організаційна культура базується на психології формування практичного досвіду підприємства, і являє собою ціннісні орієнтири цього досвіду. На підприємстві, що характеризується сприятливим морально-психологічним кліматом, працівники можуть вважати, що їй керівники дійсно довіряють людям і успіх організації базується на їх відношенні до працівників. Організаційна культура здатна надати сенс діяльності людей, наповнити її змістом, стимулювати активність і новаторство [87, с. 96].

В основі організаційно культури лежить відношення підприємства до законності, особистості, якості продукції, фінансів і ділових зобов'язань, відкритості і достовірності ділової інформації. Це повинно втілюватися у комплексі правил, традицій, ритуалів і символів, які постійно доповнюються і удосконалюються. Успіх діяльності організації в ринкових умовах в певній мірі залежить від репутації як ділового партнера, що визначається як надійністю партнера, якості продукції і рядом інших факторів, що охоплюються поняттям «організаційної культури» [15].

Організаційна культура - могутній інструмент управління людськими ресурсами. Вона забезпечує довготривалий успіх підприємства, де робота розглядається як групова, а не індивідуальна. Тому основою життєдіяльності колективу є культура, яка визначає:

- те, заради чого люди стали членами цієї організації;
- те, як побудовано відносини між ними;
- які норми та принципи діяльності організації вони поділяють;
- що, на їхню думку, добре і що погано [74, с.246].

Таким чином, культура надає людям почуття впевненості, гордості за своє підприємство, а також сприяє стабілізації колективу. Загальна мета

організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності [55].

Тож, очевидним є той факт, що організаційна культура є в кожному без винятку підприємстві, однак питання полягає в тому, наскільки вона розвинута та усвідомлюється менеджерами і персоналом, а також наскільки вона сприяє досягненню цілей підприємства і розвитку бізнесу. Адже для того, щоб організаційна культура позитивно впливала на діяльність підприємства, її необхідно формувати, всіляко підтримувати і розвивати. А це досить непросте завдання, оскільки саме організаційна культура є системою, яка має вплив на всі процеси, які відбуваються на підприємстві і забезпечує її життєдіяльність та успішне функціонування.

Таким чином, можна зазначити, що організаційна культура, створює загальну сприятливу атмосферу серед персоналу усіх рівнів та щиро сприяє збільшенню результативності і підвищенню продуктивності праці на підприємстві. До учасників організаційної культури підприємства, які безпосередньо або опосередковано впливають на загальну діяльність підприємства та на її організаційну культуру відносять: споживачів, працівників, власників, контрагентів, суспільство та цілому. Ступінь прояву в місії інтересів кожної з цих груп осіб принципово залежить від того, які розміри має підприємство, від роду її діяльності, де розташована тощо. Найбільш стійкий, сильний і специфічний вплив на місію підприємства незалежно від того, що підприємство собою представляє, вчиняють інтереси власників, працівників і споживачів. Проте керованою із названих є лише група працівників, яких ми вважаємо найбільш впливовою на діяльність і культуру підприємства [89, с. 211].

Щодо методології формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності виступають системний підхід, в рамках якого застосований і адаптований до досліджуваної

проблематики структурно - функціональний, соціологічний та конструктивістський підходи.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу підприємства

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат організаційної культури та іміджу на підприємстві, зазначимо, що організаційна культура - це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників. Поява у теорії і практиці феномена організаційної культури пов'язана насамперед з необхідністю посиленої уваги до духовної культури. Це особливо актуально для вітчизняних організацій, бо при трансформації економіки і всього суспільства необхідно взяти правильний старт. У супротивному випадку наша країна приречена залишитися в ролі наздоганяючої.

Організаційна культура - в основному невидима частина організації. Це не применшує її впливу на поведінку співробітників, але ускладнює аналіз і керування нею. Вона може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Останнім часом питання організаційної культури, особливо у великих організаціях, дедалі більше привертає увагу теоретиків та практиків управління. Воно відносно нове і недостатньо висвітлене з наукової точки зору як в нашій країні, так і за кордоном. Організаційна культура як напрям дослідження перетинається з такими науками, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це призводить до певних труднощів

під час дослідження, а з іншого - дає змогу найповніше використовувати організаційну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, який дає змогу значно підвищити ефективність праці, звести до мінімуму плинність кадрів в умовах, коли конкуренція загострюється, і доводиться боротись за місце на ринку збуту. Численні дослідження доводять, що успішні компанії характеризуються високим рівнем організаційної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо усіх зацікавлених сторін [45, с.82].

У нашій державі наразі триває активний процес становлення підприємництва. Цей новий клас, соціальний портрет представника якого суперечливий, багатогранний, складний, формувався з різних соціальних прошарків: із бізнесменів минулих років, які у переважній більшості працювали у «тіні»; із номенклатурників, які пройшли соціальну конверсію і знайшли своє місце у новому економічному просторі; із молодих людей, які ще не встигли опанувати нову професію, але вже опанували ази бізнесу.

Перші згадки про організаційну культуру частково були в таких науках, як соціологія, філософія, психологія. Самостійне перше трактування організаційної культури було запропоновано у XIX ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Х. Мольтке. Він стверджував, що це – «...відносини в офіцерському середовищі» [34, с. 88].

Своєю чергою, Е. Шейн розглядає «організаційну культуру як 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» [87, с. 96]. Узагальнені підходи до трактування терміна «організаційна культура» подано в табл. 1.2

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «організаційна культура» науковцями та суспільними діячами

| Твердження організаційної культури підприємства | Автор |
|---|--|
| Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників. | І.А. Ігнатієва |
| Це один із найважливіших чинників, що відповідають за її існування. | Шенплайн |
| Вона містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників. | Буркель |
| Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів. | Ру і Холенд |
| Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації. | Френ і Браунел |
| специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації [46, с.7]. | Енциклопедичний довідник з соціології під ред. В. Воловича |
| система матеріальних та духовних цінностей, норм та стереотипів поведінки, притаманних співробітникам організації на всіх рівнях її ієрархії, які передаються директивними та традиційними способами, формують імідж організації та у певний спосіб впливають на характер реалізації її цілей [21, С. 37] | М. Дмитренко |
| це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань [46, с.9]. | Д. Елдрідж, А. Кромб |

Таким чином, як ми бачимо із досліджених понять, організаційна культура включає не тільки глобальні норми і правила, але й поточний регламент діяльності. В свою чергу, відхилення від норм впливає на людину як позитивно, так і негативно, це пов'язано з організацією роботи на робочому місці, системою матеріального і морального стимулювання, стилем керівництва, системою контролю та іншими факторами.

Тож, сформулюємо наступне визначення терміну «організаційна культура» - це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства (див. Додаток А). Як один з основних важелів впливу на компанію організаційна культура має власну структуру, яку відображено на рис. 1.1.

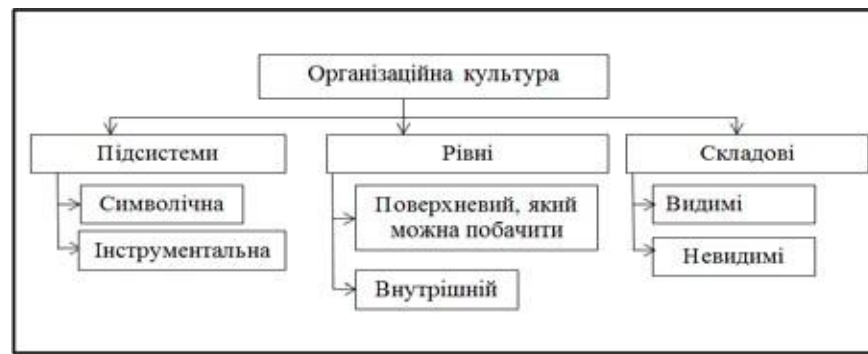


Рисунок 1.1. Структура організаційної культури [16].

Таким чином, зазначена на рисунку 1.1 структура поділяється на такі елементи: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, цілі, правила й норми поведінки, етичні норми компанії.

Також, зазначимо, що, термін організаційна культура використовують спеціалісти з управління, з менеджменту. При цьому найчастіше мають на увазі культуру організації виробництва, виробничу естетику, чистоту та порядок [37, с.211]. Іноді акценти ставлять на зовнішній стороні культури - традиціях, символах, звичаях, що склалися в організації. Американський фахівець з менеджменту Е.Шейн дає таке визначення: «Організаційна культура - це набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працюючих, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність нині. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі персоналом прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом, вони розглядають їх як споконвічно правильні» [89, с.122]. У книзі М.Пула і М.Уорнера «правління людськими ресурсами» зазначено, що термін «культура» завжди мав в організаційній теорії два основних, близьких одне одному значення. По-перше, він означав сукупність цінностей, міфів, символів, історій та артефактів, які є загальними для всіх членів організації, по-друге - спільність базових цінностей, які існують всередині нації [82, с.18].

Г. Морган визначає культуру у метафізичному розумінні як один із засобів здійснення організаційної діяльності за допомогою використання

мови, фольклору, традицій та інших способів передачі основних цінностей, переконань, ідеологій, які спрямовують діяльність підприємств. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації. Є. Уткін характеризує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються усіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [43, с.214].

Своє визначення пропонують О.Віханський і О.Наумов [47, с.215]: набір найважливіших спрямованих на членів колективу припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. Сама культура (від лат. cultura - оброблення, виховання, освіта, розвиток, шанування) - це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і переконань, у духовних цінностях, у сукупності ставлень людей до природи, між собою і до самих себе. Культура характеризує також особливості поведінки, свідомості і діяльності людей у конкретних сферах громадського буття. У культурі може фіксуватися спосіб життєдіяльності окремого індивіда, соціальної групи або усього суспільства в цілому.

Водночас більшість керівників розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який орієнтує всі підрозділи на досягнення загальних цілей. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їх діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожного підприємства. Організаційна культура міститься у душах співробітників підприємства, в їхніх думках, в організації процесу мислення, у сприйнятті, в оцінках, у визначенні причин, у мові, взагалі у світогляді, в емоціях, почуттях, у рівні матеріального і духовного розвитку і виявляється через поведінку людини.

Унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують

на підприємстві (організації). Ці цінності знаходять своє втілення у символах, легендах, героях, девізах, церемоніях тощо. До завдання менеджерів, зацікавлених у прогресивному розвитку підприємства, входить розвиток всіх складових організаційної культури для формування команди у трудовому колективі з високими моральними якостями.

Носіями культури в будь-якому підприємстві є люди. Тобто культура на підприємстві формується поведінкою, взаємодією та спілкуванням, переконаннями та цінностями, яких дотримуються ті люди, що працюють у ній. Кожна організація універсальна і неповторна, тому нема і не може бути «ідеальної», організаційної культури, яка б підходила для всіх моделей. Її зміст і характеристика визначаються цілями і сферою діяльності організації, багатьма факторами зовнішнього середовища, насамперед, національною культурою, існуючими в суспільстві традиціями, ритуалами та обрядами. Центром культури організації є система цінностей (наприклад, відкритість «новому», «можливість проявлення потенціалу» тощо). Управління організацією повинно опиратись на цінності своїх лідерів, колективні цінності працівників, що сукупно формують загальні цінності культури (див. рис. 1.2). Культуру корпорації можна розглядати як представлення основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючи на них.



Рисунок 1.2. Модель формування культури в організації [95, с. 339]

Також, зазначимо, що виділяють цілу низку функцій організаційної культури: мотиваційна, відтворювальна, змінна, системо утворювальна, стабілізаційна, захисна / завойовницька, оптимізуюча. Ці функції визначають непрямий вплив організаційної культури на імідж компанії. Можна також виділити функції, які безпосередньо пов'язані з формуванням іміджу компанії [83]:

Змістовна функція. Структурні елементи культури, особливі для кожної організації, роблять компанії різними, унікальними, тобто сприяють формуванню особливого психічного образу організації у свідомості громадськості, тобто іміджу.

Виховна функція. Завдяки організаційній культурі вдосконалені процедури і правила не зникають, а передаються наступним поколінням. Це сприяє формуванню стійкого образу компанії (іміджу), який не змінюється зі зміною персоналу організації.

Селективна функція. Організаційна культура є сукупністю індивідуальних культур, формують особистість організації. На рівні взаємодії індивідуальної та організаційної культур відбувається природний відсів нелояльних співробітників і відбір лояльних носіїв культури. Отже, певні індивідуальні культури членів організації складаються в унікальний образ організації – її імідж.

Комунікативна функція. Будучи системою цінностей, звичок, звичаїв, організаційна культура пов'язує людей всередині організації зі схожими культурами, що сприяє «вкоріненню» її образу (іміджу) у зовнішньому середовищі [94].

Непряма і управлінська функція. У формуванні корпоративного іміджу фахівці особливу роль відводять ефекту переносу, сенс якого полягає в тому, що людина схильна приписувати об'єкту риси, властиві іншим об'єктам, пов'язаним з першим. Імідж організації включає в себе імідж персоналу, керівника, клієнтів, товару і так далі. Це ланки одного ланцюжка, які здатні викликати ефект переносу. Важливо те, що організаційна культура регулює

взаємини між цими ланками. Вона визначає напрями розвитку, впливає на способи реалізації плану розвитку, інформує про якість цього процесу і відхилення, забезпечує своєчасну корекцію діяльності.

На сьогоднішній день спостерігається своєрідний бум як у теоретичних, так і в практичних роботах з організаційної культури. Для одних організацій організаційної культура та імідж - це «костюм», без якого вже непристойно виходити на ринок товарів і послуг, а для інших - усвідомлення самого себе, набуття сенсу життя, змісту професійної діяльності, без яких важко існувати. Врешті, для сучасних організацій - це найсильніший мотиваційний фактор.

Проте потенціалом конкурентоспроможності можна вважати не лише виробничий, технічний, технологічний, ресурсний потенціали, а й кадровий, віддзеркаленням якого є організаційна культура. Яка пов'язана також з нематеріальними складовими, що впливають на неї та на діяльність компанії. Одним з таких факторів є імідж, що відіграє ключову роль у її успішному розвитку та процвітанні. Імідж компанії виступає як медаль, одна сторона якої – внутрішній образ компанії (див.табл. 1.3), інша – зовнішній (див.табл.1.4), що призначений для партнерів, конкурентів, споживачів.

Таблиця 1.3 - Характеристика елементів формування внутрішнього іміджу підприємства на міжнародних ринках

| Елемент | Характеристика |
|---|--|
| Місія та мета створення компанії | Внутрішня рушійна сила діяльності підприємства |
| Філософія створення та діяльності компанії | Корпоративна філософія, тобто основне призначення функціонування підприємства розробляється на основі сформованих моральних принципів та місії |
| Історія та традиції | Виклад інформації щодо діяльності підприємства від початку її створення, досягнення, зміни і т. д. |
| Внутрішня корпоративна культура | Включає стандарти поведінки та зовнішнього вигляду працівників і являє собою перелік прийнятих стандартів підприємства, які визначають дії, відповідають філософії, цілям, місії, принципам підприємства |
| Образ продукції, рівень її якості, відповідність ціни | Якість продукції та відповідність її цінним параметрам є чинниками, які формують лояльність споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках |
| Фінансова стабільність | Зовнішнім аудиторіям важливо знати, чи підприємство платоспроможне виконати взяті на себе фінансові зобов'язання |

Поняття іміджу організації можна роздивлятися як систему образів (уявлень) та оцінок, що існує у свідомості людей, об'єктом якої вона є; сприяє лояльності (прихильності, симпатії) клієнтів до фірми. Основна мета – зовнішній образ організації, тому що від цього залежить її успіх у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.4 - Характеристика інструментів формування зовнішнього іміджу підприємства

| Назва інструмента | Характеристика |
|--------------------|---|
| Зовнішні параметри | Дизайнерські засоби щодо упаковки товару, оформлення вітрин, офісів виставок, макетів об'яв. Оригінальність, наявність одного й того самого елемента, який буде постійно присутній на елементах зовнішньої атрибутики, зробить їх добре впізнаваними |
| Рекламні засоби | Присутність у кожному конкретному випадку, який сприяє формуванню сприятливого іміджу |
| PR-заходи | Продумані, заплановані, постійні зусилля, які спрямовані на встановлення і закріплення взаєморозуміння між підприємством і громадськістю. Це виставки, презентації, прес-конференції, спонсорство |
| Фірмовий стиль | Сукупність художньо-текстових і технічних складників, які забезпечують візуальну й змістову ідентичність підприємства та продукції, яку воно виготовляє, інформації, що виходить із неї, внутрішнього і зовнішнього оформлення. Відрізняється особливим стилем під час проведення рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту, а також роботою з громадськістю, наявністю корпоративного духу та корпоративної культури |

Тож, імідж підприємства означають такі поняття, як «репутація», «гудвіл», «бренд» тощо. Відомий соціолог Ервін Гоффманн називає імідж мистецтвом «управляти враженнями». Визначення, подані в табл. 1.5, дали змогу вивчити і визначити відмінності та спільні аспекти підходів фахівців, учених та практиків до концепції «імідж підприємства».

Таблиця 1.5 - Визначення поняття «імідж підприємства»

| Автор(и), джерело | Визначення |
|--|--|
| В.Сизоненко [79] | Імідж фірми – позитивний образ будь-якої фірми, який формує стабільну конкурентну перевагу через створення загального образу, репутації, думки громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги, після продажного сервісу |
| В. Шкардун, Т. Ахтямов [90] | Імідж підприємства – це багатоконпонентне явище, що становить образ організації, кадрів, послуг, що сформувався в різних суспільних групах і змінюється в часі та просторі під впливом комплексу факторів |
| С. Рід [87, с. 86] | Імідж підприємства – «обличчя» компанії, створене відповідно до цілей діяльності та спрямоване на їх досягнення |
| Ф. Котлер [35] | Імідж – це сприйняття компанії чи її товарів суспільством |
| А. Зверінцев [26] | Імідж – це відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт |
| Д. Доті [22] | Імідж – це все і всі, хто має хоч якесь відношення до компанії та пропонованих нею товарів і послуг. Це витвір, що постійно створюється як словами, так і образами, які химерно перемішуються та перетворюються на єдиний комплекс |
| Е. Robinson [2] | Імідж – це підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачено, що маніпулятивні дії не роблять вирішального впливу на образ організації або їх узагалі немає. Досвід показує, що реальна практика буде сильнішою трансльованого іміджу, але для цього потрібний час, іноді досить тривалий |
| А. Колодка, С. Ілляшенко [33, с.164] | Імідж – це образ організації та ставлення суспільства до її діяльності та продукту на основі сформованих цінностей |
| Л. Орбан-Лембрик [54] | Імідж – це враження, яке організація та її працівники справляють на людей і яке фіксується в їхній свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень (думках, судженнях про них) |

Також, зазначимо, що деякі автори вважають, що формування іміджу компанії є функцією організаційної культури. Наприклад, О.Тушева називає організаційну культуру «іміджевим інструментом». В.Веснін пише, що імідж є «результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури в якесь невловиме ціле, що здійснює величезний вплив на їхні емоції [83]. Прямую залежність іміджу від організаційної культури (корпоративної релігії) підкреслює Й. Кунді: «Компанії повинні вміти розповісти про себе: про своє внутрішнє життя і свій зовнішній вигляд, тому що самих товарів вже недостатньо. Покупці набувають компанію і все, що вона собою являє» [1]. У зв'язку з цим на перше місце у формуванні іміджу виходить організаційна

культура компанії, яку Й. Кунді називає корпоративною релігією. Найвищу позицію іміджу компанії Й. Кунді називає бренд-релігією, коли компанія стає єдиним вибором споживача, його вірою (рис. 1.3).

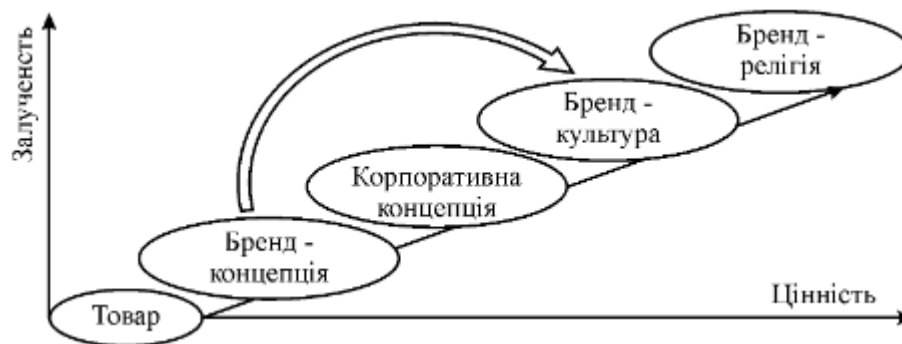


Рисунок 1.3 - Модель бренд-релігії [17, с. 87]

Роль організаційної культури у формуванні іміджу компанії розкривається також під час зіставлення її структурних елементів з факторами формування іміджу компанії.

Таким чином, проведений контент-аналіз значення, поняття та змісту організаційної культури та іміджу за результатами наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів дозволив виокремити відповідні її системоутворюючі фактори які представлені у Додатку Г. Підбиваючи підсумки пошуку якомога точнішого визначення поняття «організаційна культура», можна послатися на такі висловлювання зарубіжних вчених: організаційна культура - це «соціальний клей, що допомагає утримувати цілісність організації за рахунок створення прийнятих стандартів мислення і поведінки»; колективне програмування думок, що відрізняє одну організацію від іншої; цінності, що впливають на середовище, у якому працюють люди; система спільних переконань, вірувань і цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку; вміння спілкуватися з людьми.

Отже, організаційна культура є системою найсуттєвіших припущень, які приймаються членами організації як аксіома і виражаються у конкретних цінностях, що визначають людям орієнтири їх поведінки. Ефективний розвиток організаційна культури можливий за умови застосування

налагодженого процесу її формування. На підставі опрацювання літературних джерел процес формування організаційна культура пропонуємо реалізовувати через такі етапи, як визначення цінностей організаційної культури; формування поведінки працівників; здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників діяльності підприємства.

