

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Сид Віталій

**ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В
МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм-21
В. Сид

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___»_____20__р.

Завідувач кафедри
_____М.М. Шкільняк
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність принципів корпоративної культури в менеджменті організації: базові складові, чинники, основні принципи формування.....	6
1.2. Фундаментальні аспекти формування корпоративної культури в менеджменті сучасної організації	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	23
2.2. Аналіз стану формування та розвитку принципів корпоративної культури у менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	29
2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів на формування та розвиток принципів корпоративної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	44
3.1. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури у менеджменті досліджуваного підприємства.....	44
3.2. Стратегічні вектори оптимізації принципів корпоративної культури в умовах системних змін.....	51
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

У сучасному динамічному, високо-конкурентному середовищі менеджмент організації системно працює над підвищенням ефективності, продуктивності та стійкості, що вимагає імплементації новітніх технологій, інноваційних підходів, а також формування якісно нових принципів корпоративної культури. Корпоративна культура являється основою, що обґрунтовує наявні складові внутрішнього середовища організації, у значній мірі впливає на її репутацію та конкурентоспроможність.

Впровадження принципів корпоративної культури в менеджмент організації обумовлюється такими важливими чинниками: формування колективу як єдиної команди; орієнтація колективу на досягнення спільної мети; підвищення мотивації персоналу; сприяння адаптивності організації до змін на ринку та впровадження інновацій; формування позитивного іміджу, брендінг організації; оптимізація комунікаційних процесів в колективі; підтримка стійкості організації в умовах воєнного стану та системних змін.

Отже, актуальність теми впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації обґрунтовується необхідністю формування сталого, ефективного та зорієнтованого на розвиток середовища, що забезпечує успішну адаптацію до змін і досягнення довгострокових цілей. На сьогоднішній день корпоративна культура являється стратегічним ресурсом, котрий спроможний забезпечити конкурентні переваги та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретико-прикладні основи дослідження питань впровадження принципів корпоративної культури представлені у роботах таких науковців: Аніщенко В. О., Апостолук О.З., Грінцової О.А., Дяків О.П., Колота А.М., Кириченко О. А., Лукашевич М. П., Прохоровської С.А., Пушкар З.М., Шкільняк М.М., Терон І.В. і інших, які зробили вагомий внесок у вивчення і дослідження наукових основ теорії корпоративної політики.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є

узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації та розроблення концептуальних передумов щодо їх удосконалення.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- обґрунтовано сутність принципів корпоративної культури в менеджменті організації: базові складові, чинники, основні принципи формування;
- визначено фундаментальні аспекти формування корпоративної культури в менеджменті сучасної організації;
- приведено організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізовано стан формування та розвитку принципів корпоративної культури у менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- здійснено оцінку впливу комунікаційних процесів на формування та розвиток принципів корпоративної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- приведено рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури у менеджменті досліджуваного підприємства;
- обґрунтовано стратегічні вектори оптимізації принципів корпоративної культури в умовах системних змін.

Об'єктом дослідження є впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації.

Предметом дослідження є – теоретико-методичне забезпечення впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи дослідження, зокрема: історичний, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, абстрактно-логічний

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури у менеджменті досліджуваного підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичній конференції. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Особливості формування корпоративної культури організації» у Збірнику тез *IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ). Тези доповідей на тему: «Впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації» опубліковані у Збірнику тез IX Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». (14 листопада 2024 р. Тернопіль. ЗУНУ).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 68 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 44 найменувань, містить 3 таблиці, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність принципів корпоративної культури в менеджменті організації: базові складові, чинники, основні принципи формування

Корпоративна культура - ключовий елемент успішного функціонування та розвитку організації, що на сьогоднішній день виступає основою для об'єднання працівників у єдину, злагоджену команду, забезпечує формування спільного погляду на цілі, місію та стратегічні орієнтири організації. Сутність корпоративної культури в менеджменті організації полягає у формуванні сприятливого середовища з метою забезпечення ефективної роботи працівників зокрема та сталого розвитку організації загалом.

Принципи корпоративної культури – це основоположні правила, норми та цінності, які визначають поведінку, відносини та стиль роботи в організації. Вони формують основу для взаємодії співробітників, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечують стійкість у конкурентному середовищі [19].

До основних принципів корпоративної культури відносять:

Єдність цінностей і цілей. Забезпечення спільного розуміння місії, візії та стратегічних цілей підприємства всіма співробітниками.

Дотримання етичних норм. Підтримка високих стандартів професійної етики та відповідальності у прийнятті рішень і виконанні обов'язків.

Повага та довіра. Створення атмосфери взаємоповаги між працівниками та керівництвом, а також культивування довіри у взаєминах.

Відкритість і прозорість. Залучення працівників до процесів прийняття рішень, прозорість комунікацій та доступність інформації для всіх рівнів персоналу.

Інноваційність. Підтримка творчого підходу, готовності до змін і впровадження нових ідей у робочі процеси.

Командна робота. Стимулювання співпраці, взаємодопомоги та об'єднання зусиль для досягнення спільних цілей.

Орієнтація на розвиток. Підтримка професійного зростання, навчання та розвитку персоналу, що сприяє покращенню якості роботи.

Соціальна відповідальність. Дотримання принципів екологічності, поваги до суспільства та внесок у його розвиток.

Ці принципи забезпечують ефективну взаємодію в підприємстві, сприяють залученості персоналу та формують позитивний імідж.

Корпоративна культура містить сукупність елементів, що здійснюють вплив на поведінку та робочу атмосферу працівників. Основними складовими корпоративної культури є наступні [20]:

1. Місія та цінності організації. Формування місії організації, а також її цінностей забезпечує розуміння працівниками важливості їхньої роботи і до чого вони повинні прагнути у складі єдиної команди. Місія організації обґрунтовує загальну мету діяльності, відповідно цінності формують базові принципи поведінки в самій організації.

2. Стиль управління. Власне, стиль управління у значній мірі здійснює вплив на корпоративну культуру, зокрема у контексті створення формальної організаційної культури, налагодженню взаємодії та залученню працівників до процесу ухвалення управлінських рішень.

3. Комунікаційні процеси. Ефективні комунікаційні процеси забезпечують обмін інформацією, а також мінімізують конфлікти та непорозуміння. Комунікаційні процеси повинні забезпечувати ефективний обмін інформацією між працівниками.

4. Система мотивації та винагороди. Ключову роль у корпоративній культурі відіграють мотивація та винагорода, обґрунтовуючи рівень задоволеності працівників. Винагорода за добре виконану роботу, підтримка

прагнення щодо професійного зростання та розвитку формують ініціативність працівників.

5. Корпоративні традиції. Наявність традицій, ритуалів в організації сприяють створенню відчуття єдності колективу, команди працівників. Це може стосуватися певних свят, корпоративних заходів чи повсякденної роботи.

«Процес формування корпоративної культури розпочинається з моменту її заснування. Працівники організації у поняття «корпоративна культура» вкладають власний зміст, що формує різні погляди його трактування. У науковій літературі представлено чимало визначень даного терміну, зокрема з позиції економічного, управлінського, психологічного та політичного аспектів. У цілому корпоративна культура в менеджменті організації розглядається як комплекс окремих підсистем» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базові складові системи культури організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Виокремлення базових складових культури організації, наведених на рис. 1.1, дозволяє ґрунтовно розкрити суть корпоративної культури. Проведені дослідження свідчать про існування низки різновекторних інтерпретацій даного поняття (табл. 1.1). Так, провідні науковці трактують поняття корпоративної культури як певну сукупність правил, норм, традицій, що поширюються серед персоналу і представлені у формі цінностей, зведених менеджментом організації. Сюди входять орієнтири та правила поведінки під час реалізації поточної діяльності працівників.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «корпоративна культура»

	Визначення поняття «корпоративна культура»
О. Апостолук	Невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників
О. Баліка	Корпоративна культура – це є соціальний ресурс концептуально оформлених ідей, цінностей, відносин, очікувань, способу мислення, норм і правил поведінки, традицій та корпоративної символіки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення цілей організації
Т. Беляк	Це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації
І. Терон	Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це – втілення «духу компанії», коли всі співробітники – від керівників до виконавців – чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації
І. Петрова	Під корпоративною культурою розуміється встановлена система уявлень, символів, норм, цінностей і прикладів поведінки, що сприймаються всіма членами корпорації. Є сукупністю ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в корпорації та культивуються її керівництвом

Примітка. Сформовано автором на основі [1; 4; 6; 36].

Детальні дослідження питань впровадження принципів корпоративної культури, проведені українськими та закордонними науковцями, вказують, що сьогодні важливо брати до уваги актуальні умови функціонування організацій з метою проведення подальших досліджень корпоративної культури. Нами досліджено, що поки не має уніфікованого підходу щодо трактування даного поняття.

Таким чином, корпоративна культура є ефективним інструментом управління персоналу організації, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та результативності шляхом застосування системи цінностей, правил, символів, норм, переконань і традицій, які формуються керівництвом та є загальними для усіх працівників [1, с. 69]. На рис. 1.2 нами приведено аспекти корпоративної культури менеджменту організації, що у більшій мірі розкривають її сутність (рис. 1.2).

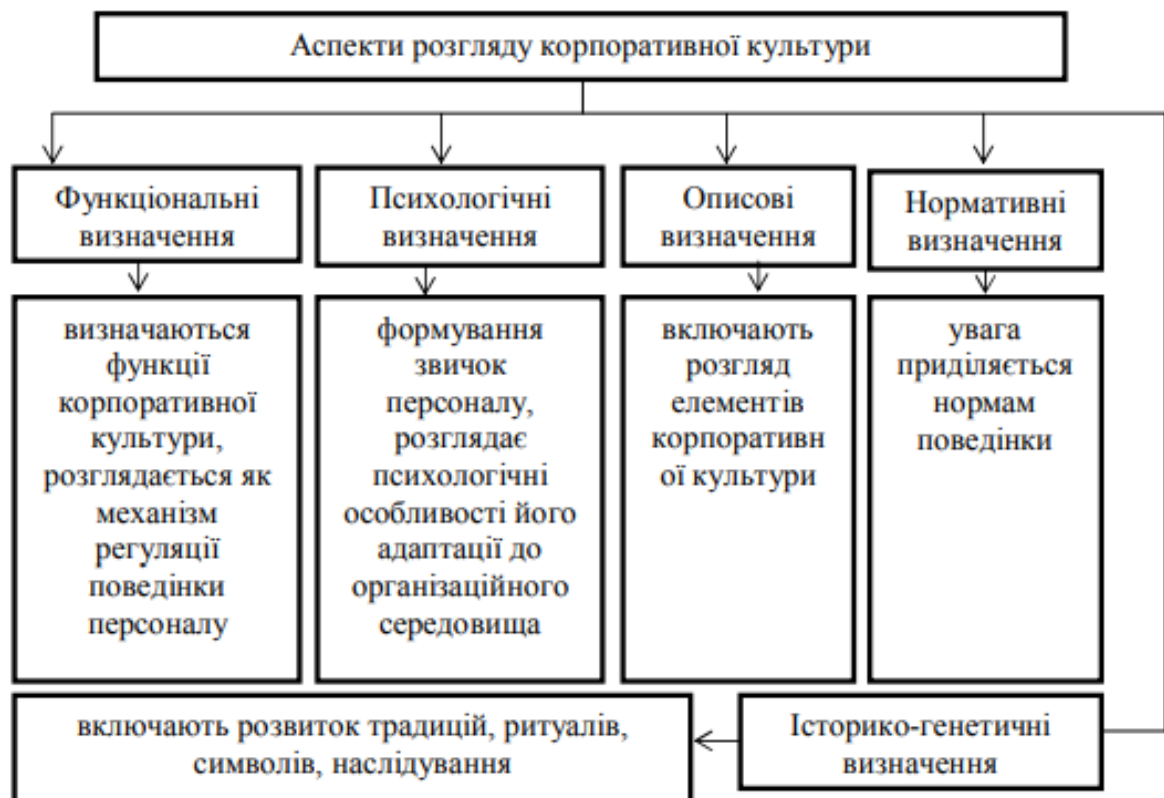


Рис. 1.2. Аспекти розгляду поняття «корпоративна культура» в менеджменті організації

Примітка. Сформовано автором на основі [3; 11].

