

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет ННІМЕВ ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра Міжнародних економічних відносин

ЮСЬКЕВИЧ Анастасія Ігорівна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ГЛОБАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА
(на матеріалах Nestlé S. A.)

спеціальність Менеджмент
освітньо-професійна (наукова) програма Міжнародний менеджмент

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка
групи МІМм-21
Юськевич Анастасія
Ігорівна

підпис

Науковий керівник:
к.е.н. Легкий О. А.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 20__р.
Завідувач кафедри

Підпис

Тернопіль – 2020

АНОТАЦІЯ

Юськевич А. І. Удосконалення організаційної культури глобального підприємства.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – Менеджмент, освітньо – наукова програма – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2020.

У роботі дано визначення та функції організаційної культури підприємства; розкрито особливості формування організаційної культури підприємства; виділено основні моделі організаційної культури; окреслено виробничу діяльність глобального підприємства Nestlé S. A.; визначено особливості стратегічного оточення організаційної культури даного підприємства; висвітлено особливості впливу організаційної культури на результати господарської діяльності компанії Nestlé S. A. Запропоновано основні шляхи інноваційного розвитку організаційної культури компанії; методи організаційного дизайну для удосконалення організаційної культури підприємства.

ANNOTATION

Yuskevych A. I. Organizational culture improvement for a global enterprise
Graduate studies for the education level "Master" with the title 073 – Management. – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2020.

The definition of the organizational culture of the enterprise is given in the article; features of formation of organizational culture of the enterprise are opened; the basic models of organizational culture are allocated; outlines the production activities of the global company Nestlé S. A.; the peculiarities of the strategic environment of the organizational culture of this enterprise are determined; the peculiarities of the influence of organizational culture on the results of economic activity of Nestlé S. A. are highlighted. The main ways of innovative development of organizational culture of the company are offered; methods of organizational design to improve the organizational culture of the enterprise.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота містить 78 сторінок, 8 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 61 найменування, 4 додатки.

Метою кваліфікаційної роботи є вироблення теоретико – методичних підходів щодо удосконалення організаційної культури глобального підприємства.

Об'єктом дослідження є стан організаційної культури глобального підприємства Nestlé S. A.

Предметом дослідження є методологія і сучасна практика удосконалення організаційної культури підприємства.

Одержані результати та їх новизна: полягають у розвиткові теоретико – методологічних і розробці практичних рекомендацій з удосконалення організаційної культури підприємства, а саме: запропоновано введення інноваційного розвитку організаційної культури підприємства та методологію змін організаційного дизайну, що створить сприятливі умови для удосконалення культурного підґрунтя підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, рівень організаційної культури, підприємство, конкурентоспроможність, ефективна діяльність, цінності, традиції, норми, персонал, інновації, організаційний дизайн, імідж компанії.

RESUME

Thesis contains 78 pages, 8 tables, 10 figure, a list of sources with 61 titles, 4 application.

The aim of the thesis is to develop theoretical and methodological provisions regarding to improving the organizational culture of the global enterprise.

Object is the current state of organizational culture of the global enterprise Nestlé S. A.

The subject of research is the methodology and the current practice of improving the organizational culture of the enterprise.

The results conclusions and innovation: the development of theoretical, methodological, and practical recommendations for improving the organizational culture of the enterprise, namely: the scheme of innovative development of organizational culture of the enterprise and the methodology of changes in organizational design, which will create favorable conditions for improving the cultural basis of the enterprise.

Keywords: organizational culture, level of organizational culture, enterprise, competitiveness, effective activity, values, traditions, norms, personnel, innovations, organizational design, company image.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та функції організаційної культури глобального підприємства.....	7
1.2. Методи формування організаційної культури глобального підприємства.....	16
1.3. Характеристика основних моделей організаційної культури.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ NESTLE' S. A.	
2.1. Характеристика виробничої діяльності Nestlé S. A.....	27
2.2. Особливості стратегічного оточення організаційної культури досліджуваного підприємства.....	35
2.3. Оцінка впливу організаційної культури компанії на результати її господарської діяльності.....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ NESTLÉ S. A.	
3.1. Визначення шляхів інноваційного розвитку організаційної культури в Nestlé S. A.....	52
3.2. Впровадження методів організаційного дизайну в організаційну культуру підприємства.....	62
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Тематика організаційної культури глобального підприємства є досить актуальною на сьогодні, оскільки від доцільного її формування буде залежати правильність делегування та виконання повноважень кожного працівника, розвиток моральних принципів організації та наскільки ефективно буде здійснюватися і весь процес управління. Саме організаційна культура підприємства є тією невидимою складовою, яка завжди буде змінною, оскільки вона залежить від характеру та відношення людей до їх роботи, до колег. Також це поняття можна прирівняти до прояву культурних особливостей народів різних країн світу й взаємозалежності їх відношення один до одного, саморозвитку й у подальшому рівень розвиненості кожної країни, що суттєво відрізняється від інших.

Організаційній культурі притаманні свої особливості, традиції, ознаки, методи управління та комунікацій, звичаї й вона може виступати в якості дієвого інструменту, який регулює настрій працівників на високопродуктивний і високоякісний, що, у свою чергу, підвищує рівень виконання роботи. Вона може бути одночасно задокументована у вигляді окремих принципів, правил й існувати всередині колективу без різних затверджень. Її формують суб'єктивні (звичаї, заборони, ритуали, спосіб передачі інформації і тд.) та об'єктивні (розташування, імідж, значущість, дизайн, обладнання та ін.) елементи.

Після детального дослідження організаційної культури підприємства можна формувати загальне враження про нього й оцінювати перспективи подальшої роботи з ним. Відповідно до того наскільки керуючі ланки мають змогу управляти своїм підприємством, створювати сприятливий клімат, і, в результаті збільшувати ефективність роботи, буде залежати його успіх в цілому. Також варто звернути увагу на організаційну структуру, оскільки під правильності її побудови будуть залежати комунікації між працівниками та формуватися відповідні відносини. А також правильність прийнятих керівництвом рішень може залежати від своєчасності, повноти й вірогідності інформації, яку воно отримує.

Отже, ключем до успішності завжди буде вміння чітко орієнтуватися у внутрішньому світі організації та вміння своєчасно регулювати його, постійне дослідження, удосконалення, вміння передати наслідування звичних правил діяльності підприємства різним ланкам працівників, що зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання різних аспектів щодо організації культури підприємства привертало до себе увагу багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, серед яких: В. О. Аніщенко, Браунел, Буркель, А. А. Герасимчук, О. Віханський, Р. Жак, Г. М. Захарчин, І. А. Ігнат'єва, Конецький, О. Ю. Красовська, О. А. Легкий, А. Наумов, Г. Мінцберг, М'юлес, О. М. Сохацька, Френ, Г. Л. Хаєта, Холенд, Г. Хофстеде, Е. Шейн, Шенплайн та інші. У сучасних працях питання щодо ефективного формування та удосконалення організаційної культури підприємства, її гнучкості та системності детально досліджується й має рекомендаційний, інформаційний й несистемний характер. Досить цікавим є завдання щодо знаходження найбільш доцільного методу оцінки й раціоналізації організаційної культури, який б задовільнив усі підприємства, незалежно від їх розмірів. Саме ця тематика формує актуальність дослідження щодо визначення та вирішення завдань з пошуку об'єктів, які б могли змінювати відносини на підприємстві в кращу сторону.

Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних та методологічних положень та розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури глобального підприємства..

Для досягнення мети були поставлені та виконані такі **завдання**:

- дослідити поняття та функції організаційної культури підприємства;
- охарактеризувати особливості формування організаційної культури підприємства;
- виділити основні моделі організаційної культури;
- окреслити виробничу діяльність глобального підприємства Nestlé S. A.;
- визначити особливості стратегічного оточення організаційної культури даного підприємства;

- оцінити особливості впливу організаційної культури на результати господарської діяльності компанії Nestlé S. A.;
- дослідити основні шляхи інноваційного розвитку організаційної культури компанії;
- запропонувати методи організаційного дизайну для удосконалення організаційної культури підприємства.

Об’єктом дослідження є організаційна культура Nestlé S. A.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення організаційної культури.

В роботі використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні **методи**, як: спостереження, якісна та кількісна обробка, аналіз даних, синтез, індукція, класифікація, пояснення, узагальнення.

Інформаційною базою слугували: наукові праці, статистичні матеріали Конституція України, дані Державної служби статистики України, закони та законодавчо нормативні акти України, та ресурси мережі Internet.

Новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що в роботі запропоновано нові технології організації взаємоузгодженого функціонування елементів організаційної культури підприємства та імітаційна модель організаційних змін на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані методи і підходи до здійснення раціоналізації організаційної культури дозволяють підвищити ефективність діяльності та економічну ефективність досліджуваного підприємства, а також інших аналогічних підприємств галузі.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на теми «Удосконалення організаційної культури глобального підприємства» у Збірнику тез доповідей Міжнародної студентської науково – практичної конференції «Цифрова економіка: тренди та перспективи» (Тернопіль, ТНЕУ, 25.10.2018р.) та «Впровадження методів організаційного дизайну в організаційну культуру підприємства» у матеріалах збірника XII Міжнародної науково – практичної конференції молодих учених і студентів

«Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (Тернопіль, ТНЕУ, 10-11 квітня 2019 р.), статтю на тему «Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства» в електронному науковому фаховому виданні Класичного приватного університету «Приазовський економічний вісник», Випуск № 2 (19) 2020.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та функції організаційної культури глобального підприємства

В ринкових умовах часто на підприємствах виникає необхідність вирішувати проблеми, пов'язані з удосконаленням рівня організаційної культури для підвищення ефективності всієї роботи організації, причиною яких може виступати недоцільно застосовані методи управління, які найбільше впливають та систематичне й соціальне становище фірми.

Поняття культури на підприємстві тісно пов'язане з іншими науками, серед яких найбільший вплив мають: менеджмент, організаційна поведінка, філософія, соціологія, психологія, ділова етика та культурологія. Взаємозв'язок цих предметів та організаційної культури розглянуто в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Взаємозалежності організаційної культури

Назва предмету	Спільні елементи
Ділова етика	Організаційні норми, правил
Філософія	Сприйняття навколишнього світу
Організаційна поведінка	Доброчесні зв'язки усіх ланок організації, забезпечені правовими та етичними принципами
Культурологія	Норми та особливості поведінки, цінності, звичаї, переконання
Соціологія	Регулювання поведінки та незалежність в колективі
Психологія	Регулювання психологічного клімату всередині компанії
Менеджмент	Уміння приймати правильні рішення стосовно вчасних змін та керування персоналом

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [1,2].

Організаційною культурою можна назвати спосіб мислення та поведінки всіх членів організації, який поділяють на такі види: виробничий персонал, управлінці та акціонери. Формування успішної організаційної культури є

невідкладною справою керівництва для розвитку організації в цілому. Вона створює силу згуртованості всіх співробітників, надихає їх бути відповідальними, старанно виконувати усі завдання, почуватися важливою ланкою усього підприємства та підвищувати рівень загальної ефективності його діяльності.

Організаційна культура – це сукупність дій, які поступово формуються у виробництві та менеджменті, формуються усім колективом залежать від нього. Вона може також залежати від місії організації, її напряму діяльності, цілей, цінностей та філософії бізнесу, а також системи управління, поведінки працівників, зовнішнього іміджу компанії [1].

По суті, організаційна культура є невід’ємним культурним явищем серед підприємств. Вона є не лише культурним явищем, але також має значення як інструмент управління. По-перше, організаційна культура керується почуттям управління підприємством, культурними засадами реалізації корпоративних цілей, з певного сенсу, організаційна культура – це культура управління підприємством. По-друге, організаційна культура – це культура, яка має спільну мету, групову свідомість та відповідні організації та інститути. По-третє, організаційна культура є «економічною культурою». Вона поступово утворюється в процесі функціонування виробничого процесу та управлінської ланки підприємства і його працівників.

Культуру організації порівнюють з суспільною культурою. Це пов’язано з тим, що вона на різних стадіях історичного розвитку цивілізації формувались в залежності від цінностей, традицій, соціальних норм та систем ідеалів. В результаті зі зростанням суспільної культури, раціональнішою ставала й організаційна культура. В цій культурі проявлявся рівень знань персоналу.

Організаційна культура знаходиться на першому місці в структурі організації. Вона здебільшого формується на підсвідомому рівні, а проявляється через раціональний.

Відповідно до твердження Р. Жака, культурі організації притаманне традиційне мислення і буденні дії, яким повинні підкорятися нові робітники

організації, або прийняти його, якщо вони мають бажання бути прийнятими у ролі рівноправних працівників [3].

В Україні формування організаційної культури та її розвиток регулюється такими документами, як:

- Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII «Про запобігання корупції» (Закон N 1700-VII) [4];
- Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45 «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки» (Указ № 45/2012) [5].

Виділяють багато діячів які досліджували організаційну культуру підприємства й формулювали визначення, найвідоміших серед яких відображено в таблиці 1. 2.

Таблиця 1. 2

Визначення поняття «організаційна культура» відомими діячами

Твердження організаційної культури підприємства	Автор
Це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.	І. А. Ігнат'єва
Це поняття, яке визначає елементи організаційної культури, схеми, норми та правила роботи працівників, складання між ними взаємовідносин та вміння передавати історично інформацію про традиції та культурні фактори.	О. І. Гарафонова
Це один з найважливіших факторів, що відповідають за її існування.	Шенплайн
Вона містить велику кількість правил, які сформувались в організації підсвідомо, і самі ввійшли всередину та завжди регулювались директором для забезпечення системної роботи працівників.	Буркель
Вона визначається як вірування та переконання, які мають місце в фірмі, і які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.	Ру і Холенд
Це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.	Френ і Браунел
Це система цінностей, повсякденні і часто неусвідомлені положення, правила поведінки членів організації, їх ідеологія, міфи, переконання, система знань, ритуалів тощо.	Конецький
Це сукупність цінностей, традицій, прагнень, переконань, позицій і т.д., які є творчістю організації і свідомо підтримуються неформальними структурами через систему обрядів, ритуалів, взірців.	М'юлес

Продовж. табл. 1. 2

Це сукупність раціональних дій, сформованих і встановлених групою, які служать для дотримання внутрішньої інтеграції і пристосування організації до умов зовнішнього оточення	Е. Х. Шейн
Визначали організаційну культуру як набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають людям орієнтири їх поведінки і дій. Це "символічні засоби духовного і матеріального оточення	О. Віханський та А. Наумов
Це поняття, яке описує способи створення правильного психологічного клімату компанії, належної філософії, наслідування місії, цінностей та стратегії, високої мотивації, високих етичних навичок та доцільного представлення кожної особистості про її місце та роль на даній фірмі й в суспільстві в загальному.	Г. М. Захарчин
Це відображення традицій компанії, її обряди, особливі обряди, а також імідж та дизайн.	В. О. Аніщенко

Примітка. Сформовано автором за матеріалами [6 – 12; 13, с.11; 14, с. 87; 15, с. 92; 16].

Також виділено такі значення даного поняття:

- Організаційна культура — це норми та цінності, якими керуються співробітники організації. Вона містить у собі певну Ієрархію засад, розвитку кар'єри, винагород, постійності та влади, співробітництва[17].
- Культура організації включає цінності та норми і переконання, які встановлюються для чітко дотримання їх працівниками фірми[18].
- Організаційна культура — це поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації[19].

Аналізуючи всі поняття можна засвідчувати, що жодна організація не може існувати без своєї особливої культури, яка має своєрідних характер і пов'язана з суспільною культурою.

Судячи з вище сказаного, даному поняттю притаманні різні елементи, опис яких відображено в таблиці 1. 3.

Таблиця 1. 3

Класифікація елементів організаційної культури

Назва елемента	Складові елемента	Вплив елемента
Цінності	<ul style="list-style-type: none"> – культурні; – моральні; – соціальні. 	<ul style="list-style-type: none"> – утворення єдності колективу; – наслідування однієї мети; – створення єдиної системи комунікацій, норм поведінки, моральних принципів; – виокремлення соціальних ролей.
Норми	<ul style="list-style-type: none"> – правила; – ролі; 	<ul style="list-style-type: none"> – виокремлення ролей кожного працівника та спосіб його внеску в діяльність компанії; – поділ на формальні та неформальні відносини; – озвучення очікувань від роботи кожної ланки; – взаємне управління та повна підкореність менеджерам.

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [20, 21, с. 39; 22].

Аналізуючи таблицю 1. 3, узагальнено, що саме організаційні цінності визначають основну діяльність фірми: мету, цілу, місію, завдання і тд., виявляють необхідність внесення змін та готують персонал до них, у той час, коли норми досліджують взаємовідносини в колективі, загрози від невідкорення управлінцям та переналаштування малоефективної роботи.

Культура - це сукупність певних норм та засад. Вона може як поєднувати людей в певній діяльності, так і створювати конфлікти. Якщо підприємство працює довгий час, воно може скласти історію своєї культури з метою наявності прикладів конфліктних ситуацій та їх вирішення. Це допоможе йому швидко реагувати на зміни в певній своїй частині [23].

Конфлікт в організації – суперечність думок, інтересів, особливостей поведінки різних працівників, які вносять вагомий вплив на ефективність роботи в цілому [24].

Причинами виникнення конфліктів у роботі підприємства є:

- суперечність позицій різних осіб з приводу роботи;
- невміння досягти компромісу;
- розбіжність засобів для досягнення поставлених цілей;

- інші погляди, інтереси і тп. [25].

Конфлікт може мати різні наслідки. Серед них слід виділити як негативні, так і позитивні. Другий фактор проявляється в роботі при виявленні неконтрольованих ситуацій, негативних процесів, які погіршують і якість виконання роботи, застарілих методів управління та виробництва, прихованих елементів, які знижують ефективність. Унаслідок прояву даного виду конфлікту менеджеру необхідно вжити всіх заходів для прийняття ситуації і вирішення [26].

Існує тип управлінців, які через позитивний вплив конфлікту шукає у потрібний момент спосіб, який б міг спровокувати конфлікт. Це допомагає їм відшукати малоефективні елементи у поставлених завданнях. Для цього вони навчаються як саме викликати непорозуміння, маневрувати людьми, мотивувати їх та стимулювати до самостійного вирішення проблем. У такому випадку кожен працівник може бути «сам собі менеджером»

Більш поширеними наслідками непорозумінь є негативні. Якщо вчасно не зупинити їх розширення, можливий повний розпад створеної команди та їх роботи.

Причинами конфліктів з негативними наслідками можуть бути зазначені нижче:

- неправильно делеговані повноваження;
- недостача матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових і тд. ресурсів;
- обговорення існуючих проблем в малих групах, при цьому не вирішуючи їх;
- несумісність особистостей та їх цінностей;
- відсутність налагодженої комунікації;
- невідповідне наслідування цілей.

Дані конфлікти можуть виникати на різних рівнях: міжособистісний, конфлікти груп, керівництва та підлеглих, підприємства та зовнішнього середовища [27].

