

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016264744

Дата перевірки:
20.05.2024 11:58:31 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
20.05.2024 12:43:17 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Сальніков_Г_А_1_2_3

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 10064 Кількість символів: 79355 Розмір файлу: 313.46 KB ID файлу: 1016054511

14.3% Схожість

Найбільша схожість: 4.22% з Інтернет-джерелом (<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3dd396fa-f4ee-..>)

14.3% Джерела з Інтернету

472

Сторінка 58

1.06% Джерела з Бібліотеки

4

Сторінка 61

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

13

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення соціальної відповідальності та етичної поведінки у менеджменті

У більшості організацій особлива увага приділяється етичним нормам, оскільки від них багато в чому залежить корпоративний імідж і репутація. Якщо організація прагне отримати стабільну позицію на ринку, встановити взаємовигідні та чесні відносини з партнерами та забезпечити довгостроковий успіх і прибутковість, усі дії та поведінка її співробітників повинні ґрунтуватися на дотриманні етичних стандартів та ділового етикету. Стратегії етичної поведінки іноді змушують організації відмовлятися від комерційно привабливих пропозицій, формуючи і зміцнюючи таким чином свою репутацію в бізнес-спільноті. Це підтверджує зручність і законність етичних інвестицій. Нерідкі випадки, коли організації розробляють кодекси етики, що визначають моральні та соціальні цінності організації, принципи ділового етикету і правила поведінки співробітників з навчальною метою, створення спеціальних структурних підрозділів (наприклад, комітети з етики) або створення спеціальних посад (наприклад, уповноваженого з етики).

Крім здійснення безпосередньої виробничої та господарської діяльності, підприємці та менеджери повинні також вирішувати питання соціальної відповідальності та етичні питання. Кожна організація у своїй діяльності використовує матеріальні, фінансові та трудові ресурси країни, а тому несе відповідальність перед суспільством.

Етична стратегія організації часто призводила до відхилення привабливих пропозицій і відкладення прибутків, але її принциповий підхід у цьому питанні заслужив їй репутацію надійного партнера.

Причини неетичної поведінки та діяльності в організаціях можуть бути зумовлені певними факторами, особливо низьким культурним рівнем менеджерів, неефективними стилями управління, неетичною поведінкою партнерів, складними системами, що призводять до частих стресів і екстремальних ситуацій у бізнесі тощо.

Культура управління – ефективна організація праці, що досягається органами управління з використанням найбільш раціональних форм і методів роботи. Вона відображає загальний рівень соціальної культури [39].

Розрізняють два види управлінської культури: реальну та еталонну (рис. 1.1).

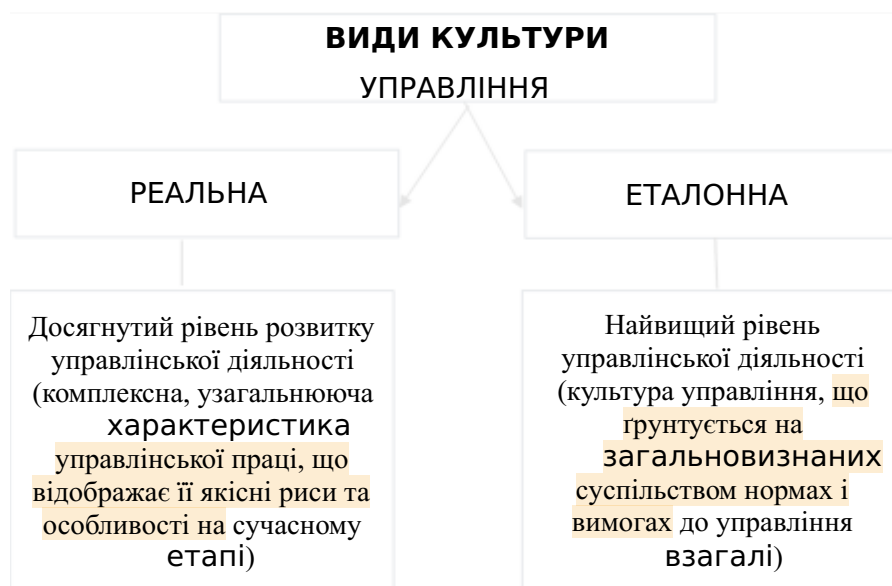


Рис.1. Види управлінської культури.

Культура управління безпосередньо впливає на індивідуальні та організаційні цілі. Від реального культурного середовища безпосередньо залежить і формування організаційної культури праці конкретного підрозділу.

Культура менеджменту – це певний ступінь ефективності управління в організації. Вона досягається завдяки високому рівню організаційної культури самих керівників і формується на основі загальної управлінської культури. Вона складається з культури працівників, культури спілкування та організаційної культури, розумної організації управлінської роботи, культури умов праці і культура документування [28].

Культура управління на високому рівні може покращити організацію, спростити і знизити витрати на виробничий процес, забезпечити послідовність і чіткість роботи співробітників, а також підвищити трудову дисципліну в організації. Система цінностей, на якій діє управлінський клас, відповідно, впливатиме на певному рівні на культуру управління, тобто на формування системи цінностей співробітників організації.

У наш час для ефективної підприємницької діяльності дотримання етичних норм є обов'язковою умовою, оскільки просте задоволення економічних потреб є неефективним. Інакше кажучи, на ефективність організації головним чином впливає культурний рівень організації управління, що відображається у виборі форм, засобів і методів управління.

Загалом, етика – це моральні принципи та цінності, які визначають позитивні та негативні аспекти думок і дій людини, а також внутрішні закони, які визначають, як поводитись і які рішення приймати [13, с.92].

Етика управління має ґрунтуватися на чесності, відкритості, надійності, здатності ефективно діяти на ринку відповідно до чинного законодавства, ustalених правил і традицій, припущень, які впливають на імідж і репутацію організації [28].

Кілька концепцій етичного менеджменту (принципів ділової етики) добре відомі в теорії та практиці та базуються на концепціях порядності та чесності:

- утилітаризм – «правильні» рішення приносять значну користь більшості

людей, визначення наслідків реалізації дійсного рішення для всіх зацікавлених сторін є визначальним;

- повага до прав людини та справедливості: менеджери захищають права інших і уникають прийняття рішень, які порушують ці права; чесно ставитися до працівників, стежити за дотриманням усіх правил, забезпечувати рівні права при розподілі благ і нести відповідальність за компенсацію працівникам, які завдають шкоди іншим, тощо [16;17;18].

Нова бізнес-модель (соціально-економічна модель): надає пріоритет якості життя, економії ресурсів, задоволенню потреб, збалансованій віддачі від економічних і соціальних ресурсів та суспільних інтересів; підприємство розглядається як відкрита система, яка активно взаємодіє з державними органами [28].

Керівники повинні дотримуватися певних етичних принципів при взаємодії з підлеглими:

рівність: однаковий статус, відсутність привілеїв;

ефективне використання влади не лише адміністративними засобами, а й шляхом виявлення особистих якостей для впливу на підлеглих;

справедливість – повага до гідності та почуттів підлеглих при застосуванні покарань чи заохочень;

справедливість: до всіх працівників ставляться однаково як до рівноправних членів команди;

підтримка: заохочення підлеглих, навіть якщо вони не досягають успіху;

стосунки з підлеглими – зберігайте дистанцію під час взаємодії з підлеглими та розрізняйте особисті стосунки від службових;

відсутність дискримінації – поширення дозволених привілеїв на всіх членів команди без винятків;

доброзичливість: прояв поваги до підлеглих;

допомога: забезпечення здоров'я та безпеки працівників і впровадження програм здоров'я та боротьби зі стресом;

відповідальність – дотримання своєї обіцянки [43;44;45].

Що стосується суспільства, принципи, необхідні для етичної поведінки:

соціальна відповідальність – участь у громадських заходах та проєктах;

Надання молоді можливості ознайомитися з основами бізнесу, його привабливістю та практичністю, у тому числі під час професійного навчання;

уважність: врахування регіональних традицій та звичаїв;

щедрість: спонсорство програм соціального забезпечення;

добровільне меценатство: підтримка освіти та мистецтва;

відкритість: донесення до громадськості впливу своєї діяльності на суспільство та довкілля;

екологічна відповідальність – стимулювання розвитку і просування екологічно чистих технологій і підтримка здорового середовища життя для співробітників і їхніх сімей;

благодійність: виділення частини ресурсів і зусиль на благо місцевих громад у регіонах, де розташована компанія, її підрозділи та філії;

волонтерство – добровільне взяття на себе обов'язків і внесок у соціальний розвиток [24;31;46].

Бізнес пов'язан не тільки з досягненням економічних результатів, які в основному вимірюються обсягом вироблених товарів (послуг) і рівнем прибутку організації. Важливе значення має і етика ділового співробітництва, що виражається в дотриманні правил і норм партнерства та конкуренції, у турботі про комерційну репутацію організації та її учасників. Соціальна відповідальність і соціальна етика однаково важливі для підприємців і менеджерів. **Адже кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси країни, а тому має усвідомлювати свої**

зобов'язання, нести відповідальність перед суспільством і спрямовувати частину своїх доходів і зусиль на його благо та вдосконалення [46].

В менеджменті виділяють п'ять видів відповідальності: юридичну, інформаційну, корпоративну, фінансово-економічну та соціальну [35].

Соціальна відповідальність – це добровільна реакція організації на соціальні проблеми.

Соціально відповідальна організація – це організація, яка бере участь у житті суспільства.

Сприйняття та реакція підприємців і менеджерів на соціальну відповідальність має переваги та недоліки.

Соціальна відповідальність створює наступні переваги:

- 1) Забезпечення довгострокової перспективи;
- 2) Зміна соціальних потреб;
- 3) Сприяння вирішенню соціальних проблем, у тому числі співробітників;
- 4) Формування етичних стандартів в організації;
- 5) Встановлення дружніх стосунків між підприємцями (керівниками) та іншими членами суспільства [9;10].

Одним із компонентів соціальної відповідальності організації є соціально-етична поведінка, відома як комплексна стратегія завоювання довіри громадськості. Якщо організація хоче завоювати довіру суспільства, вона має бути свідомою, проактивною та орієнтованою на публічні заклики, тобто на відповідальну, комунікабельну та інноваційну поведінку.

Відповідальна поведінка (здатність організації реагувати на запити до вирішення проблеми) базується на таких аспектах:

Відповідальність за роль організації в суспільстві (відповідальність за задоволення певних потреб суспільства);

Відповідальність організації за свої можливості (організація відповідає за

проблеми, які вона може вирішити);

Причинна відповідальність (організації повинні нести відповідальність за проблеми, які вони спричинили).

Комунікативна поведінка. Якщо організація хоче взяти на себе певні обов'язки, вона може зрозуміти потреби громадськості через діалог з громадянами. Акт комунікації складається з роботи з громадськістю («піар»).

Принципами цього типу роботи є: інноваційна поведінка – керівництво організації повинно знайти найкращі рішення існуючих і можливих проблем, пов'язаних з інноваціями, і отримати позитивне визнання з боку суспільства.

Елементи впровадження менеджменту соціальної відповідальності:

Види діяльності (постійний пошук нових видів діяльності на благо суспільства);

Співпраця (з партнерами, клієнтами);

Персонал (уважний та чуйний до ваших запитів);

Зовнішнє середовище (яке створює стабільність);

Соціальне позиціонування організації;

Реакція на соціальні проблеми [20].