Таким чином, корпоративна культура менеджменту організації містить наступні складові [3, с. 11]:

- ключові цінності колективу організації;
- систему комунікації між працівниками;
- норми та культуру взаємодії і спілкування;
- ефективне використання робочого часу;
- навчання і перепідготовка персоналу;
- впровадження дрес-коду для співробітників;
- допустимий (рекомендований) стиль одягу персоналу організації.

На рис. 1.3 нами досліджено та виділено ключові елементи корпоративної культури менеджменту організації.

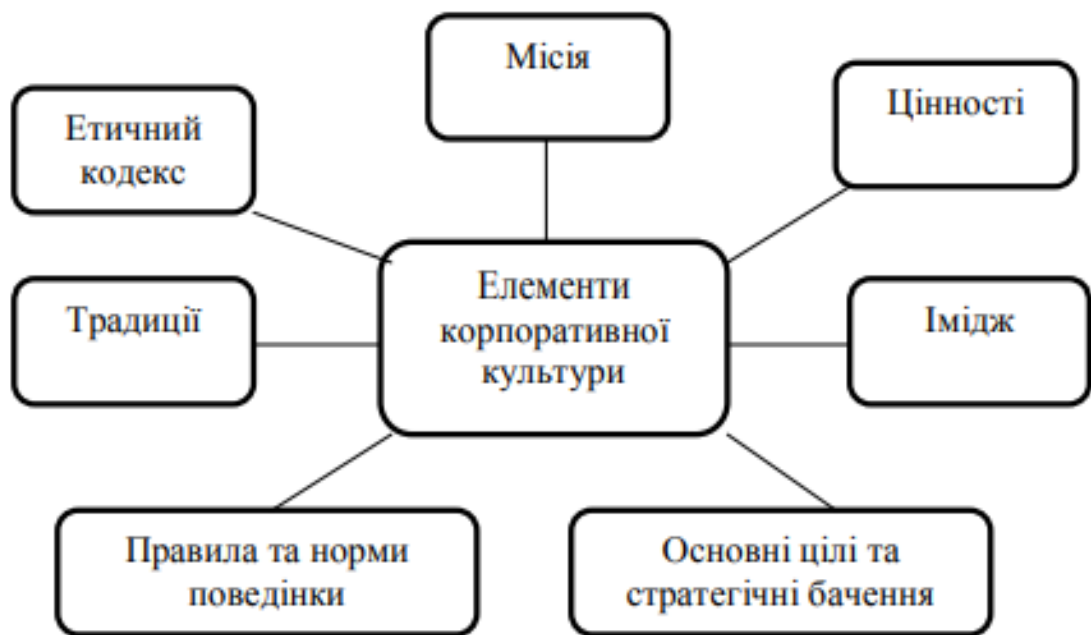


Рис. 1.3. Базові складові корпоративної культури менеджменту організації

Примітка. Сформовано автором на основі [17; 19].

Основна мета корпоративної культури в менеджменті організації є висока прибутковість підприємства, що досягається на основі раціональної та системної оптимізації системи управління, яка сприяє лояльності та гармонізації взаємовідносин між працівниками та керівництвом на усіх

рівнях ієрархії [18]. З метою забезпечення успішного формування та розвитку корпоративної культури менеджменту організації необхідно виконати наступні завдання:

- персонал має відчувати причетність до успіху організації та кінцевих результатів діяльності;
- ефективна система мотивування працівників задля досягнення цілей організації;
- сприяння та заохочення ініціативності серед співробітників;
- оптимізація соціальних взаємин між працівниками;
- сприяння професійному розвитку персоналу;
- сприяння особистісному розвитку персоналу, тощо.

До основних чинників формування корпоративної культури в менеджменті організації належать:

1. Історія розвитку та досвід організації. Чимало аспектів корпоративної культури формуються у відповідності до її історії заснування та розвитку, наявних результатів та вирішених проблем на кожному із етапів життєвого циклу організації.

2. Вплив керівництва. Власне керівники та лідери здійснюють ключовий вплив на процес формування корпоративної культури, зокрема у процесі вироблення стилю управління та обґрунтуванні стратегії розвитку організації.

3. Зовнішнє середовище. Набір складових зовнішнього середовища здійснюють вплив на процес формування корпоративної культури у контексті забезпечення високих конкурентних позицій на ринку.

4. Організаційна структура. Вид організаційної структури управління впливає на складові корпоративної культури.

5. Ціннісні орієнтири персоналу. Особливу роль у формуванні корпоративної культури в менеджменті організації відіграють цінності працівників. Адже добір персоналу у відповідності до цінностей організації забезпечує формування згуртованої команди однодумців.

Основними принципами формування корпоративної культури є наступні:

1. Чіткість та прозорість. Формування правил поведінки забезпечує уникнення непорозумінь та покращує систему внутрішньої комунікації між працівниками.
2. Залучення працівників. Активна участь персоналу у розробці та імплементації елементів корпоративної культури підвищує їхню значимість та дозволяє краще розуміти цілі та цінності організації.
3. Спрямованість на розвиток. Корпоративна культура сприяє розвитку персоналу, зростанню професійних навичок та кар'єрного просування.
4. Гнучкість та адаптивність. Під впливом динамічних змін зовнішнього середовища корпоративна культура також має бути гнучкою, адаптивною у відповідності до глобальних викликів.
5. Єдність та гармонія. Корпоративна культура повинна сприяти формуванню сильної командної взаємодії та підвищенню продуктивності персоналу.
6. Відповідність цінностям та місії організації. Корпоративна культура повинна інтерпретувати місію та цінності організації, створюючи підґрунтя для стратегічного розвитку та ухвалення ефективних управлінських рішень.

Таким чином, корпоративна культура являється фундаментальною передумовою ефективного розвитку організації у довгостроковій перспективі. Корпоративна культура обґрунтовує норми та принципи поведінки персоналу, об'єднує їх та формує якість їхньої комунікативної взаємодії. Ефективна корпоративна культура створює позитивний імідж організації на ринку.

1.2. Фундаментальні аспекти формування корпоративної культури в менеджменті сучасної організації

«Корпоративна культура – це система цінностей, норм та стандартів поведінки, яка об'єднує працівників організації, формує їхній підхід до роботи та взаємодію один з одним. Корпоративна культура відіграє ключове значення в менеджменті організації, так як впливає на ефективність роботи, рівень мотивації персоналу та здатність організації адаптуватися до змін. Формування корпоративної культури є комплексним процесом, який вимагає врахування низки фундаментальних аспектів, що забезпечують її стабільність і відповідність цілям організації» [18].

Корпоративна культура визначає відношення працівників до робочого середовища, а також впливає на ставлення до виконання завдань та формує їхню поведінку. Корпоративна культура виступає основою для прийняття управлінських рішень, побудови комунікаційних моделей та розвитку корпоративної ідентичності. Формування корпоративної культури в організації розпочинається з визначення основних цінностей і принципів, які керівництво вважає пріоритетними. Ці цінності формують основи поведінки, визначають стиль управління та підхід до ведення бізнесу.

Корпоративна культура є дієвим інструментом управління персоналом організації, що зрештою впливає на її успішне функціонування та розвиток. Сьогодні розвиток корпоративної культури може забезпечити довгострокову ефективність господарської діяльності, оскільки вона значно впливає на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та загальну результативність праці [18].

«Фундаментальні аспекти корпоративної культури в менеджменті організації – це сукупність ключових елементів, що визначають поведінку та ставлення співробітників до роботи, а також формують унікальну атмосферу в компанії. Вони включають місію, цінності, лідерство, відкриті комунікації, мотивацію, інновації та етику. Саме ці аспекти визначають, як ефективно

організація працює, наскільки залучені її працівники і як успішно компанія адаптується до змін».

Серед аспектів, що характеризують найбільш повно корпоративну культуру менеджменту організації, можна привести наступні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Фундаментальні аспекти корпоративної культури
менеджменту організації**

Чинник	Характеристика
Принципи та цінності	Статус підприємства, власний статус, просування по службі
Впевненість	В підприємстві, у керівництві, віра в успіх, віра у свої сили, підтримка команди
Комунікації	Культура спілкування та зручність обміну інформацією
Відповідальність	Поділ праці, вміння розставляти пріоритети та розраховувати час, якість виконання поставлених завдань
Толерантність	Взаємини між різними категоріями працівників, вирішення конфліктних ситуацій
Розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації
Образ	Зовнішній вигляд, діловий стиль, уявлення про працівника, поведінка

Примітка. Сформовано автором на основі [10].

Таким чином, корпоративна культура здійснює вплив на кінцеві результати діяльності організації та відповідно і на якість менеджменту персоналу, що підкреслює важливість її формування, розвитку та системного вдосконалення. Організації з розвиненою корпоративною культурою відзначаються такими характеристиками:

- стабільний фінансовий стан і чіткість у визначенні стратегічних напрямів розвитку;
- налагоджений механізм мотивації персоналу та його постійне вдосконалення для підвищення професійного рівня співробітників;

- заохочення до якісного виконання обов'язків у відповідності до посадових інструкцій;
- забезпечення належного соціального захисту працівників;
- використання ефективних форм у процесі організації індивідуальної та командної роботи.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що для організації властиві унікальні цінності, принципи, управлінський стиль, структура діяльності, філософія, а також певні правила та норми поведінки. Усе це є ключовими елементами корпоративної культури, що підкреслює її неповторні риси у кожній окремій організації.

Основою корпоративної культури менеджменту організації є сукупність корпоративних цінностей. Погоджуємося з авторами [6,7,8,9], які поділяють цінності на три рівні:

Етико-соціальні - основа індивідуальної та колективної поведінки, що включає такі якості, як повага, чесність, лояльність.

Економіко-прагматичні - сприяють об'єднанню організаційно-управлінських систем (планування, система якості, ефективності, дисциплінованості, результативності, тощо.

Емоційно-розвиваючі - відкривають можливості для організації діяльності та розвитку як самої організації, так і її персоналу, зокрема у контексті креативного мислення, інноваційності, стресостійкості, гнучкості, дисциплінованості, тощо.

Отже, корпоративна культура має вирішальне значення для сталого функціонування організації у стратегічній перспективі. У сучасних організаціях для формування позитивної корпоративної культури доцільно застосовувати економічні методи управління, які направлені на забезпечення: створення чітких критеріїв оцінки роботи персоналу; розробка механізму нарахування зарплат і премій, а також впровадження механізмів особистої відповідальності за виконану та/або не виконану роботу.

Основними джерелами корпоративної культури в менеджменті організацій є система особистих цінностей та індивідуальна методика їх реалізації; методи, структура організації, які сприяють реалізації визначених цінностей. Сюди також належать особисті та міжособистісні уявлення про оптимальну модель поведінки в колективі, яка загалом відображає систему цінностей організації[2, с. 114].

На рис. 1.4 представлені ключові характеристики корпоративної культури, які роблять кожну з них особливою. Унікальне поєднання наведених характеристик надає корпоративній культурі індивідуальності. У залежності від специфічних функцій та наявної позитивної чи негативної спрямованості, корпоративна культура може значно впливати на поведінку працівників, а також на їх мотивацію до саморозвитку або навпаки.