Успішна організаційна культура може мотивувати працівників. Робота буде приносити для них саме задоволення і наштотувати на прояв себе з найкращою

сторони. Можна навести приклад, коли керівник для мотивації працівників спонукає людей робити роботу у найкращому порядку і підвищувати її якість, обіцяючи додаткові дні до відпустки, якщо результат буде позитивним.

Окрім матеріальної винагороди, для підвищення організаційного клімату, керуючі ланки можуть мотивувати працівників на підсвідомому рівні, обіцяючи у якості винагороди покращення, або нове робоче місце, певні соціальні пільги, перегляд графіку роботи на більш зручніший, гнучкіший, нагороджувати працівниками особливими нагородами компанії: «Найкращий професіонал», «Найефективніший працівник», «Незамінна особа» і тд. [28].

Дані методи мотивації будуть змушувати кожного робочого переглянути важливість особистого вкладу. Це зможе позитивно впливати на відносини у якості організаційної культури як високоефективної, і, навпаки, негативна її сторона може тільки зменшувати ефективність роботи. Всі організації має свою особливу культуру, яка виникає на основі загальної суспільної, але переломлюється через специфіку діяльності окремої фірми, асоціації, товариства, навчальної установи тощо. У цьому випадку може здійснюватися негативна мотивація, коли менеджер для отримання результату погрожує зменшити розмір заробітної плати. При цього бажаний ефект він отримає, але рівень організаційних відносин буде понижуватись.

Організаційна культура має низку функцій, серед яких:

- відтворення культурних елементів, створення та підтримка цінностей;
- інформаційна – вміння передавати інформацію про традиції, звичаї компанії і тд.;
- мотиваційна – прийняття рішень щодо правильного підходу до мотивації персоналу, що, у свою чергу, підвищує ефективність працівників;
- управління якістю – заміщення негативних факторів в роботі на економічно вигідніші;
- змістоутворююча – формування правильного світогляду на діяльність в колективі;
- охоронна – захист від негативної та неправдивої інформації;

- оцінювальна – нормативна – порівнюють реальну та організаційну поведінку персоналу;
- регламентуюча і регулююча – оцінюється організаційна культура як регулятора поведінки;
- пізнавальна – досліджується як окремий працівник поводить на початку роботи в колективі та його місце в діяльності колективу;
- інтегруюча – формування єдності колективу;
- сенсоутворююча – коли працівник сприймає організаційні цінності як свої;
- заміщуюча – заміна формальних наказів на більш неформальні;
- комунікаційна – взаєморозуміння і взаємодія працівників відповідно до культурних особливостей;
- функція колективної пам'яті – зберігання досвіду підприємства.
- формування іміджу компанії.

Імідж фірми, як елемент організаційної культури, формується в залежності від сприйняття споживачами, бізнес – партнерами, посередниками образу компанії, її зовнішні сильні сторони й формують уявлення про бренд даної установи.

Організаційну культуру можна розглядати як структурний елемент організації, який розглянуто на рис. 1. 1.

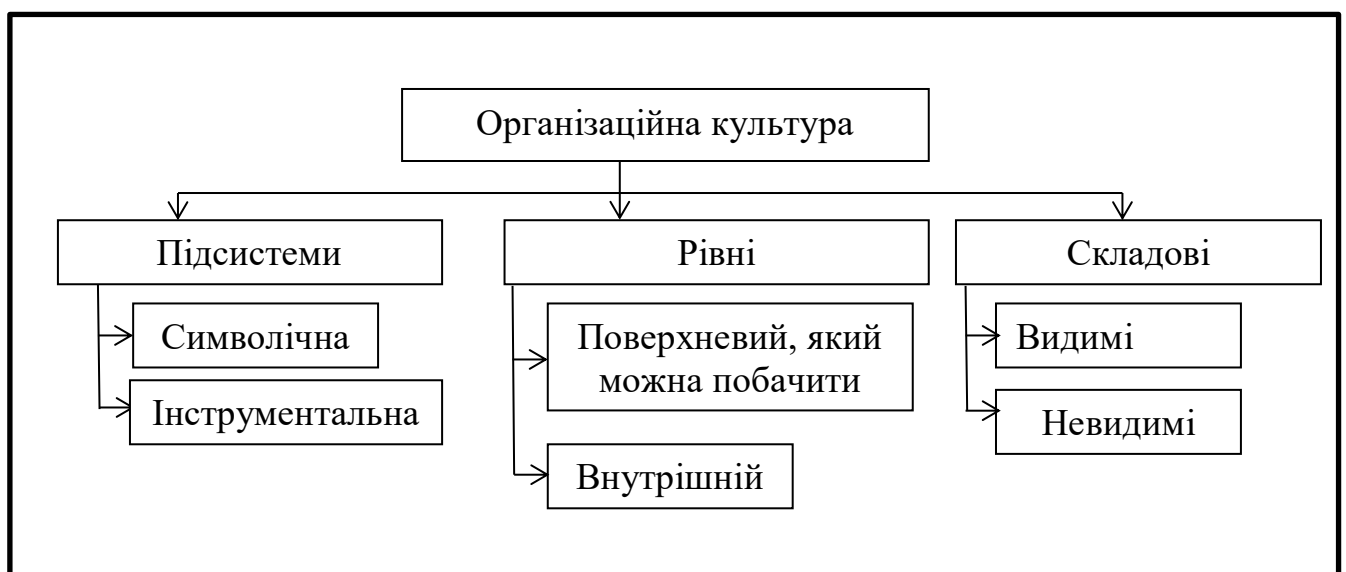


Рис. 1. 1. Структура організаційної культури підприємства

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [11].

Даній структурі організаційної культури також належать функціональні елементи, які зображено в таблиці 1. 4.

Таблиця 1. 4

Функціональні елементи організаційної культури

Види елементів	Складові елементів
Артефакти	<ul style="list-style-type: none"> – товарна марка; – гасло, девіз, символіка; – особлива емблема.
Імідж	<ul style="list-style-type: none"> – високе місце з рейтингу успішності компанії; – індивідуальність; – власний сленг компанії; – інформаційна забезпеченість; – постійний розвиток.
Якість кадрів	<ul style="list-style-type: none"> – готовність до змін, інноваційність; – проведення навчань та тренінгів; – активність, ініціативність та самомотивованість; – соціальна відповідальність; – професійна компетентність.
Традиції та ритуали	<ul style="list-style-type: none"> – професійні свята; – вручення нагород; – святкування приходу/ завершення роботи працівника, або просування по кар'єрі.
Якість продукту	<ul style="list-style-type: none"> – дотримання державних та інших стандартів якості товарів та послуг; – швидка та якісна робота
Історичне наслідування	<ul style="list-style-type: none"> – наявність опису історичних змін компанії; – власний музей, герої.
Власний стиль компанії	<ul style="list-style-type: none"> – особливий дрес – код; – кольори компанії; – власний інтер'єр та екстер'єр.

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [11].

Організаційна культура може зазнавати змін й залежати від деяких факторів, серед яких первинні:

- концентрація уваги менеджерів на поведінку працівників;
- реакція на кризові ситуації;

- стиль управління та ставлення до роботи й підлеглих;
- постійна оцінка й визначення критеріїв її здійснення.

До вторинних віднесемо такі :

- організаційний дизайн;
- система комунікацій;
- інтер'єр та зовнішній вигляд;
- історія компанії;
- філософія фірми [29].

Факторами впливу із зовнішнього середовища є :

- глобалізація процесів;
- політичне становище країн та його відмінності в різних країнах, де здійснює свою діяльність компанія;
- економічний рівень;
- екологічне становище;
- законодавча система;
- обізнаність відносно новинок та їх впровадження й застосування;
- соціальний рівень [30].

Інші фактори впливу зазначені в додатку А.

1.2. Методи формування організаційної культури глобального підприємства

Основою успіху компанії є зацікавленість працівників у своїй роботі й взаємозв'язок між ними, яким можна назвати організаційну культуру.

Методи її формування й удосконалення завжди залежні від часу, оскільки з ним змінюються інновації, які складають основу високої конкурентоспроможності підприємства.

Виділяють систему методів, які формують організаційну культуру глобального підприємства:

- елементи організаційної культури та місце менеджера серед них;

- реакція керівництва на негативні події;
- виокремлення ролей;
- система вручення нагород;
- система кар'єрного шляху;
- фірмові символи.

Відповідно до наведеної вище класифікації, кожен управлінець повинен ознайомити своїх підлеглих з культурними особливостями компанії та завжди бути прикладом для наслідування. Саме вища ланка підприємства повинна найбільше наслідувати традиції та показувати їх важливість в роботі.

Роботі кожної фірми знайомі кризові ситуації, однак кожна із них має свій спосіб виходу з даного становища. Керівники повинні навчати персонал правильно застосовувати свої навички для недопущення конфліктів та способи виходу з них, передбачення криз та методи подолання.

Ще одним методом є ознайомлення персоналу з ролями, які виокремлюють на підприємстві та їх повноваженнями, способами передачі даних між ними, розпорядження завдань і тд.

Винагородами можуть бути вручення певних моральних чи матеріальних заохочень за найкращу поведінку серед працівників та таких, які навчають інших нормам культури фірми.

Наступним методом є особливості прийому чи звільнення з роботи, підвищення в посаді, навчання, тренування персоналу, проведення різних змагань та способи сприйняття даних подій між колективом.

Останнім методом є набір цінностей, традицій і тп., які проявляють у виді прийняття менеджером певних рішень, святкування особливих свят, утворенні змагань між працівниками, виділенні часу для детальнішого ознайомлення з культурним життям компанії.

Ще одним методом, який формує організаційну поведінку може бути утворення особливих документів, кодексів, книг, які належать одному підприємству й у них визначають правила та норми поведінки працівників,

наприклад, Соціального, Морального, Культурного, Організаційного кодексу фірми.

Серед загальних методів, за допомогою яких досліджують організаційну культуру глобального підприємства виділено наступні:

- анкета;
- інтерв'ю;
- непрямі методи;
- дослідження власного фольклору;
- вивчення документів;
- вивчення організаційної культури;
- вивчення практики управління;
- порівняльний метод.

Анкета – структурована форма збирання даних, що складається із серії запитань, на які необхідно відповісти респонденту [19].

Анкетування – найпоширеніший метод, в якому створюють різні питання, серед яких, наприклад може бути: « Чи вважаєте Ви правильним той факт, що на посаду керівника відділу виробництва призначають...?», «Чи актуальним для Вас буде проведення тренінгу з співробітниками для покращення командної роботи?», «Як Ви вважаєте, хто з працівників найкраще може допомогти Вам виконувати завдання ще більш ефективніше?».

Для даного методу застосовують чітку, логічні, всім зрозумілі питання, які можуть мати відповідь полярного, закритого, відкритого, або напівзакритого типу. У полярних типах заданому питанню здійснюють оцінка відповідно до заданої шкали. В закритих типах респодент (особа, яку опитують) повинна вибрати одну, або декілька з уже вказаних відповідей. У відкритих типах анкети можна вказати висловити власну думку щодо поставленого запитання й у третьому, напівзакритому типі можна уже зазначені відповіді доповнити ще власною відповіддю, яку вписують до варіанту «інше», «що на Вашу думку...», «Що ще Ви хотіли б...» [31].

Анкетування можуть проводити шляхом особистої роздачі кожному працівнику списку питань, надсилання їх через пошту, або у вигляд преси. У третьому список питань публікують в особистій пресі підприємства (журналах, газетах...), а кожен працівник повинен обрати найбільш підходящу для себе відповідь й повернути опитувальник особі, відповідальній за опитування. Цей метод вважають неефективним, оскільки дуже мала кількість працівників зацікавлена у виконанні цього завдання [32].

Інтерв'ю – усне опитування працівників щодо їх місця у внутрішній культурі і що вона вважають за потрібне, необхідно змінити [33].

Інтерв'ю може бути як нестандартизованим, вільним (є лише загальний план бесіди і набір основних питань), так і стандартизованим, опитувальний лист для якого відрізняється деякими особливостями порівняно з тим, що застосовується при анкетних опитуваннях. Для його здійснення необхідно залучити три елементи: особа яка здійснює дослідження, особа, яку опитують та котра має самостійно формулювати свою думку щодо теми інтерв'ю, особи, яка визначає запитання, задає їх у правильній послідовності, занотовує всі відповіді.

Проводити інтерв'ю можуть одноразово з групою осіб, де кожен має право висловитись, або багаторазово з однією і тією ж самою кількістю осіб, яким задають однакові питання через деякий проміжок часу. За тривалістю воно може бути коротким, де поверхнево досліджують проблему; довготривалим, коли кожен глибоко висловлює свою думку, визначає способи, які вважає доцільними для вирішення проблеми, пропонує свої ідеї. Проводити його можуть як особисто, так і за допомогою способів віртуального спілкування [34].

Два перших методи є опитувальними й вважаються найбільш достовірними. Їх використання дозволяє визначити наскільки кожен працівник відчуває цінність організаційної культури, чи насправді цей елемент організації є досить важливим для нього, які саме частини прояву культури в підприємстві він вважає найвпливовішими і яким способом він би змінив щось в загальній діяльності та ставленні до роботи.

Непрямі методи – коли підлеглим пропонують охарактеризувати організаційну культуру, порівнюючи з ситуаціями в реальному житті. Детально аналізуючи вона можуть краще зрозуміти становище інших працівників.

Дослідження власного фольклору – коли деякі правила чи повноваження не вказані в посадових інструкціях, але їх запам'ятовують через передачу інформації.

Вивчення документів – для кращого розуміння своїх завдання, підлеглим необхідно детальніше ознайомлюватись з наказами та розпорядженнями керівників.

Вивчення організаційної культури – її особливих традицій та правил, можливо також свят особисто конкретних підприємств.

Вивчення практики управління. Сюди відносяться такі фактори як рівень автократії на підприємстві, ким приймаються важливі рішення (однією чи групою осіб), як часто відбуваються наради, тренінги працівників, наскільки кожен працівник може дізнатися про стан справ фірми.

Порівняльний метод здійснюється за допомогою таблиць, форм, графіків, числових значень для порівняння рівня організаційної культури в різні часи, визначити які фактори впливали більше на її рівень розвитку [35].

Завдяки цим методам можна сформулювати загальне уявлення про середину організації, визначити проблеми та способи їх вирішення.

Отже, задіявши методи, визначаємо які є способи формування організаційної культури.

Виділяють чотири ефективних способи до формування організаційної культури:

- внутрішній – заснований на виборі мети, цілі, яка буде спрямована на внутрішнє середовище фірми, задоволеність персоналі від виконання роботи;
- когнітивний – базується на постійному розвитку, удосконаленні робочих та моральних характеристик працівників, утворенні неформальних груп з наявністю лідерів у кожній, які вміють позитивно спрямовувати робочі відносини;

- символічний підхід – досліджується прояв організаційної культури ззовні організації, а також особливості її символічних елементів, наслідування історичних моментів;
- стимулюючий підхід – визначаються методи мотивації персоналу, їх впровадження, справедливість, доцільність, способи вираження.

Всі методи формування організаційної культури повинні відповідати її принципам:

- комплексного поєднання виконання завдань зі співпрацею в колективі;
- поставлення наслідування філософії компанії за першочергову мету;
- поваги історичного надбання;
- комплексної оцінки середовища фірми та місце культури в ньому;
- соціального впливу на персонал;
- наслідування типу культури, яка характерна для даного типу компанії.

Організаційна культура є змінною та пізнавальною. Нею можна називати результат співпраці між всіма працівниками, який завжди розвивається та міняється в різні напрямки, утворюючи свою історію з певними особливостями, яка проявляється у наслідуванні цінних елементів організації.

Змінювати чи формувати організаційну культуру необхідно відповідно до таких принципів, які б могли забезпечити найбільшу ефективність такого процесу, враховуючи взаємодію внутрішніх та зовнішніх факторів.

1.3. Характеристика основних моделей організаційної культури

Кожна організація відрізняється, і всі вони мають унікальну культуру для організації груп людей. Проте мало хто знає, що кожна організація насправді поєднує в собі чотири різні види організаційної культури в одному провідному культурному стилі. Ці чотири види конкурують між собою, включають внутрішній фокус, зовнішній фокус, а також стабільність та контроль, гнучкість та розсуд. На основі цих параметрів організаційна культура ділиться на чотири окремі культурні типи: культура груп, культура адюкратії, ринкова культура та культура ієрархії.

Гнучкі організації є більш успішними, ніж жорсткі, оскільки найкращі перші здатні керувати конкуренцією між культурами, активуючи при цьому кожен з чотирьох типів. Щоб визначити, який тип організаційної культури належить підприємству, для початку визначаються певні риси, а саме:

- культуру груп;
- культуру адгократії;
- ринкову культуру;
- культуру ієрархії.

Відповідно до даної класифікації охарактеризуємо окремо кожен риси та її особливості.

Перша зароджується у співпраці. Члени поділяють спільність, є частиною однієї великої групи, яка є активною та залученою до виконання однієї мети. Лідерство набуває форми наставництва, і керівництво пов'язане зі зобов'язаннями та традиціями фірми. Основні цінності формуються в команді, спілкуванні та спільному рішення.

Друга базується на енергії та творчій діяльності. Працівники заохочуються до ризику, лідери розглядаються як новатори або підприємці. Організація проводиться разом в експериментальному виді, з акцентом на індивідуальну винахідливість та свободу ідей. Основні цінності базуються на зміні та спритності.

Третя заснована на динаміці конкуренції та досягненні конкретних результатів. Основна увага приділяється цілеспрямуванню, а лідери показують себе як багатозадачні та вимогливі. Організацію об'єднує спільна мета досягти успіху та знешкодити всіх суперників, тобто стати найкращим. Головними цінностями є ринкова частка та рентабельність.

Четверта заснована на структурі та розподіленні контролю, коли робоче середовище є тільки формальним, із суворими правилами керівництва. Лідерство ґрунтується на організованій координації та моніторингу культури, що підкреслює ефективність та передбачуваність. Ці значення включають послідовність і однорідність. Однак компаній, які притаманні декілька рис

одночасно, з одним домінуючим дуже мало, хоча кожен директор підрозділу може мати свої методи впливу.

Серед найвідоміших типів організаційної культури виділено модель Г. Харрісона, відповідно до якої, робота організації та постановка завдань може здійснюватися з орієнтацією на роль, завдання, людину, або владу [36].

При орієнтації на роль визначаються повноваження кожної посадової особи й при виконанні поставлених завдань опираються на підпорядкованість менеджерам, дотримання встановлених критерій щодо розподілу роботи та управління.

Орієнтація на завдання передбачає першочергово виконання поставленої роботи, а потім особисті цілі.

Орієнтація на людину проявляє з об'єднанні працівників у групи для задоволення не лише робочих, але й власних цілей.

Культура, орієнтована на владу виділяє роль лідерів як особливих працівників. Всі покладаються на їх здібності, вмінні підпорядковувати інших, вирішувати нетипові для підприємства ситуації.

