

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОЖЕМСЬКА Наталія Олегівна

**Формування системи організаційної культури
підприємства / Formation of the organizational culture system
of the enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз - 41
Н.О. Божемська

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	14
2.2. Діагностика стану організаційної культури досліджуваного підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	27
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38

ВСТУП

Актуальність проблеми. Формування системи організаційної культури є важливим аспектом управління підприємством, особливо в сучасних умовах, коли динамічні зміни в економіці, технологіях та суспільстві вимагають адаптивності та інноваційності від організацій.

Зауважимо, що культура підприємства впливає на задоволеність працівників, їхню мотивацію та відданість організації. Сильна організаційна культура сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників. Культура, що підтримує відкритість до нових ідей та експериментів, сприяє створенню інноваційної атмосфери на підприємстві. Сильна організаційна культура дозволяє підприємству ефективніше конкурувати на ринку, реагувати на зміни та пристосовуватися до них. Культура підприємства допомагає зберігати та передавати цінності, які визначають його ідентичність та співпрацює з формуванням бренду. Сильна культура сприяє легшому впровадженню стратегічних змін на підприємстві, зменшуючи опір та підвищуючи шанси на успіх.

Формування системи організаційної культури є багатограним процесом, який вимагає уваги до цінностей, норм, символів, комунікаційних практик та лідерства на всіх рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Формування системи організаційної культури підприємства досліджували вчені Є. О. Внуков, В. Л. Гевко, Г. М. Захарчин, М. І. Копитко, О. Ю. Красовська, Ж. Л. Крисько, М. В. Семикіна, В. А. Співак, Е. Х. Шейн.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне розкриття основних методологічних та організаційних основ формування системи організаційної культури підприємства.

Відповідно до мети поставленні такі завдання:

- розкрити теоретичні аспекти формування системи організаційної культури підприємства;

- дати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- провести діагностику стану організаційної культури досліджуваного підприємства;
- окреслити особливості формування системи організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є процес формування системи оргкультури ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження виступають теоретичні й практичні аспекти формування системи оргкультури ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Практична значущість результатів дослідження - вироблення практичних рекомендацій щодо формування системи оргкультури підприємства.

Апробація. Опубліковано тези [1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Багато вчених досліджували поняття «організаційна культура» і частково пояснювали його загальний зміст. Організаційна культура вперше згадується в таких наукових галузях, як соціологія, філософія та психологія. Перше незалежне пояснення «організаційної культури» було запропоновано в 19 столітті. Військовий термін, введений німецьким фельдмаршалом Г. Мольтке, який стверджував, що це були «...стосунки в офіцерському середовищі» [9].

Аналіз фахової літератури свідчить про відсутність єдиного наукового підходу до визначення поняття «організаційна культура». Зазначимо, що для визначення сутності цієї категорії вітчизняні й зарубіжні вчені використовують різні терміни.

У табл. 1.1 представлено трактування дефініції «організаційна культура».

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «організаційна культура»

Сутність поняття	Автори
<i>1</i>	<i>2</i>
це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, що є притаманне всім співробітникам цієї організації	<u>М. Армстронг</u>
є системою суспільно прогресивних формальних і неформальних правил діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва і сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку	<u>А. Асаул</u>
містить велику кількість правил, які сформувалися в організації підсвідомо і самі увійшли всередину та завжди регулювалися директором для забезпечення системної роботи працівників	<u>Буркель</u>
це соціальне явище, яке виступає складовою соціального управління; базовою, інтегральною характеристикою якої є упорядкована система цінностей, уявлень, переконань і нормативних зразків поведінки, забезпечуючи оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію організації чи соціального інституту	<u>Є. Внуков</u>

Продовження табл. 1.1

1	2
це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, образів поведінки тощо, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей	Д. Елдрідж, А. Кромбі
це поняття, яке дає детальний опис культури всередині організації, адаптації працівників до неї, їх навчання та наслідування звичок роботи працівників.	І.А. Ігнатієва
це сукупність цінностей, і принципів, які поділяються усіма співробітниками організації, і тим самим дозволяє виділити (ідентифікувати) організацію у зовнішньому середовищі і досягти ефективної внутрішньої інтеграції	Б. Мільнер, Ф. Ліс
визначається як вірування та переконання, які мають місце у фірмі й які визначають напрям ефективної реалізації її інтересів.	Ру і Холенд
це сукупність визначених цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища	М. Семикіна
це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, притаманних даній корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальній та речовій середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища	В. Співак
це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації.	Френ і Браунел

Примітка. Узагальнено.

Аналізуючи визначення, наведені в табл. 1.1, зробимо певні висновки:

- 1) організаційна культура є душею фірми і не може бути змінена за короткий час;
- 2) організаційна культура існує в будь-якій фірмі, і вона формує її імідж;
- 3) організаційна культура є сукупністю визнаних працівниками відносин і норм, а також цінностей (духовних, матеріальних, соціальних), що відображає унікальність та індивідуальність фірми.

Зазначимо, що організаційна культура - це один із ключових аспектів успішної діяльності будь-якої організації. Вона визначається як сукупність цінностей, уявлень, норм, вірувань та поведінкових моделей, що визначають спосіб життя організації і взаємовідносини між її учасниками.

Основним змістом організаційної культури є спрямованість на досягнення цілей організації, створення сприятливого середовища для праці

та розвитку працівників, а також формування унікального і впізнаваного стилю діяльності. Організаційна культура впливає на всі аспекти життя організації, від підбору персоналу до прийняття стратегічних рішень.

Організаційна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм і звичаїв, що визначають спосіб життя та роботи в організації. Ця концепція визнається як один із ключових факторів успіху організацій, оскільки вона впливає на мотивацію персоналу, його поведінку та результативність роботи. Зрозуміти зміст та види організаційної культури допомагає розкрити суть внутрішнього середовища підприємства та виявити його особливості.

Зміст організаційної культури включає низку аспектів (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Зміст організаційної культури

Примітка. Побудовано автором.

Цінності та переконання - основні принципи, які визначають, що важливо для організації. Вони можуть бути спрямовані на досягнення успіху, інновації, довіру, співпрацю тощо.

Норми та правила - загальноприйняті стандарти поведінки, які регулюють взаємодію між співробітниками та взаємодію зовнішніх стейкхолдерів.

Символи та обряди - специфічні об'єкти або дії, які мають особливе значення для членів організації і символізують її цінності та ідентичність.

Клімат - загальний емоційний тон або атмосфера в організації, який виникає від співвідношення між співробітниками та керівництвом.

Загалом, організаційна культура є важливим фактором, який визначає успішність організації в умовах постійних змін. Її розуміння та правильне формування дозволяє підтримувати стабільність та ефективність організації в умовах сучасного бізнесу.

За видами організаційної культури виділяють кілька основних типів:

1. Підприємницька культура - характеризується високою ступенем ризику та ініціативи, акцентується на інноваціях і створенні нового. Така культура підтримує підприємливих співробітників та пошук нових можливостей.

2. Культура клану - ґрунтується на здоровій атмосфері внутрішнього співробітництва, довірі та взаємопідтримці. Основний акцент робиться на людських відносинах та внутрішньому злагодженості.

3. Культура ієрархії - характеризується чіткою структурою влади та контролю, дотриманням правил та процедур, а також управлінською дисципліною.

4. Культура ринку - орієнтована на результати та конкуренцію. Основний акцент робиться на досягненні фінансової ефективності та лідерства на ринку.

5. Культура інновацій - спрямована на створення нових ідей, продуктів і послуг, підтримку творчого підходу та пошук новаторських рішень.

Зміст та види організаційної культури визначаються великою мірою цілями, завданнями та контекстом конкретної організації. Розуміння цих аспектів допомагає керівництву створити сприятливу робочу атмосферу, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху підприємства. Зауважимо, що фахівці пропонують класифікувати види організаційної культури за декількома критеріями (рис. 1.2):

1. Культурна орієнтація:

- силосна культура характеризується великим контролем та централізацією влади, де рішення приймаються зверху вниз;
- задоволеність працівників фокусується на створенні комфортного

середовища для працівників та задоволенні їх потреб;

- інноваційна культура стимулює творчість, ризик та експерименти, сприяючи впровадженню новаторських ідей.



Рис. 1.2. Види організаційної культури

Примітка. Побудовано автором на основі [3; 6].

2. Ступінь формалізації:

- сильно формалізована культура характеризується жорсткою ієрархією та стандартизованими процесами;
- м'яко формалізована культура сприяє відкритості, гнучкості та адаптивності, дозволяючи працювати в змінних умовах.

