

Міністерство освіти і науки України  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Формування організаційної культури підприємства  
в сучасних умовах**

ШИФР КРБ. МП.1.481-03.1.50

Здобувач Данило ОГОЛІХІН

Керівники к.е.н., доц. Ольга ЄВТУШЕВСЬКА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми.** Організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні лояльності співробітників до організації. Вона сприяє створенню у співробітників почуття безпеки, впевненості та приналежності до групи. Це також спонукає працівників бути причетними до результатів діяльності підприємства та бути відповідальними за свої обов'язки. Розвинена організаційна культура є важливим фактором економічної ефективності. Лояльні співробітники швидше адаптуються до змінливих умов, проявляють дисципліну та відповідальність у своїй роботі, а також активно працюють над підвищенням ефективності своєї діяльності.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»** визначено сутність, поняття та складові організаційної культури підприємства.

У другому розділі **«ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»»** проаналізовано світову практику формування організаційної культури підприємств, проведено аналіз господарської діяльності ЗАТ «Одесакондитер» та зроблена оцінка організаційної культури підприємства.

У третьому розділі **«НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»** були розроблені рекомендації і заходи щодо вдосконалення організаційної культури ЗАТ «Одесакондитер».

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 77 сторінок, 9 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 32 найменування.

**Ключові слова:** організаційна культура, корпоративна культура, управління організаційною культурою, мотивація.

## SUMMARY

**Actuality.** Organizational culture plays an important role in forming employee loyalty to the organization. It contributes to creating a sense of security, confidence and belonging to the group in employees. It also encourages employees to be involved in the results of the enterprise and to be responsible for their duties. A developed organizational culture is an important factor of economic efficiency. Loyal employees adapt more quickly to changing conditions, show discipline and responsibility in their work, and also actively work to improve the efficiency of their activities.

**The first chapter** "THEORETICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ENTERPRISE" defines the essence, concepts and components of the organizational culture of the enterprise.

**In the second chapter** "CHARACTERISTICS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF ODESAKONDYTER" CJSC, the global practice of forming the organizational culture of enterprises was analyzed, the economic activity of Odesakondyter CJSC was analyzed, and the organizational culture of the enterprise was evaluated.

**In the third chapter,** "DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CULTURE SYSTEM OF ODESAKONDYTER" CJSC, recommendations and measures for improving the organizational culture of "ODESAKONDYTER" CJSC were developed. The bachelor's thesis contains 77 pages, 9 tables, and 10 figures. The list of links includes 32 names.

**Keywords:** organizational culture, corporate culture, management of organizational culture, motivation.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Сутність та поняття організаційної культури .....	9
1.2. Складові організаційної культури підприємства .....	17
Висновки за розділом 1.....	22
<b>РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»</b> .....	24
2.1. Світова практика формування організаційної культури підприємств	24
2.2. Аналіз господарської діяльності ЗАТ «Одесакондитер».....	35
2.3. Оцінка організаційної культури на ЗАТ «Одесакондитер».....	42
Висновки за розділом 2.....	50
<b>РОЗДІЛ 3. «НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАТ «ОДЕСАКОНДИТЕР»</b> .....	51
3.1. Розробка рекомендацій і заходів щодо вдосконалення організаційної культури на сучасних підприємствах.....	51
3.2. Обґрунтування обраного напрямку формування організаційної культури на ЗАТ «Одесакондитер».....	65
Висновки за розділом 3.....	70
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	72
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	74

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Організаційна культура відіграє важливу роль у формуванні лояльності співробітників до організації. Вона сприяє створенню у співробітників почуття безпеки, впевненості та приналежності до групи. Це також спонукає працівників бути причетними до результатів діяльності підприємства та бути відповідальними за свої обов'язки. Розвинена організаційна культура є важливим фактором економічної ефективності. Лояльні співробітники швидше адаптуються до змінливих умов, проявляють дисципліну та відповідальність у своїй роботі, а також активно працюють над підвищенням ефективності своєї діяльності.