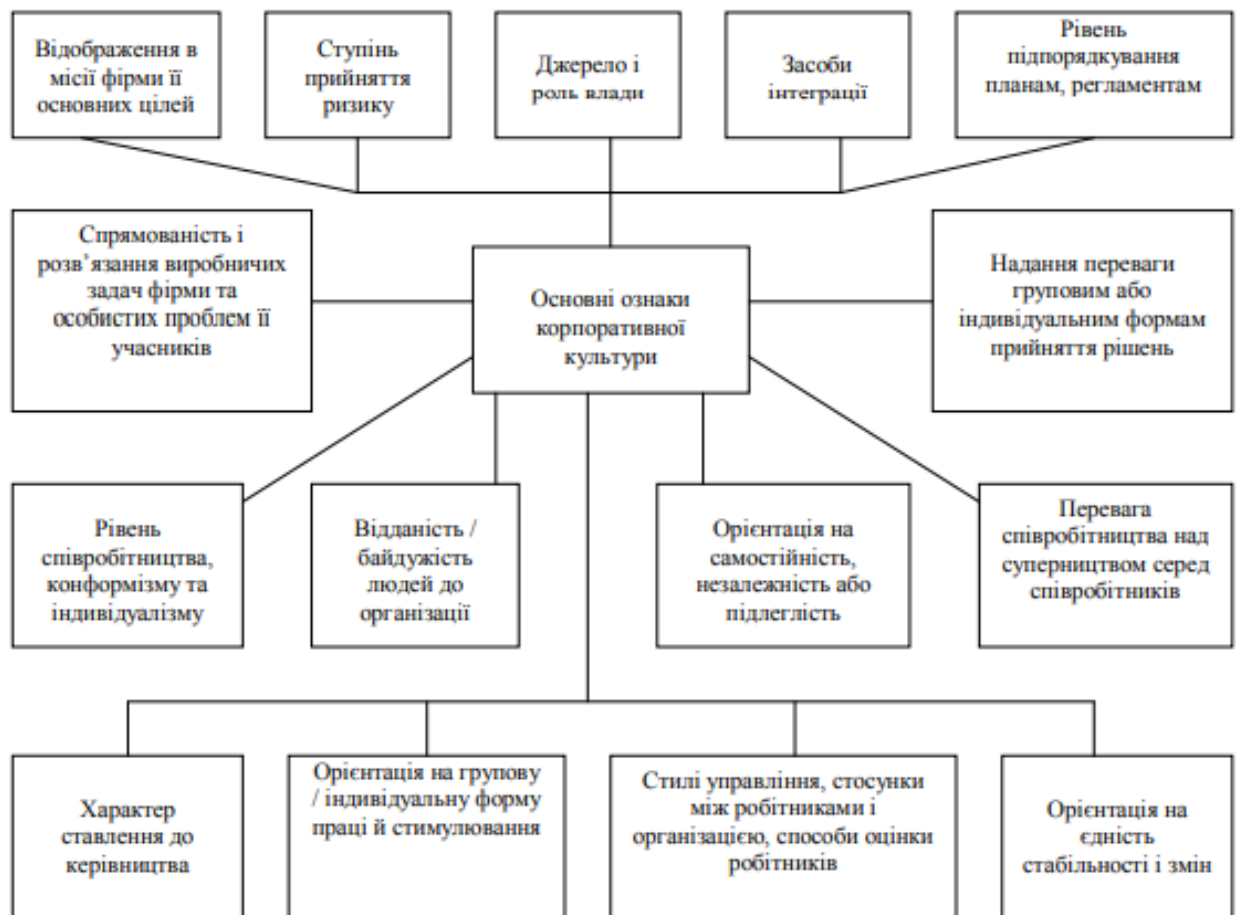


Рис. 1.4. Ключові характеристики корпоративної культури в менеджменті організації

Примітка. Сформовано автором на основі [2, с. 276].

Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління та впливає на соціально-психологічну атмосферу в організації. Вона визначає загальні принципи роботи, стандарти поведінки та мотивує персонал до спільного досягнення цілей організації. Модель впливу корпоративної культури охоплює як управлінські, так і соціально-психологічні аспекти, які спільно формують ставлення працівників до роботи та їхню взаємодію один з одним (рис. 1.5.).

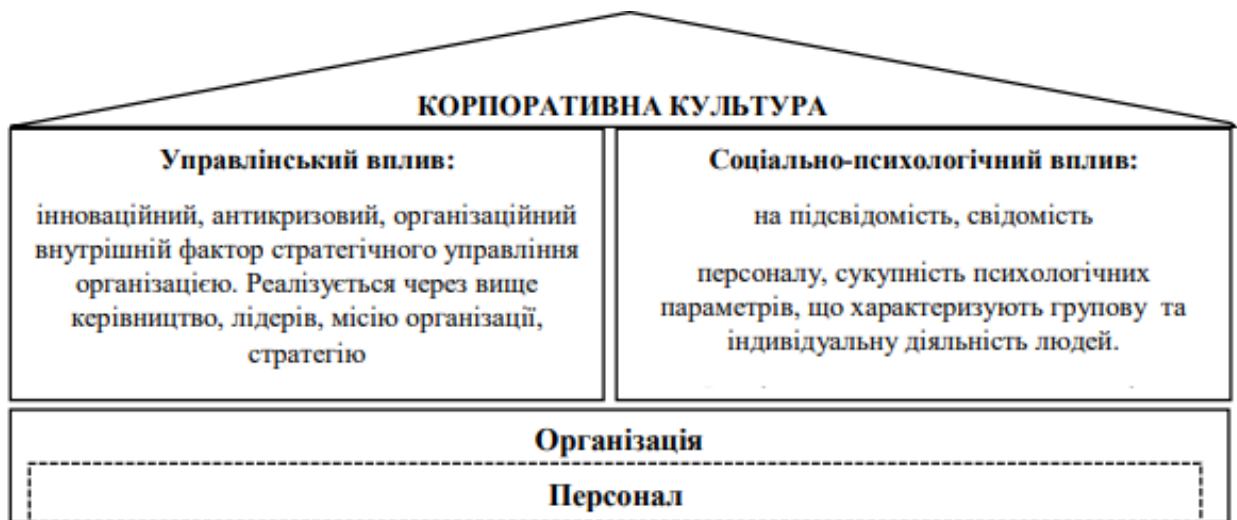


Рис. 1.5. Модель управлінського та соціально-психологічного впливу корпоративної культури на персонал та діяльність організації

Примітка. Сформовано автором на основі [2, с. 274].

Отже, «формування корпоративної культури в менеджменті організації – це тривалий процес, що вимагає систематичної роботи на всіх рівнях управління. Корпоративна культура поступово розвивається, інтегруючись у внутрішні процеси організації, і стає основою для поведінки та взаємодії працівників. Етапи цього процесу включають створення та закріплення ключових цінностей, визначення правил поведінки та залучення персоналу до спільних цілей організації».

1. Визначення місії, бачення та цінностей організації. На початковому етапі керівництво організації визначає її місію, основну мету діяльності,

стратегічні завдання та цінності, які стануть основою корпоративної культури. Цінності повинні відображати сутність діяльності організації, її філософію та бачення майбутнього, адже саме на них ґрунтуватимуться відносини всередині колективу. Місія та цінності мають бути чітко сформульованими та зрозумілими для кожного співробітника.

2. Розробка правил та стандартів поведінки. Наступний етап передбачає створення конкретних правил і стандартів, які будуть визначати повсякденну поведінку співробітників. Це можуть бути регламенти, що стосуються внутрішньої комунікації, етичних норм, взаємодії з клієнтами, дрес-коду та ін. Правила повинні відповідати цінностям організації та сприяти формуванню атмосфери, що підтримує спільні цілі.

3. Формування внутрішньої комунікаційної системи. Для того, щоб корпоративна культура була дієвою, важливо розробити систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечуватиме вільний обмін інформацією між всіма рівнями організації. Відкритість, прозорість та довіра у комунікації сприяють ефективному взаєморозумінню між співробітниками та керівництвом, а також зміцнюють лояльність працівників до організації.

4. Адаптація нових співробітників до корпоративної культури. Нові співробітники потребують особливої уваги, щоб краще інтегруватися у корпоративне середовище. Процес адаптації включає ознайомлення з цінностями та правилами організації, підтримку наставників та навчання, що допомагає новачкам швидше влитися в колектив. На цьому етапі важливо забезпечити позитивний досвід для нових працівників, щоб зміцнити їхню прихильність до організації.

5. Залучення персоналу до реалізації цілей організації. Після впровадження базових цінностей і правил важливо активно залучати співробітників до досягнення цілей організації, використовуючи систему мотивації та заохочень. Це може включати проведення спільних нарад, оцінку результатів діяльності та винагородження за досягнення, що підвищує

рівень залученості та відповідальності кожного працівника за успіх організації.

6. Регулярне навчання та розвиток співробітників. Корпоративна культура повинна постійно підтримувати професійне та особистісне зростання співробітників. Регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації, програми розвитку лідерства є необхідними для збереження високої продуктивності та підтримки нових знань і навичок, які відповідають змінам на ринку.

7. Оцінка та корекція корпоративної культури в менеджменті організації. Періодичний аналіз результатів корпоративної культури дає змогу виявити її сильні та слабкі сторони. Опитування співробітників, аналіз зворотного зв'язку, перегляд цінностей і правил допомагають адаптувати культуру до змін у бізнес-середовищі. Це дозволяє зберігати актуальність корпоративної культури та забезпечувати її позитивний вплив на організацію.

Формування корпоративної культури – це поступовий і безперервний процес, що інтегрує цінності, правила та стандарти поведінки в усі аспекти діяльності організації. Кожен з етапів сприяє зміцненню корпоративного духу, формуванню лояльності та підтримці високого рівня продуктивності.

Корпоративна культура базується на працівниках-лідерах, які стають прикладом для інших у трудовому колективі. Цінності організації формують систему переконань, що являються основою корпоративної культури, а також сприяють задоволенню професійних потреб співробітників. Встановлені стандарти поведінки персоналу визначають форми взаємодії та співпраці, забезпечуючи згуртованість колективу на загальних принципах.

Ключовим елементом у створенні корпоративної культури виступає кадрова політика організації, зокрема відбір працівників із урахуванням їхньої професійної компетентності, особистих рис і потенційної користі для організації. Важливим аспектом кадрової роботи є методи розвитку персоналу, зокрема інформування про цінності організації.

Співробітники, які повністю поділяють цінності організації, активно сприяють становленню і розвитку корпоративної культури та є претендентами щодо кар'єрного зростання і матеріального заохочення. Мотивація є складовою корпоративної культури, яка стимулює працівників до покращення результатів професійної діяльності. Кожен процес вимагає чіткої організації та ефективного управління персоналом, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню цілей організації [18].

Таким чином, основою успішної організації є позитивна корпоративна культура. Це комплекс цінностей, норм і принципів, які визначають поведінку працівників та сприяють досягненню загальних цілей організації. Вона створює сприятливу атмосферу для професійного та особистого розвитку співробітників, підвищує мотивацію, сприяє лояльності та ефективності праці. Формування позитивної корпоративної культури – це багатогранний процес, що включає різноманітні складові.

Отже, корпоративна культура впливає на діяльність організації в таких аспектах: виробничі, трудові, організаційні, комунікаційні, управлінські та інші процеси; поведінку в організації (як поведінку працівників та колективу, так і мотивацію персоналу, соціально-психологічний клімат у команді тощо); конкурентоспроможність; а також потенціал організації (інноваційний, виробничий, трудовий, ринковий і ресурсний).

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ корпоративної культури показують, що вона є невід'ємною складовою успішного управління організацією. Корпоративна культура визначає ключові орієнтири для співробітників і забезпечує єдність у розумінні цілей та завдань організації. Її принципи інтегруються в управлінські процеси, формуючи основу для довгострокової стратегії розвитку.

Корпоративна культура регулює взаємодію між співробітниками, їхню поведінку та ставлення до роботи, що сприяє формуванню соціально-психологічного клімату в колективі. Це дозволяє підвищити ефективність комунікацій, мотивувати персонал і створювати атмосферу співробітництва.

Стійка і позитивна корпоративна культура дозволяє організації швидше адаптуватися до змін на ринку та посилює її конкурентні переваги. Чітко сформовані цінності допомагають залучити й утримати висококваліфікованих працівників, що сприяє розвитку інноваційного потенціалу.

Корпоративна культура впливає на управлінські рішення, що проявляється у принципах прийняття рішень, управлінні ресурсами та підтримці стандартів якості. Така інтеграція забезпечує стабільність і послідовність управлінських дій. Принципи корпоративної культури сприяють створенню умов для особистісного та професійного розвитку співробітників, що позитивно впливає на мотивацію. Орієнтація на розвиток допомагає зберегти лояльність працівників і знижує плинність кадрів.

Таким чином, корпоративна культура виступає одним із основних чинників, що визначає ефективність діяльності організації. Її принципи створюють основу для розвитку управлінських підходів, що забезпечують стійкість організації, сприяють досягненню стратегічних цілей і підвищують її конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Об'єктом даного дослідження є Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», яке спеціалізується на виробництві молочних продуктів під торговою маркою «Молокія».

Завод розпочав свою діяльність у 1957 р. в м. Тернопіль, на вул. Лозовецькій, 28. На початкових етапах його виробничі можливості були обмеженими, і обсяг переробки молока становив близько 10 тонн на рік. Згодом виникла потреба у розширенні виробництва, що призвело до відкриття нового заводу під назвою «Тернопільський міськмолокозавод» - 28 червня 1969 р. [25].