3. Стиль лідерства:

- автократична культура - керівництво приймає всі рішення без урахування думки працівників;
- демократична культура стимулює участь працівників у процесі прийняття рішень та враховує їхні думки та ідеї;
- лаїз-феср культура надає працівникам велику автономію та відповідальність, дозволяючи їм самостійно керувати своєю

роботою.

Основною метою організаційної культури є підвищення трудового потенціалу співробітників і мотивація їх до самоорганізації.

Ступінь організаційної культури фахівці пропонують визначати за певними критеріями:

- збільшення числа розробок і пропозицій від співробітників організації;
- отримання організацією нагород за якість, патентів, авторських прав, сертифікатів якості.

Зазначимо, що ці стандарти підходять для більшості організацій, але в деяких випадках потребується індивідуалізація залежно від напрямку діяльності організації.

Важливим процесом, що визначає успішність його діяльності та взаємодії зі співробітниками та клієнтами є формування організаційної культури підприємства. Організаційна культура відображає цінності, переконання, норми та стандарти, що притаманні підприємству, і впливає на всі аспекти його функціонування.

Перше, що варто зрозуміти, - це те, що організаційна культура формується несплановано. Вона виникає як результат взаємодії працівників підприємства, їхніх цінностей, дій та взаємин. Проте, керівництво підприємства може активно впливати на формування культури, створюючи сприятливі умови для розвитку певних цінностей та підтримки певних норм.

Один з ключових аспектів формування організаційної культури - це лідерство. Лідери підприємства мають величезний вплив на те, яку культуру вони пропагують серед співробітників. Якщо керівництво віддане ідеям співпраці, взаємоповаги та відкритості, то ці цінності будуть вбудовані в організаційну культуру.

Ще одним важливим аспектом є комунікація. Чітка та відкрита комунікація між керівництвом та співробітниками сприяє формуванню позитивної організаційної культури. Співробітники повинні мати можливість

висловлювати свої ідеї та думки, а керівництво повинно бути готове слухати та враховувати їх.

Також важливою є створенням здорової робочої атмосфери. Колектив, де панує взаєморозуміння та підтримка, буде сприймати роботу як не лише обов'язок, а й задоволення.

Отже, формування організаційної культури підприємства - це складний, але дуже важливий процес, що визначає його успіх та стійкість на ринку. Керівництво підприємства повинно бути свідомим та активним у впливі на культуру, створюючи сприятливі умови для розвитку позитивних цінностей та норм серед співробітників.

Для формування організаційної культури необхідно розглядати організацію як невід'ємну частину суспільства. На основі вивчення літератури пропонуємо наступні основні етапи побудови організаційної культури (рис. 1.3).

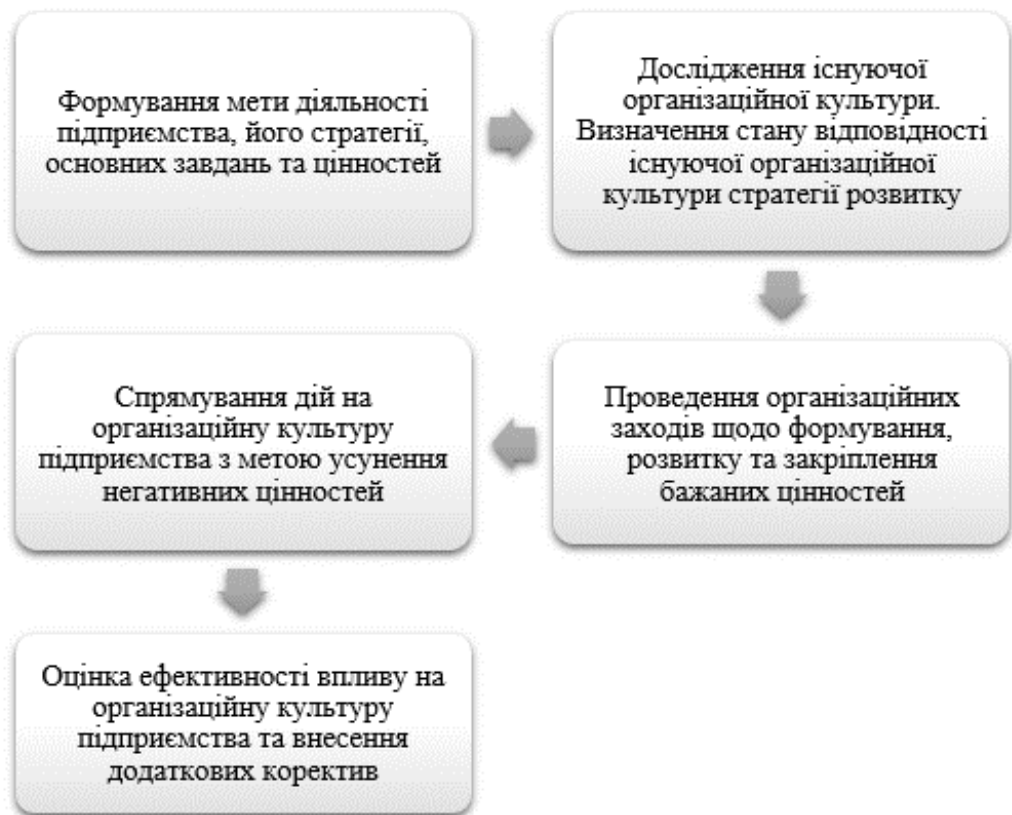


Рис. 1.3. Етапи процесу формування та удосконалення ОРГКУЛЬТУРИ

Примітка. Побудовано автором.

Ключові аспекти формування організаційної культури:

1. Визначення цінностей та місії. Цінності та місія підприємства повинні бути чітко сформульованими та відображати основні принципи, за якими воно працює.

2. Приклад керівництва. Ставлення та поведінка керівництва мають величезний вплив на формування культури підприємства. Лідери повинні демонструвати відповідність цінностям та нормам, які вони прагнуть встановити.

3. Залучення працівників. Важливо створити механізми для активної участі працівників у формуванні культури підприємства, наприклад, через спільні заходи, групові проекти та збори.

4. Згуртування команди. Розвиток спільного досвіду та взаєморозуміння між працівниками сприяє формуванню єдиної команди, що спрямована на досягнення спільних цілей.

5. Зворотний зв'язок та відкритість. Відкритість до зворотного зв'язку та відкриті діалоги між різними рівнями управління дозволяють покращити організаційну культуру та виправити потенційні проблеми.

Формування й розвиток організаційної культури підприємства здійснюється в конкретному соціально-галузевому середовищі, тобто під впливом певних вимог ринку, спрямованих щоб задовольнити потреби споживачів з урахуванням інтересів підприємства. Нині неможливо створити успішно працюючу організацію без адаптивності до різноманітних змін зовнішнього середовища, без важливих атрибутів працездатності та гнучкого реагування на вимоги ринку. Проте кожна організація має свій внутрішній простір, внутрішній організаційний клімат, закони взаємодії й принципи, методи вирішення різноманітних інтеграційних завдань. Тому в процесі розвитку організаційної культури цілі, завдання та сфера діяльності організації формуються за напрямом зовнішньої та внутрішньої адаптації.

Організаційна культура визначає те, як працівники сприймають свою роботу та взаємодіють між собою, як вони реагують на виклики та ризики, а

також їхні відносини з клієнтами та партнерами. Ось чому формування позитивної організаційної культури є важливим завданням для будь-якого підприємства:

1. Залученість працівників. Культура, яка сприяє розвитку та відчуттю причетності до успіху підприємства, стимулює залученість працівників та підвищує їхню продуктивність.

2. Стабільність та співпраця. Сильна організаційна культура сприяє формуванню стабільності в організації та сприяє побудові ефективної командної роботи.

3. Привабливість для талановитих кадрів. Позитивна репутація підприємства як місця, де панує сприятлива організаційна культура, привертає талановитих фахівців та збільшує конкурентоспроможність на ринку праці.

Отже, організаційна культура є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Вона визначає цінності, норми, уявлення та практики, що притаманні колективу працівників та впливають на їхню поведінку та взаємовідносини всередині організації. Формування організаційної культури вимагає уваги до низки ключових аспектів й застосування стратегій, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку та досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єкт дослідження - приватне акціон. товариство «Тернопільський молокозавод», що є одним із найбільших виробників молочних продуктів на заході України.

