

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки та економічної теорії

КОРПАК Роман Романович**Організаційна культура в забезпеченні ефективності змін на підприємстві/
Organizational culture in ensuring change effectiveness in the enterprise**

спеціальність: 051 - Економіка

освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕУПм-21

Р.Р.Корпак _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор, О.В. Длугопольський

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 2021р.

Завідувач кафедри

_____ В.В. Козюк

Тернопіль-2021

АНОТАЦІЯ

Корпак Роман. Організаційна культура в забезпеченні ефективності змін на підприємстві – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю «Економіка», освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством» – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано наукові підходи щодо розуміння сутності поняття «організаційна культура». Виокремлено основні види організаційної культури. Досліджено теоретичні засади аналізу організаційної культури та її вплив на ефективність діяльності компанії. Визначено сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молочної продукції України. Розроблено пропозиції щодо підвищення рівня організаційної культури на підприємстві.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, ефективність, методи.

ANNOTATION

Korpak Roman. Organizational culture in ensuring change effectiveness in the enterprise- Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in "Economics", educational and professional program "Economics and Enterprise Management" - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2021.

The work proved scientific approaches to understanding the essence of the concept of "organizational culture". The main types of organizational culture. The theoretical basis of analysis of organizational culture and its impact on the efficiency of the company. The current state and prospects of development of the market of milk and dairy products of Ukraine are determined. Suggestions for improving the organizational culture of the company.

Key words: organizational culture, enterprise, efficiency, methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти дослідження організаційної культури як складової змін на підприємстві.....	6
1.1. Зміст та види організаційної культури	6
1.2. Аналіз літературних джерел щодо ролі організаційної культури в забезпеченні ефективності змін на підприємствах	11
1.3. Формування організаційної культури підприємства	14
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. Аналіз організаційної культури в забезпеченні ефективності змін у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	21
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молочної продукції України	21
2.2. Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю змін на підприємстві	25
2.3. Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	31
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. Стратегія трансформації організаційної культури як засіб підвищення ефективності змін на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	41
3.1. Проблеми формування організаційної культури для забезпечення якісних змін на підприємстві	41
3.2. Вплив рівня організаційної культури на ефективність діяльності підприємства	46
Висновки до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Організаційна культура може формуватись стихійно у процесі життєдіяльності підприємства або цілеспрямовано на основі стратегії його розвитку. Останнім часом персонал є найважливішим ресурсом для багатьох компаній, тому цілеспрямоване формування певної організаційної культури відповідно до стратегії розвитку стає для багатьох роботодавців одним з найважливіших завдань, оскільки розбіжність цілей, системи комунікацій між співробітниками може призводити до суттєвих проблем у розвитку бізнесу.

Організаційна культура безпосередньо пов'язана з комерційним успіхом підприємства. Підприємство буде успішним лише у випадку, якщо співробітники будуть розуміти важливість своєї роботи, відчувати, що їхній професійний рівень є пропорційний успіху компанії. На даний момент на ринку роботодавців існує дуже сильна конкурентна боротьба, і тому кваліфіковані фахівці мають можливість вибору підприємства. Мотивація співробітників, побудова відносин між співробітниками, принципи та методи робіт, що використовуються у діяльності компанії, все це є найважливішим фактором у боротьбі підприємств за кваліфікований персонал.

Теоретичні аспекти організаційної культури досліджувалися такими вітчизняними та закордонними науковцями й практиками, як: В. Буркель, В.Л. Гевко, А.А. Герасимчук, Т. Калініченко, В. Спивак, О. Харчишина, Г.М. Захарчин, І.А. Ігнатієва, М.І. Копитко, О.Ю. Красовська, О.М. Марченко, Х. Мольтке, Г.В. Осовська, Ю.І. Палеа, Л.І. Скібіцька, Л.М. Томаневич, Е.Х. Шейн, О.М. Шиян та інші.

Однак ця сфера управління підприємством вважається доволі новою, де досить часто проявляються недосліджені проблеми чи недоліки, систематичні зміни, тому поняття організаційної культури потребує більш детального

дослідження та аналізування для кращого розуміння, застосування та вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження змісту організаційної культури, пошук шляхів її удосконалення. Реалізація поставленої мети зумовлює необхідність вирішення сукупності наступних завдань:

—дослідити наукові підходи щодо розуміння сутності поняття «організаційна культура»;

—визначити види організаційної культури;

—дослідити теоретичні засади аналізу організаційної культури та її вплив на ефективність діяльності компанії;

—дослідити сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молочної продукції України

—провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

— розробити пропозиції щодо підвищення організаційної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку організаційної культури компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади оцінювання і вдосконалення організаційної культури компанії.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою даного дослідження є базові положення економічної теорії, наукові праці українських та закордонних вчених з питань формування організаційної культури компанії.

Інформаційною основою даного дослідження є законодавчі та нормативні акти України щодо врегулювання діяльності підприємств, статистичні дані Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Тернопільській області, матеріали періодичних видань, первинні документи та річні звіти ПрАТ «Тернопільський молокозавод», публікації вітчизняних та закордонних науковців за темою кваліфікаційного дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані компаніями з метою формування або ж удосконалення організаційною культури.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційного дослідження були представлені на III студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку сучасних підприємств» (15 травня 2021р., м. Тернопіль) та науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 28 жовтня 2021 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Зміст та види організаційної культури

Поняття «організаційна культура» досліджувалося багатьма науковцями, які частково трактували її загальне значення. Перші згадування про організаційну культуру були подані в таких науках, як соціологія, філософія, психологія. Самостійно перше трактування «організаційна культура» було запропоновано у XIX ст. у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Х. Мольтке. Він стверджував, що це – «...відносини в офіцерському середовищі» [23, с. 86-91].

Е. Шейн [48] пропонує розглядає «організаційну культуру» як комплекс базових припущень, винайдених, виявлених або розроблений групою для того, щоб мати можливість справлятися з питаннями зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Отже, такий комплекс повинен функціонувати довго та підтвердити свою спроможність, і як результат, він повинен передаватися наступним працівникам компанії як правильний приклад мислення і почуттів у відношенні до визначених проблем.

Варто відмітити, що проведений аналіз спеціальної літератури вказує на те, що не існує єдиного наукового підходу до визначення поняття «організаційна культура». Визначено, що закордоні та вітчизняні вчені використовують різні терміни для визначення сутності цієї категорії.

Аналізуючи наведені у таблиці 1.1 визначення, можна зробити такі висновки: 1) організаційна культура - це душа компанії, її неможливо змінити за короткий час; 2) організаційна культура є у будь-якій компанії і вона створює імідж компанії; 3) організаційна культура - це сукупність взаємовідносин та норм, матеріальних, духовних та соціальних цінностей які визнаються

працівниками підприємства. Вона відображає неповторність, індивідуальність компанії.

Таблиця 1.1

Узагальнені підходи до трактування терміну «організаційна культура»

Автори	Сутність поняття
Є. Внуков	«Організаційна культура - 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» [5].
М. Армстронг	«Організаційна культура - це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, що є притаманне всім співробітникам цієї компанії» [45].
Б.З. Мільнер, Ф.Ліс	«Організаційна культура - це сукупність цінностей, і принципів, які поділяються усіма співробітниками компанії, і тим самим дозволяє виділити (ідентифікувати) організацію у зовнішньому середовищі і досягти ефективної внутрішньої інтеграції» [17].
А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофєєв, М. Єрофєєв	«Організаційна культура є системою суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм 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» [37].
В. Співак	«Організаційна культура – 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» [42].
М. Семикіна	«Організаційна культура - 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» [43].
Д. Елдрідж, А. Кромбі	«Організаційна культура - 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» [32].

Головною метою організаційної культури є підвищення кадрового потенціалу персоналу та мотивація працівників до самоорганізації.

Рівень організаційної культури можна визначити за такими критеріями:

- зростання кількості розробок та пропозицій від працівників компанії;
- нагородження компанії відзнаками якості та наявність патентів, авторських прав та сертифікатів якості.

Дані критерії підходять більшості підприємств, однак у деяких ситуаціях потребують індивідуалізації, залежно від напрямку діяльності компанії.

Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що особливістю організаційної культури є вміння використовувати трудовий потенціал свого персоналу. Б.М. Генкін включає в трудовий потенціал такі частини, як здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [32, с.53].

Розглянемо деякі найвідоміші різновиди організаційних культур. Ці культури зазвичай класифікуються за кількома параметрами. На нашу думку, найточніший варіант їх класифікації подав американський дослідник В. Оучі, який виокремив такі види «організаційною культури як:

1. Ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин з орієнтацією на прибуток. Джерелом влади у межах такої культури є власність на ресурси.

2. Бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил та процедур. Джерелом влади тут є посада членів компанії.

3. Кланову культуру, що доповнює попередні. Її основу становлять внутрішні цінності компанії. Джерелом влади тут є традиції» [36].

Виходячи з таких обставин, як орієнтація культури на персонал чи матеріальні умови, з одного боку та відкритість та закритість – з іншого боку, виокремлюють такі її типи:

В. Оучі стверджував, що «Бюрократична культура характеризується регулюванням усіх сторін діяльності компанії з урахуванням документів, чітких правил, процедур; оцінки персоналу за формальними принципами та

критеріями. Джерелом влади, сконцентрованої в руках керівництва, є посада. Така культура гарантує людям стабільність, безпеку, позбавляє конфліктів»[36].

За визначенням Каращук Л.М. «Опікунська культура проявляється у сприятливому морально-психологічному кліматі, згуртованості людей, групових нормах та цінностях, неформальному статуті співробітників, їхній особистій активності, взаєморозумінні, гармонії відносин. Культура гарантує персоналу стабільність, розвиток, участь у справах компанії»[21].

Праксіологічна (гр. *praktikos* — практичний) культура базується на плануванні, порядку, раціональності, контролі за їх виконанням, оцінці діяльності персоналу. Головною фігурою є керівник, влада якого ґрунтується на посадових повноваженнях та глибоких знаннях. Він допускає можливість залучення всіх працівників до процесу управління. Все це забезпечує високу ефективність роботи[36].

Підприємницька культура підтримує дії, спрямовані зовні компанії та на перспективу, новаторство та творчу активність персоналу. Привабливість культури у тому, що вона гарантує задоволення потреб працівників у розвитку та вдосконаленні. Управління тут ґрунтується на упевненості у керівнику, його знаннях та досвіді, а також залученні персоналу до творчості [36].