До 1987 р. завод досяг свого піку, переробляючи до 108 тонн молока на рік. Однак у період з 1990 по 1999 рр. підприємство переживало складні економічні умови, що призвело до зниження обсягів виробництва. У 2000 році була проведена реконструкція, в результаті якої обробка молока зросла до 300 тонн на день. Це позитивно відобразилося на роботі заводу, сприяло розширенню асортименту, поліпшенню відносин із постачальниками сировини та відновленню ринків збуту [25].

«Бренд «Молокія» було офіційно зареєстровано у 2002 р. У період з 2005 по 2018 рр. на підприємстві відбувалася реконструкція, орієнтована на інтеграцію інноваційних рішень. На сьогодні компанія має 13 торгових представництв, розташованих здебільшого в західних областях України та в м. Києві». Виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифіковані згідно з вимогами системи управління безпекою, що

підтверджується сертифікатом «Standard ISO 22000:2005». Це забезпечує відповідність міжнародним стандартам, безпеку для працівників і високу якість продукції. Також завод використовує інноваційну німецьку технологію «Fresh Milk Technology», яка включає очищення молока при низькотемпературній пастеризації.

«Тернопільський молокозавод» - приватне акціонерне товариство з колективною формою власності, що має право залучати працівників до професійної діяльності. Завдяки спільній власності підприємство має можливість приймати виважені рішення та впроваджувати інновації і сучасні технології у виробничі процеси [25].

Основною метою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є виробництво продукції, що задовольняє найвибагливіші смаки споживачів, із застосуванням екологічно безпечних технологій, сучасних методів та матеріалів, які не завдають шкоди довкіллю.

Ціллю діяльності організації є отримання прибутку на інвестований капітал шляхом здійснення виробничої, комерційної, науково-дослідної діяльності та задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і співробітників.

Основна спеціалізація заводу включає переробку молока, виготовлення масла та сиру. Види діяльності за КВЕД:

46.33 – оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

47.11 – роздрібна торгівля харчовими продуктами, напоями і тютюновими виробами у неспеціалізованих магазинах;

41.20 – будівництво житлових і нежитлових об'єктів [25].

«Основними завданнями організації є:

- виробництво високоякісної молочної продукції;
- зміцнення позицій на внутрішньому ринку;
- забезпечення здоров'я та добробуту працівників;
- стабільне щорічне зростання прибутку;

- підтримка іміджу серед споживачів, постачальників і посередників;
- залучення кваліфікованих кадрів у рамках кадрової політики».

Аналізуючи економічний потенціал досліджуваного підприємства, можна зазначити, що на початку 2023 р. чистий дохід від реалізації продукції досягнув 1 522 391 тис. грн, а собівартість продукції становила 1 228 697 тис. грн. Статутний капітал у звітному періоді залишився на рівні 15 000 тис. грн, а чистий прибуток склав 44642 тис. грн. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє активний розвиток та постійне розширення товарного асортименту, що позитивно відбивається на економічних показниках діяльності.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює більше, ніж 1300 кваліфікованих працівників, які постійно відвідують тренінги та семінари для підвищення свого професійного рівня. Окрім того, вся команда проходить атестацію двічі на рік. Підприємство виготовляє продукцію під торговою маркою «Молокія», що представлена таким логотипом (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип ТМ «Молокія»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [25]

Досліджуване підприємство спеціалізується на виготовленні різних видів молочних продуктів, які виробляються виключно з коров'ячого молока.

Асортимент продукції ТМ «Молокія» є доволі різноманітним і більш детально наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТМ «Молокія»

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Молоко	- Молоко «Відбірне» 2,5 % - Молоко «Відбірне» 3,4 % - Молоко «До кави» 2,5 % - Молоко «Казкове» 1,6 % - Молоко «Казкове» 2,5 % - Молоко «Казкове» 3,4 % - Молоко «Доброї ночі» 3,6 %
Йогурт	- Йогурт «СМУЗІ» Полуниця-Банан-Базилік 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Груша-Яблуко-Липа 2,0 % - Йогурт «СМУЗІ» Персик-Маракуя-Меліса 2,0 % - Йогурт білий 1,6 % - Йогурт білий +пробіотики 2,5 % - Йогурт білий безлактозний 2,5 % - Йогурт білий «по-грецьки» 8 % - Йогурт «Лісова ягода» 1,4 % - Йогурт «Абрикос» 1,4 % - Йогурт «Злаки» 1,4 % - Йогурт «Полуниця» 1,4 %
Кефір	- Кефір питний 1,0 % - Кефір питний 2,5 % - Кефір густий 1,0% та 2,5 %
Масло	- Масло солодковершкове екстра 82 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 % - Масло солодковершкове селянське 72,5 %
Сир кисломолочний	- Сир кисломолочний 5,0 % - Сир кисломолочний нежирний 0,2 % - Сир кисломолочний 9,0 %
Сметана	- Сметана 15 %, 20% та 30% - Сметана «Відбірна» 15 % та 20%
Айран	- Напій кефірний «Айран I Run» нежирний

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Інформаційна підтримка ПрАТ «Тернопільський молокозавод» включає наявність офіційного сайту, де представлена актуальна інформація про історію підприємства, асортимент продукції та рецепти від ТМ

«Молокія». Підприємство також активно веде сторінку у мережі Facebook, де публікуються новини про заходи, виставки та інші події, що підвищує взаємодію з підписниками. Крім того, компанія має YouTube-канал, хоча нові відео на ньому з'являються нечасто [23].

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує маркетинговий відділ, який активно взаємодіє з іншими підрозділами підприємства. Важливо зазначити, що між відділами організації існує налагоджена співпраця, що забезпечує злагоджену роботу для задоволення потреб споживачів, що є однією з основних переваг підприємства.

Основною стратегією ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стратегія диференціації, спрямована на створення унікальної продукції. Унікальність молочних виробів є однією з ключових сильних сторін організації.

Ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від правильної організації праці. Організаційна структура є системою управлінських ланок, які забезпечують її функціонування (рис. 2.2).

Згідно з рис. 2.2, найвищим органом управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є Загальні збори акціонерів. До їхніх основних функцій належить вибір та затвердження Спостережної ради, яка здійснює моніторинг виконавчого органу та обґрунтовує організаційну структуру. Крім того, Загальні збори обирають ревізійну комісію, що займається перевіркою фінансової діяльності підприємства, контролює правильність укладання договорів та дотримання Статуту, а також обирають Раду правління, яка відповідає за реалізацію рішень зборів.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» очолюється головою правління, до якого підпорядковані всі функціональні керівники. Основне завдання голови правління - здійснювати контроль за роботою підприємства та забезпечувати правильну реалізацію рішень, що приймаються керівниками. Кожен керівник відповідальний за виконання своїх функціональних обов'язків. Вони повинні погоджувати свої рішення з відповідними

працівниками, організовувати поточну діяльність, коригувати прийняті рішення та підпорядковуватись голові правління [25].

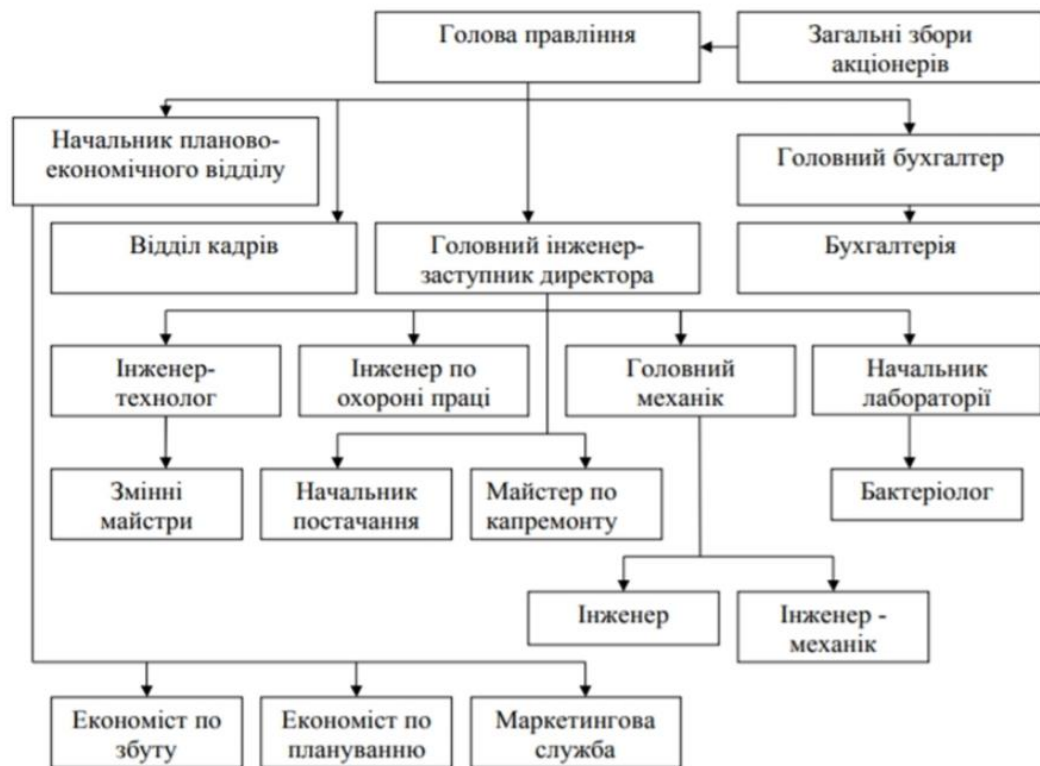


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський
молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі [25].

«Головний інженер на підприємстві відповідає за технічну сторону виробничої та господарської діяльності. Керівник планово-економічного відділу контролює процеси збуту продукції та маркетингову діяльність. Начальник кадрового відділу займається набором персоналу, а також процесами звільнення та підвищення співробітників. Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік, проводить фінансовий аналіз стану підприємства та готує квартальні статистичні звіти».

Керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має на меті досягнення чітко визначених цілей, що забезпечуються через ухвалення та реалізацію відповідних управлінських рішень. При оцінці діяльності

підприємства необхідно враховувати його виробничу діяльність, оскільки ефективне управління є ключовим фактором для успіху та прибутковості.

2.2. Аналіз стану формування та розвитку принципів корпоративної культури у менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Корпоративна культура є ключовим елементом успіху сучасних організацій, оскільки визначає взаємини між працівниками, впливає на ефективність їхньої діяльності та формує імідж підприємства. ПрАТ «Тернопільський молокозавод», будучи одним з лідерів у молочній промисловості України, активно розвиває принципи корпоративної культури, яка підтримує внутрішню гармонію, мотивує персонал та сприяє сталому розвитку підприємства.

Корпоративна культура охоплює цінності, норми, принципи та поведінкові стандарти, що об'єднують колектив і спрямовують його діяльність на досягнення оптимальних результатів. У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» культура формується навколо принципів якості, орієнтації на клієнта та екологічної відповідальності. Це сприяє підтриманню високих стандартів у виробництві, покращує продуктивність та оптимізує роботу відділів.

Основними принципами корпоративної культури у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є [25]:

1. Якість і надійність продукції. Орієнтація на високі стандарти якості молочної продукції є невід'ємною частиною культури підприємства. Це забезпечується використанням сучасного обладнання, інноваційних методів переробки та контролем якості на всіх етапах виробництва.

2. Орієнтація на клієнта. Завод прагне забезпечити задоволення потреб навіть найвибагливіших споживачів, що сприяє лояльності клієнтів і зміцненню репутації бренду.

3. Екологічна відповідальність. На заводі використовуються екологічно безпечні технології та матеріали, що мінімізують негативний вплив на довкілля. Впровадження таких практик допомагає позиціонувати підприємство як екологічно свідомого виробника.

4. Розвиток і мотивація працівників. Менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» інвестує у професійний розвиток співробітників, надаючи можливості для підвищення кваліфікації та створюючи сприятливі умови для кар'єрного зростання.

5. Повага до колективу та партнерів. Взаємоповага, чесність і відкритість у стосунках між працівниками та партнерами є ключовими цінностями, що закладають основу успішної співпраці та взаємодовіри.

У процесі дослідження нами з'ясовано, що менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» активно підтримує й впроваджує ініціативи, що сприяють розвитку корпоративної культури. Керівництво усвідомлює важливість формування комфортного робочого середовища, де працівники можуть реалізувати свій потенціал, і стимулює відкритість і співпрацю між усіма рівнями персоналу. Регулярні тренінги та програми розвитку лідерства допомагають менеджерам вдосконалювати свої управлінські навички, що позитивно позначається на корпоративній культурі.