Недоліками визнання соціальної відповідальності є:

- 1) Порушує принцип максимізації прибутку;
- 2) Збільшення витрат на суспільний попит призводить до зростання витрат;
- 3) неспроможність забезпечити високий рівень відповідальності перед суспільством;
- 4) неспроможність задовольнити соціальні потреби;
- 5) Питання про соціальну відповідальність призначені лише для рекламних цілей.

Підприємці та менеджери повинні обирати ті варіанти соціальної

відповідальності, які дають переваги та допомагають усунути чи зменшити недоліки. Соціальна відповідальність є похідною від особистих цінностей, породжених етикою керівників та їх підлеглих. Суспільство, будь-яка організація або група працівників визначає етику своєї поведінки.

Соціальна відповідальність базується, частково, на нормах і цінностях, що впливають з управлінської етики. Етика – це наука про моральні принципи та норми поведінки, а етична відповідальність – це дотримання етичних норм всередині та поза організацією та в навколишньому середовищі. Взаємозв'язок між відповідальністю та етикою та їх роль в організаційному управлінні проілюстровано на рис. 1.2.

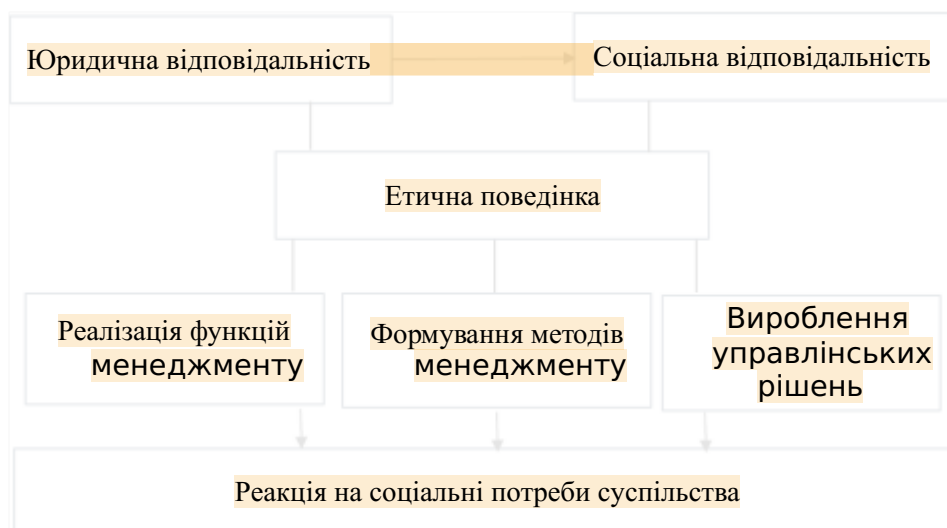


Рис.1.2. Вплив відповідальності та етики на процес управління

Юридичні та соціальні обов'язки є джерелами соціально-етичної поведінки. Від нього залежить виконання функцій, якість методів управління, ефективність і правильність управлінських рішень. Тому системи управління відповідають соціальним потребам суспільства. Ця відповідь може мати форму

надання соціальної допомоги, підтримки певних соціальних програм, дотримання етичних стандартів тощо.

1.2. Механізм формування соціально-етичної поведінки та корпоративної культури в організації

Кожне угруповання людей має свою культуру. Загалом, культура включає характеристики певної групи людей, які передаються з покоління в покоління.

Організації також мають власну культуру, яка розвивається протягом багатьох років і не може бути змінена відразу. Як правило, ця зміна відбувається, коли новий голова правління або новий виконавчий директор (CEO) стає керівником компанії. Кожному співробітнику потрібен час, щоб зрозуміти існуючу культуру конкретної організації, тому дуже часті та раптові зміни можуть заплутати співробітників, дезорганізувати їх і спричинити порушення усталеного робочого ритму. Однак корпоративна культура не може бути статичною. Вона повинна відповідати конкретному часу і тому змінюватися.

Культура будь-якої великої організації не є однорідною і може включати десятки субкультур. У кожному відділі організації може існувати культура для кожного відділу.

Корпоративну культуру можна визначити як імідж організації, який відображає позицію, яку організація може і не може займати щодо свого подальшого розвитку, які цінності оголошені істинними, а які ні, і які типи поведінки прийнятні для організації;

Корпоративна культура – це не тільки імідж організації, а й ефективний інструмент стратегічного корпоративного розвитку. Його навчання завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення цілей організації і, отже, на підвищення конкурентоспроможності [23].

У «класичному» розумінні корпоративна культура вважається інструментом досягнення стратегічного організаційного розвитку шляхом стимулювання інновацій та управління змінами.

Щодо корпоративної етики, вона розглядає етичні принципи і моральні проблеми, які можуть виникнути у бізнес-середовищі [8, с. 222].

Отже, поняття «корпоративна етика» вужче за змістом, ніж поняття «корпоративна культура» у його широкому значенні (рис. 1.3).

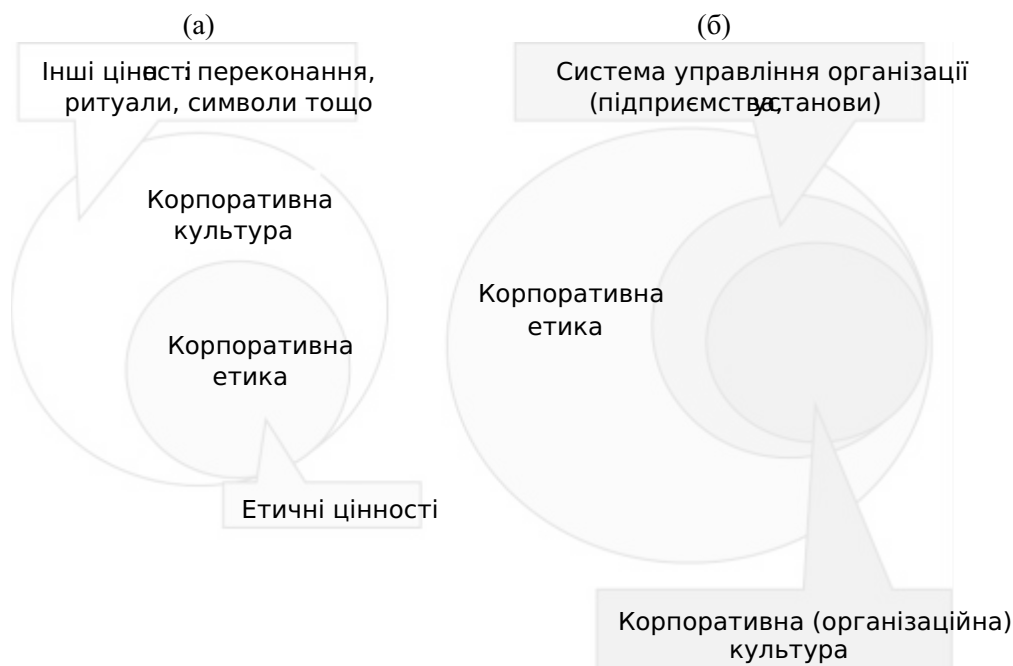


Рис. 1.1. Графічна інтерпретація понять «корпоративна культура» та «корпоративна етика» (а – у широкому значенні, б – у вузькому значенні).

Корпоративна культура існує в будь-якій організації, від моменту її створення до кінця, незалежно від того, створюється при ній спеціальна служба чи ні. Ефективне управління корпоративною культурою позитивно впливає на бізнес-організації. Зокрема, це допомагає зменшити не лише витрати на підбір персоналу, а й витрати на зовнішній PR: співробітники, які

виступають зовнішніми комунікаторами філософії організації, можуть усунути деякі функції з відділів, які керують бізнесом. Компанія з сильною корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку та є привабливою для потенційних співробітників, ділових партнерів та акціонерів.

Корпоративна культура задає тон організації. Це не тільки впливає на психічний стан і емоції співробітників, а й впливає на відносини між організацією і клієнтами, партнерами, інвесторами і т.д.

Корпоративна культура має два рівні. На менш очевидному рівні працівники організації поділяють певні цінності, які залишаються незалежно від змін у складі працівників.

Складовими корпоративної культури є: прийнята структура лідерства, методи вирішення конфліктів, активна система зв'язку, посада особи в організації, визнана символіка: гасла, ритуали.

Завдання, які постали при розробці корпоративної культури:

Ефективна реалізація будь-яких змін: усунення опіру;

Згуртування команди менеджменту: єдина місія та стратегічне бачення організації;

Лояльність персоналу організації;

Якісний підбір нових співробітників;

Організаційні процедури: прийняті всіма рівнями управління правил поведінки в будь-якій ситуації, виробнича дисципліна, культура взаємин з клієнтами та колегами;

Координація психологічного мікроклімату в організації.

Утворення корпоративної культури, особливо перетворення діючої корпоративної культури в організації, є складним і багатогранним завданням. Успіх організації багато в чому залежить від її рішень [21, с.60].

Розуміючи загальні правила ділового етикету, людина може переходити з

однієї організації в іншу з меншим часом пристосування та сприймати нову культуру легше та швидше. Тому організації більше зацікавлені в співробітниках, які вже знайомі з основними правилами ділового етикету. Ці знання допомагають новим співробітникам швидко налагоджувати співпрацю не тільки з колегами, а й з клієнтами організації, що вкрай важливо, оскільки для багатьох організацій співпраця з клієнтами є основним напрямком діяльності і якщо співробітники не мають відповідних навичок, практичних результатів досягти практично неможливо.

Корпоративна культура виникає з будь-якої структурованої групи людей. І чим довше ця структура існує, тим потужнішою вона стає.

У практиці ділового етикету визначено основні ознаки успіху в бізнесі.

Соціально-етична поведінка – це турбота про інших. Ця здатність не зовсім інстинктивна, їй потрібно навчитися. Поведінка впливає на будь-яку роботу, і від цього залежить наша продуктивність і успіх.

1.3. Методологія корпоративної культури в системі менеджменту організації

Розвиток корпоративної культури означає навчання, підтримку та зміну корпоративної культури. При цьому корпоративна культура формується у відповідь на два комплекси завдань, які організації повинні вирішити. До першої групи відносяться завдання, які об'єднують внутрішні ресурси та зусилля. Це включає наступні завдання: створення спільної мови та єдиної термінології; встановлення межі груп і принципи включення та виключення до груп; встановлення механізмів надання та послаблення прав і встановлення певного статусу для окремих членів організації. До другої групи відносяться завдання, які організація повинна вирішувати під час взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке питання, яке включає місію розвитку, цілі та засоби

їх досягнення. На формування культури в організації впливає культура суспільства, в якому працює організація.

Результати зусиль організації з формування корпоративної культури легко документувати через зовнішні прояви: акліматизацію нових співробітників у колективі, традиції та ритуали в організації, поведінку співробітників на нарадах, уніформу, зовнішнє оформлення офісу тощо. Якщо навіть під час перерв співробітники можуть обговорити професійні питання і нюанси різних професій, виходить, що вони захоплені своєю роботою. Крім того, формування або запровадження корпоративної культури створює хорошу психологічну атмосферу в колективі та стає глобальним стратегічним активом для організацій у сучасних умовах. Щоб сформувати корпоративну організаційну культуру, яка підтримує стратегію розвитку організації, керівництво має здійснити низку кроків, розділених на наступні основні етапи [29, с.10]:

- Розробка організаційної місії, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, методів, норм і очікуваних моделей поведінки);
- Дослідження існуючої корпоративної культури. Визначення, наскільки існуюча корпоративна культура узгоджується зі стратегіями організаційного розвитку, сформульованими керівництвом;
- Розробка організаційних заходів, спрямованих на навчання, розвиток або зміцнення бажаних цінностей і моделей поведінки;
- Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру для подолання негативних цінностей і розробки керівних принципів, які допоможуть реалізувати встановлені стратегії;
- Оцінка успішності впливів на культуру організації та внесення необхідних змін.

