

Міністерство освіти і науки

Чернівецький національний університет

імені Юрія Федьковича

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**Організаційна культура та її роль в досягненні ефективності менеджмента
персоналу підприємств сфери послуг**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

Здобувачка II курсу, 614 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Павлюк Анна Василівна

Керівник:

к.геогр.н., ас. Єремія Анна
Іванівна

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри №5

від « 5 » грудня 2023р.

Зав. кафедри _____ д.геогр.н., проф. **Руденко В.П.**

Чернівці – 2023

Анотація

Павлюк Г. В. Організаційна культура та її роль в досягненні ефективності менеджмента персоналу підприємств сфери послуг. 073 – Менеджмент ОП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2023.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність, ознаки та функції організаційної культури. Охарактеризовано принципи та засоби формування організаційної культури підприємства. Охарактеризовано вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства та роль організаційної культури у розвитку підприємства. Досліджено організаційну культуру як фактор мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Цукерня Потоцьких». Здійснено організаційно-правову та фінансово-економічну характеристику ТОВ «Цукерня Потоцьких». Проаналізовано організаційну культуру ТОВ «Цукерня Потоцьких» та визначено засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства. Охарактеризовано імідж та бренд менеджера персоналу та підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких». Запропоновано рекомендації щодо покращення іміджу ТОВ «Цукерня Потоцьких».

Ключові слова: організаційна культура, менеджмент персоналу, мотивація, корпоративна культура, конкурентоспроможність.

Анотація

Pavlyuk H. Organizational culture and its role in achieving the effectiveness of personnel management of enterprises in the service sector. 073 - Management of OP "Management of the tourist industry". Chernivtsi National University named after Yury Fedkovich. Chernivtsi 2023.

The qualification work defines the essence, features and functions of organizational culture. The principles and means of forming the organizational culture of the enterprise are characterized. The influence of organizational culture on the competitiveness of the enterprise and the role of organizational culture in the development of the enterprise are characterized. Organizational culture was studied as a factor in motivating staff at the CUKERNYA POTOCKIH LLC. Organizational-legal and financial-economic characteristics of CUKERNYA POTOCKIH LLC were carried out. The organizational culture of CUKERNYA POTOCKIH LLC was analyzed and the means of implementing the motivational function of the enterprise's organizational culture were determined. The image and brand of the manager of personnel and the enterprise of CUKERNYA POTOCKIH LLC are characterized. Recommendations for improving the image of CUKERNYA POTOCKIH LLC are offered.

Ключові слова: organizational culture, personnel management, motivation, corporate culture, competitiveness.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Г.В. Павлюк
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Організаційна культура: зміст, ознаки та функції.....	8
1.2 Механізми, принципи та засоби формування організаційної культури підприємства.....	16
1.3 Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємств....	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ».....	32
2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства.....	32
2.2 Аналіз організаційної культури підприємства та її роль у досягненні ефективності менеджменту персоналу як мотиваційного фактору.....	50
2.3 Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства.....	54
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ».....	56
3.1 Імідж та бренд менеджера персоналу та підприємства.....	56
3.2 Рекомендації щодо покращення іміджу підприємства.....	57
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика організаційної культури підприємства є однією з найбільш цікавих та актуальних, особливо з практичної точки зору, оскільки в умовах кризових явищ у вітчизняній та світовій економіках, зокрема, негативного впливу пандемії, військових дій країни-агресора на території нашої держави, підприємства шукають шляхи та механізми адаптуватися до умов сьогодення та бути прибутковими та ефективними. Питання організаційної культури достатньо важливе також для акціонерів та інвесторів, оскільки на її основі визначається вартість бізнесу та доцільність інвестування у нього.

Організаційна культура стає усе більш затребуваним та актуальним стратегічним напрямом управління підприємством, оскільки вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також є одним з найбільш ефективних способів розвитку підприємства та підвищення якості його управління в умовах сучасності. Тож обрана для дослідження проблематика є дуже актуальною та важливою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематиці організаційної культури присвячені праці таких дослідників економічної науки, як Верескля, М., Дмитренко М. Й., Захарчин Г. М., Копитко, М., Лесько О. Й., Михаліцька, Н., Небава М. І., Палига Є. М., Петрова І. Л., Ратушняк О. Г., Семикіна М. В., Сікорська Л. В., Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. та багато інших дослідників.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – здійснити теоретичне узагальнення та аналіз сучасного стану організаційної культури на прикладі підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких».

Відповідно до поставленої мети, сформульовано наступні завдання:

- 1) Визначити сутність поняття організаційної культури;

- 2) Охарактеризувати механізми, принципи та засоби формування організаційної культури;
- 3) Охарактеризувати роль організаційної культури у розвитку конкурентоспроможності підприємства;
- 4) Здійснити загальну характеристику та проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких»;
- 5) Проаналізувати сучасний стан організаційної культури підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких»;
- 6) Визначити засоби реалізації мотиваційної функції на підприємстві ТОВ «Цукерня Потоцьких»;
- 7) Дослідити імідж та бренд менеджера персоналу та підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких»;
- 8) Запропонувати рекомендації щодо покращення іміджу підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких».

Об’єкт дослідження – організаційна культура підприємства.

Предмет дослідження – відносини, що виникають у процесі формування організаційної культури підприємства.

Інформаційні джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають друковані та електронні джерела, наукові публікації, інформаційні статті, нормативні джерела, електронні ресурси. У ході дослідження також використано ряд електронних носіїв інформації.

Практичне значення одержаних результатів. Результати наукового дослідження можуть бути використані як з теоретико-методичних позицій, зокрема, у подальших наукових дослідженнях проблематики організаційної культури, при викладанні дисциплін, пов’язаних із проблематикою організаційної культури, так і з практичних позицій, зокрема – для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури вітчизняних підприємств.

Методи дослідження. У ході наукового дослідження було використано такі теоретичні методи, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, логічний метод, а також такі емпіричні методи, як метод графічного моделювання, динамічний аналіз, метод порівняння.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Організаційна культура: зміст, ознаки та функції

В умовах сьогодення підприємства нового типу поступово витісняють аналогічні моделі старої моделі, які фактично спиралися лише на матеріальні фінансові ресурси. Тому для того, щоб ринок розвивався швидко, ефективно та конкурентно, потенціал нематеріальних ресурсів (інтелектуальних активів, знань, інформації, інтелектуальної власності тощо) є особливо важливим.

Тому найбільшу актуальність сьогодні має організаційна культура з новими принципами взаємовідносин між співробітниками, а також між активними співробітниками та керівництвом. Термін організаційна культура вживається для опису організаційно-технічних умов і традицій управління, професійно-етичного розвитку менеджерів. Сучасний економічний ринок стрімко розвивається, захоплюючи нові тенденції та створюючи свої правила гри в економічних відносинах. Сьогодні галузь має тенденцію прийняти абсолютно новий підхід до визначення пріоритетів, і нематеріальні ресурси стали популярними. Їх сила впливу відображається як у функціях компанії, так і в її економічних показниках.

За результатами проведеного дослідження систематизовано на узагальнено ключові підходи до визначення сутності організаційної культури (рис. 1.1).

Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації.

Організаційна культура – це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином впорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособових стосунків, об'єднує сукупності взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення вищеназваних ресурсів і часткових результатів в кінцеві продукти діяльності системи в цілому.

Організаційна культура – сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або вироблених певною групою людей у міру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища й внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними

Організаційна культура – це сукупність переконань, стосунків, норм поведінки і цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації.

Організаційна культура – це спільні цінності, що виробляються організацією; соціальні норми, установки поведінки, яка регламентує дії особи.

Організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації.

Рис. 1.1 Сутність поняття «організаційна культура»

Джерело: створено автором на основі [1, с. 94; 2; 3; 4, с. 145; 5, с. 31; 6, с. 518; 7, с. 3; 8, с. 197; 9; 10; 11; 12, с. 81; 13, с. 240; 14, с. 739; 15, с. 37; 16, с. 114; 17; 18; 19; 20; 21, с. 86; 22. 187; 23].

Отже, організаційна культура базується на сумісності цілей, ідеалів і цінностей з особистою культурою керівників і співробітників. Бо коли мова йде про культуру, то мається на увазі передусім конкретна людина, її пріоритети в плані цінностей, світогляду та поваги до інших. Таким чином особиста культура об'єднує внутрішній і зовнішній світи; внутрішні емоції, зовнішні знання та поведінку.

Важливим елементом особистої культури працівника буде служити орієнтир для вдосконалення його культури в рамках управлінської культури, яка вважається комплексним і концептуальним оглядом управлінської праці, що відображає її характеристики та особливості якості. Це притаманно як психоемоційним, так і інтелектуальним якостям людей в управлінській команді, а також певним етичним та естетичним характеристикам.

Організаційна культура - це система цінностей, норм і правил, встановлених керівництвом компанії і розділених усіма співробітниками компанії, ці фактори визначають психологічний стан компанії. Формування організаційної культури відбувається так само, як і формування суспільства – будь-яка компанія має свої принципи та стандарти поведінки.

Культура компанії виражається через дизайн інтер'єру, культуру та етику спілкування, корпоративні заходи, стиль компанії, костюми тощо. Зазвичай зміни в корпоративній культурі починаються з впровадження нової техніки, ремонту офісу, зміни іміджу та рекламних слоганів. Трансформація повністю охоплює всі елементи компанії, навіть вивіску в офісі.

Формуванню організаційної культури сприятимуть такі фактори, як місія та принципи роботи; код підприємства або інший подібний документ ; норми праці; тимбілдінг у позаробочий час тощо. Серед основних завдань керівника є створення робочого середовища, спрямованого на досягнення цілей компанії, а основним механізмом є організаційна культура, що реалізується через його

функції. Деякі менеджери підбирають співробітників так, щоб вони поважали цінності компанії як елемент командної роботи.

Організаційна культура є джерелом мотивації менеджменту, що впливає на поведінку співробітників в організації та результативність їх роботи. Усвідомлення культурних традицій на всіх рівнях організації дозволяє членам організації, які вперше стають членами організації, відчувати, правильно мислити, розуміти інших.

Це глибокі прояви організаційної культури, які керують людською поведінкою та рішеннями на підсвідомому рівні. Організаційну культуру не можна впровадити штучно. Своєрідним ядром організаційної культури є система цінностей, які поділяють засновники, топ-менеджери і, бажано, більшість співробітників організації.

До важливих складових елементів відносяться також модель прийняття рішень, ставлення до співробітників, величина дистанції між керівництвом і підлеглими, інформаційні канали, ступінь прийняття працівниками ризику, система винагороди, шляхи вирішення конфліктів, особливості контролю, характер соціалізації тощо.

Важливо також враховувати, що кожна культура має власну структуру та включає суб'єктивні та об'єктивні елементи. В основі організаційної культури лежать цінності, які лежать в основі норм і моделей поведінки в організації. Якщо говорити про організаційну культуру, цінність можна визначити як бажану цільову подію, оскільки людина завжди має оціночну перспективу по відношенню до всіх елементів зовнішнього середовища поза собою. Цінності є необхідною умовою, мотиваційним чинником будь-якого типу взаємодії.

Організаційна культура, яка поєднує в собі найбільш загальні та стабільні принципи, цінності та кодекси поведінки, має багато переваг. Це сприяє ефективній адаптації до зовнішнього світу, зв'язку, ефективним стосункам між партнерами, забезпеченню стабільного та сприятливого середовища. Топ-

менеджери дізналися, що за допомогою грамотного менеджменту культурний потенціал компанії можна перетворити на унікальну конкурентну перевагу, тим самим зміцнивши її конкурентні позиції на ринку.

Наукове осмислення організаційної культури почалося в 70-х роках минулого століття. Тоді зарубіжні вчені з ентузіазмом сприйняли цю тенденцію, але українським експертам знадобилося значно більше часу, щоб зрозуміти важливість цієї теми. Їх дослідження почали розвиватися лише в 90-х роках 20 століття, що пояснюється тим, що в цей період почала розвиватися ринкова економіка, розвивалися багатосторонні відносини з іноземними партнерами.

Консолідація та успіх компанії зовсім не завжди залежить лише від фінансових факторів та економічних показників. У контексті розуміння організаційної культури як культури великого комерційного підприємства новий підхід розглядає природу корпорації як асоціації, спільноти у всіх формах організації бізнесу.

Місія виконує функцію узагальнення ідеї, з якою порівнюються всі інші компоненти організаційної культури. Місія повинна відображати ключове покликання, зовнішнє середовище та культуру. Враховуючи прямий вплив глобалізації та нагальну потребу адаптації до вимог зовнішнього середовища, особливу увагу слід приділити питанню готовності до змін та вдосконалення процесів.

У цьому контексті місія є основою організаційної культурної структури. Тому що місія визначає філософію в глобальному середовищі, спільне бачення, включаючи стратегію розвитку національної та навіть міжнародної діяльності. Таким чином, місія організаційної культури має не лише надавати споживачам чітке уявлення про компанію, але й сприяти управлінню та єдності працівників.

Цінності - це складова культури, яка безпосередньо пов'язана зі стратегією. У цінностях викладено традиції компанії та основні правила, якими керуються її співробітники. Крім того, ця категорія розміщена саме на підставі місії: в місії

виражені ключові значення. Якщо керівництво справді серйозно ставиться до них і дотримується їх, це свідчить про високий рівень організаційної культури та колективної згуртованості. Цінності також включають конкретні колективні відносини або ключові угоди, які враховують інтереси, цілі та потреби, можливу поведінку та мотивацію кожного працівника.

Як зазначалося раніше, організаційна культура є ефективним інструментом управління персоналом. Однак для успішної реалізації цього менеджменту необхідно розробити відповідні стандарти та правила, які дозволяють контролювати працівників.

Найважливішим у розвитку організаційної культури є рівень формалізації та централізації влади, що стосується визначення та встановлення стандартів і правил. Тому норми і правила виступають як правила, за допомогою яких регулюються відносини і поведінка всередині групи. Ці «правила» визначають сприйняття співробітниками ставлення, породженого організаційними системами та членством у групах.

Цей елемент включає внутрішні документи адміністративного, нормативного або договірною характеру, писані та неписані стандарти поведінки, а також кодекси етики. Цікаво відзначити, що наявність етичних кодексів багато авторів визначають як позитивний фактор розвитку організаційної культури управління.

Комунікаційний процес характеризується як адміністративний і водночас складний. Цей процес передбачає, що люди обмінюються інформацією з будь-якої причини, на будь-яку тему, у будь-якому місці та з ким. Це можуть бути особисте спілкування, спікери на зустрічах або групах, абоненти, що розмовляють по телефону, люди, які готують звіти, записки та листи.

Крім самого процесу комунікації, це включає також процес прийняття рішень, який вважається стимулом для вербальної та невербальної комунікації між співробітниками, сприяючи формуванню відповідної атмосфери на

робочому місці. Основна ідея організаційної культури і загальної стратегії часто залежить від змісту спілкування.