В основі класифікації підприємницьких культур лежать способи отримання прибутку. Так, наприклад, американські дослідники Діл і Кеннеді виділили такі типи культур як [54]:

—Культура торгівлі яка властива насамперед торговим компаніям, які характеризуються швидким отриманням результатів та малим ризиком. Тут домінує прагнення короткострокового успіху, який багато в чому залежить не так від величини, як від кількості угод, стійкості контактів, розуміння потреб ринку. Для таких організацій характерна взаємна підтримка співробітників.

—Культура вигідних угод властива компаніям, які займаються біржовою діяльністю. Для неї також характерна націленість на швидке отримання грошей за умов спекуляції та високого фінансового ризику.

—Адміністративна культура властива великим підприємствам і навіть державним установам. Вона ставить на головне місце не стільки прибуток або гучний успіх, як мінімізацію ризику, стабільність, безпеку.

—Інвестиційна культура великих фірм і банків підтримує бізнес з високим ступенем ризику, пов'язаний з великими капітальними вкладеннями на тривалий термін в умовах невизначеності, де неможлива швидка віддача. Більшість рішень тут приймається централізовано з урахуванням ретельної перевірки, бо від кожного залежить майбутнє фірми. Це вимагає від співробітників досвіду, авторитету, спільного обговорення варіантів дій.

Однією з форм прояву культури організації є її імідж, тобто репутація, добре ім'я, образ, що складається у клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів чи не успіхів компанії.

Мета створення іміджу полягає не у здобутті компанією популярності, а у забезпеченні позитивного ставлення до неї. Основою іміджу є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність. Імідж динамічний і може змінюватися під впливом обставин нової інформації. Він створюється цілеспрямованими зусиллями і від кожного працівника. Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, фактором довіри до неї та її товару, а отже, є умовою її розвитку.

Високий рівень організаційної культури позитивно впливає на всі сторони діяльності компанії — забезпечує необхідну якість товарів та послуг; необхідний рівень ділових контактів та формує її зовнішній імідж.

Сучасний менеджмент потребує формування високої організаційної культури. Насамперед потрібно визначити, який тип культури необхідний для компанії. Вибравши його, потрібно всебічно дослідити рівень культуру, що вже сформувався та побудувати план перетворень організаційної культури відповідно до задалегідь поставленої мети та залучити до дій персонал компанії. Співробітникам необхідно пояснити та обґрунтувати вигоди, які принесе освоєння нового типу культури. Потрібно задалегідь налаштуватись на те, що процес перетворень буде довгим. Свідомість персоналу, як носіїв

культури, піддається змінам. Діяльність керівництва підприємства у сфері підвищення організаційної культури призведе до збільшення його прибутку.

1.2. Аналіз літературних джерел щодо ролі організаційної культури в забезпеченні ефективності змін на підприємстві

Один із чинників, який суттєво впливає на ефективну діяльність будь-якої компанії, визначає її адаптивність до змін зовнішнього середовища та внутрішню єдність, здатність витримувати конкуренцію і забезпечувати ефективні зміни у діяльності – організаційна культура.

Існує безліч факторів, які впливають на організаційну культуру компанії. Варто відмітити такі фактори як: політичні, економічні, соціальні, міжнародні та чинники конкуренції. У загальному вигляді фактори, що впливають на організаційну культуру, можна розділити на:

- фактори зовнішнього середовища;
- фактори внутрішнього середовища.

Чинники організаційної культури визначають якою вона буде. Із зміною чинників змінюється і культура компанії. Зовнішні чинники не піддаються управлінню компанією, проте вона має вплив на внутрішні фактори. Внутрішні фактори можна розділити на такі категорії [32]:

- загальноорганізаційні фактори;
- фактори управління;
- фактори персоналу.

Необхідно відзначити, що в межах діяльності, спрямованої на забезпечення внутрішньої інтеграції та формування певного внутрішнього середовища компанії, необхідно провести аналіз впливу специфіки її діяльності на персоналу, норми та правила поведінки всіх працівників поза та всередині організації.

Культура компанії зазнає постійних змін таких, як зміни у зовнішньому середовищі. Усе це впливає на ефективність діяльності підприємства.

Ефективність компанії - оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку [15]. Також варто відзначити, що одним з найважливіших факторів, здатних створити гнучку та ефективну виробничу систему, є організаційна культура підприємства, тому що саме вона визначає, яким чином досягаються результати його діяльності, зумовлюючи зміну співвідношення між обсягом виробництва та витратами.

Правильно сформовану організаційну культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи компанії та окремих її членів на досягнення поставленої мети та досягнення результатів у рамках обраної місії.

Організаційна культура - найважливіший інструмент менеджменту. Вона характеризується як цінність, яка потрібна для ведення та розвитку бізнесу.

Вплив організаційної культури на показники діяльності компаній досліджували багато як вітчизняних, так і закордонних науковців. Деякі закордонні вчені пов'язують ефективність діяльності підприємств із силою культури.

У таблиці 1.2 розглянуто вплив організаційної культури на забезпечення ефективних змін у діяльності підприємств.

Таблиця 1.2

Вплив організаційної культури на ефективність змін у компанії

Автор	Сутність дослідження	На чому робиться акцент?
Р. Кантер	У своїх дослідженнях організаційних змін показав, що підприємства з прогресивнішою практикою використання людських ресурсів за показниками ефективності виробничого процесу обганяють ті підприємства, де ця практика була менш прогресивною [38].	Людські ресурси

Продовження табл. 1.2

Д. Мак Грегор	У своїй роботі «Людська сторона компанії» стверджував, що більшість менеджерів неправильно сприймають та оцінюють значення тих, хто працює на них. Можна сказати, що він був одним із перших, хто запропонував практичні рекомендації щодо формування організаційної культури підприємства [7].	Персонал
Хоторнський експеримент для Western Electric Company	Результати цього дослідження вказують на важливість культури робочих груп. Особливо звернув увагу на важливості норм, що зумовлюють зростання продуктивності праці персоналу підприємства та їх ставлення до керівництва [38].	Культура робочих груп
С. Арджіріс	Рекомендував керівникам формувати певний клімат усередині підприємства, де проблеми можуть вільно виноситися на розгляд всього колективу, де працівників розуміють та сприймають як особистість. Такі дії, на його думку, сприяють підвищенню продуктивності праці [6].	Клімат усередині компанії
У. Оучі	Досліджуючи у своїй роботі «Теорія Z» залежність між залученням працівників у трудовий процес та результатами діяльності підприємства, дійшов висновку, що залучені до трудового процесу працівники – ключ до зростання продуктивності [36].	Залучені до трудового процесу працівники.
Д. Кравець	Розширив відкриття Р. Кантера, стверджуючи, що практика управління, де заохочується участь, автономність та творчий підхід, тісно пов'язана з об'єктивними показниками ефективності діяльності підприємства [7].	Участь, автономність та творчий підхід.
П. Вейл	У своїй роботі «Мистецтво менеджменту» він зазначив: «Стає зрозумілим, що вся структура організаційної культури значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства, в якій зацікавлене керівництво». Він стверджував, що організаційну культуру підприємства слід розглядати як інструмент управління» [46].	Структура організаційної культури.
Г. Хансен	Зіставив вплив рівня організаційних елементів внутрішнього середовища та займаної організацією позиції на ринку і виявив, що внутрішні чинники є сильнішими передумовами зростання, ніж позиція підприємства на ринку [37].	Внутрішні фактори

Продовження табл. 1.2

Л. Аргоут	Дотримується думки, що організаційна культура впливає на якість [37].	Якість
Д. Коттер, Д. Хескет	Вважає, що добре розвинена культура позитивно впливає на ефективність виробництва. Вони використовували під час аналізу такі критерії ефективності підприємства, як: середньорічний приріст чистого доходу; рентабельність інвестиційних вкладень; середньорічний приріст біржового курсу за 12 років [49].	Координація, контроль та єдність цілей.

Дослідження даної проблематики показало, деякі вчені пов'язують ефективність діяльності підприємств із «силою» організаційної культури. Кожен автор при цьому, по-своєму, виділяє елементи з яких має формуватись організаційна культура та визначає її вплив на ефективність змін у діяльності компанії.

1.3. Формування організаційної культури підприємства

Для того, щоб сформувати організаційну культуру, потрібно розглядати підприємство не лише з позиції техніко-економічного аналізу, але як соціальну складову. На основі проведеного дослідження літературних джерел з питань досліджуваної проблематики нами запропоновано такі основні етапи побудови організаційної культури підприємства.

Значні проблеми виникають на етапі, що передбачає дослідження культури компанії, через те, що нещодавно почали вивчати і освоювати теорію менеджменту організаційної культури (рис. 1.1).

Проблеми які впливають на формування організаційної культури компанії [32]:

- слабка теоретична розробленість певних проблем у сфері організаційної культури;

- нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища в процесі формування організаційної культури;
- немає чітких меж визначення організаційної культури, тобто вона включена до різних складових цілісної структури підприємства;
- обмежені можливості у сфері різних публікацій щодо надання результатів досліджень, пов'язані з конфіденційним характером цієї інформації.



Рис. 1.1. Етапи процесу формування та удосконалення організаційної культури компанії

Подолати вищезазначені проблеми не завжди можливо. Тому виникають такі наслідки:

- поверхнева інтерпретація, що призводить до значних переміщень у культурі організації;

- одностороння інтерпретація (без урахування специфіки та наявності внутрішніх субкультур), яка посилює головні організаційні протиріччя, що виникають між колективними та індивідуальними цілями;

- хибна інтерпретація, що створює значний дисбаланс у сфері розвитку всього підприємства.

Результати, які отримують у процесі дослідження організаційної культури, є найважливішим етапом для формування культури компанії, і навіть є важливими передумовами успішної зміни культури. Однак, якщо виникають негативні ефекти та посилюється їх вплив, то здійснення наступних етапів недоцільне. По-перше, варто визначити «Що являє собою організаційна культура?» і «Яку організаційну культуру ми хотіли б отримати при сприятливому перебігу обставин?».

Отже, коли компанія проведе порівняльний аналіз бажаного (ідеального) стану організаційної культури з тим, що має на даний момент (фактичний), тоді можна планувати будь-які інші дії.

