МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ
«УКРАЇНА»
ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

«КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА»
(за матеріалами ТОВ «ВКХП №2»)

Студентка _____ Чорноус А.С.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., Турчак В.В.
(підпис)

Рецензент _____ д.е.н., доц. Бабчинська О.І.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕІ 2023

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі на тему: «Культура та етика в у правлінні сучасного підприємства (на прикладі ТОВ «ВКХП №2»)» розглядаються актуальні теоретико-методологічні та практичні питання щодо дослідження, оцінки та аналізу впливу організаційної культури та етики на діяльність та розвиток підприємства.

У першому розділі розглядаються теоретичні засади теми: сутність, функції та значення культури та етики підприємства, а також запропонована методика визначення рівня організаційної культури на підприємстві, як складової успішної діяльності підприємства. Другий розділ роботи присвячений організаційно - економічній характеристиці та проведенню аналізу культури та етики підприємстві. Третій розділ містить рекомендації щодо вдосконалення рівня управлінської культури на підприємстві та підвищення рівня культури на ТОВ «ВКХП №2».

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій та додатків. Магістерська робота виконана на 65 сторінках друкованого тексту та містить 5 таблиць, 4 рисунків та 8 додатків.

Ключові слова: культура, етика, корпоративна культура, інтегральний показник оцінки корпоративної культури.

THE SUMMARY

In the master's thesis on the topic: "Culture and ethics in the management of a modern enterprise (on the example of LLC VKHP No. 2)" relevant theoretical, methodological and practical issues regarding research, evaluation and analysis of the influence of organizational culture and ethics on the activity and development of the enterprise are considered enterprises.

The first chapter examines the theoretical foundations of the topic: the essence, functions and significance of the culture and ethics of the enterprise, as well as the proposed method of determining the level of organizational culture at the enterprise as a component of the successful operation of the enterprise. The second section of the work is devoted to the organizational and economic characteristics and the analysis of the culture and ethics of the enterprise. The third section contains recommendations for improving the level of management culture at the enterprise and raising the level of culture at VKHP No. 2 LLC.

This work consists of an introduction, thee chapters, conclusions and proposals, and appendices. The master's thesis is made on 65 pages of printed text and contains 5 tables, 4 figures and 8 appendices.

Keywords: culture, ethics, corporate culture, integral indicator of corporate culture assessment.

ВСЕ 2023

Зміст

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ НА У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТСВА 6

1.1 Сутність, значення та характеристика управління на підприємстві 6

1.2 Управлінська культура: сутність та особливості формування 12

1.3 Роль етики бізнесу в процесі управління підприємством 19

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВКХП №2» 24

2.1 Організаційно-економічна та управлінська характеристика підприємства 24

2.2 Аналіз управлінської культури та етики в процесі управління підприємством 31

2.3 Аналіз та оцінка впливу на результати господарської діяльності культури та етики управління 38

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВКХП №2» 44

3.1 Проект удосконалення управлінської культури та етики на підприємстві 44

3.2 Сучасний стан та заходи по удосконаленню управлінської культури та етики на підприємстві 48

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

Додатки ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ВСЕ! 2023

ВСТУП

Вивчення та удосконалення культури та етики управління сучасним підприємством є доволі *актуальною* проблемою у сучасний період та сприяє швидкому досягненню поставлених цілей та задач, які поставлені з метою розвитку підприємства та отримання прибутку.

Керівник займає провідні позиції в управлінні завданнями. По-перше, він наділений правами та повноваженнями, і відповідає як за свою власну роботу, так і за діяльність організації в цілому. Проте результат його роботи залежить як від діяльності колективу, яким він керує, так і від організації роботи, що є ключовою складовою управлінської культури.

Впровадження культури та етики в управління сучасним підприємством є важливим елементом створення стійкого та успішного бізнесу. Цей управлінський елемент впливає на внутрішні та зовнішні аспекти функціонування підприємства, сприяючи створенню позитивної репутації, підвищенню ефективності та задоволеності працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У контексті ринкових трансформацій управлінням стає актуальним питання підвищення рівня управлінських навичок. Однак вирішення цих проблем неможливе без належного рівня управлінської культури. Дослідження культури управління як складової організаційної культури, проведене Л. Пашко, В. Шепель та іншими вченими, підтверджує, що культуру управління можна розглядати як передумову успішного управління, а також його частиною та однією з характеристик суб’єкта управління.

Мета дослідження полягає у вивченні основних складових управлінської культури та етики, їх впливу на результативність управлінської діяльності та аргументації шляхів підвищення рівня управлінської культури та етики у керівника організації.

ВСЕІ 2023

Об'єктом дослідження є вплив етики та культури в діяльності підприємства ТОВ «ВКХП №2», яке спеціалізується на борошномельному виробництві. *Предметом дослідження* магістерської роботи є етичні та культурні принципи управлінської діяльності на підприємстві.

У відповідності до теми, мети, об'єкту, предмету виконані наступні *завдання:*

- дослідження теоретичних основ управлінської культури;
- характеристика основних елементів формування культури управління;
- дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства «ВКХП №2» ;
- аналіз застосування етичних стандартів та правил в управлінні;
- розгляд практичних аспектів впровадження управлінської культури та етики керівництва.

Інформаційне забезпечення і період дослідження: Навчально-методична література, законодавчі та нормативні акти України, установчі документи та звітність дослідного підприємства (статут підприємства баланс, звіт про фінансовий результати) за 2020 – 2022 роки.

Методи дослідження: спостереження, опитування:, тестування та анкетування, опрацювання матеріалу, проведення співбесіди з колективом, формування колективу, оцінка сумісності колективу, адаптація персоналу.

Практична цінність роботи полягає в можливості застосування пропонованих показників для оцінки рівня управлінської культури ТОВ «ВКХП №2».

Дана робота, що присвячена питанням формування управлінської культури та етики з урахуванням індивідуальних особливостей виконавців, групової поведінки та сумісності, включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаної літератур та додатки. Загальний обсяг роботи складає 65 аркуш друкованого тексту.

ВСЕІ 2023

Аналітичний та демонстраційний матеріал викладений у 5 таблицях та 4 рисунках. Список використаних джерел та літератури налічує 72 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ НА У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТСВА

1.1 Сутність, значення та характеристика управління на підприємстві

Ефективність функціонування економічних систем, зокрема підприємств, визначається ступенем гармонійності та раціональності взаємодії їхніх компонентів під час досягнення поставлених цілей. Ключове значення для цього має система управління, яка в умовах постійної динаміки та ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин еволюціонує та змінюється. Управління підприємством є складною економічною категорією, і його науково-практична значущість визнається всіма. З урахуванням постійних змін у суспільстві та економіці, наростає потреба у подальшому розгляді, уточненні та систематизації теоретичних засад управління підприємством. Це підкреслює актуальність подальших наукових досліджень у галузі "управління підприємством" як важливої економічної дисципліни [1].

Поняття "управління підприємством" належить до тих економічних категорій, теоретико-методологічні основи яких були досліджені практично в усіх економічних школах. Великий внесок у розвиток теорії управління зробила XX століття. Однак, сучасні дослідники продовжують аналізувати та розширювати цю економічну концепцію, розуміючи її важливість і практичне значення. Серед таких дослідників можна вказати А. Большакова, І. Герчикову, Б. Зельдовича, Р. Казначевську, І. Чуєва, О. Матросову, С. Михайлова, З. Румянцеву, М. Саломатіна, Р. Акбердіна, О. Мідюка, Л. Горьканову, О. Янгічера та інших авторів, які вдосконалюють та розширюють розуміння цієї економічної категорії відповідно до сучасних умов.

ВСЕ! 2023

Для досягнення ефективності та виконання місії підприємства в довгостроковій перспективі необхідно, щоб усі його відділи, організовані за принципами горизонтального та вертикального поділу праці, та окремі виконавці працювали раціонально, були оптимально скоординовані та адекватно контрольовані. Іншими словами, вони мають бути ефективно керовані [4].

Управління підприємством виступає не тільки як одна з його ключових функцій, але і як необхідна та обов'язкова умова для забезпечення його цілісності, синергії та противоентропії як виробничої системи. Як самостійний вид діяльності всередині виробничого підприємства, управління пронизує та взаємодіє з іншими напрямами діяльності (див. рисунок 1.1), не лише забезпечуючи їх безпосередню реалізацію, але й забезпечуючи взаємодію для досягнення загальної мети підприємства. Ключове значення управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства для виконання різноманітних видів діяльності, зазначених на рисунку, і в підтримці балансу між ними.

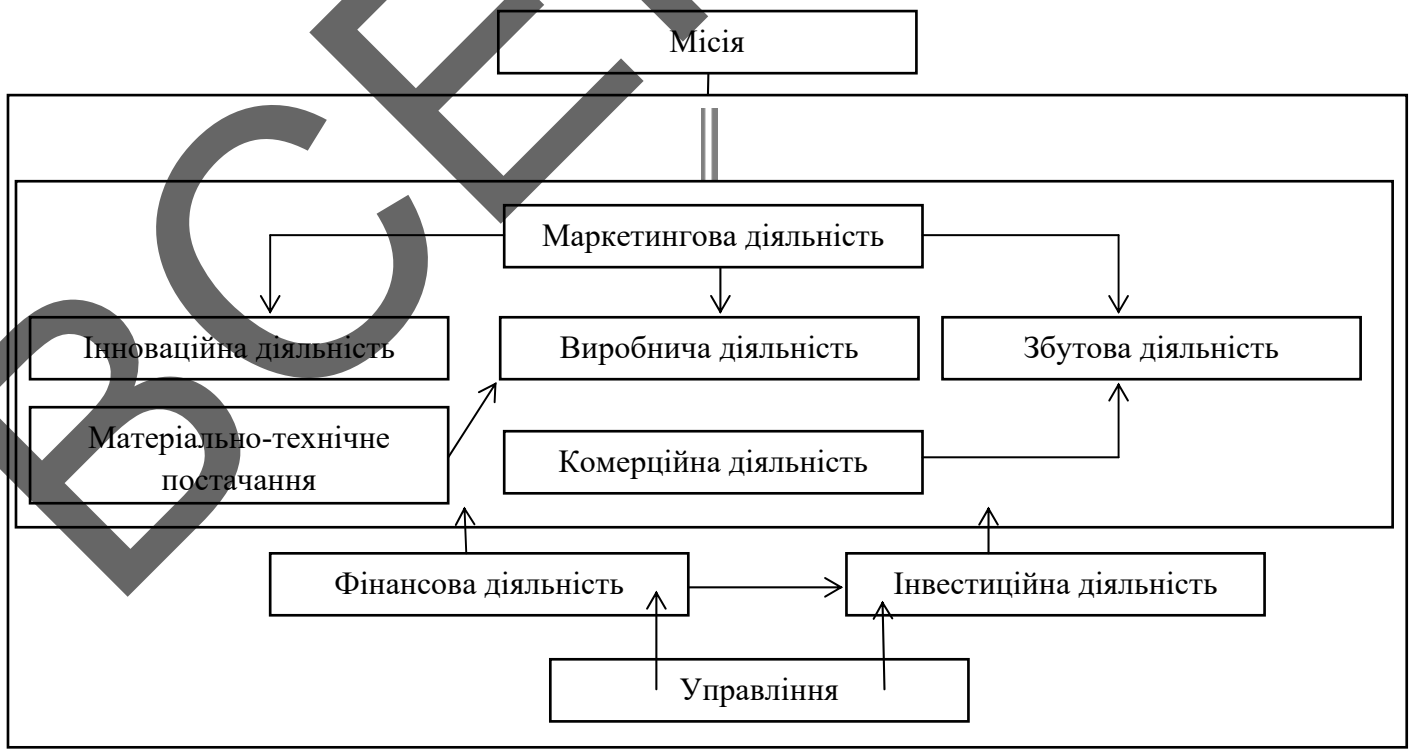


Рисунок 1.1 Напрями (види) звичайної діяльності підприємства

ВСЕ 2023

Розглядаючи "управління підприємством" як економічну категорію, важливо чітко визначити його сутність та зміст. Варто зауважити, що економічні категорії є науковими абстракціями, які відображають існуючі економічні відносини, різні аспекти та прояви цих відносин. "Управління підприємством" у розумінні економічної категорії представляє собою логічне поняття, яке відокремлено для чіткого опису сутності конкретного економічного явищ [3].