Наприклад, у цьому випадку зв'язок може включати методи передачі інформації через прийняття рішень, зв'язок між співробітниками тощо. Тому, на нашу думку, комунікація є відповідним засобом отримання та передачі інформації, даних і символів, які визначають спільну діяльність групи, тим самим виробляючи спільний погляд на явища, події та відповідні дії.

У 1980-х роках вчені дослідили концепції корпоративного середовища окремо або замість організаційної культури. Однак сьогодні необхідно розглядати клімат як елемент організаційної культури, що сприяє підвищенню або зниженню згуртованості групи і визначає рівень організаційної культури в цілому. Зазначимо, що основним показником рівня корпоративного середовища є конфліктність.

Конфліктні ситуації часто пов'язані з багатьма різними типами відносин: комерційними, соціально-емоційними, у переговорах щодо розподілу ресурсів, владою. Щоб покращити атмосферу в групі та знизити рівень стресу, люди використовують мотивацію. Для створення мотивації компанії часто використовують заохочення у вигляді грошової винагороди. Це дійсно впливає на їх продуктивність, продуктивність і ставлення до роботи.

Насправді матеріальне заохочення – це лише символ наполегливої праці, важливе особисте сприйняття заохочень, це внутрішня мотивація та цілі працівника, ставлення до продуктивності праці, високий рівень роботи та позитивна, доброзичлива атмосфера в колективі. Проте все ще існує поняття «корпоративне середовище», яке включає рівень конфліктності, задоволеність працівників умовами праці, системи винагороди та відносини з ними в цілому.

Таким чином, корпоративне середовище – це також набір критеріїв, які визначають рівень командного духу, задоволеність умовами праці та стосунками між колегами або між командою та керівництвом.

Символ – семантична категорія матеріальних або нематеріальних властивостей, яка визначає основні цінності конкретної компанії. До них відносяться: девізи і гасла, легенди і міфи, артефакти і символи, атрибутика, ритуали і фірмовий стиль. Цей елемент легко адаптується до вимог зовнішнього середовища.

Однак головним завданням керівництва є визначення відповідних символів, які відображають основні цінності та пріоритети організаційної культури. Це особливо важливий фактор у процесі залучення співробітників для створення згуртованої та дружньої команди. Саме така команда може досягати спільних цілей, зміцнювати організаційну культуру та викликати схвалення споживачів.

Таким чином, організаційна культура, яка поєднує в собі найбільш загальні та стабільні принципи, цінності та кодекси поведінки, має багато переваг. Це сприяє ефективній адаптації до зовнішнього світу, зв'язку, ефективним стосункам між партнерами, забезпеченню стабільного та сприятливого середовища.

Кожна культура має власну структуру та включає суб'єктивні та об'єктивні елементи. В основі організаційної культури лежать цінності, які лежать в основі норм і моделей поведінки в організації. Якщо говорити про організаційну культуру, цінність можна визначити як бажану цільову подію, оскільки людина завжди має оціночну перспективу по відношенню до всіх елементів зовнішнього середовища поза собою. Цінності є необхідною умовою, мотиваційним чинником будь-якого типу взаємодії.

Організаційна культура є джерелом мотивації менеджменту, що впливає на поведінку співробітників в організації та результативність їх роботи. Усвідомлення культурних традицій на всіх рівнях організації дозволяє членам організації, які вперше стають членами організації, відчувати, правильно мислити, розуміти інших.

1.2 Механізми, принципи та засоби формування організаційної культури підприємства

Основними принципами організаційної культури є:

- універсальні принципи відображають ступінь узагальненості організаційної культури в організації та сприйняття цього працівниками;
- апріорні принципи підтверджують, що елементи організаційної культури (цінності, мета, орієнтири) не є переконливими;
- принцип прозорості забороняє будь-які подвійні стандарти, а тлумачення правил і стандартів поведінки має бути публічно зрозумілим і обов'язковим для всіх;
- системний принцип передбачає, що організаційна культура має спиратися на правову систему, національні культурні традиції і водночас відповідати специфіці діяльності організації та новим викликам часу;
- організаційні відносини повинні будуватися на основі принципу гармонії, як по горизонталі, так і по вертикалі.

Всі перераховані вище чинники також є невід'ємною частиною організаційної культури і повністю відображають її природу. Враховуючи загальну ситуацію щодо розвитку культурних чинників, менеджерам буде легше приймати рішення щодо подальших дій та розвитку подій. Для наступного етапу – ефективна реалізація управлінських рішень та впровадження можливих змін у корпоративній культурі – для успішного впровадження необхідно бути компетентним у різних видах культури компанії та оцінювати їх важливість.

На формування організаційної культури впливає розподіл підприємств, що діють на ринку, за видами продукції, послугами, технологією виробництва та поділ за професійною кваліфікацією персоналу. Цей підхід відрізняє всіх гравців

на ринку, роблячи їх унікальними та конкурентоспроможними. Складна соціально-економічна система включає багато спеціалізованих частин, які створюють індивідуальність і характеристики кожного підприємства. При цьому в компанії можуть співіснувати кілька типів корпоративних культур, сформованих менеджерами.

Різні види і типи корпоративних культур можуть мати як позитивний вплив один на одного або на ефективність діяльності в цілому, так і негативний вплив. Реалізація певних типів організаційної культури впливає на формулювання місій і цілей, розробку комплексу заходів для їх досягнення та спосіб ведення господарської діяльності.

Найглибший рівень організаційної культури компанії формують так звані фундаментальні сприйняття: ставлення до взаємодії з навколишнім середовищем, іншими людьми, соціальною сферою. Ці фактори може бути дуже важко визначити, оскільки вони не є чітко видимими або усвідомленими. Однак важливо зазначити, що хоча характеристики різних рівнів організаційної культури не завжди чітко розрізняються, їх комплексний вплив можна розпізнати [24].

Детермінанти особистих цінностей і норм, як правило, пов'язані з трудовою етикою, роллю підприємців в економіці, відносинами між організаціями роботодавців і найманих працівників, тенденціями бюрократизації, відносинами між економікою та екологією, ставленням до технологій тощо. Отже, організаційна культура, окрім своєї основної функції, також сприяє вирішенню складних управлінських завдань, пов'язаних з відмінностями в мотивації праці та стилях, з бар'єрами в управлінському спілкуванні.

Організаційна культура є невід'ємною частиною процесу постановки проблем і прийняття рішень, різноманітності соціокультурних навичок і розвитку людських ресурсів. Кожен керівник компанії має свій погляд на те, як

налагоджувати стосунки в колективі, враховуючи рівень кваліфікації та знань співробітників, їх трудовий потенціал.

Найважливішими факторами, які слід враховувати при побудові організаційної культури, є цінності та культурні стереотипи співробітників організації. Створення організаційної культури насправді означає «прищеплення» загальних цінностей серед усіх співробітників організації. Таким чином, зрозуміло, що здатність впоратися з цим викликом значною мірою залежатиме від того, наскільки організаційні цінності, проголошені лідерами, узгоджуються з цінностями співробітників і не суперечать їм. Конфлікти між цінностями співробітників і тим, що є найбільш цінним для керівництва організації, є основною причиною розчарування, конфліктів і зниження продуктивності праці [25, с. 117].

Організаційна культура компанії формується в момент її створення і присутня у всіх компаніях, незалежно від їх розміру, виду діяльності, структури власності тощо. Організаційна культура має внутрішню спрямованість, але водночас є зовнішнім середовищем компанії. Організаційна культура проявляється в організаційній поведінці співробітників і розвивається синхронно зі зростанням співробітників і їх ставленням до місій, цілей, стратегій і інструментів для їх реалізації [26, с. 94].

В управлінні компанією з корпоративною культурою важливо диференціювати цінності за ступенем цінностей всередині організації, особливо тих, які є публічно визнаними (заявленими, прийнятими, підтриманими), фактичними цінностями та бажаними [27, с. 107]. Це одна з причин існуючого різноманіття культурних типів, які навіть сучасні вчені не можуть чітко розмежувати (на ділову та організаційну культури). Відмінності та основа для формування або використання тієї чи іншої культури залежить від специфіки роботи великих компаній.

За результатами проведеного дослідження нами систематизовано та узагальнено ключові типи організаційної культури (рис. 1.2).

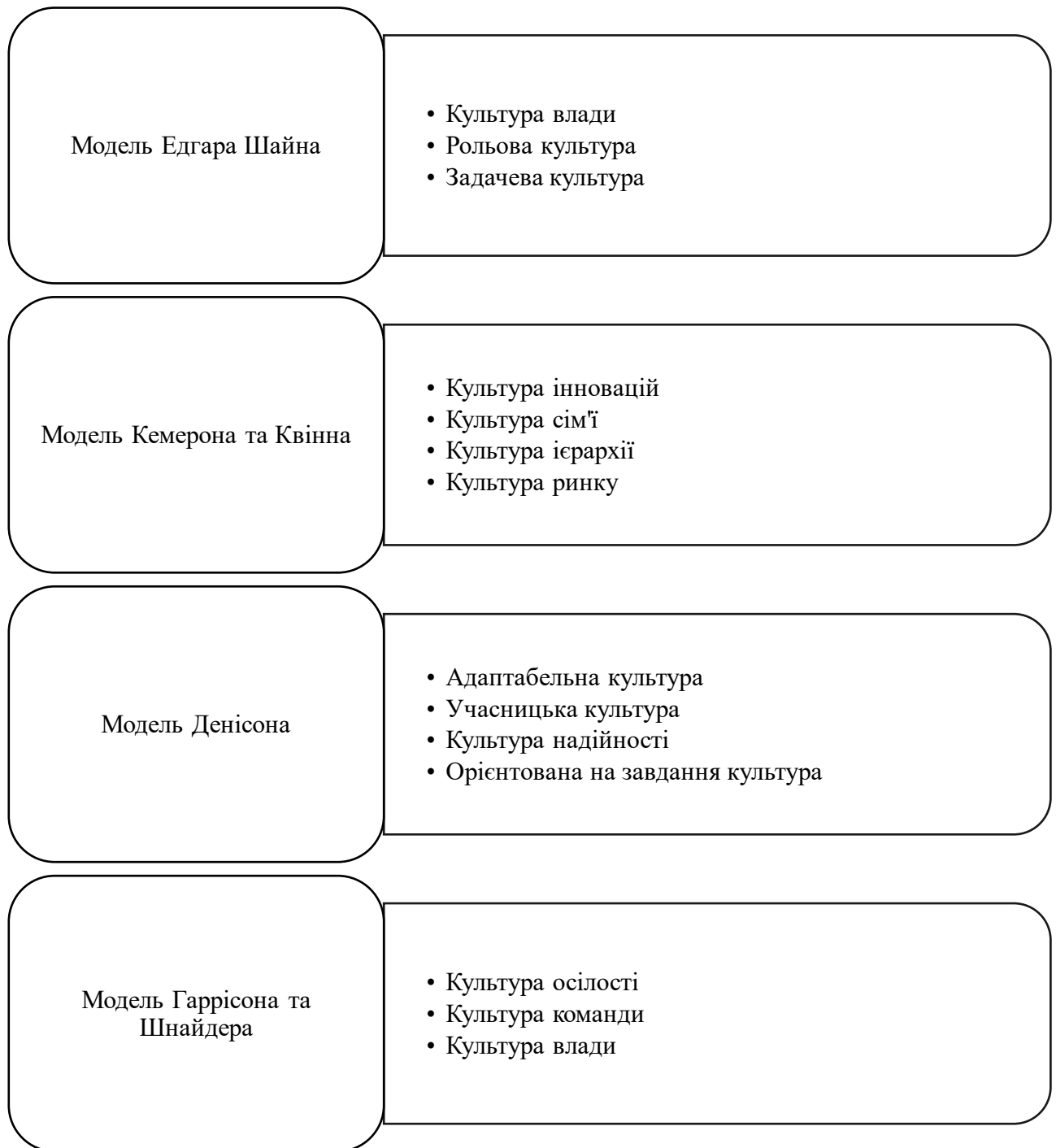


Рис. 1.2 Ключові типи організаційної культури

Джерело: створено автором на основі [28, с. 568; 29; 30; 31, с. 106; 32; 33, с. 99; 34, с. 106; 35, с. 100; 36, с. 104; 37, с. 29; 38; 39, с. 11; 40, с. 232; 41].

Охарактеризуємо більш детально представлені типи організаційної культури. Щодо моделі Едгара Шайна, культура влади зосереджується на потужності та центральному контролі. Рольова культура фокусується на структурах і робочих процесах, де кожна роль має свої чіткі обов'язки. Культура виконання завдань характеризується зосередженістю на вирішенні конкретних завдань або завдань.

Відповідно до моделі Камерона і Квінна, культура інновацій має фокус на творчості та інноваціях. Культура клану здійснює Орієнтацію на командну роботу та співпрацю. Ієрархічна культура визначається стабільністю та контролем. Культура ринку робить акцент на конкуренції та продуктивності.

Щодо моделі Денісона, адаптивна культура зосереджується на здатності адаптуватися до змін. Культура участі цінує залучення та участь працівників. Культура послідовності визначається стабільністю та надійністю. Культура, орієнтована на завдання, зосереджується на виконанні конкретних завдань і цілей.

Відповідно до моделі Гаррісона і Шнайдера, культура особистості зосереджується на особистісному зростанні та самовираженні. Командна культура цінує колективне робоче середовище та співпрацю. Культура влади характеризується зосередженістю на ієрархії керівництва та владі.

Таким чином, хоча існує багато типів організаційної культур, в одній компанії можуть співіснувати кілька типів культур. Існуюча в компаніях організаційна культура, як правило, є своєрідним поєднанням перерахованих вище типів.

1.3 Вплив організаційної культури на конкурентоспроможність підприємств

У кожній стабільній і успішній організації існує унікальна організаційна культура, яка позитивно впливає на досягнення поставлених цілей і результатів. Організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створюючи прихильність цілям. Цінності дають кожному працівнику підтвердження того, що те, що він робить, відповідає його власним інтересам і потребам, а також інтересам і потребам робочої групи, конкретного підрозділу, де він працює, усієї організації як ціле.

Особливе місце в структурі організаційної культури займає так званий дух підприємництва. Він також відомий як душа та переконання компанії, свого роду організаційна релігія, яка об'єднує працівників навколо місії зі здоровим глуздом через набір цінностей і принципів, на яких вона базується. Підприємництво містить набір психічних характеристик і функцій, пов'язаних з роботою та економічною діяльністю у формі ідей, цінностей, мотивів, прагнень, очікувань, емоцій тощо. Рівень інтенсивності та рівень емоційного стресу мають вирішальний вплив на механізм, мотивацію та результативність організаційної культури.

Організаційна культура виконує такі важливі функції, як відтворює найкращі елементи та цінності культури; регуляція та модифікація поведінки; пізнання та засвоєння організаційної культури, що відбувається на етапі процесу адаптації працівника; вплив на думку співробітників; комунікаційна функція; функція суспільної пам'яті; розважальна функція, що відновлює психічні сили працівників у процесі усвідомлення елементів культурної діяльності підприємства.