Ч. Хенді стверджував, що в процесі роботи дана орієнтація залежить від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація: на стадії зародження – орієнтація на владу, дозрівання – на роль, зрілості – на людину, завдання й на етапі спаду, виходу з ринку доцільним буде застосування будь – якої із вище названої орієнтації [37].

Голландських учений Г. Хофстеде розробив систему порівняння культурних аспектів різних країн, які описуються дистанцією влади, напористістю, уникнення невизначеності, ставлення до стратегічних планів та відособленість [38].

Відповідно до політичного устрою, дистанція до влади може бути високою, коли всі підлеглі повинні підпорядковуватися начальству, безсуперечно виконувати всі його вказівки та низькою, коли всі працівники можуть вважатися рівними у владних можливостях.

Напористість описують як жіночий – основними є відносини, прояв турботи, розуміння, або чоловічий тип управління – переважає виконання

завдань, жорсткіше ставлення до працівників, турбота про високе соціальне становище.

Уникнення невизначеності є значущим фактором для планування майбутньої діяльності, який передбачає всі майбутні ризики, способи їх уникнення, певні нестандартні ситуації, методи введення інновацій.

Ставлення до стратегічних планів певним чином пов'язане з уникненням невизначеності, передбачає детальне планування майбутньої діяльності компанії, визначає пріоритети, цілі, завдання, мету діяльності і тд.

Відособленість – індивідуалізм, або колективізм. Визначають до якого типу діяльності залучати різних працівників, способом дослідження де вони будуть краще працювати: в команді, чи кожен окремо. В колективістських типах культури організації потрібне здійснення детального спостереження за роботою персоналу, щоб, у подальшому, здійснити їх розподіл на групи, кожна з буде мати свої особливості, завдання та напрямки діяльності.

Дж. Зонненфільд розділяв організаційну культуру на такі види, як бейсбольна команда, клубна культура, академічна й оборонна культура [39].

Першому виду культури характерне швидке приймання рішень, ініціативність, самомотивованість, готовність до змін. Його використовують організації, які завжди працюють в ризику, мають велику кількість конкурентів та потребують таких працівників, які б вміли швидко й логічно мислити, як бейсбольні гравці.

«Клубна культура» проявляється на підприємствах, які працюють стабільно, не зазнають великих втрат та мають малу кількість невагомих конкурентів. Її складають працівники, робота яких уже давно налагоджена між собою. Вони можуть довго працювати на одній посаді й не очікувати на швидкий кар'єрний ріст. Підбір кадрів для кожного підрозділу здійснюється на основі переведення працівника між відділами, а найм нових здійснюється рідко.

При «академічній культурі» працівників наймають на найнижчі посади й відбувається їх поступове просування «далі». Кожен новий працівник може вносити свої пропозиції щодо покращення роботи, завжди проявляти ініціативу в

межах доступної для нього компетенції. Однак в цій культурі особа розвивається лише в одній сфері, повністю вивчаючи все до дрібниць, щоб бути професіоналом своєї справи.

«Оборонна культура» проявляється на стадії спаду в життєвому циклі підприємства. Зазнавши багатьох кризових ситуацій, компанія робить усе можливе для продовження своєї роботи. Як наслідок, працюючі не зможуть просуватися по своєму кар'єрному шляху в таких умовах. В компаніях з такою культурою, для економії фінансів, часто звільняють менш необхідний персонал, збільшують робочий час для тих, хто залишився, здійснюють реорганізацію існуючої організаційної структури. Головною метою є адаптація до змін для того, щоб продовжити свою діяльність на ринку.

Також розділяють центральну організаційну культуру, яка виражає загальноприйняті цінності підприємства та субкультури, які проявляються на рівні підрозділів при вирішенні складних незрозумілих ситуацій.

Визначення культури заплутане, оскільки базується на складному поєднанні загальних поглядів людей, їх переконань, припущень та поведінки. Лідери можуть використовувати конкретні методи, щоб отримати уявлення про домінуючу культуру своєї організації, а також оцінити розбіжності між їхньою культурою та культурою, якій надають перевагу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи описано теоретичні аспекти організаційної культури: поняття, елементи, функції, структуру, фактори впливу, методи формування та удосконалення та основні моделі.

Організаційна культура – це поняття, яке належить до наук, які ще повністю не досліджені й вважаються новими. Кожен науковець її тлумачить по – своєму, але можна зробити висновок, що воно пояснює як дослідити поведінку колективу всередині організації, її проблеми та способи удосконалення, поведінку керівників та способи управління підлеглими, властивості організації, гнучкість, вміння протистояти негативним чинникам, побудову комунікацій організаційного

дизайну, способи швидкого та ефективного підвищення ефективності діяльності підприємства.

Формування організаційної культури – процес об'єднання спільних цінностей, інтересів, норм та правил поведінки, який залежить від зовнішніх, внутрішніх, загальних чинників.

Відповідно до етапу життєвого циклу компанії, прояв організаційної культури може змінюватися.

Обґрунтовано, що одним з найголовніших ресурсів підприємства є відносини в колективі, наслідування історичних моментів, цінностей – організаційної культури.

Систематизовано та проаналізовано основні види організаційних культур, їх доцільність застосування у різних видах підприємств, відповідно до досліджень відомих науковців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ NESTLE' S. A.

2.1. Характеристика виробничої діяльності Nestlé S. A.

Nestlé S. A. – найбільша в світі компанія з виробництва продуктів харчування та напоїв. Їй належить більше ніж 2 тис. брендів світового та локального значення. Підприємства, які відносяться до її власності розташовані по всьому світу (191шт).

Штаб – офіс Nestlé S. A. знаходиться у Швейцарії. Функціональною валютою є швейцарський фунт. Найбільшими дочірніми компаніями є:

- San Pellegrino – виробництво мінеральних вод, засноване в Італії 1899 року;
- Nestea – виробництво холодного чаю з 1948 році в Швейцарії;
- Vittel – французьке виробництво мінеральних вод з 1854 року;
- Bonka – виробництво італійської кави;
- Nestlé Waters – виробництво мінеральної води, засновано в 1992 році;
- Alcon – офтальмологічна компанія, придбана у 1978 році;
- Nestlé (United States)
- Nestlé (Canada) [40].

Метою Nestlé S. A. є сприяння здоровому способу життя та покращення його якості. Компанія вважає, що необхідно покращити та зробити світ здоровішим, надихнути суспільство на ведення здорового способу життя, показати наскільки це важливого для кожної людини. Ця діяльність забезпечує популярність компанії, її довгострокову привабливість. Цим вона робить великий внесок у життя суспільства.

Місія компанії, яку зображено на рис. 2. 1., полягає у тому, щоб стати лідером серед компаній, які реалізують продукти харчування, при цьому першочергову увагу надають здоров'ю споживачів, покращують не лише їх життя, але й життя домашніх улюбленців та сімей. Вона реалізується шляхом донесення до суспільства доступної інформації про корисність, поживну цінність, склад продуктів та спонукання купляти товари саме Nestlé S. A.

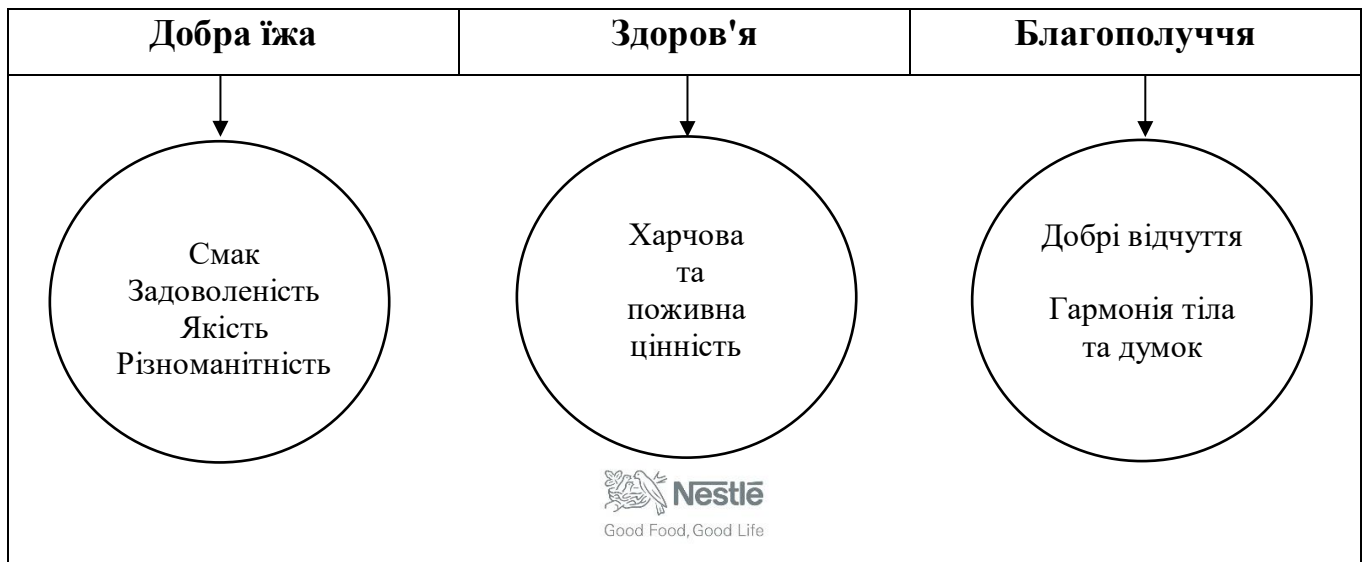


Рис. 2. 1. Місія компанії Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [41].

Визначено основні цілі діяльності глобальної компанії Nestlé S. A., серед яких наступні:

- екологічність виробництва;
- удосконалення управління використання водних ресурсів;
- розширення маркетингової стратегії;
- завоювання нових ринків;
- зниження ризиків;
- проведення акцій з метою залучення нових категорій споживачів;
- удосконалення постачання продукції.

Стратегічні цілі, які компанія Nestlé S. A. планує впроваджувати у 2021 році:

- удосконалення співробітництва з постачальниками;
- завоювання нових ринків збуту у зонах Європи, Океанії та Африки;
- знизити собівартість продукції на 3% за рахунок заміни ресурсів на більш екологічно чисті;
- підвищити рівень заробітної плати на 3%;
- збільшити обсяги продажів на 10%;
- збільшити обсяги виробництва на 10%;

- заміна старого обладнання на більш інноваційне;
- дослідити та знизити рівень браку;
- здійснити інвестиції у розвиток агроринку України;
- знизити вміст солі у продуктах харчування шляхом використання товарів – замінників;
- зменшити використання водних ресурсів для виробництва товарів.

Довгострокове планування здійснюється на три роки у м. Веве головним керівництвом Nestlé S. A. та погоджується на зборах керівництва у листопаді. Головну роль з процесі планування відіграє можливість чіткого розуміння поставлених завдань регіональними менеджерами.

В Україні розпочалася свою діяльність Nestlé S. A. розпочала з 1994 року. У Києві було відкрито філію Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S. A. з метою захоплення українського ринку через розвиток вже відомих брендів на цьому ринку, таких як виробництво кави NESCAFÉ, розчинного шоколадного напою Nesquik, сухих супів та приправ Maggi, шоколадних батончиків Nuts та кормів для кішок Friskies.

Представництву компанії у Києві досить було лише 2 роки для того, щоб набагато підвищити свою рентабельність і приносити великий дохід для Nestlé S. A. у світі. При виході компанії на українському ринку почали продавати шоколадні батончики Nuts й каву NESCAFÉ. Ці новинки набирали швидкими темпами популярності, що стало позитивним знаком для подальших дій глобальної компанії. Вона почала зміцнювати свої позиції, вивчати та засновувати нові види розвитку свого бізнесу. Наступним рішенням було розвиватися збільшуючи кількість працівників, навчати їх виконувати свою роботу відповідно до місії, здійснювати контроль над правильністю дій та захоплювати новий ринок.

У 1998 році глобальною компанією Nestlé S. A. був викуплений контрольний пакет акцій відомого «солодкого» українського бренду «Світоч» - Львівської кондитерської фабрики.

У травні 2003 року компанія вирішила «націоналізувати» себе для українського ринку й створити ТОВ «Нестле Україна». У кінці 2003 року також

було викуплено весь пакет акцій ТМ «Торчин», що дало можливість займати лідерські місця в галузі холодних соусів і розширити власне кулінарне портфоліо.

У 2010 році було викуплено ТМ «Мівіна». На той час вона займала одне із місць на ринку продуктів швидкого приготування

Усі ці торгові марки допомогли компанії Nestlé S. A. швидко завоювати українські ринки й здобути високу популярність серед споживачів.

Проаналізовано, що на своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé S. A. в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee – mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrot, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів. Сьогодні в компанії Nestlé S. A. в Україні працює близько 4500 чоловік [42].

Продуктивність бізнесу з точки зору сталого розвитку вимірюється за допомогою багатьох комплексних оцінок, які складають індекс сталого розвитку Доу Джонса (DJSI).

DJSI є всесвітньо визнаним еталонним тестом, який вимірює продуктивність найбільших 2 500 глобальних компаній. Nestlé S. A. є лідером у сфері продуктів харчування та напоїв та отримала такі результати із загальною оцінкою 92 зі 100 в усіх трьох категоріях: економічній, екологічній та соціальній:

- висока оцінка компанії згідно Індексу отримана за «видатні кроки», здійснені нею задля впровадження правозахисних принципів у політику управління постачальниками, а також лідерство в галузі у сфері охорони здоров'я і харчування.
- присудивши Nestlé S. A. 100 балів у категорії «Екологічна оцінка», Індекс показав прихильність компанії забезпеченню максимально можливої екологічності та соціальної відповідальності для своїх продуктів і процесів.

Коли корпорації інвестують у розвиток своїх громад, ці компанії стають місцем, де люди хочуть працювати. Коли люди працюють на роботодавця, який

дає їм щось натомість, вони відчують, що роблять свій внесок у створення кращого світу.

Компанії, які цінують своїх співробітників як особистостей і членів спільноти, більш ймовірно, користуються більшою лояльністю і ентузіазмом серед співробітників, які у кінцевому підсумку забезпечують більш високий рівень задоволеності клієнтів.

Бути соціально та екологічно відповідальним означає також давати споживачам те, чого вони очікують. Все більше і більше людей хочуть розуміти, на що впливають їхні витрати. Компанії, які до цього дослухаються, орієнтовані головним чином на найбільш сталі рішення в рамках своїх бізнес-моделей.

У результаті перемін, які відбувалися за довгі роки існування Nestlé S. A., на сьогодні утворена потужна структура виробництва.

В Україні продукція компанії Nestlé S. A. має значну популярність, потужні виробничі можливості. З метою ефективної організації своєї діяльності розділено виробництво окремих видів асортименту продукції.

Відповідно до чинного законодавства утворено діючу організаційну структуру для ефективного розподілу цілей, здійснення правильних комунікацій, встановлення правил та техніки безпеки і її виконання, наділення повноваженнями працівників, відповідного дотримання стратегічних цілей.

Загальна організаційна структура Nestlé S. A., яка включає в себе ТОВ «Нестле Україна» зображена на рис. 2. 2.

Відповідно до утвореного організаційного дизайну, президент є найвищим органом. Як і в будь-якій компанії, тут організаційна культура час від часу змінюється. Для її покращення компанія інвестує значну суму коштів на навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Система навчання обіймає всі структурні підрозділи та всі категорії співробітників. Компанія приділяє значну роль періодичним атестаціям як робочих місць, так й посад.

Дана організаційна структура побудована за географічним принципом, оскільки компанія Nestlé S. A. розпочинала свою діяльність у Швейцарії, й, з метою подальшого розвитку започаткувала завоювання нових ринків.

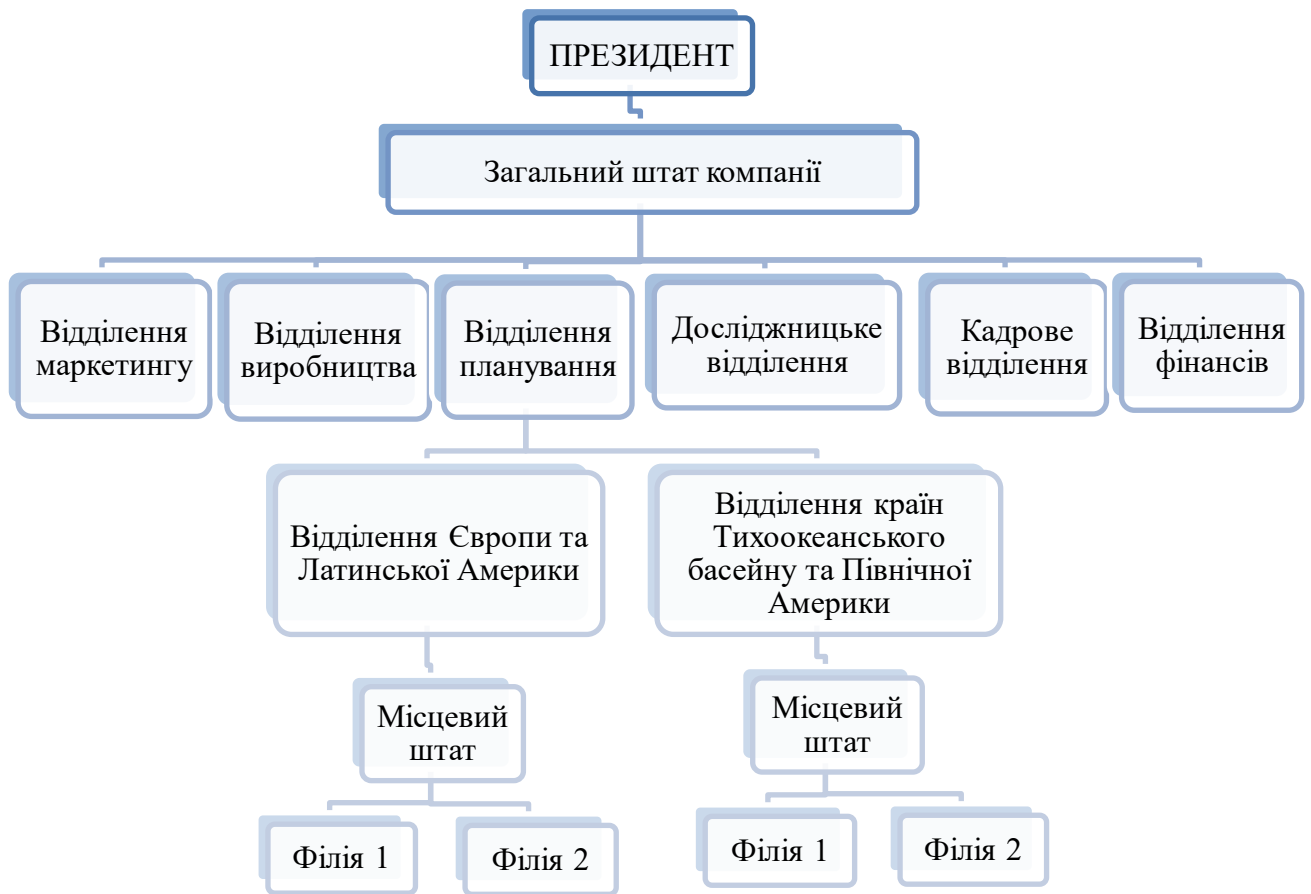


Рис. 2. 2. Організаційна структура Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [43].