Товариство було засноване у 1956 році для забезпечення молочними продуктами мешканців м. Тернополя. І з того моменту виробляє широкий асортимент молочної продукції. У 2011 р. ЗАТ було перейменовано акціонерами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Молочна промисловість є провідною в країні. Економічно, з точки зору обсягу, це досить привабливий ринок. Відзначимо, що виробництво молока наразі скорочується. Враховуючи нинішню тенденцію до скорочення поголів'я дійних корів, експерти очікують подальшого зниження виробництва молока власного виробництва до 3 %. Експерти прогнозують, що подальше скорочення експорту означатиме збільшення імпорту молочної продукції. Також прогнозують, що споживання молочної продукції українцями скоротиться до 2%. Що стосується України, то молочний ринок розширюється і має багато конкурентів. Є 10-15 великих підприємств і сотні малих.

Відповідно до статуту види діяльності ПрАТ наведені на рис. 2.1.

Слід зазначити, що основним видом діяльності є виробництво молочної продукції, яке здійснюється на основі використання сировини ферм й інших постачальників молока. Щоб отримати більше сировини, молокозавод співпрацює не лише з господарствами західного регіону, а й із господарствами сходу та центру країни.

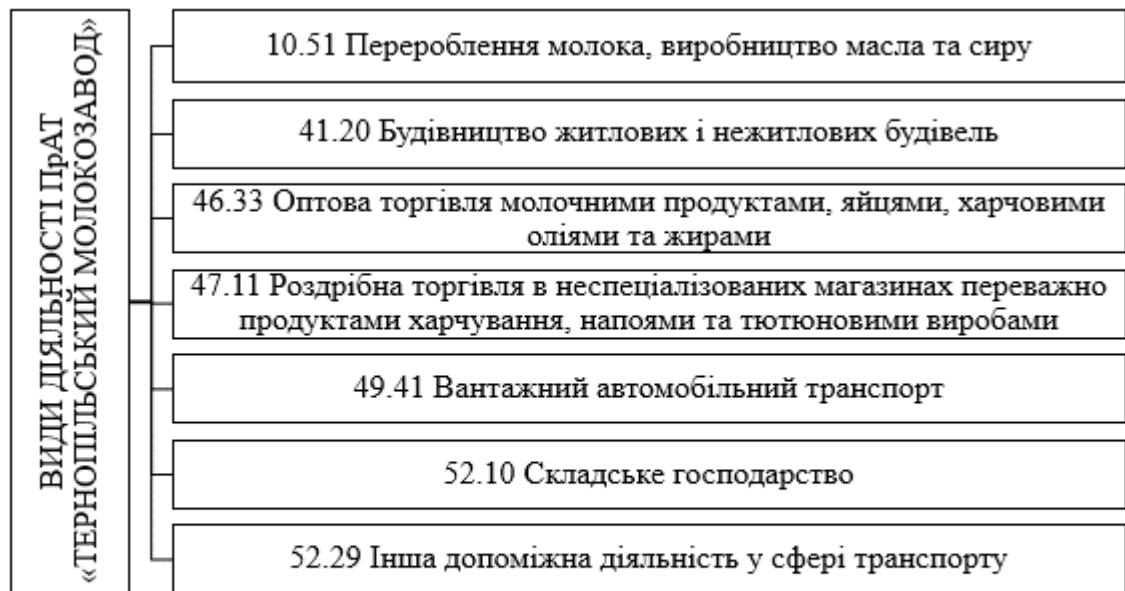


Рис. 2.1. Види діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі [19].

Сьогодні товариство значно розширило асортимент, завоювало ринок і налагодило систему доставки й збуту сировини. Таким чином, загальний асортимент продукції перевищує 27 товарів. Частки кожного молочного продукту показано на рис. 2.2.

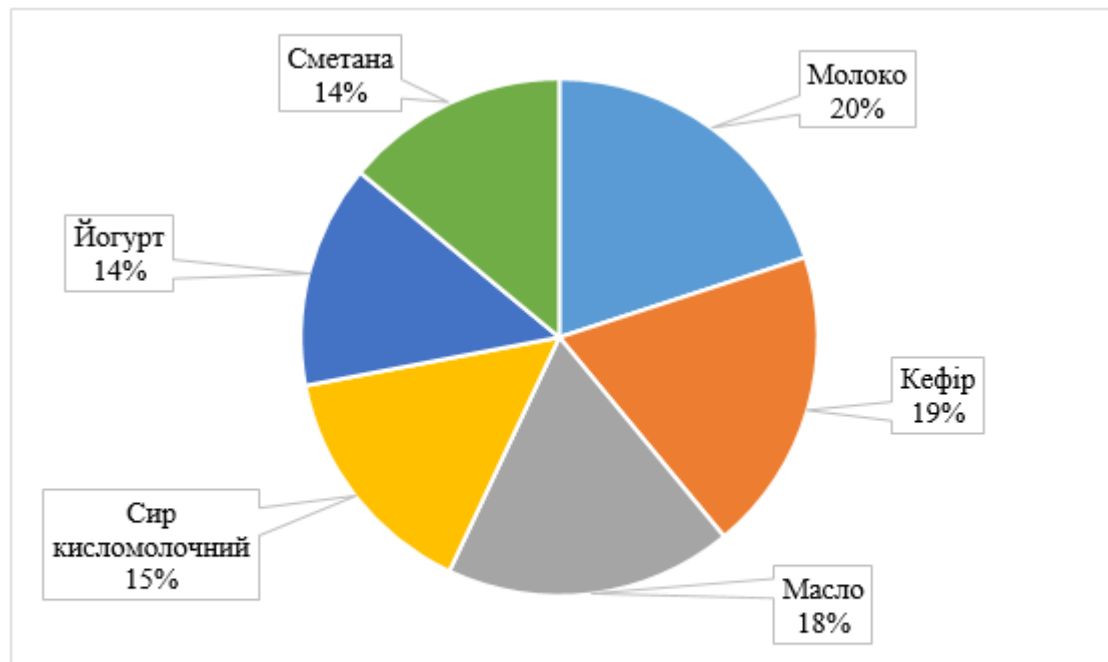


Рис. 2.2. Структура продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних товариства.

Зазначимо, що найбільшу питому вагу у продукції ПрАТ займає молоко – 20 %, а йогурти та сметана – найменшу (14 %). Динаміку зміни структури випуску продукції молокозаводу наведено на рис. 2.3.

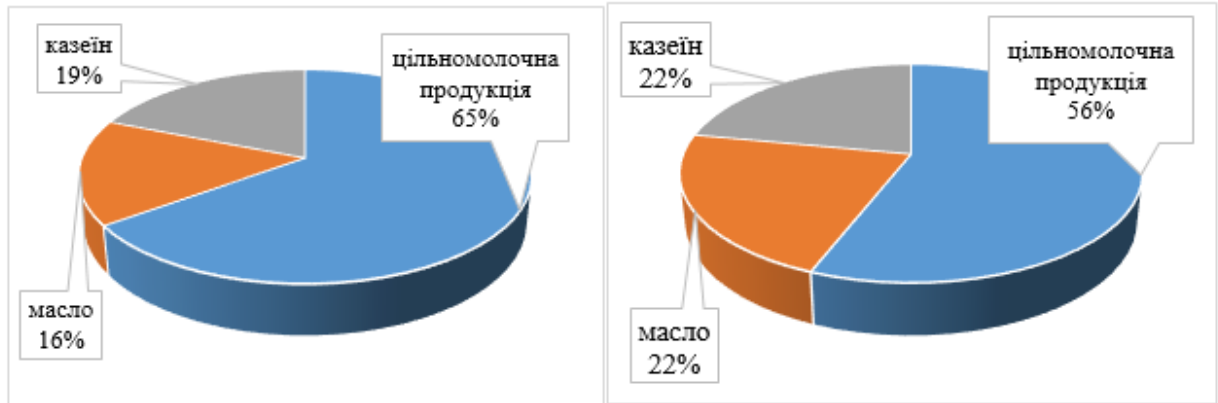


Рис. 2.3. Динаміка структури обсягу виробництва основних видів продукції
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Зазначимо, що найбільшу частку в структурі виробництва займає цільно молочна продукція, котра користується високим попитом у споживачів.

Основними ринками збуту продукції є прилеглі до товариства «області: Волинська, Вінницька, Житомирська, Івано-Франківська, Закарпатська, Львівська, Тернопільська, Рівненська, Чернівецька, Хмельницька, Чернівецька, Київська» [19] через такі торгові мережі, як ТОВ «АТБ», ТОВ «Новус», ТОВ «Fozzi-Фуд» та власні. Загальна кількість торговельних мереж, розташованих переважно в західному регіоні країни та Києві, складає 13. Основними конкурентами ПрАТ є: «ТОВ МК «Галичина», ТОВ «Яготинський маслозавод» [19].