Завдання організаційної культури включають створення вартості; навчання та розвиток персоналу; зміцнювати командний дух; виправити конфлікти; визначити роль кожного учасника групи в житті групи; регулює та балансує різні види комунікацій; координувати презентації кожного члена керівництва про компанію та проводити тренінги щодо індивідуальної ефективності; забезпечуючи позитивний зовнішній і внутрішній імідж, створює стандарти поведінки.

Розробляючи нову організаційну культуру організації, вносячи зміни в існуючу культуру, її структуру, керівників і менеджерів слід враховувати рівень їх впровадження в наявну організаційну культуру. У той же час слід пам'ятати, що дії, пов'язані з соціальними змінами, повинні передувати будь-яким перетворенням, і розуміти, що результати не будуть помітні відразу.

Організаційна культура є основою формування поведінки співробітників в організації. Результатом розвитку та функціонування організаційної культури є така організаційна особливість, як низька плинність кадрів, що пояснюється спільністю цінностей, єдністю їх точки зору. Це, у свою чергу, створює залученість співробітників, лояльність і відданість організації, таким чином бажання покинути таку організацію зникає серед співробітників.

Вивчаючи організаційну культуру, необхідно враховувати той факт, що культура кожної організації має свою структуру. Вивчення феномену впливу факторів на формування організаційної культури є актуальним на сьогодні з кількох причин. Перша причина полягає в тому, що оскільки вона оперує сукупністю багатьох факторів, легко зрозуміти природу організаційної культури та її «слабкі» місця. Друга причина полягає в тому, що завдяки отриманим знанням можна зрозуміти й продемонструвати позитивні й негативні тенденції, пов'язані з майбутнім культурним станом.

Але найголовніше те, що будь-яка дія і напрямок факторів впливу можуть бути успішно застосовані в корпоративній культурі як джерело внутрішнього

розвитку та адаптації до змін. Що стосується аналізу системи управління персоналом, то слід пояснити, що це оцінка поточної системи управління персоналом: вивчає нормативні акти управління, управління персоналом, їх зв'язок зі стратегічними цілями, їх застосовність та ефективність. Аналіз зовнішньої структури особистості (ділового стилю) – це аналіз застосування та вивчення ділового стилю та його проявів у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Оцінка існуючих внутрішніх елементів організаційної культури передбачає аналіз внутрішньої організаційної культури, яка сформувалася з самого початку та всередині компанії та під час взаємодії з клієнтами. Кожен бізнес, незалежно від типу, має певні цінності та методи ведення бізнесу, філософію, а також критерії та стандарти поведінки. Оскільки всі ці фактори є елементами організаційної культури, зрозуміло, що кожна компанія має свої власні засоби та характеристики. Відзначимо, що формування організаційної культури залежить від середовища, в якому працює компанія, і внутрішніх факторів.

Таким чином, до внутрішніх факторів відносяться мета і місія бізнесу, характер і зміст роботи і стратегія бізнесу, особистість керівника, професійна кваліфікація або загальний рівень розвитку працівника. Однак цей список містить більше елементів, ніж здається на поверхні, тому внутрішні компоненти, які впливають на організаційну культуру, також слід враховувати, щоб оцінити її рівень.

Водночас низка зовнішніх факторів включає конкурентів і ділових партнерів, правову систему, державну владу, економічні відносини на державному рівні та міжнародні відносини, громадські інституції та прогрес технологій.

Важливим аспектом дослідження проблеми розробки та безпосереднього розкриття концептуальних підходів до формування унікальної та самобутньої

організаційної культури є виявлення повного розуміння чинників та умов розвитку.

До зовнішніх факторів належать: національно-державна культура і психологія; внутрішньополітичне та економічне становище, соціальне становище; міжнародне становище (економічне, соціальне, політичне); законодавчих актів (національних, міжнародних), науково-технічний прогрес; торгові партнери (споживачі, постачальники, фінансові установи); акціонери та власники; конкуренти; інвестори, трейдери.

На нашу думку, серед факторів у процесі формування організаційної культури основну роль відіграє група факторів внутрішнього середовища (етапи життєвого циклу бізнесу, готовність до вдосконалення та зміна потреб бізнесу, працівники, системи управління, пріоритети людських цінностей, традиції, міфи, історія компанії тощо) та зовнішнього середовища (глобалізація, політичні фактори, економіка процесів, конкуренція, інновації та інтелектуалізація праці, правова система тощо). Зовнішнє середовище включає інституції, з якими ми повинні співпрацювати у функціонуванні ринку.

Оскільки прибуток є основною метою будь-якої господарської організації (незалежно від форми власності та розміру), то всі дії та увага керівництва спрямовані на досягнення цієї мети. Заходи мають бути економічно виправданими та спрямованими на отримання прибутку. Тому організаційна культура є не що інше, як інструмент підвищення ефективності.

Розвиток організаційної культури впливає на низку ключових показників діяльності підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Вплив організаційної культури на розвиток підприємства

Джерело: створено автором на основі [42, с. 187; 43, с. 229; 44; 45; 46, с. 98; 47; 48].

Щодо зовнішнього середовища слід зазначити, що формою вираження організаційної культури є посилення конкурентної позиції. Враховуючи, що вплив внутрішніх факторів безпосередньо залежить від людей, які беруть участь у бізнес-діяльності, поглиблені дослідження питання внутрішніх факторів та характеру їх впливу на організаційну культуру допоможуть оптимізувати вплив цих факторів як з точки зору економіки, показники діяльності та на рівні організаційної культури.

Найважливішими факторами для розвитку організаційної культури визначено наступне: Мотивація співробітників і подібність або зв'язок між

інтересами співробітників та інтересами компанії. Це спосіб підвищити інтерес не тільки до власної кар'єри, а й до компанії. Наступним важливим фактором є професійна кваліфікація, яка є основою для сприйняття, обробки та розвитку інформації та знань, а також є основою для розвитку не лише власних здібностей, а й майбутньої конкурентоспроможності. Крім того, важливим фактором впливу є рівень інноваційності використовуваних технологій та їх конкурентоспроможність.

Таким чином, група факторів, включаючи відносини із зацікавленими працівниками та діяльністю засновників, вважатиметься стилем і методом управління та діями, спрямованими на розвиток працівників. Серед основних внутрішніх факторів, що впливають на організаційну культуру, слід виділити наступні моменти: час перебування на ринку (стадія життєвого циклу); масштаб і сфера діяльності, особистість творця (засновника); освітній рівень і кваліфікація працівників; використовувана технологія; наявні ресурси.

Фактори внутрішнього середовища створюють організаційну культуру безпосередньо в компанії. Для них характерна суб'єктивність впливу. Наприклад, такий фактор, як етнічна психологія, можна віднести до окремої групи.

У процесі управління різними функціональними відділами і філіями формування організаційної культури і дії керівників будуть різними. Для цього необхідно визначити характер і ступінь впливу факторів внутрішнього середовища на формування організаційної культури. Серед багатьох факторів доцільно зосередити увагу на факторах, які мають найбільший вплив на організаційну культуру: мотивація персоналу, умови праці, етичний і психологічний клімат, система управління, особистість засновника, спілкування, контакти.

Нематеріальна мотивація в роботі, її ефективність також відіграє важливу роль, а також аналіз ступеню сумісності інтересів співробітника з поставленими цілями і завданнями, прихильності та відданості своїй роботі. У свою чергу, фізичний аспект внутрішнього середовища організаційної культури безпосередньо залежить від обладнання та факторів роботи.

Тут дуже важливий рівень технічної підготовки підприємства, в тому числі оснащення робочих місць для співробітників, забезпечення комфорту і безпеки під час роботи, а також інші необхідні умови для якісного виконання роботи з мінімальними втратами.

Проте, на нашу думку, ключовою умовою внутрішнього середовища для побудови організаційної культури є особистісні якості та потенціал співробітників (вроджені та набуті, в тому числі експертні), значні відмінності їх культур. У зв'язку з цим істотно зростає значення ролі управлінського персоналу.

Перш за все, це тому, що керівник вищої ланки зобов'язаний розробити певні механізми, щоб: зібрати та згуртувати команду; Проведення різних культурних особливостей для оптимізації системи відносин між співробітниками; знижує рівень напруги в соціальних ситуаціях, запобігає виникненню конфліктів між індивідами та між групами – тим самим розвиваючи рівень соціальної відповідальності та партнерства.

Крім того, дуже важливою є підтримка менеджером системи відносин, заснованої на корпоративній культурі. Воно має чітко демонструвати особистим прикладом ефективність особистісної культури, а також представляти принципи самоорганізації, саморозвитку та самостійності в дії. Лідерські якості та видатний стиль управління офіційного керівника також мають певний вплив на формування та підвищення організаційної культури.

Професійний менеджер повинен успішно формувати організаційну культуру, сприяти її розвитку та вміло нею керувати. Тому що організаційна культура безпосередньо залежить від якостей керівника, серед яких:

вимогливість, відповідальність, стиль, вміння слухати співробітників, відкритість у спілкуванні, цілеспрямованість, мотивація до розвитку кар'єри, підтримка співробітників і вимоги до поведінки співробітників.

Рівень активності менеджера в діяльності залежить від особистих цілей, цілей компанії та їх чіткості. Особиста залученість керівників, вибір і використання найефективніших інструментів, мотивація співробітників на успіх і забезпечення належної заробітної плати позитивно впливають на розвиток організаційної культури.

Унікальність організаційної культури кожного окремого бізнесу виражається через найменування організації, розробку власного логотипу, бренду, слогану, символу та побудову корпоративного іміджу (розповідь про його історію, організацію, керівники, легенди), логотипи фірм (календарі, проспекти, брошури, уніформа, ручки, одяг тощо). Усі перераховані вище фактори зовнішнього та внутрішнього середовища мають спільний вплив на діяльність компанії та організаційну культуру.

Отже, організаційна культура – це складний набір припущень, які абсолютно приймаються всіма членами певної організації, встановлюють загальні межі поведінки. Культура компанії може бути створена свідомо або сформована випадково. Основними складовими організаційної культури є цінності, перспективи та ідеї організації. Слід зазначити, що організаційна культура в цілому будується з потенціалу кожного співробітника .

Організації набагато більше цінують ефективне використання людських ресурсів. Центром і основною одиницею ефективності добре сформованої культури є люди. Його бізнес-можливості та якості піднялися на вершину завдяки його корпоративній культурі. Не менш важливим у формуванні організаційної культури є власне бажання та здатність керівника змінювати не тільки компанію, але в першу чергу себе, свою поведінку, відповідно до бажаного результату.

Організаційна культура є основою формування поведінки співробітників в організації. Результатом розвитку та функціонування організаційної культури є така організаційна особливість, як низька плинність кадрів, що пояснюється спільністю цінностей, єдністю їх точки зору. Це, у свою чергу, створює залученість співробітників, лояльність і відданість організації, таким чином бажання покинути таку організацію зникає серед співробітників.

Вивчаючи організаційну культуру, необхідно враховувати той факт, що культура кожної організації має свою структуру. Він включає суб'єктивних і об'єктивних факторів. А також розглянуто основні способи її задуму, реалізації та підтримки. Серед методів дослідження культури можна виділити анкетування, усне опитування, документальний аналіз структури управління та взаємовідносин між її елементами тощо.

Існує багато визначень терміну «організаційна культура», але багато авторів погоджуються, що організаційна культура — це система цінностей і переконань, які поділяють усі співробітники компанії, які визначають їх організаційну поведінку, характер діяльності в житті організації. Однією з основних цілей організаційної культури є підвищення трудового потенціалу співробітників.

Основними елементами організаційної культури є: система цінностей; довіра; стандарти і правила. Основні принципи організаційної культури: високий дух підприємництва співробітників організації та постійні зусилля щодо його зміцнення; дотримання стандартів ділової етики в організації; дотримання працівниками компанії етичних норм поведінки компанії; створити та підтримувати позитивний імідж компаній; формування та розвиток ділового стилю компанії.

За результатами проведеного дослідження доведено, що рівень організаційної культури впливає на існуючу систему управління. Відповідно підбирається стиль управління та будуються командні стосунки. Аналізуються

проблеми формування організаційної культури, з яких переважно відсутність систематизації правил поведінки, чітко виписані принципи побудови взаємовідносин у групах.

В умовах жорсткої конкуренції та постійного вдосконалення ділових операцій менеджери починають виявляти більший інтерес до природи основних факторів, які можуть впливати на організаційну культуру. Керівники активно прагнуть визначити фактори впливу та розробити набір показників і характеристик, щоб визначити рівень впливу на їхній бізнес і рівень готовності свого бізнесу їм протистояти або адаптуватися.

Для визначення впливу організаційної культури з кількісної точки зору на економічні показники діяльності необхідно визначити ступінь впливу факторів, що визначають стан і рівень організаційної культури. Важливим аспектом дослідження проблеми розробки та безпосереднього розкриття концептуальних підходів до формування унікальної та самобутньої організаційної культури є виявлення повного розуміння чинників та умов розвитку.

До зовнішніх факторів належать: національно-державна культура і психологія; внутрішньополітичне та економічне становище, соціальне становище; міжнародне становище (економічне, соціальне, політичне); законодавчих актів (національних, міжнародних), науково-технічний прогрес; торгові партнери (споживачі, постачальники, фінансові установи); акціонери та власники; конкуренти; інвестори, трейдери.

На нашу думку, серед факторів у процесі формування організаційної культури основну роль відіграє група факторів внутрішнього середовища (етапи життєвого циклу бізнесу, готовність до вдосконалення та зміна потреб бізнесу, працівники, системи управління, пріоритети людських цінностей, традиції, міфи, історія компанії тощо) та зовнішнього середовища (глобалізація, політичні фактори, економіка процесів, конкуренція, інновації та інтелектуалізація праці, правова система тощо).

Висновки до розділу 1

Організаційна культура - це система цінностей, норм і правил, встановлених керівництвом компанії і розділених усіма співробітниками компанії, ці фактори визначають психологічний стан компанії. Формування організаційної культури відбувається так само, як і формування суспільства – будь-яка компанія має свої принципи та стандарти поведінки. організаційна культура базується на сумісності цілей, ідеалів і цінностей з особистою культурою керівників і співробітників. Бо коли мова йде про культуру, то мається на увазі передусім конкретна людина, її пріоритети в плані цінностей, світогляду та поваги до інших. Таким чином організаційна культура об'єднує внутрішній і зовнішній світи; внутрішні емоції, зовнішні знання та поведінку.

Організаційна культура є джерелом мотивації менеджменту, що впливає на поведінку співробітників в організації та результативність їх роботи. Усвідомлення культурних традицій на всіх рівнях організації дозволяє членам організації, які вперше стають членами організації, відчувати, правильно мислити, розуміти інших.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»

2.1 Загальна характеристика та фінансово-економічний стан підприємства

У зазначеному підрозділі наукового дослідження здійснено аналіз організаційно-економічних аспектів діяльності обраного для дослідження підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких». Цукерня Потоцьких – ресторан з місією повернути місту статус солодкої столиці України. На першому поверсі розташувалася улюблена кондитерська з 19-річною історією та легендарними десертами, на другому поверсі – ресторан з роялем та каміном, а у меню європейська та світова кухня з локальним присмаком [49]. Таким чином, Цукерня Потоцьких є рестораном європейської та світової кухні, що спеціалізується на виготовленні десертів та солодких страв.