Таким чином, існуючу організаційну культуру необхідно досліджувати за допомогою різних емпіричних методів. Найпоширенішими емпіричними методами дослідження, що застосовуються в цьому випадку, є: анкетування, інтерв'ю, непрямі методи, дослідження документів, вивчення вже існуючої практики управління, а також вивчення певних традицій, правил, ритуалів та церемоній, що склалися на підприємстві.

За результатами проведення дослідження культурного середовища підприємства необхідно знайти рішення наступних завдань:

1) формулювання та усвідомлення основних пріоритетів, цінностей, які покликані постійно підтримувати перспективну організаційну стратегію;

2) визначити, які саме культурні цінності можуть перешкоджати чи сприяти реалізації певних стратегічних завдань та цілей підприємства;

3) виявлення відповідностей між організаційною культурою, що склалася, та стратегією розвитку компанії, яка ухвалена керівництвом.

Розвиток і формування організаційної культури будь-якого підприємства відбувається у конкретному соціальному та виробничому середовищі, тобто під впливом певних вимог ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, враховуючи також інтереси компанії. Сьогодні є неможливим створення успішно працюючого підприємства, якщо воно буде не здатне до різної адаптації при всіляких змінах зовнішнього середовища, а також не матиме важливих властивостей маневреності та гнучкого реагування на різні вимоги ринку. Однак, у кожному підприємстві є свій внутрішньо-організаційний клімат, внутрішній простір, закони та принципи взаємодії, а також фірмовий підхід до вирішення різних завдань інтеграції. Таким чином, при розробці організаційної культури формуються цілі, завдання та сфера діяльності організації у напрямку зовнішньої та внутрішньої адаптації.

Багато компаній в останні роки дійшли висновку, що необхідно дотримуватись деяких орієнтирів, що дають можливість підтримувати в компанії високий рівень організаційної культури [32]:

1. Відбір та соціалізація – передбачає наявність сумісності між потенційним працівником та сформованою в компанії організаційною культурою. Для досягнення поставленої мети найчастіше використовують тестування та співбесіду з потенційними співробітниками.

2. Навчання персоналу – найбільш значуще у розвиток організаційної культури. З точки зору бізнесу організаційна культура – це політика компанії, її життєдіяльність, система пріоритетів, захист цінностей, мотивація, що загалом формує цілий набір прийомів та методів, націлених на вирішення проблем зовнішньої адаптації компанії та внутрішньої інтеграції до неї працівників. Саме за допомогою навчання зазначені фактори можуть набути статусу пріоритетних.

3. Організаційні структури – орієнтовані на підтримку організаційної культури на підприємстві. Завдяки їм формуються відносини працівників всередині компанії, а також взаємодія організації із зовнішнім середовищем.

Структура в обов'язковому порядку має бути гнучкою, націленою на адаптивні зміни.

4. Оформлення фізичного середовища – це приміщення підприємства, обстановка, облаштування робочих місць співробітників та місць їх відпочинку, що насправді можна назвати матеріальними цінностями компанії. При цьому важливий той факт, що вони повинні поєднуватися з організаційною культурою компанії та повністю відповідати їй.

5. Відносини індивід-колектив – передбачає турботу колективу про запити індивідуума, та вимагати беззастережного підпорядкування. Індивідуалізм – це дія людини у власних інтересах, тоді як колективізм – це невідривне співіснування людини з колективом.

6. Відносини до влади – це нерівноправність щодо влади, що визнається цілком допустимим у компаніях із високою організаційною культурою. Нерівноправність притаманне всім культурам у зв'язку з тим, що воно зумовлено безпосередньо ієрархією верств у самій компанії.

7. Ставлення до невизначеності – це властиво виключно культурним і високоорганізованим компаніям, які прагнуть уникнути непередбачених ситуацій, які провокують невпевненість самої компанії. У цьому сама невизначеність сприймається з розумінням[32].

Також важливим є той факт, що компанія, яка прагне вийти на міжнародний ринок, змушена дотримуватись певних корпоративних цінностей, які переважають у закордонних партнерів, впроваджуючи їх у середовище нашої держави. Ще один приклад – це конфлікт між цінностями, які переважають у зовнішньому середовищі компанії та внутрішньою її культурою, який формується у разі, коли підприємство має стрімкі темпи розвитку, тому робить набір нових співробітників у кількості, яка перевищує в рази чисельність вже наявного в компанії персоналу.

Що стосується проблем, коли відбувається об'єднання кількох компаній, які мають різні організаційні культури, тоді спостерігається досить тривалий початковий етап формування толерантного ставлення до цінностей об'єднаних

компаній та освоєння нових правил поведінки. Наступним етапом у цій ситуації є формування нової організаційної культури, яка буде прийнятною для пріоритетного числа співробітників, при цьому обов'язковою умовою буде включення до цієї культури цінностей двох попередніх культур, що у свою чергу дозволить набагато швидше адаптуватися до нових правил та цінностей. Деякі труднощі можна подолати у процесі вироблення основ нової організаційної культури. Однак у випадку, якщо у компанії працюють співробітники різних національностей тоді ж основою їхніх особистих цінностей є їх національна культура.

У процесі формування та зміни організаційної культури керівництву необхідно враховувати фактори, які мають вплив на нею. Організаційна культура є важливим фактором ефективності діяльності компанії, і правильно сформульовану та побудовану організаційну культуру слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи компанії та окремих її членів на досягнення поставленої мети та досягнення результатів у межах обраної місії.

Висновки до розділу 1

Досліджено сутність поняття «організаційна культура». Узагальнено основні підходи щодо трактування поняття «організаційна культура». Виокремлено та охарактеризовано основні фактори, які мають вплив на формування організаційної культури компанії, а саме: політичні, міжнародні, соціальні і чинники конкуренції.

Розглянуто найвідоміші види організаційних культур. Доступний варіант класифікації подав американський науковець В. Оучі, який запропонував для розгляду такі види організаційною культури як: ринкову; бюрократичну та кланову.

Запропоновано такі етапи побудови організаційної культури компанії як:

1.Формування мети діяльності підприємства, його стратегії, основних завдань та цінностей.

2. Дослідження існуючої організаційної культури. Визначення стану відповідності існуючої організаційної культури стратегії розвитку компанії

3. Проведення організаційних заходів щодо формування, розвитку та закріплення бажаних цінностей

4. Спрямування дій на організаційну культуру підприємства з метою усунення негативних цінностей

5. Оцінка ефективності впливу на організаційну культуру підприємства та внесення додаткових коректив.

Доведено, що високий рівень організаційної культури має позитивний вплив на всі сторони діяльності та розвитку компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку молока та молочної продукції України

Ринок молока та молочних продуктів є однією із найважливіших складових агропродовольчого ринку України. Від його розвитку залежить забезпечення населення життєво необхідними продуктами харчування, які виробляються з молока.

Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. стверджують, що «на функціонування молочного ринку впливає ряд чинників: стан виробництва, ринкова інфраструктура, дієвість ринкових механізмів, платоспроможність споживачів. Оскільки кон'юнктура на ринку молока постійно змінюється, виникає потреба періодично аналізувати поточну ситуацію та перспективи його розвитку» [4].

Необхідно відзначити, що за умов розвитку ринкових відносин значної уваги потребує питання просування молочної продукції вітчизняних підприємств на споживчій ринок.

Сучасний ринок молочних продуктів в Україні є дуже різноманітним та висококонкурентним. Основними аспектами, які характеризують і впливають на стан ринку молока та молокопродуктів, можна визначити такі:

- забезпечення якісною сировиною ;
- використання наявних то придбання інноваційних виробничих потужностей для переробки сировини;
- обсяг виробництва продукції в асортименті і;
- визначення рівноважних обсягів виробництва і споживання молочної продукції.

Особливою рисою ринку молочної продукції в Україні є той факт, що основу ринку становлять товари вітчизняного виробництва. Частка імпорту є незначною, так у 2018 році вона склала 1,96% у натуральному вираженні [29].

За даними Державної служби статистики «за перше півріччя 2019 року в Україні було вироблено 1 млн т молочної продукції, а у червні – 186,6 тис. т. У структурі готової продукції найбільшу частку займає молоко та вершки різних видів і жирності – 488 тис. тонн, що складає 48,2%. Друга позиція у частці виробництва готової молочної продукції належить групі кисломолочних продуктів – йогуртам, кефірам, сметані тощо – 20,8%. Їх у цей період було вироблено 210,3 тис. тонн. Це на 1,2% більше, ніж у 2017 році – 207,9 тис. тонн.»[29]. «Третю сходинку за обсягами виробництва розділили морозиво та сири. Так, морозиву належить 9,6% виробництва із загальною кількістю 97,3 тис. тонн, що відповідало аналогічному періоду минулого року. Але виробництво сирів з їх часткою 9,5% продемонструвало падіння до 96,4 тис. тонн (-3,9%), порівняно з минулим роком – 100,3 тис. т. Найбільшого скорочення виробництва зазнали тверді сорти – -8,6%, до 43,4 тис. тонн, порівняно з минулим роком – 47,5 тис. т. Також скоротилося виробництво плавленого сиру до 13,5 тис. тонн (-1,8%). Стабільним залишилося лише виробництво свіжих неферментованих та кисломолочних сирів – 35,9 тис. тонн (+0,4%). Прогноз щодо виробництва сиру залишається негативним»[35]. Така ситуація спричинена «постійно зростаючим впливом на внутрішній ринок імпортової пропозиції якісних сирів і за конкурентною ціною з ЄС, передусім з Польщі. Допомогти поживити виробництво сирів могла б зовнішня торгівля, проте вона в цьому році демонструє лише спад і не останню роль у цьому відіграє дефіцит сировини у переробці»[29].

Скорочення виробництва було також відмічено на ринку основних експорто-орієнтованих продуктів – масла, сироватки, сухого знежиреного молока, казеїну. Таку ситуацію розглядають як наслідок обвалу ціни на масло на світових ринках та збільшення пропозицій з боку ЄС – одного з найбільших

світових виробників цього продукту, тож національні виробники були змушені скорочувати виробництво [29].

Тенденція які спостерігаємо відносно скорочення обсягів виробництва молочної продукції за 2019 рік пояснюється нестачею сировини(молока). На молокопереробні компанії у 2019 році надійшло 1, 97 млн. тонн молока, тобто на 8% менше, ніж у 2018 році – 2,14 млн. тонн. Проте варто відмітити, що збільшилась частка молока «екстра» гатунку. На початку 2019 року на переробку надійшло на 18, 3% більше, ніж за попередній період 2018 року. Постачальниками якісного молока є виключно фермерські господарства України [4].