Організаційна структура Тернопільського заводу відображає цілі та завдання суб'єкта господарювання (рис. 2.4).

Оргструктура досліджуваного заводу складається з дирекції, виробничого відділу, відділу збуту, відділу фінансової звітності, відділу технологій та відділу якості. Директор заводу забезпечує реалізування стратегії розвитку, а також координування роботи різних підрозділів.

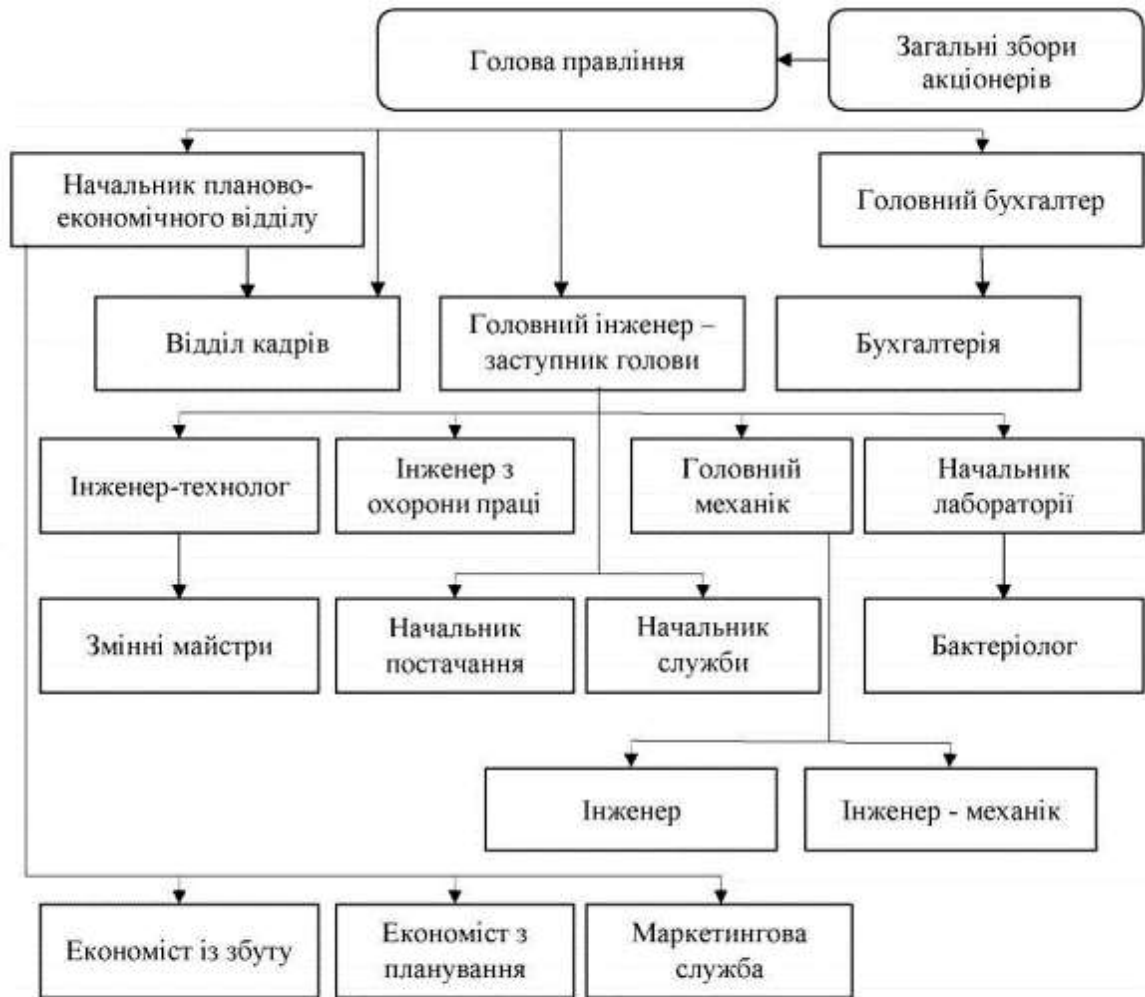


Рис. 2.4. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Наведено на основі [19].

У 2002 році була створена торгова марка «Молокія». З того моменту компанія почала впроваджувати інноваційні напрямки розвитку. Тернопільський молокозавод першим в Україні впровадив новітню технологію глибокого очищення молока «*FRESH MILK TECHNOLOGY*», яка по суті є інноваційною технологією низькотемпературного пастеризованого очищення молока, яку товариство запозичило у німецьких колег. Зараз «Молокія» виробляє продукцію на найсучаснішому обладнанні, «використовуючи м'які температурні умови в інноваційній упаковці Pure-Pak Sense. Українські виробники молока її ще не використовували» [19]. Така упаковка є більш екологічною та зменшує кількість відходів.

У табл. 2.1 представлено основні економічні показники ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

(тис. грн)

№	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2326475	3497941	+1171466	50,4
2	Собівартість реалізованої продукції	2092681	2790536	+697855	33,3
3	Валовий прибуток (збиток)	233794	707405	+473611	202,6
4	Інші операційні доходи	1568	13917	+12349	787,6
5	Адміністративні витрати	47558	67280	+19722	41,5
6	Витрати на збут	138585	287950	+149365	107,8
7	Інші операційні витрати	44782	28071	-16711	-37,3
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	4437	338021	+333584	7518,2
9	Інші доходи	8	83	+75	937,5
10	Фінансові витрати	29311	30001	+690	2,4
11	Інші витрати	4014	65155	+61141	1523,2
12	Чистий прибуток (збиток)	-23208	183347	+206555	890,0

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Вивчаючи ключові показники діяльності Тернопільського молокозаводу, зазначаємо, що чистий дохід зріс на 11,7 млрд грн. Відповідно до зміни рівня виручки від реалізації зріс і показник собівартості продукції на 0,7 млн. грн. Позитивна тенденція зростання виручки (зумовлена рентабельністю молочних заводів, особливо збільшенням чистого прибутку на 206555 тис грн.

Як бачимо, Тернопільський молокозавод - стабільний і прибутковий бізнес. Дані свідчать, що завод є успішним підприємством зі стабільними фінансовими показниками. У 2021 році виробництво молочної продукції компанії сягнуло понад 40 тонн/добу [7]. Загальний обсяг реалізованої продукції на рік перевищує 200 мільйонів гривень. Завод активно працює над

розвитком торговельної мережі та розширенням асортименту продукції.

Працівники досліджуваного заводу поділяються на різні категорії: виробничий персонал (техніки, молочники, слюсарі, електрики, механізатори, вантажники), адміністративно-управлінський персонал (директори, керівники відділів, кадровики, бухгалтери, юристи, маркетинговий персонал) і підрядні організації, що займаються виготовленням, ремонтом і замовленнями на поставку обладнання.

Структура працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	2021		2022		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	1268	100,00	1245	100,00	-23	0,00
1. Виробничий персонал - робітники	1065	83,99	1047	84,10	-18	0,11
2. Інженерно-технічні працівники, із них:	203	16,01	198	15,90	-5	-0,11
- керівники	115	9,07	112	9,00	-3	-0,07
- фахівці	88	6,94	86	6,91	-2	-0,03

Примітка. Складено на основі даних товариства.

Дані свідчать, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» кількість штатних працівників зменшилася в середньому на 23 особи. У структурі персоналу основна частка зайнятих припадає на виробничі кадри. Це пояснюється на основі специфіки компанії. Чисельність виробничого персоналу становить 1,047 тис. осіб (84,10% від загальної чисельності).

Як бачимо, Тернопільський молокозавод займає стабільну позицію на ринку та має значні конкурентні переваги в технології виробництва та якості продукції.

2.2. Діагностика стану організаційної культури досліджуваного підприємства

Фахівці з управління одностайно твердять, що організаційну культуру не можна лишати поза увагою, тобто варто проводити постійний її моніторинг з подальшою оцінкою визначених параметрів. При цьому, вибір аспектів організації, котрим варто приділити особливу увагу під час діагностики оргкультури та пошук об'єктивних методів її оцінки мають велике значення. Саме тому існують різні підходи до вирішення означеної проблеми.