Згідно з рис. 2. 2. можна стверджувати, що компанії Nestlé S. A. належать відділення практично у всьому світі, кожним з яких керує регіональний менеджер. Однак, в руках головного керівництва знаходиться стратегічне планування та контроль.

Разом з поділом на регіональні відділення також виділяють підрозділи, які контролюють виробництво та просування товарів з лінії Nestlé Health Science, Nestlé Waters, Nestlé Nutrilon та Nestlé Professional .

Оскільки кожен регіон має свою різну культуру, Nestlé S. A. досліджує її особливості й випускає на дані ринки продукцію, яка буде найактуальнішою в окремих частинах світу.

Використання глобальна регіональної дивізіональної структури має ряд переваг, серед яких: тісний зв'язок зі споживачами, жорсткий контроль керівництва, детальне дослідження кожного регіону, його культури, попиту споживачів на різну продукцію, швидка реакція та адаптація до змін зовнішнього середовища та наявність управління у всіх підрозділах підприємства.

На сьогоднішній день ТОВ «Нестле Україна» виробляє широкий асортимент продукції торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee – mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrot, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна». Оскільки вона позитивно розвивається, значить і її внутрішній склад працює в тому ж дусі.

Компанія активно підтримує свій імідж та успішно виходить на нові ринки, застосовуючи різноманітні заходи PR. Одним із таких є використання парасолькового бренду. Дана стратегія передбачає продуктивне та цілеспрямоване розкручування кількох видів товару під одним загальновідомим логотипом [44].

Перевагою даного PR заходу є довіра споживача до уже відомої торгової марки. Купляючи цей продукт, покупець впевнений у належній якості товару.

Оскільки компанія Nestlé S. A. користується значною довірою споживачів, їй можна завжди застосовувати один і той же спосіб виходу на нові сегменти ринку, здійснювати ребрендинг місцевих компаній, випускати уже відому продукцію під своєю маркою, оскільки проявивши себе компанією з високими позиціями, Nestlé S. A. буде залучати увагу нових споживачів.

Організаційна культура компанії передбачає повагу до вищих ланок керівництва, належне підпорядкування їй, відношення з цінністю до основного персоналу та створення найсприятливішого клімату для ефективної роботи та покращення стану організаційних відносин.

Для того щоб працівники почувались комфортно, і, у свою чергу були більш продуктивними, сформовано ряд цінностей цього підприємства, серед яких:

- постійне впровадження інновацій та проведення навчань у персоналу;
- визначення відповідного професіоналізму працівників;
- визначення шляхів покращення ефективності роботи;

– перевірка якості роботи та соціальна відповідальність працівників;

Головні цінності, за якими здійснює свою діяльність компанія перелічені у таблиці 2. 1.

Таблиця 2. 1

Система цінностей компанії Nestlé S. A.

Орієнтація цінностей	№	Перелік цінностей	Шлях впровадження цінностей
На споживачів	1	Раціональне харчування та здоровий спосіб життя	Nestlé S. A. прагне підійняти доброякісність життя покупців, пропонуючи смачну, здорову їжу, напої і пропагує здоровий спосіб життя.
	2	Забезпечення якості та безпеки продукції	Компанія хоче впевнитись, що в усьому світі Nestlé S. A. є втіленням найвищих рівнів якості та безпеки продукції
	3	Зв'язок із споживачем	Nestlé S. A. прагне до відповідального та надійного зв'язку, який інформує споживача, та сприяє здоровому харчуванню.
Відносно прав людини і трудових відносин	4	Права співробітників	Підтримка «Глобальний договір» ООН, що доводить принципи прав людини та праці, забезпечення дотримання людських прав та принципів праці на всіх етапах бізнес діяльності.
На співробітників	5	Лідерство та особиста відповідальність	Nestlé S. A. надає співробітникам рівні можливості для розвитку, захищає їх приватне життя і не допускає жодних форм переслідування або дискримінації. У той же час, від співробітників очікується відповідальність, вмотивованість та повага до організаційних цінностей.
	6	Безпека та захист здоров'я на роботі	Передбачається система попередження нещасних випадків, поранення та хвороб, пов'язаних з роботою тих, хто взятий до процесу виробництва.
	7	Відносини з постачальниками та споживачами	Nestlé S. A. вимагає прояв відвертості, прямоти та чесності та дотримання стандартів.
На постачальників та споживачів	8	Розвиток сільського господарства	Компанія спрямовує свою діяльність на допомогу сільським громадам; формує їх екологічність, сприяючи поліпшенню сільськогосподарського виробництва та соціально-економічного статусу фермерів.
	9	Сталість навколишнього середовища	Ми взяли на себе зобов'язання виконувати нашу діяльність таким чином, щоб навколишнє середовище залишалось сталим, прагнемо раціонально використовувати природні ресурси, досягти зведення до нуля марнотратства та збитків, сприяємо використанню ресурсів, що відновлюються або тих, якими можна стало керувати.
На навколишнє середовища	10	Водні ресурси	Удосконалення використання водних ресурсів.

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [46].

Головною метою керівництва є створення такої команди персоналу, яка б на високому рівні орієнтувалась у своїй сфері та становищі компанії на ринку кондитерської галузі й робила все задля того, щоб максимально задовільнити кінцевого споживача.

2.2. Особливості стратегічного оточення організаційної культури досліджуваного підприємства

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [45, с.8]. Ключовою метою стратегічного аналізу є виявлення та оцінювання головних факторів, які здійснюють вплив на теперішнє та майбутнє оточення компанії та здійснює вияв успішності та прибутковості фірми.

Ефективним інструментом для аналізу стратегії фірми є метод SWOT — аналізу, що дає можливість проаналізувати внутрішнє середовище та виявити в ньому сильні та слабкі сторони, а також зовнішнє середовище діяльності фірми, в якому існують визначені можливості та загрози. Результати аналізу наведені у додатку Б. Відповідно до результатів проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія має потенціал до розвитку, оскільки їй властиве відмінне портфоліо продукції, завдяки якому сильні сторони й можливості переважають над слабкими й загрозами й передбачає успішність підприємства. Для покращення даного становища, компанії необхідно переглянути договори з постачальниками й забезпечити себе такими, у яких не буде виникати перебоїв у роботі, що, у свою чергу, не буде передувати псуванню товару. Також потрібно регулювати конкуренцію серед товарів — замінників, які легко можуть витіснити продукцію Nestle з ринку своєю привабливою ціною. Третім фактором, який не дає компанії швидко розвиватися є наявність зношеного обладнання на підприємства, які нещодавно придбалися й потреба у навчанні персоналу як користуватися новітніми технологіями, які невдовзі будуть введені у виробництво.

Аналізуючи зовнішні загрози компанії, визначено ряд заходів, необхідних для уникнення даного фактора:

- проведення сильної маркетингової політики для переваги над конкурентами, залучення споживачів;
- проведення досліджень серед споживачів для визначення привабливих характеристик товару шляхом представлення майбутніх концепцій чи уже існуючої продукції на ринку й пропонування споживачу обрати більш привабливий за допомогою порівняння;
- здійснення резерву коштів для уникнення непередбачливих ситуацій.

Для стратегічного аналізу компанії Nestlé S. A. здійснено аналіз п'яти сил конкуренції – аналіз конкурентів, споживачів, постачальників, продуктів – замінників та аналіз загрози появи нових конкурентів.

Серед найвпливовіших конкурентів Nestlé S. A. на ринку продукції харчування виявлено корпорацію Group Danone, французьку компанію Unilever, корпорацію Kraft Foods Inc, а також компанію «Рошен».

Group Danone – французька компанія, відомий виробник молочних продуктів та інших продуктів харчування. Як і Nestlé S. A., вона пропагує здоровий спосіб життя та екологічність своїх виробів.

Unilever Умнілевер, Юмнілевер (англ. Unilever) – британо – нідерландська компанія, один з світових лідерів на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії та парфумерії, товари якої споживає більшість населення у світі.

Kraft Foods Inc є одним із лідерів на ринку продуктів харчування у категоріях кави, шоколадних виробів, печива та солоних снєків.

Кондитерська корпорація «Roshen» – один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі, який виготовляє близько 200 тисяч тон продукції на рік.

Проаналізувавши конкурентів компанії можна визнавати її все ж лідером на ринку напоїв, кондитерських виробів, кулінарії, дитячого та спеціального харчування, заморожених продуктів, морозива, готових сніданків корму для тварин та, навіть, парфумерно – косметичної промисловості, оскільки вона є

власником багатьох компаній, наведених на рисунку 2. 3., які вважаються високоприбутковими, популярними й визнаються споживачами як такі, що випускають якісний продукт. Однак не слід послаблювати своїх позицій, оскільки конкуренти за недовгий термін часу можуть змінити свою стратегію завоювання довіри споживачів та бути на позицію вище серед найпривабливіших компаній.

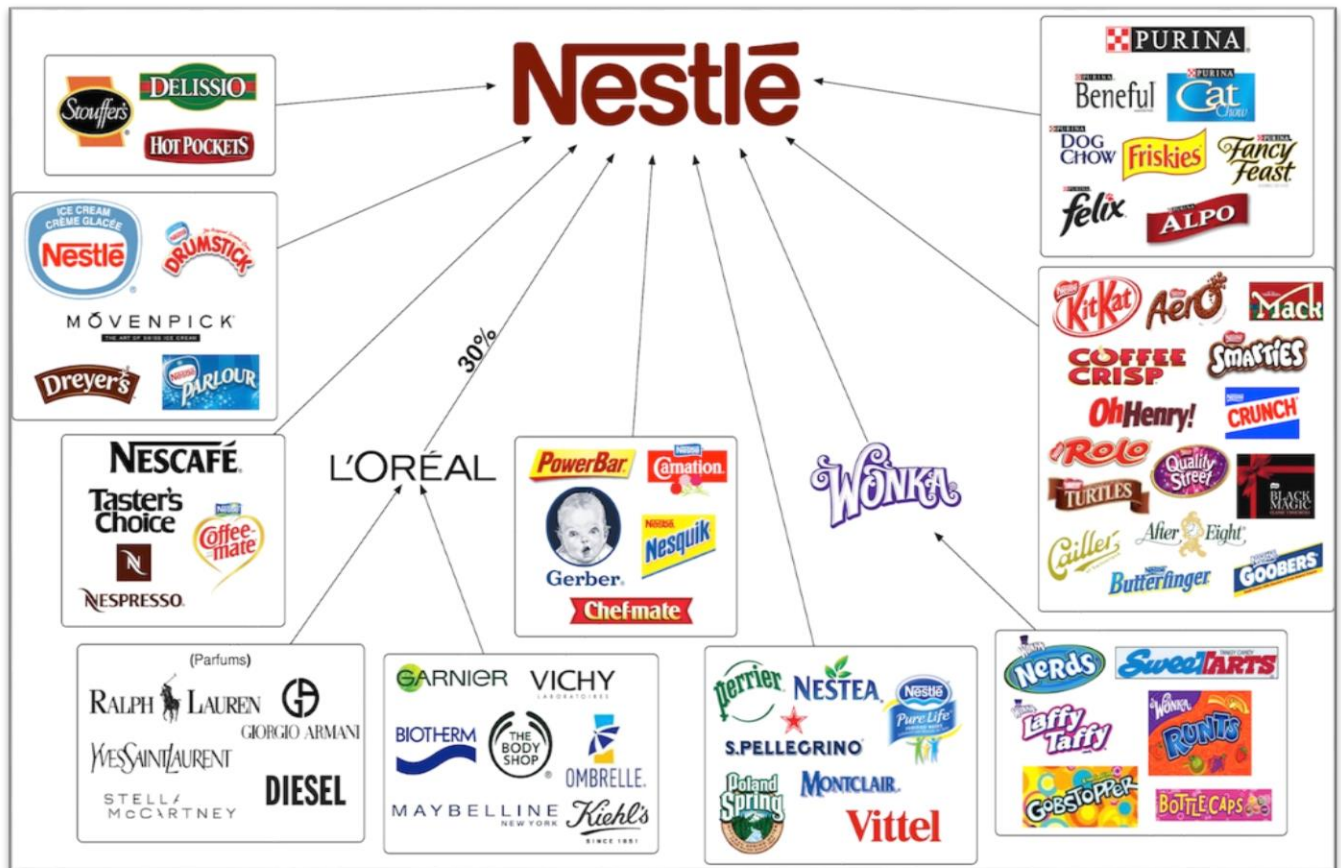


Рис 2. 3. Перелік найбільших дочірніх підприємств компанії Nestlé S. А.

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [46].

Для аналізу споживачів Nestlé S. А. здійснимо сегментацію ринку покупців, результати відображено на рис. 2. 4. Згідно з дослідженням серед всіх споживачів продукції, більшу частку складають жінки віком 16 – 40 років та чоловіки, в середньому 40 – 60 років. Відповідно до цінової категорії проданої продукції, можна стверджувати, що щомісячний дохід на сім'ю покупців знаходиться на рівні середнього та вище. Прибуток сім'ї вважається впливовим фактором, оскільки при зростанні рівня інфляції в країнах, де співпрацює Nestlé S. А., рівня безробіття, зниження купівельної спроможності покупців буде провокувати

зменшення попиту на товар. Тому для просування більшої кількості продукції, виробник орієнтується на дані категорії й випускає товар, який б зацікавив даний сегмент.

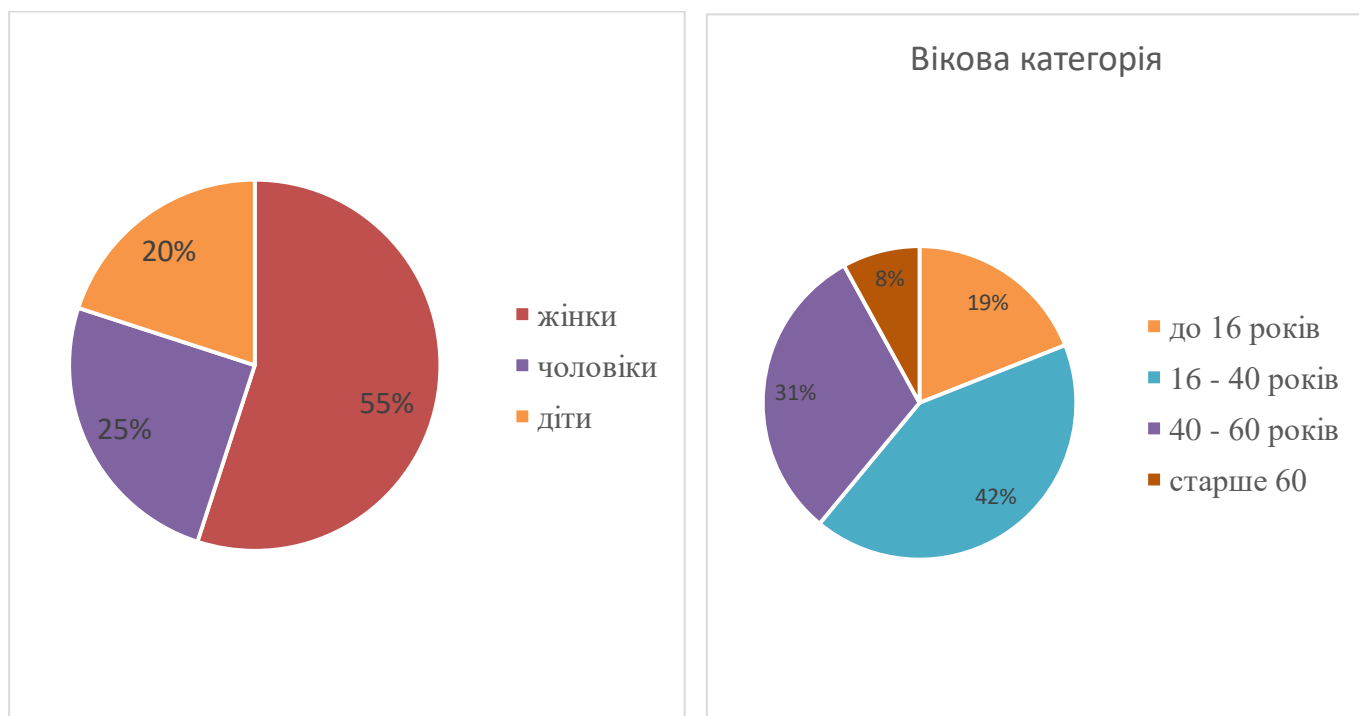


Рис. 2. 4. Сегментація ринку споживачів продукції компанії Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором.

Аналіз постачальників компанії Nestlé S. A. визначає, що головними постачальниками пакувальних матеріалів на ринку Європи стали завод з виробництва картонної упаковки «Бліц – пак» та ЗАТ «Трипільський пакувальний комбінат». Постачальники сировини стали Старокостянтинівський молочний завод «Укрпродукт Груп» (молочна сировина) та ТОВ «Імперово фудз» (ячний порошок).

Nestle також плідно співпрацює з ВАТ «Рубіжанський картонно – тарний комбінат», ВАТ «Укрпластик», National Starch GmbH (Німеччина), ПП Торговий дім «Молочний Доктор», ТОВ «Цукровий Союз». Виявлено, що залежно від розміщення дочірнього підприємства, компанія залучає близько 70 % місцевих постачальників для економії витрат на постачання сировини.

Смаки споживачів є досить схильні до змін, оскільки першочергово при купівлі продукції, вони звертають увагу на смакові властивості товару, а потім на

зовнішні властивості й рекомендації виробника тому аналізуючи ринок товарів – замінників, можна стверджувати, що існує ймовірність незначної переваги товарів – замінників через досить широкий спектр діяльності компанії. Для прикладу, на ринку харчових продуктів на напоїв замість шоколадних виробів можуть обрати торти, мед, халву...

Здійснено аналіз продукції компанії Nestlé S. A. для визначення найприбутковіших стратегічних зон господарювання побудувавши матрицю БКГ для кожної із них, відобразимо результати на рис. 2. 5. згідно з показником темпу зростання ринку, яких для даної глобальної компанії зображено в додатку В.

За результатами матриці БКГ позицію «Дійна корова» (справа-внизу) зайняла СЗГ соусного ринку (кетчупи, соуси, майонези, приправи та спеції торгових марок: «Торчин», «Maggi» на ринку Європи), яка має велику популярність і прихильність серед споживачів. Nestlé S. A. має утримувати виграшну позицію, та спрямовувати інвестиції в квадрант «Собак». Фірмі необхідно удержувати своє коло споживачів шляхом проведення акцій, зниження ціни на продукцію.