Заклад «Цукерня Потоцьких» береться за нелегке завдання повернути Хмельницький до солодкої столиці України, але начебто все йде дуже добре. Це не просто ресторан на карті міста, а заклад з особливою атмосферою, з естетичним комфортом і своїми традиціями. Існує велика ймовірність, що ви забудете, де ви знаходитесь, і вас перенесуть до кондитерської в центрі Відня чи десь на Монпарнас у Парижі, і щоб переконатися в цьому, вам доведеться побувати тут один раз [50].

Комплекс розкинувся на п'ять поверхів і об'єднаний однією концепцією: максимальне відтворення та деталізація часів графа Потоцького. На першому поверсі розташований кондитерський цех «Західна» з 17-річною історією.

Представлені легендарні солодощі та десерти, якими ви захочете насолоджуватися якомога довше. Всі смаколики тут виготовляються вручну, начинка повністю натуральна, а вміст цукру зведений до мінімуму.

Варто також додати, що згідно з рейтингами, зазначений заклад займає 1 місце серед кондитерських у Хмельницькому [51]. Також цей заклад має дуже багато позитивних відгуків зі сторони споживачів, що позитивно характеризує розвиток підприємства.

Таким чином, ТОВ «Цукерня Потоцьких» це ресторан у Хмельницьку, який існує з 2018 року [52]. Зазначений заклад знаходиться за адресою: 29000, Україна, Хмельницька обл., місто Хмельницький, Вулиця Грушевського, будинок 66, тож має дуже зручне розташування. Тож обраний для дослідження ресторан дійсно цікавий та корисний для дослідження.

Важливо також зазначити, що Цукерня Потоцьких пропонує своїм споживачам смачні страви української та європейської кухонь, дієтичне меню, доставку їжі, кондитерське кафе, солодощі у закладі і на виніс, і навіть оформлення виїзних кенді-барів та кейтеринг [53-54]. Таким чином, пропозиції закладу достатньо різноманітні, на будь-який смак, враховують потреби та запити широкого кола споживачів.

Також у рамках наукового дослідження доцільно проаналізувати основні організаційно-економічні характеристики ТОВ «Цукерня Потоцьких». Задля цього проаналізуємо основні відомості щодо підприємства на рисунку 2.1.

Назва юридичної особи: "Цукерня Потоцьких"
Ідентифікаційний код юридичної особи: 42570949
Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Грушевського, будинок 66
Розмір статутного капіталу: 41 400 000,00 грн
Відомості про органи управління юридичної особи: вищий - загальні збори учасників, виконавчий - директор
Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації: 24.10.2018
Форма власності: Недержавна власність

Рис. 2.1 Основні відомості про ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ"

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, на рисунку 2.1 представлені основні відомості про досліджене підприємство, зокрема назва та код ЄДРПОУ, місцезнаходження та розмір статутного капіталу, відомості про органи управління, організаційно-правова форма та форма власності, а також дата державної реєстрації.

Також проаналізуємо основні напрями діяльності ТОВ «Цукерня Потоцьких» на рисунку 2.2.

Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах

Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (основний)

Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Рис. 2.2 Основні види діяльності ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ"

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, на рисунку 2.2 представлені види діяльності підприємства Цукерня Потоцьких. Як бачимо, більшість з напрямів пов'язані з обслуговуванням ресторанного бізнесу. Таким чином, основні види діяльності дослідженого підприємства відповідають специфіці його бізнесу.

Також доцільно здійснити аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Цукерня Потоцьких». Задля цього здійснимо аналітичну оцінку основних показників діяльності підприємства у 2021 році та зробимо відповідні висновки. Аналіз необоротних активів підприємства представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Необоротні активи ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2021 році

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	42207.1	50309.8
первісна вартість	1011	42653.7	57817.1
знос	1012	446.6	7507.3
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	42331.2	50423.4

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані таблиці 2.1 свідчать про те, що необоротні активи Цукерні Потоцьких у 2021 році зросли на 8,1 млн.грн. Зазначена тенденція є позитивною. Зростання необоротних активів відбулося за рахунок збільшення основних засобів та первісної вартості.

Також проаналізуємо динаміку оборотних активів у 2021 році на дослідженому підприємстві у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оборотні активи ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2021 році

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	4071.1	173.1
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	724.4	565.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	521.1	62.5
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4772.3	302.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.1	26

Витрати майбутніх періодів	1170	2.9	4.3
Інші оборотні активи	1190	394.5	694.8
Усього	1195	10486.4	1828.4

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані таблиці 2.2 свідчать про те, що оборотні активи підприємства у 2021 році скоротилися на 8 млн.грн. Зазначена тенденція є негативною. Скорочення відбулося за рахунок зменшення запасів, а також дебіторської заборгованості. Тож підприємству необхідно розширювати свої запаси, а також налагоджувати нові постачальні ланцюги. Також проаналізуємо динаміку показника власного капіталу підприємства у 2021 році у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Власний капітал ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2021 році

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	41 400	41 400
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	120	250.2
Неоплачений капітал	1425	91.4	-
Усього	1495	41428.6	41650.2

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані таблиці 2.3 свідчать про те, що показник власного капіталу підприємства у 2021 році продемонстрував приріст на 200 тис. грн. Таким чином, діяльність підприємства є прибутковою, що позитивно характеризує його фінансовий стан.

Також проаналізуємо динаміку пасивів підприємства, зокрема, розпочнемо з аналізу поточних зобов'язань Цукерні Потоцьких та динаміку цього показника за 2021 рік, що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Поточні зобов'язання ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2021 році

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	525.7	309.3
розрахунками з бюджетом	1620	22	28.5
розрахунками зі страхування	1625	1.5	-

розрахунками з оплати праці	1630	16.1	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10823.7	10263.8
Усього	1695	11 389	10601.6

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані таблиці 2.4 свідчать про те, що поточні зобов'язання Цукерні Потоцьких у 2021 році скоротилися на 800 тис. грн. Зазначена тенденція характеризує фінансовий стан підприємства позитивно. Проаналізуємо також фінансові результати підприємства у 2021 році у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2021 році

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5107.1	2 979
Інші операційні доходи	2120	668.4	502
Інші доходи	2240	0.4	86.8
Разом доходи	2280	5775.9	3567.8

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	2677.2
Інші операційні витрати	2180	5617.1	820.8
Разом витрати	2285	5617.1	3 498
Фінансовий результат до оподаткування	2290	158.8	69.8
Податок на прибуток	2300	28.6	12.6
Чистий прибуток (збиток)	2350	130.2	57.2

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані таблиці 2.5 свідчать про те, що динаміка чистого прибутку в 2021 році підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких» є негативною, зокрема прибуток скоротився на 73 тис. грн. Зазначена тенденція негативно характеризує фінансовий стан дослідженого підприємства. Скорочення чистого прибутку відбулося за рахунок скорочення чистого доходу від реалізації продукції на 2,1 млн. грн., зростання собівартості реалізованої продукції на 2,7 млн. грн.

Таким чином, нами узагальнено основні відомості про досліджене підприємство, зокрема назва та код ЄДРПОУ, місцезнаходження та розмір статутного капіталу, відомості про органи управління, організаційно-правова форма та форма власності, а також дата державної реєстрації. Проведемо також аналіз основних фінансових результатів підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких» у динаміці за останні три роки (рис. 2.3).

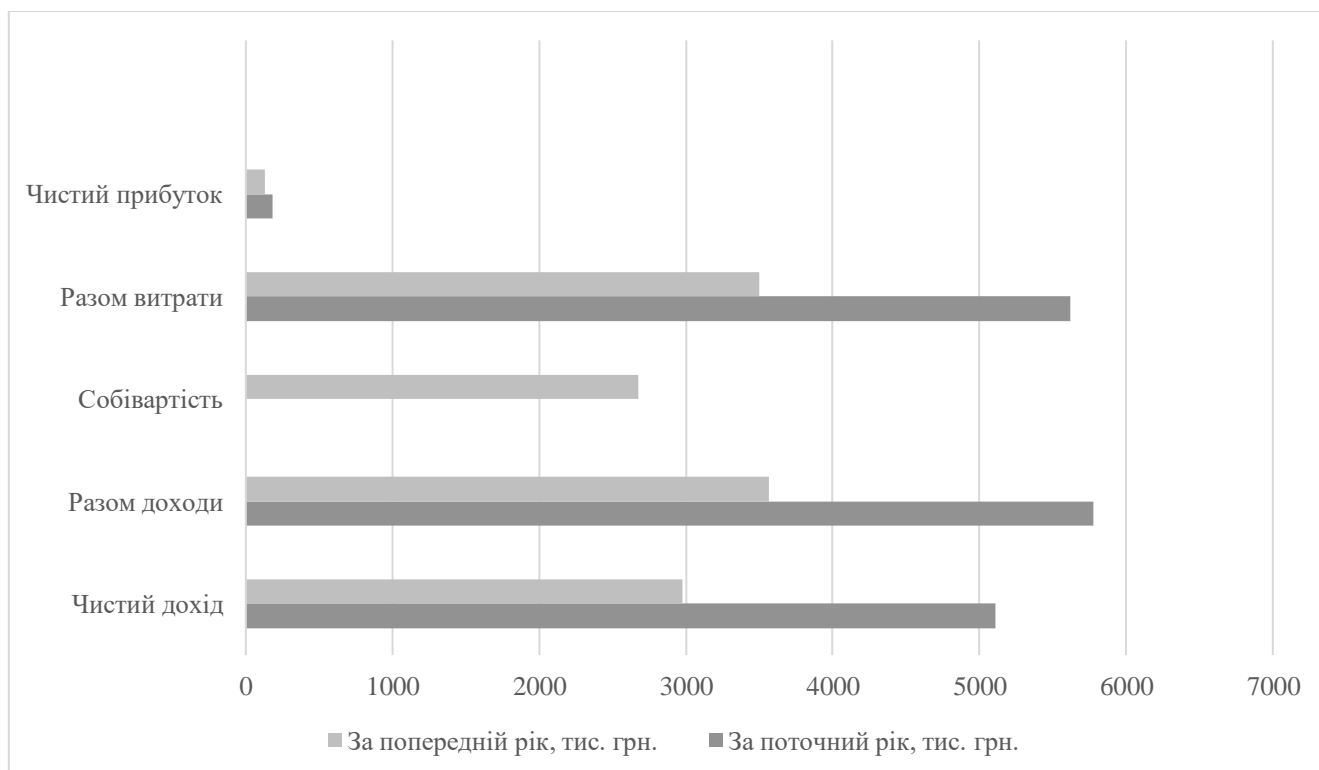


Рис. 2.3 Фінансові результати ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2022 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [56].

Отже, дані рисунку 2.3 свідчать про те, що динаміка чистого прибутку в 2022 році підприємства ТОВ «Цукерня Потоцьких» є позитивною, зокрема прибуток збільшився на 51 тис. грн. Зазначена тенденція позитивно характеризує фінансовий стан дослідженого підприємства. Зростання чистого прибутку відбулося за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2,1 млн. грн., а також скорочення собівартості реалізованої продукції на 2,7 млн. грн.

Також доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Цукерня Потоцьких». Задля цього здійснимо аналітичну оцінку основних показників діяльності підприємства у 2022 році та зробимо відповідні висновки. Аналіз необоротних активів підприємства представлений на рисунку 2.4.

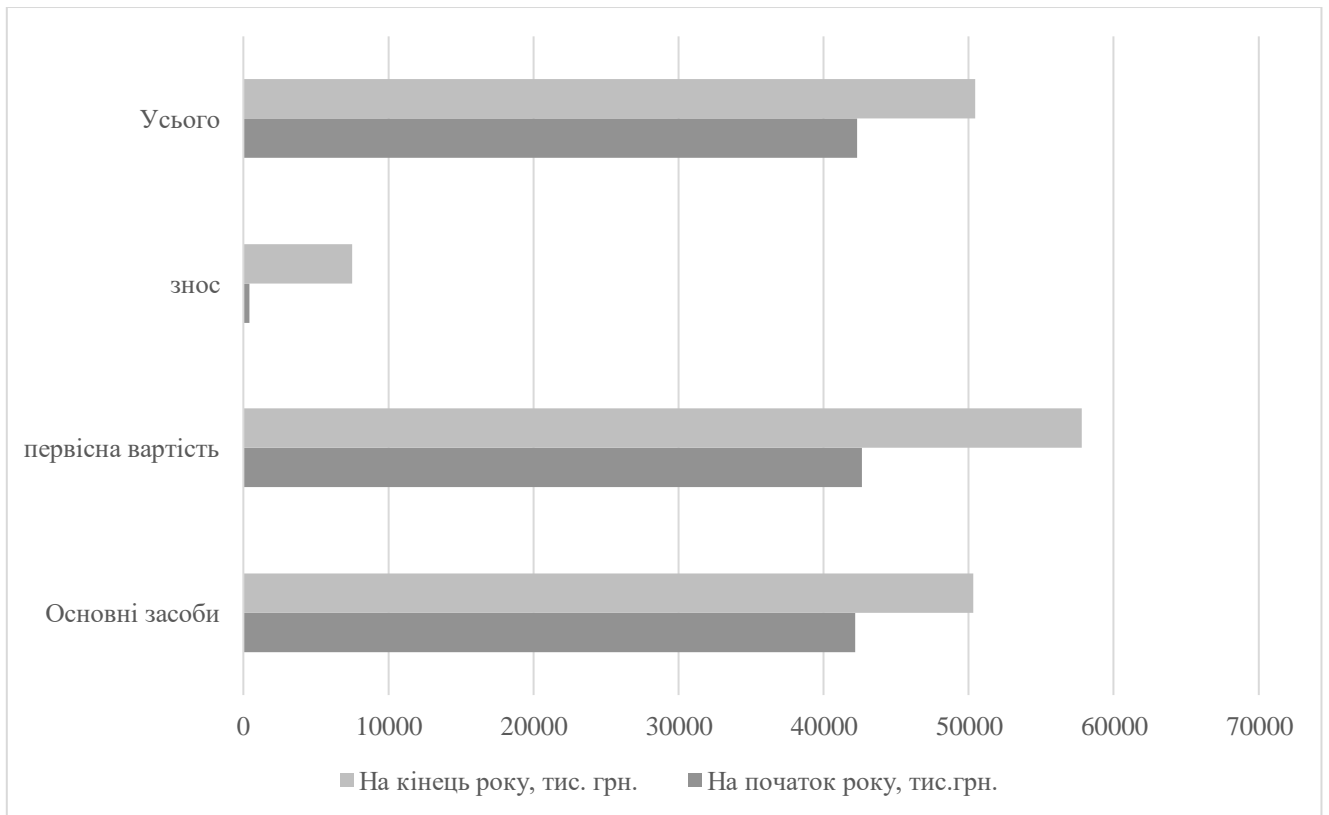


Рис. 2.4 Необоротні активи ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2022 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [56].