Формування корпоративної культури організації має бути цілеспрямованим і здатним ефективно вирішувати відносно стабільні (тобто типові) і нові (тобто спонтанні) ситуації. У той же час, корпоративна культура повинна зрощувати і зміцнювати колективний дух співробітників від найнижчого до найвищого рівня. Нові технології мають не лише відстежувати події, але й передбачати події. Загалом формування ціннісно-культурної системи організації базується на таких фундаментальних принципах [21, с.60]:

1. Принцип системності.
2. Принцип комплексності.
3. Регіональний принцип.
4. Принцип історичної достовірності.
5. Науковий принципи.
6. Принцип ціннісної орієнтації.
7. Сценарний принцип.
8. Принцип оперативності.

Процес формування нової корпоративної культури характеризується розвитком організаційного переконання, яке включає мету діяльності організації, основні принципи, стиль і деякі зобов'язання перед споживачами, контрагентами, персоналом і суспільством. Ці принципи та зобов'язання сформульовані та задокументовані в організаційних документах, що дозволяє співробітникам формувати та об'єднуватися навколо унікальних та чітко визначених цілей та цінностей.

При формуванні та розвитку корпоративної культури необхідно враховувати її найважливіші особливості та деталі: багаторівневність; багатопотоковість; масштабність; синергія.

Формування корпоративної культури починається безпосередньо з реалізації заходів, здатних трансформувати корпоративну культуру в

позитивному напрямку. Тут головна роль відведена керівнику організації. Тому він неодмінно повинен сам почати вдосконалювати корпоративну культуру своєї організації, адже люди найкраще засвоюють нові моделі поведінки через наслідування. Лідер повинен бути зразком для наслідування і демонструвати таку підприємницьку позицію, таку поведінку, яка має закріплюватися і розвиватися в його послідовниках.

Розглянемо механізм формування корпоративної культури, який будується за декілька етапів [21, с.61].

Після визначення необхідної місії організації (нова або модернізована) необхідно визначити основні базові цінності. Для цього необхідно виявити основні цінності організації, які вже сформувалися, і визначити основні цінності організації, які знадобляться в майбутньому. На основі існуючих і майбутніх цінностей можна отримати три основні групи: позитивні цінності, які є в даний час і необхідні в майбутньому; негативні цінності, які існують, але не знадобляться в майбутньому; позитивні цінності, яких немає зараз, але знадобляться в майбутньому [33].

Щоб усунути або пом'якшити виявлені негативні цінності, необхідно висвітлити їх і провести чесні та відкриті дискусії з усіма зацікавленими сторонами щодо аспектів культури, які потребують змін. Усні звернення можуть допомогти підвищити мотивацію команди, визначити основні норми та принципи культури організації, обґрунтувати зміни в організаційній структурі, додати офіційні пояснення щодо нових ідей та пріоритетів і підвищити впевненість у новій місії.

Дії надають більшої ваги словам, надають їм змісту та сенсу та демонструють нові ідеї корпоративної культури на практиці, формують символи, які підтримують місію та навчають, яка поведінка необхідна та чого керівництво очікує від підлеглих.

Для того, щоб виявлені негативні цінності повністю зникли, необхідно знайти протилежні цінності і відобразити їх у відповідних політиках організації. Тому подальшій роботі підлягають лише позитивні цінності, які необхідно підтримувати та формувати. Слід зазначити, що зрозумілі всім дії можуть створити нову внутрішню культуру, яка більше відповідає місії організації [34].

Починати формування корпоративної культури легше з нових співробітників організації. Якщо старі співробітники організації ще пам'ятають часи, коли цінності співробітників були неініціативними, їх важко зробити ініціативними людьми за один день, але нові співробітники сприймають нові цінності як частину професійної субкультури. Організаційні музеї та конференції про минуле і майбутнє організації та її цінності є інструментами інформаційного впливу на нових співробітників. Культура компанії є лише інструментом управління і не може бути ідеальною. Слід зазначити, що для того, щоб корпоративна культура була ефективною, вона завжди повинна підтримувати конкретну місію, цілі та стратегії розвитку організації. У той же час мета поєднання місії та культури є довгостроковою і може досягти найбільших результатів, тоді як зміни в корпоративній культурі вимагають високого ступеня здібностей з боку керівництва організації.

На основі аналізу методів оцінки корпоративної культури систематизуємо основні методи оцінки корпоративної культури в організаціях (табл. 1.1) [21].

Як показує аналіз, корпоративна культура працює за принципом айсберга: видно лише верхівку айсберга, офіційно «над водою», але найважливіші та найвпливовіші частини залишаються в тіні. Проте безпосередній вплив на корпоративну культуру виконавця відбувається згори. При цьому існує очевидний ієрархічний зв'язок у впливі зверху вниз, тоді як

дія самої корпоративної культури, навпаки, є висхідною. Оцінка та зміна корпоративної культури має здійснюватися в контексті загального організаційного розвитку, виходячи із заявленої стратегії та цілей.

Таблиця 1.1.

Методи оцінки корпоративної культури в організації

№ з/п	Методи оцінки корпоративної культури в організації
	<i>1. Неформалізовані методи (інтерпретативні, ідеографічні), в основі яких лежить використання якісних методів, у тому числі:</i>
1.1	глибинне інтерв'ю;
1.2	монографічне дослідження (спостереження);
1.3	вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації;
1.4	вивчення практики управління, що склалася в організації;
1.5	традиційний аналіз документів організації;
1.6	«обхід» організації;
1.7	спостереження засідань, у тому числі клінічне інтерв'ю.
	<i>2. Формалізовані (кількісні) методи, що характеризуються використанням різних стандартизованих опитувальників:</i>
2.1	соціологічні дослідження (анкетування; тести; ролеві ігри, тренінги; соціометрія);
2.2	модель Г. Хофштеде;
2.3	модель Э. Шейна;
2.4	модель Ч. Хенді;
2.5	модель Д. Денісона;
2.6	модель К. Камерона і Р. Куїнна;
2.7	модель Т. Діла і А. Кенеді.

В даному випадку описаний процес є досить необхідним, оскільки за більшістю «нерозв'язних» проблем стоять якісь загальні цінності та ідеї, які колись глибоко вкоренилися у свідомості співробітників, а зараз заважають досягненню поставлених цілей. Водночас основою культури можуть бути цінності, які допомагають вирішувати проблеми, що потребують розуміння.

Аналіз літератури з питань корпоративної культури підтверджує 5 основних підходів до оцінки корпоративної культури в організаціях [19;21;28;29]:

1. Етнографічний підхід.
2. Експериментальний підхід.
3. Клінічний (холістичний) підхід.
4. Метафоричний (мовний) підхід.
5. Кількісний підхід.

Тому вдосконалення управлінської діяльності потребує створення ефективної корпоративної культури, яка сприяє підвищенню ефективності управління всією організацією. Корпоративна культура в управлінні персоналом організації є культурою дій і тому не може бути нейтральною. Тому головним завданням менеджменту в управлінні корпоративною культурою є розвиток її позитивних сторін, щоб корпоративна культура залучала позитивні елементи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є філією Roshen Corporation і є одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Продуктовий портфель компанії на сьогодні налічує понад 320 найменувань. Виробництво зосереджено на виготовленні шоколаду, цукерок, ірисок, тістечок, тортів, капкейків, бісквітів, крекерів, джемів, помадки, зефіру та печива.

Таблиця 2.1. містить загальну інформацію про бізнес.

Таблиця 2.1

Загальні відомості ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київська кондитерська фабрика «Рошен»
код ЄДРПОУ	00382125
Юридична адреса	Україна, 03039, м. Київ, проспект Науки, 1
Директор	Салак Віктор Адамович
Основний вид діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання
Дата реєстрації (вік)	30.12.1994(29 років 4 місяці)

Розмір статутного капіталу підприємства, грн	1 505 833 098,00
Телефон	+380442372270

Джерело: складено автором на основі даних [30].

Виробничі можливості Рошен сертифіковані на відповідність вимогам міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів. Roshen має систему управління якістю, що відповідає стандарту ISO 9001:2008, і систему управління безпекою харчових продуктів, що відповідає стандарту ISO 22000:2005 [26].

Цукеркова фабрика Roshen оснащена відповідним обладнанням для контролю якості продукції. Розробкою технологій та випуском високоякісних кондитерських виробів займаються спеціалісти, які пройшли навчання в іноземних професійних центрах. Продукція реалізується в Україні, Казахстані, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах [26].

Органи управління підприємства наведено в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура управління ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва органу	Компетенція органу управління
Загальні збори акціонерів	вищий орган управління Товариства
Наглядова рада	орган, який здійснює захист прав акціонерів Товариства
Дирекція	виконавчий орган, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства
Ревізійна комісія	орган, що здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства

Джерело: складено автором на основі даних [26;30].

Вищою посадою в організаційній структурі підприємства є генеральний директор, якому підпорядковуються такі відділи: виробничий, експортний, постачання та транспортування, логістичний, зовнішньоекономічної діяльності, транспортний, бухгалтерія тощо. (рис. 2.1.).

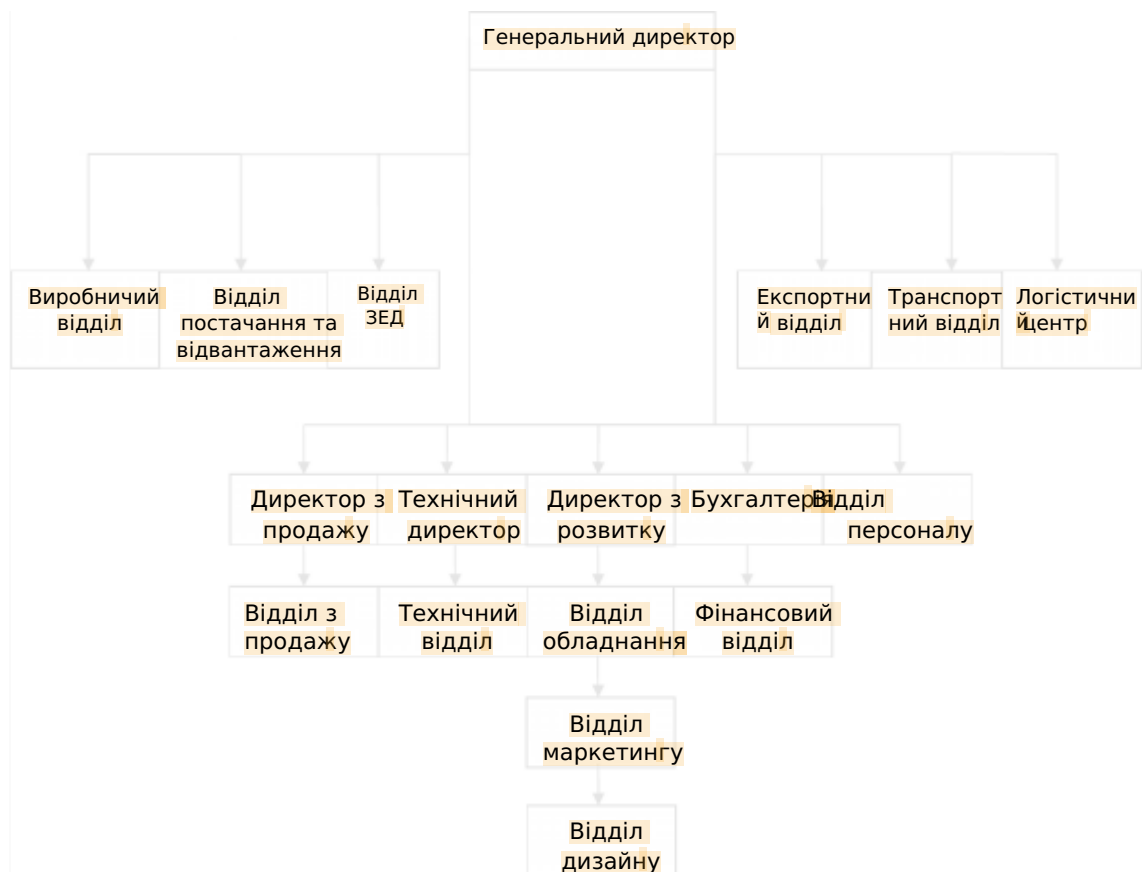


Рис. 2.1Схема організаційної структури ПрАТ

«Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Президент товариства обирається зборами акціонерів і представляє інтереси учасників товариства в установах, місцях і організаціях, але не виконує офіційних функцій.