Позицію «Дика кішка» (вгорі-зліва) охопила СЗГ ринку кавових напоїв: кава, кавові напої та сухі вершки до кави (торгові марки «Nescafe», «Nescafe 3в1», «Nesquik», «Nescafe Gold», «Coffee mate», «Nestea» та інші). Це можна пояснити наявністю великої кількості конкурентів саме цих продуктів. Компанія може залишатися на існуючому етапі розвитку, або ж здійснити інвестиції у напрямку розвитку СЗГ: переходити в поле «Собак» або «Зірок».

Шоколадні вироби (торгові марки торгові марки: «Світоч», «Nestle», «Nuts», «Kit Kat», «LION», «Nestle JOE», «Сенсації», «Стожари», «Nestle Gold Praline», «Nestle Gold Chocolate», «Нестле Щось особливе», «Nestle Crispy Fingers» і багато інших), дитяче харчування (соки; фруктові, фруктово – злакові та овочеві пюре; молочні десерти, суміші то каші для малюків торгових марок: «NAN», «Nestogen», «Помогайка», Gerber та інші), корм для тварин: ТМ Purina належать до поля «Сильні собаки». Це свідчить про невисокий попит й необхідність змін для утримання, або підвищення ринкових позицій.

До аналізу сильних та слабких сторін розвитку компанії не враховуємо компанії парфумерно – косметичної промисловості, оскільки Nestlé S. A. вважають, що дана галузь не вартує вкладення коштів у свій розвиток й планує передати ці компанії іншим власникам, оскільки вони не приносять очікуваного прибутку.

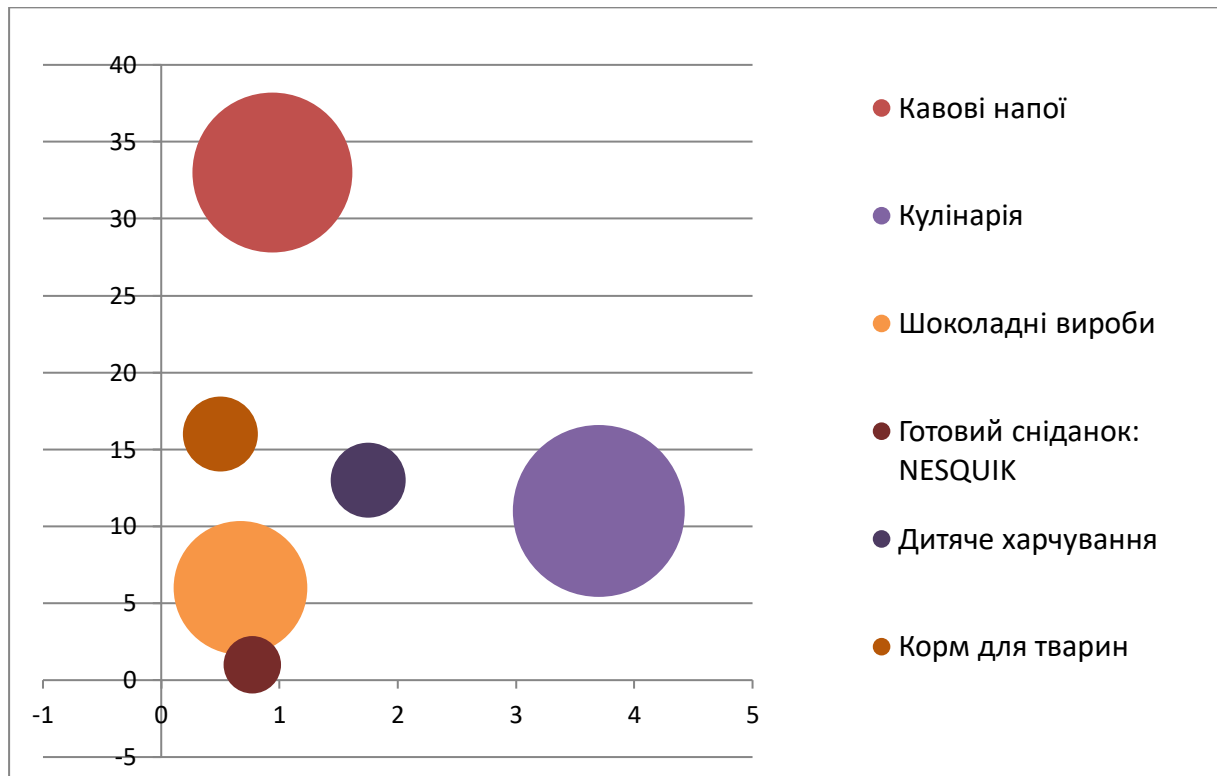


Рис 2. 5. Матриця БКГ зон господарювання Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором.

На ринках діяльності компанії часто виникає загроза появи нових конкурентів, тому підприємство прикладає максимум зусиль для переважання над іншими. Даний фактор свідчить про те, що компанія діє у правильному руслі, оскільки поява нових конкурентів – свідчення популярності, прибутковості даної галузі. Мета Nestlé S. A. – бути лідером в галузі раціонального харчування та здорового способу життя. Nestlé S. A. впевнені, що лідерство – це не тільки обсяг; це також поведінка. Довіра також відноситься до поведінки, за словами менеджера компанії: «Ми визнаємо, що довіру можна заробити лише через довгий період часу шляхом послідовного виконання обіцянок. Такі цілі та поведінка викладені в простій фразі – «Якість продуктів, якість життя», – яка втілює наші корпоративні амбіції [47].

План розвитку Nestlé S. A. призначений для працівників, представляючи систематизацію стратегічних пріоритетів, що прискорить досягнення цілей. Такі цілі вимагають від працівників довготермінового натхнення, необхідного для побудови майбутнього, і короткотермінових підприємницьких дій, забезпечуючи необхідний рівень ефективності.

Nestlé S. A. прагне досягти лідерства і заробити цю довіру шляхом задоволення очікувань споживачів. Компанія вважає, що створення довгострокової стійкої цінності для акціонерів можливе лише у випадку, якщо поведінка, стратегії та діяльність також створюють цінності для тих спільнот, де працює компанія, для ділових партнерів і споживачів. Це називають – «Створення спільних цінностей».

Керівництво компанії вміє вправно систематизувати стратегічні цілі й вимагає від працівників старанності й вправного виконання своїх цілей, що показує важливість правильного спілкування під керівником та підлеглим для підвищення вигідної діяльності з використанням методів організаційної культури.

Для чіткого регулювання усіх бізнес – процесів на підприємстві використовують «канбан» – систему продажів, яка дає змогу відслідковувати систему продажів, кількість клієнтів та укладених угод на кожному підприємстві, перевіряти фінансові результати від здійсненої діяльності [48, с. 105–106].

Канбан – інформаційна система, яка організовує організацію в одне ціле і встановлює зв'язки між різними процесами, координує потік створення цінностей відповідно до споживчого попиту [49].

Серед конкурентів компанія виділяється невисокою ціною на товар з достатньо високим рівнем якості товару, який забезпечується наявністю потужного обладнання провідних виробників, таких як «Krones», «KHS», «Klinger», «SIPA» та інші.

Компанія систематизує свої стратегічні цілі у план розвитку організаційної культури й підприємства в цілому, детально який відобразимо в таблиці 2. 2.

Таблиця 2. 2

План розвитку глобального підприємства Nestlé S. A.

Конкурентні переваги	
Досконале портфоліо продуктів і брендів	Існують невід'ємні зв'язки між великими продуктами і сильними можливостями наукових досліджень, між найширшою географічною присутністю та підприємницьким духом, між великими людьми та міцними цінностями.
Перспективні можливості в галузі наукових досліджень	
Відмінна географічна присутність	
Люди, культура, цінності та ставлення	
Фактори росту	
Рациональне харчування та здоровий спосіб життя	Ці чотири галузі забезпечують особливо захоплюючі перспективи зростання. Вони застосовуються до всіх категорій по всьому світі. Все, що робить компанія, підпорядковується її кредо – «Рациональне харчування та здоровий спосіб життя» (Nutrition, Health and Wellness), «Якість продуктів, якість життя» (Good Food, Good Life).
Ринки, що розвиваються, і продукти, що позиціонуються, як популярні	
Засоби зовнішньої реклами	
Преміалізація	
Принципи операцій	
Інновації та оновлення	Nestlé має досягти успіху в кожній з цих чотирьох взаємопов'язаних основних компетенцій. Вони сприяють розробці, оновленню та якості продуктів, операційній ефективності, інтерактивній взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також диференціації від конкурентів. Якщо вони досягнуть успіху в цих областях, то будуть ще більше орієнтованими на споживачів, прискорять роботу у всіх ключових областях, і доб'ються досконалості.
Будь – коли, будь – де, будь – що.	
Залучення споживача	
Операційна ефективність	

Примітка. Розроблено автором.

Nestlé S. A. інвестує в майбутнє, щоб забезпечити фінансову та екологічну стійкість своїх дій та операцій: у компетенції, у технологіях, у можливостях, в людях, у торгових марках, у наукових дослідженнях. Їх мета полягає у задоволенні потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність

майбутніх поколінь задовольняти свої потреби і зробити це таким чином, який забезпечить прибутковий зріст.

2.3. Оцінка впливу організаційної культури компанії на результати її господарської діяльності.

Формування ефективної господарської діяльності підприємства неможливо без урахування конкурентоспроможності зайнятого персоналу. Створення високо конкурентоспроможного підприємства, що має загальні цінності, можливо лише у результаті послідовного формування й впровадження цільної системи поглядів, складовою якої є особиста внутрішня культура персоналу.

З метою з'ясування рівня організаційної культури на ТОВ «Нестле Україна» було проведено дослідження, у якому взяли участь 60 чоловік із різних відділів компанії. Експертною групою було проведено оцінку за усіма індикаторами та структурними елементами організаційної культури (культура управління, культура виробництва, культура умов праці, культура персоналу, культура комунікацій, взаємини з контрагентами, культура інновацій, соціальне забезпечення, економічна культура). Для визначення загальної оцінки рівня культури була використана шкала від 1 до 5, рис. 2. 6.

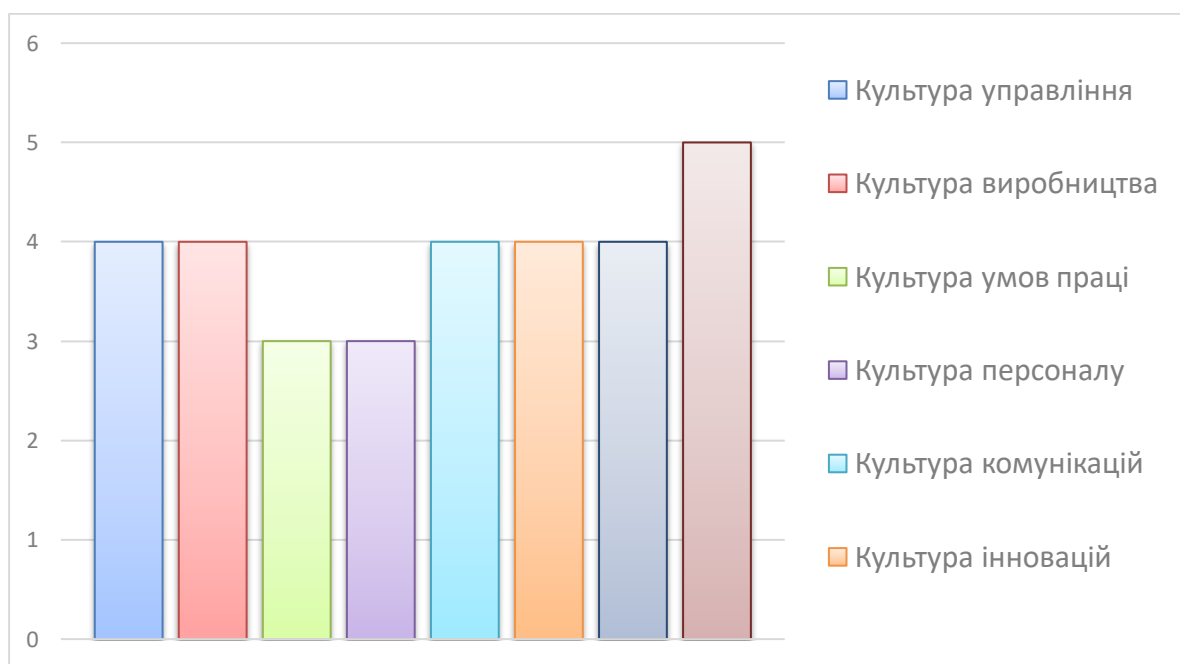


Рис. 2. 6. Оцінка організаційної культури Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором.

Відповідно до отриманих результатів дослідження, можна стверджувати, що організаційна культура Nestlé S. A. знаходиться на рівні вище середнього, а культура умов праці, культура персоналу, соціальна відповідальність є суттєвими резервами розвитку організаційної культури та свідчить про те, що культурний потенціал персоналу задіяний не в повній мірі, а керівництву потрібно розвивати проблемні елементи організаційної культури. Завдяки ефективно діючій організаційній культурі Nestlé S. A. зможе удосконалити свою як внутрішню так і зовнішню політику, що допоможе ефективно реагувати на будь які прояви ринкового середовища, бути першим лідером на ринку.

Важливими елементом організаційної культури Nestlé S. A. є наявність особливих свят, яким компанія приділяє особливу увагу: Новий рік, 8 березня, Великдень, Свято шоколаду (17 – 19 жовтня), сімейне свято працівників Nestle, день заснування компанії.

Головним принципом компанії вважається ведення здорового способу життя, здорове харчування. Для усіх працівників вводиться особливий дрес – код на виробництвах (кожна фабрика має свій дрес – код, а керівництво надає перевагу офіційно – діловому стилю одягу), кодекс поведінки, етики.

Серед мотиваційних методів удосконалення організаційної поведінки підприємство оплачує працівникам за святкові дні, відпустку, лікарняні та декретні відпустки й здійснює страхування працівників від нещасних випадків, проводить тренінги, акції, вручає найактивнішим працівникам премії, подарунки.

На підприємстві переважає демократичний тип управління. Кожен працівник має право бути вислуханим, очікувати на розуміння від керівництва, довіряти, але і вміти вирішувати будь які, що могли виникати між співробітниками, конфлікти. Враховуючи побажання підлеглих, якщо вони є доцільними, принесуть вигоду, керівники видають розпорядження щодо роботи й проводять навчання для правильного використання ресурсів, обладнання, вчасного виконання завдань.

Для визначення впливу організаційної культури компанії на результати її господарської діяльності здійснено розрахунок її фінансових коефіцієнтів і співвідношень, що служить важливим елементом для фінансового планування та контролю за діяльністю фірми. Базові показники для даного аналізу перелічені в додатку Г. Отримані результати відображено у таблиці 2. 3.

Таблиця 2. 3

Оцінювання показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Показники	2019	2018
Показники ліквідності		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($\frac{\text{грошові кошти}}{\text{короткострокові зобов'язання}}$)	0,86	0,080
Коефіцієнт швидкої ліквідності ($\frac{\text{Гроші} + \text{Коротк.фін.інвестиції} + \text{Деб.заборг.}}{\text{короткострокові зобов'язання}}$)	0,63	0,61
Показники фінансової стійкості		
Коеф. забезп. власними оборотними активами $\frac{\text{чистий оборотний капітал}}{\text{оборотні активи}}$	0, 10	- 0,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу $\frac{\text{чистий оборотний капітал}}{\text{власний капітал}}$	0, 10	0, 10
Коефіцієнт прибутковості	12, 86 %	10, 72 %

Примітка. Розроблено автором.

Відповідно до отриманих результатів відомо, що спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість у період даних років зростає. Оскільки даний показник знаходиться в межах, вище норми, це свідчить, що компанія зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності знаходиться в межах 0, 50 – 1 і вище. Отже в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Фінансова стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії у 2019 році почала зростати, що є позитивним фактором для перспективної роботи у майбутньому.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу становив 0, 10. Це свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт прибутковості компанії показує зростання рівня прибутків за рахунок ефективного менеджменту й популярності товарів.

Загалом компанією здійснюються такі дії для покращення свого фінансового середовища, серед яких:

- зниження витрат шляхом навчання персоналу щодо користування новим обладнанням для виробництва меншої кількості браку;
- залучення більшого сегменту споживачів;
- перегляд доцільності використання власних та залучення кредитних коштів вкінці кожного кварталу.

У результаті господарської діяльності Nestlé S. A. часто виникають ситуації, які несуть загрозу для розвитку організаційної культури й ефективного менеджменту. Для зміни проблемних ситуацій щодо організаційної культури здійснюється впровадження в роботу підприємства такого інноваційного метода, як CRM – систем, які передбачають підхід, що полягає у створенні і утриманні унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаєминами з клієнтами [50, с. 81 – 85].

Це надає компанії ряд переваг, шляхом збереження інформації про покупців та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес – процесів і подальшого аналізу результатів, таких як:

- підняття рівня продаж і обслуговування споживачів;
- покращення маркетингового середовища [51, 52];

Ефективність використання CRM – систем визначається шляхом порівняння показників збільшення продаж та прибутку на одного продавця за звітний та минулі періоди [53, с. 343; 54, с. 28].

Відомо, що перший показник після внесення даної інновації в роботу компанії гарантовано завжди підвищується на 30% й другий на 40 %, порівняно з попередніми [55].

Організаційна культура безпосередньо пов'язана з людським капіталом підприємства, тому під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів під час роботи, можуть виникати різні ризики.

Ризик – елемент сучасного стилю соціального управління в умовах невизначеності та неоднозначності обстановки [56].

Під час здійснення господарської діяльності компанію можуть супроводжувати безліч ризиків, схематично відображено їх класифікацію на рис. 2. 7.



Рис. 2. 7. Карта ризиків компанії Nestlé S. A. на ринку.

Примітка. Розроблено автором.

Відповідно до наведених вище груп ризиків, компанія залучає багато ресурсів для прогнозування майбутньої діяльності й уникнення неочікуваних ситуацій.

Щоб передбачити ризики у сфері організаційної культури, які можуть виникати під час роботи з людським капіталом, Nestlé S. A. здійснює заходи у напрямку збільшення кількості фахівців, підвищення продуктивності праці шляхом:

- вибору найкращих лідерів для раціонального спрямування людських ресурсів;
- підбір найбільш компетентного персоналу для вивчення питань, які стосуються податкових, юридичних та адміністративно-законодавчих ризиків;
- підвищення мотивації підлеглих;
- навчання персоналу;
- проведення тренінгів щодо використання нового обладнання.

Що стосується виробничих ризиків, які безпосередньо відбуваються в процесі співпраці підлеглих, для їх уникнення щорічно виконуються заходи, які передбачають:

1) зменшення витрат:

- перегляд та удосконалення заходів з дотримання безпеки;
- своєчасне медичне обслуговування працівників;
- навчання персоналу;

2) підвищення інформаційного забезпечення:

- удосконалення системи комунікацій;
- захист персональних даних;
- навчання персоналу;

3) удосконалення операційної діяльності:

- заміна обладнання на нове, більш економне у новопридбаних підприємствах, або таких, які займаються виробництвом у власності Nestlé S. A. уже більш як 5 років, якщо таке зазначається необхідним;

- дотримання технічних умов на складах;
- високоякісна доставка товарів, що швидко псуються.