Границі між поняттями "управління" і "менеджмент" нерідко є неоднозначними, навіть серед авторів, які вважають їх самостійними категоріями. Це дає можливість використовувати термін "управління" у цій роботі, вказавши наступні його аспекти:

– управління можна розглядати як наукову дисципліну, що включає систему упорядкованих знань у формі концепцій і теорій. Ці знання стосуються теоретично-методичного апарату управління, який включає в себе принципи, методи, засоби і форми, необхідні для ефективного управління;

– управління можна визначити як вид професійної діяльності, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства. Його головною метою є забезпечення цілеспрямованого та раціонального функціонування підприємства в умовах ринкової економіки;

– управління може бути описане як активна діяльність суб'єкта, спрямована на вплив на об'єкти управління за допомогою інформаційних засобів з метою досягнення певних цілей;

– управління можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних, взаємозумовлених та взаємоузгоджених управлінських дій, що здійснюються адміністративним апаратом підприємства. Ці дії спрямовані на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів та досягнення підприємницьких цілей;

ВСЕ 2023

– управління може бути описане як зіставлення окремих виконавців, груп і підрозділів у системі управління, які спільно забезпечують функціонування підприємства як єдиного цілого [10].

Сутність управління підприємством полягає в здійсненні систематичної, організованої, обґрунтованої та інформативно висловленої управлінської дії з боку особи, яка керує, на об'єкт управління.

Система управління підприємством виступає як суб'єкт управління, а об'єктом управління служить єдність соціальних і технічних елементів виробництва.

Функції управління визначають зміст управлінської діяльності і можуть бути розділені на дві категорії:

– загальні функції: це універсальні види управлінської діяльності, які взаємопов'язані та застосовуються у всіх підприємствах, незалежно від їхньої спеціалізації чи особливостей функціонування (наприклад, розміру, організаційно-правової форми тощо). Ці функції є універсальними і враховуються незалежно від конкретного об'єкта чи процесу в керованій підсистемі;

– конкретні функції управління - це різновиди управлінської діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління, і визначаються особливостями галузі або специфікою діяльності підприємства.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі широко розглядається зміст та взаємозв'язок загальних функцій управління, таких як планування, організація, координація, мотивація та контроль [15].

Управління на підприємстві реалізується через конкретні елементи та процеси, які надають йому конкретність та практичну спрямованість. Загальні функції управління, які можуть здатися абстрактними, стають конкретними через їх взаємодію з окремими об'єктами управління, такими як елементи або процеси на підприємстві [22].

Конкретні функції управління можна класифікувати за різними критеріями:

ВСЕ 2023

- За процесами управління розуміються різноманітні функції, пов'язані з управлінням різними аспектами діяльності підприємства, такими як основне виробництво, допоміжні та обслуговуючі функції, технічна підготовка, матеріально-технічне забезпечення, капітальне будівництво та інші.
- За структурними підрозділами управління розуміються функції, пов'язані з керуванням конкретними відділами, підрозділами або групами на підприємстві, такими як корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором тощо.
- За напрямами діяльності підприємства розуміються функції управління, які спрямовані на керування конкретними сферами діяльності підприємства, такими як маркетингова, виробнича, постачальницька, збутова, інноваційна, інвестиційна, фінансова діяльність тощо.
- За елементами виробничо-господарської діяльності розуміються функції управління, спрямовані на ефективне керування різними аспектами діяльності підприємства, такими як управління персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо.
- За економічними категоріями розуміються функції управління, спрямовані на контроль та оптимізацію різних аспектів економічної діяльності підприємства, такі як продуктивність праці, якість продукції, собівартість продукції, фінансові результати, господарські ризики та інші ознаки.

Кожна специфічна функція управління залежить від унікальних характеристик підприємства, таких як тип діяльності, вид виробництва, особливості спеціалізації, складність операцій, масштаби та інші. Визначення конкретних функцій є ключовим механізмом формування організаційної та виробничої структури підприємства та встановлення відносин між його різними підрозділами. Кожна з цих функцій є комплексною за своїм змістом і включає всі загальні аспекти, що вказує на важливість взаємодії та взаємопов'язаності між ними.

ВСЕІ 2023

Виконання функцій управління здійснюється в рамках процесу управління, що представляє собою систему послідовних дій, спрямованих на цілеспрямовану взаємодію апарату управління з об’єктом управління. Цей процес передбачає прийняття та реалізацію управлінських рішень.

Управління підприємством складається з послідовних та циклічних дій, які включають виявлення проблем, розробку та ухвалення рішень для їх вирішення, а також організацію виконання ухвалених рішень. Цей процес не тільки стосується того, як ефективно виконувати функції управління, але й визначає, як впливати на об'єкт управління за допомогою різних інструментів та методів. Управлінські рішення базуються на відповідних принципах управління, які визначають характеристики управлінської практики та формулюють вимоги до системи управління підприємством. Таким чином, цикл управління підприємством як економічної категорії включає в себе повне коло взаємозв'язаних дій [24].

Управління підприємством, розглядане як економічна сутність, виникає з потреби диференціації та поділу праці, а також організації та координації різних видів господарської та трудової діяльності у просторі та у часі. Об'єктивний характер управління гармонійно поєднується з суб'єктивністю управлінських дій, які визначають сутність управлінської діяльності, здійснюваної суб'єктом управління (системою управління) стосовно об'єкта управління (комплексу соціально-технічних елементів підприємства). Зміст управлінської діяльності полягає у виявленні, аналізі та реалізації загальних та конкретних функцій, що базуються на відповідних раціональних принципах управління підприємством. Ці принципи враховують сучасні наукові досягнення, управлінську практику та особливості конкретних галузей підприємств.

ВСЕІ 2023

1.2 Управлінська культура: сутність та особливості формування

Питання управління є вельми актуальними, оскільки досвід свідчить, що окремі керівники не мають достатньої професійної підготовки та відсутні в них необхідні управлінські навички. Управління, як вид діяльності, виникає як рушійна сила, спрямована на активізацію персоналу шляхом створення оптимальних умов для розвитку їхнього потенціалу. Тому для керівників компаній надзвичайно важливо не лише орієнтуватися в різних сучасних управлінських концепціях, але й вивчати та застосовувати передовий досвід, а також організовувати творчу діяльність своїх підлеглих. Високий рівень культури керівника виявляється у тому, як він творчо сприймає роботу з перспективою, завжди розуміє кінцеву мету і обирає найбільш раціональні методи для досягнення цілей разом з колективом.

Ефективність організації в значній мірі залежить від різноманітних факторів, таких як виробничі потужності, технології, персонал, фінансові ресурси та потенціал розвитку. Проте наряд з цим, корпоративна культура, що представляє собою сукупність ключових принципів діяльності організації, що визначені її місією та стратегією розвитку, є одним з важливих чинників. Ця культура не лише визначає та розрізняє організацію, створює позитивне ставлення до її цілей, а й зміцнює та керує взаємовідносинами між працівниками [23].

Високий професійний рівень менеджера або державного управлінця вимагає спеціальної підготовки та належних професійних якостей, компетенцій, значна частина яких визначається рівнем культури управління. З належними умовами такої підготовки керівник може забезпечити ефективну взаємодію з колективом, створити сприятливу мотиваційну атмосферу та впливати на ціннісні орієнтації як особистості, так і підлеглих.

Саме поняття "культура" є дуже многозначним, і це впливає на розуміння різних аспектів, включаючи "культуру управління". Якщо

ВСЕ 2023

врахувати визначення "культури" за С. Ожеговим, яке відноситься до найвищого рівня культури або етики керівника, то культура управлінської діяльності охоплює не лише якісний рівень організації цієї діяльності. В такому контексті термін "культура управління" можна розглядати як концепцію, що перетинається з професійною майстерністю та компетентністю керівника [30].

Корпоративна культура представляє собою набір ключових припущень, які приймають члени організації і виражаються в заявлених цінностях, що служать орієнтирами для працівників у їхньому способі поведінки і прийняття рішень. Ці цінності передаються через різноманітні аспекти внутрішнього організаційного середовища, включаючи духовні та матеріальні складові. Сутність корпоративної культури визначається тим, наскільки робота є особисто значущою для більшості працівників. Характер корпоративної культури розкривається системою ознак, які визначаються за кількома критеріями:

- Позитивна корпоративна культура визнає цінність професійної діяльності як засобу самореалізації та розвитку, а також як важливий елемент організації.
- Негативна корпоративна культура відображає ситуацію, коли загальний стан на підприємстві є позитивним, але для окремого працівника його власна самореалізація та розвиток може виявитися несприятливими.

Культура управління об'єднує в собі культуру працівників адміністративного апарату, культуру управлінських процесів, умови праці та культуру діловодства. Цей комплекс аспектів визначає загальну культуру організації, що має прямий вплив на результативність діяльності організації під керівництвом менеджера чи керівника. Вона забезпечує узгодженість та чіткість роботи працівників з визначеним графіком, сприяє виконанню певних цілей та підвищує трудову дисципліну, сприяючи досягненню мети та утвердженню дисципліни в колективі [32].

ВСЕІ 2023

Корпоративна культура може бути розглянута як комплекс організаційних елементів, які вирізняють її серед інших. Вона впливає на процес управління персоналом і взагалі на функціонування підприємства. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим менше працівники відчувають потребу в жорсткому регламентуванні діяльності, директивах, докладних схемах та інструкціях. Більш того, чим вище рівень корпоративної культури, тим вищий престиж та конкурентоспроможність підприємства.

Важливою частиною вивчення корпоративної культури є визначення її структурних елементів, типів, механізмів формування та ролі в процесі корпоративного управління.

Корпоративна культура, в системі управління персоналом підприємства, слід розглядати як стратегічний інструмент, спрямований на орієнтацію всіх його відділів та працівників на спільні цілі. Вона сприяє підвищенню ініціативи персоналу, формує відданість загальній справі та полегшує спілкування. Корпоративна культура є важливою складовою культури країни або спільноти і в багатьох відношеннях формується за рахунок пріоритетних цінностей, що переважають у масовій свідомості. На основі цих сталих цінностей виникають стереотипи та правила поведінки, які з часом перетворюються на підприємницькі звичаї та традиції (рис. 1.2).

Мета корпоративної культури полягає у формуванні такої поведінки персоналу, яка сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення цієї мети у процесі управління персоналом підприємства потрібно вирішувати такі завдання:

– збільшення почуття причетності персоналу до справ підприємства;
– сприяння залученню персоналу до спільної діяльності на користь підприємства;
– зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
– підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
– надання допомоги персоналу у досягненні особистого успіху;

ВСЕ 2023

– створення атмосфери єдності між менеджерами і персоналом на підприємстві;

– делегування відповідальності;

– зміцнення корпоративної спільноти (вітання персоналу з сімейними святами, подіями і т. д.).

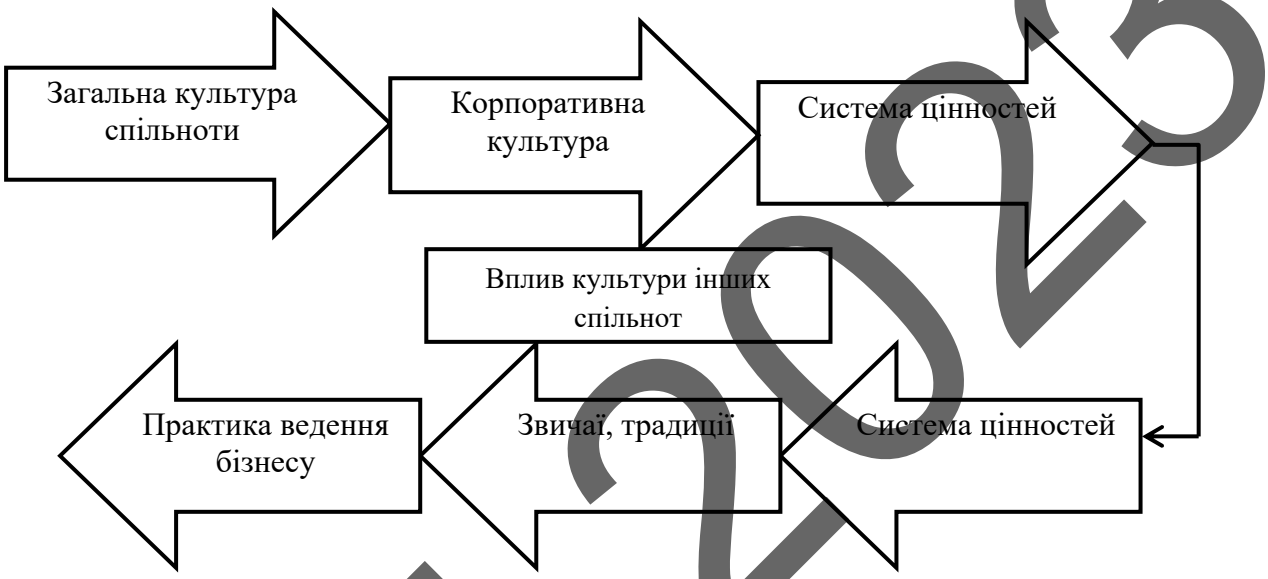


Рисунок 1.2 Схема формування корпоративної культури

Корпоративна культура виступає як ключовий компонент і інструмент у системі управління персоналом. Її ефективність суттєво залежить від відповідності поточним цілям та потребам організації, а також від готовності швидко адаптуватися до внутрішніх та зовнішніх форс-мажорних, переломних і кризових ситуацій, коли стиль і методи управління можуть раптово змінюватися. Навіть якщо корпоративна культура була створена нещодавно, вона вже визначається первинними правилами та вимогами, встановленими керівництвом з перших днів функціонування компанії [37].