Як і інші організації, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стикається з певними викликами у розвитку корпоративної культури. Серед основних можна виділити:

- залучення та утримання кваліфікованих кадрів: конкуренція на ринку праці вимагає від організації постійного підвищення умов праці й мотиваційних стимулів;
- адаптація до змін: у динамічному бізнес-середовищі підприємство має адаптувати свої принципи корпоративної культури відповідно до нових умов;

- збереження балансу між традиціями та інноваціями: підтримуючи сталі цінності, організація повинна залишатися відкритою до нових ідей та інноваційних підходів.

Таким чином, менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» успішно розвиває принципи корпоративної культури, сприяючи підвищенню ефективності та зміцненню позицій на ринку. Для подальшого покращення необхідно зосередитися на:

- розширенні програм навчання та розвитку лідерства;
- впровадженні додаткових мотиваційних програм для утримання кадрів;
- посиленні екологічних ініціатив, які стають усе важливішими для сучасного споживача.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» демонструє успішний приклад того, як корпоративна культура може стати рушійною силою зростання і сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів та жорсткої конкуренції.

«Діагностика стану корпоративної культури є важливим інструментом у сучасному менеджменті, який дозволяє оцінити стан внутрішнього середовища організації, виявити проблемні аспекти та забезпечити розвиток ефективної, здорової корпоративної культури. Роль діагностики стану корпоративної культури полягає в тому, що вона допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення для підтримки та розвитку основних цінностей і стандартів підприємства» [34, с. 69].

Дослідження вказують, що діагностика стану корпоративної культури допомагає досягти наступних цілей:

- оцінка відповідності корпоративної культури стратегічним цілям організації. Це дозволяє керівництву оцінити, наскільки корпоративна культура сприяє досягненню стратегічних цілей, і, якщо необхідно, внести корективи;

- виявлення проблем і слабких місць у культурі організації. Діагностика дозволяє зрозуміти, які аспекти корпоративної культури не відповідають очікуванням співробітників або перешкоджають ефективній співпраці;
- моніторинг рівня залученості та задоволеності персоналу. Регулярний аналіз стану культури допомагає з'ясувати, наскільки працівники задоволені умовами роботи, взаємодією в колективі та можливостями професійного розвитку;
- оцінка ефективності управління і стилю лідерства. Діагностика дозволяє проаналізувати, як стиль лідерства та управлінські практики впливають на колектив і підтримку основних цінностей організації;
- розробка програм покращення корпоративної культури. На основі результатів діагностики керівництво може створювати конкретні програми і заходи, що сприятимуть зміцненню корпоративної культури, підвищенню лояльності та продуктивності працівників.

Для проведення діагностики корпоративної культури доцільно використовувати різноманітні методи, зокрема:

- опитування співробітників: анкетування дозволяє зібрати інформацію щодо цінностей, переконань, рівня задоволеності й лояльності працівників;
- інтерв'ю та фокус-групи: забезпечують детальнішу інформацію про думки працівників та їх ставлення до внутрішніх процесів;
- аналіз документів та внутрішніх комунікацій: вивчення місії, цінностей, кодексу поведінки та інших внутрішніх документів допомагає зрозуміти офіційний рівень корпоративної культури;
- спостереження за поведінкою персоналу: спостереження за робочими процесами дозволяє зрозуміти, як в організації дотримуються корпоративних цінностей і стандартів.

Дослідження стану формування та розвитку принципів корпоративної культури в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснювалося за

допомогою низки досліджень і анкетування співробітників. У вибірці брали участь 56 працівників різних структурних підрозділів та рівнів ієрархії організації. Для цього було створено анкету, що включає кілька тематичних блоків запитань, які полегшують їх сприйняття і сприяють отриманню об'єктивних відповідей (Дод. А).

У межах діагностики корпоративної культури ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працівники пройшли анкетування, відповідаючи на запитання анкети. Метод позначення відповідей включав: позитивна відповідь – знак (+), негативна відповідь – знак (-), відмова від відповіді – знак (0).

Зведені результати анкетування наведено на рис. 2.3.

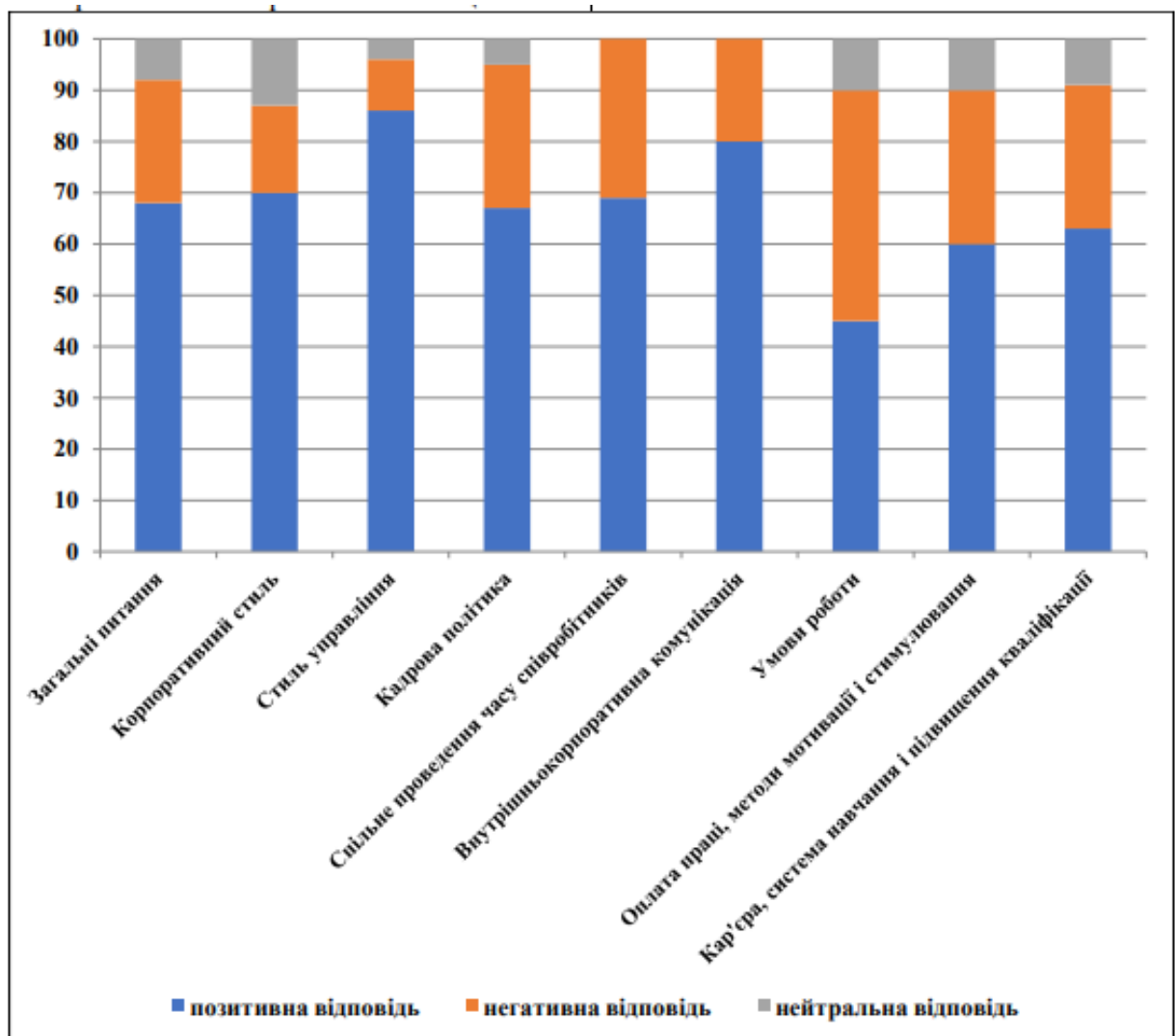


Рис. 2.3. Результати анкетування щодо стану корпоративної культури
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Загальні результати проведеного опитування показують, що співробітники досліджуваного підприємства відчують себе залученими у процес формування корпоративної культури, але не до кінця усвідомлюють місію організації. Робота на цьому підприємстві приносить працівникам задоволення, що свідчить про сприятливий внутрішній мікроклімат.

Аналіз виявив, що менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє недостатньо уваги популяризації бренду. Хоча підприємство має логотип і фірмовий стиль у корпоративних кольорах, елементи дрес-коду відсутні, що могло б підсилити корпоративну культуру і допомогти вирізнити працівників підприємства на зовнішніх заходах. Це також позитивно вплинуло б на позиціонування та впізнаваність бренду.

Встановлено, що фірмовий стиль реалізовано не повністю, оскільки працівники не мають вільного доступу до корпоративної атрибутики. Також відсутнє універсальне гасло організації, яке б повноцінно передавало її цінності зовнішній аудиторії. У центральному офісі організації представлені певні цінності та принципи, але їх слід більш систематизувати та узагальнити.

«Менеджмент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створює сприятливий стиль управління, орієнтований на ефективність і комфорт для співробітників. Топ-менеджери добре обізнані як у виробничих процесах молочної продукції, так і в аспектах маркетингу, завдяки чому працівники своєчасно отримують кваліфіковані рекомендації. Це підвищує продуктивність відділів і служб та сприяє гармонійним стосункам у колективі, заснованим на взаємній підтримці й розумінні. Таким чином, у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» панує позитивна атмосфера, що сприяє вирішенню завдань і сумлінному виконанню обов'язків».

На підприємстві чітко встановлені вимоги до професійної компетентності кожного працівника, високого рівня професіоналізму й інших важливих особистих якостей. Розроблено алгоритм відбору персоналу, що враховує професійні навички кандидатів, їх комунікабельність, а також

передбачає співбесіду. Співбесіда проводиться у неформальній атмосфері для забезпечення повного розуміння особистості кандидата. Після успішного проходження всіх етапів, претендент має пройти випробувальний термін, тривалість якого визначається залежно від прогресу під час навчання.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» регулярно проводиться оптимізація складу персоналу за якісними та кількісними показниками. Це дозволяє зменшити витрати на оплату праці, водночас забезпечуючи якісне оновлення штату. Під час скорочення персоналу загальна ефективність підприємства залишається незмінною завдяки високій кваліфікації та відповідальності працівників.

Керівництво підприємства організовує для працівників заходи, спортивні змагання, візити до театру та кіно, корпоративні зустрічі, що сприяють неформальним контактам між співробітниками та зміцнюють колектив. Однак, встановлено, що на підприємстві немає власних загально-організаційних свят чи традицій.

З'ясовано, що корпоративні принципи та стандарти у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» закріплені у Правилах внутрішнього розпорядку, посадових інструкціях, колективному договорі та розпорядженнях керівництва. Рівень корпоративної культури підприємства оцінюється як середній, з такими ключовими ознаками, як ієрархічність, структурованість, відповідальність і чітка організація [25].

Команда ПрАТ «Тернопільський молокозавод» працює ефективно й ініціативно, маючи на меті спільні цілі. Водночас аналіз якісних показників виявив певні труднощі у взаєморозумінні між співробітниками та керівництвом, а також недостатній рівень лояльності та мотивації працівників. Для посилення корпоративної культури необхідні заходи, що сприятимуть покращенню цих аспектів.

Таким чином, діагностика стану корпоративної культури надає цінну інформацію для розвитку організації, оскільки дозволяє керівництву:

- приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення корпоративної культури;
- вчасно реагувати на зміни настроїв і потреб працівників, що сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності;
- зміцнювати корпоративний імідж, оскільки ефективна культура формує позитивний імідж організації серед партнерів і клієнтів.

Таким чином, діагностика стану корпоративної культури є необхідною складовою сучасного управління підприємством. Вона допомагає виявити недоліки в корпоративних цінностях та нормах поведінки, вдосконалити внутрішню комунікацію і створити культуру, яка сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню продуктивності й лояльності персоналу.

2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів на формування та розвиток принципів корпоративної культури у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Комунікаційні процеси є одним із найважливіших факторів, що визначають ефективність функціонування будь-якої організації. Комунікаційні процеси здійснюють вплив на формування та розвиток принципів корпоративної культури, оскільки саме через комунікацію передаються цінності, норми та принципи, які визначають внутрішню атмосферу і взаємодію співробітників.