Фінансові ризики можуть виникнути досить раптово й для їх уникнення, окрім раніше перелічених шляхів покращення фінансового середовища, здійснюють аналіз системи руху грошових потоків, інформація про які повинна надходити своєчасно й достовірно від кожного представництва.

Якщо говорити про ринкове середовище, конкурентоспроможність й залучення нових покупців передбачено збільшенням асортименту якісної продукції, удосконаленням маркетингових особливостей та дослідженням культурних особливостей з метою виявлення популярності нововведених товарів.

Щодо розвитку організаційної культури на макрорівні, Nestlé S. A. завжди намагається співпрацювати зі споживачем, тому публічно демонструє екологічно чисте виробництво, високу якість товарів, а фахівці компанії досліджують професіоналізм персоналу на різних виробничих фабриках.

Організаційна культура складається з функціональних, психологічних, нормативних й історично – генетичних аспектів [57, с. 69]. Тому керівництво компанії здійснює розвиток у відповідних напрямках:

1. інформує працівників про важливість дотримання організаційно – культурних принципів, визначають її місце у врегулюванні поведінки підлеглих;
2. формує в працівників звички, які допомагають швидкому адаптуванню до організаційної поведінки;
3. включає в роботу підприємства усі елементи організаційної культури;
4. акцентує увагу на наявність норм та правил поведінки;
5. здійснює нагляд у передачі між різними поколіннями працівників історично важливих традицій, цінностей, звичаїв.

Кожен зацікавлений працівник може вносити свої пропозиції щодо покращення властивостей товару, способів зниження витрат, покращення якості, після чого відповідним експертом буде враховуватися ефективність, економічність й майбутня прибутковість від даних змін й впроваджувати їх у

діяльність фірми. Така демократія персоналу і складає основу удосконалення його організаційної культури, оскільки більшість нових ідей, які принесли підприємству немалий дохід, надходили до керівництва від малих дочірніх підприємств, які також були зацікавлені у розвитку господарської діяльності компанії й отримували за це матеріальні й нематеріальні винагороди.

Для підвищення прибутку від господарської діяльності здійснюється залучення нових споживачів здійснюється за двома напрямками:

1) Економічний:

- збільшення асортименту популярної продукції;
- залучення нових маркетингових заходів для просування товару на ринках.

2) Кроскультурний – дослідження культурних особливостей країни за допомогою різних методів, найпопулярнішим та найбільш вживаним з яких є дослідження міжкультурних вимірів за Г. Хофстеде.

Таким способом можна спостерігати вплив організаційної культури підприємства й виявляти, що її розвиток буде сприяти на його господарську діяльність.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи охарактеризовано виробничу діяльність глобального підприємства Nestlé S. A., проведено аналіз його організаційної культури, стратегічного оточення та впливу організаційної культури на господарську діяльність.

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити висновок, що Nestlé S. A. – відоме глобальне підприємство, яке є лідером в сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, та у власності якого знаходиться багато популярних у всьому світі торгових марок, а також такі українські бренди, як: NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrot, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна». Реалізація продукції даного підприємства здійснюється на ринках Європи, Азії, Північної та Південної Америки.

Згідно з дослідженням, організаційна культура Nestlé S. A. на даному моменті знаходиться на рівні вище середнього й активно розвивається щоб бути високоефективною. Організаційна культура компанії налічує безліч структурних елементів, до яких віднесено:

- наявність артефактів - товарна марка, гасло, емблема;
- наявність головного принципу, який передбачає ведення здорового способу життя та покращення здоров'я не лише споживачів, але й працівників;
- особливий дрес – код усіх працівників;
- приділення уваги особливим святам.

Здійснений SWOT – аналіз Nestlé S. A. показав, що на сьогодні підприємство має широкі можливості та багато сильних сторін, які переважають над можливими загрозами. Впровадження існуючих можливостей дасть змогу підприємству бути популярнішим серед конкурентів та привертати увагу більшості споживачів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

NESTLE' S. A.

3.1. Визначення шляхів інноваційного розвитку організаційної культури в Nestlé S. A.

Організаційна культура є важливим елементом підприємства, який залежить від дії багатьох факторів: як зовнішніх, так і внутрішніх. Але найвагоміший вплив несе головний фактор діяльності фірми – людський потенціал. Саме він складає основу, яку потрібно досліджувати та удосконалювати. Тому, поняття організаційної культури є нестабільним та різко залежним від персоналу. Воно у різний час може по-особливому відзначатись у відношенні між працюючими. Інколи від його нестабільності організації можуть знаходитись в кризовому становищі . Для того щоб вивести внутрішнє становище на належний рівень необхідно :

- визначити яким методом буде здійснюватися дослідження організаційної культури;
- застосувати його на підлеглих;
- зробити співбесіди з працівниками;
- визначити який саме відділ розпочав негативну роботу;
- знайти спосіб виходу з цієї ситуації;
- часто проводити заходи, які будуть залучати краще працівників до роботи та показувати їх важливість в організаційній структурі;
- можливо, знайти лідера, який би змінив становище, але не керівництво.

Покращення організаційної культури необхідно здійснювати наступним чином:

- навчити персонал до швидкої адаптації до змін;
- забезпечити прийняття новинок;
- мотивувати персонал до самонавчання, ефективної діяльності;

- надати персоналу відчуття залучення до змін;
- індивідуально підтримувати працівників, які хочуть вносити найбільшу частку в роботу організації, тобто, «найкращих»;
- переглянути доцільність делегованих повноважень й вносити необхідні зміни, якщо це необхідно на даному етапі діяльності;
- підтримувати стабільність відносин в колективі.

Результатом впровадження даних заходів працівники компанії не будуть боятися публічно проявляти ініціативність, виступати з результатами спостережень, майбутніх прогнозів щодо розвитку компанії, позаплановими доповідями і тд. Вони будуть вміти сприймати критику, прислухатися до зауважень без жодного супротиву й швидко пристосовуватись до змін.

З боку менеджерів появ інноваційності буде спостерігатися з боку більш вправного спрямування роботи працівників у нових напрямках, доцільний розподіл обов'язків, відповідно навиків підлеглих, у тих сферах, де вони будуть найкращими.

Для застосування всіх цих дій необхідна ретельна підготовка. Менеджери повинні визначити найоптимальніший час впровадження необхідних змін, коли всі підлеглі будуть готовими прийняти це. Для цього планують майбутні впровадження й оцінюють наскільки вони будуть доцільними та чи зможуть принести позитивний результат.

За рахунок удосконалення організаційної культури на підприємстві здійснюється:

- виконання роботи економічно вигідніше;
- ефективніше використання ресурсів;
- залучення новинок у роботу працівників;
- підготовка персоналу до використання нововведень в роботі;
- кожен працівник може не обмежувати своїх можливостей у виконанні роботи;
- усвідомлення працівниками своєї значущості в колективі та на підприємстві;

- побудова організації з високим іміджем;
- визначення ефективних методів мотивації підлеглих;
- постійний прояв культурних цінностей в процесі виконання роботи;
- використання відповідного до ситуацій на підприємстві стилю управління.

Взаємозалежність конкурентоспроможності підприємства з його організаційною культурою також проявляється у сприйнятті споживачами зовнішнього вигляду компанії, персоналу – емблеми, дрес – код працівників, інтер'єр та екстер'єр. Тобто ці фактори впливають на імідж компанії і рівень обізнаності споживачами продукції, яку вона випускає. Як результат, при позитивному іміджі, покупці будуть звертати увагу на продукцію та послуги уже відомої для них фірми.

З метою підвищення своїх конкурентних переваг компанії можна впровадити ряд нововведень:

- знизити вартість на продукцію у якої низький попит;
- покращити терміни доставки продукції;
- постійно удосконалювати якість обслуговування продукції;
- підвищити маркетингову діяльність.

Для того щоб глобальному підприємству підвищити свою організаційну культуру, необхідно враховувати окрім вище зазначених факторів ще рівень обслуговування клієнтів, якість випущеної продукції та наданих послуг, періодичність впровадження інновацій.

Рекомендовано постійно вводити інновації в загальній роботі. Результатом цього є зміни в поведінці працівників, взаємодії керівників з іншими, заміні неактуальних принципів чи цінностей на новіші, або заміна способу донесення інформації про них до персоналу.

Оскільки організаційна культура, як було раніше вказано, є змінним елементом, її вважають головною соціальною інновацією підприємства. Її новизна дозволяє бути доцільною в певні проміжки часу, змінювати способи мотивації підлеглих, краще реалізовувати заплановані дії.

Доцільним буде частіше проведення тренінгів для опанування нових знань й навичок персоналом етики бізнесу. Це допоможе їм мати загальне уявлення про саме підприємство та основних конкурентів. Дані навчання проділяють на два рівні: суспільний та мікрорівень.

Суспільна етика бізнесу орієнтується на загальносуспільних цінностях. Сюди можна віднести: створення нових можливостей для населення – робочих місць, що допоможе підвищити рівень життя. Також з цим необхідно підприємству необхідно враховувати, щоб його діяльність:

- не шкодила екологічному середовищу;
- мала можливість удосконалюватися у сферах маркетингу, менеджменту, виробництва;
- працювала в межах добросовісної конкуренції – поважала конкурентів.

Саме це буде подавати приклад трудовим ресурсам фірми й навчати діяти згідно норм та правил загальновідомої поведінки. Якщо працівники успішно пройдуть навчання, вони будуть обізнані як вести кращу комунікацію з менеджерами, іншими працівниками, постачальниками, наявними та потенційними споживачами, конкурентами.

Другий рівень навчань етики бізнесу – внутрішнє середовище підприємства. На даному етапі необхідно навчати як повинен поводити себе кожен при вияві особистих конфліктів та що робити, щоб не нашкодити іншим та всій організації. Персонал навчається манерам спілкування по телефону, через мережу Internet, пошту та ін., які краще манери проявляти при спілкування з вітчизняними та іноземними партнерами, а чого робити не потрібно.

Результатом цих тренінгів буде вища компетентність персоналу в соціальній та психологічній сфері роботи компанії – набуття нових знань та швидка адаптація до нових вимог ринку.

Управлінцям усіх рівнів відомо, що збільшення розміру заробітної плати мотивує працівника лише перші три місяці. Тому для удосконалення організаційної культури можна застосовувати інноваційні методи мотивування працівників, серед яких найпопулярнішим є «мотивування працівників

домашніми тваринами». Під цим методом мають на увазі відведення на підприємстві місця для малих домашніх улюбленців, які допомагали б працівникам більш креативно мислити, поєднувати нових працівників, що, у свою чергу, може запровадити нові традиції команди.

Ще одним відомим нестандартним методом, який може застосувати Nestle S. A. є виокремлення спеціальних приміщень для ігрових кімнат, де менеджери можуть проводити переговори в неформальній обстановці, а інші працівники підрозділів обговорювати можливі проблеми, або створювати нові ідеї. У даних кімнатах можна створити інтер'єр, який б відповідав вигляду торгових марок, які є у власності підприємства, наприклад, крісла у вигляді батончиків торгових марок: «KitKat», «Aero», «Nuts», стіл з емблемами торгових марок: «Nescafe», «Coffee – Mate», «Tasater`s Choice» , «Nespresso», настільні ігри з використанням емблем «Loreal» і тп. Постійне спостереження за даними елементами допоможе працівникам знаходити недоліки у вигляді продукції, або пропонувати свої зміни для збільшення попиту на товар.

Третім інноваційним методом мотивації працівників може бути вручення працівникам певних винагород за виконання окремих складних завдань, або таких, які є повторювальними й за кожен раз можна отримати певну кількість балів, які можна обміняти на винагороду за накопичені бали.

У постійному розвитку культури організації вагоме місце займає інформація. Кожному регіональному менеджеру необхідно спостерігати за потоком інформації, яка надходить, вміти в повному обсязі доносити необхідні дані до підлеглих.

Як було визначено раніше, в процесі передачі головній компанії інформації про продукцію, становище кожного дочірнього підприємства, підрозділів можуть виникати бар'єри, тому керівник має вміти відділити релевантну інформацію, що допоможе йому швидко згенерувати всі дані й прийняти рішення.

Релевантна – досліджена та відокремлена від непотрібної та неактуальної інформація, яка є важливою для прийняття важливих управлінських рішень, тому що вона містить дані, які використовуються при статистичних, фінансових та

інших розрахунках та при підготовці звітної та інформації про загальну діяльність підрозділів чи інших окремих частин для менеджерів [58].

Надходження достовірної інформації буде залежати від рівня комунікацій між підрозділами та корпоративної культури. Коли кожен працівник буде відчувати свою цінність у роботі компанії, зможе бути сам собі керівником, при цьому не забувати про те хто найголовніший, він не буде вважати за потрібне доносити до керівництва вигадану інформацію про погану роботу іншого відділу, з метою бути кращим. Всі повинні будувати такі зв'язки, коли один працівник міг би регулювати ситуацію, при якій знижується ефективність роботи та рівень корпоративної культури.

Якщо у компанії бракує власного досвіду щодо формування організаційної культури фірми, можна зробити дослідження того, як деякі компанії виходили з конфліктів та формували новий внутрішній клімат. Основними причинами конфлікту на підприємстві можуть виступати:

- непорозуміння між працівниками;
- непорозуміння між працівниками та керівництвом;
- утворення неправдивої інформації;
- прагнення працівників виглядати кращими перед менеджерами, застосовуючи негативні, чи недоцільні методи;
- нестабільність виплати заробітної плати;
- нестача певних ресурсів на підприємстві;
- несумісність колективу;
- працівники невідповідної кваліфікації.

Всі проблеми можна вирішити, так і для питання з проблемною організаційною культурою потрібно здійснювати ряд заходів щодо її покращення.

Такими є:

- проведення додаткових тестувань при прийомі на роботу для визначення кваліфікованості працівника, типу його характеру, майбутньої позиції в колективі;

- проведення навчань для працівників, які невчасно та неякісно виконують свої завдання, або їх звільнення;
- виплата винагород працівникам, які зможуть самовдосконалюватись чи будуть проявляти ініціативу щодо проведення нових тренінгів на такі теми, які стосуються їх галузі роботи і не обговорювались раніше в колективі;
- оцінювання персоналу;
- повторення посадових інструкцій та вивчення документів, які були передані менеджером для кожного підрозділу для того, щоб чітко розуміти своє місце в структурі та значити чого від вас хочуть.

Якщо керівники будуть залучати такі методи, підлеглі краще розумітимуть їх і будуть старатися наслідувати менеджерів.

Коли нові працівники починають вивчати свої цілі, їх необхідно одразу ознайомити й з культурою підприємства, заохотити до її покращення, вислухати його, можливо менеджер почує справді цікаву пропозицію. Не завжди навіть вмілий керівник зможе відчутти потребу в змінах, адже до будь-якого явища можна звикнути, тому можна запрошувати експертів, які б вивчали проблеми та пропонували які вносити зміни.

Менеджери повинні започаткувати певний ідеал поведінки, в якому показати як повинен персонал відноситись до клієнтів, дотримуватись правил безпеки, чистоти робочого місця, проводити корисні тренінги, робити все, щоб їх цікаво було наслідувати. Вони можуть ставити наголос на конкретних працівників і зробити тестування, вибрати одного найкращого і зробити його менеджером робочої підгрупи, а кожного місяця повторювати цю дію і також виплачувати нагороду. Це може бути, наприклад, як посада найкращого працівника місяця. Підвищивши свою компетентність, ця особа може виявити, що насправді бути менеджером не так і легко, навчитися робити щось більше своїх можливостей. У результаті повага до дирекції може зрости.

Можна робити неформальні зустрічі персоналу, наприклад поїздка на тренінг, або навіть колективно поїхати на екскурсію, або проводити заходи, на

яких порівнюючи різні підприємства, ваші підлеглі зможуть виявляти проблеми, а потім визначати чи є щось схоже до вашої проблеми і як її вирішити.

Інколи в компанії виникають корпоративні кризи. Один департамент може перевищувати свою компетенцію, вирішувати зайві завдання, тим самим понижувати ефективність роботи інших, відволікаючи на всякі дрібниці. Менеджеру в цей час необхідно виявити хто поширює проблему й інколи навіть застосувати крайнощі – звільнення. Такі дії інші можуть запам'ятати надовго, це хоча і лишить свій негативний слід, але корпоративна культура буде врятована.

Ще одним заходом щодо покращення організаційної культури є створення власних свят компанії, коли кожен відділ збирається у формальній обстановці та все це переходить в неформальне, або додавання уже існуючим новинок. Причинами таких подій можуть бути вручення нагород найефективнішому працівнику компанії, найкращому менеджеру, особі – генератору ідей, особі яка завжди виводить організацію на новий рівень, знаходить нові потужності, можливості. З однієї сторони, це не буде стосуватися самого процесу виготовлення кондитерських виробів, а з іншої – тільки покращувати його за рахунок зростання корпоративного клімату.

Креативний менеджер може створити якусь корпоративну амплітуду і на власний розсуд змінювати її величини, щоб працівники були проінформовані про стан всередині роботи. Але з іншої сторони це може і відволікати їх на пошук не вирішення, а самої проблеми.

Тому потрібно бути не лише менеджером, але й вміти генерувати інформацію щодо клімату компанії, вчасно приймати правильні рішення, нагадувати працівникам їх завдання, мету підприємства, що вони повинні задовільнити споживача максимально, не бути конкурентами між собою, а активно співпрацювати і в результаті створювати таку культуру, в якій комфортно працювати, яку з гордістю можна показувати як взірець для інших. Це завдання особливо важливе і буде завжди залежати не тільки від самого керівника, але й від усіх частинок організації, правильності проходження комунікацій, відповідності працівників своїй кваліфікації та компетенції.

На підприємстві з високим рівнем організаційної культури, яким прагне бути компанія Nestle S. A., усі керівники та підлеглі повинні чітко усвідомлювати як формуються цінності організації, наскільки важливе наслідування традицій; як зробити підприємство інноваційним та завжди бути сучасним для випередження конкурентів. Також необхідно розуміти пріоритетність завдань, зосереджувати увагу працівників на високо результативну роботу, вміти доносити інформацію до співробітників та навчати їх публічним виступам, вільному обміну пропозицій та ідей, сприятливому прийнятті від підлеглих нововведень щодо роботи.

Інноваційні впровадження повинні передбачати відповідність та рівність між стратегічними завданнями та тенденціями, які є найактуальнішими в даній галузі. Їх залучення дасть змогу підвищити креативність працівників, їх внесок в зміни творчих процесів роботи й залучення у вдосконалення бізнес – процесів.