Отже, дані рисунку 2.4 свідчать про те, що необоротні активи Цукерні Потоцьких у 2022 році зросли на 8,1 млн.грн. Зазначена тенденція є позитивною. Зростання необоротних активів відбулося за рахунок збільшення основних засобів та первісної вартості. Також проаналізуємо динаміку оборотних активів у 2022 році на дослідженому підприємстві на рисунку 2.5.

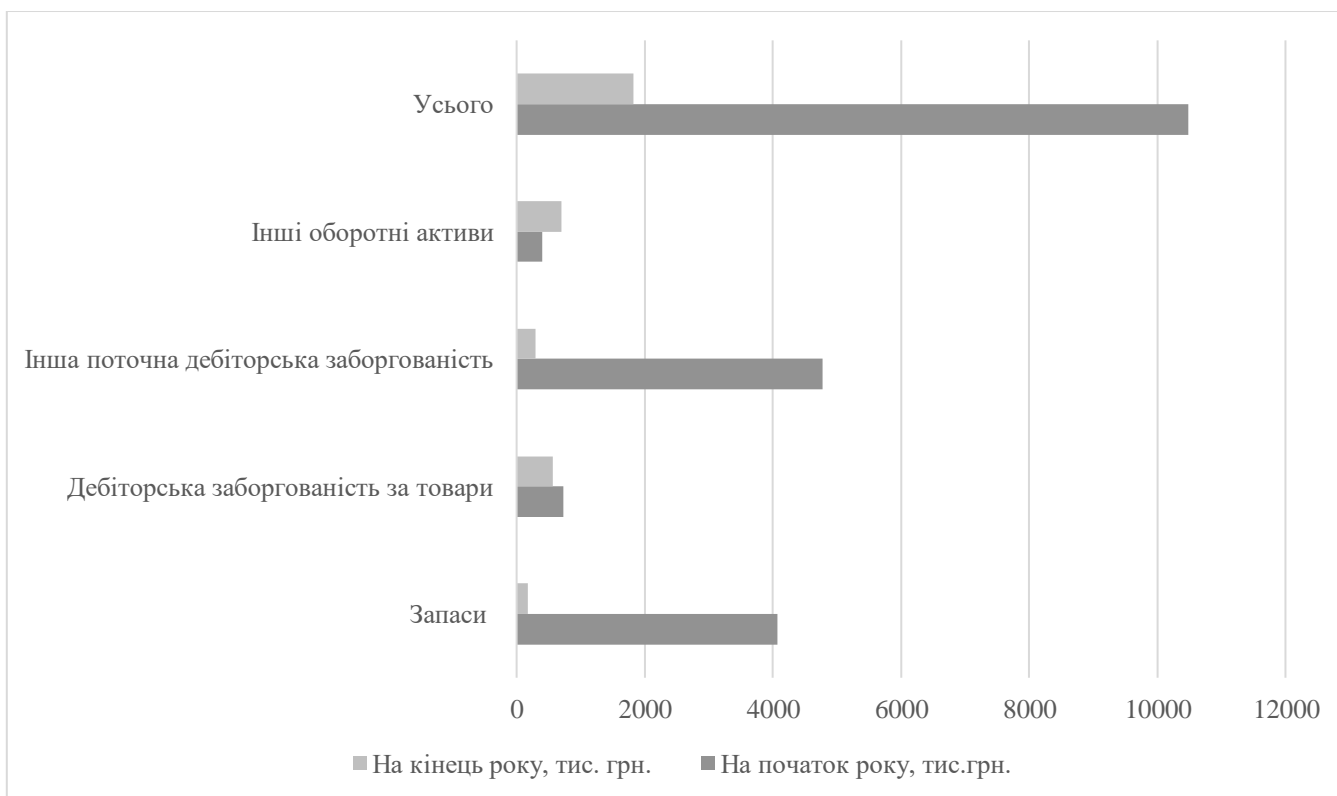


Рис. 2.5 Оборотні активи ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2022 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [56].

Отже, дані рисунку 2.5 свідчать про те, що оборотні активи підприємства у 2022 році скоротилися на 8 млн.грн. Зазначена тенденція є негативною. Скорочення відбулося за рахунок зменшення запасів, а також дебіторської заборгованості. Тож підприємству необхідно розширювати свої запаси, а також налагоджувати нові постачальні ланцюги. Проаналізуємо динаміку показника власного капіталу підприємства у 2022 році на рисунку 2.6.

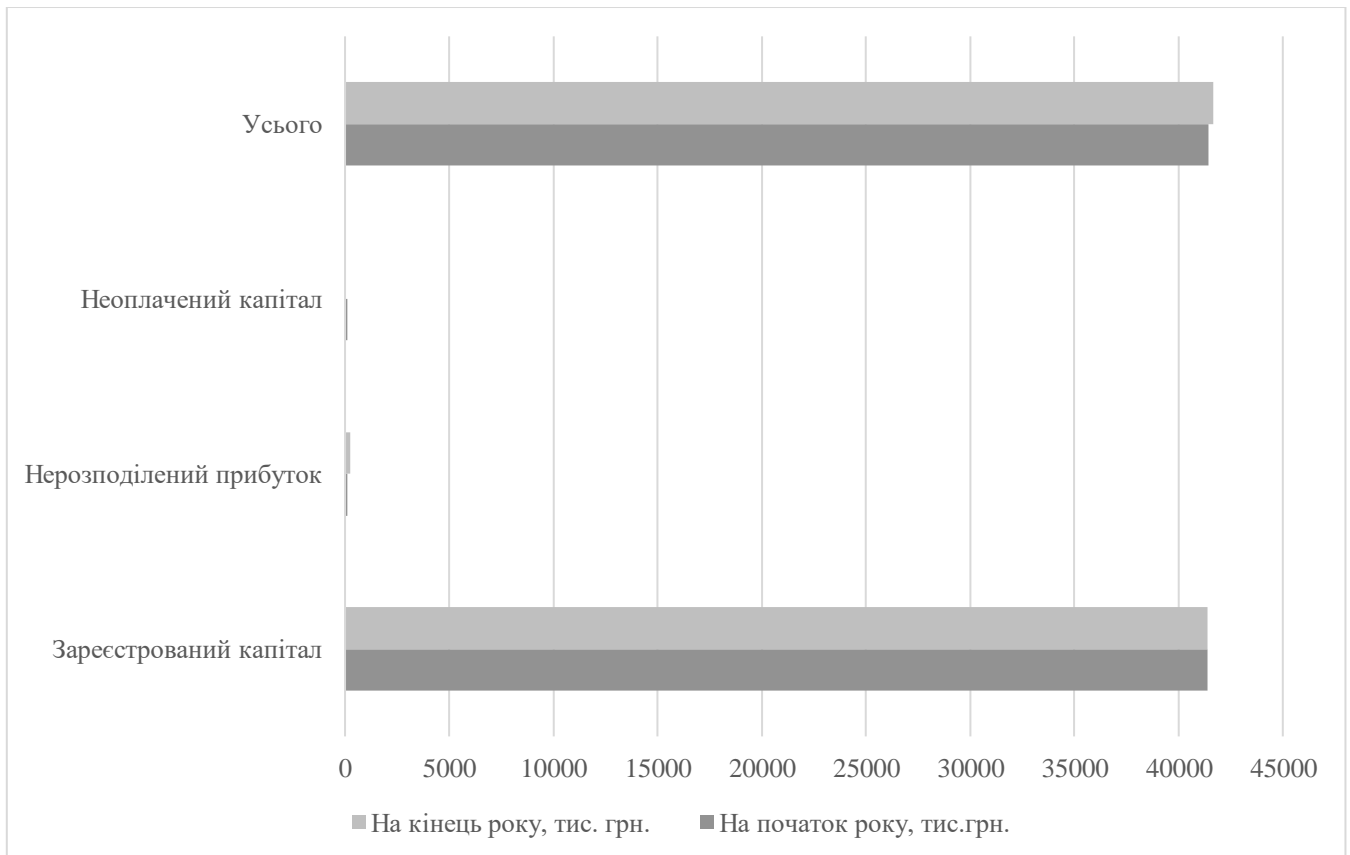


Рис. 2.6 Власний капітал ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2022 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [56].

Отже, дані рисунку 2.6 свідчать про те, що показник власного капіталу підприємства у 2022 році продемонстрував приріст на 200 тис. грн. Таким чином, діяльність підприємства є прибутковою, що позитивно характеризує його фінансовий стан.

Також проаналізуємо динаміку пасивів підприємства, зокрема, розпочнемо з аналізу поточних зобов'язань Цукерні Потоцьких та динаміку цього показника за 2021 рік, що представлено на рисунку 2.7.

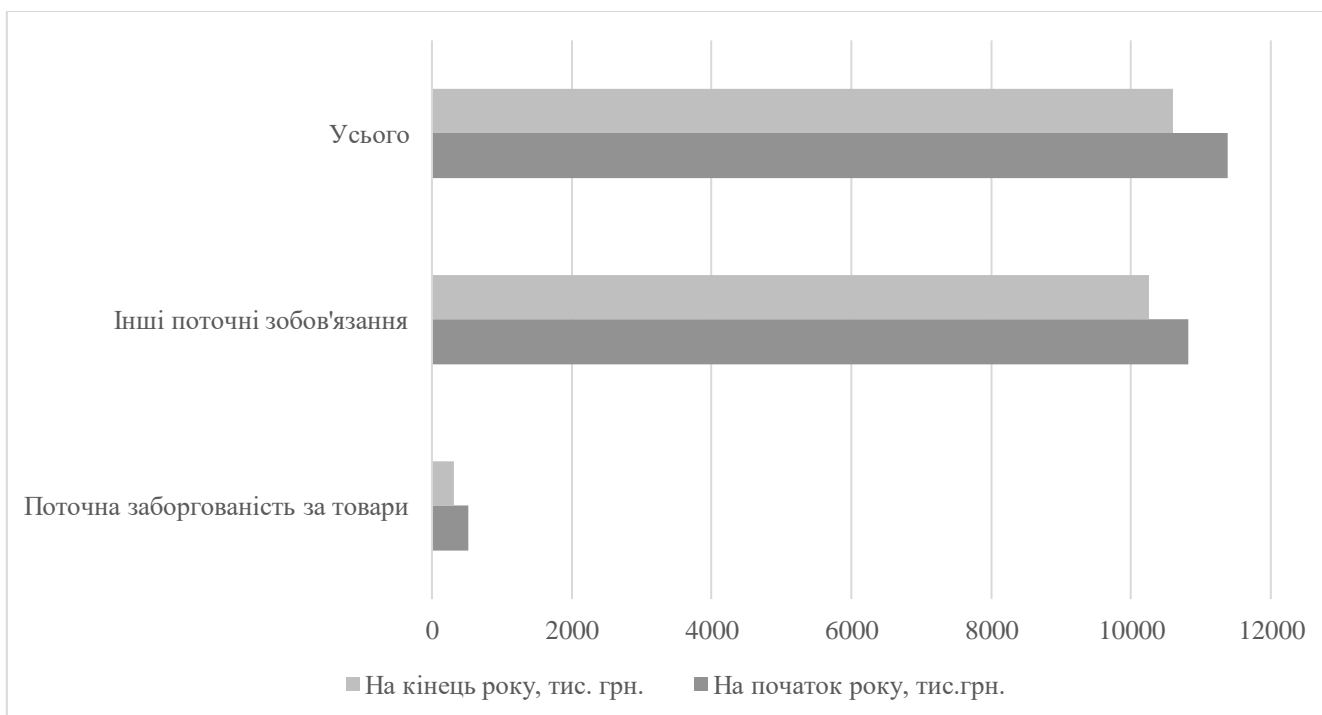


Рис. 2.7 Поточні зобов'язання ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2022 році

Джерело: розроблено і складено автором на основі [56].

Отже, дані рисунку 2.7 свідчать про те, що поточні зобов'язання Цукерні Потоцьких у 2022 році скоротилися на 800 тис. грн. Зазначена тенденція характеризує фінансовий стан підприємства позитивно.

Також варто здійснити аналіз динаміки рентабельності активів підприємства за останні три роки. Задля кращого унаочнення результати проведеного дослідження представлені шляхом графічного моделювання на рисунку 2.8

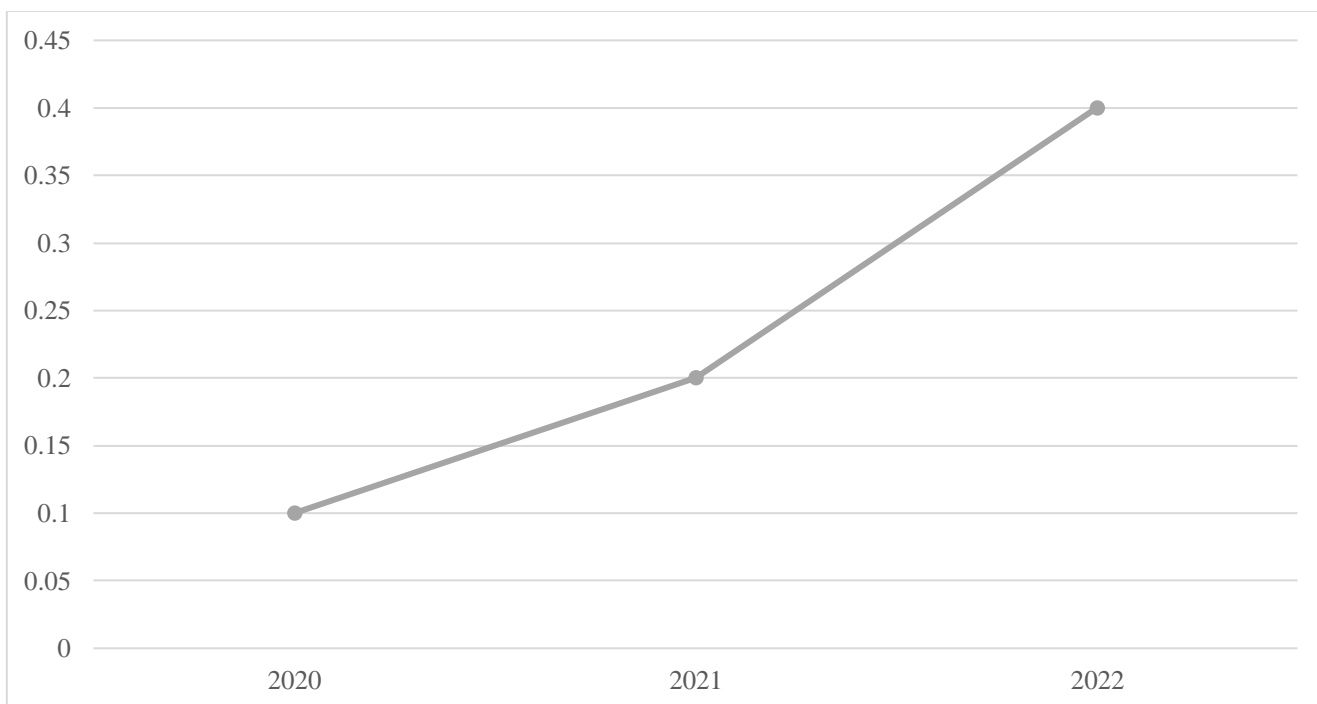


Рис. 2.8 Динаміка рентабельності активів ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2020-2022 роках, %

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані рисунку 2.8 свідчать про позитивну динаміку рентабельності активів підприємства за 2020-2022 роки. Зокрема, на дослідженому часовому проміжку спостерігаємо зростання рентабельності активів з 0,1% до 0,4%, тобто на 0,3%, тому така динаміка рентабельності активів є позитивною, оскільки зростає в кілька разів. Загалом тенденції динаміки рентабельності активів підприємства варто характеризувати позитивно.