Такі зміни у структурі можуть бути пов'язані з тим, що 12 липня 2019 року в Україні набрав чинності «наказ Міністерства аграрної політики і продовольства, згідно з яким затверджуються нові вимоги до безпечності і якості молока і молочних продуктів. Даний документ повинен уніфікувати вказані українські та європейські вимоги, врегулювати значення основних мікробіологічних показників, адаптувати технологічні вимоги до сучасних реалій і скасувати застарілі норми у цій сфері» [29]. Такі вимоги будуть впливати на підвищення якості виробництва молока «вищого сорту» та збільшення обсягів його реалізації.

Ринок молочних продуктів відносять до числа конкурентних – кількість великих гравців близько 10-15 і більше 200 малих підприємств. Така кількість компаній призводить до того, що ринок молочної продукції є досить «подрібненим», проте з-поміж найбільших компаній слід відзначити такі:

- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»);
- АТ «Молочний альянс» (ТМ «Яготинське»);
- ТОВ «Молочна компанія Галичина» (ТМ «Галичина»);
- «Юнімілк» (ТМ «Простоквашино»);
- «Вімм-Білл-Данн Україна (ТМ «Слов'яночка»);
- «ПрАТ «Комбінат Придніпровський» (ТМ «Злагода»);

- ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія»);
- ТОВ «Люстдорф» (ТМ «Селянське»);
- Терра Фуд (ТМ «Ферма»);
- Danone» (ТМ «Активія») та інші [29].

Великі компанії досить швидко реагують на запити споживачів. Зниження споживання продукції преміум-брендів призвело до перегляду портфелів брендів і розширення позицій дешевих брендів або додавання до асортименту сімейної упаковки, які дозволяють економити; або зменшення упаковки (ТМ «Яготинське», ТМ «Селянське») та ін.

Виробники розширюють свої портфелі, створюючи нові продукти з молочною або кисломолочною основою, додаючи «корисність» продукту. На сьогодні можна виділити основні світові тренди розвитку асортименту молочної продукції:

1. Здорове харчування. У структурі внутрішнього споживання спостерігається тенденція до переходу на здорове й якісне харчування, що підсилює популярність продуктів без використання консервантів і інших добавок. Варто зазначити, що споживачі ринку молочної продукції мають можливість вибору натуральних продуктів, тому успішний бренд має забезпечити якість і максимальну природність продукту [4].

2. Збільшення попиту на безлактозну продукцію. Варто зазначити, що за останні роки динамічно розвивається ринок молочної продукції (особливо молочної продукції без лактози). Такий попит зумовлений значною кількістю споживачів, які не сприймають лактозу. Отже, у США таких споживачів понад 5%, у Європі понад 10% та у Китаї 90%. Пропозиція безлактозної продукції стає все більш диверсифікованою. У США виробляється 29% всієї безлактозної продукції, яка споживається у всьому світі. Середньорічне зростання даного ринку становить 7% [29].

3. Збільшення сектора «рослинного молока». Прогнозні данні стверджують, що сегмент виготовлення рослинних аналогів молока буде рости і робити тиск на сектор традиційної молочної продукції. Впровадження таких

інновацій у харчовий комплекс споживачів вже помітний у розвинених країнах, зокрема у США (штат Каліфорнія). Там частина молодого населення відмовилися від класичних молочних продуктів. Підприємствам харчової промисловості доведеться більше дослідити споживчі переваги безлактозних продуктів. Зокрема сконцентрувати увагу на продуктах з додатковою користю для організму, збагачені вітамінами і мікроелементами [4].

Отже, вагомий виклик виробникам традиційної молочної продукції робить тренд модних тенденцій здорового харчування. Від того, як учасники ринку молока та молочної продукції зможуть адаптуватися до нестійких умов функціонування і відкрити для себе нові перспективи, перш за все на експортних напрямках, буде залежати динаміка дальшого розвитку даної галузі.

2.2. Оцінка зв'язку між організаційною культурою та ефективністю змін на підприємстві

Ринок молока та молочної продукції можна сьогодні характеризувати як достатньо насичений. На ринку представлений різноманітний асортимент молочної продукції від різних виробників України.

В Тернопільській області сьогодні функціонують такі компанії як ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Бучацький сирзавод», ПАТ «Борщівський сирзавод», ПП «Альма-Віта», ТОВ «Цебро», ТОВ «Кременецьке молоко», ПП «Чортківсир» та багато фермерських господарств. Найбільшу частку у випуску молочної продукції займає ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Історія діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розпочалась ще у 1957 році. Потужності підприємства розширювались з кожним роком. Сьогодні підприємство переробляє понад 250 тонн молока.

Досліджуючи виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було встановлено, що підприємство за день виготовляє понад 30

тонн різних видів молока та молочної продукції, а саме: йогурти в асортименті, молоко, кефір, сир кисломолочний та масло. Асортимент та номенклатурний ряд продукції компанії досить різноманітний і досліджений попитом споживачів.

Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» налічує понад сорок найменувань, які поділено на такі номенклатурні позиції:

— продукція кисломолочна (сир кисломолочний, кефір в асортименті, йогурти в асортименті, йогурти збагачені лактозою, кефір з додаванням йодованого білка);

— продукція лінії «Гармонія» (молоко пастеризоване 3,4%; 2,5% жирності реалізовується під ТМ «Казкове», молоко пастеризоване 2,5%, 1,5% жирності, яке збагачене вітамінами і лактозою реалізовується під ТМ «Молокія»);

— масло різної жирності: 72,5% та 82,5 % (фасоване у фольгу та папірамент), масло вагове (10 кг).

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є лідером регіонального ринку молока та молочної продукції. Керівництво акціонерного товариства надає достатньо увагу процесу формування та розвитку корпоративної культури, оскільки вона має безпосередній вплив на соціально-економічний аспект діяльності підприємства. На рис. 2.1 відображено вплив організаційної культури на діяльність підприємства.

Організаційна культура має вплив на забезпечення іміджу досліджуваного підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності. Продукція компанії реалізовується під ТМ «Молокія». Головною стратегією діяльності компанії та особливою конкурентною відмінністю є виробництво тільки натуральної молочної продукції без застосування різних рослинних домішок, консервантів та стабілізаторів. Оскільки продукція компанії має досить короткі терміни зберігання - це є вагомий аргумент щодо вибору ринків збуту та налагодження логістичної складової діяльності фірми. Власне тому, компанія працює над

питанням оновлення транспортного парку підприємства. Постає питання придбання додаткових вантажних автомобілів із холодильними установками, що забезпечить безперебійну доставку продукції до торгової мережі у різних областях України, навіть дуже віддалених від м. Тернопіль.

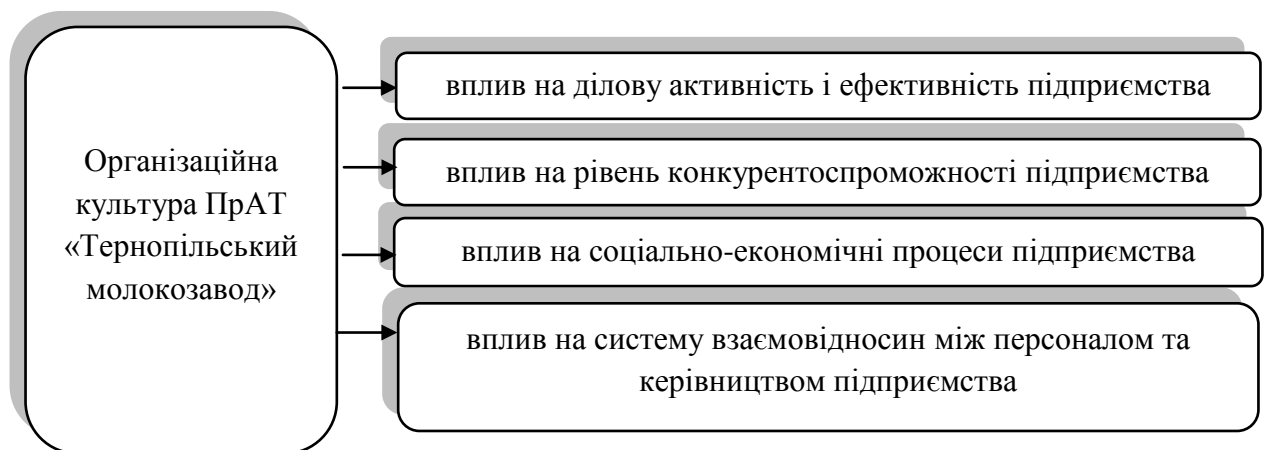


Рис. 2.1. Вплив організаційної культури на діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Варто відмітити, що у деяких областях України ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має філії, які забезпеченні професійними кадрами, сучасним холодильним обладнанням, транспортом, що дозволяє вчасно забезпечити населення свіжою і якісною продукцією. Збутова діяльність компанії удосконалюється з кожним роком, оскільки виклики ринку вимагають змін не тільки в асортименті продукції, але й у доставці її до споживача.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з кожним роком розширює ринки збуту своєї молочної продукції. У 2019 році структура ринку збуту компанії мала такий вигляд: Тернопільська (20%), Вінницька (8%), Волинська (5%), Закарпатська (6%), Івано-Франківська (10%), Львівська (30%), Рівненська (11%), Хмельницька (4%), Чернівецька (5%), Житомирська (4%).

Протягом останніх 20 років ПрАТ «Тернопільський молокозавод» збільшує виробничі потужності, нарощує обсяг виробництва молочної

продукції та удосконалює її асортимент. Такі зміни впливають на обсяг попиту споживачів. Варто зазначити, що попит має тенденцію до зростання.