Результати проведених досліджень свідчать, що серед персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформовані наступні форми комунікаційних процесів: субординаційні (вертикальні – зверху-вниз); координаційні (знизу-вверх) та реординаційні (горизонтальні). Зазначені комунікації мають місце на різних ієрархічних рівнях, включаючи взаємодію між керуючою та керованою системами, а також має місце використання неформальних комунікаційних каналів для поширення інформації та чуток.

На рис. 2.4. нами приведено схему наявних комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

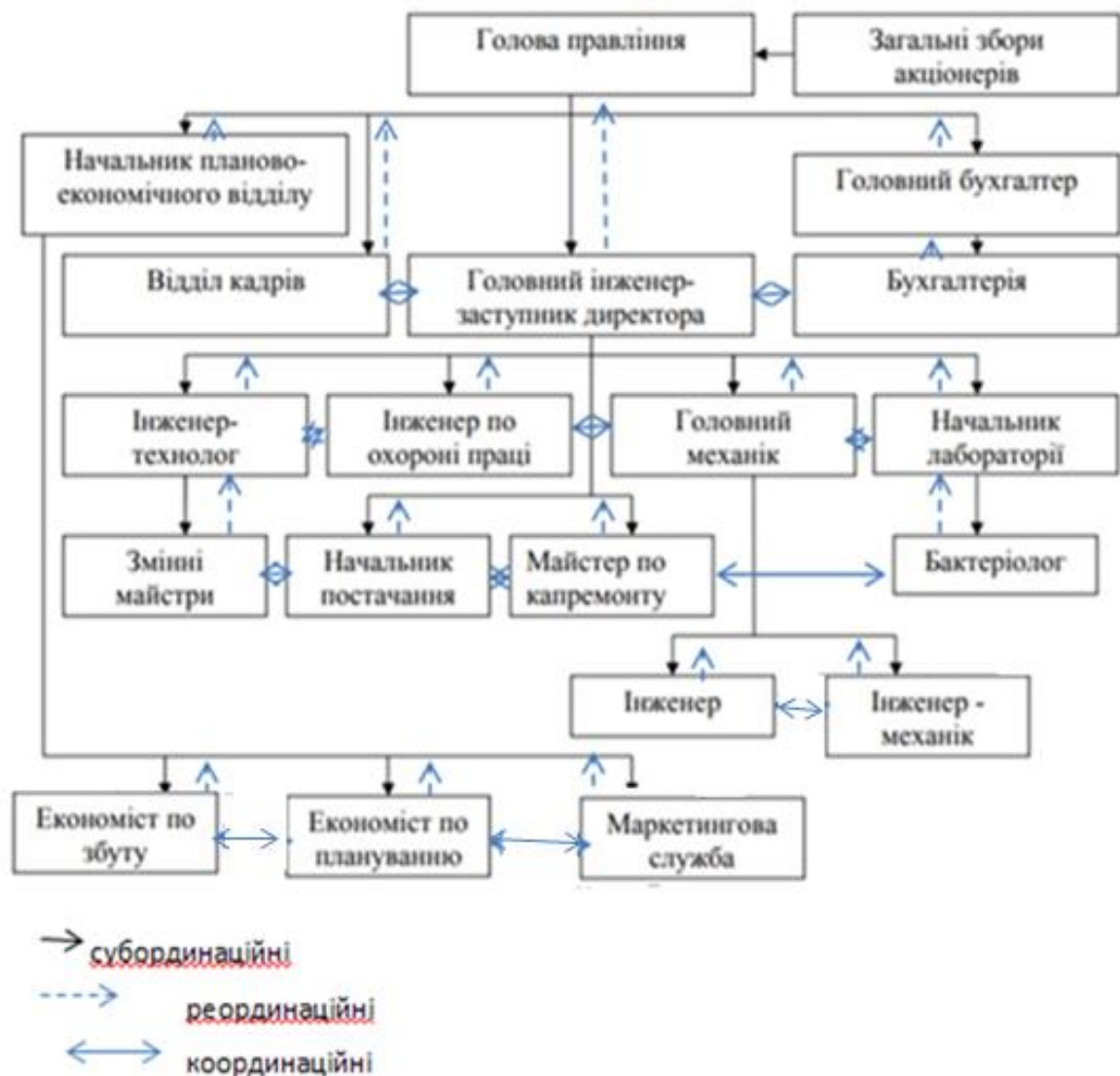


Рис. 2.4. Схема комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Кожен із зазначених типів комунікаційних процесів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обумовлює характер взаємодії між співробітниками на різних рівнях ієрархії. Вони забезпечують формування відповідних цілей діяльності, враховуючи доступну інформацію, мають різну тривалість і використовують наявні канали для передачі даних.

У ПрАТ «Тернопільський молокозавод» неформальні комунікації відбуваються через особисте спілкування між працівниками. В основному це відбувається через взаємодію у соціальних мережах, неформальні зустрічі, обговорення та бесіди.

Наявність ефективних комунікацій у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» забезпечує позитивний ефект розвитку корпоративної культури, зокрема:

- підвищення довіри. Прозорість і відкритість комунікацій знижують рівень недовіри серед співробітників;
- мотивація та лояльність. Чітке донесення цілей та завдань мотивує працівників до досягнення спільних результатів;
- інноваційність та креативність. Обмін ідеями та досвідом між підрозділами сприяє розвитку інноваційної культури;
- полегшення адаптації нових працівників. Наявність чітких комунікаційних процесів дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до корпоративної культури.

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, переконань, норм і звичаїв, які визначають стиль і атмосферу в організації. Її формування починається з керівництва, яке задає основний тон, але для її розвитку і зміцнення необхідно активно використовувати комунікаційні процеси. Усі рівні управління повинні не лише приймати корпоративні принципи, але й активно передавати їх своїм підлеглим через різні канали комунікації, зокрема:

- офіційні канали комунікації - документи, інструкції, корпоративні наради, письмові повідомлення, де викладаються основні принципи та політика підприємства;
- неформальні канали комунікації - взаємодія між співробітниками на рівні відділів, неформальні зустрічі, корпоративні заходи, що створюють атмосферу єдності та підтримки корпоративних цінностей.

Отже, завдяки ефективним комунікаціям можна створити єдине розуміння цілей і завдань організації, забезпечити гармонійне функціонування команди та підвищити її ефективність.

Цінності організації формують основу для спільних цілей і місії, які об'єднують співробітників та допомагають створити уніфікований напрямок для розвитку. Це дозволяє кожному члену команди зрозуміти, чому важливо працювати в організації та як їхні індивідуальні зусилля сприяють досягненню загальних цілей. Отже, цінності підприємства, будучи сформованими, здатні забезпечити високі результати за умови їх дотримання (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Проголошені цінності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»,
у період 2019-2023 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Ключові цінності, такі як відкритість, чесність, взаємоповага, забезпечують здоровий клімат у колективі. Коли організація проголошує певні етичні стандарти і підтримує їх на всіх рівнях, це створює атмосферу довіри та взаєморозуміння серед працівників, що є важливим елементом корпоративної культури. Цінності організації впливають на стиль управління

та лідерства. Такі цінності як інновації та креативність формують принципи корпоративної культури, де важливе місце займають відкритість до нових ідей та експерименти. Корпоративна культура, заснована на чітко визначених цінностях, визначає, які поведінкові стандарти важливі для організації (наприклад соціальна відповідальність).

Цінності організації мотивують співробітників до досягнення високих результатів, оскільки вони співвідносяться з їхніми особистими переконаннями. Коли співробітники відчують, що їхні особисті цінності збігаються з цінностями організації, вони стають більш залученими до процесів і мають більший рівень задоволення від своєї роботи. Також цінності організації визначають її репутацію серед клієнтів, партнерів і в суспільстві загалом. Коли організація послідовно демонструє свої цінності у всіх аспектах своєї діяльності, це формує позитивний імідж і приваблює до неї не тільки клієнтів, а й кваліфікованих працівників.

Ефективна корпоративна культура, заснована на загальних цінностях, допомагає організації швидко реагувати на кризові ситуації. Важливість принципів, таких як відповідальність і чесність, дає можливість ефективно управляти внутрішніми конфліктами і вирішувати непорозуміння, що виникають у період змін.

Отже, цінності організації є основою, на якій формуються принципи корпоративної культури. Вони допомагають організації визначити свої пріоритети, забезпечують єдність команди та створюють основу для стратегічного розвитку і сталого зростання.

Для розвитку корпоративної культури важливим є постійне донесення до співробітників основних цінностей організації, так як цінності відіграють ключову роль у формуванні принципів корпоративної культури, які є основою для визначення того, як співробітники взаємодіють між собою, як організація ставиться до своїх клієнтів і партнерів, а також як вона реагує на зміни в середовищі.

У цьому контексті комунікаційні процеси виступають не лише як засіб передачі інформації, а й як фактор, що формує ставлення працівників до організації, підвищує їх мотивацію та лояльність (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Вплив комунікаційних процесів на розвиток принципів
_____ корпоративної культури

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Рис. 2.6 наочно демонструє, як комунікації через різні канали (формальні та неформальні) сприяють розвитку принципів корпоративної культури. Взаємодія між каналами комунікації та принципами, такими як довіра, мотивація, інноваційність і адаптація нових працівників, вказує на те, що ефективна комунікація може сприяти зміцненню та розвитку цих принципів у корпоративному середовищі.

Зважаючи на важливість комунікаційних процесів у розвитку корпоративної культури, у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» часто виникають проблеми, які знижують ефективність цих процесів. До основних з них належать:

1. Нерівність у рівнях комунікацій. Інколи існує розрив між високим керівництвом та рядовими працівниками, що ускладнює передачу цінностей та норм організації.

2. Недостатня зворотна інформація. Відсутність механізмів для зворотного зв'язку призводить до того, що співробітники не можуть впливати на розвиток корпоративної культури.

3. Низька ефективність неформальних комунікацій. Відсутність ініціатив з боку керівництва щодо підтримки неформальних каналів комунікації може призвести до неефективного розвитку командної роботи.

Для вирішення цих проблем у досліджуваному підприємстві необхідно вжити таких заходів:

- впроваджувати та налагодити регулярні зворотні зв'язки між керівництвом та співробітниками;
- організація тренінгів з ефективної комунікації для всіх рівнів персоналу;
- розвиток неформальних комунікаційних каналів через корпоративні заходи, командні будівництва та соціальні ініціативи.

Таким чином, комунікаційні процеси займають ключове місце у формуванні та розвитку корпоративної культури. Вони допомагають не лише передавати інформацію про цінності та принципи, але й активно впливають на внутрішній стан підприємства. Залучення ефективних комунікаційних стратегій на всіх рівнях організації дозволяє сформувати міцну корпоративну культуру, яка забезпечує не тільки гармонійні взаємовідносини в колективі, а й високі результати у роботі підприємства.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу процесу формування та розвитку принципів корпоративної культури у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначено ключові аспекти, що впливають на ефективність діяльності

підприємства. Отже, у досліджуваному підприємстві сформовано базові принципи корпоративної культури, що сприяють згуртованості команди, підвищенню мотивації працівників та ефективності взаємодії між структурними підрозділами.

Основними елементами корпоративної культури є орієнтація на якість продукції, відкритість у спілкуванні, інноваційність та соціальна відповідальність. Ці принципи формуються у відповідності до цілей стратегічного розвитку підприємства та вимог ринку. Керівництво молокозаводу приділяє значну увагу впровадженню сучасних методів управління, зокрема, розробці програм внутрішньої комунікації, підтримці корпоративних заходів та навчання персоналу, що сприяє розвитку єдиних цінностей серед працівників.

Особлива увага приділяється налагодженню ефективних горизонтальних і вертикальних комунікацій, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та підвищення рівня залученості персоналу до реалізації спільних цілей. З'ясовано, що сформована корпоративна культура сприяє збільшенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, корпоративна культура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із важливих факторів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства та його стійкість на ринку. Подальше вдосконалення її елементів дозволить досягти ще більш високих результатів у діяльності організації.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

1.1. Рекомендації щодо удосконалення корпоративної культури у менеджменті досліджуваного підприємства

Корпоративна культура є важливим елементом сучасного менеджменту, оскільки вона визначає правила, цінності та принципи, які об'єднують працівників підприємства. Для менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що працює в умовах високої конкуренції на ринку молочної продукції, вдосконалення корпоративної культури є стратегічно важливим завданням.