Корпоративна культура розглядається як результат організаційної культури, яка охоплює всі аспекти управління організацією, такі як стратегія, цілі, рівень продуктивності праці, якість товарів, відношення до споживачів і конкурентів. Важливо розуміти, що основою корпоративної культури є система цінностей, яку поділяє більшість співробітників організації. Ця

ВСЕ 2023

система включає матеріальні, естетичні, духовні та соціальні цінності, які визначають як принципи виконання посадових обов'язків, так і норми поведінки, спілкування та взаємодії між співробітниками організації. Система цінностей організації є ідеологічною складовою виробничого процесу, що задовольняє природну потребу людини в значущості та важливості її трудової діяльності.

Організація може формувати і змінювати свою корпоративну культуру двома способами:

Перший метод передбачає трансформацію та проявлення необхідних норм, цінностей і принципів шляхом публічних заяв, виступів та особистих прикладів, що вказують на послідовний інтерес керівництва до основних цінностей. Якщо дії менеджерів в організації відповідають вищезазначеним цінностям, це несумнівно сприяє розвитку корпоративної культури та її удосконаленню. Керівництво може відкрито висловлювати заяви в засобах масової інформації та на спеціальних зборах, розкриваючи встановлені цінності. Важливо, щоб ці цінності не були таємницею компанії чи організації.

Другий метод полягає в формуванні та зміні "вторинних" ознак корпоративної культури (конкретні аспекти реального життя в організації). Цей підхід передбачає можливість впливу на основні припущення через маніпулювання зовнішніми атрибутами культури організації. В рамках цього методу відбувається створення та утвердження зразків поведінки, поетапне впровадження умов взаємодії між людьми.

Гармонійно сформована корпоративна культура, яка враховує потреби як роботодавця, так і співробітників, не лише є ефективним чинником нематеріальної мотивації, але також створює позитивний імідж компанії серед потенційних працівників, клієнтів та ділових партнерів. З іншого боку, якщо в цьому виникають проблеми, вони можуть проявитися через:

– відсутність зацікавленості та ініціативи, апатія серед співробітників;

ВСЕ 2023

– формальний підхід до виконання трудових обов'язків та посадових функцій;

– низький рівень особистої та колективної відповідальності за результати роботи;

– відсутність командного духу та згуртованості, що призводить до високого рівня конфліктів та інтриг;

– велика текучість кадрів та низький інтерес висококваліфікованих кандидатів до вакансій;

– погіршення ділового іміджу та репутації компанії [40].

Для визначення культури трудової поведінки неможливо обійтися без встановлення дисципліни, що характеризує ступінь дотримання правил та стандартів, установлених керівництвом організації чи інших підрозділів. Це охоплює дотримання внутрішніх правил робочого процесу та своєчасне виконання запланованих завдань та вказівок вищого рівня управління. Зазвичай, чим вищий рівень дисципліни, тим більше відповідальності несе керівник у виконанні своїх обов'язків.

Суттєвими показниками культури та трудової поведінки є не лише якість виконаної роботи. Це включає точність виконання завдань та вказівок, які контролюються органами, дотримання встановлених умов та якість підготовки документів, а також забезпечення надійного зберігання інформації з обмеженим доступом. Використання сучасних технічних засобів контролю сприяє досягненню цих цілей. Збір та обробка інформації повинні відбуватися відповідно до чітко визначеної послідовності операцій та процедур [46].

Одним з основних елементів культури спілкування вважається вміння ефективно слухати та чути підлеглих. Слухання не повинно розглядатися як просте приймання звуків; це активна дія, яка базується на зацікавленості в співрозмовнику та бажанні його зрозуміти. Багато лідерів можуть виявляти тенденцію недостатньо уважно слухати своїх співрозмовників, оскільки їх

ВСЕІ 2023

завантажені різними обов'язками. Це можна уникнути через практику та розвиток самодисципліни.

Керівник може досягти високого рівня культури спілкування, дотримуючись певних принципів та правил під час розмов з підлеглими. Зокрема, важливо проявляти повагу до кожного співрозмовника, незалежно від його посади чи соціальної позиції в колективі. Ретельна підготовка до кожного спілкування, такого як інтерв'ю чи публічний виступ, також грає важливу роль.

Зазначимо, що культурна людина оцінює не лише свій власний час, а й час свого співрозмовника. Тому кожен керівник повинен прагнути привертати підлеглих не лише як виробничу необхідність, але і як підтвердження його професійної компетентності. Дотримання принципів гуманності, гуманізму та поваги до індивідуальності керівника сприяє встановленню контактів з підлеглими та підвищенню авторитету лідера.

Враховуючи вищезазначене, можна зазначити, що для досягнення сталого розвитку організації важливо створити відповідну концепцію формування корпоративної культури. Науково обґрунтоване розроблення основних принципів, що визначають базові засади цієї культури, є ключовою умовою такого розвитку. У контексті забезпечення економічного та соціального розвитку важливим є розроблення принципів корпоративної культури, які відповідали б критеріям стабільності та ефективності підприємства [32].

Корпоративна культура, яка нерідко є невидимим фактором в діяльності організації, пронизує всі процеси та об'єднує всі складові та механізми менеджменту, забезпечуючи логічність та узгодженість дій. Вплив корпоративної культури на працівників проявляється під час їхнього вступу та адаптації в організацію, спрямовуючи їх на саморозвиток, професійне зростання та підвищення якості праці. Ефективне впровадження та дотримання принципів корпоративної культури робить її потужним інструментом управління персоналом, забезпечуючи єдність організації та

ВСЕІ 2023

сприяючи створенню сприятливих умов для управління підприємством та його стійкого розвитку.

Отже, корпоративна культура в системі управління організацією повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що орієнтований на усі підрозділи та працівників для досягнення загальних цілей, підвищення ініціативи персоналу, відданості загальній справі та полегшення спілкування. Чим вищий рівень корпоративної культури, тим більше престижу та конкурентоспроможності набуває підприємство.

1.3 Роль етики бізнесу в процесі управління підприємством

Підприємства різних галузей намагаються укріпити свої позиції як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Це досягається завдяки встановленню довіри до власної продукції. Сільське господарство залишається важливою галуззю у національному господарстві України. Дотримання етичних норм під час виробництва сільськогосподарської продукції впливає не лише на покращення економічного стану, але й на якість життя країни в цілому.

Ефективність та успішність роботи організації значною мірою залежать від її керівників і визначаються їхньою поведінкою та моральними якостями. Зрозуміло, що всі працівники повинні мати загальну культуру, інтелект і дотримуватись принципів порядності. Проте велике значення має їхній моральний потенціал. Однією з основних етичних вимог, яку слід дотримуватись у службових відносинах, є збереження гідності кожної людини, незалежно від того, яке місце вона займає в ієрархічній структурі.

Незважаючи на універсальний характер етикету, існують особливості його прояву в різних сферах, таких як сім’я, громадські місця, робота та інше. Діловий етикет - це норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування під час вирішення ділових питань. Це встановлений

ВСЕ 2023

порядок і норми взаємин на роботі, відносин з керівництвом, взаємодії між колегами, партнерами та клієнтами [54].

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання відзначається серединою 70-х років. З цього періоду були організовані конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені та представники бізнесу активно працювали над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному та корпоративному рівнях. Найважливішим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняття у 1994 році в швейцарському місті Ко Декларації Ко – “Принципи бізнесу” [12].

Важливим кроком у зміцненні етичних засад бізнесу та управління, і встановленні "етики відповідальності" у сфері бізнесу, була ініціатива, започаткована в 1999 році Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном, відома як Глобальний договір. Ця ініціатива спрямована на підтримку соціальної відповідальності бізнесу та допомогу підприємствам у вирішенні проблем, пов'язаних з глобалізацією, з метою створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки. Глобальний договір закликає компанії забезпечити - у межах своєї діяльності - дотримання, підтримку і впровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією [17]/

Вміння ефективно взаємодіяти з різними людьми, включаючи підлеглих, колег та вище керівництво, є ключовим для успішного управління керівника. Етична поведінка менеджера та його здатність створювати сприятливе робоче середовище дозволяють працівникам максимально зосередитись на своїх обов'язках. Тому в сучасних компаніях велика увага приділяється впровадженню та дотриманню правил ділового етикету, а також формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Компаніям набагато вигідніше створити умови для продуктивної праці свого персоналу, щоб уникнути додаткових витрат на навчання та перепідготовку нових працівників або розв'язання витрат, пов'язаних з конфліктами. З ростом складності виробничих завдань керівники компаній все більше

ВСЕ 2023

розуміють, що поведінка всіх працівників, незалежно від їхнього рівня, повинна відповідати загальновизнаним етичним стандартам та офіційним правилам етикету.

Етикет, як комплекс традиційних норм поведінки, встановлює рамки, якими слід керуватися у різних ситуаціях. Моральним фундаментом етикету є правила взаємодії людей, які створюють умови для нормального соціального та особистого життя. Досягнення вміння вивчати та використовувати правила етикету в повсякденному житті вимагає часу. Проте дотримання хороших манер допомагає гарантувати, що вам не доведеться виправляти поведінкові помилки, які можуть призвести до непотрібних непорозумінь. Ввічливість виступає як фактор, що сприяє діловим відносинам, дозволяючи уникнути численних проблем і досягти взаєморозуміння [27].

Поведінок керівника є визначальною і служить прикладом для підлеглих, відображаючи його загальну культуру. Важливість зовнішньої поведінки набуває особливого значення, коли вона ґрунтується на моральних цінностях. Дотримання етикету, такого як такт, ввічливість, охайність та гарні манери, прямо пов'язане з мораллю. Таким чином, розумові якості менеджера, які визначаються не лише освітою, але й культурою, грають важливу роль. Розумний керівник володіє внутрішньою межею, яку він не переступить за жодних умов, уникаючи ситуацій, які можуть призвести до приниження підлеглого. Грубість та грубі слова керівника не можна виправдати навіть несправедливими розрахунками підлеглих. Жорстокість та грубість свідчать про невміння керівника ефективно вирішувати непередбачувані ситуації та погляди його підлеглих на нього. Навіть у випадках вираження суттєвого невдоволення можна висловити без грубості.

Крім того, важливо усвідомлювати, що відносини між керівником і підлеглим необхідно утримувати на певній дистанції. Цю дистанцію завжди повинно бути враховано, проте керівник не повинен акцентувати на цьому увагу; замість цього очікується, що підлеглий розумітиме її необхідність і

ВСЕІ 2023

буде відповідно поводитися. Керівник, спілкуючись з підлеглими, повинен утримуватися від різких жартів, ризикованих порівнянь та свідомих грубощів, оскільки те ж саме висловлення може во сприйматися по-різному залежно від того, чи його виголосив колега, чи керівник. У випадку висловлення від керівника очікується особливо обережна реакція [55].

Фактом, який не викликає сумнівів, є те, що рівень культури управління має вплив на формування авторитету керівника. Повноваження, які не можна просто встановити наказом, надаються лідерам, які отримують визнання колективу як вимогливі, справедливі особи, обдаровані розумом, силу волі та вірність принципам. Очікується, що керівник володіє вродженою здатністю створювати позитивні відносини з усіма працівниками. У той же час його повноваження ґрунтуються не лише на офіційних оцінках та владі, але й на професійних і особистих якостях, а також особистій відповідальності за стан справ в організації.