Основні показники виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства за 2016-2019 роки представимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники виробничо-господарської діяльності
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2019 роки**

Показники	Роки				Відхилення 2019 / 2016
	2016	2017	2018	2019	
Чистий прибуток, тис. грн.	13172	42550	34807	-33803	-46975
Рентабельність продукції, %	20,8	23,9	30,1	–	–
Загальна чисельність персоналу, чол. в т.ч. робітники, чол.	1286	1450	1432	1494	208
	1082	1216	1206	1252	170
Валовий прибуток тис. грн.	202028	294174	261596	247359	45331
Інші операційні доходи, тис. грн., тис.грн.	8722	5501	2579	2666	-6056
Адміністративні витрати, тис. грн.	36094	39421	34643	44162	8068
Витрати на збут, тис. грн.	119465	164214	113921	161446	41981
Інші операційні витрати, тис. грн.	14810	15618	36869	38388	23578
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	40381	80422	78742	6029	-34352
Фінансові витрати, тис. грн.	20483	26954	30503	36904	16421
Інші витрати, тис.грн.	3532	1016	6478	3978	446
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	16366	52452	43245	-33862	-50228
Витрати з податку на прибуток, тис. грн.	3194	9902	-8438	59	-3135

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок про те, що основні техніко-економічні показники діяльності компанії за 2016-2019 роки мають тенденцію до покращення. Показник чистого доходу від реалізації продукції збільшився у 2019 році порівняно з 2016 роком на 580376 тис.грн., проте спостерігається зростання показника собівартості реалізованої продукції на 535045 тис. грн. Така ситуація спричинена зростанням цін на сировину, матеріали та тару, що призвело до збитків на суму 33803 за звітний рік.

За показниками табл. 2.1 можна стверджувати, що величина інших операційних доходів підприємства знизилась на 6056 тис. грн., а показник адміністративних витрат зріс на 8068 тис. грн. У 2019 році спостерігалось зростання показника витрати на збут на 41981 тис. грн. у порівнянні з показником 2016 року. Такі тенденції призвели до зниження фінансового результату підприємства від операційної діяльності на 34352 тис. грн. Також мало місце зростання рівня фінансових витрат та інших витрат на 23578 тис. грн. та 446 тис. грн. У 2019 році фінансовий результат до оподаткування зменшився на 17496 тис. грн. відносно показника 2016 року.

На протязі 2016-2019 років чисельність всього персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зменшилась на 208 особи та кількість робітників на 170 осіб. Такі зміни у чисельності персоналу спричинені із розширенням асортименту та збільшенням обсягу виробництва.

Результати аналізу діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016-2019 років свідчать про те, що підприємство працювало ефективно, проте не отримало чистого прибутку. Керівництво підприємства планує збільшити виробничі потужності та нарощувати обсяги виробництва молочної продукції, виходити на нові ринки збуту та залучати додаткові фінансові потоки.

Сировиною базою для підприємства служать фермерські господарства Тернопільської, Хмельницької, Івано-Франківської області, Львівської та Рівенської областей. Варто відмітити, що підприємство повністю забезпечене якісною сировиною (молоком). Більшу частину молока як сировини забезпечують сільськогосподарські кооперативи і невеликі приватні

підприємства (60%), а решту - молокозавачі (40%). Показники таблиці 2.2 відображають тенденцію щодо збільшення обсягів заготівлі і переробки сировини(молока).

Таблиця 2.2

**Обсяги заготівлі молока ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
за 2014-2019 рр. [78]**

Сировина	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Роки						
Заготівля молока, тони	42000	55000	70000	90000	105000	115000
Динаміка росту, %	100	131	167	214	250	274

Продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» користується попитом серед споживачів, оскільки є якісною та натуральною. Підприємство щорічно нарощує обсяги виробництва своєї продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні показники виробництва продукції ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за 2014-2019 рр. [78]**

Продукція	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Творожні вироби, тон	420	470	520	650	1000	1200
Динаміка росту, %	89	100	111	138	213	255
Цільномолочна продукція, тис.тон	15,46	21,08	27,95	35,45	41	43,8
Динаміка росту, %	100	204	463	759	944	1093
Масло вершкове, тон	520	600	800	850	950	1000
Динаміка росту	100	115	154	163	183	192
Субхарчова продукція, тонн	650	1300	1800	3500	4300	4400
Динаміка росту, %	100	100	138	269	331	338
Дохід на 1 кг сировини, грн.	2,65	2,75	2,91	3,00	3,07	3,10
Динаміка росту, %	100,0	103,8	109,8	113,2	115,8	117,0

Варто зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснив впровадження у виробництво продукції з лікувально-профілактичними властивостями. Така продукція містить такі активні компоненти як: лактозу, йод, корисну мікрофлору, залізо. Інноваційна продукція має особливий попит на ринку молочної продукції України і зокрема Тернопільського регіону.

Сьогодні досліджуване молокопереробне підприємство потребує додаткових фінансових інвестицій для розширення виробничих потужностей та створення інноваційної продукції.

2.3. Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Аналіз фінансових показників підприємства - це один із методів оцінки його стану та перспектив розвитку. Він виступає основою стратегічного планування та надає можливість керівникам підприємства виявити ресурси та спланувати напрями його розвитку. Аналіз фінансових коефіцієнтів проводиться з метою визначення оптимальних шляхів досягнення цілей підприємства, таких як підвищення ділової активності – оборотності активів, забезпечення ліквідності та фінансової стійкості, збільшення прибутковості підприємства [15].

На основі опрацьованих джерел можна виокремити такі показники для оцінки ліквідності компанії як «коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; показник чистого оборотного капіталу (його наявність і величина свідчать про можливість підприємства забезпечувати свої зобов'язання і розвивати подальшу діяльність» [15].

Коефіцієнт поточної ліквідності (загальної ліквідності, коефіцієнт покриття боргів). Такий показник надає загальну оцінку ліквідності активів підприємства, вказуючи «скільки гривень поточних активів підприємства

приходиться на одну гривню поточних зобов'язань. Критичне значення цього показника становить - 2»[13].

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) розраховують за формулою [15]:

$$\text{Коеф. пот. ліквідності} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Даний показник враховує якість оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховують за формулою [14]:

$$\text{Коеф. швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

В економічній літературі подано орієнтовне нижнє значення цього коефіцієнта - 1, однак таке «оцінювання має умовний характер (наприклад, у роздрібній торгівлі цей коефіцієнт невисокий, тому що велика частина коштів вкладена в запаси)»[15].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норма грошових резервів) вказує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути негайно погашена. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховують за формулою [16]:

$$\text{Коеф. абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Нормативне значення даного коефіцієнта повинно бути не менше 0,2 - 0,25.

На основі звітних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019 рік ми здійснили розрахунок показників ліквідності та подали їх значення у таблицю 2.4.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2019 рік коливається в межах нормативних значень, тобто підприємство має резерви сплатити поточні зобов'язання за умови вчасного розрахунку з дебіторами і така ситуація спостерігається протягом досліджуваного періоду, на що вказує динаміка коефіцієнта.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за
2018-2019 рр.**

Показники Роки	2018	2019	Відхилення, +/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,08	1,03	-0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,03
Чистий оборотний капітал (тис.грн)	17191	8029	-9162
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,69	0,01

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (який на кінець 2019 р. склав 0,03 при нормативному значенні 0,2-0,35) вказує на нездатність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Отже, можна зробити висновок про те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» не має додаткових грошових засобів на покриття невідкладних зобов'язань. Такі обставини склались через нестачу обігових коштів, які мали бути направлені на розвиток компанії та на погашення її неліквідних активів.

Усі фінансові показники знаходяться переважно в межах норми. Показник абсолютної ліквідності знаходиться нижче значення нормативного показника. Це умотивовано тим, що компанія усі вільні фінансові засоби направила у виробничий процес. Отже, ситуація з фінансовими ресурсами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є досить стабільною.

Дослідження фінансової стійкості компанії можна здійснити на основі таких показників, як:

- коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу);
- коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації позикового капіталу)
- коефіцієнт співвідношення позикового та/або власного капіталу.

На основі опрацьованих джерел сформовано методологічний матеріал щодо дослідження фінансової стійкості компанії (табл. 2.5). Така методика може бути використана для аналізу діяльності будь якої компанії.

Користуючись методикою, яку наведеною у таблиці 2.5 та звітними даними компанії, проведемо розрахунок та оцінку показників фінансової стійкості. Результати аналізу подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.5

**Розрахункова таблиця показників фінансової
стійкості компанії[33; 34]**

Показник	Розрахунок показника
<i>Показники структури джерел формування капіталу</i>	
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу
Коефіцієнт фінансового ризику	Позичковий капітал / Власний капітал
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/ Позичковий капітал
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал та довгострокові зобов'язання
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позичковий капітал / Валюта балансу
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання / Позичковий капітал
<i>Показники стану оборотних активів</i>	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / Запаси
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти / Оборотні активи
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Грошові кошти / Власні оборотні кошти
<i>Показники стану основного капіталу</i>	
Коефіцієнт майна виробничого призначення	Основні засоби та оборотні виробничі фонди/ Валюта балансу
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	Основні засоби/ Валюта балансу
Коефіцієнт нагромадження амортизації	Знос основних засобів та нематеріальних активів / Первісна вартість основних засобів та нематеріальних активів

Таблиця 2.6

**Аналізування стану фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

Показники Роки	2018	2019	Відхилення, +/-
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,09	0,88	- 0,21
Коефіцієнт фінансової залежності	0,478	0,53	0,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,24	0,69	- 0,55
Коефіцієнт фінансової стійкості (коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу капіталу)	0,73	0,69	0,04
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,67	-0,7	- 0,03
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу(фінансового ризику)	0,91	1,14	0,23
Коефіцієнт покриття	1,4	1,03	- 0,37

На основі даних таблиці 2.6 можна зробити такі висновки: за досліджуваний період коефіцієнт автономії підприємства значно нижче нормативного. Протягом 2018-2019 рр. він не змінювався і становив 0,47. Такий стан можна пояснити тим, що компанії не вистачає власних фінансових засобів для здійснення виробничо-господарської діяльності і власне тому залучає додаткові кошти (позичкові). Значення коефіцієнта фінансової залежності, який в 2019 році становить 0,53, знаходиться в межах нормативного значення (0,5). Однак варто зазначити, що показник фінансової залежності має тенденцію до зменшення що відображає зниження величини питомої ваги залучених фінансових засобів у фінансуванні компанії.

Тенденції зміни коефіцієнта фінансового ризику протягом 2018 - 2019рр. свідчить про посилення залежності компанії від зовнішніх джерел, тобто про зниження його фінансової стабільності. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2019 році порівняно з 2018 роком дещо зменшився на 0,04.