Ще один важливий момент, на який слід звернути увагу, – це участь ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в інших юридичних особах. Таких компаній дві, а саме **Дочірнє підприємство** Торговий дім Київської кондитерської фабрики Рошен – 100 % часта у компанії та **Дочірнє підприємство ГУЛІВЕР** – також 100 % частка й [26].

Метою корпоративного бізнесу є отримання прибутку від господарської діяльності на користь акціонерів. Компанія має право здійснювати будь-яку діяльність, що не порушує чинне законодавство України.

Предметом діяльності є:

Виробництво та реалізація кондитерських виробів, напівфабрикатів, інших товарів народного споживання та промислової продукції;

Комерційна діяльність, пов'язана із закупівлею сировини, матеріалів, реалізацією готової продукції та інших товарно-матеріальних цінностей та проведення бартерних і лізингових операцій;

Здійснення господарської діяльності у сфері оптової торгівлі через оптові бази, склади, холодильні склади, магазини-склади: кондитерськими виробами та напівфабрикатами, продуктами харчування та харчовими добавками, засобами гігієни, косметикою та парфумованою продукцією, алкогольними напоями, тютюновими виробами, побутовою хімією, іншими товарами загального та промислового призначення;

Проведення маркетингових досліджень щодо формування попиту на споживчі товари та асортимент продукції та оцінка їх впливу на виробничо-збутову діяльність;

Створення бази даних ділової інформації про ринок та надання на цій основі всім зацікавленим сторонам різноманітної ділової інформації та послуг з питань захисту та розвитку ринку споживчих товарів;

Організація виставок-продажів;

Створення та управління власною комерційною мережею, у тому числі іноземною, у порядку, встановленому чинним законодавством;

Спільна розробка та практичне впровадження з іноземними інвесторами проєктів і бізнес-планів;

Придбання прав інтелектуальної власності, у тому числі ліцензій, патентів, авторських прав на подальшу розробку наукомісткої продукції та подальше впровадження у виробництво та реалізацію готової продукції (технологій, послуг, науково-практичних програм тощо);

Впровадження продуктів інноваційної діяльності;

Організація науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проєктно-конструкторських, відновлювальних, патентно-ліцензійних та дослідно-експериментальних робіт, пов'язаних з науково-технічним прогресом у різних галузях народного господарства, науки і техніки та охорони здоров'я;

Надання послуг фінансового лізингу;

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має цехову виробничу структуру (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні цехи ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва цеху	Продукція
Карамельний	Льодяник з карамеллю різного класу, фрукти та ягоди, лікер, помадка, лікер шоколадний і подвійні наповнювачі;
Роздрібний	цукерки з помадними, фруктовими, лікерними, кремовими, збитими начинками, праліновими та комбінованими корпусами, а також цукерки на молочній основі;
Борошно-кондитерський	затяжні, здобні та цукрові сорти печива;
Цукерковий та мармеладний	Цукерки з помадними корпусами, ірис, батончики, мармелад, фруктово-ягідний, желейний нарізний, зефір, лимонні

	часточки
Шоколадний Шоколад звичайний, шоколад десертний,	шоколад з начинками, а також какао порошок
Крекерний різні сорти крекерів («Солоний»,	«Солодкий», «Нижний» та інші)

Джерело: складено автором на основі [26]

Продукція компанії в основному призначена для внутрішнього ринку. Одним із першочергових завдань керівництва підприємства є зміцнення позицій на внутрішньому ринку [26]. Переваги продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»: висока якість продукції; доступні ціни для споживачів; високоякісна сировина останнього покоління. Недоліками продукції є: недостатня асортиментна гнучкість; співпраця з невеликою частиною ринку. Продукція Рошен має неповторний смак і масу переваг. Торти «Київські» та цукерки «Київ Вечірній» є не лише візитною карткою фабрики, а й міста. Для кращого розуміння фінансового стану акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен» необхідно розглянути деякі показники фінансової звітності.

У таблиці 2.4 наведено порівняльний аналіз прибутків компанії, отриманих за період 2021-2023 рр. [41].

Таблиця 2.4.

Порівняльний аналіз формування прибутків ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт,	638817	979286	903195	340469	-76091	264378

послуг)						
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	556236	863265	775911	307029	-87354	219675
Валовий прибуток	82581	116021	127284	33440	11263	44703
Інші операційні доходи	1840	5572	924	3732	-4648	-916
Адміністративні витрати	42484	60082	57231	17598	-2851	14747
Витрати на збут	6629	7984	7231	1355	-753	602
Інші операційні витрати	42247	37238	60084	-5009	22846	17837
Фінансовий результат від операційної діяльності	-6939	16289	3662	23228	-12627	10601
Дохід від участі в капіталі	20000	24500	24500	4500	0	4500
Інші фінансові доходи	66180	49393	62678	-16787	13285	-3502
Інші доходи	0	0	490	0	490	490
Фінансові витрати	71888	60389	67324	-11499	6935	-4564
Фінансовий результат до оподаткування:	7353	30283	30283	22930	0	22930
прибуток збиток	0	0	984	0	984	984
Витрати (доходи) з податку на прибуток	-2096	-4504	-4504	2408	0	2408
Чистий фінансовий результат:	5257	25779	25779	20522	0	20522

прибуток						
збиток	0	0	984	0	984	984

Джерело: складено автором на основі [41]

Дані наведено на початок року.

Дивлячись на дані табл. 2.4 видно, що на кінець звітної періоду 2022 року чистий прибуток компанії склав 25 779 млн. грн., що в 3,9 раза перевищує фінансовий результат 2020 року. Це свідчить про позитивну динаміку для компанії, але якщо порівняти дані за 2021 та 2022 роки спостерігається однаковий рівень чистого прибутку (рис. 2.2.).

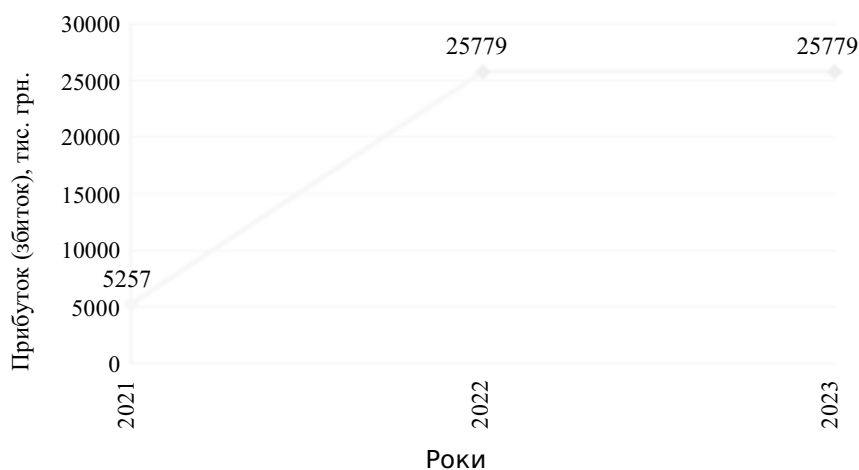


Рис. 2.2. Чистий фінансовий результат ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Дані наведено на початок року

Валовий прибуток стабільно зростав на 54,1% з 2020 по 2022 рік. Більшість інших економічних показників також зросли порівняно з 2020 роком.

Таким чином, можна зробити висновок, що Рошен здійснювала ефективну фінансову діяльність у період з 2020 по 2022 рік.

Одним із важливих показників діяльності компанії є структура власного капіталу. У таблиці 2.5 наведено аналіз структури власного капіталу з 2021 по 2023 рік.

Таблиця 2.5.

Аналіз структури власного капіталу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
Статутний капітал	505833	1505833	1505833	1000000		10000000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1000000		-1000000			-1000000000
Резервний капітал	5762	6025	7314	263	1289	1552
Нерозподілений прибуток	381078	406594	404321	25516	-2273	23243
Усього власного капіталу	1892673	1918452	1917468	25779	-984	24795

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Дані наведено на початок року.

Аналізуючи цю інформацію (табл. 2.5), можна сказати, що за період 2020-2022 років статутний капітал підприємства збільшився на 1,3%, за рахунок збільшення статутного капіталу підприємства на 1 000 000 гривень та збільшення резервного капіталу на 1 552 000 грн. Нерозподілений прибуток становить 23243 тис. грн.

Це свідчить про позитивну динаміку зміни акцій і може свідчити про активну діяльність Рошен на фінансових ринках, а отже, про збільшення власного капіталу.

Як і інші підприємства, у Рошен є конкуренти, а саме ПАТ «Виробниче об'єднання «КОНТИ», ПАТ«Кондитерська фабрика «А.В.К.» та ПАТ «Монделіс Україна», ПрАТ «Львівська Кондитерська Фабрика «Світоч» та інші [26]. З конкурентної точки зору також необхідно визначити сильні та слабкі сторони ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», для чого ми проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції - Різний ціновий сегмент - Багаторічний досвід на ринку - Імідж та висока репутація компанії - Сучасне обладнання та комфортні умови праці - Широка мережа збуту - Висока конкурентоспроможність - Наявність власного центру логістики - Висока пізнаваність продукції - Різний асортимент продукції - Внутрішнє фінансування - Створення соціальних проєктів 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість продукції - Нестабільні ціни на сировину - Низький рівень кваліфікації персоналу - Затратний процес просування нових виробів - Залежність від іноземних постачальників - Велика кількість конкурентів зі схожими товарами
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових технологій - Розробка нових товарів - Збільшення експорту - Нові ринки збуту - Покращення позицій на міжнародній арені 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільна економічна ситуація в країні - Впровадження нових нормативних актів, що будуть регулювати діяльність підприємства - Швидкий розвиток конкурентів - Підвищення розміру податків - Зниження купівельної спроможності споживачів

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз дає можливість встановити зв'язки між сильними сторонами, слабкими сторонами, можливостями та загрозами компанії, які потім можна використовувати для визначення ризиків.

Завдяки цьому аналізу ми зможемо зрозуміти: чи всі ресурси компанії використовуються повністю; які конкурентні переваги має компанія; які вигоди можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити; які можливості сприятимуть зростанню компанії;

Після SWOT-аналізу ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» можна побачити, що основними проблемами компанії є висока собівартість продукції та швидкий розвиток основних конкурентів, що може призвести до втрати потенційних клієнтів. Незважаючи на це, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» продовжує займати лідируючі позиції не тільки на місцевому ринку, а й на зовнішніх.