Менеджер відзначається та виконує свої повноваження, застосовуючи дружній стиль спілкування з підлеглими, колегами та вищим керівництвом, якщо атрибути соціального статусу та стиль роботи викликають позитивний відгук у підлеглих. Це вказує на те, що функціональні обов'язки отримують взаєморозуміння, межі компетенцій обговорюються, методи управління схвалюються, а особисті якості викликають повагу. Тому неправильно стверджувати, що підлеглі припускають, що керівника їх бояться. У такому випадку реальний авторитет і псевдоавторитет змінюються місцями. Це підтверджуєтьея тим, що коли людина втрачає свою керівницьку роль, ставлення підлеглих до неї змінюється [42].

Є керівники, які за будь-яких обставин намагаються здобути та утримати авторитет за сумнівними методами: приховують недоліки в роботі, користуються методами маніпуляції, установлюють відомі стосунки з підлеглими, ігнорують порушення дисципліни, надають необґрунтовані премії та інше. Рівень культури таких керівників вибухає критики. Навіть

ВСЕІ 2023

керівник, який "претендує" на авторитет за приниженням своїх підлеглих, не заслуговує поваги.

Авторитет керівника є відносною категорією, яка може зростати або зменшуватися залежно від рівня професійної компетентності. Підтримання авторитету вимагає соціальної зрілості керівника, постійного самоконтролю та високого рівня культури. Якщо керівник виходить за межі допустимого у своїй поведінці, авторитет може бути втрачений.

Етична поведінка є важливим інгредієнтом, який вимагає невеликих вкладень, але приносить значні вигоди. Лише керівник може зробити свою поведінку більш професійною. Знання етикету допомагає уникнути невизначеності та страху з непрофесійної точки зору, сприяє успішній діловій взаємодії та сприяє позитивній соціально-психологічній атмосфері в колективі.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВКХП №2»

2.1 Організаційно-економічна та управлінська характеристика підприємства

Об’єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2», який знаходиться за адресою: Україна, 23240, Вінницька обл., Вінницький р-н, селище міського типу Десна, вул. Гагаріна, будинок 6 Б.

Це підприємство відоме як одне з найбільш потужних на насиченому ринку продуктів харчової промисловості, зокрема в борошномельному сегменті.

У своїй діяльності товариство дотримується вимог чинного законодавства України, внутрішньо організаційного статуту, а також внутрішніх правил, регламентів і інших нормативних актів.

Метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку. Ця діяльність спрямована на забезпечення ринку різноманітними товарами і послугами для задоволення потреб населення та реалізацію соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Основною стратегічною метою підприємства в сфері якості та безпечності продукції є забезпечення задоволення потреб замовників і споживачів шляхом надання якісної та безпечної для здоров’я продукції. Ця стратегія передбачає вдосконалення управління виробництвом, постійне поліпшення якості усіх процесів та продукції, сприяння покращенню взаємовідносин на виробництві та забезпечення виконання законодавчих вимог, пов'язаних з безпекою продукції. Проте, детальніше з діяльністю підприємства пропонуємо Вам ознайомитись у додатку А.

ВСЕ 2023

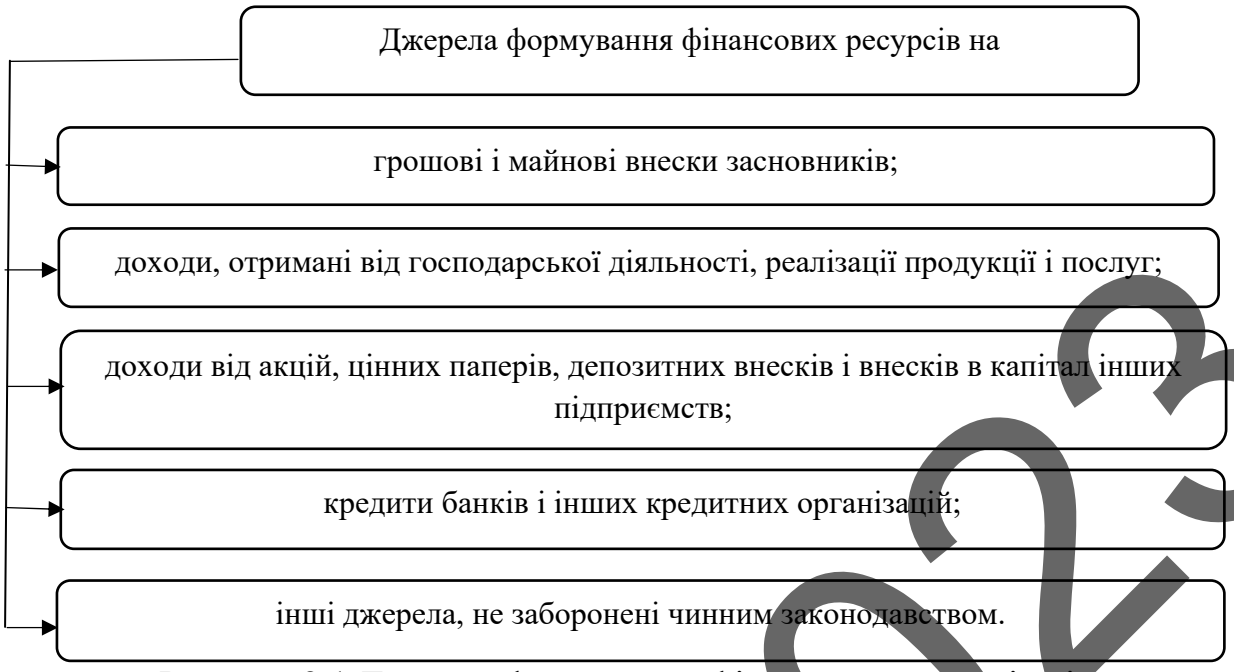


Рисунок 2.1 Джерела формування фінансових ресурсів підприємства «ВКХП №2»

Предметом діяльності підприємства є (у відповідності до КВЕД 2010):

1) виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

2) виробництво готових кормів для тварин;

3) оптова торгівля зерном;

4) складське господарство;

5) транспортне оброблення вантажів;

6) допоміжна діяльність у рослинництві.

Продукція підприємства виготовляється з високоякісної сировини з додержанням всіх технічних умов згідно чинного законодавства, вимог нормативних документів та санітарних норм та правил, що дозволяє забезпечити досягнення позицій лідера на вітчизняному ринку та ринках країн СНД.

Основними цілями компанії є:

1) Підтримка та зміцнення репутації підприємства як надійного постачальника продукції найвищої якості;

2) Підтримка та поновлювання інфраструктури підприємства;

ВСЕ! 2023

3) Впровадження прогресивних організаційно - технічних заходів для підвищення ефективності виробництва і забезпечення якості та безпечності продукції ;

4) Підвищення рівня задоволеності персоналу підприємства.

Далі розглянемо організаційну структуру управління (ОСУ) підприємства. Організаційна структура управління (ОСУ) підприємства - це систематизована група підрозділів, які утворюють рівні управління, взаємодіють між собою та забезпечують ефективне керівництво організацією.

У цій організаційній структурі штабні функціональні підрозділи наділяються владою управління підрозділами на нижчому рівні, які виконують конкретні спеціалізовані завдання. Проте ці повноваження передаються не за принципом лінійного, а за функціональним принципом.

Основна мета організаційної структури полягає в забезпеченні ефективної роботи управлінського персоналу. До складу цього персоналу на підприємстві входять керівники на різних рівнях, фахівці та обслуговуючий персонал. На промисловому підприємстві роль управлінського персоналу становить приблизно 20-25% від усього працюючого колективу.

На даному підприємстві кожен виробничий відділ має свого керівника, який відповідає за всі аспекти управління. Кожен працівник відділу безпосередньо підпорядковується лише цьому керівнику. У свою чергу, керівник відділу звітує перед вищим органом. Підлеглі виконують лише директиви свого безпосереднього керівника.

На вершині організаційної структури підприємства стоїть генеральний директор, який встановлює та контролює стратегічну політику розвитку підприємства. Під його керівництвом працюють заступник генерального директора, відповідальний за оперативне управління підприємством, заступник генерального директора з питань безпеки та охорони праці, який забезпечує дотримання вимог з безпеки на робочому місці, а також заступник генерального директора з матеріально-технічного забезпечення, який

ВСЕ 2023

відповідає за забезпечення підприємства необхідними матеріальними та технічними ресурсами.

Заступник директора підпорядковує собі:

- головного бухгалтера;
- інженера з охорони праці;
- головного агронома;
- головного інженера;
- головного економіста;
- начальника відділу кадрів;
- менеджера зі збуту та реалізації продукції.

Детальніше із організаційною структурою підприємства можна ознайомитись на рисунку в додатку Б.

Для оцінки підприємства потрібно скористатися такими формами фінансової звітності, як форма №1 «Баланс» та формою №2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022рр (додаток В, Г, Д).

Для того, щоб дізнатись який обсяг становлять ресурси підприємства та дати їм коротку характеристику об’єднаємо потрібні показники у таблицю 2.1. Дані таблиці беремо із форми №1.

Таблиця 2.1

Забезпечення ресурсами підприємства ТОВ «ВКХП№2» за період 2020-2022 рр. (тис. грн.).

№ п.п.	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-) 2022 до	
		2020	2021	2022	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Матеріальні запаси	66 849	206 033	234 028	167 179	27 995
2.	Основні засоби	56 668	101 463	101 238	44 570	-225
3.	Оборотні активи	449 109	477 490	595 530	146 421	118 040
4.	Власний капітал	492 516	495 948	631 228	138 712	135 280
5.	Залучений капітал	41 813	84 886	70 216	28 403	-14 670

ВСЕ 2023

Провівши відповідні розрахунки можемо спостерігати, що у період з 2020-2022 роки матеріальні запаси зросли на 167179 тис. грн..

Після проведення розрахунків виявлено, що показник основних засобів також зріс у 2021 році у порівнянні з 2020 роком, проте трохи зменшився у 2022 році. Зменшення частки основних засобів у динаміці може розглядатися як позитивний сигнал в умовах стабільного або зростаючого обсягу виробництва. Це свідчить про гнучкість підприємства його адаптації під змінні умови ринку, кризові процеси тощо.

Показник оборотних активів поступово зростав у період з 2020-2022рр, це є позитивною тенденцією і свідчить про розширення господарської діяльності підприємства.

Для аналізу показників господарської діяльності досліджуваного підприємства об'єднаємо в таблицю 2.2 наступні показники: дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), собівартість реалізованої продукції (послуг) та чистий прибуток (збиток). Крім того, розрахуємо такі показники, як рентабельність, фондовіддача та матеріаловіддача.

Таблиця 2.2.

Показники господарської діяльності ТОВ «ВКХП №2»
за період 2020-2022 рр.

№ п. п.	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Дохід від реалізації продукції	1 554 342	1 607 891	1 572 956	18 614	-34 935
2.	Собівартість реалізованої продукції	1 291 590	1 459 372	1 331 858	40 268	-127 514
3.	Чистий прибуток	97 003	3 692	135 470	38 467	131 778
4.	Рентабельність, %	9,4	5,7	6,9	-2,5	1,2

Відповідно до проведених розрахунків, показник доходу від реалізації продукції поступово зростав у період з 2020-2021рр., проте досить не суттєво

ВСЕ 2023

зменшився у 2022 році. На нашу думку, це є наслідком повномасштабного вторгнення росії до України. Проте, даний показник залишається в приблизно однакових межах та показниках. Це є позитивної тенденцією, адже свідчить про зростання масштабів діяльності підприємства, розширення сфер діяльності, зміцнення позицій на ринку.

Також можна спостерігати, що у 2021 році показник собівартості реалізованої продукції збільшився порівняно з 2020 роком. Це означає, що при зростанні обсягу реалізації продукції і підвищенні середньої ціни продажу загальний прибуток збільшується, але при збільшенні собівартості продукції загальний прибуток зменшується. Однак у 2022 році цей показник знову зменшився. Це зменшення собівартості реалізованої продукції пов'язане із зменшенням обсягу реалізації продукції, що сталося внаслідок повномасштабної війни у лютому 2022 року.

У 2020 році може спостерігати високий рівень рентабельності підприємства, що є успішним показником для діяльності підприємства. Проте вже у 2021 році показник суттєво зменшився. Оптимізація структури активів може призвести до скорочення їхнього обсягу і збільшення рентабельності, якщо обсяг генерованого прибутку зростатиме або залишатиметься на попередньому рівні. Рентабельність активів формується під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників, тому потенційні можливості підвищення цього показника можуть бути знаходитися у всіх сферах діяльності компанії. Проте у 2022 році спостерігалася покращення ситуації, і показник рентабельності почав покращуватись.