Опрацювання та аналіз вітчизняних і іноземних літературних джерел дозволили узагальнити існуючі підходи до класифікації факторів впливу на організаційну культуру. Уточнена класифікація відрізняється від інших тим, що в основу покладено ознаку характеру впливу на розвиток організаційної культури. В результаті нами виокремлено такі чинники розвитку організаційної культури: документального забезпечення; управлінського впливу; ціннісні; забезпечення умовами і засобами праці; забезпечення екстеріоризації організаційної культури; розвитку та фінансово-економічні чинники. Таким чином, розглянувши характеристику чинників корпоративної культури за характером впливу на її розвиток, зазначимо, що базовими, вихідними засадами розвитку корпоративної культури є її принципи. Вони залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей та стилю менеджменту на підприємстві. Однак дотепер немає однозначної позиції щодо формування основних принципів та їх кількості. Саме тому, з метою забезпечення формування та розвитку корпоративної культури, на основі теоретичних напрацювань та власних досліджень систематизовано принципи корпоративної культури. У результаті виокремлено загальні та особливі принципи корпоративної культури. Загальні враховують найважливіші характерні риси та властивості корпоративної культури підприємства. Вони можуть бути спільними для багатьох організацій, проте зважаючи на те, що корпоративна культура на підприємстві є індивідуальною та майже неповторюваною, доцільно виділити особливі принципи, які враховують особливі, індивідуальні риси і властивості

корпоративної культури підприємства та розробляються конкретно для певного підприємства.

До загальних принципів віднесено такі: розвитку; всеохопленості та системності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; винагороди; вимірності та корисності; відповідності чинному законодавству. Особливими принципами є: індивідуальності; вільного формування; узгодженості та відповідності; чіткості; особистісно-орієнтованого менеджменту; стосунків «керівництво - працівник»; еталону. Прикладне значення систематизації принципів корпоративної культури полягає у тому, що вони дозволяють підвищити ефективність впливу корпоративної культури на управління персоналом

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування організаційної культури та іміджу підприємства

Вивчаючи зарубіжний та вітчизняний досвід формування організаційної культури на підприємстві зазначимо, що організаційної культура та імідж - сьогодні один з найважливіших ресурсів збереження і розвитку підприємства. Це інструмент, що допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та вибирати відповідну поведінку, правильно інтерпретувати все, що відбувається на підприємстві; стимулює самосвідомість і відповідальність кожного, створює моделі для наслідування; дає змогу полегшити взаємодію між працівниками; поєднує підприємство і людей, які там працюють, створює зовнішнє уявлення про них. Тобто перше місце, посідає людський фактор, - добре підібрані, правильно організовані і мотивовані працівники, які вміють ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки і взаємодіяти між собою та з клієнтами на високому рівні культурного спілкування.

На Заході організаційна культура та її компоненти - річ звичайна. На неї ставку робили і в періоди кризи, і в часи процвітання. Від того, що кожен працівник на колективній вечірці може запросто випити чарку з керівником компанії, звісно, її прибутки негайно не зростуть. Зате персонал почувається захищеним і готовим сорочку останню віддати за свою організацію. Так, наприклад, було, коли до банкрутства дійшла одна з американських авіаційних компаній «Дельта ерлайнз», її 24 тисячі працівників за власною ініціативою внесли по 30 тисяч доларів і купили кілька літаків, щоб зберегти свою компанію. На запитання, чому вони так зробили, люди відповідали: компанія завжди добре ставилася до мене і моєї сім'ї, і я не хочу, щоб вона збанкрутіла [38, с.32]. Ще на початку розвитку монополій, коли засновник найбільшої автомобільної корпорації. Форд вітався за руку зі своїми робітниками, поздоровляв їх із сімейними святами, він закладав на своїх заводах ту саму культуру, до якої не можна доторкнутися, але плоди якої були матеріальними, бо сприяли збільшенню прибутків компанії. Дж. Уотсон старший, президент американської фірми ІВМ, писав: «Наш підхід до розвитку людських взаємин був зумовлений не альтруїзмом, а впевненням, що якщо ми поважатимемо наших людей і допомагатимемо їм поважати самих себе, то це дасть компанії найбільші прибутки» [73, с.128]. У таких компаніях культура закладалась її засновниками свідомо й одночасно з технічною і технологічною сторонами бізнесу.

Наприклад, спеціалісти, які досліджували фактори, що привели до успіху компанію «Майкрософт» (Microsoft), підкреслюють, що основним її секретом є створення вдалого корпоративного середовища, пронизаного творчим духом, гнучкою філософією управління та опорою на командну роботу. Це середовище будується на культурі взаємодії учасників бізнес-процесу, на культурі їхнього міжособистісного спілкування. Те саме можна сказати про компанії «Хонда» (Honda), «Моторола» (Motorolla), «ВолМарт» (Wal-Mart), «Х'юлетт-Паккард» (Hewlett-Packard), «МакДональдс» (McDonald's), «ДХЛ» (DHL), «Дженерал Електрик» (General Electric) та ін.

Успіх цих організацій визначається скоріше цінностями, ніж ставленням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної якості, аніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, аніж проблемами ресурсної переваги. Тут визначається, що головною цінністю є людина і вся увага повинна приділятися їй. Постійно практикується заохочення особистості, створення умов для її самовдосконалення та саморозвитку, що сприяє формуванню у кожного працівника «почуття причетності» до всіх справ компанії. Менеджери цих компаній зменшують ступінь колективної невизначеності, створюють громадський порядок, формують почуття корпоративної ідентичності і відданості загальній справі, використовують місію організації [30, с.210]. Тому в таких компаніях, як «Соні» (Sony), «Тойота» (Toyota), «Ніссан» (Nissan) плинність кадрів становить всього 1,5-2 % (тоді як середньорічна плинність кадрів в Японії - 3,5 %, а в Америці - 26%). Спеціалісти, що досліджують їхню діяльність, підкреслюють, що саме високий рівень культури дає змогу їм динамічно розвиватися в жорстких умовах підприємництва в сучасній Україні [24, с.166].

Ішим прикладом є компанія Google. Вона вже другий рік є одним з кращих роботодавців в США. Бренд побудований на основі організаційної культури: високої в довірі, низькою у сфері політики, щедрою на спільне використання ресурсів та інформаційних багатств. Google, здебільш, акцентує увагу на таких елементах організаційної культури як організація праці та колективні заходи. У організації стараються створити максимально комфортну обстановку для роботи. Для створення атмосфери відкритого, вільного спілкування в офісах були прибрані традиційні перегородки, що розбивають робочий простір на комірочки, а стільці були замінені на звичайні гімнастичні кулі. Також в офісах по всьому світу надаються безкоштовні обіди, фрукти, напої та снеки, є столи для гри в теніс, є можливість відвідати масажний кабінет або зайнятися йогою. Спільні колективні заходи в компанії Google цілеспрямовані на удосконалення комунікацій та обмін інформацією. Так, робітникам компанії дозволяється грати в хокей на роликах прямо на

автостоянці компанії два рази на тиждень. Більшість переваг та пілґ цілеспрямовані на те, щоб стимулювати співпрацю і взаємодію працівників різних підрозділів. Наприклад, довгі столи в кафе, за якими зручно спілкуватися великими командами, або мікро-кухні, де працівники збираються для обговорення робочих питань або просто поспілкуватися. Неофіційна атмосфера сприяє колегіальності та швидкому обміну ідеями.

Також, зазначимо, що елементи організаційної культури та іміджу закладалися на кращих підприємствах України ще за часів колишнього СРСР. У Києві, наприклад, такими були завод «Арсенал», об'єднання «Радіоприлад» ім. С.П. Корольова, завод «Більшовик», Дарницький шовковий комбінат, авіаційний (нині «Авіант») та багато інших.

На жаль, за часів перебудови не всі виробничі колективи зберегли свої кращі традиції з тих часів. У більшості організацій нашої країни поки що мало хто думає про цілеспрямоване формування спільних для всіх працівників цілей, цінностей та принципів поведінки, тобто про формування організаційної культури. Основною рисою цих організацій є орієнтація не на взаємини між людьми, а на результат діяльності. Крім того, між працівниками та групами в самих організаціях укорінюються протилежні субкультури. Відсутність уваги до цієї проблеми з боку керівників перетворює розбіжності на суперечності та конфлікти, які заважають ефективній роботі та досягненню корпоративних цілей. Не ведеться цілеспрямованої роботи з формування загальних цілей, цінностей і норм поведінки.

Проте якщо порівняти ситуацію, яка мала місце кілька років тому, то деякі зміни у розумінні ролі організаційної культури для розвитку бізнесу відбуваються і в нас. У підприємців, зокрема молодих, з'явилося розуміння того, що чим людянішими будуть стосунки в організації, тим легше буде керувати людьми, спрямовувати їхні дії. Ці підприємці проводять тренінги для навчання персоналу, розповсюджують інформацію про творчі ідеї своїх працівників, намагаються впроваджувати певні заходи для їх згуртування.

Так, наприклад, Станіслав Аржевітін, голова правління банку «Ажіо», в одному з інтерв'ю визначив, що « організаційна культура - позитивне явище. Особливо, якщо її не нав'язують, а вона формується разом з фірмою. Усі свята, які ми відзначаємо в банку, всі наші маленькі таємниці і ритуали, звісно, не приносять прямого прибутку, але люди, які відчують себе однією родиною, почуваються краще, у них є бажання працювати на благо банку, є усвідомлення того, що ми робимо спільну справу, від якої залежить добробут кожного з нас. Тому ми разом святкуємо Новий рік, день вояка, міжнародний жіночий день, дні народження, зокрема і мій. Крім того, є ще спортивні дні (граємо у футбол, волейбол, ходимо у басейн, на гімнастику, аеробіку). У нас є власна газета внутрішнього вжитку, де можна правдиво критикувати наші недоліки. Я вважаю, щось подібне має бути у кожній фірмі. Причому помиляються ті, хто думають, що організаційна культура - це лише свята; ні, це - просто нормальне спілкування в колективі (звичайно, на тлі високої заробітної платні). Люди звикають до приємного, і їм зовсім не хочеться йти кудись, де цього немає» [63, с.78].

Практика таких організацій дає підстави стверджувати, що:

- по-перше, організаційна культура вибудовується на культурі міжособистісних відносин, культурі спілкування;
- по-друге, організаційна культура є ефективним інструментом управління організацією;
- по-третє, існує стійкий зв'язок між успішною діяльністю організації і ступенем розвиненості в ній організаційної культури [84, с.255].

Культуру слід не тільки споживати, а й виробляти, не стільки як певні артефакти, а як соціальну організацію і соціальну творчість. Зміни у культурі організації найчастіше зумовлюють вплив зовнішнього середовища, відставання від конкурентів або внутрішні конфлікти. Це може бути психологічний конфлікт (серед засновників організації, між керівництвом та колективом, акціонерами та керівництвом тощо), конфлікт інтересів (між партнерами по бізнесу); зіткнення різних систем цінностей, прорахунки

кадрового менеджменту та ін. Може виникнути постійний конфлікт між культурою, яку намагаються насадити керівники організації, і культурою, якої вперто дотримуються інші працівники.

Менеджери зі світовим ім'ям, виходячи з власного досвіду, говорять про те, що успішно реформувати організацію вдається лише тоді, коли ставиться і вирішується одночасно подвійне завдання: досягти значного і стійкого підвищення ефективності виробництва і створити відповідну організаційну культуру та виробничу етику. Аналіз літератури з менеджменту свідчить, що будь-які зміни бізнес-процесів, які йдуть у розріз з організаційною культурою, здійснюються важко й неефективно, тоді як ті, що лежать в її руслі, відбуваються майже безболісно.

Неможливо змінити стратегію організації без коригування корпоративної культури, так само як і неможливо змінити корпоративну культуру без зміни стратегії організації. Ефективність зміни залежить від сили культури: наскільки тісно вона пов'язана з груповими та індивідуальними цінностями та поведінкою людей. При цьому, якщо цінності поділяють всі працівники організації, то сама організація стає більш згуртованою і мобільною для змін. Ранжування цінностей у подальшому відповідно до їх значущості для працівників організації задає напрям проведенню змін [64, с.165]. Коли С.Корольов уперше приїхав на завод, якому доручили виготовляти ракети, його охопив жах від того низького рівня культури, який він там побачив. І одним з перших на цьому заводі він прийняв рішення про те, щоб працівники ходили на роботі у білих халатах та рукавичках, доброзичливо ставилися одне до одного, щоб скрізь була стерильна чистота і щоб ніхто не запізнювався [86, с. 60]. С. Корольов вважав, що від відповідального й акуратного ставлення людей до свого робочого середовища залежить їхнє серйозне ставлення до розвитку космічної галузі в країні. Він підкреслював, що культура взаємин між людьми накладає відбиток на культуру виробництва та його результати.

В одній з лабораторій фірми IBM у місті Харслі (Англія) відчули, що зростаючі можливості телекомунікаційної і комп'ютерної техніки можуть негативно вплинути на їхній бізнес. Тому перед персоналом було поставлено завдання «заглянути» на десять років уперед і змоделювати проект лабораторії, яка б йшла в ногу з науковим прогресом. У проекті були задіяні молоді працівники, які мали нову культуру і технологічну уяву [60, с.128]. Вони внесли пропозицію: від відповідальності за «залізо» (тобто комп'ютерного апаратного обслуговування) перейти до впровадження перспективних інновацій у галузі телекомуні-кативних технологій, які входять до сфери інтересів всієї компанії IBM. При цьому були запропоновані такі принципові підходи: зміни проводити тоді, коли бізнес ще функціонує успішно; повинен бути сформований однаковий погляд на зміни як у керівництва, так і в персоналу; і лідери, і члени команди повинні самі визначати що і як слід змінити; треба максимально зняти для кожного працівника можливість особистісних втрат; необхідно впроваджувати спеціальне навчання кадрів і всебічно підтримувати інноваційні ідеї. При підбитті підсумків проведеної роботи тут дійшли висновку: ставлення до змін повинно бути пронизано корпоративним духом, а спілкування між учасниками відбуватися на гуманістичному рівні [75, с.255].

Є вже деякі дослідження того, як відбуваються зміни організаційної культури в українських організаціях. Тут основними принципами зміни ставали: заміна авторитарного стилю керівництва на демократичний; впровадження замість фіксованих окладів преміальної системи, у тому числі за особисті досягнення; навчання кадрів (з метою впровадження нових цінностей та стандартів поведінки); добір на ключові позиції носіїв позитивних цінностей та переміщення досвідчених управлінців на роль експертів; увага до зовнішнього стану приміщень (переобладнання їдалень, туалетів, введення уніформи); побудова системи внутрішнього PR; створення системи інформування працівників на всіх рівнях; нова інтерпретація історії організації, її символів, міфів, традицій і звичаїв; створення системи

інформування працівників усіх рівнів. Водночас зроблено висновок, що зміна базових уявлень породжує атмосферу страху і тривоги. У зв'язку з цим, вносячи зміни в організаційну культуру, слід докладно проаналізувати наслідки та свої дії, щоб вони не суперечили тим корпоративним цінностям, які вже сприйняті працівниками організації.

Розраховувати на серйозні зміни культури в організації можна лише тоді, коли систематично і послідовно використовуються «культурні інструменти», спрямовані на формування (або зміну) ціннісних орієнтацій, поведінкових норм та ефективності роботи працівників. Коли керівництво організації буде активно цим займатися і його ідеї відповідатимуть цілям бізнесу та лежатимуть в основі програми перетворення, тоді ці ідеї підтримає більшість працівників організації [88, с.58].

Готуючись до змін культури в організації, насамперед аналізують ті цінності, що є в ній. Проаналізовані цінності доцільно розбити на три групи. Першу групу становитимуть позитивні цінності, які є зараз і будуть потрібні в майбутньому. До другої групи можна віднести все негативному, що є зараз і не потрібне в майбутньому (наприклад, безініціативність працівників, боязкість менеджерів приймати складні та відповідальні рішення, низька самовіддача та ін.). На заміну негативному слід знайти відповідні позитивні цінності (розвиток ініціативи, вміння нести відповідальність за прийняте рішення, підвищена продуктивність праці, висока якість роботи). Ці цінності слід віднести до третьої групи і до них додати також ті, яких зараз в організації немає, але вони будуть потрібні в майбутньому [42, с.73]. Потім необхідно визначити інструменти, за допомогою яких закріплюватимуться і формуватимуться нові цінності. При проведенні змін спілкування та взаємодія в організації повинні будуватися на принципах відкритості і чесності, ставлення до працівників як партнерів у справі перетворювань. Якщо цього не зробити, то люди будуть або відкрито протидіяти, або висловлювати своє невдоволення, якщо зміни все ж таки доведеться прийняти. При цьому ставлення у них буде змінюватися від такого, що перешкоджають проведенню

змін, до так званого стану прихильника дій, коли людина робить не тільки те, що потрібно, а й сама стає ініціатором певних змін [77, с.123].

Існують досить стійкі типові поведінкові (психологічні) моделі протидії персоналу нововведенням. Під протидією змінам розуміють будь-які дії працівників, спрямовані на дискредитацію або затримку проведення змін. Протидії змінам можуть мати такі форми: відкидання, індиферентності, демонстрації некомпетентності, скептицизму, нетерпіння. В їх основі лежить проблема взаємин в організації (міжособистісних, між групових або між керівником та групою). Причинами протидії найчастіше називають такі: відчуття безконтрольності ситуації; прагнення зберегти те, до чого звикли; загрозу авторитету, статусу чи автономії; нерозуміння нових вимог; конфлікт інтересів; боротьбу за владу; недовіру.

Зарубіжні та вітчизняні спеціалісти з менеджменту узагальнили уроки, які отримали організації, що впроваджували фундаментальні зміни, і зробили такі висновки [23, с. 94]:

- протидія з боку персоналу буде обов'язковою, бо серйозні зміни підривають уявлення людини про майбутнє;
- протидія виявляється по-різному залежно від того, подобаються зміни людям чи ні;
- протидія може бути відкритою або прихованою, керувати якою дуже складно;
- при протидії змінам люди не завжди говорять те, що думають;
- люди протидіють змінам насамперед тоді, коли необхідно змінитися їм самим.

Таким чином, для того щоб зміни відбулися з найменшими втратами, керівництву необхідно стояти не осторонь, а відчувати себе частиною тієї системи, де розвивається протидія. Тоді він краще розумітиме цінності, яких тут дотримуються, інтереси, ролі. А це допоможе вибудовувати взаємини, спрямовані на запобігання конфліктам. Ключ до управління протидіями полягає в тому, щоб переконувати людей у необхідності змін, не приховуючи

жодних наслідків. Відкрите спілкування з працівниками забезпечує розуміння наслідків змін і сприяє тому, що люди висловлюють свої справжні думки. А знаючи їх, можна з ними співпрацювати.

Досліджуючи вплив характеру українців на формування організаційної культури, варто враховувати, що для нашого народу характерне надання пріоритету не формальному розуму, а нормам морального життя суспільства, які базуються на принципах індивідуальності й людяності, гармонії з природою. У національному характері українців, ментальності, вкорінена низка рис, пов'язаних із властивим для значної частини населення економічним нігілізмом.

Подвійну роль у побудові організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, ця риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм (який має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до свободи) призводить до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільного, до невміння створювати й утримувати владу, що нині є гальмуючим чинником.

Негативно позначаються й психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим: безініціативність, беспорядність, подвійна мораль, звичка покладатися на опіку держави й водночас не довіряти їй (порушувати закони); так само впливає втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля «вождів», очікування на прихід «месії», який вирішить усі проблеми [68, с. 15].

Усе вищенаведене пояснює важливість порушеної теми для вітчизняного підприємництва, а також те, чому закордонні маркетингові технології найчастіше не приживаються. «Сліпе» впровадження західних норм і методів призводить до жалюгідних наслідків. Глибоке дослідження

елементів формування організаційної культури та іміджу підприємства потрібне як для сучасної управлінської науки, так і для практики використання цих ідей у діяльності. Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності корпорації. Чим сильніша культура, тим сильніша компанія, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

Таким чином, підводячи підсумки слід зазначити, що організаційна культура існує на підприємстві незалежно від того, чи займається хтось цими питаннями, чи ні. Але якщо хочете, щоб організаційна культура була позитивною, працювала на створення конкурентоспроможного іміджу організації, залучала потенційних клієнтів і високопрофесійні кадри, була стабільним механізмом мотивації всіх співробітників, - її формуванням необхідно займатися планомірно і цілеспрямовано. Світовий досвід ведення господарства переконує, що впровадження в корпоративні відносини норм, дотримання яких створило б атмосферу єдності цілей кожного учасника управління, дає змогу досягати високих рівнів організації діяльності підприємства. Чим сильніша організаційна культура, тим сильніше підприємство, а потужна корпорація є важливою складовою стабільності економічного й громадського життя держави.

Висновки до першого розділу

1. Розглянувши методологію організаційної культури на підприємстві, зазначимо, що методологія це вчення про правила мислення при створенні теорії науки, вчення про науковий метод пізнання й перетворення світу; його філософська, теоретична основа, сукупність методів дослідження, що застосовуються у будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання.

В основу дослідження кваліфікаційної роботи магістра покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління, зокрема:

- системного аналізу, за допомогою якого вивчалися окремі елементи організаційної культури та іміджу підприємства;
- проблемного аналізу – для вивчення проблем щодо формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності;
- метод логіки застосовано з метою обґрунтування понятійно-категоріального апарату щодо понять організаційної культури та іміджу підприємства;
- фундаментальний метод пізнання дійсності – класифікацію було застосовано для виокремлення істотних ознак прояву організаційної культури та іміджу підприємства;
- синергетичний підхід застосовано з метою виявлення чинників щодо формування організаційної культури та іміджу підприємства.