Згідно з проведеного розрахунку коефіцієнта маневреності власних коштів (Км) можна спостерігати тенденцію до покращення його значення. Так, у 2018р. значення Км - 1,24, а в кінець 2019р. зменшилось до 0,69.

Варто зазначити, що не існує єдиних нормативних критеріїв для досліджених показників, оскільки вони можуть залежати від багатьох чинників:

- галузевої приналежності компанії;
- сформованої структури джерел коштів;
- правил кредитування;
- іміджу підприємства;
- оборотності обігових коштів[14].

Таким чином, для формування правильних висновків необхідно провести аналіз зазначених показників, їх динаміки та порівняти із показниками підприємств-конкурентів.

Подальшим етапом дослідження фінансової стійкості обрано аналіз ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Оцінка стану ділової активності компанії здійснюється шляхом вивчення рівня її ефективності використання ресурсів. Ефективність використання фінансових ресурсів визначається за допомогою коефіцієнта оборотності.

У даній кваліфікаційній роботі досліджуються також значення показників ділової активності компанії, а саме:

- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності активів;
- період оборотності дебіторської заборгованості;
- період оборотності запасів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та інші[15].

Методика розрахунку показників оборотності подана в таблиці 2.7.

Аналізування показників дебіторської та кредиторської заборгованості є надзвичайно важливим етапом у процесі дослідження фінансового стану

компанії. Таким чином, необхідно дослідити джерела формування статті «Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги».

Таблиця 2.7

Формули для розрахунку показників оборотності підприємства[13; 15]

Назва показника	Формула розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	$K_o = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість майна}}$
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$K_{o\text{оз}} = \frac{\text{Вартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}$
Показник тривалості обороту дебіторської заборгованості	$T_{об\text{дз}} = \frac{\text{Кількість днів у періоді}}{K_{o\text{дз}}}$
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{o\text{кз}} = \frac{\text{Вартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість чистої кредиторської заборгованості}}$
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{o\text{з}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}$
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{o\text{дз}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості}}$
Тривалість оборотності запасів	$T_{o\text{бз}} = \frac{\text{Кількість днів в періоді}}{K_{o\text{з}}}$
Показник тривалості обороту кредиторської заборгованості	$T_{o\text{б}} = \frac{\text{Кількість днів у періоді}}{K_{o\text{кз}}}$

У практичній діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» аналізування дебіторської і кредиторської заборгованості вимагає досліджування причин їх виникнення, як за термінами, контрагентами певних ситуацій на виробництві та на основі фінансової звітності.

У таблиці 2.8 нами проведено розрахунок коефіцієнтів ділової активності компанії. Розрахунок проводився на основі звітних даних ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2019 рр.

За результатами таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки: коефіцієнт оборотності активів склав 2,08. Це означає що за кожну грошову одиницю активів компанія отримало 2,08 грошових одиниць реалізованої продукції.

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019 р.

Показник	Результат розрахунку показника
Коефіцієнт оборотності активів	2,08
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	31,95
Коефіцієнт фондівдачі	3,6
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	6,91
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,2
Період обороту обігових коштів (днів)	52,13
Коефіцієнт оборотності запасів	16,93
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	23,49
Період одного обороту запасів (днів)	22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороту)	11,3
Коефіцієнт оборотності готової продукції	32,45

Коефіцієнт фондівдачі дорівнював 3,6. Це пояснюється тим, що за кожну одиницю основних виробничих фондів компанія отримала 3,56 готової продукції. Коефіцієнт оборотності обігових коштів сягнув 6,91, отже, на кожну гривню обігових коштів підприємство реалізувало продукцію на 6,91 грн.. Період оборотності обігових коштів компанії становить 53 дні.

Показник оборотності запасів компанії становить 16,93, це означає що за рік запаси підприємства здійснили 17 обертів. Період оборотності запасів становить 22 дня. Показник оборотності дебіторської заборгованості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рівний значенню – 11,3, а тривалість погашення

дебіторської заборгованості – 32 дні. Коефіцієнт оборотності готової продукції компанії знаходиться в межах – 32,45, а виручка від реалізації її продукції більша за середні запаси готової продукції у 32,45 рази.

На основі вище поданого матеріалу можна зробити висновок, що показники ділової активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2018-2019рр. мали тенденцію до збільшення. Позитивні зміни характеризуються певними заходами, які були проведені компанією протягом аналізованого періоду, а саме: збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції; активізація маркетингових досліджень; зменшення залишкової вартості основних засобів компанії за рахунок списання фізично та морально застарілого устаткування та його продаж; підвищення інноваційної активності; ефективне використання власних та залучених ресурсів.

Висновки до розділу 2

Досліджено основні аспекти розвитку ринку молочної продукції України. Визначено недоліки та окреслено можливі перспективи його подальшого розвитку. Визначено основних операторів ринку. Сьогодні ринок України представляє десять потужних інноваційних молокопереробних компаній та багато інших малих підприємств. Доведено, що ринок молока та молочних продуктів можна віднести до конкурентного.

Компанії розширюють свої асортиментні портфелі, і тим самим створюють нові продукти з молочною та кисломолочною основою. Такі продукти набувають додаткову «корисність». Сьогодні можна виокремити такі світові тренди розвитку товарного асортименту молочної продукції як: здорове харчування; збільшення попиту на безлактозну продукцію; збільшення сектору «рослинного молока».

Досліджено вплив організаційної культури на ефективність діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Визначено недоліки існуючої організаційної культури.

Виокремлено основних конкурентів ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Сьогодні компанія входить у «ТОП-10» молокопереробних підприємств і займає лідируючу позицію на регіональному ринку. Продукція підприємства є якісною, оскільки виробляється із натуральної сировини і тому користується попитом серед споживачів.

Розглянуто методику оцінки фінансового стану компанії. Розраховано основні показники, які характеризують фінансовий стан ПрАТ «Тернопільський молокозавод». За аналізований період підприємство працювало ефективно, хоча і збитково. Частина доходу підприємства залучається до оновлення основних засобів. Доведено, що компанія щорічно впроваджує інноваційні види продукції та застосовує сучасні методи управління.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗМІН НА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Проблеми формування організаційної культури для забезпечення якісних змін на підприємстві

Досліджуючи вже існуючу практику щодо удосконалення організаційну культуру компаній можна зробити висновок, що це є досить довгий процес і не завжди із позитивним результатом. Проте, керівник ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його команда постійно займаються вдосконаленням організаційну культуру, оскільки культура не може бути нейтральною відносно результатів діяльності підприємства. Однак, не завжди зміни в організаційні культурі можуть бути сприйняті персоналом підприємства позитивно, тому виникає ряд проблем: опір змінам; втрата мотивації; поява конфліктів та стресів; зниження продуктивності праці, плинність кадрів.

Щоб уникнути перелічених проблем, пропонується розробити низку заходів щодо удосконалення організаційної культури, які повинні відповідати стратегії ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Для цього планується запровадити програму «Ефективне вдосконалення організаційної культури». Вона є одним із інструментів стратегічного управління змінами в організаційній культурі. Алгоритм розробки та реалізації цієї програми представлений на рис. 3.1.

Така програма, на нашу думку, може бути ефективною за умови, що її заходи набудуть систематичного характеру і будуть поділятися всіма працівниками ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Таким чином, керівництву досліджуваного підприємства необхідно дотримуватись таких принципів:

1. Не можна реалізовувати поодинці свої плани. Цінності та культура, які створюються, повинні бути взаємопов'язаними. За таких умов обов'язково потрібна підтримка менеджерів, які поділяють ті ж самі цінності.

2. Потрібно залучати до даного процесу зацікавлені сторони. Приймати до уваги та заохочувати співробітників, які вносять пропозицій щодо коригування програми змін.

3. Не варто просувати правила та ідеї, яких не має. Не слід намагатися просто винайти культуру. Розвиток організаційної культури може бути заснований на вже існуючих цінностях, тому доцільно удосконалювати вже існуючу принципи та культуру.

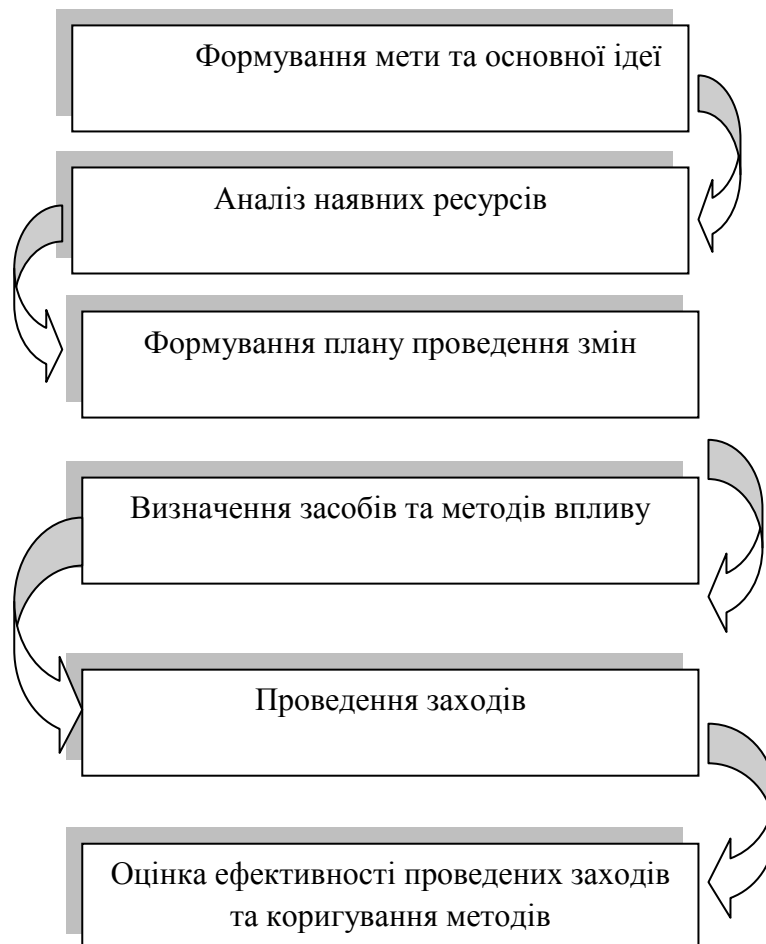


Рис. 3.1. Етапи реалізації програми «Ефективне вдосконалення організаційної культури» ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Таким чином, зміни в організаційній культурі слід проводити у певному напрямку та за такими принципами:

— використовувати не менше двох методів впливу на зміну організаційної культури;

— методи повинні взаємно поєднуватись і не суперечити один одному, а також посилювати ефект від їх використання;

— регулярно використовувати інноваційні методи для досягнення цілей на основі системного підходу.