Загалом домінують такі основні напрями:

- 1) якісні «методики, у яких дослідження тісно зумовлені контекстом і вимагають трактування;
- 2) кількісні методики, у яких дослідження відносно незалежні й використовуються апріорі задані категорії» [23].

Щоб зрозуміти стан організаційної культури, було проведено декілька досліджень та опитувань серед працівників різних підрозділів товариства. Був використаний спеціалізований опитувальник для діагностики організаційної культури (Дод. А).

Загалом, за результатами опитування (рис. 2.5), картина досить розмита – працівники відчують, що працюють в організації, де розвивається певна оргкультура, але не відчують себе учасниками великої справи, не повністю уявляють місію організації. Проте всі працівники відповіли, що їм подобається працювати в товаристві, що є одним із головних параметрів прихильності та лояльності.

На основі отриманих результатів було виділено деякі переваги:

- 1) стиль управління вищого керівництва;
- 2) довіра співробітників до рішень менеджерів;
- 3) існують двосторонні канали зв'язку між співробітниками та керівництвом;
- 4) організування спільних корпоративних заходів;

5) незначне число конфліктів всередині товариства;

б) продумана система стимулювання (матеріального й нематеріального).

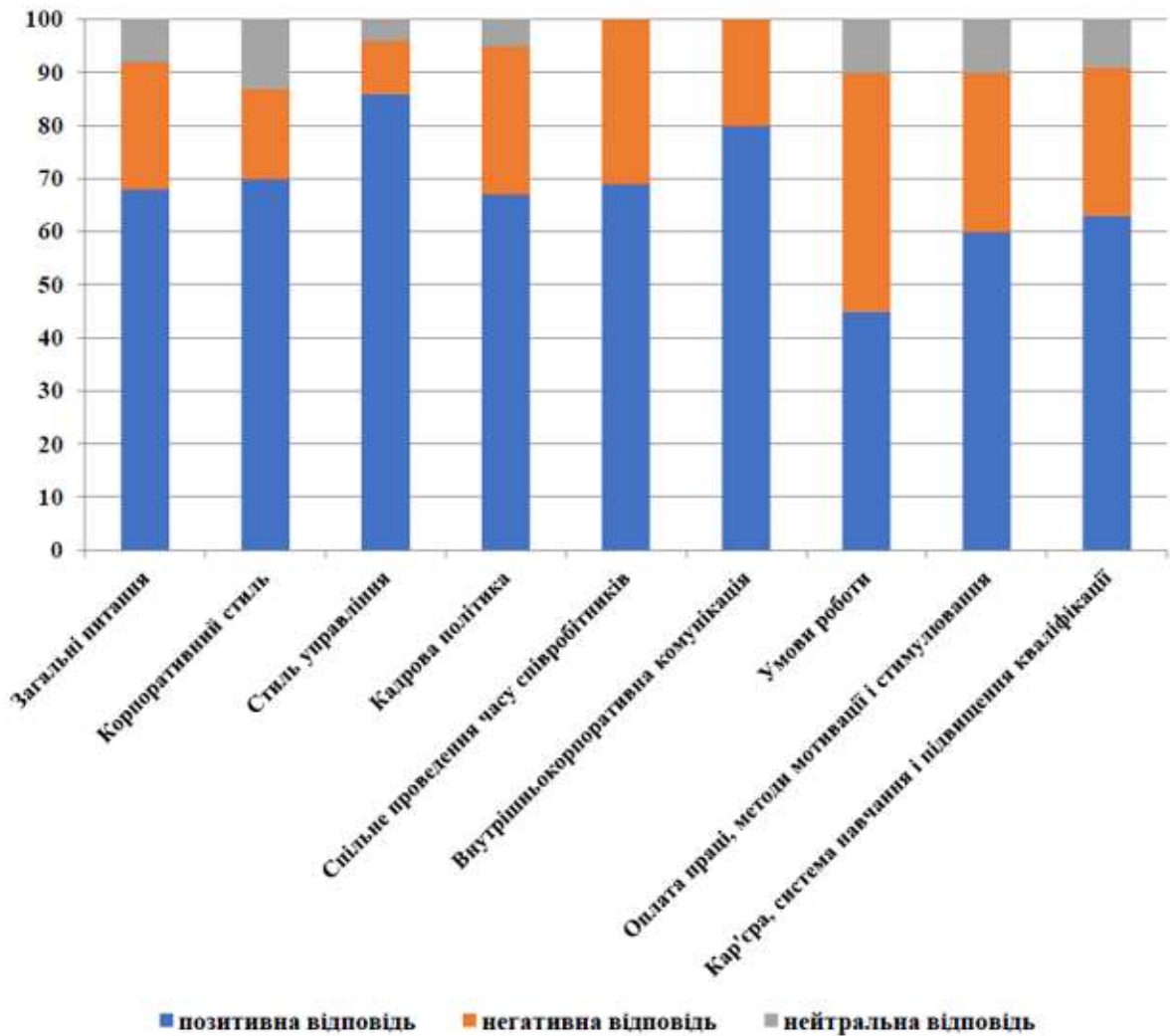


Рис. 2.5. Результати анкетування «Діагностика організаційної культури»

Серед недоліків організації виокремимо такі:

- слабе виконання фірмового стилю;
- низька доступність співробітників до будь-якої атрибутики бренду; співробітники менш мотивовані розвиватися та вдосконалювати свій досвід, особливо брати участь у навчальних курсах через організовані поїздки.

Сильні сторони організації включають стиль управління, який найкраще відповідає потребам молодих та амбітних організацій. В організації супервайзери мають досить високий рівень знань з питань виробництва та

маркетингу, тому вміють консультиувати співробітників, брати участь у неформальних бесідах, жартувати, вислуховувати думки чи критику працівників у межах своїх можливостей. Усі ці якості сприяють формуванню довіри між співробітниками, об'єднуючи їх у дружній і міцний колектив, де кожен прагне допомогти іншому в потрібний момент. Співробітники організації мають можливість впливати на їх поведінку - організаційні питання часто виносяться на загальне обговорення і кожен співробітник має можливість висловити свою думку і придумати щось нове. Будь-який співробітник може попросити інших прислухатися до його чи її думки, якщо це здається важливим.

Менеджмент товариства переглянув кадровий склад та скоротив персонал, але з незначною втратою продуктивності. По-перше, за рахунок скорочення кількості керівників такий підхід може істотно знизити витрати на оплату праці працівників, внесок участі яких майже дорівнює нулю. Причиною відсутності втрати продуктивності є високий рівень професійних навичок працівників, а також їх здатність до самоорганізації та навчання, відповідальне ставлення до своєї роботи.

Організація регулярно організовує спільні заходи, такі як спортивні поїздки, кіно та корпоративні вечірки. Атмосфера в команді хороша, і деякі співробітники активно спілкуються в неробочий час, що ще більше підвищує згуртованість колективу. Спірним питанням є наявність власних свят у компаній, оскільки до них можна віднести традиційні збори компаній після Міжнародного дня працівників харчової промисловості, але серйозно бракує власних свят, наприклад, які організація святкує в власний унікальний стиль.

Іншим моментом є те, що всередині організації дуже мало конфліктів. Оскільки ресурси співробітників на даний момент оптимально розподілені по організації, робочі місця та зарплати, як правило, відповідають потребам кожного, і тому немає гострої конкуренції, яка є причиною більшості конфліктів. Тим не менш, час від часу в компанії трапляються сутички особистого характеру, але вони вкрай рідкісні і зазвичай відбуваються з

новими співробітниками, які погано вписуються в команду.

Робочі накази та їхні графіки підходять майже всім в організації - для співробітників ІТ-відділу є можливість працювати віддалено з дому (бажано в офісі, але не суворо дотримуватись), а графіки досить гнучкі для співробітників на виробництві. Однак не можна завжди ігнорувати своїх колег і взагалі не з'являтися в офісі – компанії наполегливо працюють над боротьбою з цими «працівниками-привидами». Тому необхідно регулярно відвідувати офіс, щоб зрозуміти динаміку організації, поспілкуватися з колегами, поділитися думками про роботу.

Оплаті праці приділяється належна увага в усій організації - ефективно виконання роботи, робота більше запланованих годин щомісяця, можливість заробити бонуси та проходження сертифікованих курсів навчання, можливість збільшити дохід. Більшість працівників задоволені такою ситуацією. Проте всередині організації не вистачає атмосфери здорової конкуренції між працівниками, де трудові ресурси розподілені оптимально і роботи вистачає кожному.