Таким чином, рівень ризику підприємства за дослідженим показником є середній. На даному етапі розвитку підприємства прибутку дещо замало, тоді як запас міцності середній. Тож зазначений фактор позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства «Цукерня Потоцьких».

Також проаналізуємо показник коефіцієнту покриття в динаміці за останні три роки на рисунку 2.9.

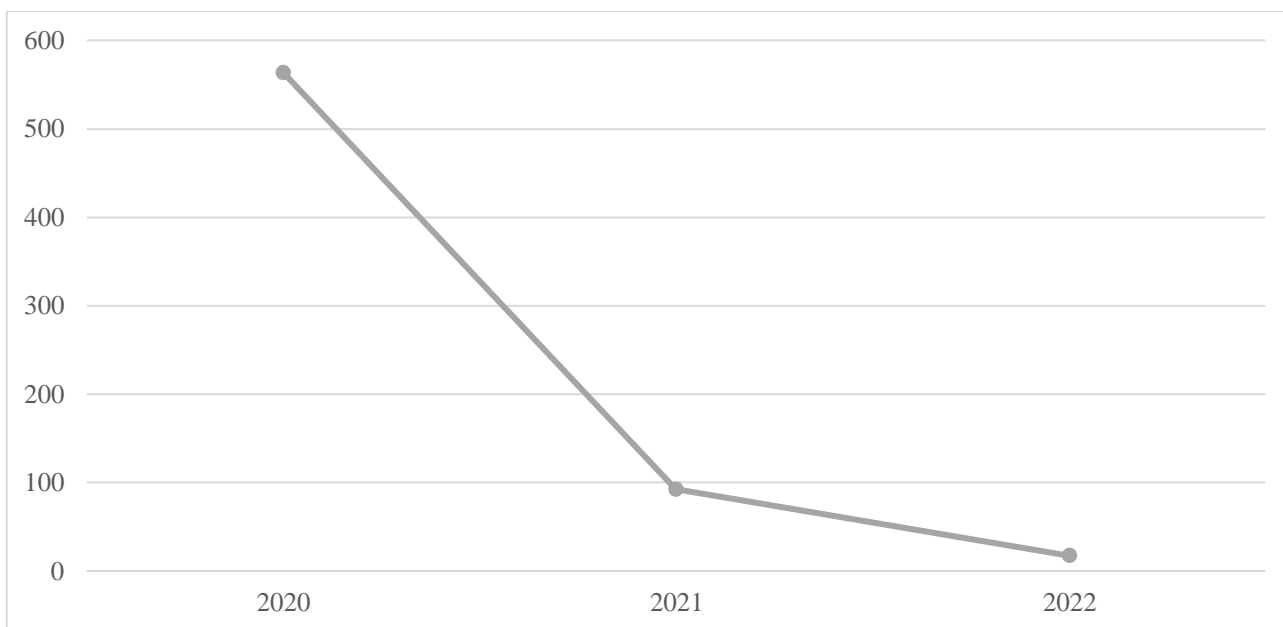


Рис. 2.9 Динаміка коефіцієнту покриття ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2020-2022 роках, %

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, дані рисунку 2.9 свідчать про те, що динаміка коефіцієнту покриття підприємства за досліджений період є спадною. Зазначена тенденція є негативною, оскільки свідчить про нестачу ліквідності. Дуже істотне скорочення показника коефіцієнту покриття спостерігаємо на часовому проміжку 2020-2021 років на 471%, з 563% до 92%, тоді як у 2021-2022 роках зазначений показник скоротився на 75%, з 92% до 17% відповідно. Загалом на останні три роки підприємство стало менш ліквідним в 5,5 разів.

Важливо зазначити, що рівень ризику зазначеного показника достатньо високий. Як вже попередньо зазначалося, ліквідності критично не вистачає, щоб сплачувати рахунки. Тож зазначений фактор негативно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Також проаналізуємо динаміку робочого капіталу підприємства за останні три роки на рисунку 2.10.

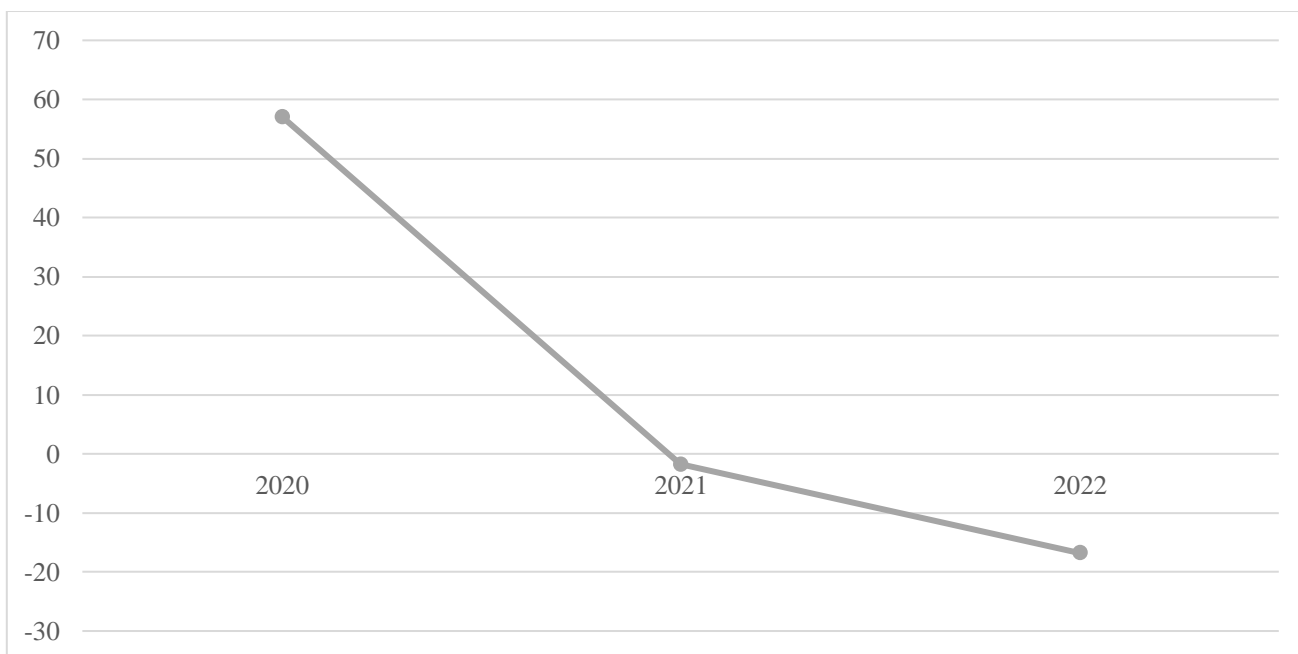


Рис. 2.10 Динаміка робочого капіталу ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" у 2020-2022 роках, %

Джерело: розроблено і складено автором на основі [55].

Отже, динаміка робочого капіталу підприємства за досліджений період є спадною, що підтверджують дані рисунку 2.10. Показник робочого капіталу скоротився на 74%, зокрема за 2020-2021 роки з 57% до -2%, а також за 2020-2021 роки з -2% до -17%. Тож рівень ризику дослідженого показника є низький. Ліквідність достатня, щоб сплачувати рахунки. Тож зазначений фактор не здійснює негативний вплив на ефективність діяльності підприємства у цілому.

2.2 Аналіз організаційної культури підприємства та її роль у досягненні ефективності менеджменту персоналу як мотиваційного фактору

Важливим елементом розвитку підприємства є організаційна культура, тож варто дослідити основні елементи розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» та охарактеризувати їхню сутність. Результати узагальнення основних елементів розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» представлені на рисунку 2.13.

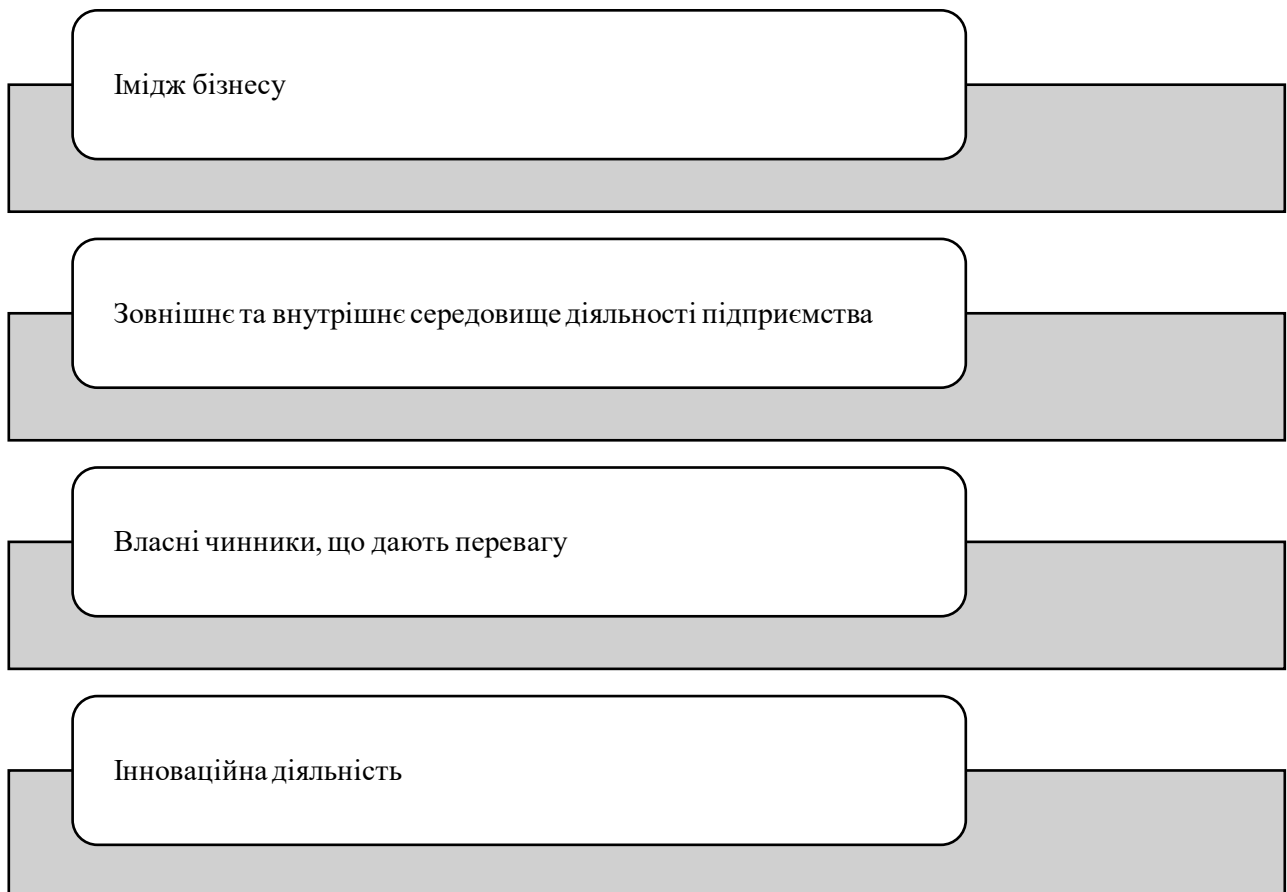


Рис. 2.13 Основні елементи розвитку організаційної культури ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»

Джерело: розроблено і складено автором на основі [57, с. 300; 58, с. 91].

Отже, на рисунку 2.13 узагальнені основні елементи розвитку організаційної культури дослідженого підприємства. Характеристика таких елементів наведена на рисунку 2.14.