Результатом детальних досліджень та вирішення основних проблем чи недоліків організаційної культури буде часткова чи загальна перебудова системи взаємозв'язків між персоналом та сприйняття ним цінностей компанії. Це здійсниться шляхом:

- змін іміджу фірми;
- здобуття нового досвіду;
- завоювання нових ринків;
- заміни недоцільних бізнес – партнерів на інших і тд.

Все це, у свою чергу, дасть підприємству можливість захоплювати нові, раніше недоступні, сфери роботи й постійно розширюватися та залучати на свою сторону все нових й нових працівників та споживачів.

Високий рівень організаційної культури буде налаштовувати працівників на постійний саморозвиток, просування по кар'єрному шляху, навчати як бути гнучкими в змінних умовах праці.

Впровадження інновацій дасть можливість працівникам відчувати наскільки важливими вони є для безпосередньо підприємства. Вони будуть обізнані як толерантно ставитись до колег, керівництва, а за високо результативну роботу завжди буде передбачатися додаткова оплата праці й похвала найкращих у своїй

справі. Тому сформульовано загальну модель внесення змін у організаційну культуру компанії Nestlé S. A. та відображено її на рис. 3. 1.

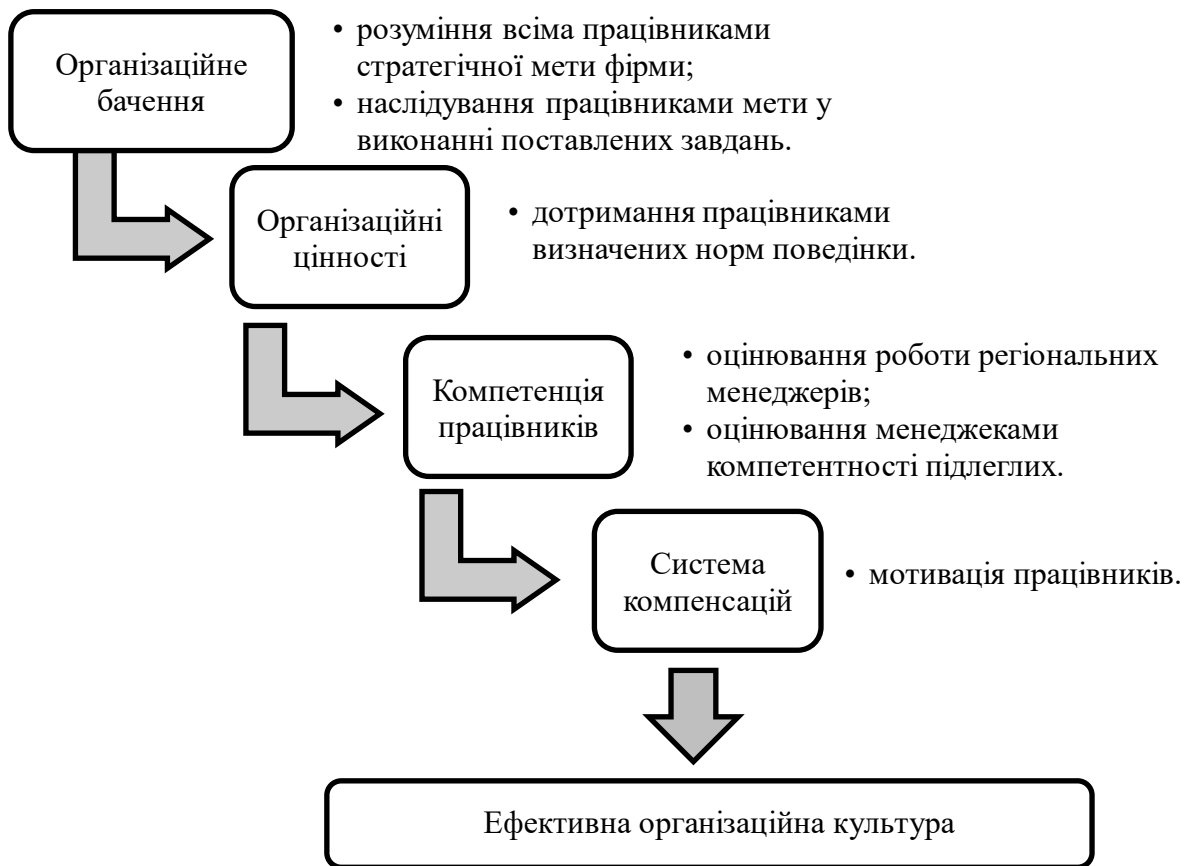


Рис. 3. 1. Алгоритм удосконалення організаційної культури Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором.

Глобальне підприємство Nestlé S. A. повинно дотримуватись норм соціальної відповідальності, забезпечити постійний розвиток даного фактору та досліджувати зміни на ринках, а її діяльність повинна бути спрямована на максимальну реалізацію головної мети підприємства – покращення якості життя та сприяння здоровому майбутньому. Його успішність буде залежати від того, наскільки ефективно воно буде формувати у працівників стратегічну поведінку, що передбачає наслідування цінностей, залучати фахівців для оцінки компетентності не лише підлеглих, але й менеджерів, їх внесок в прибутковість компанії та передбачати й розширювати свою систему матеріальної й нематеріальної мотивації робітників.

3.2. Впровадження методів організаційного дизайну в організаційну культуру підприємства

Організаційний дизайн – адаптивний метод будови, необхідний для забезпечення швидкості реакції на ринкові зміни. Структура виникає у зв'язку з необхідністю розподілу та кооперації складного і багатогранного процесу праці, а дизайн – у зв'язку з необхідністю об'єднання унікальних знань і навичок працівників як ключової компетенції підприємства [59].

Основним завданням організаційного дизайну – є досягнення відповідності між управлінськими елементами під час реалізації стратегії організації [60].

Для організаційного дизайну виділяють п'ять механізмів координації:

- стандартизацію робочих процесів – відповідно до специфіки програми всіх частин процесу та правильного розподілу функцій та повноважень працівників, цілих функціональних підрозділів, чи окремих груп;
- простий контроль – відповідно до вказівок керівництва здійснюється координація повноважень співробітників, визначається жорсткий контроль над персоналом у відповідності до їх місця в ієрархії;
- взаємне узгодження – здійснюється дослідження наявності неформальних груп працівників всередині компанії в цілому, функціональних підрозділів, окремих груп і на основі цього визначають координація, визначаючи яким способом вони працюватимуть найефективніше, у яких напрямках. Цей механізм досить поширений в глобальних компаніях, як результат, ефективність роботи зростала у рази.
- стандартизований випуск – координація здійснюється відповідно до встановлених стандартів для того, щоб вже готова продукція була якісною, а робота - ефективною;
- стандартизація навичок персоналу – координація здійснюється відповідно до особливостей окремих повноважень, компетентності та вмінь персоналу, який виконує свою роботу, досягає поставлених цілей згідно зі своїм рівнем кваліфікації.

Завдяки даним п'яти координаційним механізмам виділяють способи покращення ефективності від діяльності компаній відповідно до координації. Це дає можливість стандартизувати випуск продукції, робочі процеси та навички персоналу, здійснювати безпосередній контроль та взаємно узгоджувати повноваження, завдання.

Зміна організаційного дизайну є позитивним фактором для роботи компанії. Його механізми можуть значно підвищити не лише прибуток, а й імідж фірми. При впровадженні першого механізму - взаємного узгодження, весь контроль над виконанням роботи буде здійснюється самими робітниками. При наявності прямого контролю один працівник призначається на роль менеджера і здійснює контроль та оцінку виконання іншими співробітниками своїх визначених функцій, поставлених завдань, незамінних цілей.

Стандартизований робочий процес – такий, що точно може сформулювати зміст роботи. Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. І нарешті, стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

Найвищі ланки ієрархії організації здійснюють:

- розподіл повноважень, ресурсів;
- планування;
- визначення та прийняття стратегічних рішень.

Проміжні ланки у цей час відповідають за оперативні рішення, їх належне виконання та отримання позитивного результату.

Для удосконалення організаційного дизайну Nestlé S. A. необхідно враховувати такі вимоги:

- стратегія повинна визначати організаційний дизайн;
- наявність інтегрованих та диференційованих функціональних підрозділів;
- відповідність організаційного дизайну до архетипу структури компанії.

Впровадження змін в самій організації здійснюється для отримання чогось «нового» - великих змін в роботі. Воно являє собою нелегкий, і, часом довготривалий процес, в якому визначено відповідну кількість дій для досягнення

бажаного ефекту. Ці дії можуть здійснюватися на рівні цілої організації, окремої групи, або однієї особи.

Зміни в організації не можуть відбуватися швидко. Для них необхідна попередня робота фахівців у галузі виявлення проблемних частин компанії, типу управління, складу та специфіки, культури працівників, їх ставлення до роботи, кваліфікацію, повноваження, функції та цілі, побудови організаційної структури, типу продукції, які випускає підприємство і тд.

Організація є такою системою, яка не є стабільною. Вона залежить від багатьох факторів, які за деякий час можуть змінити її повністю: як внутрішню, так і зовнішню сферу.

Організаційний дизайн Nestlé S. A. потребує удосконалення, оскільки складна його побудова може провокувати виникнення непорозумінь серед керівників регіональних відділень, що, у свою чергу, може спровокувати протиставлення цілей між нижчими та вищими ланками ієрархії, нераціональне використання ресурсів, чи залучення незаконних методів діяльності, загальне ускладнення контролю.

Компанії пропонується удосконалити комунікації для детального обговорення існуючих проблем ринку, що допоможе підвищити результативність діяльності кожного відділення та сформованих груп всередині нього.

Компанії Nestlé S. A. пропонується ввести зміни до існуючої організаційної структури – до загального штату компанії таку посаду, як «Менеджер організаційної культури», повноваження якого будуть мати вплив на регіональних менеджерів й передбачатимуть відповідальність за невиконання поставлених доручень. Для даного фахівця пропонується розробити ряд наступних завдань:

- розробка документа, який б описував елементи організаційної культури компанії й включав у свій вміст принципи ділової етики – наприклад, Кодекс організаційної культури, або Кодекс культурних принципів Nestlé S. A.;
- покращення організаційного клімату компанії;

- складання змісту анкет й інтерв'ю для перевірки стану організаційної культури дочірніх підприємств;
- впровадження нових свят, які будуть об'єднувати працівників й розвивати їх співпрацю;
- опрацювання скарг працівників й вирішення проблем у відповідних підрозділах, де існує конфлікт.

Для підтримки й розвитку організаційної культури необхідне залучення відповідного фахівця, який буде делегувати додаткові завдання регіональним менеджерам, за виконання яких, останні будуть отримувати премію. За даним варіантом передбачається подання щоквартальної звітності регіональних менеджерів про результативність проведеної роботи.

Другим варіантом змін можна запропонувати здійснити впровадження менеджерів організаційної культури у кожному регіональному підрозділі, що буде вважатися ефективніше у плані управління, однак для розрахунку економічної вигоди складемо кошторис витрат на 3 роки для порівняння двох варіантів й визначення кращого. Розрахунок відображено у таблиці 3. 1.

Таблиця 3. 1

Кошторис витрат на впровадження змін за двома напрямками на 2021 – 2023 рр., грн

Назва витрат	Рік		
	2021	2022	2023
	Відповідно до 1 – го варіанту внесення змін		
Виплата заробітної плати менеджеру з питань організаційної культури	900 000	901 000	901 500
Виплата премій регіональним менеджерам за виконання додаткових завдань	60 000	61 000	61 500
Всього	960 000	962 000	962 500
	Відповідно до 2 – го варіанту внесення змін		
Виплата заробітної плати головному менеджеру з питань організаційної культури	810 000	811 000	811 500
Виплата заробітної плати регіональним менеджерам з питань організаційної культури	300 000	301 000	301 500
Всього	1 100 000	1 112 000	1 113 000

Примітка. Розроблено автором.

Відповідно до аналізу отриманих результатів спостерігається, що економічно вигіднішим буде перший варіант. Отже, розроблено модель реорганізованої організаційної структури підприємства, яку зображено на рис. 3. 2.



Рис. 3. 2. Модель реорганізованої організаційної структури підприємства Nestlé S. A.

Примітка. Розроблено автором.

Очікуваним результатом буде внесення незначних витрат на розвиток організаційної культури підприємства, що створить сприятливі умови для покращення комунікацій між філіями та головним офісом, передбачить розуміння працівників у відділеннях країн Тихоокеанського басейну, які скаржаться на понаднормативне використання їх праці, несвоєчасну оплату та інші проблеми організаційної культури й підвищить продуктивність праці, узгодженість усіх

процесів підприємств й буде приносити щороку на 15 % більше очікуваного прибутку, що прогнозовано складатиме 14 500 млн. CHF у 2021 році.

Висновки до розділу 3

В розділі 3 розглянуто основні шляхи та необхідність удосконалення організаційної культури підприємства. Необхідність полягає у наступному:

- покращенні соціально – психологічного й рівня комунікацій на фірмі;
- постійному та своєчасному введенні інновацій у роботу;
- сприйнятті працівниками організаційної культури;
- підвищенні іміджу компанії серед конкурентів та прийняття змін.

Відповідно до вище зазначеного переліку визначено, що підприємство удосконалює рівень організаційної культури такими шляхами:

- впровадження інновацій у роботу працівників; та проведення тренінгів;
- привернення особливої уваги до традицій та свят підприємства;
- удосконалення продукції;
- внесення змін в організаційний дизайн глобального підприємства.

У результаті впровадження даних дій підвищиться рівень організаційної культури та ставлення до роботи, до колективу, керівників, відчуття значущості персоналу на підприємстві, збільшиться їх обізнаність в сфері роботи та загальне уявлення про підприємство. Наслідком цього стане зацікавленість нових кадрів даним підприємство, поява нового персоналу (якщо це буде необхідних у даний момент), збільшення загальної конкурентоспроможності, привабливості фірми, а це стане причиною не лише покращення морального стану фірми, але й збільшення прибутків.

Ефективна дія наведеного механізму можлива за умови інноваційних впроваджень, інвестування коштів у програму розвитку корпоративної культури на підприємстві, підготовки кваліфікованого персоналу для програми формування корпоративної культури, приведення у відповідність структури управління напрямами формування корпоративної культури, ознайомлення працівників з напрямами подальшої діяльності. Це сприятиме адаптації співробітників до нових вимог ринкового середовища, підвищенню їх внутрішньої готовності до змін.

ВИСНОВКИ

У роботі розглянуто теоретичні узагальнені твердження й запропоновано новітні вирішення науково – прикладних завдань, які стосуються сфери розвитку положень, які здійснюють вплив на управління організаційної культурою підприємства, а саме – її удосконалення. На підставі проведеної роботи доцільно зробити висновки:

1. Дослідивши підходи різних науковців щодо визначення поняття організаційної культури можемо стверджувати, що нею називають сукупність усіх цінностей, традицій, норм поведінки, які формуються у системі взаємовідносин підприємства. Тобто організаційна культура – основа всіх відносин та взаємоузгодженої роботи, як є підґрунтям поняття «культура суспільства» в цілому, як і кожна держава, компанії мають свої особливі культурні межі. Її потрібно формувати так, щоб люди самі вважали за потрібним позитивно відноситись до своєї роботи. Культура організації формується спочатку серед працівників, тобто – від особистості людини, а потім на рівні організації та вищих інституцій. Тобто вона залежить від вчинків людей та їх взаємодії і виявляється насамперед на рівні поведінки. Тому дві організації, що навіть працюють в однакових умовах, можуть мати різні культури.

2. Організаційна культура є таким фактором, який постійно впливає на рівень ефективності роботи працівників. Причиною твердження менеджерами протилежного є формування даного організаційного елемента неналежним методом, що провокувалося відсутністю інформації про дійсний стан у підрозділах, або керівник не зміг організувати роботу підлеглих з довірою один до одного та до директора, працівники не хотіли брати ініціативи виконувати відповідні завдання, не прагнули проявити ініціативу до змін. Також свою роль у підвищенні рівня організаційної культури відіграє вміння керівництва проявити себе у складних ситуаціях, починаючи від впливу конфліктів на загальну роботу, й закінчуючи фазою розвитку товару чи підприємства загалом у його життєвому циклі. Відсутність уваги з боку керівництва організації до процесу формування культури організації викликає, в кінцевому результаті, і невідповідність

індивідуальної та загальної мети. Саме ці моменти визначають необхідність врахування основних функцій та методів при формуванні та удосконаленні культури організації, сприйнятті її працівниками, оскільки при виході на нові ринки кожне успішне підприємство, з метою прибуткової діяльності, здійснює дослідження ринку даної країни.

3. Така частина організації, як її культура, потребує детального дослідження та покращення, що, у свою чергу, збільшить ефективність роботи та конкурентоспроможність всієї фірми, – це одне з першочергових та постійних стратегічних цілей керівництва. Організаційна культура не може самовільно формуватися у межах підприємства, оскільки таке відношення буде створювати різноголосся думок, принципів та інших елементів культури. Для виявлення особливостей культурного аспекту виокремили різні види організаційної культури та сформуvalи методи, які полягають в опитуванні працівників щодо задоволеності роботою та загальною системою управління. За допомогою перелічених у роботі методів формування та удосконалення організаційної культури підприємства будуть ознайомлені з тим, чи доцільно їм буде здійснювати просування на нові горизонти, чи буде необхідність внесення змін у роботу, чи продукцію.

4. Nestlé S. A. – відома у всьому світі глобальна компанія, яка здійснює свою діяльність у сфері харчування та напоїв, та якій належить більш як 2 тис. брендів, реалізація яких здійснюється. Здійснено дослідження рівня її організаційної культури та його впливу на стратегічне оточення, господарську діяльність. Незалежно від масштабів свого просування, Nestlé S.A. й надалі розширюється й її стратегічні плани передбачають бути першими по продажу своїх товарів у зонах Америки, Європи, Азія, Океанія та Африка. Дана стратегія планується реалізовуватися через реконструкцію існуючих фабрик, зниження витрат на ресурси й заміна деяких на товари – замітники, детального планування майбутніх витрат й прибутку. Також у даному плані вагоме місце посідає чітке та своєчасне звітування про ситуацію у кожній філії, здійснення інвестицій у соціальний,

екологічний розвиток країн, яке б підвищували довіру до бренду Nestle й залучали нових покупців.

5. У результаті проведення SWOT – аналізу компанії можемо узагальнити той фактор, що при наявності незначної кількості слабких сторін та загроз, можливості разом із такими сильними сторонами, як присутність фабрик у всіх частинах світу, наявність сильного персоналу, який налічує професіоналів своєї справи, відмінне портфоліо торгових марок, товарів, пропагування здорового способу життя переважають та дають перспективу розвитку організації.

6. Здійснивши аналіз компанії Nestlé S.A., можна стверджувати, організаційна культура знаходиться на середньому рівні. Це говорить про те, що в організації є чіткі інструкції і правила поведінки всіх категорій працівників, діяльність чітко організована (за винятком деяких нетипових ситуацій, які можуть виникнути у різних регіонах), практично завжди заробітна плата не викликає нарікань працівників, за прояв ініціативи працівники заохочуються, рідко відбуваються конфліктні ситуації, так як співробітники між собою намагаються знайти спільну мову. Однак проводяться часті заходи для підвищення її рівня.