Одним із найслабших аспектів організації є її корпоративний стиль – незважаючи на наявність логотипу компанії та стилю, оформленого в корпоративних кольорах, вона дуже слабо усвідомлює потенціал візуальної стилізації свого бренду – одяг має мало унікальних елементів. Хоча вони необхідні на спільних зустрічах, тому що співробітники організації повинні бути помітні на відстані. У процесі виробничої роботи вимоги до одягу не відіграють такої важливої ролі.

Ще однією проблемою впровадження фірмового стилю є низька доступність будь-якої корпоративної атрибутики для співробітників, навіть якщо у кожного співробітника вдома є предмет від його організації, який нагадує йому про те, де він працює і для чого він працює. Офіси організації особливо постраждали від браку фірмових засобів – хоча б одного плаката з логотипом компанії, елементів інтер'єру та меблів у кольорах організації. Крім того, в офісі організації немає короткого, але яскравого та місткого слогану,

який виражає загальні цілі. У залах організації прописані певні цінності, концепція організаційних цінностей та їх принципи, але необхідно зібрати їх усі разом.

Науковці К. Камерон і Р. Куїнн у власній праці «Діагностика і зміни організаційної культури» [28] пропонують класифікувати організаційні культури так: кланові; адхократичні; ієрархічні; ринкові.

Для експертної оцінки організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із застосуванням моделі К. Камерона та Р. Куїнна використаємо оціночну таблицю (табл. Б.1), котра передбачає бальне заповнення за 6 пунктам, кожен з яких має по 4 альтернативи (А, В, С та D). Зауважимо, що дані табл. Б.1 окреслюють загальну тенденцію щодо домінування певного типу оргкультури Тернопільського молокозаводу. Тобто, отримано особливості товариства, котрі визначають характерний тип організаційної культури.

Згідно методики оцінки оргкультури заповнимо матрицю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Матриця результатів бальної оцінки організаційної культури ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»				
№ запитання	Альтернатива			
	А	В	С	D
1	60	5	15	20
2	50	10	20	20
3	50	5	20	25
4	40	10	20	30
5	50	10	30	10
6	40	15	20	25

Примітка. Складено автором.

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів оргкультури заповнимо робочий бланк (табл. 2.4). Як бачимо, поточний стан оргкультури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» характеризується домінуванням альтернативи А - 48 балів, альтернатива D - 22 бали, альтернатива С - 21 бал, а найменше отримала альтернатива В - 9 балів.

Таблиця 2.4

Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів / 6)
A	290	48
B	55	9
C	125	21
D	130	22
УСЬОГО:	600	100

Примітка. Складено автором.

Для візуалізації отриманих експертних даних побудуємо профіль оргкультури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис. 2.6).

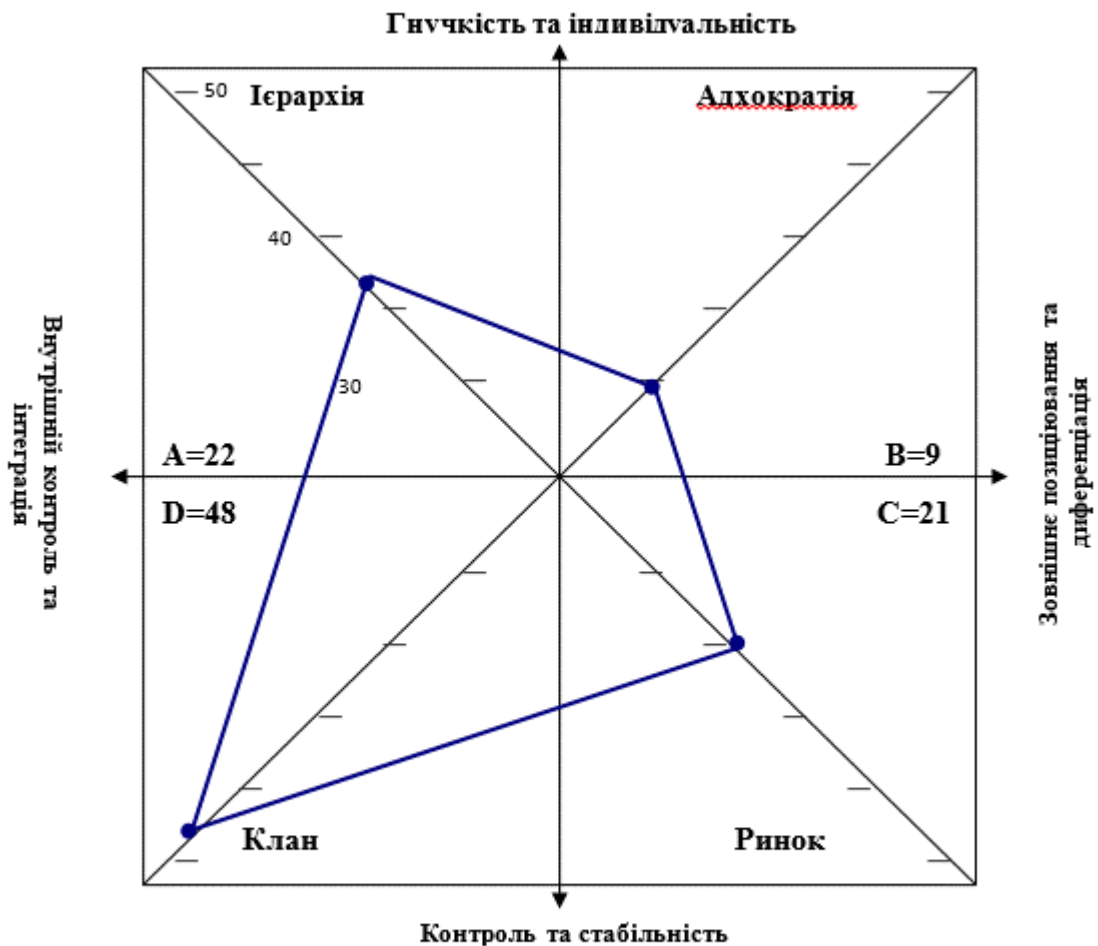


Рис. 2.6. Профіль оргкультури ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Профіль, показаний на рис. 2.6 відображає картину сучасної організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Як бачимо, у своїй діяльності організація орієнтується на відданість та традиції. Менеджери цінують згуртованість команди та етичний клімат.

Оргкультура молокозаводу характеризується яскраво вираженим домінуванням клановим типом, тобто це як велика родина, дружнє робоче місце, і співробітники мають багато спільного. В організації дотримуються лояльності та традицій в організації.

Крім того, помітною особливістю другого домінуючого типу культури молокозаводу є значне домінування ієрархічного типу культури. Організацію можна описати як формальне, структуроване робоче місце, де роботою людей керують за допомогою офіційних процедур. Менеджери пишаються тим, що вони раціональні координатори та організатори. Організація об'єднана формальними правилами та офіційною політикою.

Організаційна культура молокозаводу характеризується середнім рівнем вираження ринкового типу культури, тоді як вираження адхократичного типу оргкультури є найслабшим.

Отже, діагностика корпоративної культури дозволяє класифікувати ступінь розвитку трудових відносин у різних структурних підрозділах і в організації в цілому. Розуміння сфер діяльності організації дає можливість сформулювати політику управління персоналом або скоригувати оргкультуру, яка відповідає завданням кожного її структурного підрозділу, тим самим підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Формування організаційної культури є складним та тривалим процесом, що вимагає уваги до багатьох аспектів діяльності підприємства. Однак, інвестування часу та зусиль у створення сприятливого організаційного середовища може значно покращити ефективність та конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Зауважимо, що формування системи організаційної культури Тернопільського молокозаводу є комплексним процесом, який вимагає від керівництва й всього колективу великих зусиль та відповідальності. Вірна організаційна культура сприяє підвищенню ефективності підприємства, покращенню взаємодії між працівниками та досягненню поставлених цілей.

Система організаційної культури на молокозаводі – це складний і багатогранний механізм, що формується через взаємодію різноманітних факторів, таких як традиції, цінності, способи спілкування та лідерство.

Розглянемо внутрішні фактори, що впливають на організаційну культуру. Насамперед, зазначимо, що молокозавод – це особливе місце праці, де діє низка специфічних вимог до персоналу та процесів. Наявність високих стандартів якості та безпеки продукції створює особливу атмосферу відповідальності та професіоналізму серед працівників. Тому однією з ключових особливостей формування організаційної культури молокозаводу є акцент на якості, безпеці та стабільності.