Також, зазначимо, що методологія організаційної культури на підприємстві пов'язана з широкою концептуальною базою, включаючи переконання людей, їх взаємовідносини між собою і зовнішнім світом. Вона базується на психології формування практичного досвіду, являє собою ціннісні орієнтири цього досвіду, існує незалежно від ступеня її усвідомлення. Корпоративна культура є формою життя в колективі, без неї організація функціонувати не може; вона формується сумою форм поведінки членів колективу; має вплив на процеси розвитку і функціонування особистості; опосередковано, через досвід особистості, корпоративна культура впливає лише на певну частину функцій особистості.

2. Вивчивши понятійно-категоріальний апарат організаційної культури підприємства, зазначимо, що вона є своєрідним явищем, котре включає в себе не лише стратегію і оперативну практику організації, а й виражає саму суть стратегії. Формування організаційної культури, яка приводить до створення в

компанії належного психологічного клімату, в сучасних умовах розвитку економічних і соціальних процесів стає основним стратегічним ресурсом компанії і сприяє її успіху в конкурентній боротьбі.

Організаційна культура як ідеологія компанії наділяє імідж смисловим навантаженням. Імідж компанії без ідеологічної наповненості не сприймається цілісно, він є як би набором яскравих фрагментів без загального смислового змісту. Втілена в життя організаційна культура як система ціннісних установок і орієнтирів, яка приймається персоналом компанії, формує імідж компанії як особливий психічний образ. Отже, робота над іміджем є однією із стратегічних цілей ефективного управління та соціально-етичного маркетингу, досягнення якої становить частину організаційної культури.

3. Ознайомившись з зарубіжними концепціями формування організаційної культури на підприємстві, зазначимо, що сучасні фахівці вважають, що на зміну колишньому жорсткому ієрархічному «механістичному» облаштуванню компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей. Раніше, в періоді «спокійного існування ринку» організаційна культура формувалася під впливом двох чинників: ієрархічної структури, успадкованої корпораціями і сучасного міфу про організаційний «механізм».

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки «ми зобов'язані мати таку культуру, яка заохочує розвиток певних добродетей: здібності до постійної гонитви за клієнтом, невичерпної фантазії, вміння бездоганно працювати в команді разом з незалежністю і самостійністю». Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації підприємств на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджує досвід сучасних успішних компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО - ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ KLION GROUP)

2.1. Організаційно - управлінська структура Компанії Klion Group

Компанія Klion Group, найбільший український імпортер риби та морепродуктів, була заснована 7 грудня 2005 року у Запоріжжі, де розташований її центральний офіс, виробничий комплекс та один із логістичних центрів (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Виробничий комплекс компанії Klion Group

Основним напрямком діяльності Компанії Klion Group є імпорт, виробництво та продаж риби та морепродуктів.

Загальна характеристика компанії Klion Group, подано в таблиці 2.1 [32].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика Компанії Klion Group

| | |
|---|--|
| Повне найменування юридичної особи (станом на 11.11.2021) | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КЛІОН |
| Скорочена назва | ТОВ «КЛІОН» |
| Назва англійською | LIMITED LIABILITY COMPANY KLION (KLION CO. LTD) |
| Код ЄДРПОУ | 33134908 |
| Дата реєстрації | 27.08.2004 (17 років 2 місяці) |
| Уповноважені особи | САВЕНКО ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ - керівник |
| Розмір статутного капіталу | 181 000 000,00 грн. |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Види діяльності | Основний: 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: - 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами - 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин - 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. |
| Адреса: | Україна, 69106, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ СКВОРЦОВА, будинок 236 |

З перших днів заснування пріоритетами Компанії Klion Group стали – продаж продукції високої якості, клієнтоорієнтованість і розвиток підприємства в національному масштабі.

У 2009 році було запущено виробничий комплекс, який модернізовано і оснащено високотехнологічним обладнанням від кращих світових виробників

устаткування для рибопереробної галузі. Визнання не змусило себе чекати, через 2 роки з моменту запуску виробництва в щорічному рейтингу національних виробників продуктів харчування, Компанія Klion Group зайняла 2-е місце в номінації «Виробник року». На сьогоднішній день компанія випускає понад 200 найменувань продукції в 5-ти виробничих цехах, потужність яких дозволяє виробляти до 800 тонн готової продукції на місяць.

Розвиток Компанії Klion Group підштовхнув до ідеї створення власної торгової марки Veladis, продукція якої з'явилася на полицях супермаркетів у 2014 році і завоювала довіру споживача завдяки якості, смаку та широкому асортименту [28].

У даний час, Компанія Klion Group – це лідер українського ринку за обсягами імпорту і продажів риби та морепродуктів. Компанія Klion Group має розгалужену мережу з 7 філій з правильним логістичним розташуванням у великих містах країни: Київ, Харків, Одеса, Львів, Рівне, Вінниця та Запоріжжя.



Рисунок 2.2. Мережа Компанії Klion Group з 7 філій

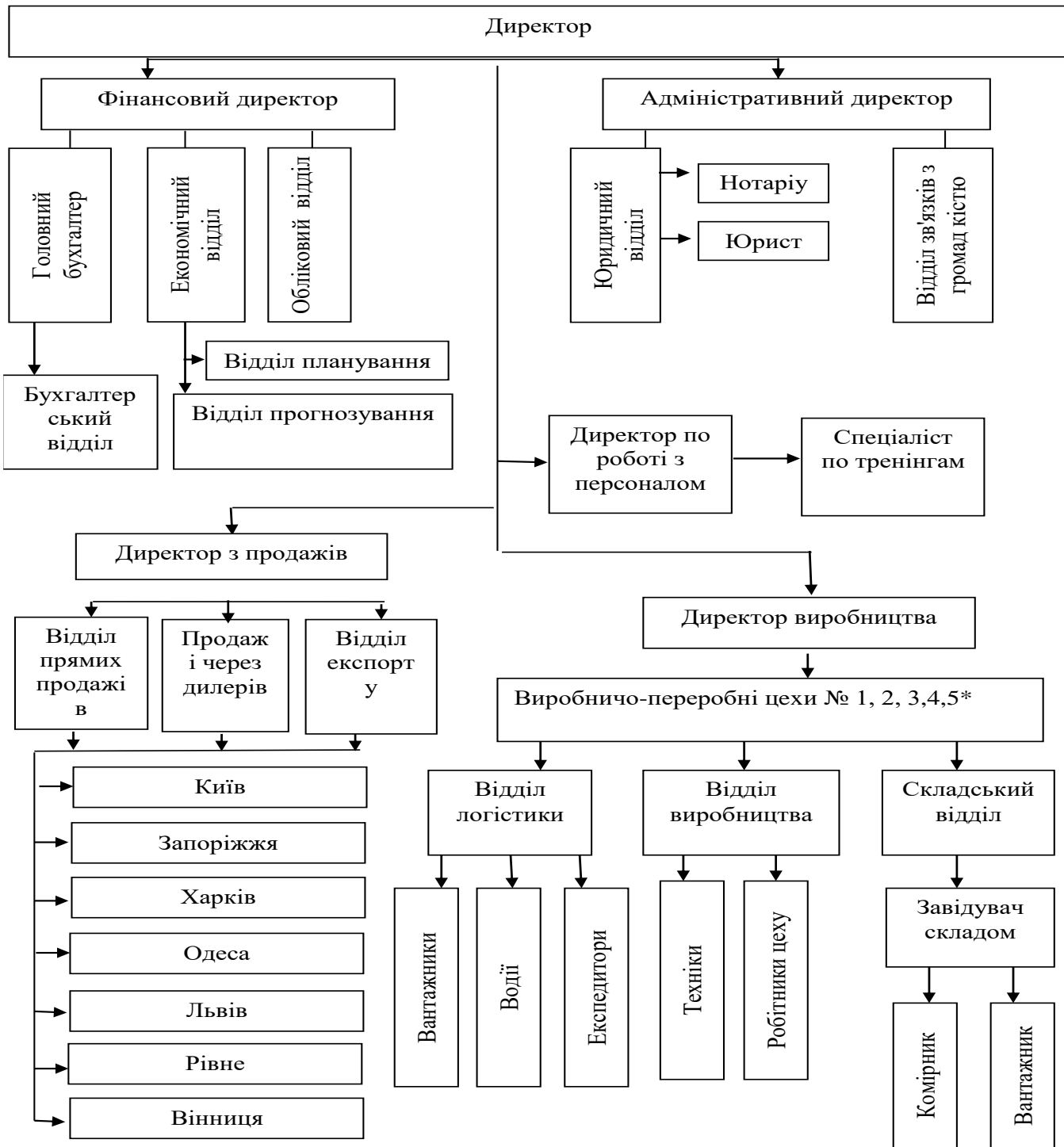
Загальна площа складських приміщень Компанії Klion Group складає 15 тис. м², що дозволяє зберігати 12000 тонн продукції в асортименті при температурному режимі -25 °С. Логістичні центри Компанії Klion Group, що знаходяться в Запоріжжі, Одесі та Києві, приймають вантажі які поставляються автомобільним, морським і залізничним транспортом, а їх

пропускна здатність становить близько 10 тис. тонн на місяць.

Закріпивши свої лідерські позиції на українському ринку, Компанія Klion Group взяла курс на міжнародний розвиток, відкривши в 2016 році представництво в Грузії. Основи і принципи ведення бізнесу Компанії Klion Group, а також її філософія були впроваджені на грузинському представництві, що дозволило за короткий термін вивести Klion Georgia в трійку лідерів рибного ринку Грузії.

Також, зазначимо, що Компанія Klion Group щорічно здійснюємо аналіз своєї діяльності, за допомогою залучення незалежних кредитно-рейтингових агенцій, що мають міжнародну репутацію. Отримані звіти, свідчать про стабільне становище і позитивну динаміку розвитку, що служить додатковим підтвердженням надійності Компанії Klion Group для співпраці з нашими діловими партнерами. Успішний розвиток підприємства в значній мірі обумовлено високим рівнем менеджменту і якістю бізнес-процесів. Сьогодні на підприємстві створюються і впроваджуються проекти, що реалізують широкий спектр завдань, пов'язаних з плануванням, розподілом, контролем та аналізом всіх виробничих процесів. Кожен день Компанія Klion Group продовжує вдосконалюватися і знаходити більш ефективні шляхи вирішення завдань, щоб залишатися кращими у своїй справі.

Структура управління Компанії Klion Group і її управління не є чимось застиглим, вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до мінливого середовища. Керівництво Компанії Klion Group використовує лінійно-функціональну структуру управління (див.рис.2.3), тому що ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Лінійно-функціональна структура управління найбільш ефективна там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції.



1. цех з обробки та фасування риби і морепродуктів;
2. цех з виробництва рибних напівфабрикатів;
3. цех з виробництва пресервів;
4. цех з виробництва ікри і делікатесної продукції;
5. цех з виробництва в'яленої риби.*

Рисунок 2.3. Організаційно-управлінська структура Компанії Klion Group

Очолює компанію – директор, якому підпорядковується заступники, а саме:

- заступник директора з комерційних питань;
- заступник директора з питань адміністративної діяльності;
- заступник -директора з комерційних питань, здійснює керівництво фінансово господарською діяльністю компанії з питань матеріально-технічного забезпечення, заготівлі та зберігання сировини, збуту продукції на ринку та за договорами поставки, транспортного і адміністративно-господарського обслуговування, забезпечує ефективне та цільове використання матеріальних та фінансових ресурсів, зниження їх втрат, прискорення обороту обігових коштів діяльності та фінансових планів компанії, а також у розробленні стандартів з матеріально-технічного забезпечення якості продукції, організації зберігання та транспортування сировини, збуту готової продукції. Вживає заходів щодо своєчасного укладення господарських та фінансових договорів з постачальниками та споживачами сировини та продукції, розширення прямих та тривалих господарських зв'язків, забезпечує виконання договірних зобов'язань з поставок продукції (за кількістю, номенклатурою, асортиментом, якістю, термінами та іншими умовами поставок). Здійснює контроль за реалізацією продукції, матеріально-технічним забезпеченням компанії, фінансовими та економічними показниками діяльності компанії, за правильними витратами обігових коштів та цільовим використанням банківського кредиту, припиненням виробництва продукції, що не має збуту, та забезпечує своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Керує розробленням заходів з ресурсозбереження та комплексного використання матеріальних ресурсів, вдосконалення нормування витрат сировини, матеріалів, обігових коштів та запасів матеріальних цінностей, покращення економічних показників та формування системи економічних індикаторів роботи підприємства, підвищення ефективності виробництва, укріплення фінансової дисципліни, запобігання утворенню та ліквідації понаднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей, а також перевитрат матеріальних ресурсів. Бере участь від імені підприємства у ярмарках, торгах, на виставках, біржах з

рекламування та реалізації продукції, що випускається. Контролює додержання дисципліни під час виконання завдань та зобов'язань з поставок продукції та їх відповідність господарським договорам, вивчає ринкову кон'юнктуру на вироби, що випускаються компанією. Організовує роботу складського господарства, створює умови для належного зберігання матеріальних ресурсів та готової продукції. Забезпечує раціональне використання всіх видів транспорту, вдосконалення вантажно-розвантажувальних робіт, вживає заходів щодо максимального оснащення цієї служби необхідними механізмами та пристроями. Організовує роботу з використання та реалізації вторинних ресурсів та побічних продуктів. Забезпечує своєчасне складання кошторисно-фінансових та інших документів, розрахунків, встановленої звітності про виконання планів із збуту готової продукції, фінансової діяльності, матеріально-технічного постачання та роботи транспорту. Координує роботу підпорядкованих йому служб та підрозділів;

- заступник директора з питань адміністративної діяльності, організовує роботу і ефективну взаємодію структурних підрозділів, цехів, виробничих одиниць, а також окремих посадових осіб компанії, вносить пропозиції щодо покращення їх роботи. Відповідно до отриманих доручень здійснює планування та проведення організаційних заходів, ділових зустрічей та переговорів за участю керівництва. Забезпечує ефективне та оперативне виконання внутрішніх нормативних документів компанії, а також наказів, розпоряджень та вказівок директора по підрозділам компанії. За дорученням керівництва вирішує окремі кадрові питання (розробляє, оптимізує структуру компанії, здійснює підбір кадрів, готує пропозиції щодо перестановки кадрів та вдосконалення зв'язків за посадами). Виконує інші доручення керівництва. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності. Дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

Таким чином, розглянувши структуру управління Компанії Klion Group, зазначимо, що вона побудована за лінійно-функціональним принципом. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональним підсистемам компанії. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [92, с. 47].

Перевагами лінійно-функціональних структур, як правило, вважають: стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління; високу виробничу реакцію компанії, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців; зменшення дублювання зусиль у функціональних областях; поліпшення координації діяльності в функціональних областях. Незважаючи на широке поширення лінійно-функціональних структур управління, є цілий перелік їх недоліків: розмивання розробленої стратегії розвитку компанії: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж компанії в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище цілей всієї компанії; відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами; різке збільшення обсягу роботи керівника компанії і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб; надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі [93, с. 38]; втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур; слабка інноваційна і підприємницька реакція компанії з такою організаційною структурою управління; неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища; утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію [59, с. 245]. З огляду на всі перераховані

вище недоліки, важливо підкреслити, за яких же умов вони згладжуються: лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, дії, які часто повторюються і рідко міняються завдання і функції, тобто на підприємствах, що функціонують в умовах вирішення стандартних управлінських проблем; достоїнства цих структур виявляються в керуванні підприємствами з масовим чи великомасштабним типом виробництва, у підприємствах, що випускають відносно обмежену номенклатуру продукції; вони найбільш ефективні при господарському механізмі витратного типу, коли виробництво мало схильне до прогресу в галузі науки і техніки; лінійно-функціональні структури успішно застосовуються на підприємствах, що діють у стабільних зовнішніх умовах [80, с. 157].

Також, зазначимо, що для ефективного функціонування Компанії Klion Group в умовах лінійно-функціональної структури управління розроблено відповідні нормативні і регламентуючі документи, що визначають відповідність між відповідальністю і повноваженнями керівників різних підрозділів; дотримання норм керованості, особливо перших керівників і їхніх заступників, котрі формують раціональні інформаційні потоки, що децентралізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів. Таким чином, з усього вищезазначеного можна зробити висновок що Компанії Klion Group успішно працює та розвивається. Існуюча організаційно управлінська структура Компанії в цілому достатньо ефективна, керівники відділів мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, і одночасно здійснювати зворотній зв'язок. Тому можна стверджувати, що організаційна структура Компанії Klion Group є оптимальною і ефективною в існуючих умовах господарювання.

2.2. Діагностика проблем організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group

Перш ніж дослідити проблеми організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group, розглянемо специфіку діяльності компанії. Компанія Klion Group – найбільший український імпортер замороженої риби і морепродуктів. Звання імпортера №1 Компанія Klion Group досягла в 2013 р і щорічно збільшує свою частку в обсягах імпорту. За підсумками 2017 року частка Компанії Klion Group в імпорті склала 20%. Це дозволяє з упевненістю заявляти про фундаментальний внесок Компанії Klion Group у формування і розвиток українського ринку риби та морепродуктів. Це значить, що кожна 5-та риба на прилавках торгових точок країни була привезена Компанією Klion Group. Формування культури споживання риби і морепродуктів українськими споживачами відбувалося паралельно із розвитком Компанії, за допомогою розширення мережі філій. Компанія Klion Group завжди постачала і продовжує постачати продукцію тільки найвищої якості, а також є новатором, регулярно пропонуючи споживачам асортиментні позиції аналогів яким немає на українському ринку.

Щодо виробничого комплексу Компанії Klion Group, то він розпочав свою роботу у серпні 2009 року після повної модернізації. Завод оснащено сучасним високотехнологічним обладнанням від провідних світових виробників. Виробниче обладнання було виготовлено на замовлення спеціально для Компанії Klion Group. Фахівці виробників обладнання особисто виконували монтаж і налаштування всіх виробничих ділянок. Виробничі лінії, дозволяють випускати 800 тонн готової продукції на місяць та використовувати різні технологічні процеси переробки риби і морепродуктів. На сьогоднішній день на виробничих потужностях випускається більше 200 найменувань продукції у 5-ти цехах:

- цех з обробки та фасування риби і морепродуктів;

- цех з виробництва рибних напівфабрикатів;
- цех з виробництва пресервів;
- цех з виробництва ікри і делікатесної продукції;
- цех з виробництва в'яленої риби.
- Продукція випускається у широкому та різноманітному асортименті:
- заморожена риба різної обробки та морепродукти;
- пресерви з оселедця, скумбрії, лосося та інших видів риби;
- пресерви з морепродуктів в олії і розсолі;
- пробійна ікра, лососева і чорна ікра;
- ікра в соусах, креветочні та ікряні пасти;
- рибні фарші, бургери та інші напівфабрикати;
- широкий асортимент в'яленої риби [9].

У 2013 році Компанія Klion Group успішно пройшла сертифікацію ISO22000 (НАССР), що додатково підтверджує високу якість виготовлюваної продукції. Службою якості Компанії Klion Group проводиться постійний контроль на кожному етапі виробництва: від вхідного контролю сировини на виробництві та її переробки, до зберігання готової продукції і її транспортування в торгові точки. Власна акредитована лабораторія проводить дослідження хімічних і мікробіологічних показників на кожному етапі виробництва. Завдяки суворому виконанню всіх вимог і норм європейських стандартів у виробництві продуктів харчування, Компанії Klion Group було присвоєно Єврономер а-UA-08-22-110-VIII.

Команда професійних технологів працює над інноваційними видами продукції. Головна мета відділу досліджень і розробок – створення нових технологій переробки сировини і розробки нових видів продукції, щоб домогтися кращих смакових якостей продукту, які неодмінно оцінять споживачі.

Компанії Klion Group, як виробникам продукції високої якості, довіряють найбільші торговельні мережі країни. Компанія проходить щорічні інспекції незалежними аудиторами на замовлення великих національних і

міжнародних торговельних мереж, що в черговий раз підтверджує довіру великих рітейлерів до нас, як партнера і виробника.

Стабільність виробничих процесів, налагоджена система організації праці, кваліфікований персонал, свідчать про те, що ми створили першокласне виробництво. Щодо, організаційної структури, то зазначимо, що це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передається цими каналами. Ключовими поняттями структури управління є елементи, зв'язки, рівні і повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі працівники, так і служби або органи апарату управління, в яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки [56].

Ключовими факторами успішної роботи є:

Надійні, перевірені постачальники, кожен з яких є найбільшою компанією в своїй галузі. На сьогоднішній день наші постачальники – це компанії більш ніж з 40 країн світу. Така широка географія імпорту пов'язана в першу чергу з прагненням пропонувати українським споживачам тільки кращі морепродукти, а також дивувати новинками!

Постійна робота над розвитком нових ринків, пошук постачальників, а також зміцнення партнерських відносин з існуючими. Ексклюзивні контракти на постачання риби і морепродуктів з найбільшими рибодобувними підприємствами дозволяють Компанії Klion Group підтримувати конкурентний рівень цін і гарантувати якість продукції своїм клієнтам.

Знання потреб українського ринку і формування споживчого попиту. Регулярний моніторинг, аналіз попиту на вітчизняному ринку, а також постійне отримання зворотного зв'язку від своїх партнерів, дозволяють точно прогнозувати і визначати майбутній попит українських споживачів.

Суворий контроль якості продукції, що імпортується, адже саме якість є найважливішим критерієм, що визначає доцільність подальшого

співробітництва. Невід'ємною частиною контролю є відвідування виробничих комплексів постачальників представниками Компанії Klion Group, які проводять ретельний аудит підприємства і роблять експертний висновок про технічні умови роботи потенційного постачальника. Подальша співпраця стає можливою тільки при позитивному експертному висновку.