В рамках програми «Ефективне вдосконалення організаційної культури» з метою удосконалення організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується застосувати такі методи:

1. Формування місії. Досліджуване підприємство має досконало побудовану стратегію, якої дотримуються усі його підрозділи. Проте, акціонерне товариство не має чітко сформульованої місії. Важливим та вкрай необхідним заходом має стати – формування місії підприємства.

Варто відмітити, що місія надає суб'єктам зовнішнього оточення загальне уявлення про діяльність підприємства, його філософія тощо. Крім того, вона сприяє закріпленню певного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі.

Місія сприятиме єднанню всіх підрозділів підприємства та створенню організаційної культури:

— місія робить зрозумілою для персоналу загальну мету та призначення підприємства. Внаслідок цього співробітники, усвідомлюючи місію, направляють свої дії в єдиному напрямку;

— місія сприяє тому, що персонал може легше ідентифікувати свою особу на підприємстві, яке є точкою концентрації їхньої уваги при здійсненні своєї діяльності.

2. Організація регулярних зустрічей апарату управління підприємства із персоналом. Керівник здатний вирішити завдання, що стоять перед підприємством тільки завдяки трудовому колективу. Такі зустрічі співробітників та керівника мають низку переваг:

1) Залучення. Залучення кадрів до формування організаційної культури сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Регулярні особисті зустрічі – відмінний спосіб показати, що керівник цінує тих, хто працює на підприємстві, і готовий приділяти їм свій час. Коли працівник відчуває, що його праця і його особистість є потрібними підприємству, тоді це є потужним стимулом до підвищення продуктивності праці.

2) Довірчі відносини. Довіра у команді, зокрема між керівником та підлеглим — важливий чинник забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому. Це запорука здорового інформаційного обміну у команді, її гнучкості до змін та професійного зростання всіх її учасників.

3) Спільне вирішення складних завдань. Мета підприємства повинна вирішуватись колективом у підтримці керівника. Керівник повинен володіти інформацією про кожного співробітника, як про особистість.

4) Орієнтація на загальні цілі підприємства. Під час зустрічі керівника зі співробітниками можна ще раз обговорити стратегію підрозділу та його пріоритети, що суттєво допоможе у вирішенні будь яких завдань.

5) Рання діагностика проблем. Представлення міні-звітів на регулярних зустрічах щодо найважливіших проблем, дозволять керівнику бути впевненим, що виконання завдань, поставлених перед працівниками, вирішується у правильному напрямку.

Також для покращення організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно проводити більше неформальних заходів. Свята державні, ювілеї, спортивні змагання, дні народження компанії - це заходи щодо успішного удосконалення організаційної культури компанії.

Соціальна політика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є однією з найважливіших способів мотивації співробітників і передбачає розробку, реалізацію заходів і програм, що дозволяють забезпечити соціальну захищеність і високий соціальний статус працівників. Чим цікавіший соціальний пакет для співробітника, тим більше він мотивований працювати саме на цьому підприємстві.

Підтримка в навчанні та професійне зростання, спецодяг з логотипом закладу, медичне страхування здоров'я, корпоративні свята - все це працює на мотивацію персоналу і створює позитивну атмосферу на підприємстві.

Існує два фактори привабливості досліджуваного нами підприємства як працедавця: матеріальні та нематеріальні. До матеріальних факторів відносять рівень доходу співробітників підприємства та соціальну політику. До нематеріальних – кар'єрні можливості, підвищення кваліфікації та загальна атмосфера всередині підприємства.

Корпоративні свята - один з дієвих механізмів нематеріального стимулювання персоналу. Важливість правильної організації свят часто недооцінюється з боку керівництва підприємства. Таким чином, планування корпоративних заходів має бути частиною загальної стратегії компанії.

Варто зазначити, коли ставлення співробітників до роботи відповідальне і позитивне, і щоб зберегти і надалі таку атмосферу у колективі необхідно час від часу влаштовувати гарний відпочинок. Якщо відпочивати в неформальній обстановці, вільній від офіційного ритму всім колективом, то можна поєднати приємне з корисним, тобто відпочити і невимушено поспілкуватися.

Одним із заходів, які покращують організаційну культуру є святкування дня створення підприємства. Це особливе свято, що символізує стабільність, міцність і надійність його становища. Кожен наступний рік від часу створення компанії - це новий етап її діяльності, нові досягнення, нові споживачі, нові конкуренти, нові успіхи.

Отже, всі вище запропоновані методи та заходи забезпечать якісні зміни на досліджуваному підприємстві. Керівництво акційного товариства спрямовує свою діяльність на покращення соціальної та культурної політики, що в свою чергу зменшить плинність кадрів та підвищить продуктивність праці.

3.2. Вплив рівня організаційної культури на ефективність діяльності підприємства

Найважливішим компонентом будь-якого сучасного підприємства є виробнича діяльність. Важливість виробництва для будь-якого підприємства зумовлена тим, що саме виробництво є основним джерелом отримання благ, необхідних для життя людини та задоволення її потреб.

Важливим є не настільки сам процес виробництва, скільки його ефективність - одна з головних характеристик виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства. Ефективне виробництво – запорука економічного успіху підприємства. Дуже велику роль у формуванні ефективного виробництва відіграє його організаційна культура - система етичних норм, моральних цінностей, зразків поведінки, що існує в організації досить тривалий час, що поділяється всіма або майже всіма працівниками компанії[15]. Отже, розглянемо які цінності поділяють працівники підприємства, як вони ставляться до своєї роботи, які формальні правила визнаються та які чинники культури безпосередньо чи опосередковано впливають на показники ефективності виробництва.

Найбільш важливим і значущим показником ефективного виробництва є показник продуктивність праці[16]. Даний показник характеризує результативність праці робітників за певний період. Чим вищий цей результат, тим менші витрати, а мінімізуючи витрати підприємство скорочує витрати виробництва, тим самим підвищує результативність (прибуток).

На продуктивність праці організаційна культура має безпосередній вплив через скорочення терміну трудової адаптації. Трудова адаптація - це процес освоєння працівником нової трудової ситуації. Варто відзначити, що ефективна організаційна культура прискорює процес залучення працівника в нову трудову атмосферу. Організаційна культура підприємства - сукупність матеріальних, організаційних та духовних цінностей, що визначає рівень розвитку підприємства і виконує функцію об'єднання та формує необхідну атмосферу.

Організаційна культура прискорює набуття працівником необхідних навичок, прийомів праці, зменшує його страх ризику, внаслідок чого успішно проходить професійна адаптація, яка у свою чергу визначається рівнем набуття необхідних професійних якостей та умінь, а також у формуванні стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії.

Якщо говорити про організаційну культуру, то слід згадати таке: якщо основні цінності нового працівника збігаються з основними цінностями організаційної культури підприємства, то його адаптація на новому робочому місці проходить порівняно швидше і легше, інакше, коли основні цінності працівника не збігаються або суперечать цінностям, які вже склалися у робочому колективі, то адаптація йде важко і повільно, і може навіть закінчитися звільненням працівника з підприємства.

Окрім трудової адаптації культура виробництва має прямий вплив на задоволеність працівника виконаною роботою. У такому випадку важливу роль відіграє такий фактор організаційної культури як соціально-психологічний клімат на підприємстві, який формується із відносин у робочому колективі, взаємовідносин з керівником, різних проявів культури (традиції, ритуали). Рівень задоволення кадрів в межах підприємства можна визначити за допомогою показників (табл. 3.1).

Такі чинники ефективності діяльності як дисципліна праці та якість продукції найчастіше залежать від того, чи є ці параметри цінними для підприємства. Якість продукції — це сукупність об'єктивно властивих продукції властивостей і показників, рівень яких формується під час створення продукції із задоволення існуючих потреб[16].

Крім основних показників можна виокремити і такі, як: задоволеність умовами; задоволеність підприємством, організацію часу (чи дозволяє робота бути господарем свого часу, наскільки він витрачається з користю); надання вільного статусу та особистої ідентичності (бути на роботі самим собою); далекі, перспективні життєві цілі (чи може робота допомогти у самореалізації); почуття спільності діяльності, що поділяється з іншими людьми; вимушена

активність (щоб робота дисциплінувала людину, не створювала умов «неробства») все це також залежить від рівня організаційної культури підприємства.

Таблиця 3.1

**Індикатори визначення рівня задоволеності персоналу
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» умовами роботи**

Показники, які визначають рівень задоволення	Показники, які визначають рівень не задоволення
Зручна змінність, ненормований робочий день	Нерівномірне забезпечення роботою
Робота вимагає знань та кмітливості	Незадовільні санітарно-гігієнічні умови
Хороші відносини з колегами по роботі	Фізично важка робота
Різноманітна робота	Низький заробіток
Хороша техніка безпеки	Морально застаріле обладнання
Високий заробіток	Робота не дає можливість підвищувати кваліфікацію
Робота не викликає фізичної перевтоми	Неуважне ставлення адміністрації
Хороша організація праці	Одноманітна робота
Сучасне обладнання	Незручна змінність
Популярність та важливість продукції, яку випускає цех (підприємство)	Погана організація праці
Рівномірне забезпечення роботою	Погана техніка безпеки
Робота дає можливість підвищувати кваліфікацію	Робота не змушує думати
Задовільні санітарно-гігієнічні умови	Незадовільні відносинами з колегами по роботі

На наш погляд, керівництву досліджуваного підприємства необхідно звернути увагу на рівень організаційної культури, оскільки від неї залежить ефективність виробництва. Можна виділити такі напрями використання інструментів організаційної культури щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві:

1. Апаратом управління підприємства повинні бути сформовані вимоги як до зовнішнього вигляду робітника, так і до його робочого місця. Це має

матеріально стимулюватись. Якщо керівник розуміє важливість цього питання і знаходить можливість стимулювати цей процес, він повинен використовувати важіль матеріального заохочення для підвищення рівня культури на виробництві та підвищення якості праці та продукції.