2.2. Моніторинг розвитку та навчання персоналу в організації

Основною рушійною силою підприємства є персонал, тому проаналізуємо чисельність працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Результати аналізу трудових ресурсів та витрат на оплату праці з 2021 по 2023 роки наведені в таблиці 2.7.

Отже, середньооблікова чисельність працівників у 2022 році становить 783 особи. Порівняно з 2021 роком чисельність працівників на заводі зросла на 22 особи (+2,9%).

До 2021-2022 років тенденція звільнень значно зменшиться, але ці цифри все ще виходять за межі нормального діапазону. Така ситуація з працівниками призвела до того, що в компанії з року в рік знижується зарплата. У 2021 році її розмір зменшився на 1156,3 тис. гривень, порівняно з 2020 роком – на -1,09%. За

звітний 2022 рік фонд оплати праці зріс на 3%. Крім того, зросла частка оплати праці у собівартості продукції.

Щодо значення показника продуктивності праці можна зробити висновок про ефективність використання наявних кадрових ресурсів, виходячи з того, що обсяг виробництва на одного працівника у звітному році досяг 305,1 тис. грн.

Таблиця 2.7.

Показники трудових ресурсів і витрат на оплату праці **ПрАТ** «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	906	761	783	22	2,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	105 714,3	104 558	107 695	3 137	3,0
Продуктивність, тис. грн. /чол.	275,8	304,8	305,1	0,31	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	62,3	24,4	21,1	-3,4	-13,8
Питома вага фонду оплати праці в собівартості, %	44	44	44	0	0,0
Коефіцієнт обороту по прийому, %	13,6	27,1	24,3	-2,8	-10,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	0,77	0,26	0,38	0,1	45,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності **ПрАТ** «Київська кондитерська фабрика «Рошен» [41].

Дані наведено на початок року

Як зазначалося вище, загальна чисельність працюючих на цьому підприємстві становить 783 особи.

Гендерне співвідношення співробітників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» станом на 01.01.2023 року наведено на рис. 2.4.

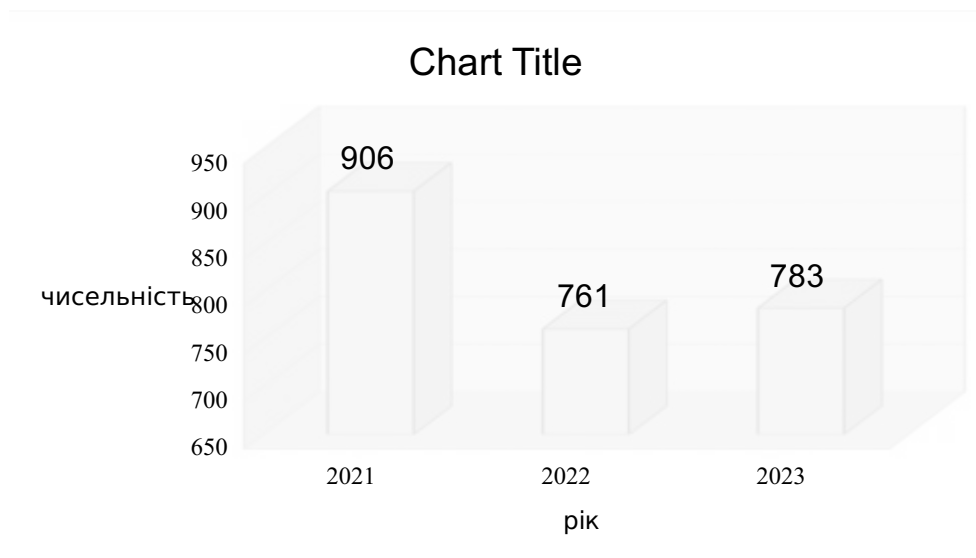


Рис. 2.3. Середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2021-2023 роки, осіб
Дані наведено на початок року

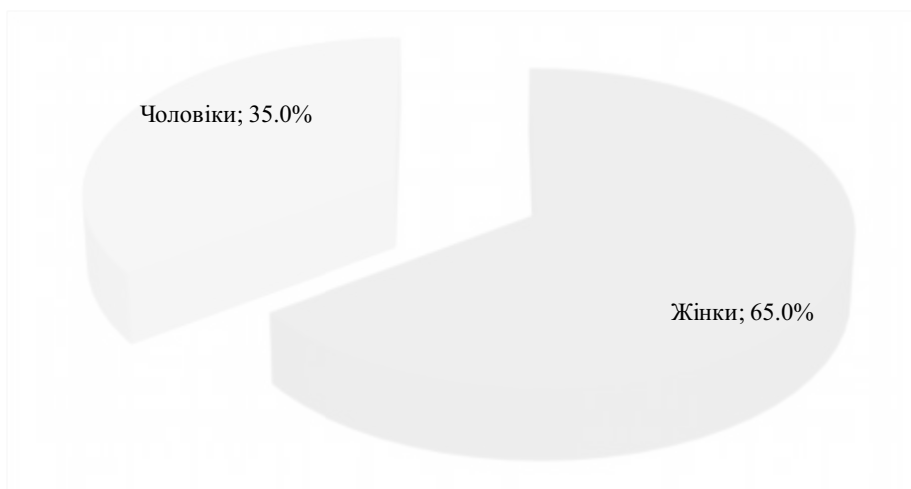


Рис. 2.4. Гендерне співвідношення співробітників на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» станом 01.01.2023 р.

Джерело: складено автором на основі [26]

Проаналізувавши рисунок 2.4, бачимо що на підприємстві переважає частка жінок в 2022 році – 65%.

Керівництво компанії (100%) мають вищу освіту. Кількість високоосвічених кадрів продовжує зростати. Програма навчання персоналу компанії спрямована на підвищення рівня кваліфікації. Фонд оплати праці підприємства становить 107,695 млн грн.

Структура фонду складається з фонду основної заробітної плати (75%), додаткової заробітної плати (13%) та інших заохочень і компенсацій (2%). Зарплата нараховується двічі на місяць.

Акціонерне товариство Київська кондитерська фабрика «Рошен» створило всі умови для того, щоб кожен працівник мав можливість професійного та особистісного зростання.

З цією метою закупаються навчальні програми, проходження яких підвищує шанси кандидата на успішне працевлаштування.

Програма навчання «Школа майстрів» включає два напрямки:

Для зовнішніх кандидатів на посаду головного технолога та внутрішніх співробітників, які займають цю посаду в компанії.

Програма для зовнішніх кандидатів включає теоретичне навчання тривалістю 161 годину та практичне навчання тривалістю 35 робочих змін. Загальна тривалість курсу навчання – 3 місяці. За результатами навчання проводиться іспит, за результатами якого вибираються кандидати, які приймають на посаду. Усі претенденти на програму проходять попередній відбір. Участь у програмі оплачується. Компанія оплачує проїзд та проживання кандидатів з інших міст.

Програма для внутрішнього персоналу спрямована на підвищення кваліфікації технічних майстрів Roshen і включає 104 години теоретичного навчання.

Також компанія пропонує двомодульну програму навчання менеджерів. Співробітники компанії проходять навчання за результатами оцінювання своїх навичок у рамках щорічної системи оцінювання. Метою даного навчання є вдосконалення професійних навичок, розвиток практичних навичок та отримання нових знань. Командна робота може сприяти спільним навчанням і може сприяти підвищенню продуктивності.

Велика увага приділяється вивченню іноземних мов. Співробітники мають можливість регулярно відвідувати корпоративні курси англійської мови. Навчання розбивається на рівні та проводиться поступово за участю професійних викладачів.

Для студентів компанія створила нову програму «ДО ВЕРШИН З ROSHEN», за якою можна пройти шестимісячну оплачувану практику в компанії, охоплюючи напрямки «Маркетинг» і «Фінанси».

Після успішного стажування студенти можуть бути запрошені для продовження роботи та навчання на посаді «Молодший спеціаліст» у різних відділах маркетингу (маркетинговий аналіз, категорійний менеджмент) або фінансів протягом 12 місяців. Це можливість вирішити реальні проблеми, які вирішують співробітники Roshen.

Найталановитіші люди мають можливість протягом 6 місяців отримати глибокі знання в обраній сфері та працювати над проектом запуску нового продукту для компанії Roshen.

Значні кошти витрачаються на адаптацію персоналу, оскільки швидка адаптація допомагає прискорити процес працевлаштування нових співробітників на посаду, зменшує фінансові витрати на пошук нових спеціалістів у майбутньому та зменшує кількість можливих помилок, пов'язаних з перебігом роботи.

Наставництво також популярне в компанії. Про це свідчать статті про окремих співробітників на офіційному сайті, де описується їх кар'єрний розвиток.

Недоліками є: відсутність стандартів навчання працівників; навчання відділу продажів не є систематичним; відсутність наступності та зв'язку між освітніми програмами; оцінка освітніх програм не здійснюється систематично; неврахування індивідуальності кожної людини, внаслідок чого менеджери не можуть визначити фактори, які впливають на підвищення продуктивності працівників; керівники не приділяють уваги покращенню психологічної атмосфери колективу.

Таким чином, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» надає великого значення навчанню та орієнтації співробітників. Проте є й недоліки, які впливають на ефективність. Їх можна усунути, розробивши менторську програму.

2.3. Аналіз стану корпоративної культури організації

Місія ROSHEN – це виробництво продукції досконалої якості. Компанія обирає найкращу сировину, технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим та незабутнім смаком [26]!

Бачення компанії – «ми дійсно пишаємося тим, що робимо світ щасливіше – завдяки нашій діяльності, мільйони людей можуть купувати високоякісні кондитерські вироби і насолоджуватися їх оригінальним і вишуканим смаком. ROSHEN – щоб світ був щасливішим» [26].

Цінності корпорації – «наша торгова марка формує в свідомості споживача образ, який базується на двох ключових опціях: ЯКІСТЬ та ІННОВАЦІЇ» [26]. Якщо говорити про якість, то компанія стверджує, що її продукція відповідає найвищим стандартам, що гарантовано використанням новітніх технологій та сертифікацією за міжнародним стандартом якості ISO 9001:2000. Якщо говорити про інновації, то компанія підкреслює, що має величезний досвід кращих кондитерських виробників, але при цьому не копіює його, а створює на його основі нові оригінальні рецепти. Чесність також важлива для компанії, оскільки бізнес ведеться прозоро та відкрито. Лідерство також важливо для компанії, тому що вона завжди попереду та прагне бути номером один у своїй галузі;

Говорячи про якість, компанія стверджує, що її продукція відповідає найвищим стандартам, завдяки застосуванню нових технологій та впровадженню систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів, відповідно до вимог світових стандартів ISO та IFS, що підтверджено відповідними сертифікатами. Якщо говорити про інновації, то компанія прагне не лише створювати нові та оригінальні продукти з використанням новітніх

технологій та високоякісних інгредієнтів, а й вдосконалювати виробничі процеси для оптимізації використання природних ресурсів. У той же час ROSHEN робить акцент на спадщині, а багатий досвід кращих кондитерів попереднього покоління поважається і використовується в процесі виробництва. На цих ключових принципах базується вся робота компанії, в тому числі й соціальна.