Стабільність постачань. Наявність потужної складської інфраструктури, а також ефективної логістики є сильною стороною Компанії Klion Group та невід'ємною вимогою до наших постачальників. Це, в сукупності з точним плануванням, дозволяє зводити до мінімуму ризики недопостачань, уникаючи дефіциту в асортименті, залишаючись надійним партнером не тільки на міжнародному, а й на українському ринку.

Обсяг імпорту замороженої риби і морепродуктів Компанією Klion Group на сьогоднішній день складає близько 60 тис. тонн на рік.

Серед стратегічних країн-партнерів Компанії Klion Group:

- Норвегія;
- Шотландія (Велика Британія);
- Іспанія;
- Ісландія;
- США;
- Естонія;
- Канада [58].

З кожною країною Компанію Klion Group пов'язують багаторічні партнерські відносини, з багатьма постачальниками з цих країн укладені договори про ексклюзивні поставки, які є гарантією відсутності продукції аналогічної якості у наших конкурентів.

Також, зазначимо, що Компанія Klion Group входить в ТОП найбільших роботодавців України. У Компанії працює понад 800 чоловік, кожен з яких на своєму досвіді переконався, що робота в Компанії Klion Group – це:

Висока заробітна плата. HR-служба Компанії Klion Group постійно проводить моніторинг актуальних рівнів заробітних плат в розрізі посад на

українському ринку праці, а принциповою позицією керівництва Компанії Klion Group є утримання заробітних плат на рівні, який перевищує середні ринкові показники;

Стабільність. Навіть у кризові для української економіки роки, Компанія Klion Group продовжувала розвиватися, відкриваючи філії та представництва, збільшуючи обсяги імпорту і продажів на внутрішньому ринку. Всі ці роки, Компанія Klion Group лише відкривала нові робочі місця, уникаючи звільнень або скорочень.

Колектив фахівців і прекрасні можливості для професійного і кар'єрного зростання. Кадрова політика Компанії Klion Group полягає не тільки у виборі висококласних фахівців, але і в їх подальшому професійному розвитку. Проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів, оплата курсів і навчальних програм для співробітників різних посад дозволяють впевнено говорити про колектив справжніх професіоналів, кращі з яких, в майбутньому займають керівні посади на підприємстві.

Індивідуальний підхід і соціальна захищеність. Компанія Klion Group піклується про своїх співробітників, пропонуючи гарантований соціальний пакет, а також реалізуючи програми матеріальної допомоги для своїх співробітників.

Тож, ми бачимо, що в компанії створення ефективна система управління, що є важливим чинником формування сучасного компанії. Організаційна культура безпосередньо впливає на створення ефективної системи управління і є ефективним інструментом, використання якого може привести компанію до успіху, процвітання і стабільності, проте потрібно пам'ятати, що невміле або недоречне застосування якої може мати дуже негативні результати, які лише принесуть шкоду розвитку компанії. Тому, організаційну культуру необхідно вивчати, стежити за її формуванням та розвитком, вдосконалювати і регулювати її зміни [39]. Організаційна культура повинна стати органічною частиною всього компанії, бути адекватною сучасним вимогам, які є продиктованим економічним і технологічним розвитком, специфікою

українського законодавства і менталітету, а також специфікою діяльності конкретного компанії і сприяти досягненню поставлених цілей, а, отже, і підвищенню ефективності діяльності Компанії Klion Group.

Аналіз організаційної культури розпочнемо з того, що зазначимо, що в Компанії Klion Group чітко визначено місію, цілі, завдання та принципи. Іншими словами, визначені функції, які Компанія Klion Group виконує в суспільстві. Проте, вони ніде не закріплені, тобто в Компанії Klion Group не затверджено чіткої нормативної бази з формування корпоративної культури: Кодексу корпоративної культури, Кодексу ділової поведінки співробітників, Кодексу взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

Корпоративний кодекс є універсальним інструментом управління організаційною культурою, що може бути використано для спрямування працівників на реалізацію стратегії, руху до єднання особистісних та організаційних цінностей, усвідомлення Компанії Klion Group як цілісної й неповторної установи через сприйняття та прийняття норм і цінностей. Його можна використовувати на будь-якому етапі життя організації, незалежно від кількості працівників.

Тобто корпоративний кодекс, це документ, що регламентує правила і норми поведінки співробітників і порядок їх взаємодії. У корпоративному кодексі прописуються правила, по яких компанія грає. У нім недвозначно декларується, що в компанії вітається, а що не схвалюється або заборонене. Кодекс покликаний виконувати декілька функцій: управлінську, іміджеву і функцію формування організаційної культури.

«Проблемною зоною» організаційної культури Компанії Klion Group є те що питанням організаційної культури не приділяється необхідної уваги вищим керівництвом, адже в Компанії Klion Group відсутні власні спеціалісти чи робоча група, яка б системно та постійно займалася питаннями формування, оцінки, розвитку та управління організаційною культурою, проте не запрошуються і зовнішні спеціалісти. Організаційна культура позначається на стилі управління організацією з такими важливими складовими, як системи

комунікацій та спілкування. М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі згадують про дослідження, проведене більше 30 років тому, яке виявило, що основний вплив на прийняття неетичних рішень рядовими співробітникам мала поведінка їх керівників [43, с.127]. У широкому розумінні «те, що робить та як поводить себе хазяїн» - основний фактор впливу на поведінку підлеглих. Таким чином, поводячи себе коректно, керівник може помітно впливати на загальну етичну атмосферу, що панує в Компанії.

Дана проблема обумовлена тим, що колектив Компанії Klion Group великий, робота важка, і спеціалісти не затримуються в колективі. Тобто проблемою Компанії Klion Group є й велика плинність кадрів. Плинність кадрів в Компанії Klion Group на січень 2021 року складає 20%, як показують дослідження, якщо була б можливість перейти в іншу компанію чи організацію, то 30 % опитаних зробили б це. Причина – важка праця та складні умови праці.

Плинність кадрів прийняла значні масштаби, стала «проблемною зоною» на Компанії Klion Group, при цьому порушує нормальний ритм роботи і шкодить репутації в діловому оточенні. Непродуманість системи управління персоналом служить причиною появи перешкод в кар'єрному зростанні співробітників. Тобто, після певного часу робота стає нецікава для робітника, і, не бачачучи перспективи для зростання і розвитку, вони починають шукати інше місце роботи.

Негативні сторони тривалої високої плинності: упущений прибуток через повільне входження в курс справи новачків, відсутність лояльності співробітників, як правило, невисока кваліфікація і слабка мотивація.

Таким чином, організаційна культура - одно з найефективніших засобів залучення і мотивації співробітників. Стимули мотивації слід розглядати з двох сторін.

По-перше, мотивація за допомогою матеріальних стимулів. До матеріальних стимулів можна віднести обід співробітників за рахунок Компанії Klion Group, проведення культурних заходів на день народження

співробітників, організація корпоративних зустрічей Нового року, 8 Березня та ін.свят.

По-друге, нематеріальна мотивація. Основними напрямками нематеріальної мотивації є вдосконалення якості трудового життя та формування й підтримання на задовільному рівні корпоративного духу. У групу нематеріальних стимулів, які не вимагають інвестицій Компанії Klion Group, але роблять великий вплив на рівень задоволеності працівників, а таким чином позитивно позначаються на організаційній культурі входять: визнання заслуг працівника у вигляді похвали, вдячності; надання звання «Кращий робітник» місяця чи року.

Мотивація, як результат дії на організаційну культуру, характеризується прагненням співробітників відповідати представленням оточення, заслужити повагу керівництва і колег, відчувати свою значущість за рахунок приналежності до соціально значимого товариства. Важливо відмітити необхідність постійної дії і оновлення нематеріальних методів мотивації [85, с. 217].

Дуже результативний засіб формування, поширення і закріплення організаційної культури - всякого роду ритуали, церемонії, традиції за участю працівників, проте проблема в тому що зазвичай такі заходи ігноруються в Компанії Klion Group. Саме такі заходи покликані сприяти передачі позитивного професійного досвіду, поширенню інформації, культури взаємовідносин, еталонів поведінки і інших елементів цінностей орієнтації в інтересах об'єднання працівників і виробленню у них почуття приналежності до команди.

Дотримання традицій посилює самовизначення працівників, наприклад, пониження на посаді демонструє необхідність дотримання необхідної поведінки; виявлення кращої поведінки (конкурси, змагання) вказують на цінність правильної поведінки. Потрібна особиста зацікавленість кожного працівника в підтримці високого рівня організаційної культури, що можливо за рахунок участі співробітників в обговоренні принципів і цінностей

організації, проведення конкурсу серед працівників по трактуванню значення символіки компанії Klion Group (емблеми, фірмового кольору).

На компанії Klion Group не існує системи корпоративних заходів, але ці заходи необхідні, тому що корпоративні свята - це явище, яке з'явилося в нашій країні зовсім не давно. Воно цілком і повністю пов'язано з новим стилем життя і зародженням культури нових колективних відносин.

Будь-яке корпоративне свято складається з двох частин. Одна з них орієнтована на урочистість і гордо іменується офіційна частина заходу. Друга ж носить не офіційний характер і являє собою те, що логічно слідує за будь-якої офіційної частиною. Неформальне спілкування колег по роботі на корпоративному святі сприяє зміцненню міжособистісних відносин, підвищенню згуртованості колективу і підвищення продуктивності праці. Саме такого спілкування не вистачає співробітникам Компанії Klion Group.

Також, персонал відмічає, що в Компанії Klion Group недостатньо налагоджена система підвищення кваліфікації персоналу. Великий проміжок часу в Компанії Klion Group, не проводилися тренінги, семінари, лекції, хоча є відділ який займається цим питанням. Адже саме, за допомогою таких заходів відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки, які приносять організації лише позитивні результати. Тому що відбувається обмін інформацією, працівники збагачуються новими ідеями, новим поглядом на свою організацію і свою роботу.

Даний захід передбачає групову згуртованість, а це показник міцності, єдності та стійкості міжособистісних взаємодій і взаємин у групі, що характеризується взаємною емоційною привабливістю членів групи і задоволеністю групою. Групова згуртованість може виступати і як мета психологічного тренінгу, і як необхідна умова формування корпоративної культури.

Таким чином, заходи щодо підтримки, розвитку організаційної культури в Компанії Klion Group розробляються та впроваджуються несистематично і спонтанно, в результаті чого у працівників не сформовано єдиного образу

організаційної культури (системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які б приймалися та підтримувалися більшістю співробітників).

Серед особистісних якостей більшості працівників Компанії Klion Group найчастіше зустрічається: людяність, доброзичливість; природність, невимушеність; безпосередність, довіра до інших; симпатія; дружні почуття, привітність; інтерес, щира увага; емпатія (намагання зрозуміти іншого, вміння відчувати його ситуацію); приємна зовнішність; рішучість (впевненість); ввічливість (увага, люб'язність); тактовність (чуйність, бережне ставлення); гречність (пристойність); адаптованість (гнучкість); дисциплінованість; толерантність. Проте зустрічаються робітники, яким не належать такі якості. А це негативно впливає на позитивний імідж Компанії Klion Group.

Також, зазначимо, що в Компанії Klion Group час від часу відбуваються конфлікти, і саме вони призводять до підриву організаційної культури. Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що рівень організаційної культури Компанії Klion Group знаходиться на рівні не вищому ніж середній. Таким чином можна відмітити наступні негативні моменти:

1. В організації є присутніми окремі елементи організаційної культури, проте, немає стратегії удосконалення організаційної культури, що б пропрацювала і була документально оформленої.

2. Директор Компанії Klion Group будує управління не на колегіальній основі, він дає зрозуміти, що віддає перевагу системі «Наказ - підпорядкування». В той же час працівники прагнуть до демократичнішого управління.

3. Рядові працівники не усвідомлюють, що втрати часу і недобросовісна робота погрожує інтересам Компанії Klion Group.

4. В Компанії Klion Group часто йде пошук винних, якщо відбуваються зриви, невдачі, конфлікти.

5. Працівник рідко дізнається, як добре він справляється зі своїми обов'язками; працівники також не знають, за якими критеріями оцінюється їх праця.

6. Слабка мотивація праці, як матеріальна так і не матеріальна.

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

Щодо процесу підтримки та розвитку організаційної культури, то вони розробляються та впроваджуються несистемно і спонтанно, в результаті чого у працівників не сформовано єдиного образу організаційної культури. Більшість положень з організаційної культури задекларовано лише на папері, відсутнє якісне доведення їх до працівників (особливо найнижчих рівнів), і як наслідок, відсутнє реальне виконання положень організаційної культури на практиці. Це відбувається в результаті того, що в Компанії Klion Group не затверджено чіткої нормативної бази з організаційної культури.

2.3. SWOT-аналіз діяльності Компанії Klion Group

Формування єдиної системи цінностей і норм у колективі дає змогу забезпечити згуртованість колективу, створити власний фірмовий стиль, спрямувати діяльність персоналу на досягнення успіху компанії, а не задоволення особистих інтересів окремо кожного працівника, формує в компанії командний дух. Мобілізувати всіх працівників Компанії Klion Group на досягнення поставлених цілей можливо за допомогою стратегічного планування, що поєднує в собі різноманітні форми та комбінації використання причинно-наслідкових зв'язків. Такий стан речей передусім вимагає розуміння

порядку використання цього механізму. Він має гнучку ієрархію реалізації - повторюваний, але нечітко регламентований алгоритм процесу здійснення. Цим характеризується і загальний перебіг функціонування складних соціально-економічних систем.

Досліджуючи особливості формування організаційної культури та іміджу компанії необхідно розглянути можливості Компанії Klion Group в ресурсах у майбутньому, які б сприяли стратегічному розвитку Компанії Klion Group в майбутньому. Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає організації чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз, що являє собою стратегічний баланс [72, с.213].

Особливістю стратегічного аналізу є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає компанії чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних (глобальних, довготермінових, інноваційних) та операційних (адміністративних, короткотермінових, рутинних) планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи [14, с.23].

Динамічна зміна стану зовнішнього середовища є об'єктивною причиною переходу до стратегічного планування, що дає змогу побачити

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

Існує багато підходів до змісту стратегічного планування, різні спеціалісти називають різну кількість його етапів (від двох до десяти). Так, наприклад, Дж. Бризона, в процес стратегічного планування включає вісім стадій: започаткування; визначення організаційних повноважень; зрозуміння цінностей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; визначення стратегічних завдань; формування стратегії їх виконання; організаційне забезпечення бачення майбутнього [61, с.65]. На основі узагальнення зарубіжних та вітчизняних розробок, теоретичних засад та власного практичного досвіду складена схема стратегічного планування, яка являє собою не тільки цілісний процес, а й відповідає потребам Компанії Klion Group.

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

SWOT - аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [48, с. 213]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

Даний аналіз починається із виявлення та відбору найсуттєвіших, найвпливовіших можливостей і загроз, зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін внутрішнього. Встановлення зв'язків між ними - заключний, дуже важливий, етап SWOT-аналізу [49, с. 54].

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

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [62, с. 87].

За допомогою SWOT-аналізу можна зробити оцінку поточного стану організації, виявити її слабкі та сильні сторони, а також потенційні можливості та загрози. На основі даних SWOT-аналізу розробляються концепції та рекомендації з покращення роботи організації, планується прийняття стратегічних рішень.

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

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

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

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

Загрози (Threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації в напрямку досягнення своїх місій та цілей [57, с. 79].

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

Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому [10, с. 342]. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який компанія може застосувати для самовдосконалення. Коли ми говоримо про сильні і слабкі сторони, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики об'єкта аналізу. Стосовно нашого об'єкта в аналізі сильних сторін нас будуть цікавити: якими є переваги Компанії Klion Group, що компанія робить добре, у чому її сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для Компанії Klion Group можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху компанії [78, с.45].

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій організації з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища. Простежити

співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 2.4).

| | | | |
|-------------------------|--|---|--|
| | | Зовнішнє середовище | |
| | | Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін. | Загрози 1. 2. і т. ін. |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони 1. 2. і т. ін. | Поле 1. Сила і Можливості (заходи) | Поле 2. Сила і Загрози (заходи) |
| | Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. | Поле 3. Слабкість і Можливості (заходи) | Поле 4. Слабкість і Загрози (заходи) |

Рисунок 2.4. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

Поле 1. СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Поле 2. СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

Поле 3. СліМ – розробка стратегій подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

Поле 4. СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням [4, с. 221].

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матриці використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини:

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: заздалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу, використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки [65, с. 216].

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є:

- неможливість врахування всіх сил і слабостей, можливостей і загроз;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [27, с.

З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

- суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе [18, с. 78].

Оскільки SWOT аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких підприємств, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших областях діяльності. Аналіз сильних і слабких сторін Компанії Klion Group подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз сильних і слабких сторін Компанії Klion Group

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| Значний досвід роботи в даній сфері | Відсутність корпоративного кодексу |
| Відданість співробітників роботі | Відсутність заходів по підтримці організаційної культури |
| Зручне місце розташування | Низька мотивація співробітників |
| Колектив фахівців | Плинність кадрів |
| Добре сформована корпоративна місія | |
| Кваліфіковані співробітники | |
| Надійні, перевірені постачальники, кожен з яких є найбільшою компанією в своїй галузі. | |
| Постійна робота над розвитком нових ринків, пошук постачальників, а також зміцнення партнерських відносин з існуючими | |
| Знання потреб українського ринку і формування споживчого попиту. | |
| Суворий контроль якості продукції, що імпортується | |
| Стабільність постачань | |

Вивчення стану безпосереднього оточення підприємства, має включати аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. Згідно з теорією М. Портера, зовнішнє середовище підприємства складається з п'яти факторів (рис. 2.5).

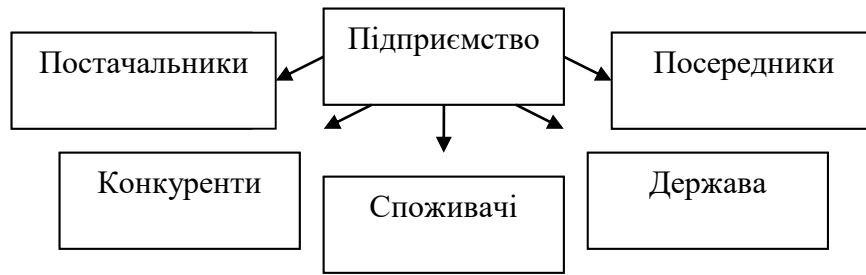


Рисунок 2.5. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Аналіз покупців дозволяє підприємству краще усвідомити, який продукт в найбільшій мірі, користується попитом у покупців, на який обсяг продажів може розраховувати підприємство. Також, на діяльність підприємства впливає держава, шляхом введення митних зборів, і правових актів по стандартизації, захисту прав споживачів, антимонопольної політики, сертифікації товарів і послуг, управлінню якістю та конкурентоспроможністю товарів, підприємництва, фінансів і т.п.

Політика держави, направлена на зниження інфляції - стабілізація цін призведе до постійного стабільного попиту. Наступний фактор посередники. Продукція, реалізується через дистриб'юторів, які працюють з підприємством на основі взаємовигідних договорів. При проведенні аналізу стану зовнішнього середовища, особливу увагу необхідно приділяти аналізу ринків, конкурентів та технологій. Аналіз роботи підприємств конкурентів будується за такою ж схемою, як і аналіз власної діяльності підприємства. Даний підхід дає повну картину порівняльного аналізу. Тож, другим етапом SWOT-аналізу є аналіз зовнішніх можливостей та загроз підприємства (див. Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз зовнішніх можливостей і загроз на Компанії Klion

Group

| Можливості | Загрози |
|--|--|
| Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проектів та вивчення закордонного досвіду | Нестабільна економічно-політична ситуація в країні |
| Можливість впровадження нових технологій | Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів |
| Пізнавальність символів Компанії Klion Group завдяки робітникам | Кваліфіковані співробітники можуть перейти працювати в інші, з більш високою заробітною платою |
| Збільшення кількості клієнтів | Можливість прийняти працівників на роботу, які будуть влаштовувати конфлікти, бунти |
| Залучення спеціальних організацій для проведення корпоративних свят | Втрата надійних, перевірених постачальників та споживачів |
| Вихід на нові ринки збуту продукції | |

За допомогою якого виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності Компанії Klion Group. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність компанії, а потім будують матрицю. Отже, SWOT-аналіз Компанії Klion Group показав, що можливостей більше ніж загроз, а сильні позиції компанії переважають над слабкими позиціями. Таким чином, це означає, що Компанія Klion Group повинна передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) слабких сторін.

Отже, зіставивши отримані вище результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз в Компанії Klion Group та аналізу сильних та слабких сторін Компанії Klion Group отримуємо SWOT – матрицю (див. Рисунок 2.6).

| | Opportunities (Можливості) | Threats (Загрози) |
|---|--|---|
| | 1 Набуття нового досвіду за рахунок реалізації нових проектів та вивчення закордонного досвіду 2. Можливість впровадження нових технологій 3. Збільшення кількості клієнтів | 1. Нестабільна економічно-політична ситуація в країні 2. Нестабільність, зміна законодавчої та нормативно-правової бази 3. Можлива втрата існуючих та потенційних клієнтів |
| Strengths (Сильні сторони) | Поле СіМ | Поле СіЗ |
| 1. Великий колектив 2. Добре сформована корпоративна місія Компанії Klion Group 3. Кваліфіковані співробітники | Сформувати позитивний імідж Компанії Klion Group завдяки дружньому колективу та кваліфікованим співробітникам | Створення корпоративного кодексу, який є універсальним інструментом управління організаційною культурою, що може бути використано для спрямування працівників на реалізацію стратегії, руху до єднання особистісних та організаційних цінностей, усвідомлення компанії як цілісної й неповторної установи через сприйняття та прийняття норм і цінностей. |
| Weaknesses (Слабкі сторони) | Поле СлМ | Поле СлЗ |
| 1. Відсутність заходів по підтримці корпоративної культури 2. Низька мотивація співробітників 3. Плинність кадрів | Мотивувати працівників, підвищенням рівня організаційної культури, яка впливатиме на зменшення плинності кадрів | Сформувати цінності співробітників, які позитивно відображаються на роботі |

Рисунок 2.6. Матриця SWOT - аналізу організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group

Тож, на основі даних SWOT-матриці можна запропонувати до застосування в Компанії Klion Group стратегії «Міні-Максі», яка спрямована

на мінімізацію слабких сторін компанії на основі використання зовнішніх можливостей та направлена на розвиток і зростання компанії.