Оцінку фінансовому стану підприємства можна дати за допомогою комплексу системи показників, що детально і всебічно характеризують фінансово-господарський стан в процесі аналізу фінансового стану використовується значна частина форм облікової, аналітичної та звітної інформації, та національних стандартів. Вище зазначені показники ми об’єднаємо у наступну таблицю 2.3.

ВСЕ 2023

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану підприємства за період 2020-2022 рр.

№ п.п.	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт абс. ліквідності	1,2	1,8	1,02	-0,18	-0,78
2.	Коефіцієнт автономії	0,9	0,85	0,9	0	0,05
3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,4	0,8	0,9	-0,5	0,1
4.	Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	0,08	0,1	0,1	0,02	0

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є достатнім, якщо перевищує 0,2 - 0, 25. Проте, у період з 2020 р. по 2022 р. даний показник перевищує значення 1, що свідчить про нераціональне використання вільних коштів підприємства.

Стабільний стан показника автономії, який ми можемо спостерігати протягом аналізованого періоду, є позитивним для діяльності підприємства. Адже підприємство функціонує стабільно, підтримує фінансову незалежність, знижується ризик фінансових ускладнень у майбутніх періодах, підвищення гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань.

Протягом аналізованого періоду 2020 р. можемо спостерігати досить високе значення даного показника. Це відбувалось внаслідок пандемії COVID-19. Динаміка зростання цього показника свідчить про збільшення залежності підприємства від інвесторів та кредиторів, що може означати зниження його фінансової стійкості. Навпаки, зниження цього показника в період з 2021 по 2022 рік вказує на нормалізацію ситуації і може свідчити про позитивний тренд у діяльності підприємства.

ВСЕ 2023

Отже, можемо зробити висновок, що підприємство ТОВ «ВКХП №2» є доволі успішним та прибутковим протягом аналізованого періоду з 2020 р. по 2022 р.. Це означає, що підприємство раціонально використовує наявні грошові ресурси, успішно підлаштовується під ринкові зміни, що в результаті забезпечує сталу високу конкурентоздатність підприємства.

2.2 Аналіз управлінської культури та етики в процесі управління підприємством

Для аналізу управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» було використано метод опитування по методиці К. Камерона, Р. Куїнна.

Використання методу опитування за методикою К. Камерона та Р. Куінна для аналізу управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» може надати значущі результати щодо оцінки організаційної культури та стилю управління. Основні етапи використання цієї методики можуть виглядати наступним чином:

1. Підготовка до опитування:

- Розробка анкети на основі методики К. Камерона та Р. Куінна, враховуючи ключові аспекти оцінки організаційної культури.
- Забезпечення анонімності та конфіденційності відповідей учасників опитування.

2. Проведення опитування:

- Розподіл анкет серед керівництва, менеджерів та інших працівників підприємства.
- Збір відповідей та дотримання визначеного графіку проведення опитування.

3. Аналіз результатів:

- Обробка отриманих даних та статистичний аналіз відповідей.
- Визначення основних тенденцій та виявлення ключових аспектів, які характеризують управлінську діяльність на підприємстві.

ВСЕ 2023

4. Формулювання рекомендацій:

- Розробка рекомендацій для удосконалення управлінської діяльності на підприємстві на основі виявлених проблем та позитивних аспектів.
- Визначення стратегічних напрямків для покращення організаційної культури та ефективності управління.

5. Подальші заходи:

- Впровадження рекомендацій та моніторинг їхньої ефективності.
- Проведення регулярних оцінок управлінської діяльності для відстеження змін та адаптації стратегій управління.

Саме тому, на основі цієї методики оцінки рівня організаційної культури підприємства нами було розроблено та запропоновано анкету, яка дозволить визначити рівень культури та етики на підприємстві, що в результаті дасть змогу покращити її рівень у діяльності колективу ТОВ «ВКХП №2». Розроблена анкета розміщена у додатку Е (табл.2.4).

Розроблена рамкова конструкція конкуруючих цінностей, яка базується на двох вимірах організаційної культури. Перший вимір розрізняє критерії ефективності, які акцентують гнучкість та динамізм, від тих, що підкреслюють стабільність та контроль. Другий вимір розрізняє критерії ефективності, які відображають внутрішню орієнтацію та єдність, від тих, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією та суперництвом. На основі цих вимірів виділяються чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна. Крім того, існують шість атрибутів культури, які мають різне значення для кожної моделі культури, зокрема: характеристики організації, стиль лідерства, управління персоналом, єдність організації, стратегічні цілі та критерії успіху [15].

Методика OCAI дозволяє визначити два профілі: «реальний» і «бажаний», що корисно для аналізу відповідності організаційної культури проголошеним цілям та місії. Ця методика може бути використана для перегляду цінностей організації та пошуку тих елементів, які слід змінити

ВСЕІ 2023

або вдосконалити. Застосування методики ОСАІ може бути ефективним при порівнянні культур великих підрозділів організації та організації в цілому. Однак, недоліком цієї методики є її універсальність, яка може обмежити розуміння причин тієї чи іншої поведінки працівників, зосереджуючись лише на симптомах.

Наступним етапом оцінки організаційної культури підприємства ТОВ «ВКХП №2» є обробка анкет працівників підприємства, які взяли участь в процесі опитування, на підставі проведеного нами опитування (Додаток Є).

Використання даної методики дозволило отримати об'єктивний аналіз управлінської культури та виявити можливі шляхи для її поліпшення на підприємстві ТОВ «ВКХП №2».

Аналіз діяльності підприємства ТОВ "ВКХП №2" вказує на те, що серед ключових показників успішності виступають такі навички та якості, як лідерство, спроможність до командної роботи, уміння обґрунтовувати управлінські рішення, відкритість до нових знань і критичне мислення. Також важливою є здатність до ефективного мотивування персоналу та регулювання міжособистісних відносин, а також здійснення ефективних комунікацій у різних сферах діяльності організації. Ці якості є особливо важливими для управлінської ланки в організаційній структурі підприємства.

Вищезгадані вміння та навички є ключовими для формування управлінської культури підприємства у майбутньому. Управлінська культура є складовою загальної культури суспільства і використовує культурні цінності в галузі підприємництва. Успішність у керуванні процесами, організація праці, використання технічних засобів управління та відповідність вимогам систем управління і персоналу - усе це визначає культуру управління менеджера. Ці вимоги ґрунтуються на принципах суспільної моралі, етики, естетики та законодавства.

З метою визначення особливостей та успішності управлінської культури на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» нами проведено експеримент.

ВСЕІ 2023

Було виділено вибіркову сукупність опитаних осіб у кількості 20 осіб, розподілених на групи:

– адміністративна ланка (10 осіб);

– робітники (10 осіб).

Практично всі працівники адміністративної ланки організаційної структури (93,7%) погодилися з твердженням, що управлінська культура є складним та динамічним явищем, що формується на особистісному рівні. Вони вважають, що вона включає систему теоретичних знань і практичних навичок, управлінських методів і особистісно-творчих якостей. Крім того, значна більшість досвідчених менеджерів (88,9%) переконані, що саме управлінська культура визначає готовність до відповідальної та ініціативної управлінської діяльності і є фундаментом для накопичення досвіду в управлінні.

Менеджери з великим досвідом роботи висловили свою думку щодо початкових етапів своєї професійної діяльності, зазначивши, що на цих етапах вони стикалися з різними проблемами (74,2%). Більшість респондентів (81,1%) вважають, що ці проблеми пов'язані з недостатньо сформованою управлінською культурою. На запитання щодо чинників недостатньо сформованої управлінської культури досвідчені менеджери називали такі аспекти: переважно низький рівень професійної підготовки (слабка практично зорієнтована професійна підготовка, відмінності між уявленнями про професійну діяльність та реальними функціональними обов'язками тощо).

В результаті опитування виявлено, що характеристики № 5–8 (прагнення до самореалізації, незалежність та самостійність суджень, критичність та високий рівень рефлексії, автентичність особистості) не мають великого значення для респондентів.

У робітників виявлено різні погляди на цю проблему: лише 44,8% з них вважають, що низький рівень управлінської культури може викликати труднощі у їхній професійній діяльності. Також було виявлено, що більшість

ВСЕІ 2023

працівників, які брали участь у опитуванні, не мають достатнього розуміння сутності управлінської культури як сучасного явища. Це вказує на певне непорозуміння та недооцінку важливості проблеми формування управлінської культури ще на етапі професійної підготовки.

Взаємодія зі співробітниками адміністративного рівня з великим стажем роботи допомогла виявити конкретні заходи, які слід впровадити для підвищення рівня формування управлінської культури в університетській підготовці. Найбільш часто вказували на курси на вибір, методичні семінари, майстер-класи та тренінги.

Під час опитування всіх працівників ТОВ «ВКХП №2» було встановлено, що аспекти, пов'язані з управлінням за допомогою контекстного навчання, практично-орієнтованого навчання та навчання, що ґрунтується на дослідженнях, залишаються недостатньо дослідженими. Крім того, було відзначено, що різноманітні можливості навчальних дисциплін професійної підготовки працівників різних відділень слабо використовуються для формування управлінської культури безпосередньо під час навчального процесу.

Одне з ключових питань, яке нас цікавило в рамках констатувального експерименту, полягало у визначенні тих методів формування управлінської культури, які теоретично можуть бути найбільш ефективними в контексті наших дослідницьких зусиль.

Більшість опитаних (понад 37%) висловили перевагу традиційним формам навчання, таким як тренінги, семінари та ділові ігри. Зокрема, семінари, ділові ігри та круглі столи отримали високу оцінку через їхню можливість виявлення проблем управлінської діяльності, виявлення недоліків та причин їх виникнення, а також розробку шляхів подолання труднощів. З іншого боку, лише 14% респондентів висловили підтримку ідеї організації переддипломної виробничої практики та стажування на різних підприємствах, що зазвичай відбувається у відділах організацій.

ВСЕІ 2023

Ми вважаємо, що для розроблення технології формування управлінської культури важливо враховувати, що переважна більшість експертів підтримує ідею, що сам процес формування має базуватися на принципах індивідуально-особистісного підходу. Цей процес також повинен реалізовуватися через дослідницьке навчання.

Зауважно, що більшість опитаних менеджерів (72%) висловили бажання досягти високого рівня управлінської культури. Для 16% респондентів таке досягнення можливе лише у процесі управлінської діяльності. На жаль, 13% осіб вважають, що формування управлінської культури взагалі не є необхідним.

Під час аналізу опитування ми встановили, що для сучасних менеджерів важливе значення має управлінська культура. Згідно з результатами дослідження: 35% менеджерів вважають, що управлінська культура є надзвичайно важливою, 32% стверджують, що вона є скоріше важливою, 28% думають, що ця культура є менш важливою, а решта (5%) вважають, що управлінська культура не є необхідною для сучасного управління. Ці результати можна пояснити недостатнім розумінням основних характеристик управлінської культури, таких як функції, властивості, умови формування та інші, на рівні основних педагогічних концепцій.

Також ми провели анкетування працівників підприємства, під час якого вони самостійно оцінювали свій рівень управлінської культури. Виявилося, що 25% менеджерів вважають, що мають низький рівень управлінської культури, 62% - середній, і лише 13% - високий. Ці дані практично відповідають результатам нашого констатувального експерименту.

Звісно, для того щоб менеджери бажали підвищити рівень своєї управлінської культури, їм потрібні відповідні взірці. Таким чином, ми пропонували відновити знайомство з колегами-управлінцями, оцінити їхню управлінську культуру. За отриманими даними, 22% мають високий рівень культури, 55% - середній, і 23% - низький. Отже, за результатами опитування, фактично кожен четвертий працюючий менеджер має низький

ВСЕІ 2023

рівень управлінської культури, що підтверджує актуальність нашого дослідження.

Результати дослідження показали, що більшість респондентів (80%) вважають, що управлінську культуру можна якісно формувати під час університетської підготовки. Також було встановлено, що наявність управлінської культури сприяє успішному кар'єрному росту, співробітництву з колегами та створенню позитивної робочої атмосфери. Це підкреслює важливість розробки нових методів розвитку управлінської культури, які гарантують ефективну підготовку менеджерів до ролі керівників у підприємствах будь-якої форми власності та сфери діяльності.