Ще однією важливою складовою системи організаційної культури є комунікація. У молокозаводі вона відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів та розумінні специфіки ринку. Високий рівень взаємодії між працівниками на різних рівнях управління сприяє створенню сприятливого середовища для обміну ідеями та інновацій. Отже, ще однією особливістю формування організаційної культури молокозаводу є

акцент на відкритості, співпраці та взаєморозумінні.

Нарешті, важливою складовою є лідерство. Лідери на молокозаводі відіграють ключову роль у встановленні та поширенні цінностей, які визначають організаційну культуру. Вони мають за завдання не лише визначати стратегічні напрямки розвитку, але й створювати інспіративну атмосферу, яка підтримує розвиток та самореалізацію працівників. Отже, формування оргкультури молокозаводу часто залежить від ефективності лідерського керівництва та його здатності впливати на підлеглих.

Отже, система організаційної культури молокозаводу визначається не лише зовнішніми факторами, такими як ринкові умови, але й внутрішніми особливостями, що характеризують підприємство. Акцент на якості, відкритості та лідерстві допомагає забезпечити стійкий розвиток молокозаводу та досягнення успіху в конкурентному середовищі.

Зазначимо, що за мови, коли поточна культура перешкоджає досягненню цілей організації або не відповідає новим викликам важливо проводити вдосконалення організаційної культури. Виокремимо ситуації, коли варто розглянути вдосконалення організаційної культури (рис. 3.1).

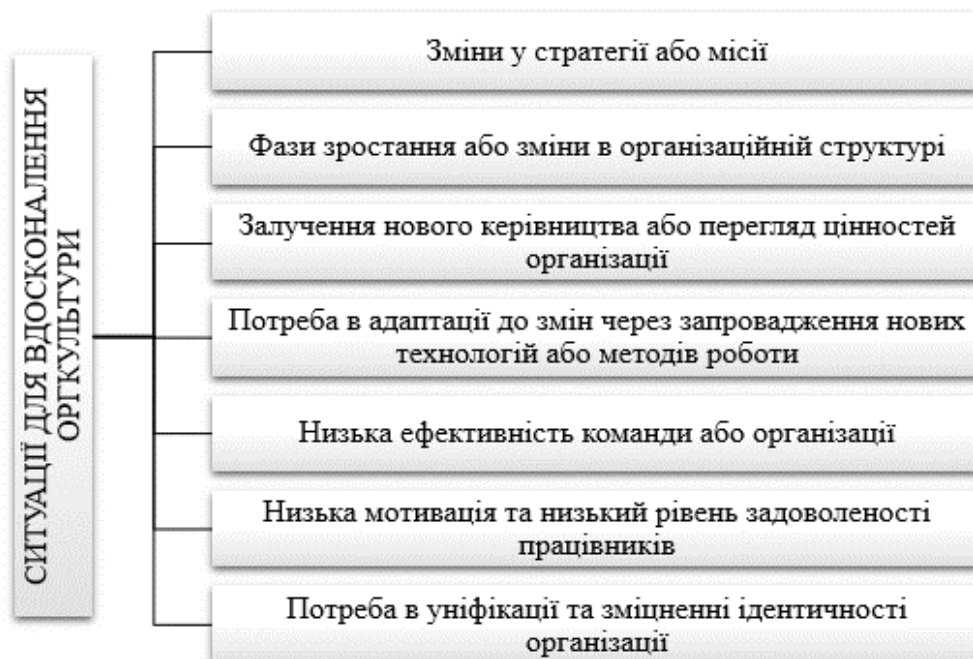


Рис. 3.1. Ситуації, коли варто вдосконалювати організаційну культуру

Примітка. Побудовано автором.

Охарактеризуємо їх.

Зміни у стратегії або місії – коли організація переглядає свою стратегію або місію, важливо також переглянути культурні аспекти, щоб вони відповідали новій спрямованості.

Фази зростання або зміни в організаційній структурі – коли організація збільшує свій обсяг або провадить зміни в оргструктурі, може виникнути необхідність у вдосконаленні культури, щоб вона відповідала новим реаліям.

Залучення нового керівництва або перегляд цінностей організації – при приході нового керівництва або перегляді цінностей організації може бути важливо переглянути й вдосконалити організаційну культуру, щоб вона відповідала новій візії або стилю керівництва. Якщо культура організації не відповідає цінностям, які вона відстоює на словах, це може викликати недовіру серед працівників та зовнішніх стейкхолдерів.

Потреба в адаптації до змін через запровадження нових технологій або методів роботи – якщо організація стикається зі значними змінами у своєму оточенні, такими як технологічні інновації, зміни на ринку або кризові ситуації, потрібно переглянути культуру для адаптації до нових умов. Коли організація впроваджує нові технології або методи роботи, важливо переглянути культурні аспекти, щоб забезпечити успішну інтеграцію та прийняття змін.

Низька ефективність команди або організації – якщо робоча атмосфера між співробітниками або командами недружня або конфліктогенна, це може бути ознакою несправності організаційної культури. Якщо виникають проблеми з комунікацією, конфліктами або низьким рівнем задоволеності працівників, це може бути сигналом про потребу у змінах в оргкультурі.

Низька мотивація та низький рівень задоволеності працівників – якщо персонал не проявляє ініціативи, або немає прагнення до саморозвитку, це може свідчити про відсутність мотивації, що може бути пов'язано з культурою організації. Якщо персонал відчуває невдоволеність роботою або не знаходять задоволення від своєї діяльності, можливо, потрібно переглянути аспекти

культури, які впливають на їхнє самопочуття та мотивацію.

Потреба в уніфікації та зміцненні ідентичності організації – у разі функціонування різних підрозділів або галузей, які працюють з відмінними цінностями та підходами, вдосконалення культури може допомогти створити єдину спільну ідентичність організації.

Вдосконалення організаційної культури – це процес зміни або удосконалення цінностей, норм, звичаїв та практик, що характеризують спосіб діяльності та взаємодії в організації. Це включає такі аспекти, як спільні цінності та бачення, комунікаційний стиль, ступінь відкритості та співпраці, а також структуру влади та прийняття рішень.

Для вдосконалення організаційної культури фахівці рекомендують вживати різноманітні стратегії, такі як:

1. Залучення співробітників - співробітники можуть бути залучені до процесу, пропонуючи їм можливість висловити свої ідеї та пропозиції щодо покращення культури організації.

2. Створення прозорої комунікації - забезпечення відкритої та ефективної комунікації може підвищити рівень довіри та залучення співробітників.

3. Створення стимулів - встановлення стимулів для співробітників, що відповідають цінностям та цілям організації, може сприяти формуванню позитивної культури.

4. Приклад керівництва - керівництво повинно відображати цінності організації у своїх діях та рішеннях, щоб служити прикладом для інших.

5. Навчання та розвиток - інвестування в навчання та розвиток співробітників може допомогти встановити та поширити спільні цінності та норми в організації.

6. Зміна структури та процесів - іноді потрібно змінити структуру організації або робочі процеси, щоб підтримати нову культуру.

7. Визначення і використання «червоної нитки» - означає визначення цілей та стратегій, які відображають цінності та місію організації і

впровадження їх у всі аспекти діяльності.

Зауважимо, що вищевказані стратегії можна поєднувати та адаптувати в залежності від конкретних потреб та умов організації.

Вивчення існуючої практики вдосконалення організаційної культури показує, що вдосконалення організаційної культури може бути постійним процесом, який триває протягом всього існування організації і не завжди дає позитивні результати. Проте менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» постійно вдосконалюють організаційну культуру, адже взаємозв'язок між культурою та результатами діяльності підприємства не може бути нейтральним.

Однак зміни в організаційній культурі не завжди позитивно сприймаються працівниками, тому виникає низка проблем, зокрема: «опір змінам; втрата мотивації; виникнення конфліктів і стресів; зниження продуктивності праці та плинності кадрів» [26]. Для уникнення перерахованих проблем, рекомендується розробити комплекс заходів щодо підвищення організаційної культури, які повинні відповідати стратегії ПрАТ. З цією метою планується започаткувати програму «Підвищення організаційної культури». Це один із інструментів стратегічного управління для зміни організаційної культури. Алгоритм розробки та реалізації цієї програми наведемо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи реалізації програми «Підвищення організаційної культури»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Побудовано автором.

Вдосконалення орг культури може бути складним та тривалим процесом, що вимагає відданості та підтримки від усіх рівнів управління та співробітників.