Корпоративна культура у досліджуваному підприємстві виступає як інструмент, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, формує лояльність працівників та покращує внутрішню комунікацію. Вона також впливає на імідж підприємства, що має вирішальне значення для залучення споживачів і партнерів.

На основі проведених досліджень констатуємо, що у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформовано базові принципи корпоративної культури, зокрема:

- орієнтація на виробництво продукції високої якості;
- підтримка інновацій та навчання персоналу;
- розвиток комунікації та співпраці між підрозділами;
- соціальна відповідальність перед громадою.

Проте для досягнення нових цілей необхідно впроваджувати сучасні методи управління та вдосконалювати внутрішні процеси. Корпоративна культура є фундаментом ефективної діяльності будь-якої організації.

Динамічні зміни на ринку молочної продукції, зокрема зростання вимог споживачів до якості та екологічності продукції, вимагають адаптації

внутрішніх процесів і принципів роботи підприємства. Глобалізація та цифровізація господарської діяльності змушують підприємства впроваджувати нові підходи до управління персоналом і взаємодії з клієнтами.

Для збереження конкурентоспроможності необхідно не лише модернізувати виробництво, а й створювати сприятливі умови для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Розвинена корпоративна культура є важливим фактором привабливості підприємства як роботодавця.

Дослідження показують, що підприємства з ефективною корпоративною культурою демонструють вищі показники продуктивності працівників. Низька залученість працівників може призводити до зниження ефективності, плинності кадрів і втрати корпоративних знань.

Невдосконалені механізми внутрішньої комунікації можуть створювати перешкоди у взаємодії між підрозділами, що впливає на координацію діяльності та якість виконання завдань. Корпоративна культура безпосередньо впливає на сприйняття бренду споживачами, партнерами та громадськістю. Соціальна відповідальність, екологічність та інноваційність є тими аспектами, які формують довіру до підприємства.

Для досягнення довгострокових цілей важливо створити єдиний ціннісний простір, який об'єднуватиме всіх працівників. Це сприятиме гармонізації зусиль і підвищенню ефективності реалізації стратегічних планів.

Впровадження змін у корпоративну культуру дасть змогу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- підвищити ефективність роботи через покращення взаємодії між працівниками;
- знизити плинність кадрів завдяки створенню сприятливого клімату в колективі;
- залучити молодих і кваліфікованих фахівців;
- збільшити конкурентоспроможність на ринку;

- покращити імідж підприємства серед клієнтів, партнерів і громади.

Отже, необхідність вдосконалення корпоративної культури в ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обумовлена сучасними викликами бізнес-середовища, зростанням конкуренції та важливістю ефективного управління персоналом. Інвестиції у формування сильного корпоративного духу та цінностей дозволять підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Нами розроблені наступні рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями удосконалення корпоративної культури в менеджменті
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, вважаємо, що окрім наведеного на рис. 3.1 доцільними є наступні заходи щодо вдосконалення корпоративної культури у менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

1. Розвиток системи мотивації працівників.
2. Впровадження гнучких систем оплати праці, що враховують результати роботи кожного працівника.
3. Запровадження нематеріальних заохочень, таких як нагороди, конкурси та корпоративні заходи, що сприятимуть формуванню почуття приналежності до колективу.
4. Вдосконалення внутрішніх комунікацій
5. Створення внутрішнього порталу або платформи для обміну інформацією між підрозділами.
6. Проведення регулярних зустрічей керівництва з працівниками для обговорення досягнень і планів підприємства.
7. Розвиток корпоративного навчання.
8. Організація тренінгів і семінарів для розвитку професійних навичок персоналу.
9. Підтримка програми наставництва, де досвідчені працівники допомагатимуть новачкам адаптуватися до корпоративної культури.
10. Акцент на інноваційність та креативність.
11. Запровадження системи збору ідей від працівників щодо покращення процесів.
12. Організація конкурсів на найкращі інноваційні пропозиції.
13. Підтримка соціальної відповідальності.
14. Реалізація ініціатив, спрямованих на екологічність виробництва та благодійність.
15. Активна участь у місцевих соціальних проєктах для підвищення лояльності населення до підприємства.

Серед різних моделей корпоративної культури клановий та адхократичний типи вважаються найбільш оптимальними для працівників через їхні унікальні переваги [40, с. 540]:

- адхократична культура характеризується високою гнучкістю та здатністю оперативно пристосовуватися до змін. Рішення у такій системі приймаються на основі творчого та інноваційного підходу, що дає змогу швидко реагувати на зміни ринкових умов.

- кланова культура зосереджується на створенні спільноти та підтримці взаємодопомоги серед співробітників. Вона стимулює ефективну комунікацію, що сприяє згуртованості та усвідомленню спільної мети.

Обидва типи корпоративної культури сприяють професійному зростанню співробітників: адхократична модель заохочує творчість, тоді як кланова забезпечує обмін знаннями та досвідом усередині команди. Кланова культура сприяє створенню позитивного робочого клімату, де цінності працівників визнаються і заохочуються. Це позитивно впливає на їхню мотивацію та задоволеність роботою. Адхократичний підхід підтримує самостійність і ініціативність працівників, акцентуючи увагу на прийнятті рішень, що базуються на творчості та самодисципліні [40, с. 541].

Однією з ключових переваг адхократичної культури є спрощення бюрократичних процесів, що дозволяє співробітникам швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Кланова культура, своєю чергою, формує підтримуюче середовище, яке допомагає зменшити стрес і сприяє комфортним умовам праці. Поєднання цих двох типів культур створює основу для ефективного розвитку підприємства, підкреслюючи важливість співпраці та адаптивності в досягненні стратегічних цілей.

Одним із перспективних напрямів зміцнення корпоративної культури є запровадження менторських програм у діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Наставництво здатне значно покращити професійний рівень персоналу та підвищити загальну ефективність підприємства.

Основні переваги менторства для корпоративної культури: створює умови для професійного розвитку працівників шляхом обміну знаннями та досвідом; підвищує рівень мотивації через індивідуальний підхід до навчання та підтримку працівників; сприяє формуванню культури співпраці, де кожен член команди може розраховувати на допомогу та взаємодію.

Запровадження менторства в корпоративну практику ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стане важливим кроком на шляху до формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення системи інформування працівників може слугувати ефективним інструментом для зміцнення авторитету керівництва та покращення іміджу підприємства в очах персоналу. У зв'язку з цим рекомендується приділити увагу розвитку внутрішнього PR (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Рекомендовані напрями запровадження внутрішнього

PR - елементу в механізм корпоративної культури підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Пропонується закріпити за однією з посадових осіб адміністрації відповідальність за внутрішній піар. Такий підхід дозволить чітко визначити функціональні обов'язки і зону відповідальності, що забезпечить більш результативне виконання завдань. Крім того, запровадження щомісячного преміювання за виконання цих обов'язків може стати стимулом для працівника і сприятиме ефективному використанню ресурсів підприємства, орієнтуючи їх на досягнення конкретних позитивних результатів.

Кожен із запропонованих заходів може забезпечити економічну вигоду, оскільки покращення комунікації та оптимізація внутрішніх процесів сприятимуть зростанню продуктивності, зменшенню кількості помилок і скороченню часу, витраченого на уточнення інформації. Окрім цього, налагодження ефективної взаємодії з потенційними клієнтами безсумнівно сприятиме підвищенню їхньої лояльності та зростанню обсягів реалізації молочної продукції.

Таким чином, комплексне удосконалення корпоративної культури у досліджуваному підприємстві дозволить:

- підвищити рівень мотивації та залученості працівників;
- знизити плинність кадрів і підвищити задоволеність роботою;
- зміцнити позиції підприємства на ринку;
- створити позитивний імідж підприємства серед споживачів і партнерів.

Вдосконалення корпоративної культури є невід'ємною частиною стратегії розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності менеджменту, покращенню якості взаємодії всередині підприємства та забезпеченню її стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічні вектори оптимізації принципів корпоративної культури в умовах системних змін

Функціонування та розвиток підприємств на сучасному етапі характеризується динамічними змінами, які охоплюють усі аспекти господарської діяльності. Під впливом глобалізації, цифровізації та соціальних трансформацій підприємства змушені адаптувати свої внутрішні механізми, зокрема корпоративну культуру, яка є основою ефективного функціонування організації.

В умовах системних змін корпоративна культура відіграє стратегічну роль, адже забезпечує: згуртованість команди (дозволяє працівникам працювати як єдиний механізм у періоди невизначеності); гнучкість і адаптивність (сприяє швидкому реагуванню на нові виклики та можливості); мотивацію персоналу (стимулює працівників до досягнення спільних цілей).

При цьому основними викликами для корпоративної культури в умовах системних змін є наступні:

1. Цифрова трансформація. Впровадження нових технологій змінює способи комунікації, робочі процеси та навіть структуру організацій. Це вимагає перегляду традиційних підходів до управління.
2. Глобалізація. Підприємства стикаються з необхідністю інтегрувати культурні особливості різних регіонів у спільні корпоративні цінності.
3. Кадрові зміни. Зміна поколінь у робочій силі вимагає адаптації корпоративної культури до потреб і очікувань молодих працівників, таких як гнучкість, інклюзивність та орієнтація на розвиток.
4. Соціальні та екологічні виклики. Зростання важливості соціальної відповідальності та екологічної стійкості впливає на формування нових цінностей компанії.

Досліджуване підприємство перебуває в умовах постійних змін і необхідності адаптації до них. Без здатності швидко пристосовуватися до

змін, його конкурентоспроможність у динамічному середовищі значно знижується. Успішне функціонування підприємства на ринку можливе лише за наявності ретельно розробленої стратегії, яка враховує різні сценарії розвитку. У сучасних умовах конкуренція стає дедалі жорсткішою, що вимагає від підприємств швидкої та адекватної реакції на зміну ринкових умов [25].

Для забезпечення високого конкурентного статусу важливо враховувати не лише зовнішні, але й внутрішні фактори, серед яких корпоративна культура відіграє ключову роль. Відтак, формування стратегії конкурентоспроможності має включати аспекти, пов'язані з розвитком корпоративної культури. Це зумовлює необхідність створення підходів до розробки стратегії, яка враховує як багатогранність внутрішніх процесів, так і зовнішні виклики, а також інтегрує функціональні напрями в єдину стратегічну концепцію розвитку підприємства.

З точки зору теорії менеджменту, стратегія розглядається як комплекс правил, прийомів і моделей дій, що спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства. Таким чином, стратегія є цілісною програмою, яка сприяє досягненню визначених цілей через оптимальне використання наявного потенціалу та ресурсів. Вона базується на місії підприємства, що визначає загальний напрямок та орієнтири його діяльності.

У цьому контексті корпоративна культура, завдяки своїй внутрішній ролі, повинна підтримувати реалізацію стратегічних завдань підприємства. Вона має стати невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Отже, формування та розвиток корпоративної культури слід здійснювати в гармонії з принципами, методами та технологіями побудови загальної стратегії підприємства.

Моделювання стратегії корпоративної культури починається з вивчення різновидів корпоративних стратегій, серед яких найчастіше виокремлюють базову, конкурентну та функціональну стратегії. Базова

стратегія підприємства є фундаментом для формування корпоративної культури і охоплює варіанти стабільності, зростання та скорочення.

Для підприємств, які тривалий час утримують лідерські позиції на ринку та мають стабільну технологічну базу, стратегія стабільності може стати раціональним вибором. Вона спрямована на підтримку та вдосконалення існуючих видів діяльності. Водночас існує ризик втратити конкурентну перевагу через можливу неготовність до появи нових гравців на ринку.

Підприємства, які функціонують у галузях із швидкими технологічними змінами, зазвичай обирають стратегію зростання. Це може бути інтенсивне, інтегроване або диверсифіковане зростання, орієнтоване на освоєння нових ринків. Успішна реалізація такої стратегії потребує високого рівня маркетингової компетентності та достатніх ресурсів для забезпечення розвитку.

Інноваційна спрямованість ПрАТ «Тернопільський молокозавод», потребує розширення об'єкта стратегічного планування підприємства. У цьому контексті корпоративна культура може розглядатися як один із базових елементів, що потребує професійного підходу до формування стратегії її розвитку. Вона виступає невід'ємною складовою загальної стратегії інноваційного зростання (рис. 3.3).