Під час аналізу науково-педагогічної літератури та результатів констатувального експерименту ми встановили проблематичні аспекти, що стосуються формування управлінської культури сучасних керівників та менеджерів на підприємстві ТОВ "ВКХП №2":

• розвиток менеджерів є ключовим аспектом для забезпечення високої якості управлінської культури, що, у свою чергу, є важливим фактором для досягнення ефективної управлінської поведінки;

• у процесі розробки методів формування управлінської культури не завжди враховується повноцінний потенціал навчальних дисциплін фахового циклу та виробничої практики на підприємствах різних форм власності;

• недоліки в організації форм та методів, спрямованих на формування успішної управлінської культури, можуть виявлятися у відсутності зацікавленості певної частини керівників у цьому ключовому аспекті організаційного життя. Це відсутність інтересу може негативно впливати на рівень їхньої мотивації та уявлення про перспективи управлінської діяльності. Як результат, деякі молоді менеджери можуть не ефективно виконувати свої управлінські обов'язки або не здійснювати їх організовано та ефективно.

ВСЕІ 2023

2.3 Аналіз та оцінка впливу на результати господарської діяльності культури та етики управління

Оцінка успішності удосконалення організаційної культури включає два ключові аспекти. По-перше, це оцінка ефективності досягнення поставленої мети щодо розвитку організаційної культури, яка є основною метою змін. По-друге, це оцінка ефективності заходів, спрямованих на поліпшення організаційної культури в обраному напрямку, або методів впровадження змін.

Для оцінки ефективності заходів з розвитку організаційної культури можна використовувати показник, який враховує відношення зміни фінансових результатів до витрат, пов'язаних з впровадженням заходів з розвитку організаційної культури. Це також може бути відношення зростання фінансових результатів до витрат, затрачених на впровадження таких заходів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка показників впливу управлінської культури на господарську діяльність підприємства ТОВ «ВКХП №2»

№ п.п.	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+/-) 2022 до	
		2020	2021	2022	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт ефективності заходів з розвитку	0,02	0,05	0,3	0,03	0,25
2.	Чистий прибуток	97 003	3 692	135 470	38 467	131 778

Оцінка стану організаційної культури може бути проведена шляхом аналізу ключових елементів, включаючи:

1. Міра збігу цінностей: Вищий рівень збігу свідчить про сильну організаційну культуру.

ВСЕ! 2023

2. Міра конформізму: Визначає, наскільки співробітники відповідають прийнятим формальним і неформальним нормам.

3. Рівень розвитку і використання системи інформування: Визначає, наскільки ефективно використовується система передачі інформації в організації.

4. Розвиненість системи передачі культурного досвіду: Визначає, наскільки добре розвинена система передачі і накопичення культурного досвіду.

5. Стан соціально-психологічного клімату: Визначає, наскільки позитивне та підтримуюче середовище в організації.

Ефективність цих елементів визначається показниками діяльності організації.

Заходи можуть включати ряд етапів, таких як аналіз поточної організаційної культури, розробка моделі бажаної культури та впровадження практичних систем управління та розвитку персоналу. Оцінка ефективності розвитку організаційної культури може проводитися шляхом порівняння ключових показників діяльності підприємства. Основні показники включають щорічний приріст економічних показників від впровадження заходів з формування, удосконалення та управління корпоративною культурою, час окупності додаткових витрат на ці заходи, а також коефіцієнт ефективності проведених заходів.

Коефіцієнт ефективності заходів з розвитку, вдосконалення або зміни організаційної культури обчислюється як обернене відношення до періоду окупності за допомогою наступної формули:

$$E=1/To \quad (2.1)$$

Зростання прибутку або доходу підприємства протягом періоду впровадження заходів з розвитку організаційної культури може слугувати одним із загальних показників ефективності цих заходів:

$$Э=П\times (P2 - P1) \quad (2.2)$$

ВСЕІ 2023

де Э - величина економічного виграшу за цей період, П - прибуток на одиницю продукції (робіт, послуг) після впровадження заходів з розвитку організаційної культури, Р1 і Р2 - обсяг продукції (робіт, послуг) до та після впровадження відповідно.

Для аналізу організаційної культури можуть використовуватися різноманітні показники та ефекти, які виникають в результаті впровадження заходів з розвитку або зміни корпоративної культури (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналітичні показники для дослідження кадрового потенціалу працівників для визначення рівня управлінської культури на ТОВ «ВКХП №2» у період 2020-2022 рр.

№ п.п.	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2020	2021	2022	2022 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,3	0,2	–	(0,1)	(0,2)
2.	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,3	0,2	–	(0,1)	(0,2)
3.	Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,6	0,4	–	(0,2)	(0,4)
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,6	0,4	–	(0,2)	(0,4)

Економічний виграш включає в себе підвищення ефективності праці, зменшення трудових витрат, скорочення витрат на матеріали та виробництво, а також збільшення прибутковості та рентабельності.

Ресурсний ефект означає вивільнення різних ресурсів на підприємстві, таких як матеріальні, трудові і фінансові ресурси.

Технічний ефект включає в себе впровадження нових технік, технологій, відкриття, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, технічних нововведень та інших технічних досягнень.

ВСЕ 2023

Соціальний ефект виявляється у підвищенні матеріального і культурного рівня життя громадян, повнішому задоволенні їхніх потреб у товарах і послугах, поліпшенні умов і техніки безпеки праці, зменшенні важкої ручної праці та інших аспектах.

Після аналізу таблиці можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт прийняття на роботу залишається стабільним протягом 2020-2022 років, що свідчить про незмінну кількість працівників на підприємстві протягом цього періоду. Це можна вважати позитивним сигналом стосовно управління персоналом.

Коефіцієнт обороту кадрів показує стабільність чисельності працівників на підприємстві протягом років. У 2020 році було звільнено 25 працівників, у 2021 - 20, але в 2022 році кількість працівників залишилась незмінною. Це означає, що підприємство підтримує стабільність робочого колективу.

Коефіцієнт плинності кадрів залишається незмінним, що свідчить про те, що кожного разу, коли працівник звільнявся, на його місце негайно знаходили нового співробітника

Рівень текучості кадрів - це показник, який має свої межі. Нижня межа визначається природними факторами, такими як виходження працівників на пенсію, і зазвичай становить 3–5 відсотків. Верхня межа визначається можливістю організації зберігати свої кадри. Перевищення цього показника над середнім рівнем у галузі може свідчити про неефективну організаційну культуру. З іншого боку, якщо значення показника нижче середнього для галузі, це може свідчити про ефективну організаційну культуру. За результатами нашого дослідження, на підприємстві ТОВ "ВКХП №2", цей показник залишається стабільним протягом 2020-2022 років. Це свідчить про те, що управлінська культура на підприємстві є на високому рівні, а працівники відповідають етичним нормам та принципам.

Рівень дисципліни праці є відносним показником, оскільки норми для нього можуть відрізнятися в залежності від культурних особливостей. В

ВСЕ! 2023

бюрократичній культурі нормальним може вважатися направлення запиту або подання письмового повідомлення, тоді як в інших культурах взагалі може бути прийнятним те, щоб підлеглий вирушив до начальника із криком "Еврика!". Рівень дисципліни праці на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» є доволі доступним. Керівництво та менеджери загалом ставляться лояльно до кожного працівника, до думок та бажань кожного співробітника та колеги, що виносить організаційну культуру на вищий рівень

Рівень конфліктності може бути використаний як індикатор сам по собі, або спільно з іншими, такими як рівень текучості персоналу або обсяг інновацій і винаходів. При високому рівні конфліктності, значній кількості інновацій і винаходів, а також низькому рівні текучості персоналу можна припустити, що конфлікти в організації є конструктивними і спрямовані на досягнення організаційних цілей. У випадку високого рівня конфліктності та текучості персоналу це може свідчити про неефективність організаційної культури та відкрите протистояння між керівництвом і персоналом. Низький рівень конфліктності та висока текучість персоналу можуть вказувати на існування прихованого опору серед персоналу, причини якого слід ще ретельно вивчати.

На підприємстві ТОВ «ВКХП №2» на середньому рівні, звичайно, як і у будь-якому колективі, присутні конфлікти, проте керівництво у межах своєї управлінської культури вміє вирішувати ці конфлікти належним чином, що в результаті зменшує показник плинності кадрів. Адже саме дотримання норм та принципів організаційної культури забезпечує стабільно-спокійну атмосферу в колективі.

Рівень мотивації можна визначити, оцінюючи кілька аспектів: порівняння з рівнем заробітної плати на регіональному рівні, аналіз перспектив розвитку соціальної сфери (у порівнянні з іншими підприємствами у регіоні), а також врахування ступеня прихильності персоналу до організації.

ВСЕ 2023

На підприємстві ТОВ «ВКХП №2» регулярно переглядається рівень заробітних плат, премій та доплат. Тим самим, керівники підвищують рівень своєї управлінської культури.

Міра гнучкості персоналу визначається природним рівнем опору людини до змін і може бути оцінена за допомогою психологічних тестів. Кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій і винаходів служить індикатором інноваційності на підприємстві. Значна кількість таких ініціатив також свідчить про творчу та активну позицію персоналу, що свідчить про сильну та ефективну корпоративну культуру. Зміни в цьому показнику можуть вказувати на розвиток культури в різних аспектах.

Міра довіри персоналу до керівництва визначається за допомогою опитувань і може включати різні компоненти, такі як довіра до прийняття стратегічних та поточних рішень, віра в компетентність керівництва, а також довіра до особистих якостей керівника та його порядності.

ВСЕІ 2023

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ВКХП №2»

3.1 Проект удосконалення управлінської культури та етики на підприємстві

У сучасній Україні спостерігається перехідна фаза у соціально-економічній системі. При розгляді шляхів підвищення ефективності розвитку все частіше враховують не лише економічні аспекти та методи управління, а й визнають значення людини як основного суб'єкта господарювання. Трудова поведінка та продуктивність діяльності сильно залежать від цінностей, переконань, вірувань та традицій, іншими словами, від культурних факторів.

У контексті сформованого ринкового господарства, лише набуття навичок маркетингу чи розрахунків не завжди є достатнім. Ситуація у світі постійної конкуренції, стрімкої зміни продуктів і технологій, а також зростання обсягу інформації ставить підприємства в складну ситуацію, де важко зробити надійні прогнози та визначити чіткі правила гри. У таких умовах стійкими залишаються лише цінності та корпоративна культура [36].

Сьогодні корпоративна культура виступає як ефективний інструмент управління, що дозволяє впливати на трудовий колектив шляхом поступового впровадження певних цінностей, традицій, переконань і норм поведінки, сприяючи організаційній єдності та формуванню унікального стилю підприємства.

Необхідно аналізувати вплив корпоративної культури на результативність підприємства з урахуванням відповідності цієї культури загальній стратегії підприємства.

Вплив корпоративної культури на економічну ефективність діяльності підприємства виявляється у фінансових показниках підприємства. Цей вплив

ВСЕІ 2023

включає всі аспекти діяльності та життя підприємства і дозволяє зрозуміти, як корпоративна культура впливає на загальні результати його роботи.

Головна мета корпоративної культури полягає у підвищенні трудового потенціалу, що в свою чергу призводить до зростання компетентності персоналу. Цей процес прямо впливає на прибуток та прибутковість підприємства. Компетентні співробітники здатні працювати з використанням передового обладнання та ефективних методик. Вони також мають здатність генерувати нові ідеї та творчо підходити до вирішення завдань [45].

Необхідно систематично та планово розробляти та впроваджувати заходи з підтримки розвитку корпоративної культури. Метою цих заходів є створення єдиного уявлення про корпоративну культуру серед співробітників підприємства.

Рекомендований набір заходів для підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві, який буде впроваджувати відділ корпоративної культури:

1. Організувати зустріч для трудового колективу, де будуть обговорені і розглянуті нормативні документи, що стосуються корпоративної культури, такі як Кодекс корпоративної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, а також Кодекс взаємин із клієнтами та діловими партнерами.

2. Проводити інформаційні заходи та організовувати навчальні програми для трудового колективу з основ корпоративної культури, включаючи навчання ділової етики, правил зовнішнього вигляду та інших важливих аспектів.

3. Стежити за зовнішнім виглядом працівників підприємства та вживати заходів у разі порушень, включаючи застосування відповідних санкцій.

4. Підприємство активно впроваджує основні атрибути своєї корпоративної культури не лише у святковій, а й у повсякденній роботі колективу, такі як корпоративні кольори, символіка та фірмовий знак. Також здійснюється активна пропаганда серед працівників невидимих складових

ВСЕІ 2023

корпоративної культури, таких як місія, основна мета діяльності, стратегія розвитку, базові принципи роботи, цінності та корпоративні свята підприємства [15].