Вдосконалення організаційної культури на молокозаводі має кілька ключових переваг:

I. Підвищення продуктивності праці. Здорова організаційна культура створює сприятливе середовище для праці, що сприяє збільшенню продуктивності працівників. Коли співробітники відчувають себе задоволеними та мають позитивне відношення до своєї роботи та оточуючих, вони схильні працювати більш ефективно. Завдяки позитивній організаційній культурі працівники почуваються більш задоволеними своєю роботою, що може призвести до збільшення їх продуктивності та зниження кількості відсутностей і перерв у роботі.

II. Зниження втрат та відмов. Ефективна організаційна культура може допомогти у зниженні втрат та відмов, що можуть виникати через неправильні процеси, недбале ставлення до роботи або конфлікти між працівниками.

III. Залучення та утримання талановитих працівників. Якщо молокозавод має позитивну культуру, це може бути привабливим для талановитих фахівців, які бажають працювати в сприятливому середовищі. Організації зі здоровою організаційною культурою зазвичай приваблюють та утримують талановитих працівників. Люди хочуть працювати в місцях, де вони відчувають підтримку, визнання та можливості для розвитку.

IV. Зниження конфліктів та підвищення співпраці. Позитивна організаційна культура може сприяти більш ефективному спілкуванню та співпраці між працівниками, що допомагає уникнути конфліктів та покращує робочий процес.

V. Покращення інноваційності. Гнучкі та відкриті організаційні культури стимулюють інновації. Коли працівники відчувають, що їхні ідеї цінуються і підтримуються, вони більш схильні пропонувати новаторські підходи та рішення. Задоволені працівники зазвичай більш уважні та віддані

своїй роботі, що може позитивно вплинути на якість виробленої продукції.

VI. Покращення репутації організації. Організаційна культура відображається на зовнішньому відображенні організації. Організації з позитивною репутацією серед співробітників, клієнтів та громадськості зазвичай мають перевагу на ринку праці та витримують кризові ситуації краще. Молокозавод з позитивною організаційною культурою може бути більш гнучким та швидше адаптуватися до змін на ринку, що дозволяє підтримувати або покращувати свою конкурентоспроможність.

Отже, вдосконалення організаційної культури молокозаводу не лише сприяє покращенню ефективності та результативності, а й створює підґрунтя для стабільного та успішного розвитку підприємства.

На рис. 3.3 представлено рівень задоволеності персоналу умовами роботи на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



Рис. 3.3. Індикатори визначення рівня задоволеності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» умовами роботи

Вважаємо, що менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно звернути увагу на рівень орг культури, оскільки від неї залежить продуктивність. Використання інструментів організаційної культури для підвищення корпоративної продуктивності праці можна розділити на такі аспекти:

1. Органи управління підприємством повинні висувати вимоги до зовнішнього вигляду та робочого місця працівників. Має бути матеріальне стимулювання. Якщо керівники усвідомлюють важливість питання і знаходять можливості для стимулювання цього процесу, вони повинні використовувати важелі матеріального стимулювання для підвищення культури праці, якості праці та продукції.

2. На виробництві має бути сформована чітка система цінностей і формальні інструкції, а спосіб спілкування з новими працівниками повинен контролюватися.

3. Варто забезпечити заохочення та пільги працівникам, які багато років наполегливо працювали на молокозаводі. Ініціатором для мотивації підлеглих може бути як безпосередній керівник, так і керівник товариства. Просування по службі здійснюється за ієрархічним ланцюжком. Рекомендуємо присвоєння звання «Почесний працівник» особам, які працюють на підприємстві не менше 25 років.

4. Також необхідно розширити можливості для співробітників висловлювати свої побажання, вимоги та пропозиції шляхом проведення постійного анкетування. За допомогою анкетування можна глибше зрозуміти проблеми в організаційній культурі, виявити проблеми в робочому колективі, визначити його соціально-психологічний клімат, що спростить процес управління змінами в організаційній культурі. Співробітники усвідомлять, що їхні бажання важливі для керівництва, що підвищить мотивацію.

Варто зазначити, що на сучасних підприємствах організаційна культура відіграє дуже важливу роль. Здатність керівників підприємств раціонально використовувати інструменти організаційної культури дозволить значно

покращити та стабілізувати психологічну атмосферу трудового колективу, підвищити ентузіазм та задоволеність працівників роботою та загалом підвищити ефективність виробництва за рахунок покращення цих показників.

Отже, вдосконалення орг культури молокозаводу може призвести до численних позитивних результатів, які сприятимуть успішному функціонуванню підприємства.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура - це один із ключових аспектів успішної діяльності організації. Вона визначається як сукупність цінностей, уявлень, норм, вірувань та поведінкових моделей, що визначають спосіб життя організації і взаємовідносини між її учасниками.

Основним змістом організаційної культури є спрямованість на досягнення цілей організації, створення сприятливого середовища для праці та розвитку працівників, а також формування унікального й впізнаваного стилю діяльності. Організаційна культура впливає на всі аспекти життя організації, від підбору персоналу до прийняття стратегічних рішень.

Організаційна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм і звичаїв, що визначають спосіб життя та роботи в організації. Ця концепція визнається як один із ключових факторів успіху організацій, оскільки вона впливає на мотивацію персоналу, його поведінку та результативність роботи.

Об'єкт дослідження - приватне акціон. товариство «Тернопільський молокозавод», котрий є одним із найбільших виробників молочних продуктів на заході України, котрий займає стабільну позицію на ринку та має значні конкурентні переваги в технології виробництва та якості продукції.

Оргкультура молокозаводу характеризується яскраво вираженим домінуванням клановим типом, тобто це як велика родина, дружнє робоче місце, і співробітники мають багато спільного. В організації дотримуються лояльності та традицій в організації.

Діагностика корпоративної культури дозволяє класифікувати ступінь розвитку трудових відносин у різних структурних підрозділах і в організації в цілому. Розуміння сфер діяльності організації дає можливість сформулювати політику управління персоналом або скоригувати оргкультуру, яка відповідає завданням кожного її структурного підрозділу, тим самим підвищуючи загальну конкурентоспроможність підприємства.

Формування організаційної культури є складним та тривалим процесом,

що вимагає уваги до багатьох аспектів діяльності підприємства. Однак, інвестування часу та зусиль у створення сприятливого організаційного середовища може значно покращити ефективність та конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Зміни в організаційній культурі не завжди позитивно сприймаються працівниками, тому для уникнення проблем рекомендується розробити комплекс заходів щодо підвищення організаційної культури, які повинні відповідати стратегії ПрАТ. З цією метою планується започаткувати програму «Підвищення організаційної культури». Це один із інструментів стратегічного управління для зміни організаційної культури.

Удосконалення оргкультури може бути складним та тривалим процесом, що вимагає відданості та підтримки від усіх рівнів управління та співробітників.

Удосконалення організаційної культури молокозаводу не лише сприяє покращенню ефективності та результативності, а й створює підґрунтя для стабільного та успішного розвитку підприємства.

Вважаємо, що менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» варто звертати увагу на рівень оргкультури, бо від неї залежить продуктивність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божемська Н. О. Синергія організаційної культури та продуктивності: шлях до ефективного управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. [м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.]. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 816-818.
2. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2015. № 12 (1). С. 80-85.
3. 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
4. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія». 2000. 848 с.
6. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. 344 с.
7. Звіти про роботу Приватного акціонерного підприємства «Тернопільський молокозавод» у 2021, 2022 рр. Тернопіль.
8. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання. 2008. 679 с.
9. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
10. Красовська О. Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.

- 11.Крисько Ж. Л. Лідерство в системі управління. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції* [м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.]. Полтава: ПДАУ. 2022. С. 1191-1192.
- 12.Крисько Ж. Л. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю* [м. Тернопіль, травень 2020 р.] Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100-103. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38644>
- 13.Культура організації: проблеми формування і управління / Асаул А.Н. та ін. Х.: Гуманістика, 255 с.
- 14.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.
- 15.Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015.
- 16.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
- 17.Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с
- 18.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 19.Офіційний сайт Приватного акціонерного підприємства «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com>
- 20.Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 21.Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських

- підприємствах і проблеми та суперечності. *Держава та регіони*. № 6. 2006. С. 199 - 202.
22. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68-75.
23. Сенік Ю. І. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 232-239.
24. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. С. 360.
25. Співак В. А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Х.: ХНС, 2017. 312 с.
26. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Санкт-Петербург : Пітер, 2007. С. 336.
27. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
28. Cameron K., Quinn R. Diagnostics and change of organizational culture. NY: John Wiley & Sons, Inc, 2006. 242 p.
29. Krysko Zhanna. Leadership in management system. *Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France)*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. PP. 76-78.