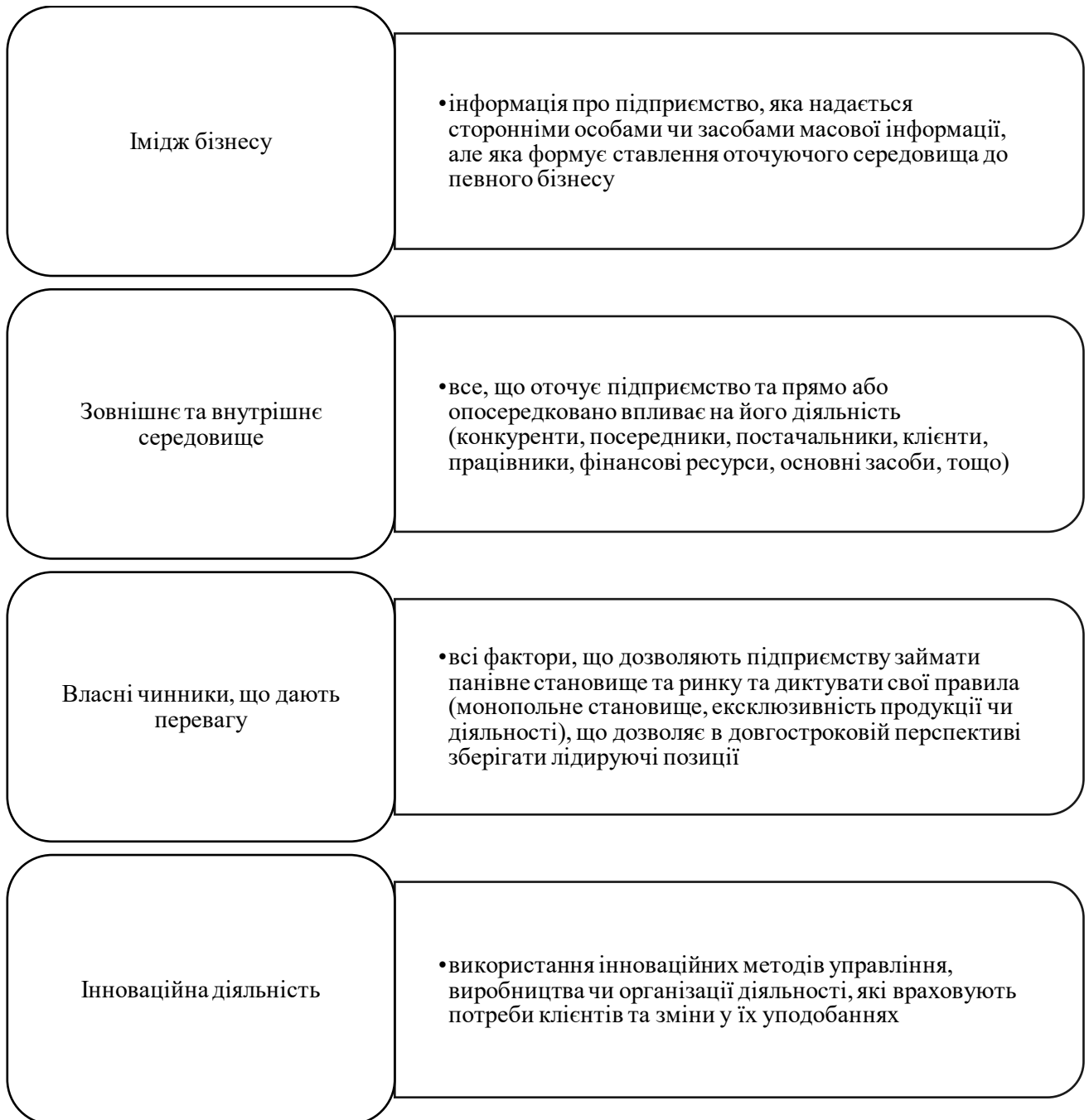
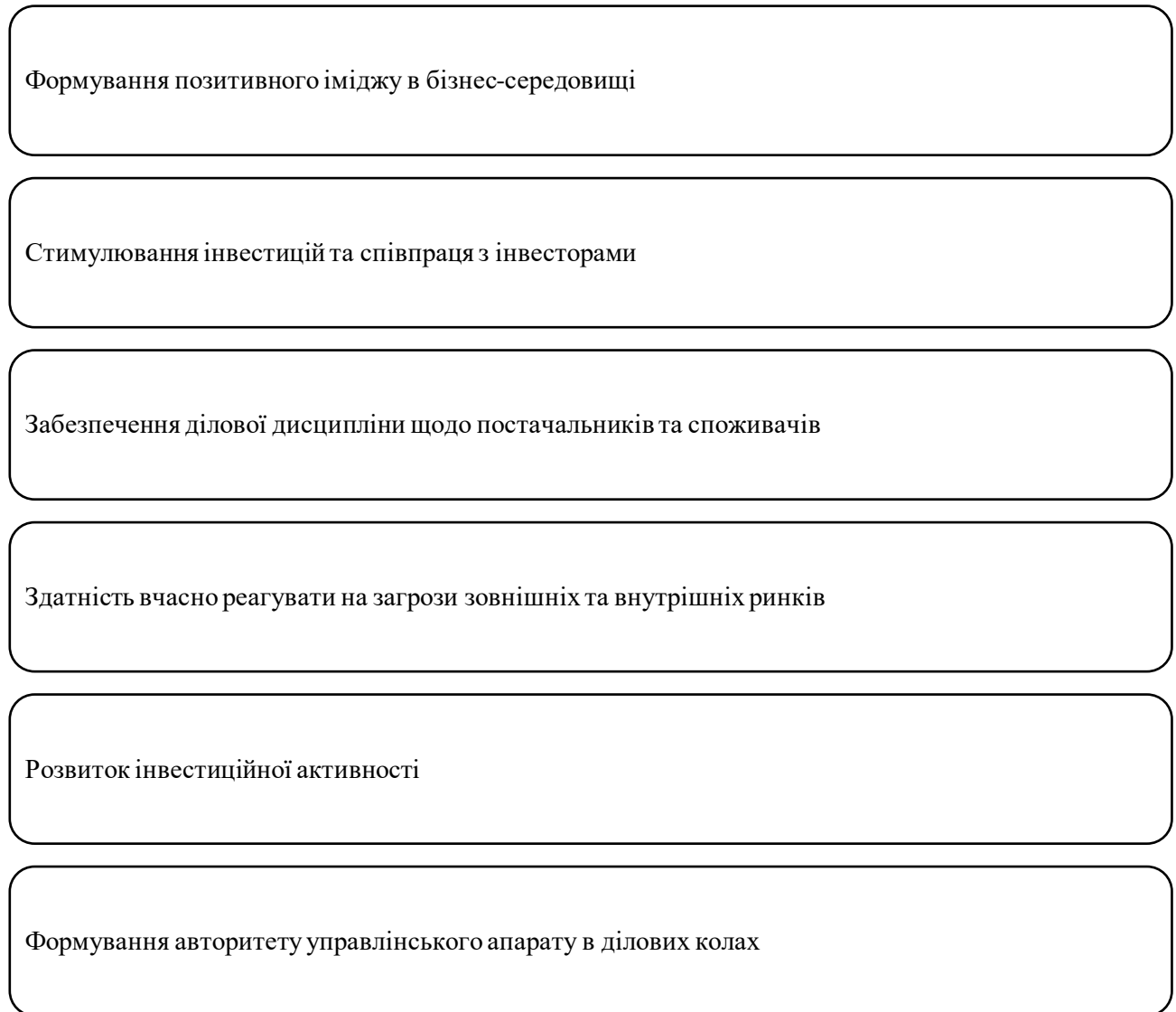


Рис. 2.14 Характеристика основних елементів розвитку організаційної культури ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»

Джерело: розроблено і складено автором на основі [57, с. 300; 58, с. 91].

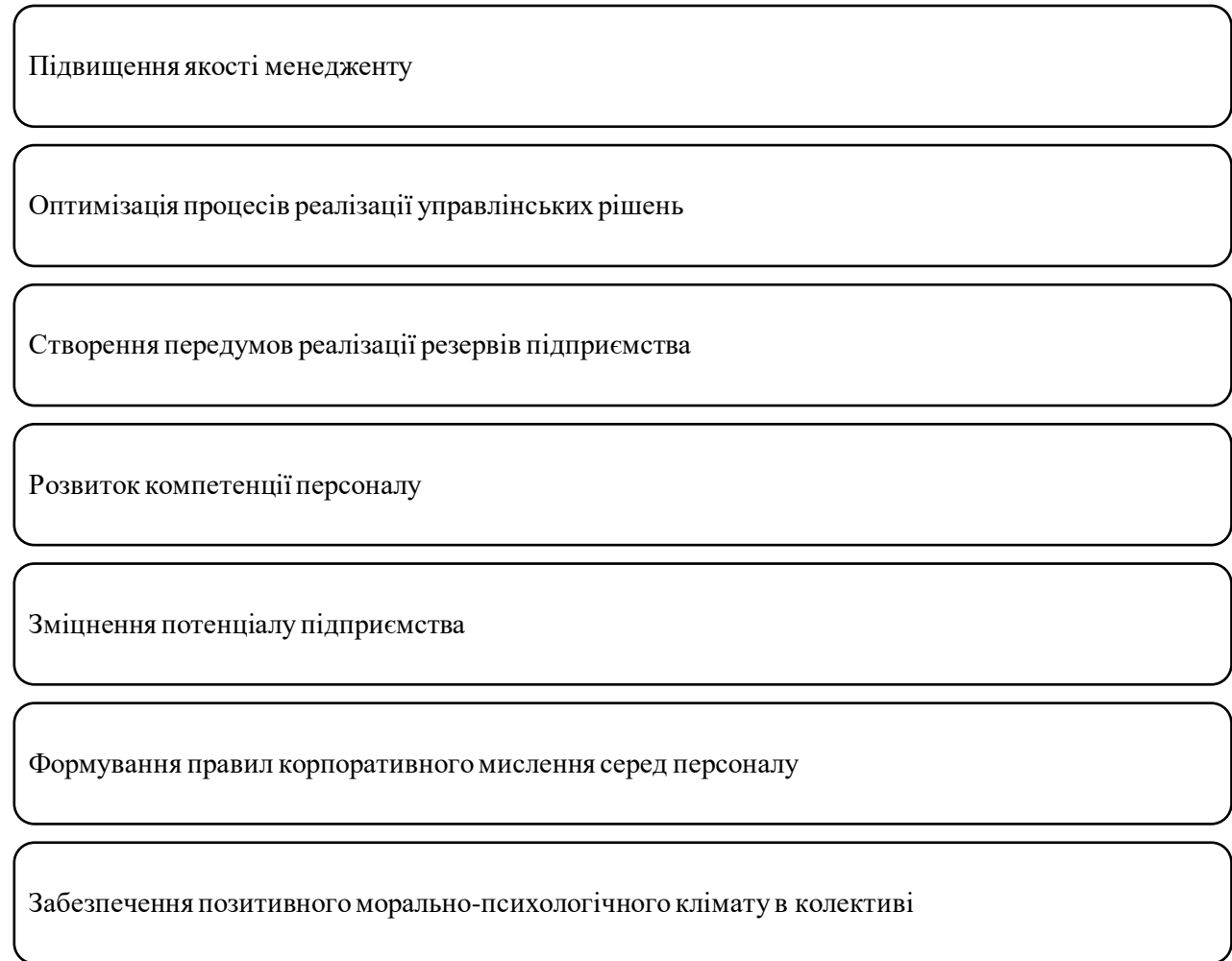
Отже, на рисунку 2.14 узагальнені основні характеристики елементів розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких». Сутність таких елементів сприяє більш успішному їх впровадженню у діяльність дослідженого підприємства. Також у рамках наукового дослідження варто проаналізувати основні фактори зовнішнього та внутрішнього впливу діяльності ТОВ «Цукерня Потоцьких». Результати представлені на рисунку 2.15.



**Рис. 2.15 Зовнішні фактори розвитку організаційної культури ТОВ
«ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»**

Джерело: розроблено і складено автором.

Отже, на рисунку 2.15 узагальнені основні зовнішні фактори розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких». Також на рисунку 2.16 наведені внутрішні фактори розвитку організаційної культури зазначеного підприємства.



**Рис. 2.16 Внутрішні фактори розвитку організаційної культури ТОВ
«ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»**

Джерело: розроблено і складено автором.

Отже, на рисунку 2.16 узагальнені основні внутрішні фактори розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких». Розвиток цих факторів сприяє вдосконаленню організаційної культури дослідженого підприємства.

2.3 Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства

Мотиваційні особливості організаційної культури важливі для мотивації працівників і забезпечення продуктивності. Існує багато способів впровадження цієї функції. Впроваджуючи мотиваційні інструменти, важливо враховувати особливості та потреби вашої компанії, адже кожна компанія унікальна та потребує індивідуального підходу. Основні засоби реалізації мотиваційної функції ТОВ «Цукерня Потоцьких» представлені на рисунку 2.17.

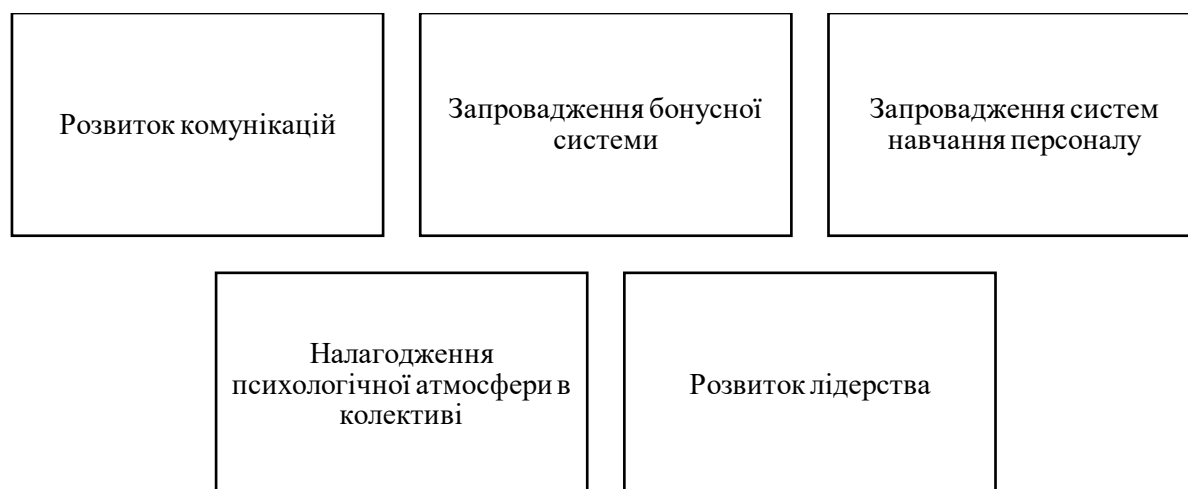


Рис. 2.17 Засоби реалізації мотиваційної функції ТОВ «Цукерня Потоцьких»

Джерело: розроблено і складено автором.

Отже, на дослідженому підприємстві ТОВ «Цукерня Потоцьких» запроваджено ряд засобів мотивації. При цьому продовжують існувати деякі проблемні моменти організаційної культури, які більш детально висвітлені у наступному розділі наукового дослідження.

Висновок до розділу 2

Цукерня Потоцьких – ресторан з місією повернути місту статус солодкої столиці України. На першому поверсі розташувалася улюблена кондитерська з 19-річною історією та легендарними десертами, на другому поверсі – ресторан з роялем та каміном, а у меню європейська та світова кухня з локальним присмаком. Комплекс розкинувся на п'ять поверхів і об'єднаний однією концепцією: максимальне відтворення та деталізація часів графа Потоцького. На першому поверсі розташований кондитерський цех «Західна» з 17-річною історією. Представлені легендарні солодощі та десерти, якими ви захочете насолоджуватися якомога довше. Всі смаколики тут виготовляються вручну, начинка повністю натуральна, а вміст цукру зведений до мінімуму.

За результатами дослідження нами узагальнено основні відомості про досліджене підприємство, зокрема назва та код ЄДРПОУ, місцезнаходження та розмір статутного капіталу, відомості про органи управління, організаційно-правова форма та форма власності, а також дата державної реєстрації, а також проведено фінансово-економічний аналіз підприємства.

Мотиваційні особливості організаційної культури важливі для мотивації працівників і забезпечення продуктивності. Існує багато способів впровадження цієї функції. Впроваджуючи мотиваційні інструменти, важливо враховувати особливості та потреби вашої компанії, адже кожна компанія унікальна та потребує індивідуального підходу. Основні засоби реалізації мотиваційної функції ТОВ «Цукерня Потоцьких» та основні внутрішні фактори розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» визначені за результатами проведеного дослідження. Розвиток цих факторів сприяє вдосконаленню організаційної культури дослідженого підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»

3.1 Імідж та бренд менеджера персоналу та підприємства

Менеджери з персоналу, імідж і бренд компанії ТОВ «Цукерня Потоцьких» відіграють вирішальну роль у залученні та утриманні талановитих співробітників компанії, підтримці позитивного робочого середовища та взаємодії з громадою. Менеджери з персоналу підприємства повинні мати глибокі знання з управління персоналом і розуміти останні тенденції та практику, мати здатність відбирати, розвивати та утримувати талановитий персонал. Важливим також є уміння ефективно спілкуватися, слухати співробітників, розуміти їхні потреби. Здатність розвивати позитивні та взаємовигідні стосунки зі співробітниками.

Репутація менеджера з персоналу визначається його чи її здатністю забезпечити утримання та розвиток талановитих співробітників. Розвиток цінностей, які підтримують ідеї компанії та їх реалізацію в робочому середовищі, є також важливим чинником організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких». На підприємстві створюються програми та ініціативи для підтримки робочого балансу для ваших співробітників. Забезпечення позитивного іміджу та бренду важливо не лише для залучення та утримання талантів, але й для побудови позитивних стосунків із клієнтами, партнерами та широкою громадськістю.