Досліджуючи та вивчаючи документацію підприємства ТОВ «ВКХП №2» нами не було знайдемо Кодексу корпоративної культури. Саме тому, на основі результатів аналізу діяльності ТОВ "ВКХП №2" нами розроблено Кодекс корпоративної культури. Цей документ відображає підходи власників та керівництва компанії до сучасних викликів та проблем у сфері корпоративного управління, і є важливим інструментом для формування корпоративної культури у процесі управління персоналом. Крім того, він надає можливість офіційно закріпити ключові норми та принципи, встановити межі повноважень та відповідальності працівників, а також узгодженість зовнішніх взаємодій. Детальніше, з представленим нами Кодексом корпоративної культури можна ознайомитись у додатку Є.

Проте, для створення ефективного проекту удосконалення управлінської культури та етики на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» необхідно включити ряд заходів та ініціатив, з метою покращення внутрішньої організаційної атмосфери, ефективності роботи персоналу та забезпечення відповідності стандартам етики і професійної поведінки. Ось кілька можливих складових такого проекту:

1. Аналіз поточного стану: Оцінка поточного рівня управлінської культури та етики на підприємстві шляхом проведення опитувань, аудиту організаційної культури, аналізу внутрішніх політик та процедур. Оцінка поточного стану рівня управлінської культури на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» було проведено нами у попередньому розділі.

2. Визначення цілей та цільових показників: Встановлення конкретних цілей, які мають бути досягнуті у результаті проекту, таких як покращення комунікації, зниження конфліктів, збільшення рівня довіри серед персоналу тощо.

ВСЕ! 2023

3. Розробка навчальних програм: Створення навчальних курсів, семінарів та тренінгів з управлінської культури, комунікації, конфліктології, етики на роботі тощо.

4. Впровадження системи звітності та оцінки: Створення системи звітності щодо дотримання етичних стандартів та оцінки рівня управлінської культури. Це може включати регулярні оцінки згідно з певними метриками та введення механізмів зворотного зв'язку для працівників.

5. Створення кодексу етики: Розроблення та впровадження кодексу етики, який визначатиме основні принципи та цінності, яких слід дотримуватися всім працівникам. Як результат нашого дослідження, для покращення рівня організаційної культури на підприємстві ТОВ «ВКХП №2» нами було запропоновано розроблення кодексу корпоративної культури та етики.

6. Залучення керівництва та співробітників: Залучення керівництва та співробітників до участі у процесі вдосконалення управлінської культури та етики шляхом збору пропозицій, думок та відгуків.

7. Моніторинг та коригування: Постійний моніторинг реалізації проекту, аналіз отриманих результатів та коригування стратегії, якщо це необхідно.

Цей проект має на меті покращити корпоративну культуру, підвищити ефективність роботи колективу, збільшити задоволеність працівників та підвищити репутацію підприємства в очах стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «ВКХП №2».

ВСЕІ 2023

3.2 Сучасний стан та заходи по удосконаленню управлінської культури та етики на підприємстві

Підхід до формування корпоративної культури на сучасних підприємствах спрямований на стимулювання інновацій. Мета цього підходу полягає у розвитку корпоративної культури, яка б сприяла інтеграції культурних аспектів у процеси постійного організаційного управління. Основною складовою організаційної та управлінської культури є система стійких цінностей, поглядів і інтелектуальних парадигм, що спрямовують діяльність організації, визнають оптимальний баланс між усвідомленим співробітництвом та створенням, а потім розповсюджують накопичений досвід всередині компанії. Як відзначив Капітонов Е.А., корпоративна культура в сучасних організаціях ґрунтується на цінностях "спільного росту" або "пов'язаного зростання", що означає активне співробітництво, партнерство і довіра між керівництвом і персоналом як основу для успішного функціонування компанії. Для ефективного проведення управлінських і трудових процесів у компанії необхідно створити такі умови, в яких працівники будуть активно брати участь у житті організації, розвивати творчість, самовираження та інші нематеріальні аспекти.

Кожен працівник на підприємстві є важливим чинником формування корпоративної культури. Зміна свідомості кожного з них може призвести до модифікації корпоративної культури в цілому. Оксана Павлова виявила ключові аспекти "ідеальної" інноваційної культури на підприємстві:

1. "Модифікація узгодженості" може бути описана як зміцнення спліченості і згуртованості колективу під час ухвалення рішень. Кожен співробітник повинен бути повністю осведомленим про всі аспекти діяльності організації, що сприяє формуванню колективу, аналогічного єдиної родини.

2. "Ціннісна модифікація" означає спільне усвідомлення місії підприємства та розробку чіткої стратегії для подальшої ефективної

ВСЕ 2023

діяльності. Цей процес включає створення і утримання внутрішніх норм, правил, стандартів і цінностей, що діють усередині організації. Крім того, він передбачає дотримання корпоративних вимог як підлеглими, так і керівництвом.

3. "Модифікація адаптації" означає, що керівництво компанії повинне бути готове до будь-яких змін на ринку та оперативно реагувати на них. Це передбачає швидкий обмін інформацією та постійні зусилля по поліпшенню принципів роботи організації та підвищенню кваліфікації співробітників.

4. "Модифікація творчості" полягає в упровадженні новаторських ідей та ноу-хау, а також у відповідальному прийнятті рішень. Керівництво повинно ретельно делегувати повноваження та стимулювати підприємливих співробітників.

Інноваційний потенціал ТОВ "ВКХП №2" відносно формування та зміни корпоративної культури є значним. Однак, навчання учасників інноваційного процесу може обмежуватися лише необхідними знаннями для фірми. Тому керівництво підприємства розробляє модель інноваційної діяльності, яка обов'язково має враховувати соціально-психологічний аспект.

Скейн і К. Левін розробили модель, в якій ключовою ланкою є кваліфіковані робітники, які беруть участь у інноваційному процесі. Ця схема є прикладом соціально-психологічної моделі інноваційної реальності. Вони також відзначили, що успіх компанії залежить від процесу зміни світосприйняття кожного співробітника. Для того щоб зміни були успішними, потрібно змінити існуючі моделі мислення і діяльності, створити в працівників почуття невдоволення нинішньою ситуацією, розвинути готовність до змін на поведінковому рівні. Потім надати свіжу інформацію для вирішення нових завдань, навчити новим моделям поведінки, що призведе до закріплення цих змін у поведінковій моделі в організації.

Зміни характеристик ідеальної інноваційної організаційної культури спонукають до налагодження процедур управління реалізацією інноваційного потенціалу в організації. Однак це можливо лише при активній

ВСЕІ 2023

участі виконавців та керівників, які спрямовані на інноваційну діяльність. Незважаючи на це, багато вітчизняних підприємств, зокрема ТОВ "ВКХП №2", не можуть похвалитися достатньою кількістю персоналу та ефективною системою взаємодії у всіх відділах. Часто організації шукають співробітників, які мають інноваційне мислення, проте менеджери з існуючою корпоративною культурою нерідко залишаються у пошуку нових процесів. Проте багато українських компаній досі надають перевагу стандартним і загальноприйнятим пропозиціям, і це небажання або недостатнє вміння приймати інноваційні та нестандартні рішення може призвести до краху підприємства.

Системне та планове впровадження заходів щодо підтримки розвитку корпоративної культури має на меті сформувати у співробітників єдине уявлення про корпоративну культуру підприємства (рис.3.1).

Відділ корпоративної культури буде впроваджувати рекомендований перелік заходів щодо підтримки розвитку корпоративної культури на підприємстві:

ВСЕІ 2023

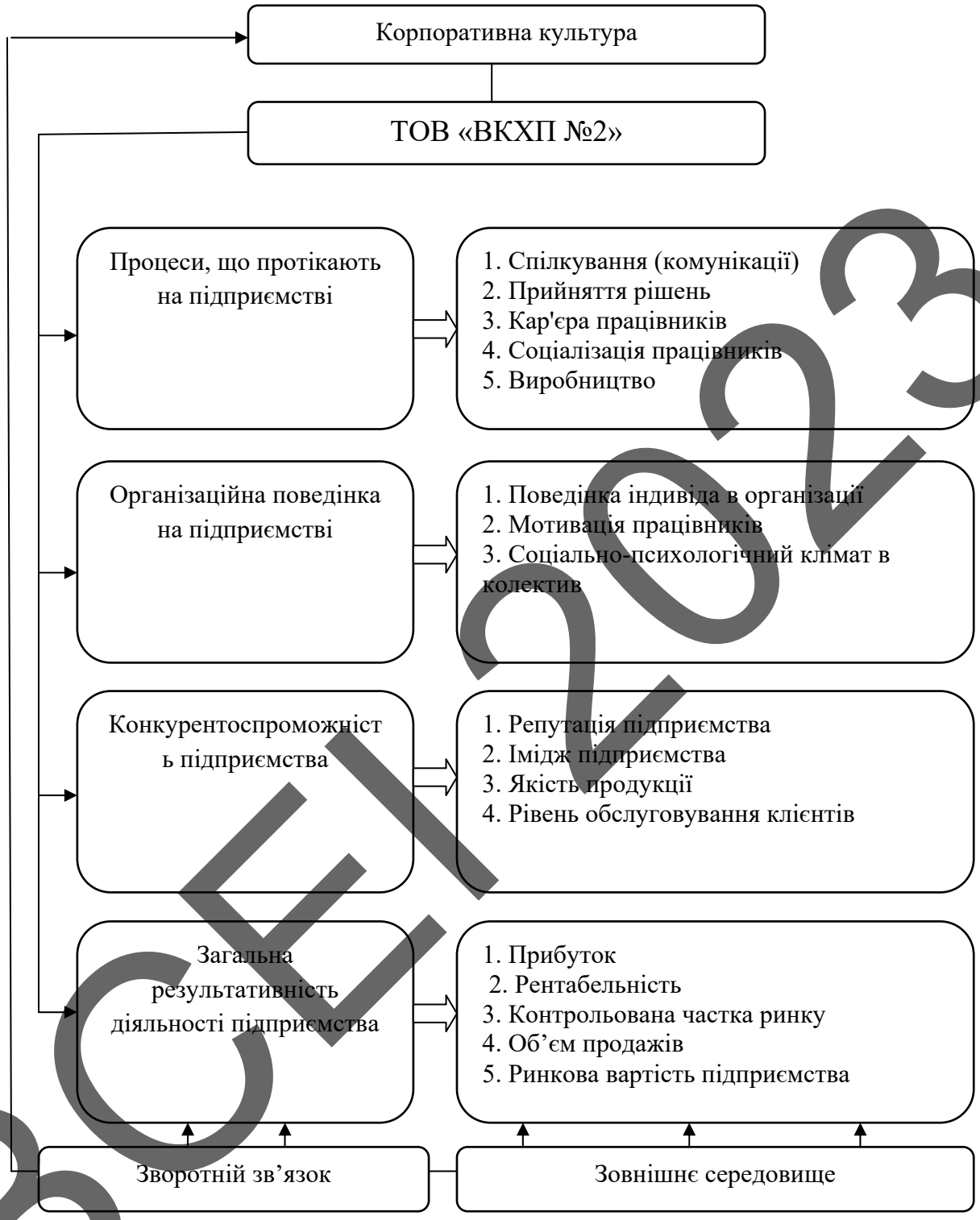


Рисунок 3.1 - Узагальнена схема впливу корпоративної культури на діяльність ТОВ «ВКХП №2»

1.Запровадити ініціативу проведення конференції для трудового колективу, під час якої буде розглядатися та обговорюватися нормативна база з корпоративної культури, включаючи Кодекс корпоративної культури,

ВСЕ 2023

Кодекс ділової поведінки співробітників, а також Кодекс взаємин із клієнтами та діловими партнерами.

2. Проводити інформаційно-просвітницьку діяльність та організовувати навчальні заходи для персоналу з метою ознайомлення з основами корпоративної культури, зокрема з нормами та правилами ділової етики та поведінки, а також з нормами та правилами щодо зовнішнього вигляду.

3. Моніторити зовнішній вигляд працівників підприємства та вживати відповідні заходи у випадку порушень.

4. Ретельно використовувати ключові складові корпоративної культури підприємства - корпоративні кольори, символіку та фірмовий знак, не лише на святкові, а й у повсякденному житті трудового колективу.