В цілому, аналізуючи дані, отримані під час SWOT-аналізу Компанії Klion Group можна зробити висновок, що компанія наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи та впровадженням ефективної системи адміністрування персоналу. Завдяки даному фактору Компанія Klion Group має сталі та налагоджені стосунки з споживачами та постачальниками, що в свою чергу може вберегти від небажаних фінансових труднощів, пов'язаних з постачанням та збутом продукції.

Також, зазначимо, що розглянувши сильні та слабкі сторони Компанії Klion Group, зазначимо, що компанія має відому репутацією, та головним завданням підприємства є збереження і поліпшення наявного положення. Також, зазначимо, що, розробляючи стратегію впровадження змін організаційної культури та іміджу компанії, насамперед необхідно визначити шляхи діяльності в цьому напрямі та її філософію. При цьому необхідно сформулювати:

- базові цілі організації (її корпоративних цінностей). Це можуть бути: прогресивні методи роботи, укріплення корпоративного духу; людина - основна цінність організації тощо;

- кодекс поведінки працівників організації - бажання споживача - закон для організації; творчість кожного - на досягнення загальної цілі; повна довіра і висока відповідальність, гордість за організацію та її високий імідж тощо.

Висновки до другого розділу

1. Компанія Klion Group, найбільший український імпортер риби і морепродуктів, була заснована 2005 році в м.Запоріжжі, В даному місті розташований її центральний офіс, виробничий комплекс та один з логістичних центрів. Основним напрямком діяльності Компанії Klion Group є імпорт, виробництво і продаж риби та морепродуктів. Також, зазначимо, що

для ефективного функціонування Компанії Klion Group в умовах лінійно-функціональної структури управління розроблено відповідні нормативні і регламентуючі документи, що визначають відповідність між відповідальністю і повноваженнями керівників різних підрозділів; дотримання норм керованості, особливо перших керівників і їхніх заступників, котрі формують раціональні інформаційні потоки, що децентралізують оперативне управління виробництвом і враховують специфіку роботи різних підрозділів. Таким чином, з усього вищезазначеного можна зробити висновок що компанія успішно працює та розвивається, має довгострокові плани по експорту продукції на міжнародні ринки.

2. Проаналізувавши загальну діяльність Компанії Klion Group зазначимо, що компанія працює на ринку з 2005 року та має достатній досвід роботи в даній галузі. В компанії працюють кваліфіковані спеціалісти які постійно підвищують імідж компанії. Щодо процесу підтримки та розвитку організаційної культури та іміджу, то вони розробляються та впроваджуються несистемно і спонтанно, в результаті чого у працівників не сформовано єдиного образу організаційної культури.

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

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Напрями оптимізації оптимізації удосконалення механізмів організаційної культури та іміджу компанії

В цілому організаційна культура та імідж компанії відіграють дуже важливу роль в її функціонуванні, тому що вона розвиває неписані, часто невисловлені норми і взаємні чекання, які досить сильно впливають на поведінку колективу. Працівники, як правило, віддають перевагу основним культурним цінностям не раціонально, а емоційно, тому вони можуть розглядати певні норми і традиції, про які вони звичайно не свідчать або не люблять говорити, як вічні і священні. Вони готові сьогодні скоріше самі спонтанно розвивати і формувати культуру, членами якої є, ніж пасивно сприймати і відображати задану культуру. Таким чином, організаційна культура є надзвичайно важливим фактором у процесі подолання кризових явищ. Підтримка командного духу, спільність інтересів, єдність колективу відіграють важливу роль на будь-якому етапі розвитку діяльності. У даному разі спостерігається пряма залежність ефективної діяльності компанії від рівня та напряму розвитку організаційної культури [8, с. 98].

Формування організаційної культури – це важлива складова управлінської діяльності керівника компанії. Вибір інструментів управління залежить від стилю, мети управління (формування, підтримка, розвиток організаційної культури), етапу життєвого циклу організації, чисельності працівників, особливостей існуючої організаційної культури. Розвиток організаційної культури та іміджу компанії припускає формування культури,

підтримку і змінювання. При цьому, формується організаційна культура як реакція на дві групи завдань, що доводиться вирішувати організації. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди відносяться такі завдання, як: створення спільної мови і єдиної термінології; установлення меж групи і принципів включення і виключення з групи; створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації; установлення норм, що регулюють неформальні відношення між особами різної статі; вироблення оцінок стосовно того, що в поведінці працівників бажано, а що – ні [40].

До другої групи відносяться ті завдання, які організації доводиться вирішувати у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло питань, пов'язаних із виробленням місії, цілей і засобів їхнього досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, усередині якого дана компанія функціонує.

Результати зусиль по формуванню організаційної культури організації легко фіксуються за зовнішніми проявами:

- адаптації нових працівників у колективі;
- внутрішньо організаційним легендам і ритуалам;
- поведінці працівників на нарадах;
- уніформи;
- зовнішньому оформленні офісу тощо [29, с.87].

І якщо працівники, навіть у хвилини відпочинку, обговорюють професійні питання та різні фахові нюанси, виходить, що вони захоплені своєю справою. Окремо зазначимо, що формування або привнесення організаційної культури, яка призводить до сприятливого психологічного клімату в колективі, стає у сучасних умовах глобальним стратегічним ресурсом організації.

Розроблення стратегічних принципів для прискорення процесу зміни організаційної культури передбачає розроблення програми розвитку культури.

Місія, цінності і Корпоративний кодекс компанії - це програма дій, яка дозволяє прогнозувати розвиток компанії і планувати взаємодію з нею.

Для формування організаційної культури компанії, яка б підтримувала стратегію організаційного розвитку, керівництво повинно зробити ряд кроків, що виділяються у такі основні етапи:

- опрацювання місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки);

- вивчення існуючої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності існуючої культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом. Виявлення позитивних і негативних цінностей;

- розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки;

- цілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою подолати негативні цінності і розвинути настанови, що сприяють реалізації розробленої стратегії;

- оцінювання успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних коректив.

Розглянемо ці етапи детальніше. На першому етапі, насамперед, необхідно визначити місію організації, яка може розглядатися як сформульоване твердження стосовно того, з якої причини або для чого існує компанія, тобто розкривається сенс існування компанії, у якому виявляється відмінність даної компанії від її подібних. Правильно сформульована місія хоча і має завжди загальний філософський сенс, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною у своєму роді, що характеризує саме ту організацію, у якій вона була вироблена. Також це стратегічний інструмент, що дозволяє керівництву зосереджувати увагу на основних напрямках сьогоденної і майбутньої діяльності компанії.

Другий етап передбачає вивчення існуючої організаційної культури, що є передумовою успішної її зміни. Перед тим як щось змінювати, варто відповісти на два питання:

а) Що із себе представляє сьогоднішня організаційна культура?

б) Якою повинна бути організаційна культура, щоб вона підтримувала вироблену керівництвом стратегію організаційного розвитку?

З'ясувавши бажаний стан організаційної культури й визначивши її фактичний стан, можна прийняти рішення про ті дії, що дозволять перейти із фактичного стану у бажаний.

Предметом дослідження сформованого в компанії культурного середовища повинно стати вирішення трьох завдань:

Перше завдання - ясно усвідомити провідні цінності, пріоритети, настанови, що покликані підтримати перспективну організаційну стратегію.

Друге завдання - прояснити, які культурні цінності будуть допомагати (або заважати) реалізації стратегічних цілей компанії.

Третє завдання - оцінювання наявного розриву, тобто ступеня відповідності існуючої організаційної культури стратегії розвитку компанії, виробленої керівництвом.

На третьому етапі бажано розробити основні заходи спрямовані на створення концепції бажаної організаційної культури.

Слід зазначити, що важливу роль у період формування культури відіграє вплив засновників, які не тільки визначають головну місію й основи взаємодії з зовнішнім середовищем, але також набирають членів групи і формують характер її реакцій, спрямованих на виживання й інтеграцію. При цьому організаційна культура підтримується тим, на що звертається увага і як оцінюється і контролюється діяльність персоналу, засобами реагування на критичні ситуації - моделюванням ролей і навчанням персоналу, критеріями мотивації, а також критеріями в кадровій роботі.

Формування організаційної культури компанії повинно відбуватися цілеспрямовано, вона повинна бути здатною ефективно реагувати на ситуації

як відносно стабільні, тобто типові, так і нові, тобто ті, що виникають спонтанно. При цьому організаційна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух працівників від нижчих до вищих ланок, а нові технології повинні не тільки слідувати за подіями, але й орієнтуватися на їхнє прогнозування.

Процес формування нової організаційної культури знаходить свій відбиток у формулюванні кредо компанії, що включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно споживачів, контрагентів, персоналу, суспільства. Чітко подані, сформульовані і зафіксовані в документах компанії, ці принципи і зобов'язання дозволяють формувати, об'єднувати працівників навколо єдиних, ясно визначених цілей і цінностей.

При формуванні і розвитку організаційної культури необхідно обов'язково враховувати її найбільш суттєві ознаки, її специфіку:

- багаторівневність, що полягає у створенні декількох рівнів управління, наприклад, корпоративний, галузевий, рівень технологічного ланцюжка, рівень окремого підрозділу;

- багатопотоковість, що полягає у тому, що діяльність компанії розбивається на потоки, кожний із яких є об'єктом управління. Зокрема, у рамках компанії можуть діяти виконавчий потік, фінансовий потік, інформаційний потік, кадровий потік тощо;

- масштабність, що полягає у застосуванні якомога більшого числа однотипних універсальних методів управління на різноманітних рівнях і в різноманітних потоках системи;

- синергетизм, що виявляється у багатокритеріальному управлінні усіма рівнями і потоками об'єкта управління для досягнення спільних цілей компанії.

На четвертому етапі формування організаційної культури безпосередньо розпочинається впровадження заходів, що здатні змінити організаційну культуру у позитивному напрямку. Тут головна роль надається керівнику

компанії. Тому йому, безумовно, варто почати вдосконалення організаційної культури компанії із себе, тому що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через імітацію. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, яку передбачається закріпити і розвивати у підлеглих.

Керівник повинен враховувати обставини зовнішнього середовища, реалії обставин, що укладаються, суспільний устрій тієї великої системи, до складу якої він входить разом із своєю компанією, а також володіти в достатній мірі елементами загальної культури, для того, щоб засвоїти елементи організаційної культури і прищепити їх підлеглим. Керівник, який володіє організаційною культурою, повинен бути постійно стурбований удосконалюванням системи управління і підвищенням адаптаційних можливостей компанії [31, с. 67].

Важливу роль у формуванні організаційної культури компанії може відіграти створення корпоративного кодексу. У цивілізованій економіці, розробка і ухвалення корпоративного кодексу є справою честі кожної компанії, яка претендує на високу репутацію. Наявність в компанії корпоративного кодексу і, що істотно, його дотримання значно підвищує ефективність діяльності компанії в цілому. При цьому важливо, щоб це був «живий» документ, розроблений компанією самостійно.

Корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії. У нім, зокрема, закріплюються добровільні зобов'язання перед працівниками і зовнішнім світом, які компанія приймає на себе окрім тих, що визначені законодавством. Кодекс декларує вищий рівень ділової культури, припускає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціонуванню організації по відношенню до своїх співробітників та зовнішнього оточення. При цьому ми розуміємо, що описуємо не реальну модель корпоративного управління, а ту ідеальну організацію, до створення якої прагнемо. Топ-менеджмент компанії, працюючи над Корпоративним кодексом, отримує довгострокову програму розвитку і ефективний механізм

управління. Мета розробки і ухвалення Корпоративного кодексу - не нав'язувати співробітникам готові правила, а стимулювати їх до вироблення власних стандартів взаємодії. Кодекс повинен визначити умови гри і створити мотиви для поліпшення корпоративного управління [39].

Таким чином, корпоративний кодекс - є основою розвитку організаційної культури Компанії Klion Group, відображаючи систему цінностей компанії, і допомагаючи транслювати цю систему цінностей ззовні. Його прийняття та впровадження стало першочерговим завданням у низькі заходів щодо реального сприяння розвитку компанії. Чітке визначення кожного елементу організаційної культури для Компанії Klion Group, а також аналіз вдалих прикладів реалізації принципів організаційної культури в інших компаніях України дозволили розробити відповідний Кодекс організаційної культури Компанії Klion Group.

Завдання Кодексу полягає у тому, щоб встановити стандарти етичної поведінки у Компанії Klion Group для сприяння її ефективному функціонуванню та охороні суспільного інтересу.

Згідно з обраною місією розробляються цілі компанії. Цей процес має назву цілеутворення, або цілепокладання, декомпозиція мети. Починати визначати цінності необхідно одночасно з розробкою місії Компанії Klion Group. Це дуже важливий процес, який може продовжуватися не один місяць. Для цього краще запросити професіоналів - консультантів, тренерів. Місію потрібно формулювати так, щоб її сприймали як ззовні так і з середини. І важливо дати зрозуміти кожному, що адміністрація піклується про кожного. Виразно сформульована місія, яку знають і розділяють співробітники і зовнішнє оточення, - реальна перевага. Місія - це те, як і де ми себе бачимо, для чого функціонуємо. Мета - вужче поняття, до поняття «місія» ближче поняття «бачення».

При формуванні системи цілей слід пам'ятати, що вони мають відповідати таким основним вимогам як: бути конкретними, результати їх здійснення повинні вимірюватись; мати чітко визначений горизонт

планування (згідно з ним розрізняють довгострокові, фактичні та оперативні цілі); бути досяжними (встановлення цілей, які не забезпечують ресурсом компанії або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків).

Цілі мають бути побудовані на принципах взаємного доповнення. Вони можуть бути короткостроковими та довгостроковими. Довгострокові цілі необхідні для планування виробничих показників на 5 та більше років уперед, розробки управлінських рішень, спрямованих на перспективу. Короткострокові цілі скеровують напрями діяльності компанії на отримання певних результатів найближчим часом [50].

Норми і правила організаційної культури та іміджу компанії повинні бути єдині в застосуванні як «усередині», так і «ззовні». Для успішної діяльності велике значення мають не тільки показники діяльності, а й «відчуття» споживачів. Тобто відношення до споживачів повинне бути основоположним принципом організаційної культури Компанії Klion Group. Існує багато варіантів назв для основного зведення писаних і неписаних норм, правив, стандартів, згідно яких живе компанія. Вони використовуються як синоніми: Кодекс корпоративної етики, Корпоративні стандарти, Офісна книга або Книга компанії (англійською мовою - Corporate Code, Office Manual). Але як би не називався цей регламентуючий документ, він визначає основні принципи, на яких будуються взаємини усередині колективу і взаємовідношення установи із зовнішнім світом. Екземпляр Корпоративного кодексу Компанії Klion Group повинен вручатися під час вступу на роботу кожному новому співробітникові для того, щоб той розумів, як поводитися з колегами і споживачами, що вітається і що категорично заборонене, починаючи з базових питань (наприклад, зовнішній вигляд, дресс-код) і закінчуючи такими складними проблемами, як взаємини із зовнішнім світом (засоби масової інформації і т. п.)

Особливе значення в організаційній культурі мають символи. Зі своєї зовнішньої сторони культура постає як світ символічних форм. Виражаючи

культуру у символах, людина зберігає ту психологічну енергію та ірраціональну глибину, які, здавалося б повинні втрачатися без зовнішнього прояву і під час передачі культурних змістів. Символи забезпечують творчу спадковість культури, роблячи накопичений в них значеннєвий зміст вихідним пунктом для творчого розвитку з боку нових поколінь [85, с. 216].

Символ - образ, який у лаконічній формі відображає інші (як правило, дуже різноманітні) образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати. Через певний час після початку використання символи розпочинають своє самостійне життя [70].

Графічний символ - це концентрована умовна абстрактна форма відображення і фіксації наукових або релігійних знань людини, а також несвідомої частини її психіки за допомогою стилізованого знаку.

Символи відображають високі абстрактні поняття, цінності, які важко стисло і неможливо вичерпно описати словами.

Емблема часто є семантичною (значеннєвою) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, бо символ - це абстрактний знак, а емблема - зображення конкретних фігур та предметів. Символи символів - це містика, це знаки духу, філософії, а емблеми - це історична конкретність. Емблеми повинні впізнаватися і розумітися значною кількістю людей. Гарними є ті емблеми, які, використовуючи елементи символів або іншим шляхом, стають ціннісними образами.

Таким чином, Корпоративний кодекс, з одного боку, регламентує дії співробітників в різних ситуаціях, з іншої - гарантує дотримання правил всіма сторонами і задає прозорі, зрозумілі для всіх критерії оцінки діяльності і поведінки. Співробітники повинні розуміти, що Кодекс - це стандарт, який необхідно дотримувати неухильно. Сам по собі стандарт - достатньо жорсткий норматив, але якщо в компанії допустимі декілька варіантів поведінки в тій або іншій ситуації, то це повинно прописуватися окремо [52, с. 76].

Також, корпоративний кодекс допомагає вирішенню ще декількох хронічних проблем Компанії Klion Group. Наприклад, підвищенню

ефективності управління, формуванню і розвитку організаційної культури та іміджу компанії, створенню і підтримці системи внутрішніх комунікацій, визначенню єдиних цілей і ідеології компанії.

Жорсткого стандарту відносно того, чим повинен бути наповнений Корпоративний кодекс, немає. Зазвичай в нім формулюються місія і завдання компанії, її основні цінності, фіксуються стандарти поведінки персоналу, описуються корпоративні традиції. Як правило, Корпоративний кодекс - документ, який описує стандарти і цінності компанії, процедури їх впровадження в практичне життя компанії і механізми контролю виконання прийнятих правил. В результаті кожен співробітник повинен розуміти, якою керівники хочуть бачити компанію, які її цілі, і що начальство чекає від підлеглих. Часто кодекс містить ідеологічну складову, в якій позначаються цінності та принципи роботи компанії. В деяких випадках Корпоративний кодекс стає свого роду камертоном, який «настроює» співробітників на базові принципи.

Корпоративний кодекс традиційно складається з наступних розділів:

1. Послання від керівників.
2. Місія організації і корпоративні міфи:
 - стратегічна місія;
 - філософська місія;
 - місія-слоган;
 - історія створення і діяльність;
 - видатні випадки і прецеденти, корпоративні герої.
3. Організаційна структура, головні персоналії.
4. Цілі і завдання.
5. Відповідальність:
 - персоналу;
 - організації перед колективом.
6. Внутрішня політика:
 - кадрова політика;

- соціальна політика;
- взаємини в колективі;
- обов'язки співробітників;
- обов'язки керівництва;
- організація найму;
- політика в області оплати праці;
- соціальний пакет для персоналу;
- взаємини керівників і підлеглих;
- зовнішній вигляд і мова співробітників;
- робота з скаргами і претензіями (включаючи етичні проблеми);

7. Вимоги до персоналу:

- рівень професіоналізму;
- лояльність;
- система цінностей організації;
- норми поведінки, стандарти і регламенти [44, с. 154].

В різних компаніях кодекси істотно розрізняються як за змістом, так і за об'ємом. Фахівці виділяють три основні функції, які виконує корпоративний кодекс: репутацію, управлінську, функцію розвитку організаційної культури [76, с. 98]. Виконуючи функцію розвитку організаційної культури, кодекс може транслювати цінності компанії всім співробітникам, орієнтувати співробітників на єдині корпоративні цілі і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.

У створенні Корпоративного кодексу в першу чергу повинні брати участь топ-менеджери, оскільки саме їх уявлення про компанію лежать в його основі. Допомогати їм повинні фахівці, які знають склад і зміст таких документів. Першими редакторами і критиками можуть стати крівники підрозділів і решта керівників середньої ланки.

Коли проект кодексу готовий, його слід винести на загальне обговорення: викласти в Інтернеті, опублікувати в корпоративних ЗМІ, розіслати працівникам по електронній пошті і так далі. Якщо співробітники,

яким належить дотримувати кодекс, будуть причетні до його створення, а їх пропозиції і зауваження знайдуть в нім своє віддзеркалення, люди стануть уважніше відноситися до його правил.

Для того, щоб Корпоративний кодекс був ефективний необхідно чітко сформулювати завдання, які передбачається вирішити з його допомогою. Потрібно відобразити в документі реальні, а не задекларовані стандарти. Кодекси, вимоги яких ігноруються керівництвом або є нездійсненими для персоналу, не працюють незалежно від змісту. Слід зробити кодекс «елегантним» і не громіздким, написати його доступною мовою, виділити головне, уникнути прописних істин і бюрократичних оборотів. Можна зробити його дотепним, афористичним, місцями забавним: такі кодекси запам'ятовуються, а головне, дотримуються краще абсолютно серйозних.

Залучення співробітників до доопрацювання проекту сприяє тому, що вони сприймають його як свій, а не нав'язаний зверху. Практика показує, що цією можливістю користуються максимум 10% персоналу, але позитивне відношення формується у всіх [69, с. 15].

Щоб кодекс почав працювати, його положення і вимоги повинні виконувати ті люди, які служать прикладом для співробітників. Своєю поведінкою топ-менеджери ілюструватимуть серйозність намірів о компанії у відношенні нею ж створеного кодексу. Компанія може і повинна розглядати вказані в документі вимоги до члена компанії як обов'язку працівника. Надалі потрібно зробити так, щоб кодекс діяв, а не порошився на полиці. Витяги з нього можна оформити у вигляді плакатів і листівок, прикрасити ними стіни організації. Місію компанії слід вивісити на загальний огляд, винести в заголовок фірмових канцелярських аксесуарів. Кодекс повинен стати майже «Біблією» (Кораном, Талмудом) співробітника. Красиво оформлену брошуру потрібно вручити кожному працівникові, урочисто піднести кожному новачкові. До кодексу слід звертатися при проведенні загальних зборів, планерок, мітингів.