2. На виробництві повинна бути сформована чітка система цінностей та формальних інструкцій, а також здійснюватися контроль за тим, як вони доносяться до нових співробітників.

3. Необхідним є запровадження заохочень та пільг для співробітників, які віддали компанії багато років наполегливої праці. Ініціатором заохочення співробітника може бути як його безпосередній керівник, так і керівники підприємства. Здійснення заохочення проводиться відповідно до ієрархічного ланцюжка. Пропонуємо запровадити присвоєння звання «Почесний працівник» для персоналу підприємства, які пропрацювали на ньому щонайменше 15 років.

4. Також слід розширити можливість працівникам підприємства висловити свої побажання, прохання та пропозиції шляхом проведення постійного анкетування. За допомогою анкетування з'явиться можливість більш глибоко зрозуміти проблеми в організаційній культурі, а також виявити проблеми у робочому колективі, визначити його соціально-психологічний клімат, що спростить процес управління зміни в організації культури підприємства. Співробітники будуть усвідомлювати, що їхні побажання є важливими для керівництва, що підвищить мотивацію праці.

Варто відзначити, що на сучасних підприємствах організаційна культура відіграє дуже важливу роль. Вміння керівника підприємства раціонально використовувати інструменти організаційної культури дозволить суттєво покращити та стабілізувати психологічний клімат серед робочого колективу та підвищити мотивацію та задоволеність працею робітників і за рахунок покращення цих показників підвищити ефективність виробництва загалом.

Висновки до розділу 3

Дослідивши виробничо-господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нами було запропоновано заходи щодо удосконалення існуючої організаційної культури, які повинні відповідати його стратегії управління та розвитку. Отже, пропонується до впровадження програма «Ефективне вдосконалення організаційної культури». Така програма є одним із інструментів стратегічного управління змінами в організаційній культурі компанії.

Доведено, що культура виробництва має прямий вплив на задоволеність працівника виконаною роботою. На нашу думку, важливе значення відіграє такий фактор організаційної культури як соціально-психологічний клімат у компанії, який формується із взаємозв'язків у робочому колективі, відносин з керівником, різних проявів культури. Запропоновано індикатори визначення рівня задоволення кадрів в межах підприємства.

Запропоновану керівництву ПрАТ «Тернопільський молокозавод» підвищити рівень організаційної культури, оскільки від неї залежить ефективність його діяльності. Розглянуто інструменти організаційної культури які мають вплив на підвищення продуктивності праці персоналу компанії:

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі представлені результати теоретико-методологічного дослідження організаційної культури та визначені її ролі у процесі забезпечення ефективності змін у компанії. Найбільш змістовні теоретичні і практичні результати роботи полягають в наступному:

1. Досліджено теоретичні підходи щодо розуміння сутності поняття «організаційна культура» та виокремлено такі основні трактування, які були сформовані науковцями: «організаційна культура - це душа компанії, її неможливо змінити за короткий час»; «організаційна культура є у будь-якій компанії і вона створює імідж компанії»; «організаційна культура - це сукупність взаємовідносин та норм, матеріальних, духовних та соціальних цінностей які визнаються працівниками підприємства. Вона відображає неповторність, індивідуальність компанії».

2. Розглянуто основні види організаційної культури. Такі види культури зазвичай класифікуються за різними параметрами. Найбільш зрозумілий варіант їх класифікації подав американський дослідник В. Оучі, який запропонував такі види «організаційною культури як: ринкову, бюрократичну і кланову культури.

3. Досліджено сучасний стан та окреслено перспективи розвитку ринку молока та молочної продукції України. Такий ринок є дуже конкурентним, оскільки на ринку є велика кількість компаній, які займають досить вагомі конкурентні позиції. Основними гравцями ринку є: ТОВ «Молочна компанія Галичина»; ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; АТ «Молочний альянс»; «ПрАТ «Комбінат Придніпровський»; «Вімм-Білл-Данн Україна; ТОВ «Люстдорф» та інші. Досліджуваний ринок розвивається на основі застосування сучасної технології виробництва та створенні нових видів інноваційної продукції .

4. Проведено аналіз фінансових показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Підприємство щороку нарощує обсяги

виробництва молочної продукції. За 2019 рік підприємство не отримало прибутку, проте його діяльність не можна оцінити як неефективну. Підприємство частину доходу спрямовує на оновлення основних засобів, працює над створення інноваційної продукції, розширює ринки збуту (в тому числі і міжнародні ринки). Отже, можна зробити висновок, що компанія працює ефективно і розвиває свої виробничі потужності.

5. Сформовано пропозиції щодо підвищення рівня організаційної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновано керівництву підприємства раціонально послуговуватися інструменти організаційної культури, що дозволить значно покращити та стабілізувати психологічний клімат у колективі, підвищити мотивацію персоналу і за рахунок покращення таких показників забезпечити ефективність діяльності компанії загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С. Г., И. А. Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». *Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции*. М.: Б.и., 1995. С. 29—33.
2. Андрушків Б. М. Сенгуляритивність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 273-277.
3. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-183.
4. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслоva І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/9.pdf
5. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2015. № 12(1). С. 80—85.
6. Гэлэгер Р. М. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. М. Гэлэгер. : Добрая книга, 2006. 352 с.
7. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
8. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. *Гуманітарний часопис*. 2011. № 1. С. 37-44.
9. Довгань Л. Є. Проблеми формування корпоративної культури в Україні. «Економічні проблеми сталого розвитку»: збірник тез доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту СумДУ присвяченої дню науки в

- Україні (19–23 квітня 2010 р., м. Суми). Частина 3. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. С. 21-25.
10. Ілляшенко С. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582с.
 11. Ілляшенко С. М. Умови та особливості становлення корпоративної культури вітчизняних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. №3. с. 114-118.
 12. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю.С. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно–сприятливого середовища на підприємстві // Збірка тез доповідей II Міжнародної науково–практичної конференції "Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку". У 3 Т. 3. Макіївка: Макіївський економіко–гуманітарний інститут, 2010. С. 69-72.
 13. Зятковський І.В. Фінанси підприємств. Навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 364 с.
 14. Економіка підприємства: підручник/ за заг. ред. д-ра екон.наук, проф. С. Ф. Покропивного. К.:КНЕУ, 2003. 608с.
 15. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир: ПП «Рута», 2003. 680 с.
 16. Економіка підприємства /за ред. Й. М. Петровича. Львів: «Навий світ 2000», 2004. 680с.
 17. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 62—67
 18. Карашук Л. М. Узгодженість стратегії та організаційної культури як умова підтримки стратегічних змін в організації. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки : Збірник наукових праць*. Миколаїв, 2016. № 2 (7). С. 45 -50.

19. Карашук Л. М. Дослідження організаційної культури сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник МНУ ім. В. О. Сухомлинського. Економічні науки : Збірник наукових праць*. Миколаїв, 2015. № 1 (4). С. 42 - 47.
20. Карашук Л. М. Вплив організаційної культури на творчість та інновації у сільськогосподарських підприємствах України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Економіка : Збірник наукових праць*. Ужгород, 2013. № 1 (38). С. 157 -164.
21. Карашук Л. М. Организационная культура и стратегия организации. *Innowacyjność i przedsiębiorczość w warunkach kryzysu*. — Lublin: Wydawnictwo KUL, 2013. С. 319-323
22. Костіна Т. В. Корпоративна культура: її сутність і формування в Україні. *Вісник «ДонНУЕТ»*, 2008. №3. с. 76-83.
23. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
24. Кравченко П.П. Социальная ответственность организации. Ее значение и место в корпоративной культуре организации. *Корпоративна культура організації 21-го століття. Матеріали 5-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Краматорськ: ДДМА, 2007. с. 26-31.
25. Кригульська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf
26. Кужелев М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: Монографія / М.О. Кужелев. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 260 с.
27. Кузнецов И. Ю. Корпоративная культура. М. : Книжный дом, 2006. 304 с.
28. Кулешова А. А. Проблемы формирования и развития организационной культуры . *Молодой ученый*. 2016. №12. С. 1548-1551.
29. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL :

- <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
30. Кукоба В. П. Упорядкувальний аспект організаційної культури підприємства: сутність, складові, основні атрибути. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр.* М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2016. № 39. С. 20-30.
 31. Ларичева Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства. *Менеджмент в России и за рубежом.* 2004. №5. С. 25-32.
 32. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса: учеб. Пособие. М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Издво НПО «МОДЭК», 2004. 368 с.
 33. Овчаренко М. І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 5 (2). С. 47-52.
 34. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://molokija.com/>.
 35. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: URL: <http://ukrstat.gov.ua>
 36. Оучи У.Г. (пер. с англ. Вышинская Е.В., Котий Г.А.). Методы организации производства: японский и американский подходы. Экономика. 1984. 183 с.
 37. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. Санкт-Петербург: Гуманистика, 255 с.
 38. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. Москва: Альпина Паблишер, 2001. 335 с.
 39. Савчук Л. Розвиток організаційної культури в Україні. *Персонал.* 2012. № 5. С. 86-89.

40. Семикіна М. В. Корпоративна культура підприємства як важіль економічного зростання та інноваційного розвитку. Соціально-економічні аспекти промислової політики.: сб. науч. тр. / Ин-т економіки пром-ти НАН України. Донецьк, 2007. С. 120-128.
41. Слабко Я. Я. Процес формування та розвитку організаційної культури промислового підприємства: соціологічний аспект. Грани: Соціологія. 2009. № 6 (68). С. 127-131.
42. Спивак В. А. Корпоративная культура . СПб.: Питер, 2001. 352 с.
43. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності. *Держава та регіони*. № 6. 2006. С. 199 - 202.
44. Семикіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2015. № 28. С. 68-75.
45. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. Учебное пособие. 2-е изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2007. 624 с.
46. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка. 2011. 289 с.
47. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 89-92.
48. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн под ред. В. А.Спивака; пер. с англ. СПб. : Питер, 2002. 336 с.
49. Kotter J. P., HeskettL. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 1992. 224 p.
50. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework . CA : Jossey-Bass, 2006. 242 p.
51. Harrison R., Stokes H. Diagnosing Organizational Culture. San Diego, CA Pfeiffer & Co., 1992. 32 p.
52. Martin J. Cultures in Organizations. New York: Oxford University Press, 1992.

53. Edgar M. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985
54. Deal T., Kennedy A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.