**Ступінь дослідження проблеми.** В дослідженні використовується теоретична база, що ґрунтується на критичному узагальненні результатів наукових досліджень проведених А.Я. Кібановим, Ю.Г. Одеговим, М. Амстронгом, О.С. Віханським, А.І. Наумовим, Е. Шейном, В.А. Співаком, Т.М. Персіковою, Е.Я. Шейніним та іншими.

**Мета та завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій щодо формування організаційної культури на ЗАТ «Одесакондитер» в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність та поняття організаційної культури;
- дослідити складові організаційної культури підприємства;
- проаналізувати світову практику формування організаційної культури підприємств;
- проаналізувати господарську діяльність ЗАТ «Одесакондитер»;
- провести оцінку організаційної культури на ЗАТ «Одесакондитер»;
- розробити рекомендації щодо формування організаційної культури ЗАТ «Одесакондитер» в сучасних умовах та оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес формування організаційної культури.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади формування організаційної культури кондитерського підприємства в сучасних умовах.

**Методи дослідження** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення формування організаційної культури, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: аналізу, синтезу і формалізації), метод прогнозування, використано системний підхід, статистичний метод, табличний метод (для графічного відображення результатів досліджень), тощо.

**Інформаційно-нормативною базою** є матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з тематики досліджень, звітність ЗАТ «Одесакондитер», Internet.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів визначається у запропонованих рекомендаціях щодо формування організаційної культури на ЗАТ «Одесакондитер» в сучасних умовах. Результати проведеного дослідження дадуть змогу кондитерським підприємствам використати на практиці інструменти для формування ефективної організаційної культури.

## ВИСНОВКИ

Аналіз організаційної культури може допомогти розуміти, як цінності та норми впливають на його функціонування, співпрацю між співробітниками, задоволення клієнтів та досягнення поставлених цілей. Це може стати основою для подальших вдосконалень та управлінських рішень

Для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність підприємства, важливим кроком є своєчасна діагностика цієї культури. Проте в науковій літературі поки що відсутній єдиний підхід до діагностики корпоративної культури. Вибір методики комплексного оцінювання значною мірою залежить від мети дослідження, намірів та можливостей керівництва, а також від сфери, в якій функціонує підприємство. Одним з ключових завдань подальших досліджень щодо діагностики корпоративної культури на сучасних підприємствах є вимірювання ефективності конкретних інструментів, що використовуються для цього.

Було розглянута світова практика формування організаційної культури на різних підприємствах, проведено аналіз господарської діяльності ЗАТ «Одесакондитер» та проаналізована організаційна культура підприємства.

Після проведення аналізу існуючої організаційної культури і вивчення основних методів управління нею на підприємстві, можна зробити наступні висновки: зміст організаційної культури не в повній мірі відповідає сучасним уявленням, необхідні заходи щодо формування нових цінностей. Слід проводити цілеспрямовану роботу зі свідомої зміни організаційної культури підприємства на програмній основі; на основі теоретичного та емпіричного дослідження запропоновані наступні заходи з розвитку організаційної культури: формування місії підприємства; вдосконалення системи адаптації та наставництва; тренінги командоутворення; поліпшення психологічної атмосфери в колективі; виділені три групи факторів розвитку організаційної культури: діяльності, особистісно-професійні та організаційно-професійні.

За результатами аналізу параметрів розрахунку ефективності заходів з розвитку організаційної культури можна зробити наступні висновки: в даний час немає загальноприйнятих показників для розрахунку соціально-економічної ефективності проекту розвитку організаційної культури.