І, звичайно ж, кодекс не повинен стати догмою. Неможливо охопити їм всі без виключення ситуації, що виникають в роботі і у взаєминах. При створенні документа кодексу слід передбачити можливість і механізм його зміни і доповнення, а також якийсь робочий орган, своєрідний третейський суд для регулювання ситуацій, які складно тлумачити після першого прочитання кодексу.

Корпоративний кодекс може і повинен стати унікальним документом організації, що містить не тільки стратегічне бачення керівництва, норми і цінності фірми, правила поведінки в складних етичних ситуаціях, але і способи їх трансляції рядовим співробітникам. Щоб документ дійсно працював, він повинен бути прийнятий всіма співробітниками організації, стати інтегруючим документом, приводом для корпоративної гордості. Кодекс служить інструментом внутрішньо корпоративного Паблік Рілейшенз, орієнтиром, що фіксує загальні цінності компанії.

Ця його властивість працює і на об'єднання колективу працівників, і на зміцнення репутації організації. Зарубіжні аналітики в своїй більшості відзначають, що майже всі знамениті компанії-бренди зобов'язані своїм успіхом перш за все чіткій і сильній внутрішній інтеграції співробітників компанії навколо єдиних корпоративних принципів.

Таким чином, кодекс є інструментом корпоративних зв'язків із зовнішнім оточенням. Тільки відкритий діалог між організацією і громадськістю з приводу загальних правил і норм взаємодії, цінностей і цілей розвитку може стати умовою формування сильної внутрішньої корпоративної культури. Тільки ясність, прозорість і дохідливість Корпоративного кодексу може зробити його ефективним інструментом в управлінні адміністрацією. Тільки особистий приклад топ-менеджмента проходження принципам корпоративної етики здатний довести кожному співробітникові, що Корпоративний кодекс - не просто надуманий документ, а невід'ємна частина корпоративної культури, дотримувати який - значить, бути частиною команди.

3.2. Обґрунтування заходів щодо розвитку організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group

Для підтримки єдиного ідеологічного простору, єдиної системи цінностей, норм та правил діяльності, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності діяльності запропоновано розробити та впровадити Корпоративний кодекс Компанії Klion Group. Оцінити ефективність організаційної культури значно складніше, ніж ефективність виробництва. Процес управління можна розбити на окремі етапи та операції, виділяючи при цьому взаємопов'язані між собою проміжні та кінцеві результати діяльності органа управління в цілому та його окремих ланок.

Ефективності організаційної культури розрізняють за двома видами: економічну та соціальну [36]. Їх самостійність відносна, так як вони знаходяться в тісному єднанні та взаємозв'язку. За своєю роллю в забезпеченні гармонійного функціонування в суспільстві вони не рівнозначні: соціальна ефективність як узагальнююча, кінцева, і в цьому сенсі головна; економічна – як первина, вихідна, і в цьому сенсі основна. На сучасному етапі найбільшого розвитку отримав критерій економічної ефективності організаційної культури, оскільки він дозволяє кількісно виміряти ефективність роботи.

Скористаємось методикою оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group, основою якої є використання моделі факторно - критеріального аналізу. Саме застосування цієї моделі оцінки роботи Компанії Klion Group збільшує об'єктивність та надійність результатів [84, с.132]. Для одержання результатів щодо оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group після впровадження запропонованих заходів ми повинні враховувати результати до і після вдосконалення організаційної культури Компанії Klion Group, тобто впровадження Корпоративного кодексу.

Основою факторно - критеріальної моделі оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group є адаптована та удосконалена методика А. Гошко, яка була використана для оцінки діяльності підприємств [77, с.132]. Ця методика здійснювалась з позиції споживачів, які самостійно визначали ефективність роботи Компанії Klion Group шляхом задоволеності чи незадоволеності споживаємим продуктом. З цією метою скористаємось методами, які визначають кількісну оцінку якості продуктів, об'єктів, явищ і передбачають виконання таких дій:

1. Побудова ієрархічної структури показників властивостей явища, продукту.
2. Визначення абсолютних показників простих властивостей явища.
3. Визначення еталонних абсолютних показників явища.
4. Визначення коефіцієнтів ваги властивостей явища.
5. Визначення комплексної оцінки якості явища [81, с.51].

Виконання першої дії алгоритму у нашому випадку передбачає оцінку ефективності роботи Компанії Klion Group, яка залежить від великої кількості факторів. Виділимо 10 основних факторів, деякі з цих факторів, що стосуються управлінського впливу в подальшому будуть оцінюватися за окремими складовими. Обрані фактори та критерії оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group представлено в табл. 3.1.

Друга дія алгоритму передбачає визначення абсолютних показників, сформульованих нами критеріїв, а саме: визначення ефективності відповідного критерію у Компанії Klion Group. Таку оцінку даватимуть робітники та експерти, і вона буде виражена наступним чином: критерій цілком неефективний; неефективний; малоефективний; ефективний; високоефективний.

Третя дія алгоритму передбачає визначення еталонних абсолютних показників критеріїв – коефіцієнтів значимості. Найраціональніше виходити з того, що цей показник буде дорівнювати одиниці. Тобто, той ідеал критерію, який може бути максимально досягнутим, повинен дорівнювати одиниці. І у цьому випадку значимість оцінки «високоефективний» буде прийнято за

одиницю (ідеал). Всі інші критерії знаходитимуться в діапазоні від 0,99 до 0,00. Тобто, такі якісні параметри як фактори та критерії перетворюються у кількісні показники (коефіцієнти).

Таблиця 3.1 - Фактори та критерії оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group

| Фактори | Критерії | Вагомість критеріїв |
|--|--|---------------------|
| Організаційна структура | 1. Відповідність організаційної структури вимогам часу і меті | 0,30 |
| | 2. Норма керованості | 0,25 |
| | 3. Розподіл функцій між працівниками | 0,20 |
| | 4. Оцінка взаємозв'язків між керівництвом і персоналом | 0,15 |
| | 5. Частота дублювання повноважень та рівень конкуренції між працівниками | 0,10 |
| Формування цілей | 1. Чіткість та актуальність формування цілей | 0,30 |
| | 2. Чіткість поставлених завдань | 0,25 |
| | 3. Відповідність діяльності Компанії Klion Group поставленим цілям | 0,20 |
| | 4. Обізнаність персоналу щодо цілей та завдань Компанії Klion Group | 0,15 |
| | 5. Участь працівників у досягненні поставленої мети | 0,10 |
| Процедура прийняття управлінських рішень | 1. Прогнозованість рішень | 0,30 |
| | 2. Рівень колегіальності у прийнятті рішень | 0,30 |
| | 3. Рівень децентралізації щодо прийняття рішень | 0,25 |
| | 4. Підтримка висловлення ініціативи з боку персоналу | 0,15 |
| Управління персоналом | 1. Професійний розвиток | 0,30 |
| | 2. Процедура відбору кадрів | 0,25 |
| | 3. Процедура просування по службі | 0,20 |
| | 4. Система оцінки показників діяльності | 0,10 |
| Організаційна культура | 1. Відносини по вертикалі | 0,30 |
| | 2. Відносини по горизонталі | 0,25 |
| | 3. Ставлення до роботи | 0,20 |
| | 4. Відносини між відділами | 0,15 |
| | 5. Гордість за Компанію Klion Group | 0,10 |
| Система мотивацій | 1. Відповідність рівня заробітної плати працівників їх очікуванням та реальному внеску | 0,35 |
| | 2. Існуюча система преміювання | 0,35 |
| | 3. Система нематеріальних стимулів | 0,30 |

Четверта дія алгоритму передбачає визначення коефіцієнту вагомості і пов'язана з виявленням та чітким розподілом критеріїв за їх важливістю - за ступенем впливу на ефективність роботи Компанії Klion Group. Всі критерії, які є відносно самостійними складовими частинами будь-якого фактора,

мають вагомість у долях одиниці, а їх сума завжди повинна дорівнювати одиниці. І саме цей момент говорить про цілісність такої моделі. Експертами була визначена порівняльна важливість кожного критерію у порівнянні з іншими, виходячи з десятибальної системи. Обробка через усереднення отриманих даних та приведення їх до спільного знаменника дала можливість перевести їх у коефіцієнти.

П'ята дія алгоритму полягає у визначенні оціночного показника ефективності того чи іншого фактора, яка розраховується як сума добутків вагомості та значимості критеріїв [52, с. 123]:

$$\Phi_i = \sum K_{zi} * K_{vi} , \quad (3.1)$$

де Φ_i - оціночні показники факторів, що впливають на ефективність роботи Компанії Klion Group;

K_{vi} - коефіцієнти вагомості критеріїв відповідного фактора;

K_{zi} - коефіцієнти значимості критеріїв;

i - кількість факторів.

Зазначимо, що для розрахунку показника ефективності запропонованих факторів до уваги бралися усереднені показники значимості (K_{zi}) за усіма обробленими анкетами [7, с.213].

Визначивши ефективність кожного із перелічених факторів, що впливають на роботу Компанії Klion Group, можна оцінити загальний рівень ефективності Компанії Klion Group, до впровадження Корпоративного кодексу та бажаний результат після. В кінцевому підсумку визначається загальний показник ефективності роботи Компанії Klion Group, як сума оціночних показників поділена на їх кількість:

$$E = \sum \frac{\Phi_i}{i} , \quad (3.2)$$

де E - загальний показник ефективності.

Але при проведенні розрахунків оціночних показників були отримані усереднені дані, тому була розроблена відповідна шкала оцінки факторів та ефективності роботи Компанії Klion Group для виявлення кінцевих результатів дослідження, яка подана в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Шкала оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group

| Коефіцієнти значимості критеріїв | | | | |
|----------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 0 цілком неефективний | 0,25 неефективний | 0,5 малоефективний | 0,75 ефективний | 1,0 високоєфективний |
| дуже низька 0 - 0,19 | Низька 0,20 - 0,39 | Середня 0,40 - 0,59 | Висока 0,60 - 0,79 | Дуже висока 0,8 – 1,0 |
| Ефективність факторів | | | | |

З метою визначення коефіцієнтів значимості відповідних критеріїв ефективності роботи Компанії Klion Group було проведено опитування серед працівників. Запитання в анкеті було сформульовано у вигляді тверджень, що характеризують ідеальний стан критеріїв. Респонденти повинні були вказати ступінь своєї згоди із запропонованим твердженням за п'ятибальною шкалою, де 1- категорично не погоджуюсь; 2 - не погоджуюсь; 3 - не погоджуюсь, але і не заперечую; 4 - частково погоджуюсь; 5 - повністю погоджуюсь. В подальшому відповіді респондентів перетворювались на коефіцієнти значимості. Своїми відповідями респонденти визначали рівень ефективності кожного критерію, після впровадження Корпоративного кодексу, який на наступному етапі обробки інформації перетворювався на показник вагомості.

Таким чином, значення корпоративної культури для розвитку будь-якого підприємства визначається рядом обставин. По-перше, вона надає працівникам організаційну ідентичність, визначає внутрішню групову уявлення про організацію, являючись важливим джерелом стабільності і спадкоємності в компанії. Це створює у працівників відчуття надійності самої компанії і свого становища у ній, сприяє формуванню почуття соціальної захищеності та стабільності даної соціальної системи. По-друге, знання основ

організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в компанії, визначаючи в них усе найбільш важливе й суттєве. По-третє, організаційна культура більш ніж що-небудь інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність працівників, що виконують поставлені перед ними завдання. Визнаючи і нагороджуючи таких людей, організаційна культура ідентифікує їх у якості рольових моделей [96].

Відповідно до запропонованої факторно - критеріальної моделі оцінки ефективності роботи Компанії Klion Group були проведені розрахунки оціночних показників відповідних факторів та показники загальної ефективності, на основі оцінок робітників до впровадження корпоративного кодексу та бажаний результат після. Розглянемо внутрішньо-організаційні фактори, до яких належать організаційна структура, процес формування цілей Компанії Klion Group та контроль за діяльністю Компанії Klion Group (табл. 3.3).

Отже, оцінки організаційної структури в Компанії Klion Group до впровадження Корпоративного кодексу дорівнюють 0,41 балів. Оцінка ж після впровадження є значно вищою - 0,7 бала, що відображає високу ефективність впровадження Корпоративного кодексу.

Аналіз свідчить, що в цілому організаційна культура проявляється через цінності, норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів. До елементів організаційної культури відносяться такі її параметри: індивідуальна автономність; структура; напрямок; інтеграція; управлінське забезпечення; стимулювання; підтримка; ідентичність; управління конфліктами; управління ризиками. Ці характеристики включають як структурні, так і поведінкові фактори, визначені місією компанії.

Таблиця 3.3 - Факторно -критеріальна модель впливу організаційної структури на ефективність роботи Компанії Klion Group (оцінка до оптимізації)

| № | Критерії | Вагомість критерію | Значимість критерію | Вагомість критерію | Значимість критерію |
|---|---|--|---------------------|--|---------------------|
| | | Оцінка до впровадження КК | | Бажаний результат | |
| 1 | Відповідність організаційної структури вимогам часу і меті | 0,1 | 0,26 | 0,1 | 0,75 |
| 2 | Оцінка взаємозв'язків між керівництвом і персоналом | 0,2 | 0,24 | 0,2 | 0,76 |
| 3 | Розподіл функцій між працівниками | 0,3 | 0,77 | 0,3 | 0,73 |
| 4 | Норма керованості | 0,3 | 0,25 | 0,3 | 0,6 |
| 5 | Частота дублювання повноважень та рівень конкуренції між працівниками | 0,1 | 0,31 | 0,1 | 0,72 |
| | | $\Phi = 0,1*0,26+0,2*0,24+0,3*0,77+0,3*0,25+0,1*0,31 = 0,41$ | | $\Phi_1 = 0,1*0,75+0,2*0,76+0,3*0,73+0,3*0,6+0,1*0,72 = 0,698$ | |

Таким чином, успішно працюючі організації мають чітко визначену систему цінностей, яка знаходить відтворення у стратегії, рішеннях, що приймаються. Інтереси ефективної організації вимагають, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) і технології (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність в умовах ринкової економіки. Стратегія компанії, що базується на вимогах ринку, динамічне оточення передбачають таку культуру, що базується на індивідуальній ініціативі, ризику, високому рівні інтеграції, позитивному сприйнятті конфліктів як джерела розвитку, і широкому спілкуванні по горизонталі.

Наступний фактор - процес формування цілей Компанії Klion Group в контексті стратегічного управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Факторно -критеріальна модель впливу формування цілей в контексті стратегічного управління

| № | Критерії | Вагомість критерію | Значимість критерію | Вагомість критерію | Значимість критерію |
|---|---|---|---------------------|---|---------------------|
| | | Оцінка до впровадження КК | | Бажаний результат | |
| 1 | Обізнаність персоналу щодо стратегії, місії та цілей Компанії Klion Group | 0,15 | 0,56 | 0,15 | 0,8 |
| 2 | Чіткість та актуальність у формуванні цілей | 0,30 | 0,23 | 0,30 | 0,8 |
| 3 | Чіткість поставлених завдань | 0,25 | 0,49 | 0,25 | 0,85 |
| 4 | Участь працівників у досягненні поставленої мети | 0,1 | 0,73 | 0,1 | 0,79 |
| 5 | Відповідність діяльності Компанії Klion Group поставленим цілям | 0,2 | 0,72 | 0,2 | 0,8 |
| | | $\Phi = 0,15*0,56+0,30*0,23+0,25*0,49+0,1*0,73+0,2*0,77=0,49$ | | $\Phi_1 = 0,15*0,8+0,30*0,8+0,25*0,85+0,1*0,79+0,2*0,8 = 0,804$ | |

Щодо оцінки критерію формування цілей до впровадження Корпоративного кодексу, то в цьому випадку вона була низькою і складала 0,49 бала, але ж бажаний результат після, вона виявилась досить високою - в межах 0,804 бала, що характеризує дуже високий рівень ефективності удосконалення цього фактора.

Якщо аналізувати ситуацію, що склалася в Компанії Klion Group до впровадження Корпоративного кодексу, то бачимо, що постановка цілей була практично відсутня, що пов'язано із відсутністю ціле орієнтованого управління. Критерій, пов'язаний з чіткістю цілей до оптимізації був оцінений як малоефективний (0,23 бала), але як бажаний результат після впровадження Корпоративного кодексу цьому актору дали оцінку - 0,8 бала, що в декілька разів перевищує попередню оцінку.

Наступну групу факторів, що впливають на ефективність роботи Компанії Klion Group, складають проміжні фактори: процедура прийняття управлінських рішень, організаційна культура, система мотивації. Процедур

прийняття управлінських рішень було оцінено за чотирма критеріями (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Факторно -критеріальна модель впливу управлінських рішень на ефективність роботи Компанії Klion Group

| № | Критерії | Вагомість критерію | Значимість критерію | Вагомість критерію | Значимість критерію |
|---|---|--|---------------------|--|---------------------|
| | | Оцінка до впровадження КК | | Бажаний результат | |
| 1 | Рівень колегіальності у прийнятті рішень | 0,35 | 0,41 | 0,35 | 0,81 |
| 2 | Прогнозованість рішень | 0,1 | 0,61 | 0,1 | 0,79 |
| 3 | Рівень децентралізації стосовно прийняття рішень | 0,30 | 0,32 | 0,30 | 0,86 |
| 4 | Підтримка висловлення ініціативи з боку персоналу | 0,25 | 0,43 | 0,25 | 0,72 |
| | | Ф = $0,35*0,41+0,1*0,61+0,3*0,32+0,25*0,43 = 0,39$ | | Ф = $0,35*0,81+0,1*0,79+0,3*0,86+0,25*0,72 = 0,67$ | |

Загальна оцінка цього фактора до впровадження 0,39 бала, що відповідає низькому рівню ефективності. Така оцінка пояснюється низьким рівнем децентралізації стосовно прийняття управлінських рішень (показник значимості даного критерію складав 0,32 бала) та низьким рівнем колегіальності у прийнятті рішень (середній показник значимості даного критерію складав 0,41). Оцінка фактора після впровадження змін становить в Компанії Klion Group - 0,67 бала (висока ефективність).

Сама специфіка та природа культури в її дійсності органічно містить у собі управління як специфічне ставлення і взаємодію: найважливішою функцією культури, є регулювання соціальних та інших відносин, впорядкування, нормування, обмеження, стандартизація тощо вчинків людей, усієї діяльності, усіх взаємодій в суспільстві, включаючи відносини не тільки між людьми, а й групами людей. Проте головними учасниками культурних взаємовідносин виступають соціальні групи як одне з найбільш загальних

понять соціології, що означає будь-яку сукупність людей, об'єднаних за формальними або суттєвими ознаками.

Розглядаючи культурні взаємовідносини, головним учасником яких є компанія (сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети на основі принципів поділу праці, поділу обов'язків та ієрархічної структури) зазначимо, що культура групи або компанії - це унікальні для кожної компанії моделі комунікації, базисні переконання, які розділяються членами компанії, що діють підсвідомо і визначають засіб бачення себе й оточення, а також усе середовище існування і самоздійснення організації, властивий їй стиль відносин і поведінки. Культура є породженням лідерів, які нав'язують групі свої власні цінності та уявлення. Антропологи розуміють під культурою деякої спільноти звичаї і ритуали, вироблені нею протягом своєї історії.

У сучасних умовах, коли персонал стає основним ресурсом компанії, дуже важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед чинників, що сприяють трудовій активності працівників або, навпаки, що перешкоджають цьому, важливу роль грає їхня міжособистісна сумісність. Починається вона із середовища усередині компанії: із культури взаємовідносин персоналу різних рівнів між собою і з керівництвом, із шанобливого ставлення керівництва до своїх підлеглих, із визнання компанією їхніх заслуг і заохочення за досягнення. Її основу складають ті ідеї, погляди та базові цінності, що розділяються членами організації. Із цінностей впливає стиль поведінки, спілкування тощо. Так формується культура компанії. Якщо культура є виразом ставлення людини до навколишнього світу, то, безперечно, і людина виступає в якості суб'єкта культурної творчості. Звідси призначення її - внесення суб'єктивного смислу в історію соціальної організації. Отже, організаційна культура постає продуктом творчості людини як суб'єкта компанії.

Процес управління персоналом також, оцінювався з позиції чотирьох критеріїв, де одним з основних є професійний розвиток персоналу та оцінка показників діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Факторно -критеріальна модель оцінки впливу системи управління персоналом на ефективність роботи Компанії Klion Group

| № | Критерії | Вагомість критерію | Значимість критерію | Вагомість критерію | Значимість критерію |
|---|--------------------------------------|--|---------------------|---|---------------------|
| | | Оцінка до впровадження КК | | Бажаний результат | |
| 1 | Процедура відбору кадрів | 0,25 | 0,23 | 0,25 | 0,66 |
| 2 | Кадровий розвиток | 0,30 | 0,56 | 0,30 | 0,75 |
| 3 | Процедура просування по службі | 0,20 | 0,26 | 0,20 | 0,74 |
| 4 | Система оцінки показників діяльності | 0,10 | 0,71 | 0,10 | 0,70 |
| | | $\Phi = 0,25 * 0,23 + 0,3 * 0,56 + 0,2 * 0,26 + 0,1 * 0,71 = 0,35$ | | $\Phi_1 = 0,30 * 0,75 + 0,25 * 0,66 + 0,20 * 0,74 + 0,10 * 0,70 = 0,61$ | |

Загальна оцінка ефективності управління персоналом до оптимізації становила 0,35 бала, що свідчить про низьку ефективність цього фактора, а бажаний результат після оптимізації - 0,72 бала (високий рівень ефективності). Якщо розглядати показники значимості критеріїв оцінки управління людськими ресурсами до запровадження запропонованих заходів, то найнижчі результати спостерігаються при оцінці процедури відбору кадрів та просування по службі, що свідчить про певну необ'єктивність відповідних процесів в Компанії Klion Group. Після запровадження Корпоративного кодексу в Компанії Klion Group стануть приділяти значно більше уваги розвитку професійних навиків працівників.