Корпоративна етика орієнтує менеджерів усіх рівнів та рядових працівників підприємства на певну сукупність етичних принципів (рис. 2.5)

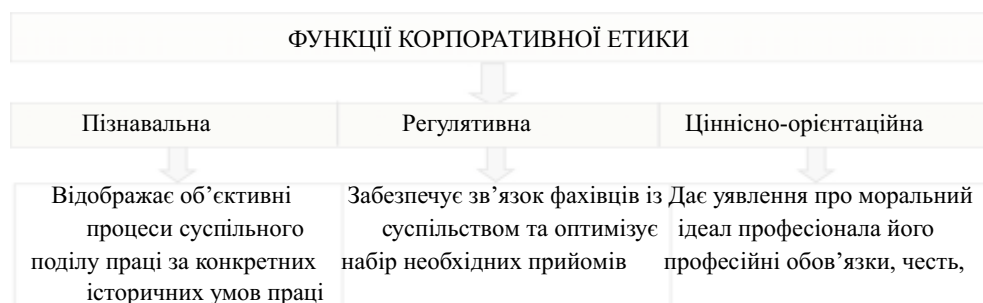


Рис. 2.5. Основні функції корпоративної етики

Джерело: узагальнено автором за [26].

Корпоративна культура компанії базується насамперед на її цінностях. Відданість прозорим принципам і політикам допомагає зміцнити довіру та залучити співпрацю. У той же час гнучкість і боротьба за рівні можливості для всіх створюють умови, в яких люди мають можливість вільно ділитися своїми знаннями та досвідом і розкривати потенціал кожного. Як уже зазначалося, корпоративна культура виходить за межі бізнесу. Компанію було відзначено за її зусилля з покращення інфраструктури, допомоги лікарням, навчання персоналу. Співробітники компанії користуються довгостроковими винагородами. Найважливішим елементом загальної концепції корпоративної культури для співробітників є визнання всіх дочірніх компаній і компанії в цілому як привабливого роботодавця, щоб компанія наймала, утримувала і навчала

найкращих співробітників. Крім того, компанія є одним із найбільших платників податків в Україні, що гарантує справді прозору корпоративну політику.

Така політика компанії дозволяє співробітникам розвиватися професійно та особистісно, тобто будувати цікаву кар'єру та повноцінно насолоджуватися особистим життям. Співробітники знають, що вони є частиною відповідальної, позитивної культури, яка виходить за рамки окремих систем і поширюється на бізнес, суспільство та зовнішнє середовище.

Якщо менеджер компанії обіймає керівну посаду – де б він не був – відповідно до корпоративної культури, він повинен:

Подавати приклад. Використовувати свої приклади, щоб показати співробітникам, що означає поводитися чесно, порядно та підтримувати цінності та принципи компанії. Завжди діяти відповідно до вимог своїх професійних обов'язків.

Підтримувати своїх підлеглих і створювати дружню атмосферу в колективі. Переконатися, що звіти прочитали та зрозуміли надану інформацію та мають доступ до ресурсів, необхідних для підтримки цінностей компанії.

Навчати своїх підлеглих. Встановлювати чіткі, вимірювані та різноманітні обов'язки, які вимагають дотримання високої етики та стандартів обслуговування клієнтів і загальних стандартів роботи (залежно від посади).

Захищати встановлені стандарти. Використовувати поетапний підхід і переконатися, що підлеглі дотримуються цінностей і стандартів, включаючи культуру компанії.

Поважати працівників, які задають питання та висловлюють недоліки.

Нести персональну відповідальність. Бути готовим нести особисту відповідальність за свої дії та дії своїх підлеглих.

Корпоративними цінностями ROSHEN є етичні принципи:

- 1) Здоров'я та безпека всього персоналу, а також безпека та здоров'я громади мають першочергове значення.
- 2) Чесність, прозорість і повага у відносинах з працівниками, співробітниками, комерційними партнерами, державними установами та суспільством загалом.
- 3) Хабарництво чи корупція будь-якого роду неприйнятні та не допускатимуться.
- 4) Поважати права людини.
- 5) Мінімізувати вплив на навколишнє середовище.
- 6) Співпраця з партнерами та країнами, де проводяться заходи.

Як уже зазначалося, важливе місце для корпоративної культури також займає широкий спектр соціальних обов'язків, а саме: політика у сфері захисту навколишнього середовища, політика у сфері сприяння охороні здоров'я, політика у сфері безпеки, політика прав людини в сфера захисту та розвитку праці, політика взаємодії з людьми, політика конфлікту інтересів, політика взаємодії з виробництвами компанії, політика боротьби з корупцією та відмиванням грошей, політика подарунків та корпоративної гостинності, політика взаємодії з представниками ЗМІ, інформаційна політика, захист і зміцнення активів компанії [35;36;42].

У рамках екологічної програми компанія модернізує свій бізнес, скорочує кількість відходів і використання води, а також пропагує дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Корпоративна природоохоронна робота підприємства спрямована на виконання вимог законодавства України про охорону навколишнього середовища, удосконалення існуючої структури управління охороною навколишнього середовища, дозвільно-ліцензійне забезпечення господарської діяльності, запобігання надзвичайним забрудненням навколишнього природного середовища та зменшення негативних наслідків

забруднення навколишнього середовища. Компанія щороку розробляє комплексний план природоохоронних заходів, включаючи використання підземних і земних ресурсів, поводження з відходами.

Хоча корпоративна культура компанії досить сильна, вона також має очевидні недоліки. Можна сказати, що корпоративна культура регресивна, тобто, побудована на основі влади.

На підприємстві працівники не беруть участі в управлінні, і існують стійкі жорсткі норми поняття соціально-трудова відносин, які забезпечуються однією зі сторін. Крім того, зарплата рівна, помилки караються (але керівники розуміють, що неможливо керувати підлеглими без покарань). Просування по службі базується на стажі, і, як і в японській моделі управління, недоліком цієї моделі є те, що здібних молодих спеціалістів не просувають по службі, хоча компанії все одно намагаються допомогти молодим фахівцям просуватися кар'єрними сходами. Основна цінність полягає в досвіді та дисциплінованості застосування, завжди з дотриманням трудового законодавства, але більшість рішень приймає лише топ-менеджмент і, за словами працівників, ініціатива може бути покарана.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «РОШЕН»

3.1. Шляхи сталого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Ринкова економіка висуває нові вимоги до бізнесу. Вони викликані сильною конкуренцією та необхідністю швидко реагувати на постійні зміни ринку та бізнес-секторів харчових компаній. Враховуючи всі вищезазначені фактори, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» має розробити стратегію закріплення позицій на ринку.

Суть стратегії полягає у визначенні ринку та досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою скоординованих дій підприємства. Ця стратегія дозволяє [39]: визначити межі діяльності компанії; зазначити вектор розвитку компанії; зосередження зусиль на основних видах діяльності; досягнення та підтримка цілей, можливостей; надання пріоритету довгострокових бізнес-цілей над повсякденною діяльністю.

Основна мета стратегії полягає в тому, щоб інтегрувати цілі компанії з її можливостями і потребами споживачів, використовуючи слабкі сторони конкурентів і конкурентні переваги компанії. Варто зазначити, що кожна компанія має свої унікальні стратегії, які вона використовує. При виборі стратегія треба орієнтуватися на досягнення поставлених цілей, враховуючи при цьому гнучкість і здатність адаптуватися до ринкових умов. При цьому необхідно враховувати специфіку розвинутого ринку, національні плани у цій сфері та нюанси законодавства.

Основними базовими стратегіями є [39]:

1. Стратегія виживання;
2. Стратегія стабілізації;
3. Стратегія зростання;
4. Стратегії скорочення діяльності;
5. Стратегія ліквідації.

Після аналізу даних фінансово-економічних показників, отриманих у попередньому розділі роботи, для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» було обрана стратегія зростання (рис. 3.1.). Завдяки фінансовій стійкості компанії, вона займає лідируючі позиції на ринку [26;41.]. Стратегія зростання спрямована на збільшення продажів, розширення асортименту продукції та виробничих можливостей.

Таким чином, менеджери можуть прагнути диверсифікувати свій бізнес,

вийшовши з застійних ринків і швидко завойовуючи ринки, що розвиваються.

Існує три типи стратегій зростання [39]:

1. Стратегія концентрованого зростання;
2. Стратегія інтегрованого зростання;
3. Диверсифікована стратегія зростання.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика Рошен» розумним вибором буде стратегія концентрованого зростання. Це означає розширення асортименту продукції, закріплення лідерських позицій на ринку та вихід на нові рівні продажів.

Для реалізації цієї стратегії наразі особливо актуальним є підвищення кваліфікації працівників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Для вдосконалення знань та отримання нових навичок ми пропонуємо навчання за такими формами: проведення семінарів та навчальних курсів з провідними фахівцями; організація науково-практичних конференцій для співробітників компанії; грошове заохочення працівників.

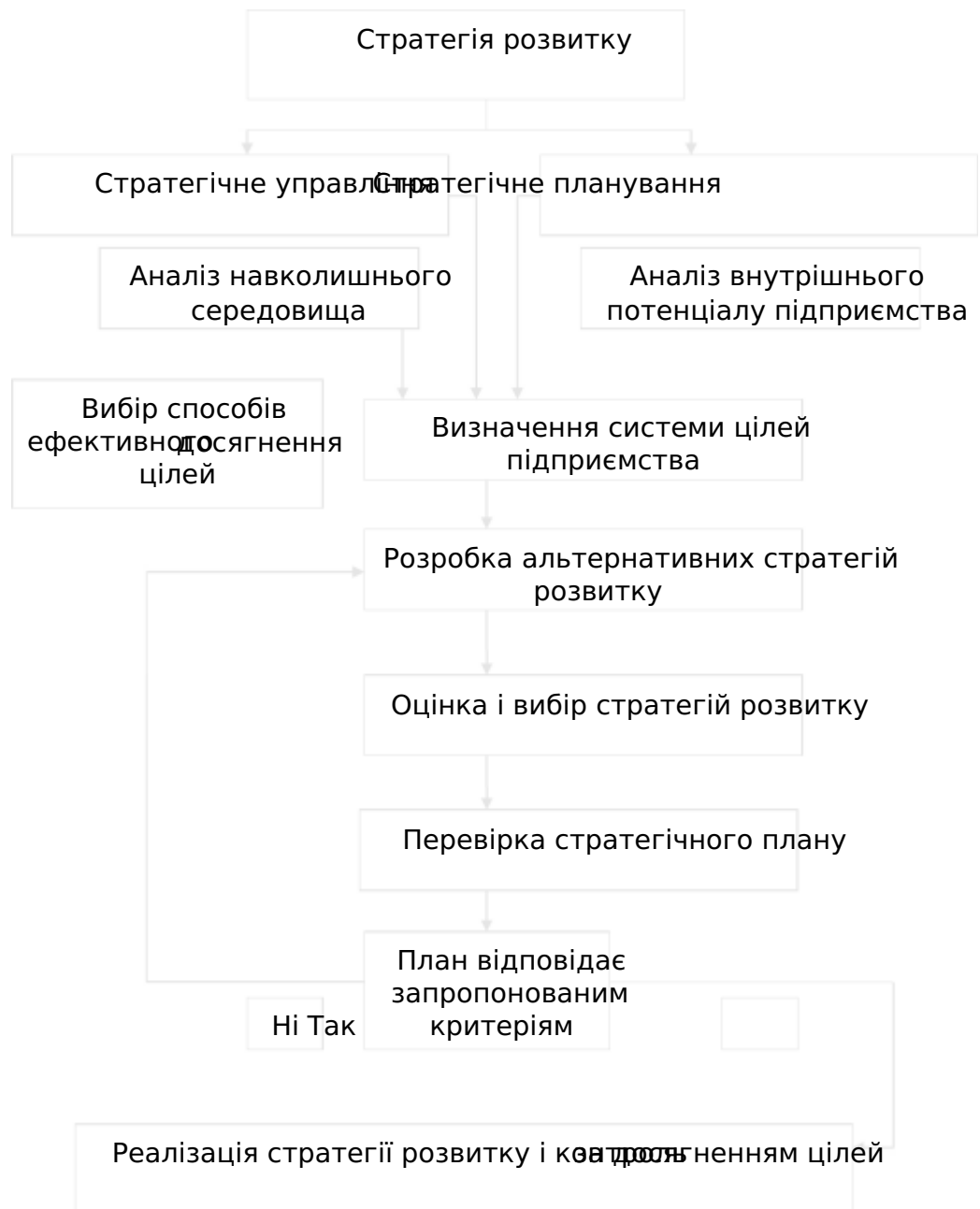


Рис. 3.1 - Модель стратегії розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Важливим чинником удосконалення діяльності ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є управління асортиментом і якістю та організація пробного маркетингу, який має здійснюватися спільно виробниками та підприємствами, що реалізують свою продукцію, і стати невід'ємною частиною компанії. Елементи організаційної підсистеми системи управління якістю є: планування (прогнозування). Заходами щодо впровадження підсистеми планування системи управління різноманітністю та якістю послуг у комплексній системі управління бізнесом підприємства можуть бути:

- формулювати поточної та перспективної політики компанії щодо обсягу та якості послуг;
- формування запитів на послуги та підтвержені замовлень;
- формування широкого асортименту товарів, виходячи з потреб споживачів;
- пошук додаткових ресурсів та якісної сировини.