5. Систематично сприяти поширенню серед співробітників підприємства важливих аспектів корпоративної культури, таких як місія, головна мета діяльності, стратегія розвитку, основні принципи роботи, цінності та проведення корпоративних заходів.

6. Проводити збори або наради з працівниками підприємства з метою обговорення важливих питань, досягнень та змін, що стосуються розвитку корпоративної культури на підприємстві.

7. Створити можливість для працівників звертатися з питаннями та ідеями щодо корпоративної культури на підприємстві шляхом організації регулярних часів консультацій і прийому.

Наголошується на необхідності включення всіх співробітників підприємства у процес трансформації корпоративної культури, а також на створенні у них позитивного ставлення до змін і активної підтримки.

При розв'язанні завдань щодо підтримки корпоративної культури на підприємстві важливо враховувати ключову роль трьох факторів:

1. Відбір персоналу: Основною метою відбору персоналу є ідентифікація та залучення людей з необхідними знаннями, навичками та здібностями для успішного виконання роботи. При виборі співробітників

ВСЕ 2023

перевага має надаватися тим, хто краще відповідає корпоративній культурі та системі цінностей.

2. Діяльність керівництва: Голова та члени правління, виходячи з власних поглядів та ідей, формують бачення та визначають загальний напрямок розвитку підприємства. Керівництво має виступати прикладом моралі та етики для всього колективу, сприяючи формуванню та зміцненню корпоративної культури.

3. Культурна адаптація: Нові працівники, незважаючи на ефективність процесів відбору, потребують часу для адаптації до корпоративної культури. Тому важливо надавати їм підтримку та допомогу у цьому процесі.

Таким чином, отримані висновки мають оригінальність у своєму підході, яка полягає в новаторському використанні базових теоретичних концепцій для оцінки та підтримки розвитку корпоративної культури на практиці підприємства. Ці результати можуть бути застосовані безпосередньо в українських компаніях для вдосконалення та підтримки їхньої власної корпоративної культури.

ВСЕІ 2023

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У забезпеченні унікального конкурентного підприємства велике значення має корпоративна культура, яка вважається одним з рідкісних і найбільш складних нематеріальних стратегічних ресурсів, що майже неможливо скопіювати. Корпоративна культура охоплює прийняті на підприємстві норми і правила поведінки щодо клієнтів і партнерів, а також культуру міжособистісних відносин та рівень майстерності персоналу та керівництва у всіх функціональних сферах. Ефективність і конкурентоспроможність підприємства залежать від рівня корпоративної культури. При формуванні корпоративної культури важливо враховувати зовнішнє оточення та готовність до адаптації до будь-яких змін, особливо у контексті євроінтеграції, яка є актуальною для економіки України в сучасний період.

У дипломній роботі було розглянуто окремі елементи корпоративної культури сучасного Вінницького підприємства ТОВ «Вінницький комбінат хлібопродуктів №2», який існує уже більше 30 років та є одним із найбільших підприємств у Вінницькій області, яке спеціалізується на виробництві борошна та борошномельної продукції. Проаналізувавши структуру корпоративної культури, очевидно, що компанія ТОВ «ВКХП №2» орієнтується на перспективну діяльність, що особливо важливо в умовах існуючої кризи і конкуренції.

На основі аналізу культури та етики управління на ТОВ "ВКХП №2" можна зробити наступні висновки:

1. Необхідність постійного вдосконалення: Управління культурою та етикою на підприємстві потребує постійного вдосконалення. Це включає в себе розвиток інструментів та методів впливу на культурні та етичні аспекти

ВСЕІ 2023

діяльності, а також постійне оновлення цінностей та підходів до етичних питань.

2. Забезпечення прозорості та відкритості: Комунікація між керівництвом та персоналом є ключовим елементом удосконалення культури та етики управління. Забезпечення прозорості та відкритості в прийнятті рішень сприяє підвищенню довіри та ефективності управління.

3. Розвиток лідерських якостей: Розвиток лідерських якостей серед керівництва сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та етики. Лідери повинні демонструвати приклад відповідальної та етичної поведінки для всього колективу.

4. Систематичний аналіз та корекція: Постійний аналіз ефективності культури та етики управління дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати необхідні корективи. Це важливо для забезпечення сталого розвитку підприємства та збереження конкурентних переваг.

5. Інтеграція з бізнес-стратегією: Культура та етика управління повинні бути інтегровані з загальною стратегією підприємства. Це допомагає забезпечити узгодженість між цілями підприємства та цінностями, які воно пропагує.

Отже, удосконалення культури та етики управління на ТОВ "ВКХП №2" є ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення довіри співробітників та клієнтів, а також створення позитивного іміджу компанії на ринку.

ВСЕІ 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохова І. М., Водянка Л. Д., Сибирка Л. А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf.

2. Бай С. І., Гайдай Ю. В., Кандагура К. С. Кроскультурний менеджмент : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2018. 86 с.

3. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 424 с.

4. Бондар-Підгурська О. В., Глєбова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : [навч. посіб.]. Київ : Ліра-К, 2021. 487 с.

5. Буник В. Шлях лідера. Доріг багато. Яку обираєте ви?. Академія гостинності. 2021. № 1. С. 68–72.

6. Бутко М. П., Бутко М. Ю., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Попело О. В., Самійленко Г. М., Шевченко О. М. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 411 с.

7. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/81.pdf.

8. Гевко В. Л. Механізм управління організаційною культурою підприємств мережевих структур: системний підхід. Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 33. С. 154–159. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/24.pdf.

ВСЕ 2023

9. Грішнова О., Панченко О. Організаційна культура в системі соціальної відповідальності закладів вищої освіти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4. С. 9–16. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276957/271767.

10. Грубяк С. В. Дослідження особливостей формування організаційної культури підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 34. С. 104–109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/17.pdf.

11. Гусєва О. Ю., Труш М. С. Вплив етнонаціональних чинників на процес управління корпоративною культурою сучасного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 84–89. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/16.pdf.

12. Дєгтяр О., Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації, як функція управлінського лідерства. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2018. № 4. С. 72–83.

13. Джинджоян В. В. Місце підприємницької та корпоративної діяльності в реалізації сучасної соціальної парадигми. Економіка & держава. 2019. № 11. С. 30–33.

14. Дорошенко Г. О., Овчаренко В. М. Управління розвитком організаційної культури корпорацій. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/6.pdf.

15. Жмай О., Філатова М. Управління знаннями: інтеграція обміну знаннями між співробітниками у корпоративну культуру компанії. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1764/1700.

16. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1586/1526.

ВСЕІ 2023

17. Замковий О., Котенко Т. Fintech трансформації та їх вплив на сталість розвитку фінансових ринків та інститутів в Україні в екосистемі корпоративної культури. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1276/1230.

18. Захарчин Г. М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 66. С. 105–109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/21.pdf.

19. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125/120.

20. Ковбас І. В., Торончук І. Ж., Крайній П. І. Юридична відповідальність за вчинення булінгу: теоретико-правовий аналіз. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 6. С. 106–108. URL: http://lsej.org.ua/6_2022/25.pdf.

21. Козак К. Б., Орел А. М. Інтеграція управління конкурентною та інноваційно-інвестиційною поведінкою аграрних підприємств у парадигму сталого розвитку. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 171–176. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-171_176.pdf.

22. Костюк Н., Скубченко Д. Перспективи запровадження механізмів правового регулювання мобінгу в Україні. Аспекти публічного управління. 2019. № 9-10. С. 19–31.

23. Кулакова В. Механізми формування корпоративної культури. Маркетинг в Україні. 2018. № 4. С. 58–63.

24. Лазоренко Л. В., Сало А. Я. Інноваційні підходи в системі управління людськими ресурсами підприємств зв'язку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 17–21.

25. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Худалаєв Є. Г. Керівництво та лідерство як суб’єктивний феномен в системі управління підприємством.

ВСЕІ 2023

Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/23.pdf.

26. Литвин О., Галицька О. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Фінансовий простір. 2019. № 4(36). С. 127–138. URL: http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/190230/199630.

27. Лозова Т. І., Олійник Г. Ю., Кадацька Т. О. Корпоративна культура у системі реалізації маркетингової стратегії компанії. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 10–16. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/4.pdf.

28. Лозовський О. М., Луженецька Т. В. Впровадження принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 323–326. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/64.pdf.

29. Максименко А. Г., Чуприна Н. Д. Соціально-психологічний клімат як складова організаційної культури. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/58.pdf.

30. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

31. Маргасова В., Плота С. Перспективні напрями трансформації організаційної культури закладів вищої освіти. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 2. С. 7–19. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/271158/266684.

32. Маренич А., Ткаченко Ю. Управлінські аспекти запобігання мобінгу у трудових колективах. Фінансовий простір. 2020. № 4(40). С. 179–188. URL: https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/804/968.

33. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.

ВСЕ 2023

34. Менів Л. Д., Булківська В. А. Актуальні підходи до запобігання мобінгу у трудових відносинах. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 4. С. 213–215. URL: http://lsej.org.ua/4_2022/48.pdf.

35. Мєняйлова Г. Є. Ефективне корпоративне управління, як основа розвитку агрохолдингів в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Вип. 21. С. 331–334. URL: http://global-national.in.ua/archive/21-2018/66.pdf.

36. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. Б. Чернеги. 2-ге вид., онов. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 592 с.

37. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 373 с.

38. Мобінг: визначити та протидіяти. Урядовий кур'єр. 2019. № 6 черв. С. 4.

39. Мостенська Т. Л., Сова А. В. Бренд як елемент організаційної культури. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/18.pdf.

40. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ : Ліра-К, 2020. 548 с.

41. Муха Р. А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf.

42. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/180.pdf.

43. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/84.pdf.

ВСЕ 2023

44. Опольська Н. Булінг: юридичний склад адміністративного проступку. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 10. С. 101–106.

45. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69–75.

46. Пашук Я. О., Розбицька Т. В., Сухенко В. Ю. Корпоративна культура як елемент ефективного управління персоналом підприємства. Стандартизація, сертифікація, якість. 2019. № 6. С. 25–30.

47. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес-культури : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 168 с.

48. Петрович Й. М., Галаз Л. В., Процак К. В. Теорія організації : підручник / за заг. ред. Й. М. Петровича. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2021. 336 с. (Вища освіта в Україні).

49. Плецан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/76.pdf.

50. Попик М. М., Шулла Р. С., Ханас У. Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 44. С. 112–119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/44_2020_ukr/21.pdf.

51. Ремньова Л., Забаштанська Т. Диджитал-етикет у сучасних бізнес-комунікаціях та в управлінні персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 2. С. 32–43. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/271162/266689.

52. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/153.pdf.

53. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної

ВСЕІ 2023

організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101–105. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf.

54. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2020. 175 с. (Вища освіта в Україні).

55. Свідло К., Якименко-Терещенко Н., Попова Н. Особливості організації корпоративних заходів. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Т.2, № 2. С. 194–212. URL: http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/188203/188247.

56. Семененко О. В. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/95/90.

57. Смирнова Н. В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. Економіка, фінанси, право. 2019. № 3. С. 27–30.

58. Соколюк К. Ю., Кручек О. А. Корпоративна культура та етика спілкування як елемент комунікаційної політики маркетингу в системі електронної торгівлі. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 157–162. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/28.pdf.

59. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673/646.

60. Стамбульська Х., Передало Х. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1052/1009.

61. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf.

ВСЕІ 2023

62. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навч. посіб. Львів ; Харків : Новий Світ -2000, 2021. 356 с.

63. Телешун С., Новаченко Т. Інституціоналізація організаційної культури системи публічного управління в Україні. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2019. № 1. С. 43–50.

64. Труш М. С. Класифікаційні критерії корпоративної культури. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 109–114.

65. Труш М. С. Соціально-економічні параметри корпоративної культури сучасного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 101–106.

66. Труш М. С. Теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1. С. 110–116.

67. Труш М. С. Феномен корпоративної культури: генеза, еволюція, термінологічні інтерпретації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 3. С. 103–109.

68. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 303–311. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0-pages-303_311.pdf.

69. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. Держава та регіони. 2020. № 3. С. 14–21. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_2_2020/4.pdf.

70. Халімон Т. М., Нечитайло Б. С. Формування конкурентної поведінки підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 50–53.

ВСЕ 2023

71. Челядінова Н. Г., Мирошниченко Ю. В., Жердєв М. Д. Теоретичні підходи до формування моделі кадрового менеджменту в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. С. 414–419. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/66.pdf.

72. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/165.pdf.

ВСЕІ 2023