У роботі запропонований ряд загальних показників, що відображають результати реалізації програми. Серед цієї групи показників можна виділити наступні: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього та професійного рівня співробітників; крім узагальнюючих показників, що характеризують безпосередньо економічний ефект і рівень організаційної культури підприємства за результатами реалізації програми розвитку організаційної культури, розраховуються показники, що визначають соціальний і змістовний ефект окремих заходів щодо вдосконалення організаційної культури, що входять до складу даної програми; в якості найбільш явних показників, вимірюваних кількісно, можливо запропонувати використання таких критеріїв успішності реалізації заходів з розвитку організаційної культури, як рівень інформованості працівників і задоволеність працівників умовами праці (задоволеність роботою, відносинами в колективі та ін.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єрмолов Є. Ю. Предметно-змістовні взаємозв'язки дефініцій «організаційна культура» та «корпоративна культура». Вісник університету. Серія гуманітарних наук. 2012. № 9 (113). С.78-85.
2. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент: підручник. Київ: ІНФРА, 2012. 576 с.
3. Управління персоналом організації: підручник/під. ред. А. Я. Кібанова. Київ: ІНФРА, 2010. 695 с.
4. Співак В.А. Корпоративна культура. Київ: ІНФРА, 2011. 352 с.
5. Одегов Ю.Г., Ніконова Т.В. Аудит та контролінг персоналу: підручник. Київ: Вид-во «Альфа-Прес», 2010. 672 с.
6. Стеклова О.Є. Організаційна культура: навчальний посібник. Київ: Вид-во «Альфа-Прес», 2017. 127 с.
7. Шейн Е. Організаційна культура та лідерство. Київ: Вид-во «Альфа-Прес», 2013. 352 с.
8. Непомнящий, А.В. Найзначніші показники організаційної культури: методика виявлення. Корпоративний менеджмент. 2014. №6. С. 70-73.
9. Управління персоналом з виробництва: підручник / за ред. Н.І. Шаталової, А.Г. Галкіна. Харків: Вид-во ДОПС, 2013. 557 с.
10. Ковальова А.І., Колмикова М.А. Організаційна культура виробничих підприємств: монографія. Київ: Мийок, 2011. 138 с.
11. Добровинський А.П. Управління персоналом в організації: навчальний посібник. Харків: Вид-во ТПУ, 2011. 416 с.
12. Персікова Т.М. Корпоративна культура: підручник. Харків: Логос, 2012. 288 с.
13. Грошів І.В. Організаційна культура: підручник. Київ: ЮНІТІ-ДАНА, 2013. 535 с.
14. Якімова З.В., Ніколаєва В.І. Організаційна та корпоративна

культура: хрестоматія. Суми: ДАУ, 2018. 172 с.

15. Соломанідіна Т.О. Організаційна культура підприємства: навч. посібник. Київ: ІНФРА, 2011. 623 с.

16. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.М. Організаційна культура: навчальний посібник/ за ред. М.М. Кулапова. Харків: КНОРУС, 2013. 272 с.

17. Федорова Н.В., Мінченкова О.Ю. Управління персоналом: підручник. Харків: КНОРУС, 2013. 432 с.

18. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – С. 221-224.

19. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

20. Лапина А. Т. Корпоративная культура [учебно-методическое пособие] / А. Т. Лапина. – Омск: «Издательство ОмГУ», 2005. – 96 с.

21. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=635>

22. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.denisonconsulting.com>

23. Овчаренко А. О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html>

24. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – [3-е изд.], 2007. – 336 с.

25. Romanov P. The Middle Level of Management in Industrial Enterprises of Russia / P. Romanov // Management and Industry in Russia / ed. S. Clarke. – Cheltenham, 1995. – P. 170-198.

26. Родін О. Концепція організаційної культури: походження і сутність / О.Родін // Менеджмент. – 1998. – №7. – с. 67-77.

27. Савчук Л. Розвиток корпоративної культури в Україні / Л. Савчук, А. Бурлакова // Персонал. – 2005. - № 5. – С. 15-16

28. Захарчин Г. М. Роль організаційної культури в системі управління знаннями Г. М. Захарчин, Р. М. Захарчин // Економіка і управління підприємствами.– вісник ТНЕУ, 2010. - №1. – С. 111-116.

29. Гайдай, Ю. Інноваційні аспекти формування життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі [Текст] / Юлія Гайдай / Управлінські інновації : зб. наук. пр. ТНЕУ / редкол. : Н. Г. Акулова, В. Я. Брич, М. Пітер ван дер Гук [та ін.]. - Тернопіль : ТНЕУ, 2013. - Вип. 3. - С. 102-107.

30. Чайка Г.Л Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник / К.: Знання, 2008. – 442 с.

31. Жоган І.М., Савчук Л.М. Корпоративна культура в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2009/77.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/77.pdf)

32. Грیشнова О.А., Науменко А.В. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства // Економіка и управление. – 2010. – №2. – С.33–38.