Необхідно також перевірити, чи відповідає різноманітність і якість послуг потребам споживачів, що має здійснюватися шляхом вивчення інформації, отриманої від споживачів через «зворотний зв'язок». Щоб цей контроль був ефективним, має бути чіткий організаційний механізм отримання цієї інформації. Джерелами цієї інформації можуть бути: опитування споживачів, відвідування виставок, ярмарків-продажів, закупівельні зустрічі, спеціальні анкети тощо. Необхідно щороку складати конкретний перелік цих заходів із зазначенням суб'єктів, відповідальних за виконання, обробку та передачу керівництву отриманої інформації.

Щодо цінової політики, то вважаємо, що для «Київська кондитерська фабрика «Рошен» характерна пасивна цінова політика, тобто ціноутворення за витратами. В умовах становлення ринкових відносин, з розвитком конкуренції між товаровиробниками одним із шляхів успішного ведення цінової боротьби є

формування власної цінової політики підприємства.

3.2. Стратегічні напрями розвитку персоналу організації

На нашу думка стратегічним напрямом розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може стати менторинг.

Менторинг – це вид організованих відносин між людьми з різним рівнем досвіду. Тобто досвідчені ментори підтримують менш досвідчених підопічних за допомогою певних інструментів. При цьому, на відміну від викладачів, ментори працюють індивідуально з людиною чи групою, надаючи тим самим більш специфічну підтримку [32].

Чому ми обрали менторство як інструмент розвитку співробітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»? Тому що та сама система менторство може допомогти усунути деякі недоліки, виявлені компанією в процесі пошуку, а саме: відсутність стандартів навчання співробітників, несистематичне навчання команди продажів, відсутність наступності та зв'язку між проєктними навчаннями тощо. Ці недоліки були виявлені нами у другому розділі.

Ментор – це людина, яка стежить за всім процесом від початку до кінця. Він не організовує проєкт, але готовий надати поради та іншу підтримку, якщо це необхідно. Ментор працює з усією командою проєкту, щоб зосередитися на індивідуальних цілях.

Найважливішим завданням ментора є підтримка навчального та рефлексивного процесів підопічного. Ці стосунки сповнені довіри та близькості, з одного боку, але з іншого боку все ще зберігають професійний рівень. Основним інструментом роботи ментора є коучинг, відкриті запитання та консультації [4].

У той же час ментор є важливішим партнером, ніж коуч, оскільки коучинг виявляє найкраще з обох сторін. У цьому випадку знання та досвід наставника є

важливими ресурсами для навчання у сферах, які підопічний вважає важливими для свого власного навчання та розвитку [4].

Ментор допомагає підопічному зрозуміти джерела його ресурсів і потенціал, який він уже має у вирішенні проблем, що виникають. Це допомагає поставити цілі та визначити потреби, але в даному випадку всі рішення та їх наслідки залишається за стажером. Від останнього залежить, якою мірою буде використана інформація, яку надає ментор.

Менторство передбачає партнерство наставника та довіру до потенціалу та ресурсів підопічного, які він допомагає йому відкрити, особливо через використання правильних запитань. Даючи поради, ментори діляться власним досвідом. При цьому вони не дають готових рішень і не навчають.

Роль ментора полягає в тому, щоб зосередити увагу на поточній ситуації, минулому та планах на майбутнє підопічного. Процес вимагає комплексного підходу. Підопічні та ментори рівні, вони поважають думку інших і не засуджують їх. Менті адаптується до потреб ментора та зосереджується на важливих для нього питаннях, а ментор сам обирає відповідні теми. Ментор не зобов'язаний ділитися всіма своїми знаннями та інструментами, він може вибрати ті, що потрібні для конкретної ситуації.

Менторство базується на мотивації обох сторін. Якщо ментор або менті не мотивовані розвивати та здійснювати діяльність з метою менторства, то варто переглянути зміст співпраці [47].

Менторинг містить:

- добровільність відносин: ні ментора, ні менті не можна змусити працювати разом;
- взаємну довіру, яка є основою відкритого діалогу;
- взаємну повагу та визнання здібностей обох сторін;
- достатній час спілкування;

- готовність вчитися один у одного.

В обов'язки ментора входить:

- занепокоєння щодо безпосереднього та постійного спілкування з менті, планування, забезпечення дотримання протоколів, занепокоєння щодо цілісності процесу менторства;
- пропонувати засоби та методи побудови процесів;
- допомога у встановленні термінів та контроль за їх дотриманням;
- зберігання результатів роботи з менті;
- мотивувати та сприяти роботі та розвитку;
- розвивати вимогливі, але довірчі партнерства;
- допомагати менті обдумати процес навчання та проаналізувати успіхи та невдачі [32].

Таким чином, окрім адміністративних функцій, ментор відповідає за забезпечення проєктного циклу, у якому відбувається навчання та обмін інформацією між координатором проєкту та учасниками, які впроваджують проєкт. Крім того, ментор повинен спочатку забезпечити рефлексію над проєктом (для оцінки та висновку). Іншими словами, необхідно забезпечити динамічність реалізації плану та допомогти учасникам реалізації плану зрозуміти, які конкретні можливості були досягнуті за планом, що корисно для самооцінки.

Аналізуючи менторство не лише як короткострокову співпрацю, а й з точки зору довгострокової підтримки розвитку, завдання ментора можна визначити як:

- розкриття та реалізація потенціалу менті;
- розвиток довгострокової внутрішньої мотивації;
- постійний зворотній зв'язок для постійного розвитку;
- виявлення та загальний аналіз сильних і слабких сторін менті;

- надання підтримки слухачам у складних завданнях, які вони вирішують;
- стимулювання креативності та оригінальності учасників;
- виявлення лідерських рис менті;
- аналіз можливих шляхів професійного розвитку, аналіз ризиків і **МОЖЛИВОСТЕЙ**;
- розвиток особистих і соціальних навичок;
- визначення цілей та регулярно перевіряти їх досягнення (зокрема тих, що стосуються навчання, особистого розвитку та кар'єри);
- розвивати чутливість до навколишнього світу та подразників;
- навчання керувати собою і своїм життям з ентузіазмом.

Менторство має задовольняти обидві сторони процесу. Ментор може отримувати задоволення від вимірних результатів роботи, які є результатом його зусиль і відданості, а менторство може бути джерелом набуття нових навичок і стимулювання особистого розвитку. Таблиця 3.1 показує переваги менторства як для ментора та менті.

Таблиця 3.1

Переваги менторства для ментора і менті

Ментор	Менті
уміння мислити критично і точно	особистісний розвиток
оцінювати ситуацію	
вміння давати й отримувати зворотний зв'язок	реалізація його ініціативи
поліпшення комунікативних навичок	здобуття нових вмінь і навичок
збільшення рівня саморефлексії, а також організаційних навичок	підтримка в роботі
вміння мотивувати інших	
вміння керувати людьми	

Як менторів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» ми займемо керівні посади, тобто менеджерів вищої ланки. Звичайно, замість того, щоб

шукати менторів на самій компанії, можна знайти їх на спеціальних сайтах з працевлаштування та інтернет-ресурсах. Але з нашої точки зору, краще залучати своїх співробітників і сприяти розвитку команди, пропонуючи можливості професійного розвитку як ментору, так і менті.

Ментори повинні виконувати такі ролі:

- Слухач – це людина, яка уважно слухає сказане менті і його командою;
- Критик – це надихаюча людина, яка заохочує ставити більш амбітні цілі, надає конструктивну критику та допомагає визначити сфери, де відділ може розвиватися;
- Друг - це той, хто добрими словами підтримує команду і проєкт;
- Джерело ресурсів і зв'язків: допоможе познайомитися з цінними людьми та використати існуючі зв'язки;
- Експерт та консультант – це людина, яка підтримує у ситуаціях, коли потрібні конкретні знання;
- Модератор та радник – людина, стороння в ситуаціях великого конфлікту всередині команди.

Щоб якісно виконувати ці ролі, потрібні багато якостей і навичок, зокрема: добре планування роботи; управління часом; поглиблена оцінка; конструктивна критика; вміння зберігати дистанцію; визначення пріоритетів; активне слухання; надання відгуку; здатність надавати поради та ставити хороші запитання; мотивація, натхнення; здатність аналізувати та глибоко розмірковувати; відсутність упереджень [28].

Іншими словами, перший крок – це вибір ментора. Другий крок – укладання угоди про співпрацю. На цьому етапі 80% успіху залежить від того, чи зможете ви зацікавити потенційного ментора.

На користь ментора будуть корисні такі поради: розвиток кар'єри, можливість професійного зростання; премія (у відсотках від посадового окладу

в залежності від кількості менті), новий досвід.

Згодом він сформує орієнтаційний цикл менторства (рис. 3.1).



Рис. 3.2 Цикл менторства на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Ментор має бути професіоналом своєї справи з багатьма успіхами та помилками. Він пройшов через багато, як в особистому, так і в професійному плані, і досяг рівня особистого успіху, який він має намір передати далі.

Отже, враховуючи основні етапи алгоритму, ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» може створити правильну та ефективну систему мотивації працівників для досягнення високої продуктивності підприємства.

3.3. Шляхи підвищення рівня корпоративної культури організації

Корпоративна культура впливає на різні показники компанії і має певну спрямованість: встановлення та зміцнення взаємодії між співробітниками, створення позитивної психологічної атмосфери всередині компанії, визначення пріоритетів персоналу та згуртування колективу. Одним із головних завдань корпоративної культури є підвищення трудового потенціалу працівників [2].

Розвиток корпоративної культури дає компанії наступні переваги:

1. Зменшення конфліктів та покращення ділових стосунків.

2. Скорочення витрат непродуктивного часу.

3. Підвищення задоволеності та лояльності працівників, підвищення задоволеності та лояльності клієнтів і підвищення ефективності роботи [22].

Помітним результатом сильної корпоративної культури є низька плинність кадрів. Це пояснюється унікальною думкою співробітників про цілі та завдання компанії. Це, у свою чергу, підвищує згуртованість співробітників, лояльність і відданість компанії, це означає, що працівники не захочуть залишати таку компанію.

Тому було б корисно знайти шляхи покращення існуючої корпоративної культури ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Як видно з розділу 2, компанія вже має певну базу. В принципі культура компанії непогана, але вона ще потребує вдосконалення.