7. При впровадженні на підприємстві інноваційних змін організаційної культури підвищиться ефективність діяльності та розвитку його в загальному і допоможе скоректувати основу організаційної культури. В усіх розвинутих країнах проводиться детальна робота по утворенню корисних звичок та стандартних цілей організаційної культури, а також правил як управляти нею. Українські компанії на даний момент звернули також увагу на цей аспект, вони почали усвідомлювати, що не лише прибуток, але й відносини можуть покращувати продуктивність діяльності. Вони намагаються удосконалювати свою культуру, краще відноситись до робітників, детально аналізувати що саме допоможе їм досягти високого економічного зросту та найефективніше досягати своїх цілей. Дослідження, що в межах будь якої країни на організаційну культуру впливають ряд факторів, серед яких:

- економічні;
- політичні;

- соціально – психологічні;
- рівень розвитку суспільства.

Виявлено, що основними шляхами для зміни організаційної культури підприємства потрібно виявити проблеми її сучасного становища й досліджувати тренди даної галузі, запроваджувати їх у діяльність підприємства та навчати персонал сприймати новинки. Якщо підприємство не здатне саме цього зробити, здійснюється залучення експертів, або опір на досвід інших розвинутих підприємств. Для цього також залучають відповідні методи: анкетування, інтерв'ю, непрямі методи, дослідження власного фольклору, вивчення документів та організаційної культури й практики підприємства. Якщо вчасно дослухатись до своїх працівників, керівник завжди зможе знати став його підприємства, удосконалювати його, якщо це потрібно і, в результаті, мати хороший результат роботи й прибуток.

8. Внутрішнім фактором удосконалення культури підприємства визначається зміна його організаційного дизайну, або реструктуризація елементів, які несуть негативний вплив на загальну діяльність. Дана робота проводиться шляхом визначення існуючого типу організаційної структури й дослідження змін, які здійснювали інші компанії зі схожим дизайном для підвищення рівня діяльності. Найефективнішим способом покращення даного фактора визначено розширення керівництва дочірніх компаній, покращення комунікацій з материнською компанією, перевірка звітності фірм та виявлення шляхів їх подальшої діяльності з метою спрощення зв'язку між виробником і споживачем, полегшення вирішення проблем місцевого законодавства, дослідження традицій та соціальних особливостей людей на територіях, де проводить свою діяльність компанія. За даними проведеного дослідження визначено основні шляхи підвищення:

- рівня колективної роботи Nestlé S.A.;
- саморозвитку її персоналу;
- прояву ініціативи щодо удосконалення загальної діяльності та культурної частини фірми;

- обізнаності щодо наявних підприємницьких цінностей, традицій і тд.

Запорукою стабільності механізму інноваційного розвитку корпоративної культури, соціально-трудова відносин та ефективного розвитку підприємства в цілому, являється продумана, орієнтована на довгострокову перспективу стратегія з розвитку корпоративних цінностей, у рамках якої мета бізнесу тісно погоджується з життєвими інтересами співробітників, клієнтів і суспільства в цілому. Тому концепція такої соціальної орієнтації розвитку повинна бути закладена в місії та генеральній стратегії підприємства.

Отже, управління шляхом розвитку організаційної культури підприємства зумовлене врахуванням різних факторів впливу на неї, характеризується комплексною діяльністю, або внесенням змін у малих масштабах й залежить від проблематичності культури підприємства в загальному, або лише окремих підрозділів. Глобальному підприємству доцільно дослідити рівень його організаційної культури шляхом порівняння усіх переваг, недоліків, можливостей та за допомогою раніше визначених механізмів її удосконалювати, уникати конфліктів й непорозумінь не лише на мікро –, але й на макрорівні і розвивати основні фактори змін – взаєморозуміння, взаємодію, спілкування, етику й імідж.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никитова С. Г. Організаційна культура: конспект лекцій. Москва: МИЭМП, 2007. С. 76.
2. Шемчук Л. О. Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету ім. М. Коцюбинського*. 2013. Вип. 40. С. 133–137.
3. Приклади визначення поняття «Організаційна культура». URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html> (дата звернення 01.06.2019).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14. 10. 2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 1700-VII. URL: (дата звернення 05.06.2019).
5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки: Указ Президента України від 01. 02. 2012 р. № 45/2012. *Відомості Верховної Ради*. 2012. № 45/2012. URL: (дата звернення 08.06.2019).
6. Марченко О. М., Томаневич Л. М.. Теорія організації: підручник. Львів, 2015.
7. Герасимчук А. А.. Організаційна культура як складова культури суспільства URL: <http://westudents.com.ua/glavy/86668-organzatsyna-kultura-yak-skladova-kulturi-susplstva-.html> (дата звернення 10.06.2019).
8. Ліпатов С. А.. Соціально – психологічна діагностика організаційної культури, 1999. С. 100.
9. Pawlowski M., Wasowska A. Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich warunkach – propozycja metodologiczna. *Przegląd organizacji*, 2012. Vol. 6. С 18 –20.
10. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. Вип. 3. С. 7
11. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: Навч. посіб. Львів: Новий світ, 2011. С. 344.
12. Ігнат'єва, І. А. Корпоративне управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. С 600.

13. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. 16. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf. (дата звернення 13.06.2019).
14. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9 (1). С. 86–91.
15. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6 (1). С. 89–93.
16. Макотерська І. Оцифрувати цінності: як культура компанії допомагає реалізувати стратегію. *Інтернет – журнал АІН.UA*. 2019 URL: <https://ain.ua/2019/05/30/ocifruvati-cinnosti-yak-kultura-kompanii-dopomagaye-realizuvati-strategiyu/> (дата звернення 18.06. 2019)
17. Кудінова М. М.: лекційний матеріал з навчальної дисципліни «Теорія організацій». Харків, 2012.
18. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Пітер: СПб, 2002. С. 336.
19. Етична відповідальність організації перед суспільством. URL: http://studopedia.com.ua/1_39782_organizatsiy-na-kultura-etichna-vidpovidalnist-organizatsii-pered-suspilstvom.html (дата звернення 20.06.2019)
20. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. Вип. 3. С. 28–32.
21. Виноградова О.В. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 4. С. 38–44. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2016_4_7. 4. (дата звернення 21.06.2019)
22. Занора В. О. Організаційна культура підприємства: проектний підхід до формування за умов індустрії 4.0. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. Вип. 12 (2018), С. 87 – 92.
23. Дворецька Г. В. Соціологія: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. С. 208 – 210.

24. Александрова С. А. Управління персоналом: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. С. 16.
25. Пригожин А. І. Методи розвитку організацій. Москва: МУФЕР, 2003. С. 43.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: підручник. Москва: Вільямс, 2009. С. 23.
27. Русецька О. В. Теорія організації: підручник. Москва: Юрайт, 2014
28. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2000. С. 274.
29. Латфуллін Г. Р. Теорія організації та організаційна поведінка: підручник. Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. С. 121 – 123.
30. Собко О. М. організаційна культура як чинник формування синергічних ефектів у креації вартості підприємства. *Міжнародний науково – виробничий журнал*. Хмельницький, Тернопіль: Тайп. 2015. Вип. 4. С. 54 – 63.
31. Роль, види та методи соціологічного опитування. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12369/> (дата звернення 22.06.2019)
32. Анкетування як метод соціологічного дослідження. URL: https://life-prog.ru/ukr/1_4978_anketuvannya-yak-metod-sotsiologichnogo-doslidzhennya.html (дата звернення 22.06.2020)
33. Решетілова Т. Б., Довгань С. М.. Маркетингові дослідження: підручник. Державний університет телекомунікацій, 2015. С. 357.
34. Полторак В. А., Тараненко І. В., Красовська О. Ю.. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2014. С. 148.
35. Хаєта Г. Л. Корпоративна культура: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. С. 18.
36. Мул Н. А., Ведерніков М. Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. Вип. 1. С.70.
37. Персикова Т. Н. Міжкультурна комунікація та організаційна культура: навч. посіб. Москва: Логос, 2002. С. 56.

38. Боголюбова Н. М. Міжкультурна комунікація. Москва : Юрайт, 2017. С. 127.
39. Асаул А. Н., Павлов В. І. Менеджмент корпорації і корпоративного управління: монографія. Москва: Гуманістика, 2006. С. 198.
40. Полторак В. А., Тараненко І. В., Красовська О. Ю.. Маркетингові дослідження: навч. посіб. – 3-тє видання. Київ : Центр учбової літератури, 2014. С. 342.
41. Данніков О. В., Пилипчук В. П., Ямчинська А. С. Маркетинг інтелектуальних продуктів і послуг. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць*. Вип. 17. Київ: КНЕУ, 2007. С. 184–195.
42. Офіційний сайт Nestlé S. A. в Україні. URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення 27.06.2019)
43. Організаційна структура Nestlé S. A. URL: <https://medium.com/@arhamarslan/nestle-cf04010833cd> (дата звернення 30.07.2019)
44. Зонтичний бренд: переваги і недоліки. *Брендинг*. 2020 URL: <https://uk.recruitment-basicsystem.com/3936790-umbrella-brand-advantages-and-disadvantages> (дата звернення 02.08.2019)
45. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навч. – метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2002. С. 198.
46. Nestlé. *Вікіпедія – вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Nestlé> (дата звернення 03.10.2019)
47. Звіт Nestlé S. A. в Україні про результати ініціатив розвитку суспільства за 2019 рік. URL: <https://agroexpert.ua/nestle-v-ukraina-zvituvala-pro-rezultati-iniciativ-rozvitku-suspilstva-za-2019-rik/> (дата звернення 04.02.2020)
48. Марцінковська О. Б. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. 2016. Вип. 21. С. 102–108.
49. Буткевич В.В. Канбан як методика управління проектами в різноманітних сферах діяльності: Матеріали V Всеукраїнської науковопрактичної

- конференції «Глушковські читання». «Міжнародної дослідження актуальних проблем застосування інформаційних технологій в сучасному світі» (м. Київ, 24 листопада 2016 р.). Київ, 2016. С. 194.
50. Марцінковська О. Б., Легкий О. А. Організаційні аспекти впровадження CRM – систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81 – 85.
51. Мірошникова Є. Д., Птащенко О. В. Побудова CRM – системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: наук. Журнал*. Вип. 6 (230). Сєверодонецьк: СУНУ, 2016. С. 108–116.
52. Антошук С., Фомін О. Модель маркетингу, яка керується даними. *Маркетинг і цифрові технології*. Вип. 2, Одеса, 2017. С. 92–102.
53. Окландер М. А. Сутність та фактори впливу на рекламну стратегію. *Бізнес Інформ*. 2017. Вип. 1. С. 342–346.
54. Легкий О. А., Сохацька О. М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 1, вип. 2., Одеса, 2017. С. 4–31.
55. Penn С. The Evolution of the Data-Driven Company. *С. Penn marketing blog*. 2016. URL: <https://www.christopherspenn.com/2016/11/the-evolution-of-the-data-driven-company/> (дата звернення 12. 04. 2020).
56. Гончаренко Л. П. *Економічна безпека*. 2015. URL: https://stud.com.ua/21609/ekonomika/rizik_yogo_vidi. (дата звернення 03.02.2020)
57. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Вип. 2. С. 68–73.
58. Садовська І. Б., Божидарнік Т. В., Нагірська К. Є. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. С. 688.

59. Організаційний дизайн та організаційний розвиток. URL:
http://studme.com.ua/1685030310348/menedzhment/organizatsionnyu_dizayn_organizatsionnoe_razvitie.htm (дата звернення 20.02.2020)
60. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. С. 230.
61. Звіт про доходи компанії Nestlé S. A. URL:
<https://ru.investing.com/equities/nestle-ag-income-statement?cid=26979> (дата звернення 25.02.2020)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЮСЬКЕВИЧ Анастасія Ігорівна

Удосконалення організаційної культури глобального підприємства/ Organizational culture improvement for a global enterprise

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Тернопіль – 2020

Вплив інших факторів на формування організаційної культури сучасного підприємства.

Фактор впливу	Елементи фактора	Спосіб впливу
Внутрішній	Особистість власника	Світогляд та ідеали керівника передаються співробітникам, формування культури відбувається відповідно до власних ідеалів та цінностей менеджера.
	Стадії життєвого циклу	Є причинами зміни культури організації в сторону посилення індивідуальності працівників, неприхильність до зміни організаційної культури. Організаційна культура може змінюватися залежно від стадій життєвого циклу.
	Масштаб підприємства	Впливає на завдання підприємства, рівень взаємовідносин його з складовими ринку, склад організаційної структури та зв'язки у ній
	Сфера діяльності	Впливає на процеси визначення мети, цінностей, комунікацій та процесу роботи.
	Рівень обізнаності працівників	Робітники по-різному сприймають ті ж самі речі, проявляють творчий потенціал, потреба в тренінгах.
	Розташування ресурсів	Кількість певних ресурсів впливає на реалізацію й зміну культури.
	Технології	Наявність технологій показує наскільки підприємство адаптоване до сучасного ринку, чи може створювати продукцію вищої якості, краще обслуговувати працівників і чи відповідає екологічним нормам.
Загальний	Соціально економічні умови	Дозволяють визначити рівень потреби у товарі чи послугі, визначити оптимальний час для роботи та відпочинку працівників, стиль та спосіб життя, рівень економічного становища.
	Політичні умови	Наявність політичних особливостей щодо міжнародної діяльності.
	Нормативно правова база	Визначення правових правил та норм, способів вирішення конфліктних ситуацій.

Примітка. Розроблено автором.

Матриця SWOT-аналізу компанії Nestlé S. A.

Внутрішні сильні сторони	Зовнішні можливості фірми
<ul style="list-style-type: none"> – наявність потужних брендів; – лояльність споживачів до продукції; – великий досвід роботи; – висока технологічна оснащеність; – використання новітніх технологій; – налагоджена збутова мережа; – постійний аналіз споживчих переваг; – широкий асортимент продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> – входження в нові сегменти ринку; – обслуговування нових додаткових груп споживачів; – послаблення фінансового стану деяких конкурентів; – достатній потенціал попиту; – можливість розширення попиту; – можливість інтеграції; – поява нових технологій.
Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> – висока залежність від постачальника сировини та собівартість сировини; – не вся продукція, що вперше випускається, відразу знаходить широкий попит у населення; – товари – замітники; – низька зацікавленість співробітників у розвитку підприємства; – наявність зношеності обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> – наявність сильних конкурентів; – ймовірність появи нових конкурентів; – недобросовісна конкуренція; – зміна потреб і смаків споживачів; – зростанні продажу товарів-замінників; – нестабільність цін на сировину; – зростання податків.

Примітка. Розроблено автором.

Дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи

Бізнес – область	Обсяг продажів млн грн	Річні темпи приросту ринку (2012 – 2019 рр.), %	Обсяг продажів у найбільшого конкурента млн грн	Відносна частка Nestlé S. A. %	Відносна частка Nestlé S. A.
Кавові напої	760	33	805	29,8	0,94
Кулінарія	878	11	233	61,6	3,7
Шоколадні вироби	531	6	794	23,4	0,67
Готовий сніданок	98	1	127	30	0,77
Дитяче харчу– вання	142	13	81	35	1,75
Корм для тварин	167	16	334	16	0,5

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [42].

Звіт про фінансовий стан компанії Nestlé S. A. за 2016 – 2019 pp., в млн. CHF

Період до:	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12	2016 31/12
Загальний дохід	92568	91439	89590	89469
Виручка	92568	91439	89590	89469
Вартість доходів	46647	46070	45571	44199
Валовий дохід	45921	45369	44019	45270
Операційні витрати	76490	77687	79434	76306
Продаж/загальні / адміністративні витрати, всього	28286	28472	27841	29544
Дослідження та розробки	1672	1687	1739	1736
Амортизація	-	-	-	-
Відсоткові витрати (доходи)	-	-	-	-
Незвичайні витрати (доходи)	-44	1651	4689	1095
Інші операційні витрати, всього	-71	-193	-406	-268
Операційні доходи	16078	13752	10156	13163
Відсоткові доходи (витрати), неопераційні, нетто	-865	-608	-490	-444
Виручка (збиток) від продажів активів	-	-	-	-
Інші доходи, нетто	-151	-153	-206	-193
Чистий дохід до податків	15062	12991	9460	12526
Вирахування на сплату податку	3159	3439	3565	4413
Чистий дохід після сплати податків	11903	9552	5895	8113
Акції у філіях	1001	916	824	770
Чистий дохід до вирахування надзвичайних статей	12609	10135	6364	8531
Надзвичайні статті	-	-	792	-
Чистий дохід	12609	10135	7156	8531
Корегування чистого доходу	-	-	-	-
Всього оборотні активи	35663	41003	31884	32042
Грошові засоби і короткострокові фінансові вкладення	10263	10301	8593	9296
Грошові засоби	2884	2552	2202	3341
Грошові засоби та їх еквіваленти	1935	1408	1330	1292
Короткострокові фінансові вкладення	5444	6341	5061	4663
Загальна дебіторська заборгованість, нетто	12534	12036	12953	13197
Дебіторська заборгованість - торгівля, нетто	9425	9110	9736	10023
Товарно-матеріальні запаси	9343	9125	9177	8401
Розходи майбутніх періодів	498	530	573	573
Інші оборотні активи, всього	3025	9011	588	575
Загальні активи	127940	137015	133210	131901
Основні кошти, разом - нетто	28762	29956	30777	27554
Основні кошти, разом - бруто	60167	61602	61432	55930
Накопичена амортизація, всього	-31405	-31646	-30655	-28376

Продовження додатку Г

Гудвіл, нетто	28896	31702	29746	33007
Нематеріальні активи, нетто	17824	18634	20615	20397
Довгострокові фінансові вклади	14116	13359	17631	16428
Вексель отримання - довгострокові	55	58	62	114
Інші довгострокові активи, всього	2624	2303	2495	2359
Інші активи, всього	-	-	-	-
Загальні короткострокові зобов'язання	41615	43030	38189	37517
Кредиторська заборгованість	14017	13045	12890	-
Кредиторська /накопичена заборгованість	18803	-	18864	18629
Накопичені витрати	6392	6009	6581	3855
Векселя к платежу/ короткострокова заборгованість	8053	9193	5727	7180
Довгострокові кредити	5979	5501	5484	4938
Інші короткострокові зобов'язання, всього	7174	9282	7507	2915
Загальні зобов'язання	75905	79652	72254	67311
Інша довгострокова заборгованість по кредитах	23132	25700	18566	11091
Довгострокові кредити і займи	20466	22812	15494	10952
Зобов'язання по фінансовій оренді	2666	2888	3072	139
Довгострокові зобов'язання по відкладеному податку на прибуток	2589	2540	3492	3865
Неконтрольована доля в дочірніх компаніях	827	1040	1273	1391
Інші обставини, всього	7742	7342	10734	13447

Примітка. Розроблено автором за матеріалами [61].