3.2 Рекомендації щодо покращення іміджу підприємства

За результатами узагальнення зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку ТОВ «Цукерня Потоцьких» варто рекомендувати розвивати вищезазначені фактори як пріоритетні напрями вдосконалення організаційної культури дослідженого підприємства. Також у контексті формування іміджу ТОВ «Цукерня Потоцьких» розроблено та запропоновано наступні напрями формування іміджу підприємства за категоріями стейкхолдерів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями формування іміджу як складової розвитку організаційної культури ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»

Джерело: розроблено і складено автором на основі [59, с. 8].

Стратегічними орієнтирами розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» мають стати наступні напрями. Результати представлені на рисунку 3.2.

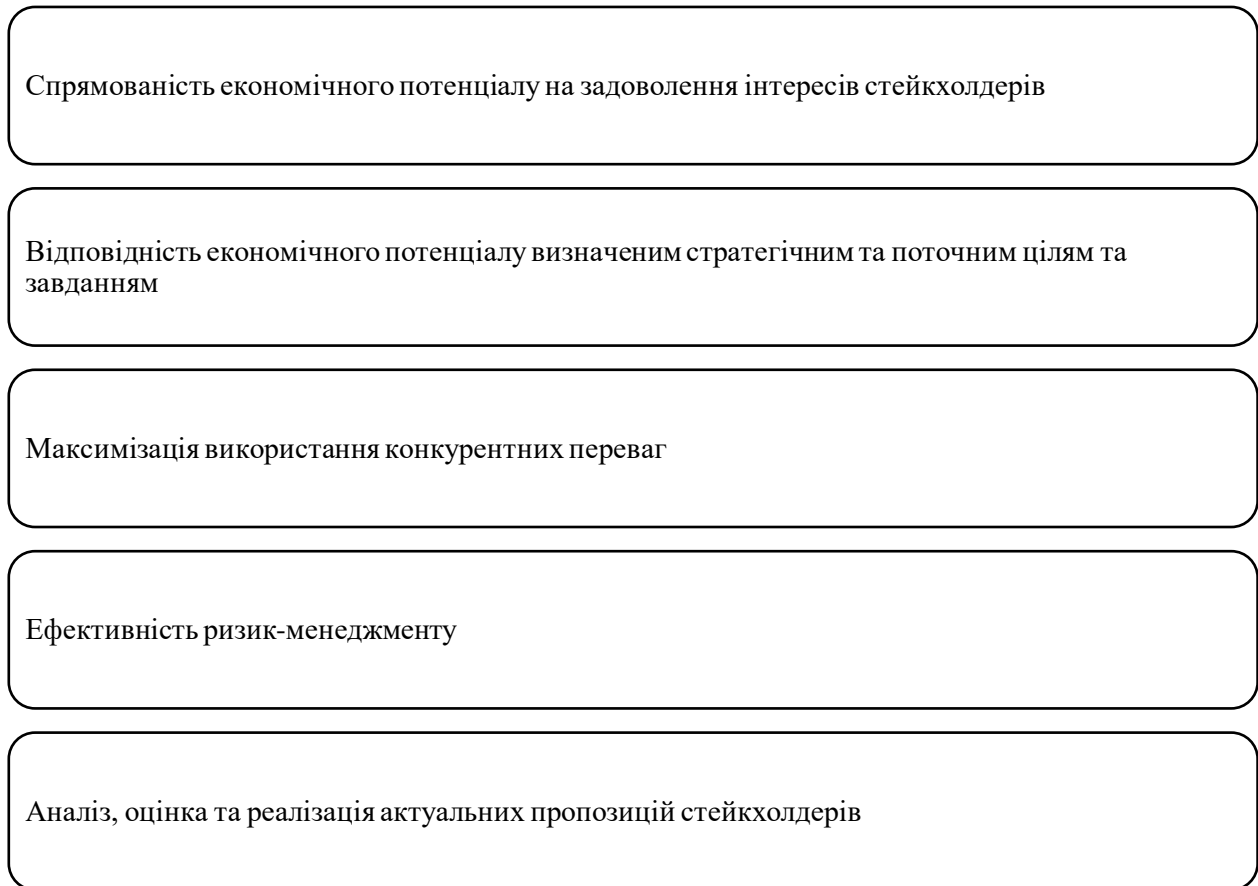


Рис. 3.2 Стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури ТОВ «ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ»

Джерело: розроблено і складено автором на основі [60, с. 129].

Отже, зазначені стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» визначають пріоритети розвитку дослідженого підприємства. У зазначеному підрозділі наукового дослідження було висвітлено основні шляхи вдосконалення організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких», компоненти та фактори розвитку організаційної культури підприємства. Надано рекомендації щодо розвитку іміджу ТОВ «Цукерня Потоцьких».

Висновки до розділу 3

Репутація менеджера з персоналу визначається його чи її здатністю забезпечити утримання та розвиток талановитих співробітників. Розвиток цінностей, які підтримують ідеї компанії та їх реалізацію в робочому середовищі, є також важливим чинником організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких». На підприємстві створюються програми та ініціативи для підтримки робочого балансу для ваших співробітників. Забезпечення позитивного іміджу та бренду важливо не лише для залучення та утримання талантів, але й для побудови позитивних стосунків із клієнтами, партнерами та широкою громадськістю.

Стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» визначають пріоритети розвитку дослідженого підприємства. Нами було висвітлено основні шляхи вдосконалення організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких», компоненти та фактори розвитку організаційної культури підприємства. Надано рекомендації щодо розвитку іміджу ТОВ «Цукерня Потоцьких».

ВИСНОВКИ

1. Результати проведеного дослідження засвідчили, що існує ряд визначень терміну «організаційна культура», але багато авторів погоджуються, що організаційна культура — це система цінностей і переконань, які поділяють усі співробітники компанії, які визначають їх організаційну поведінку, характер діяльності в житті організації. Однією з основних цілей організаційної культури є підвищення трудового потенціалу співробітників.

2. Щодо механізмів та принципів організаційної культури, універсальні принципи відображають ступінь узагальненості організаційної культури в організації та сприйняття цього працівниками; апіорні принципи підтверджують, що елементи організаційної культури (цінності, мета, орієнтири) не є переконливими; принцип прозорості забороняє будь-які подвійні стандарти, а тлумачення правил і стандартів поведінки має бути публічно зрозумілим і обов'язковим для всіх; системний принцип передбачає, що організаційна культура має спиратися на правову систему, національні культурні традиції і водночас відповідати специфіці діяльності організації та новим викликам часу; організаційні відносини повинні будуватися на основі принципу гармонії, як по горизонталі, так і по вертикалі.

3. Щодо ролі організаційної культури, оскільки прибуток є основною метою будь-якої господарської організації (незалежно від форми власності та розміру), то всі дії та увага керівництва спрямовані на досягнення цієї мети. Заходи мають бути економічно виправданими та спрямованими на отримання прибутку. Тому організаційна культура є не що інше, як інструмент підвищення ефективності.

4. Для практичного аналізу організаційної культури обрано ТОВ «Цукерня Потоцьких». Це ресторан у Хмельницьку, що існує з 2018 року. Зазначений заклад має дуже зручне розташування. Цукерня Потоцьких пропонує своїм споживачам смачні страви української та європейської кухонь, дієтичне меню, доставку їжі, кондитерське кафе, солодощі у закладі і на виніс, і навіть оформлення виїзних кенді-барів та кейтеринг. Здійснено аналіз основних організаційних та фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Цукерня Потоцьких» на основі аналітичної оцінки основних показників діяльності підприємства за останні три роки. Виявлено низку позитивних та негативних тенденцій фінансово-економічного стану дослідженого підприємства.

5. Важливим елементом розвитку підприємства є організаційна культура, за результатами дослідження визначено основні елементи розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких» та охарактеризувати їхню сутність: імідж бізнесу; зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності підприємства; власні чинники, що дають перевагу; інноваційна діяльність. Узагальнені основні зовнішні та внутрішні фактори розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких». Розвиток цих факторів сприяє вдосконаленню організаційної культури дослідженого підприємства.

6. Мотиваційні особливості організаційної культури важливі для мотивації працівників і забезпечення продуктивності. Існує багато способів впровадження цієї функції. Впроваджуючи мотиваційні інструменти, важливо враховувати особливості та потреби вашої компанії, адже кожна компанія унікальна та потребує індивідуального підходу. Основні засоби реалізації мотиваційної функції ТОВ «Цукерня Потоцьких» визначені за результатами проведеного дослідження. Розвиток цих факторів сприяє вдосконаленню організаційної культури дослідженого підприємства.

7. Менеджери з персоналу, імідж і бренд компанії ТОВ «Цукерня Потоцьких» відіграють вирішальну роль у залученні та утриманні талановитих співробітників компанії, підтримці позитивного робочого середовища та взаємодії з громадою. Менеджери з персоналу підприємства повинні мати глибокі знання з управління персоналом і розуміти останні тенденції та практику, мати здатність відбирати, розвивати та утримувати талановитий персонал. Важливим також є вміння ефективно спілкуватися, слухати співробітників, розуміти їхні потреби.

8. За результатами дослідження визначено стратегічні орієнтири розвитку організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких», що визначають пріоритети розвитку дослідженого підприємства. Висвітлено основні шляхи вдосконалення організаційної культури ТОВ «Цукерня Потоцьких», компоненти та фактори розвитку організаційної культури підприємства. Надано рекомендації щодо розвитку іміджу ТОВ «Цукерня Потоцьких».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (62)). 2021. С. 92–99.
2. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Новий світ, 2011. 122 с.
3. Палига Є. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 422 с.
4. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. Вчені записки. 2015. № 40. С. 145–152.
5. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (ESG) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. Агросвіт. 2021. № 4. С. 31–37.
6. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.
7. Дмитренко М. Й. Корпоративна культура: біхевіоральний і праксеологічний аспекти. Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. 2014. Вип. 5. С. 3–7.
8. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 6. С. 197–200.
9. Сікорська Л. В., Лесько О. Й. Формування корпоративної культури підприємства. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/63uen>.
10. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.

11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2001. 528 с.
12. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2011. № 62. С. 81–85.
13. Бугаєвська Ю. В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2011. № 36. С. 240–245.
14. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 6. С. 739–745.
15. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної культури у соціально-філософському знанні. Гуманітарний часопис. 2011. № 1. С. 37–41.
16. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. №2. С. 114–120.
17. Отенко І., Чепелюк М. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
18. Паливода А. Як зберегти свою справу, коли весь світ на карантині, а економіка валиться. URL: <https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalit-biznes-349635ml>.
19. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL: <http://repository.hnea/12345pdf>.
20. Future of Work Trends Post-COVID-19. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgar/9- future-of-work-trends-post-covid-19/>.

21. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.
22. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2016. Вип. 2. С. 187-200.
23. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.
24. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2020. №7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6364>
25. Hromko L. Corporate culture as a key factor in the development of a trade enterprise. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2, 22 (Jun. 2020). 2020. P. 114–120.
26. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, (2(88)). 2019. С. 91–97.
27. Прушківський, В. Г., Литовка, В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. Економічний простір, (164). 2020. С. 106-111.
28. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors. Public Administration Review. 1982. Nov.-Dec. P. 568–575.
29. Coleman J. Six Components of a Great Corporate Culture. Harvard business review. 2013. № 6. Access mode: <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>.

30. Shein E.H. *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985. 437 с.

31. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління : електронний науково-практичний журнал*. 2018. № 5 (16). С. 106–109.

32. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.

33. Коренєв Е.Н. Корпоративна сталість: від функціональної до стратегічної імплементації. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2014. №1(49). С. 99–107.

34. Лебедев І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1 (139) С. 106–116.

35. Смирнова Т. А., Голей Ю. М. Використання принципів інноваційного менеджменту у процесі формування корпоративної культури. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2014. Випуск 22. С. 100–106.

36. Соболева Т. О. Напрями формування інноваційної культури в корпораціях. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Укр. Союз промисловців і підприємців, Ін-т світ. екон. і міжнар. відносин НАНУ ; [редкол.: А. П. Наливайко (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2012. № 31. С. 104–111.

37. Батичко Г.І., Кудлай В.О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 29–41.

38. Malbašić I., Posarić N. A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies with the Organizational Values of Large Croatian Companies: A Balanced Approach. 2017. Management international conference (Venice, Italy, 24-27 May) <https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-7023-71-8/6.pdf>
39. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 11–17.
40. Копець Г.Р., Леськів М.Р. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу // Проблеми економіки та управління. 2006. № 554. С. 232-239.
41. Котлер Філіп, Лі, Ненсі Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства [за ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич]. К.: Вид-во О. Капусти: Агенція «Стандарт». 2005.
42. Маковоз О.С. Корпоративна культура як складова управління підприємством // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 187-192.
43. Синицька О. І. Корпоративна культура: зарубіжний та вітчизняний досвід // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 229-234.
44. Coleman J. (2013) Six Components of a Great Corporate Culture // *Passion&Purpose: Stories from the Bestand Brightest Young Business Leaders*.
45. Edgar H. Schein (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main New York Campus-Verl.
46. Kirilova-Filipova M. Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry // *Tourism & Management Studies*. 2015. No 11(1). PP. 98-103.
47. Kuhn, Katharina (2010): *Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration*, Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre, No. 5/2010,

Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Ilmenau. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321>.

48. Tarver, Evan. Corporate culture. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>.

49. Цукерня Потоцьких [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Цукерня Потоцьких. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://potocki.choiceqr.com/>.

50. Цукерня Потоцьких [Електронний ресурс] // top20.ua. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://top20.ua/khm/zavedeniya-pitaniya/restoranyi/tsukernya-pototskih.html>.

51. Цукерня Потоцьких [Електронний ресурс] // Tripadvisor LLC. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g1203138-d21391725-Reviews-Potocki_Cukiernia-Khmelnyskyi_Khmelnyskyi_Oblast.html.

52. ТОВ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" [Електронний ресурс] // Vkursi. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://vkursi.pro/card/tov-tsukernia-pototskykh-42570949>.

53. Ресторан "Цукерня Potocki" [Електронний ресурс] // Новий медіа простір. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://list.in.ua/%D0%A5%D0%BC%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9/%D0%A6%D1%83%D0%BA%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85>.

54. Свідоцтво на торговельну марку № 293002 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт торговельних марок. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://iprop-ua.com/tm/2c1nu189/>.

55. ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ [Електронний ресурс] // YouControl. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42570949/.

56. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЦУКЕРНЯ ПОТОЦЬКИХ" [Електронний ресурс] // Clarity Project. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://clarity-project.info/edr/42570949/finances?current_year=2021.

57. Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. : в 2 т. / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. Т. 2. 604 с.

58. Павлов К. В. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства / К. В. Павлов, О. М. Павлова, Л. В. Шостак. // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021. С. 90–95.

59. Ареф`єва, О. В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки [Текст] / О. В. Ареф`єва, С. Г. Мізюк, М. Д. Ращепкін // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22№Ч.1. С. 5–9.

60. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. Kyiv : Foliant, 2020. 176 p.