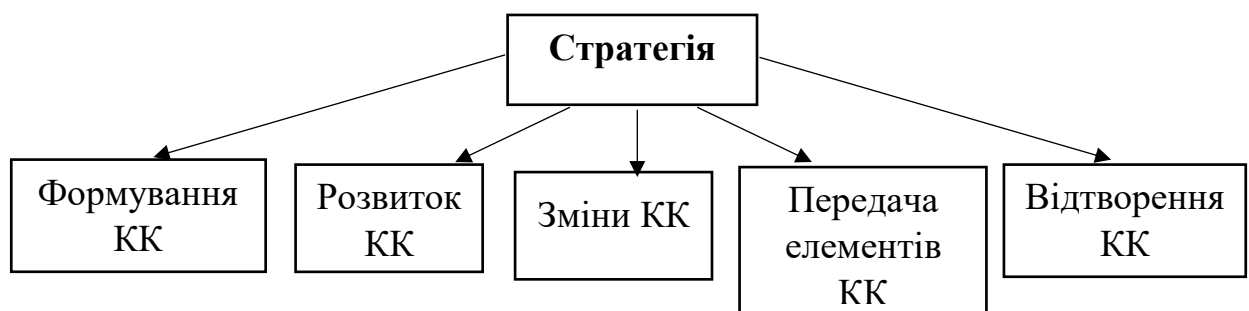


Рис. 3.3. Напрями удосконалення корпоративної культури в менеджменті

ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На основі визначених типів і видів стратегій формується інтегрована стратегія підприємства, яка має гармонійно поєднуватися з корпоративною культурою. У процесі створення корпоративної культури і розробки її стратегії необхідно вирішити низку важливих методологічних завдань: визначити рівень аналізу процесу формування корпоративної культури, окреслити основні принципи стратегічного планування, встановити систему критеріїв для обґрунтування вибору стратегії, розробити алгоритм або блок-схему розвитку корпоративної культури та скласти стратегічний баланс потенціалу підприємства, пов'язаного з її формуванням [35].

Ключовими характеристиками стратегії є її ефективність, відповідність реальним умовам, надійність і здатність створювати та підтримувати конкурентні переваги на ринку. Ці характеристики необхідно враховувати на всіх ієрархічних рівнях як на концептуальному, так і на корпоративному.

До стратегічних напрямів оптимізації корпоративної культури у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відносимо наступне:

1. Реформа комунікаційних процесів. Забезпечення прозорості, регулярної та ефективної комунікації між керівництвом і персоналом. Використання цифрових платформ для обміну інформацією та інтеграції віддалених працівників.
2. Інтеграція інноваційних цінностей. Заохочення інноваційності та креативності серед працівників через впровадження програм збору ідей, корпоративних ініціатив з обміну досвідом.
3. Розвиток соціальної відповідальності. Інтеграція екологічних та соціальних принципів у корпоративну культуру досліджуваного підприємства. Наприклад, залучення персоналу до волонтерських проєктів або екологічних ініціатив.
4. Інвестування в розвиток персоналу. Реалізація програм навчання, наставництва та професійного розвитку, що дозволяють працівникам адаптуватися до змін та зростати разом із підприємством.

5. Посилення інклюзивності. Створення середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним і важливим, незалежно від його віку, статі чи національності.

Як підсумок на рис. 3.4 нами наведено стратегічні цілі формування і розвитку корпоративної культури у ПрАТ «Тернопільський молокозавод».



Рис. 3.4. Стратегічні цілі формування і розвитку корпоративної культури у
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Очікувані результати оптимізації:

- зміцнення довіри між працівниками та керівництвом;
- підвищення продуктивності завдяки згуртованості колективу;

- зниження плинності кадрів через створення комфортних умов для роботи;
- покращення іміджу компанії серед клієнтів і партнерів.

Отже, оптимізація принципів корпоративної культури в умовах системних змін є невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку сучасних підприємств. Інвестиції у формування гнучкої, інклюзивної та інноваційної культури забезпечать не лише адаптацію до нових викликів, а й створення довгострокової конкурентної переваги на ринку.

Висновки до розділу 3

Нами досліджено ключові аспекти формування та розвитку корпоративної культури в менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На основі аналізу сучасного стану корпоративної культури підприємства визначено сильні сторони, а також виявлено слабкі місця, які потребують вдосконалення.

Корпоративна культура підприємства повинна інтегруватися в загальну стратегію розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», забезпечуючи відповідність місії, візії та цінностям. Успішна реалізація змін у корпоративній культурі можлива лише за умов ефективного лідерства, що сприяє формуванню інноваційного мислення та мотивації працівників.

Удосконалення комунікаційних процесів, включаючи внутрішній зворотний зв'язок, сприятиме створенню атмосфери довіри, відкритості та взаємоповаги. Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності дозволить не лише зміцнити імідж підприємства, а й підвищити рівень участі персоналу. Ефективні механізми мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники, стануть важливим інструментом підвищення продуктивності праці та задоволеності співробітників.

Таким чином, удосконалення корпоративної культури в менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток у сучасних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

Впровадження принципів корпоративної культури в менеджменті організації є важливим елементом забезпечення її сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Ефективна корпоративна культура сприяє формуванню спільних цінностей, які мотивують працівників, сприяють злагодженій роботі команди та підвищують рівень залученості персоналу.

Корпоративна культура регулює взаємодію між співробітниками, їхню поведінку та ставлення до роботи, що сприяє формуванню соціально-психологічного клімату в колективі. Це дозволяє підвищити ефективність комунікацій, мотивувати персонал і створювати атмосферу співробітництва.

Корпоративна культура має безпосередній вплив на стратегічне планування, оскільки формує організаційний клімат, який підтримує реалізацію цілей і завдань. Чітко визначені принципи корпоративної культури допомагають оптимізувати внутрішню комунікацію, сприяючи відкритості та довірі серед працівників. Встановлення корпоративних норм і стандартів дозволяє створити середовище, яке стимулює працівників до професійного розвитку та підвищення продуктивності. Корпоративна культура, орієнтована на етичні принципи, соціальну відповідальність та інновації, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед клієнтів, партнерів і суспільства. Корпоративна культура, заснована на інноваціях і відкритості до змін, дозволяє організації швидше адаптуватися до викликів ринку та впроваджувати нові технології.

У результаті проведеного аналізу процесу формування та розвитку принципів корпоративної культури у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначено ключові аспекти, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Отже, у досліджуваному підприємстві сформовано базові принципи корпоративної культури, що сприяють згуртованості команди,

підвищенню мотивації працівників та ефективності взаємодії між структурними підрозділами.

Основними елементами корпоративної культури є орієнтація на якість продукції, відкритість у спілкуванні, інноваційність та соціальна відповідальність. Ці принципи формуються у відповідності до цілей стратегічного розвитку підприємства та вимог ринку. Керівництво молокозаводу приділяє значну увагу впровадженню сучасних методів управління, зокрема, розробці програм внутрішньої комунікації, підтримці корпоративних заходів та навчання персоналу, що сприяє розвитку єдиних цінностей серед працівників.

Особлива увага приділяється налагодженню ефективних горизонтальних і вертикальних комунікацій, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та підвищення рівня залученості персоналу до реалізації спільних цілей. З'ясовано, що сформована корпоративна культура сприяє збільшенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, корпоративна культура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є одним із важливих факторів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства та його стійкість на ринку. Подальше вдосконалення її елементів дозволить досягти ще більш високих результатів у діяльності організації.

Нами досліджено ключові аспекти формування та розвитку корпоративної культури в менеджменті ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На основі аналізу сучасного стану корпоративної культури підприємства визначено сильні сторони, а також виявлено слабкі місця, які потребують вдосконалення.

Корпоративна культура підприємства повинна інтегруватися в загальну стратегію розвитку ПрАТ «Тернопільський молокозавод», забезпечуючи відповідність місії, візії та цінностям. Успішна реалізація змін у

корпоративній культурі можлива лише за умов ефективного лідерства, що сприяє формуванню інноваційного мислення та мотивації працівників.

Таким чином, інтеграція принципів корпоративної культури в менеджмент забезпечує ефективне управління ресурсами організації, сприяє гармонійному розвитку внутрішніх процесів і зміцнює позиції підприємства на ринку. Це є важливим фактором для довгострокового успіху та стабільності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68-73
2. Андрушків Б. М. Сентулярність формування корпоративної культури в контексті європейської трансформації підприємств. Вісник економічної науки України. 2010. № 1. С. 273-277.
3. Бала О.І., Мухан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. №682. С. 11-15.
4. Балика О.Г. Стратегічне управління корпоративною культурою. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі: Економічні науки. 2011. № 4 (49). С. 195-200.
5. Басюк Д. І., Рознатовська М. В. Особливості формування організаційної культури підприємств сфери гостинності. Scientific Journal «ScienceRise». 2016. №3/1(20). С. 26-29.
6. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-183.
7. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова 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
8. Грищенко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №59. С. 284-290.
9. Губська О. Корпоративна культура та її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Івано-Франківськ: Видавництво НаУКМА, 2019.

10. Гульченко В. М. Корпоративна культура як важлива складова ефективності управління підприємством. К.: КНЕУ, 2021.
11. Демченко Т. В. Корпоративна культура та її роль у розвитку підприємств: монографія. К.: КНЕУ, 2014.
12. Дмитренко М. И. Підходи до класифікації типів корпоративної культури. Вісник Черкаського університету. 2014. № 31 (324). С. 47-53.
13. Заставнюк Л.І. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ 10 травня 2020 р.). Частина 1. С. 66-68.
14. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.
15. Звіти з праці ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 р., 2022 р., 2023 р.
16. Карацук П. 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.
17. Калюжна Н. В. Корпоративна культура як фактор ефективності функціонування підприємства. К.: Знання, 2015.
18. Коваленко І. Корпоративна культура: сутність, структура та механізми управління. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145191626.pdf>
19. Котова Н.І. Вплив корпоративної культури на мотивацію ефективної діяльності працівників підприємств. Управління економікою:

теорія та практика. 2013. 2013. С. 270-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2013_2013_21 (дата звернення 05.02.2024)

20. Кригунська Т. Б. Деякі аспекти структуризації організаційної культури підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/dtr/ep/2010_3/files/DU310_16.pdf

21. Кужелев М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: Монографія / М.О. Кужелев. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 260 с.

22. Мельник П.І., Зелена М.І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 4. С. 67-70.

23. 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-yi-yi-maybutnyecherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrinka>

24. Овчаренко М. І. Підходи до визначення характеристик елементів корпоративної культури. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». 2011. Вип. 5 (2). С. 47-52.

25. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» URL: <https://molokija.com/>.

26. Охріменко А. Досвід європейських країн фінансування туризму. Вісник Львівського університету. 2014. Вип. 34. С. 160-167. (Серія: Міжнародні відносини).

27. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. №40. С. 139-45.

28. Порохняк І., Горінь І., Ємельянова Н. Формування корпоративної культури на підприємствах: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2012. 124 с.

29. Приймак Н.С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. ВІСНИК ЖДТУ. 2019. № 2 (88) С. 91-97

30. Приймак Л. М., Приймак О. Л. Основи корпоративної культури. - Львів: Новий Світ-2000, 2012.
31. Прохоровська С. А. Управління корпоративним іміджем компанії. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: зб. тез доповідей учасників IX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи. Тернопіль 22 травня 2020 р. Т.: ТНЕУ, 2020. С. 200-202.
32. Романюк М. Формування корпоративної культури підприємства: теорія та практика. К.: МАУП, 2017.
33. Саричев В. І. Стан та перспективи світової та національної сфери туризму в контексті людського розвитку. Статистика України. 2014. №2. С. 80-84.
34. Селюкіна М. В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємозв'язку. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2015. №28. С. 68-75.
35. Серова О. В. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу підприємства. - Харків: НТУ «ХПІ», 2018.
36. Селюкіна М. В., Беляк Т. О. Діагностика впливу корпоративної культури на стан соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2015. №2 (10). С. 54-63.
37. Сид В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.

економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». (14 листопада 2024 р.). Тернопіль. ЗУНУ.

39. Солоха Д. В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу. Економіка і менеджмент культури .2014. №1. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekmk_2014_1_13

40. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №6. С. 639–643.

41. Фокіна-Мезенцева К.В. Характерні ознаки сучасних корпоративних культур і огляд створених типологій. Бізнес навігатор. Херсон, 2018. №5 (48). С. 106-110.

42. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2018. №5. С. 89-92.

43. Шкільняк М.М. Менеджменту системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №2. С.7-20.

44. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.