Оцінка впливу організаційної культури на ефективність роботи Компанії Klion Group до і після оптимізації наведена в таблицях 3.7.

Таблиця 3.7. - Факторно -критеріальна модель впливу організаційної культури на ефективність роботи Компанії Klion Group

| № | Критерії | Вагомість критерію | Значимість критерію | Вагомість критерію | Значимість критерію |
|---|--------------------------|--|---------------------|--|---------------------|
| | | Оцінка до впровадження КК | | Бажаний результат | |
| 1 | Гордість за організацію | 0,15 | 0,27 | 0,15 | 0,8 |
| 2 | Відношення до роботи | 0,20 | 0,72 | 0,20 | 0,75 |
| 3 | Відносини по горизонталі | 0,25 | 0,51 | 0,25 | 0,71 |
| 4 | Відносини по вертикалі | 0,3 | 0,37 | 0,3 | 0,77 |
| 5 | Відносини між відділами | 0,10 | 0,28 | 0,10 | 0,84 |
| | | $\Phi = 0,15*0,27+0,2*0,72+0,25*0,51+0,3*0,37+0,1*0,28 = 0,45$ | | $\Phi = 0,15*0,8+0,2*0,75+0,25*0,71+0,3*0,77+0,1*0,84 = 0,762$ | |

Щодо фактора, який характеризує організаційну культуру, то до оптимізації оцінка цього фактора становила 0,45, а після - 0,762. В Компанії Klion Group організаційний клімат після оптимізації цього фактору буде більш сприятливіший для спільної та плідної роботи. До оптимізації спостерігався певний рівень недовіри та негативної конкуренції між відділами. Модель оцінки впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи наведена в таблицях 3.9.

Найнижчі оцінки до оптимізації спостерігалися при оцінці системи мотивації у Компанії Klion Group. Так, рівень мотивації в Компанії Klion Group було оцінено як цілком неефективний, про що свідчить невідповідність рівня заробітної плати працівників їхнім очікуванням (показник значимості складав - 0,22 бала) та відсутність ефективною системи преміювання (показник значимості - 0,12 бала). Дещо вищі показники виявились при оцінці системи нематеріальних стимулів, які відповідали середньому рівню ефективності. Після оптимізації оцінка цього фактору покращиться, що дає змогу стверджувати про підвищення його ефективності. Адже матеріальне стимулювання все ще залишається основним мотивом до ефективною роботи [33, с.324].

Таблиця 3.8 - Факторно -критеріальна модель оцінки впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи

| № | Критерії | Вагомість критерію | Значимість критерію | Вагомість критерію | Значимість критерію |
|---|--|--|---------------------|--|---------------------|
| | | Оцінка до впровадження КК | | Бажаний результат | |
| 1 | Відповідність рівня заробітної плати працівників їхнім очікуванням та реальному внеску | 0,35 | 0,22 | 0,35 | 0,35 |
| 2 | Існуюча в компанії система преміювання | 0,35 | 0,12 | 0,35 | 0,5 |
| 3 | Система нематеріальних стимулів | 0,30 | 0,43 | 0,30 | 0,67 |
| | | $\Phi = 0,35 \cdot 0,22 + 0,35 \cdot 0,12 + 0,3 \cdot 0,43 = 0,25$ | | $\Phi = 0,35 \cdot 0,35 + 0,35 \cdot 0,5 + 0,3 \cdot 0,67 = 0,5$ | |

Маючи розраховані оціночні показники за кожним фактором, що впливає на ефективність діяльності та формування організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group, можна з легкістю визначити показники загальної ефективності як до, так і після впровадження змін. Результати оцінок наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Результати розрахунків ефективності роботи

| № | Фактори | Компанія Klion Group | |
|------------------------------------|--|----------------------|---|
| | | До впровадження змін | Бажаний результат після впровадження змін |
| 1 | Організаційна структура Компанії Klion Group | 0,41 | 0,70 |
| 2 | Формування цілей | 0,49 | 0,80 |
| 3 | Процедура прийняття управлінських рішень | 0,39 | 0,67 |
| 4 | Управління персоналом | 0,35 | 0,72 |
| 5 | Організаційна культура | 0,45 | 0,76 |
| 6 | Система мотивації | 0,25 | 0,5 |
| Узагальнений показник ефективності | | 0,39 | 0,70 |

Оцінка ефективності до оптимізації:

$$E1 = (0,41 + 0,49 + 0,39 + 0,35 + 0,45 + 0,25) / 6 = 0,39$$

Оцінка ефективності після впровадження Корпоративного кодексу:

$$E_2 = (0,7+0,8+0,67+0,72+0,76+0,5) / 6 = 0,69$$

Дані табл. 3.9 показують, що рівень ефективності до оптимізації складав 0,39 бали, після оптимізації планується що рівень ефективності складе 0,69.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність роботи Компанії Klion Group після впровадження запропонованих заходів щодо розроблення та впровадження Корпоративного кодексу значно підвищиться по всіх факторам, що були досліджені. В перспективі, при вирішенні задач щодо вдосконалення організаційної культури в необхідно враховувати визначальну роль наступних чинників:

1. Відбір персоналу. При відборі співробітників необхідно набирати людей, які володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2. Керівництво повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу Компанії Klion Group. Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню організаційної культури.

3. Культурна адаптація. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою компанії і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до організаційної культури Компанії Klion Group.

Отже, виконання заходів зі зміни та підтримки розвитку організаційної культури дозволять сформувати ефективну та сильну організаційну культуру. Також, зазначимо, що в цілому організаційна культура проявляється через цінності, норми і правила поведінки, які впливають на конкретну поведінку окремих груп і індивідів. До елементів організаційної культури відносяться такі її параметри: індивідуальна автономність; структура; напрямок; інтеграція; управлінське забезпечення; стимулювання; підтримка;

ідентичність; управління конфліктами; управління ризиками. Ці характеристики включають як структурні, так і поведінкові фактори, визначені місією компанії. Успішно працюючі компанії мають чітко визначену систему цінностей, яка знаходить відтворення у стратегії, рішеннях, що приймаються. Інтереси ефективної компанії вимагають, щоб культура організації, її стратегія, оточення і технології були приведені у відповідність в умовах ринкової економіки. Стратегія компанії, що базується на вимогах ринку, динамічне оточення передбачають таку культуру, що базується на індивідуальній ініціативі, ризику, високому рівні інтеграції, позитивному сприйнятті конфліктів як джерела розвитку, і широкому спілкуванні по горизонталі

3.3. Рекомендації щодо удосконаленню організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group

Ефективне застосування норм організаційної культури можливе за умови ефективного управління її розвитком. Для підвищення ефективності впровадження змін організаційної культури в Компанії Klion Group необхідно розробити комплекс робіт щодо впровадження і створення корпоративного кодексу. Розроблення корпоративного кодексу - це величезна колективна праця, і по термінах він може розтягнутися на декілька років. Робота продовжується з моменту ухвалення рішення про необхідність розробки Кодексу до моменту його видання, і навіть більш - вона включає тренінгові і PR супровід проекту [91]. Спробуємо пояснити, як, в ідеалі повинен виглядати процес створення Корпоративного кодексу в Компанії Klion Group.

Для того, щоб Кодекс був сформований грамотно і професійно, ініціатива повинна виходити саме від керівника: він доносить цю ідею до своїх найближчих співробітників і ставить завдання. Якщо керівник є лідером, він

розуміє, що необхідно сформувавши і згуртувати команду, яка підтримувала б його почини. Він прагне уникнути ситуацій, коли співробітники завалені сотнями інструкцій, розпоряджень, положень, що іноді суперечать один одному. На своєму досвіді я зрозумів, що це єдино правильний шлях для керівника, який хоче завоювати і укріпити свій авторитет і зібрати воедино всі доступні йому важелі управління, вивести команду на якісно вищий рівень. Якщо керівник-лідер приймає організаційну культуру, що склалася, то корпоративний дух, що вже «вітає в повітрі» в очолюваній ним компанії, тоді він сам зацікавлений в тому, щоб Корпоративний кодекс був створений. Можливо, керівникові доведеться залучити фахівців, які знають, як це зробити, але і він сам повинен брати участь в розробці Кодексу [3, с. 20].

Керівник-лідер, зацікавлений в створенні Корпоративного кодексу, повинен долучити до його розробки весь топ-менеджмент. Вищий рівень учасників такої команди обов'язковий, тому що документ є стратегічним і стоїть в одному ряду з Місією і Стратегією. Консультанти, на жаль, не в змозі самостійно розробити «живий» Кодекс. При всій зовнішній привабливості Кодекс існуватиме лише на папері, якщо в його створенні не приймали участі ключові співробітники компанії. Такий документ приречений, в кращому разі, на мирне спочивання в ящику столу. Зовнішній консультант може організувати процес, виступити в ролі тренера, розписати процедуру, дати рекомендації і т.п., але у жодному випадку не може самостійно підготувати документ [41, с. 87].

Значущу роль в підготовці, розробці і впровадженні Корпоративного кодексу грає керівник служби управління персоналом. А для цього очолювати службу персоналу повинен не просто «кадровик», а високого рівня спеціальної підготовки професіонал, що має повагу і здатний ухвалювати рішення. Приступаючи до створення і впровадження Корпоративного кодексу, керівник служби управління персоналом складає загальний план робіт, який може включати наступні пункти:

- Створення робочої і функціональної груп.

- Складання графіка зустрічей робочої і функціональної груп.
- Проведення презентації проекту.
- Проведення «мозкового штурму» (або серії «мозкових штурмів»).
- Складання плану підготовки і узгодження робочого варіанту Кодексу.
- Складання плану по PR.
- Підготовка Кодексу до видання.
- Складання плану проведення презентацій і вручення Кодексу співробітникам компанії.
- Складання плану по тренінговому супроводу проекту.

Розглянемо більш детально кожен з вищезазначених пунктів плану. З початку необхідного сформувати робочу групу по підготовці головного корпоративного документа. У неї входять достатньо сміливі і наполегливі, небайдужі до справ Компанії Klion Group люди, здатні генерувати ідеї, бачити ситуацію і перспективи широко. Ступінь «формалізації» групи може бути різним, залежно від типу організаційної культури. Можна видати наказ про устанovu робочої групи, звівши наклеп права, обов'язки, терміни і форми роботи або створити неформальний «мозковий центр». Якщо керівництво порахує доцільним, то в цю групу можуть входити і рядові співробітники - прогресивно мислячі, ініціативні, ті, кому цікаво брати участь в новій справі, вчитися, для кого особисто значущо бути причетними до стратегічно важливого процесу. Для будь-якого фахівця запрошення брати участь в розробці Корпоративного кодексу - дуже вагомий чинник мотивації.

Крім великої робочої групи, в яку входить весь топ-менеджмент і ключові співробітники, повинна бути ще невелика функціональна група, що займається організацією самого процесу підготовки, координуванням інформаційних потоків, узгодженням, коректуваннями, контролем виконання термінів і тому подібне. Члени групи несуть певну відповідальність за дотримання термінів підготовки, за якість пропонованих рішень, тому вони повинні мати повноваження запрошувати відповідальних співробітників, топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки на робочі зустрічі (і важливо, щоб ті

реально приходили на зустрічі і працювали), право зажадати виконати роботу в строк.

Для координації процесу розробляється графік зустрічей робочої групи. Як правило, керівником робочої групи виступає керівник служби управління персоналом. Проте, необхідний і постійний контроль з боку керівника Компанії Klion Group. А його особиста участь в роботі - приклад і могутній стимул для всіх. Видавати формальний наказ про початок роботи над Кодексом немає необхідності, але всі учасники процесу повинні розуміти, з якою метою це все робиться. Тому перше, з чого потрібно почати, - провести презентацію, яка покликана сформуванати у членів робочої групи єдину думку, єдине бачення завдань і самого процесу створення Корпоративного кодексу. Під час презентації учасникам розповідають про те, з чого складається організаційна культура, описують її основні елементи. Зазвичай навіть керівники вищої управлінської ланки досить поверхнево уявляють собі, що таке організаційна культура. Про неї, в кращому разі, чули, але часто сприймають як зведення правил внутрішнього трудового розпорядку («прийшов в 9.00 - пішов в 18.00, перерва з 13.00 до 14.00»). Якщо керівник організаційної та кадрової роботи Компанії Klion Group достатньою мірою володіє темою, має хороші навички презентації і роботи з аудиторією, то він може і повинен підготувати грамотну презентацію самостійно. Проте можна запросити і фахівця з консалтингової компанії, головне - ретельно підійти до її вибору.

Після презентації робоча група проводить «мозковий штурм» (звичайно, ретельно підготовлений), в якому можуть брати участь не тільки топ-менеджери, але і інші співробітники Компанії Klion Group. Основна умова - здатність пропонувати нові ідеї і розвивати чужі. В результаті такого «штурму» зазвичай виявляються основні напрями, теми, ключові моменти, які, з погляду топ-менеджмента, повинні входити до Корпоративного кодексу. Як правило, на самому початку обговорення учасники робочої групи працюють недостатньо злагоджено, не зовсім ясно уявляють собі, що повинне

складати зміст Корпоративного кодексу, які положення коштує в нього включати. Тому мозковий штурм повинен проводити людина, яка бачить мету і знає, до чого він повинен привести групу. Тренер «мозкового штурму», будучи досвідченим фахівцем, обов'язково повинен привнести щось своє, мати задалегідь зроблені заготовки. В результаті «мозкового штурму» учасникам робочої групи необхідно сформулювати основу документа, виявити ключові його аспекти, визначити базові принципи, скласти перелік основних статей, які будуть відбиті в Кодексі [53].

Починаючи роботу над Корпоративним кодексом Компанії Klion Group, потрібно сформулювати основні принципи організації діяльності компанії в цілому. Буває, що учасники групи не дуже добре підготовлені, і тоді успіх залежить від здібностей і професіоналізму. Ми, з нашою пострадянською ментальністю, часто не готові до такого нового і незвичайного завдання: усвідомити загальні регулюючі принципи своєї діяльності, домовитися про ці принципи і, тим більше, послідовно їх дотримуватися. До того ж сильна ще радянська модель роботи керівників вищого рівня, яка припускала, що «підлеглі готують рішення, а начальник їх приймає або критикує». Тобто топ-менеджмент звик швидше командувати, розглядати пропозиції, а не пропонувати свої рішення. Потрібно глибоко усвідомити принципи своєї власної діяльності, принципи, на яких будуються взаємини в структурі Компанії Klion Group в цілому. Це не документ для критики, а творчий документ, який покликаний вивести компанію на якісно вищий рівень внутрішніх і зовнішніх взаємин. Щоб документ дійсно запрацював, топ-менеджмент зобов'язаний брати участь в його створенні, у формулюванні «своїх» норм і правил. Якщо керівники компанії не приймають в цьому ніякої участі, не виробляють власного відношення до ключових питань життя Компанії Klion Group - Кодекс для них нічого не означатиме.

При розробці структури Корпоративного кодексу можна йти різними шляхами: - від загальних принципів - до приватних положень, створюючи спочатку розділи, а потім статті;- від переліку приватних питань - до

формулювання базових концептів. Коли готовий список напрямів, які потрібно освітити в Корпоративному кодексі, коли робоча група досягла розуміння по всіх ключових питаннях, ось тоді і починається конкретна робота над кожним з пунктів. Процес це складний, багатообразний і багатоплановий. Робоча група дає завдання кожному менеджеріві, що займається певним напрямом діяльності Компанії Klion Group, розробити «свої» статті і частини Кодексу.

В процесі розробки Кодексу необхідно постійно проводити акції внутрішнього PR. Те, що відбувається «вгорі», повинні знати абсолютно всі. План внутрішніх PR-акцій складається заздалегідь, узгоджується і затверджується топ-менеджментом. Дуже дієвий спосіб - відображення кожного кроку на корпоративному сайті, із запрошенням співробітників взяти участь в обговоренні. Можна організувати спеціальну поштову скриньку для збору пропозицій. Вони приймаються впродовж всього періоду роботи над документом, розглядаються, аналізуються, виносяться на раду робочої групи. У роботі по популяризації ідеї розробки і ухвалення Корпоративного кодексу серед співробітників компанії беруть участь як голова Компанії Klion Group, так і працівники відділу організаційної та кадрової роботи. Їх завдання - транслювати що відбувається по всіх можливих інформаційних каналах компанії. У цьому питанні топ-менеджери повинні стати союзниками. Про те, що відбувається, починаючи з обговорення самої ідеї введення Кодексу і кінчаючи обговоренням змісту конкретних статей, повинні знати всі співробітники.

В процесі роботи над Корпоративним кодексом люди дуже добре виявляються. Про багато що говорить те, з яким настроєм менеджери приходять на обговорення, як працюють в групі, які пропозиції вносять, як включаються в обговорення очолювані ними підрозділи і так далі. В цих ситуаціях відразу видно, чи володіє менеджер лідерськими якостями і ключовими менеджерськими компетенціями - умінням мотивувати, вести за собою, захоплювати ідеєю, чи допомагає співробітникам сформулювати

пропозиції і т. п., або тільки номінально займають управлінську позицію. Дуже важливо, щоб топ-менеджери особисто включилися в розробку документа. Тоді вони будуть активніше відстоювати свої пропозиції і буквально «битися» за кожну кому. Формальна структура корпоративного кодексу Компанії Klion Group може складатися із наступних розділі відображених на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Структура корпоративного кодексу

Форма подачі положень Кодексу може бути різною, залежно від прийнятого в Компанії Klion Group загального стилю управління. Особливу увагу, на мій погляд, варто приділити питанням ділової етики і корпоративному стандарту зовнішнього вигляду співробітника Компанії Klion Group. Мова йде про роботу впливу шляхом використання таких комунікативних засобів, як уміння слухати, уміння поставити правильне питання, уміння розташувати до себе і встановити контакт, уміння професійне вийти з конфліктної ситуації.

Тепер про зовнішній вигляд самого документа. Дуже важливе дизайнерське рішення. Тут можна привернути зовнішніх консультантів, але можна і обійтися власними силами. Дизайнерські пропозиції виносяться на обговорення всієї робочої групи, затверджуються вирішенням директора Компанії Klion Group. Кодекс обов'язково повинен бути красиво виданий друкарським способом. Адже це корпоративний стандарт, а значить, він повинен відповідати всім вимогам, бути досконалим. Роздруки на принтері - це дешево, але не професійно. Корпоративний кодекс створюється на довгі роки. Навіть якщо згодом він коректуватиметься, основні його ідеї, основні його принципи залишаються незмінними [85].

Корпоративний кодекс, будучи офіційним документом, зазвичай затверджується на найвищому рівні. Коли документ підготовлений і узгоджений, робоча група представляє його на твердження директорів Компанії Klion Group. Кодекс повинен мати статус документа, обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню. Невиконання співробітником вимог, зафіксованих в статтях Корпоративного кодексу, може спричинити вживання заходів як дисциплінарного, так і економічного характеру. Спектр їх достатньо широкий: від усного зауваження, осуду, і аж до звільнення, залежно від серйозності порушення і ступеня важливості порушених статей. Обов'язковість дотримання працівниками вимог Кодексу і невідворотність санкцій прописуються належним чином [19, с. 218].

Завершення роботи над Кодексом можна приурочити до одного з корпоративних свят. Це хороший і зручний випадок для проведення внутрішньої PR-акції. Під час презентації прийнятого Корпоративного кодексу дуже важливо підкреслити, що це результат колективної праці, представити учасників ініціативної і робочої груп, виділити найактивніших і талановитіших. Можна включити в традиційне нагородження декілька номінацій, присвячених процесу створення цього документа. Зазвичай того ж дня екземпляри Кодексу вручають кожному співробітникові - особисто в руки. Не потрібно нехтувати ретельною підготовкою церемонії, адже досконалість

створюється з дрібниць. Для Компанії Klion Group виключно важливо, щоб всі розуміли значущість події, що відбувається. Це формує відчуття причетності. Після церемонії вручення Кодексу співробітникам компанії дається декілька місяців на ознайомлення з текстом, після чого організовується обговорення документа. Тренінгові сесії необхідні для того, щоб ідеї Кодексу міцно увійшли до свідомості всіх співробітників. А якщо виникають питання або незгода, краще відразу розставити всі крапки над «і», запобігши непотрібній негативній реакції [6].

Наступний етап роботи проводиться через декілька місяців після першої тренінг-сесії. Для цього необхідно розробити спеціальну навчальну програму. Окрім обговорення статей Корпоративного кодексу в тренінги і семінари можна включати і ігрові моменти. Вивчення положень Кодексу повинне постійно включатися у всі професійні тренінги, що планово проводяться. Це хороший спосіб виховання лояльності співробітників.

Після ухвалення Кодексу украй важливо добитися неухильного виконання його основних положень, що обов'язково повинне контролюватися керівниками всіх рівнів. Відповідальність за дотримання Корпоративного кодексу покладається на керівництво Компанії Klion Group (починаючи від директора). Миттєвих результатів тут бути не може. Успішність у великій мірі визначається тим, наскільки серйозно відноситься до прописаних норм і стандартів, наскільки керівники вимогливі до себе відносно виконання статей Кодексу.

В ідеалі - потрібно створити в Компанії Klion Group «осередок» організаційної культури. Потрібно організувати відділення організаційної культури, в якому мають працювати 2-3 спеціалісти з організаційної культури. Відділення організаційної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління організаційною культурою Компанії Klion Group. Тому саме на відділення організаційної культури слід покласти завдання з впровадження змін та підтримки розвитку організаційної культури Компанії Klion Group.

Заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури повинні розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури Компанії Klion Group. Підтримка розвитку організаційної культури передбачає: ініціювати конференцію трудового колективу на яку винести для затвердження та обговорення Корпоративний кодекс; проводити роз'яснювальні роботи та організувати заходи з навчання трудового колективу основам організаційної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду. Контролювати зовнішній вигляд працівників, для порушників застосовувати методи покарання. Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи організаційної культури. Активно пропагувати серед працівників невидимі елементи організаційної культури Компанії Klion Group: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята Компанії Klion Group [66].

Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника. Розробити пропозиції для вищого керівництва Компанії Klion Group щодо перегляду формальних правил та процедур - якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Важливо пам'ятати, що трансформації організаційної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

Висновки до третього розділу

1. Розробка корпоративного кодексу є особливо актуальною для Компанії Klion Group, не тільки з точки зору формування стабільного, ефективного внутрішнього середовища компанії, але й важливим

інструментом реалізації його конкурентоспроможності. Це пов'язано з інтеграцією України у світовий економічний простір і необхідністю підпорядковуватися загальноприйнятим правилам, для залучення державних інвестицій.

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

3. Таким чином, створення та впровадження в практичну діяльність Компанії Klion Group корпоративного кодексу має створити сприятливий соціально - психологічний клімат, упорядкувати та формалізувати взаємодію між різними категоріями персоналу, визначити принципи на напрями діяльності організації в зовнішньому середовищі. Все це має позитивно вплинути на розвиток організаційної культури, а відповідно й на ефективність діяльності компанії в цілому. Корпоративний кодекс Компанії Klion Group створюється на довгі роки. Навіть якщо згодом він буде коректуватися, основні його ідеї, принципи залишаться незмінними. Кодекс обов'язково повинен бути красиво виданий типографським способом. Адже це корпоративний стандарт і тому він має відповідати всім вимогам. Кодекс повинен мати статус документа обов'язкового до виконання, його статті не підлягають обговоренню. Корпоративний кодекс може змінюватися й доповнюватися. Пропозиції, якщо вони конструктивні, й спрямовані на поліпшення мають прийматися.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумок, зазначимо, що у кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності. Також, здійснено теоретичне обґрунтування й вирішення актуального завдання яке полягає у розробці науково-практичного інструментарію щодо вдосконалення організаційної культури на підприємстві.

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

1. Реалії сьогодення свідчать, що з розвитком духовного і матеріального виробництва, інтелектуально-освітнього компонента трудового потенціалу зростає роль організаційної культури. Поняття організаційна культура охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі у ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Таким чином, організаційна культура - це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

Ефективне застосування норм організаційна культура можливе за умови ефективного управління її розвитком. Для забезпечення управління розвитком організаційна культура досліджено основні фактори, за допомогою яких можна впливати на її розвиток. За результатами досліджень сформульовано комплексну ознаку характеру впливу на організаційну культуру, за якою чинники розділено на наступні групи: фактори документального забезпечення організаційно культури; фактори управлінського впливу; ціннісні фактори; фактори забезпечення умовами і засобами праці; фактори забезпечення екстеріоризації організаційної культури; фактори соціального розвитку; фактори інтелектуального розвитку; фінансове-економічні фактори. Виокремленні чинники дозволяють оцінювати стан організаційної культури та

приймати ефективні управлінські рішення щодо розвитку організаційної культури.

2. Загальна категорія визначення організаційної культури - це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

Для можливості ефективного оперування терміном «організаційна культура», сформульоване наступне визначення - це певний фон діяльності організації, що особливо виявляється при динамічних змінах структури або роду діяльності, який сприяє посиленню вектора результативності в залежності від ступеня керованості усвідомлених цінностей організації. Цей фон включає в себе сукупність колективних базових уявлень учасників діяльності організації.

Організаційна культура як термін застосовується для розгляду загальної культури організації, яка складається із окремих часток, окремих культур груп. Окремо зазначимо, що тільки один термін «культура» припускає щось позитивне, престижне, що підвищує цінність. Організаційна культура спрямовує поведінку працівників на виконання статутних завдань та підтримку певного рівня відносин між учасниками процесу діяльності. На основі колективної системи цінностей виникає відповідна система норм та стандартів поведінки сукупного працівника. При цьому керівництво організації впроваджує такий арсенал стимулів, який не повинен вступати в протиріччя з корпоративною мораллю та загальнолюдськими цінностями.

3. Аналіз досліджень зарубіжного досвіду розвитку корпоративного менеджменту свідчить про необхідність подальшого дослідження процесів впровадження корпоративного менеджменту в Україні стосовно формування корпоративної стратегії і організаційної культури. Формування корпоративних норм господарювання в Україні знаходиться на етапі становлення, з урахуванням всього прогресивного зі світового досвіду як в

законодавчій, так і практичній сферах. Разом з тим, розвиток українського корпоративного менеджменту потребує урахування його особливостей, а саме передумов виникнення, забезпечення відповідним українським законодавством, прийнятністю існуючих світових моделей корпоративного управління в сучасних соціально-політичних і економічних умовах розвитку. Усвідомлення сутності корпоративності, місії, філософії бізнесу, формування корпоративної поведінки як в середині організації, так і ззовні - шлях до створення ділових корпоративних відносин і в суспільстві в цілому.

4. Компанія Klion Group – лідер українського ринку за обсягами імпорту і продажів риби та морепродуктів. Компанія Klion Group має розгалужену мережу з 7 філій з правильним логістичним розташуванням у великих містах країни: Київ, Харків, Одеса, Львів, Рівне, Вінниця та Запоріжжя. Логістичні центри Компанії Klion Group, знаходяться в Запоріжжі, Одесі та Києві.

Розглянувши організаційно-управлінську структуру Компанії Klion Group, зазначимо, що вона побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури. У ній реалізуються різні вимоги до удосконалювання систем управління, що знаходять вираження в тих чи інших принципах управління. Ґрунтується дана організаційно-управлінська структура на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами.

5. В ході організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group було сформульовані основні завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної організаційної культури: необхідність зміни акцентів в діяльності компанії з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю; необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур - якісної та кількісної їх зміни.

6. Також, необхідно зазначити, що під час SWOT-аналізу організаційної культури та іміджу Компанії Klion Group отримано висновок, що можливостей

більше ніж загроз, а сильні позиції переважають над слабкими позиціями. Таким чином, Компанія Klion Group повинна передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) загроз.

Для досягнення успіху Компанії Klion Group повинна мати бачення свого майбутнього та плани, які поступово забезпечують досягнення. Зробити це дозволяє тільки стратегічне планування. Крім того, ігнорування останнього, орієнтація на поточні інтереси, визначення лише короткострокових цілей і завдань спричиняє ряду негативних явищ. Тому з розглянутих складових організаційного планування найбільш пильної уваги, заслуговує розробка стратегії і дій з її реалізації, тобто стратегічного планування.

7. На онові проведеного аналізу в кваліфікаційній роботі магістра запропоновано розробити Корпоративний кодекс Компанії Klion Group, завдяки чому підвищиться ефективність діяльності компанії в цілому. З одного боку, Корпоративний кодекс, регламентує дії співробітників в різних ситуаціях, з іншої - гарантує дотримання правил всіма сторонами і задає прозорі, зрозумілі для всіх критерії оцінки діяльності і поведінки, а також, сприяє визначенню єдиних цілей і ідеології компанії.

Важливе значення для зміцнення життєздатності та згуртованості колективу і підтримки корпоративного духу компанії мають корпоративні церемонії, свята, вечірки - особливі планові заходи, що проводяться для того, щоб демонструвати яскраві приклади вираження корпоративних цінностей. Вони мають зміцнювати віру працівників у цінності компанії, сприяти їх об'єднанню, надавати співробітникам можливість узяти участь у важливих подіях. Церемонії можуть становити привітання корпоративних героїв, вручення премій або нагород. Головне значення в таких заходах має підкреслення думки про те, що за хорошу роботу людина отримує гідну винагороду

8. Щодо ефективності впровадження Корпоративного кодексу в Компанії Klion Group то за допомогою обґрунтування запропонованих напрямків удосконалення, доведено що ефективність діяльності значно

підвищиться в цілому в Компанії Klion Group за умов впровадження Корпоративного кодексу. Заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури.

9. Розроблено заходи щодо вдосконаленню організаційної культури, які мають забезпечити підвищення ефективності рівня організаційної культури в Компанії Klion Group. Отже, необхідно ініціювати конференцію трудового колективу Компанії Klion Group на яку винести для затвердження та обговорення Корпоративний кодекс; провести роз'яснювальні роботи та організувати заходи з навчання трудового колективу основам організаційної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та зовнішнього вигляду. Для ефективного впровадження Корпоративного кодексу рекомендовано проведення консультацій з основних аспектів організаційної культури та прийняття пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kunde J. Corporate religion: building a strong company through personality and corporate soul. London: Financial Times Prentice Hall. 2002. 304p.
2. Robinson E.J. Communication and Public Relations. Columbus, Ohio: Merrill, 1966. 76 p.
3. Бабич О.Б. Корпоративна культура в умовах глобалізації. *Управління у державі III - го тисячоліття: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 24 - 26 березня, 2003 р.). Львів: ЛьВЦНТЕІ, 2003. С. 19 -23.
4. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
5. Баскаков А.Я. Методология научного исследования: Учеб. Пособие. К.: МАУП, 2002. 216 с.
6. Бахарев А. Корпоративный кодекс: регламент внутреннего имиджа / А. Бахарев. URL: <http://www.kadrovik.ru /modules> (дата звернення: 30.10.2021).
7. Бочкарева Л. Механизм формирования корпоративной культуры. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2003. № 1. С.213-220.
8. Броницький О.М. Функції організаційної культури. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Економічна серія. № 530: Проблеми прискорення розвитку економіки. Х.: Різо ХНУ, 2001. С. 97 - 100.
- 9.В
- и 10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: МГУ, 1995. 416с.
- р 11. Воронкова В. Г. Организационная культура: концептуальное обоснование. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, Випуск №10. 2002. С 41-54.

Н

И

Ц

Т

12. Воронкова В.Г. Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.

13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник під ред. д.філос.н., проф. Воронкової В.Г. К.: ВД

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

15. 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: 30.10.2021).

16. 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: 28.10.2021).

17. Горинь М.О. Корпоративне управління: навч. посібн. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 644 с.

18. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: учебник: пер. с англ. / Р. М. Грант. 5-е изд. М. и др.: Питер. 2008. 554 с.

19. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2, том 3. С. 214-220.

20. Гуменюк Н.Д. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва. Київ Техніка, 2003. 114 с.

21. Дмитренко М.Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37-44.

22. Доти Д.И. Паблицити и паблик рилейшнз; пер. с англ. Москва: Филинь, 1996. 288с.
23. Дяків. О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. К.: ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2010. С. 94-100.
24. Ермолаева Н. Рейтинг ведущих российских компаний в области корпоративного управления. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2004. № 1. С. 165-169.
25. Єріна А.М. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 212с.
26. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера PR. Москва: Глоссарий, 1998. 293 с.
27. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности: Пер. с англ. / Зук Крис, Аллен Джеймс. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 192 с.
28. Історія Компанії. URL: <https://kliiongroup.com/companiya/istoriya-companii/> (дата звернення: 30.10.2021).
29. Канафоцька Г. П., Нідзієва В. А. Теоретикометодичні основи організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу [Текст]: навч.-метод. посібн. К.: Педагогічна думка, 2015. 128 с.
30. Капитанов Э. А., Капитанов А. Э. Корпоративная культура и PR: Учебн.-практ. Пособие. М.: Ростов-на-Дону: Изд. центр «Март», 2003. 411с.
31. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник. Біла Церква: КОПОПК. 2013. 104 с.
32. КЛІОНЮ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33134908/ (дата звернення: 30.10.2021).
33. Колодка А.В., Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування. *Прометей*. 2012. № 2 (38). С. 164–170.

34. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
35. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс- курс; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук; 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 464 с.
36. Кравченко В. О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035456.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).
37. Круш П. В., Кавтиш О. П., Гречко А. В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці. К.: Центр учбової літ-ри, 2007. 264с.
38. Круш П.В., Подвігіна В.І., Сердюк Б.М. Економіка підприємства Навчальний посібник. К.: Ельга-Н, КНТ, 2007. 780с.
39. Кубко В. П. Процес створення корпоративних кодексів. *Труды Одесского политехнического университета*. 2008. Вип. № 1 (29). С. 314–317. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf (дата звернення: 30.10.2021).
40. Лобза А.В. організаційна культура як елемент успіху компанії. URL: <http://bit.ly/2psERz9> (дата звернення: 30.10.2021).
41. Мірошніченко Д. А., Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Імідж як складова корпоративної культури сучасного вищого навчального закладу. Київ, 2015. С. 44–47.
42. Магура М. И. Организационная культура. *Организационное поведение. Хрестоматия*. Редактор составитель Райгородский Д.Я. Самара: Бахрах-М, 2006. 752 с.
43. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, 1997 г. 704 с.
44. Макаркин Н. П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения. *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 5/6. С. 152 -162.

45. 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.

46. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посібн. / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. Ч. 2. Вінниця: Вид-во ВНТУ, 2012. 108 с.

47. Менеджмент: учебник. 5 е изд. стереотипн. М: Магистр: ИНФРА М, 2014. 576 с.

48. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стра'тегий / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 336 с.

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

50. Молл Е. Г. Организационная культура. *Организационное поведение. Хрестоматия* / редактор-составитель Райгородский Д. Я. Самара: изд. дом «Бахрах-М», 2006. 752 с.

51. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / О.С.Мороз; Запоріж.держ.інж.акад. - Запоріжжя: ЗДІА,2015. 324с.

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

53. Олійник Т. І. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 66–69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/13.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

54. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.

55. Організаційна культура. URL: https://pidru4niki.com/81807/menedzhment/organizatsiyana_kultura (дата звернення: 30.10.2021).

56. Організаційна структура управління: типи і характерні особливості. URL:

https://pidru4niki.com/15880315/menedzhment/organizatsiyna_struktura_upravlinnya_tipi_harakterni_osoblivosti (дата звернення: 30.10.2021).

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

58. О

ф 59. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму* [Текст]. 2010. № 1 (3). Т. 2. С. 245—254.

і 60. Пино Р. Корпоративное айкидо. Философия боевого искусства и йовременный менеджмент / Р.Пино. СПб., 2001. 165с.

а 61. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ, 2008. 352с.

с 62. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анали' за отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.

о 63. Потеряхін О. Л. «Вірус відповідальності» і мотивація трудової діяльності. *Кадровик. Трудове право і управління персоналом*. 2006. № 3. С. 76-

і

к 64. Пронников Б.А., Ладанов ИД. Управление персоналом в Японии: Ючерки. М.: Наука, 1989. 207 с.

65. Протасова Л.В. Деякі теоретичні аспекти стратегічного Юланування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. С. 216–220.

м 66. Процесс створення корпоративних кодексів. *Труды Одесского политехнического университета*. 2007. Вып.2 (28). URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Popu/2008_1/9-1.pdf (дата звернення: 30.10.2021).

і 67. Рид С. Эффективно ли вы поддерживаєте свой корпоративный ймидж? *Маркетинг*. 2008. № 6. С. 86–91.

68. Родін О. Концепція організаційної культури: походження і Юсутність. *Менеджмент*. 1998. №7. с. 67-77.

У

Р

Е

В

69. Савчук Л. Розвиток 72 корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. № 5. С. 15-16.
70. Савчук Л., Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні. *Персонал*. 2005. №5. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68> (дата звернення: 30.10.2021).
71. Салига К. С. Методологія наукового дослідження економічної ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Ефективна економіка*, 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1791> (дата звернення: 30.10.2021).
72. Салыга С.Я., Желябин В.А., Беличенко А.Г. Стратегическое управление. Учебно-методические рекомендации к выполнению курсового проекта по дисциплине. Запорожье: ЗГИА, 2003. 100 с.
73. Сергієнко Т.І. Роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами на підприємстві в умовах ринку. *Збірник доповідей учасників 39-й міжнародної науково-технічної конференції молодіжної ОАО «Запоріжсталь» Запоріжжя*, 2012. С.128.
74. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360с.
75. Скуратівський А. Правова культура у контексті особливостей розвитку соціального буття українського суспільства та національного характеру українців. *Вісник УАДУ при Президентіві України*. 2002. № 1. С.
76. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании: Учеб.пособие. 2-е изд., перер. и доп. [Текст]. М.: ИНФРА–М, 2007. 624с.
77. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. 352с.
78. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: (учеб. для вузов). М.: Перспектива, 2008. 238с.
79. Сучасне підприємництво: довідник. Київ: Знання-Прес, 2007. 440с.

80. Тарасюк М. В. Обґрунтування організаційної структури торговельної мережі в умовах контролінгу. *Економічний вісник Донбасу* [Текст]. 2009. № 4 (18). С. 152 - 157.
81. Тевене М. Культура підприємства / Пер. с франц. Под ред. В.А. Спивака. 3-е изд. - СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. 128 с.
82. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 1200с.
83. Фофанов Г.А. Роль организационной культуры в формировании имиджа компании / Г.А. Фофанов, К.А. Брукштын. URL: http://www.spirit.by/articles/rol_organizacionnoj_kul_turi_v_formirovanii_imidja_kompanii.html (дата звернення: 30.10.2021).
84. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
85. Харчишина О. В. Корпоративний кодекс як засіб формування позитивного іміджу підприємств харчової промисловості в умовах міжнародного співробітництва [Текст]. Стратегія розвитку України. 2011. № 1. С. 216 - 220. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/8375/1/> (дата звернення: 30.10.2021).
86. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2009. № 9. С. 59–61.
87. Шейн Е.Х. Організаційна культура і лідерство. СанктПетербург: Пітер, 2007. 336с.
88. Шейн Л. Опыт реинжиниринга. *Управление компанией*. 2002. № 9. С.58 – 65.
89. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Шейн Э.Х.; [пер. с англ.; ред. В. Спивак]. СПб.: Питер, 2002. 336с.
90. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001.

№ 3. URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2001-3/12.shtml> (дата звернення: 10.11.2021).

91. Шмиголь Н.М. Непрямий дохід від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm (дата звернення: 30.10.2021).

92. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні* [Текст]. 2009. № 1. С. 46—48.

93. Щербина О. В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки* [Текст]: зб. наук. пр. / відп. ред. А. Ф. Павленко; М-во освіти і науки України; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2008. Вип. 10. С. 30 - 38.

94. Юринець З.В. Роль організаційної культури у формуванні іміджу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/rol-organizatsiynoyi-kulturi-u-formuvanni-imidzhu-kompaniyi.pdf> (дата звернення: 30.10.2021).

95. Юринець З.В. Формування інноваційної культури організації. *Вісник Львівського національного університету ім. Івана Франка*. Сер.: Економічна. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка. 2011. Вип. 45. С. 339-343.

96. Яворська Т.В., Следь А.Н. Оцінка ефективності корпоративної культури ВАТ «Донецький металургійний завод». URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yavorskaya/library/tez1.htm> (дата звернення: 30.10.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

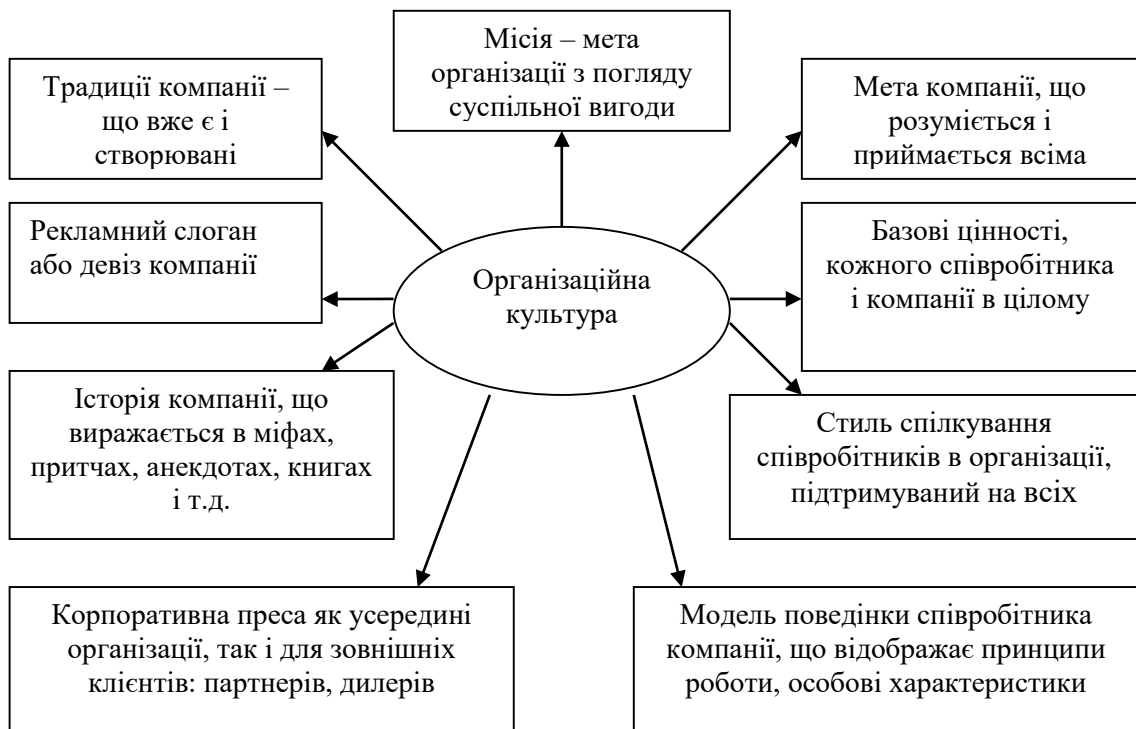


Рисунок А.1. Елементи організаційної культури на підприємстві