Для ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» доцільно запропонувати стратегію модернізації та оновлення корпоративної культури з метою її модернізації та вдосконалення. Також важливо звернути увагу на соціальні та робочі відносини. Для компанії з регресивною корпоративною культурою вдосконалення стратегії створення нової демократичної культури обійдеться відповідною ціною з відповідними змінами в соціальних і робочих відносинах. Доцільною є стратегія адаптації до західних культурних цінностей і приклади побудови сильної корпоративної культури у великих компаніях. Ці приклади слід адаптувати до реальної ситуації в Україні, до специфіки самої компанії та трудового менталітету українських працівників.

Напрямок цього вдосконалення можна відобразити в:

- 1) Формуванні та успадкуванні організаційних цінностей;
- 2) Перегляді системи стимулювання та соціальних програм;
- 3) Формалізуванні ринкових бізнес-процесів;
- 4) Розробці та реалізації планів адаптації для нових працівників;

- 5) Розвитку характеристики лідерів демократичного управління;
- 6) Розвитку та поширенні інформаційних каналів;
- 7) Формуванні позитивного бренду роботодавця;
- 8) Подоланні опору змінам внутрішнього середовища;
- 9) Підтримці сприятливого клімату і здорового способу життя [5].

Для організацій «Рошен» ми пропонуємо такі способи розвитку корпоративної культури та відповідних робочих соціально-етичної поведінки:

- Більш яскраво донесення цінностей компанії, що відповідають її стратегічним планам;
- Перегляд систем заохочення та соціальних програм для їх персоналізації та підвищення лояльності співробітників;
- Удосконалення ринково-орієнтованих бізнес-процесів;
- Розробка та реалізація кращих планів адаптації для нових працівників;
- Культивування демократичних лідерських якостей у керівників компанії;
- Розвиток інформаційних каналів;
- Продовження створення позитивного бренду роботодавця;
- Подолання опору змінам всередині компанії;
- Підтримка сприятливого клімату і здорового способу життя.
- Для компанії також актуальні:
- Розвивати соціальні програми та посилювати соціальний захист робітників;
- Поліпшення зовнішнього вираження корпоративної культури, дизайну робочих місць і умов праці;
- Запуск корпоративних заходів для створення соціальної та творчої атмосфери в команді [5; 33;38].

Для ефективної реалізації стратегії розвитку корпоративної культури та реформування соціально-трудових відносин необхідний моніторинг її

результатів.

Також не зайвим буде сформулювати та запропонувати керівникам компанії заходи щодо збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника. Створення системи, яка заохочує інновації, ініціативу, особисту ініціативу, участь, відданість і свободу персоналу компанії.

Ми радимо вищому керівництву компанії переглянути формальні правила та процедури, внести якісні та кількісні зміни, покращити організаційну структуру компанії та максимально зменшити бюрократію.

Слід пам'ятати, що корпоративна культура не зміниться, якщо всі співробітники компанії не будуть абсолютно залучені в процес, якщо вони не будуть готові змінюватися і активно підтримувати їх.

Ми також пропонуємо п'ять принципів, які можуть допомогти покращити культуру організації:

1. Зміна мислення. Люди часто впевнені, що їхні дії залежать від їхніх думок. Це твердження правильне. Менеджерам не потрібно силоміць переконувати співробітників прищеплювати їм цінності організації, а краще самим вживати заходи для розвитку правильного ставлення, відвідуючи практичні курси.

Наприклад, керівник може навчити своїх підлеглих правильно обслуговувати клієнтів, але це не змінить безпосереднього ставлення співробітника до клієнтів. Якщо співробітники в команді намагаються забезпечити задоволеність клієнтів, ця дія змінить поведінку та, зрештою, ставлення.

Тому повинно розглянути це у своїй компанії та почати звертати увагу на поведінку та дії своїх співробітників. Зміни в мисленні повинні супроводжуватися змінами в поведінці.

2. Приймайте відкрите спілкування. Робітник – це не машина, яка виконує призначене завдання. По-перше, це люди з цілями, планами та системою цінностей. Відверте та чесне спілкування надзвичайно важливе. Коли співробітники можуть брати участь в обговореннях, вони відчувають себе частиною команди та глибше розуміють цілі компанії.

Відкрите спілкування має залучати всіх співробітників компанії, від керівників до рядових співробітників. Але це дуже важко, тому що компанія велика і має багато співробітників, і більшість людей можуть не мати ідей чи пропозицій щодо певних проблем. Цей підхід слід використовувати в компанії наряду з іншими. Тобто спочатку потрібно зібрати список ідей чи пропозицій, а потім запросити тих, хто висловив пропозиції під час зустрічі, для їх обговорення. Якщо працівник має можливість поділитися своїми думками та ставленням, вважайте його думки та висновки цінними. Крім того, чітка комунікація допоможе всій команді зрозуміти, чого очікують від кожного співробітника. Отже, на даний момент також можна використовувати цей метод для залучення працівників відділу, а не всієї компанії.

3. Заохочуйте гнучкість. Гнучкий порядок роботи є ключем до досягнення найкращих результатів для ваших співробітників. Багато завдань можна виконати швидше за менш структурований графік. Деякі дії можна виконувати вдома, інші – в офісі. Звичайно, це стосується не всіх співробітників компанії, а тих, хто може працювати вдома або має гнучкий графік, наприклад, у бухгалтерії, маркетингу, дизайні та іноді навіть у менеджерів відділу продажів. Тому потрібно ретельно зважити, які співробітники будуть найбільш продуктивними в гнучкому середовищі.

4. Співчутливий і турботливий дух. Цей дух насправді може змінити культуру компанії. Якщо команда – це сім'я, то працівники зроблять великі справи. Хороші стосунки сприяють розвитку. Тобто така атмосфера підвищить

продуктивність, залучить працівників і покращить обслуговування клієнтів.

5. Забезпечити постійне навчання працівників. Деякі організації просто дають новим співробітникам оглядові знання, а потім дозволяють їм розібратися в цьому самостійно. На щастя, це не група Рошен. Тут регулярно проходять навчання співробітників, але його обсяг все одно менший ніж очікуваний. Тому варто трохи збільшити обсяг навчання нинішніх співробітників компанії. Навчання співробітників дуже важливе. Це змусить почуватися безпечно та вільно на робочому місці [43;44;45].

Корпоративну культуру в організації не завжди легко оптимізувати, але цього потрібно досягти. Запроваджуючи нові моделі поведінки, вільно спілкуючись без страху покарання, поєднуючи заохочення та повагу, можна досягти хороших результатів. Не варто погоджуватися на менше, потрібно прагнути до кращого. Корпоративна культура може підвищити ефективність всієї компанії.

Якщо самотужки підвищити корпоративну культуру складно або неможливо, необхідно замовити послуги з оцінки та розвитку участі співробітників, що стане ефективним рішенням проблем підвищення продуктивності праці та корпоративної культури [5].

Головними ідеологічними комунікаторами корпоративної культури завжди мають бути керівники чи власник бізнесу, або наймані професійні менеджери.

У подальшому, вирішуючи завдання підтримки корпоративної культури компанії, слід враховувати вирішальну роль таких факторів:

1. Підбір працівників. Мета, яку має переслідувати найм, полягає в тому, щоб виявити та прийняти на роботу людей, які володіють знаннями, навичками та здібностями, необхідними для того, щоб вони могли успішно виконувати свою роботу. При остаточному відборі співробітників слід віддати перевагу тим, хто найбільше відповідає культурі компанії та системі цінностей.

2. Робота голови та членів правління компанії. Президент і члени правління представляють компанію, визначають бачення та визначають загальний напрямок майбутньої діяльності компанії. Керівництво організації повинно служити прикладом моральності та етики для всіх співробітників. Тільки так поведінка керівництва сприятиме формуванню та зміцненню корпоративної культури, не викликаючи опору з боку співробітників компанії.

3. Культурна адаптація та її основні фази. Яким би ефективним не був процес найму, нові співробітники не відразу ознайомляться з корпоративною культурою організації і не будуть поводитися відповідно. Тому потрібно якомога більше допомагати новим співробітникам адаптуватися до культури компанії.

Будь-який бізнес тримається на своїх співробітниках, які є основою і стрижнем бізнесу. Культура компанії та задоволеність робочим місцем сильно впливають на продуктивність працівників. Якщо треба підвищити їхнє задоволення та ефективність, вам покращити або навіть створити корпоративну культуру, спрямовану на розвиток навичок спілкування та підвищення задоволеності робочим місцем. Оцінка залученості співробітників – це параметр, який впливає на успіх всієї компанії.

Спираючись на зарубіжний досвід бізнес-культури та стимулювання, оволодіння цими методами та підходами дозволить Рошен працювати більш стабільно та забезпечить перспективи розвитку. Крім того, Рошен також має деякі обмеження щодо впровадження деяких методів стратегічного управління та корпоративної культури. Це пояснюється тим, що керівники вищої ланки не бажають йти через процес вдосконалення корпоративної культури, витрати на планування та реалізацію є високими, і їх немає. відсутність ефективної підтримки [46;47]. Тому, переносючи наявний зарубіжний досвід на конкретне підприємство, варто порівняти розмір компанії, напрями роботи та дотримуватися деяких рекомендацій: визначити готовність власника прийняти

та впровадити зміни в корпоративній культурі, проаналізувати та виявити домінуючі цінності, забезпечити що корпоративна культура має чіткі та зрозумілі нормативні пункти, які демонструють її переваги для всіх зацікавлених сторін.

Схожість

Джерела з Інтернету

472

1	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3dd396fa-f4ee-4765-8dac-a1ab597a91b0/content	71 джерело	4.22%
2	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92321		3.18%
3	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92321/1/Ivanova_bac_rob.pdf		1.47%
4	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/52135/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073_%d0%9a%d0%be%d0%b2	2 джерела	1.35%
5	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b41b64c0-0eed-4389-a62e-9fc36c8a55c4/content	21 джерело	1.3%
6	https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/11598/11473	8 джерел	1.19%
7	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fdb7b79f-c23d-4c0b-951a-cf3d468e8e25/content	16 джерел	1.11%
8	http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/87_67a29254dc1a0b255412816a530e4858	15 джерел	1.07%
9	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/18050/1/Diplom073_Volodko_Nevmerzhytska.pdf		1.02%
10	https://westudents.com.ua/glavy/43269-2-eksperimentalniy-pdhd.html	13 джерел	0.99%
11	https://eaf.nmu.org.ua/ua/Students/Metodichka/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%	11 джерел	0.98%
13	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85780/1/Levkivskiy_bac_rob.pdf;jsessionid=8094CB2F68	3 джерела	0.86%
14	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51985/1/Guseva_magistr.pdf		0.83%
15	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62046/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2023_073_%d0%97%d0%b0%d1%8f%d1%8...		0.81%
16	http://gastronoma.net/upload/file/lmidzheviy_buklet_ROSHEN1.pdf	14 джерел	0.78%
17	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57175/1/Barkalov_bakalavr.pdf	3 джерела	0.59%
18	http://ephshair.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/4283/%D0%97%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%	38 джерел	0.48%
19	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42171/1/Shabaltun_bakalavr.pdf		0.45%
20	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/42171		0.43%
21	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d6790e8d-5d32-41a4-bb1b-ad7ea610291b/content		0.37%

22	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88881/1/Vinychenko_bac_rob.pdf;jsessionid=F8DA89B788B71B6...	0.37%
23	https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3a392ce-cbde-4847-a417-d1c51ead8b8d/content	0.36%
24	http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D	10 джерел 0.35%
25	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29648/1/Kovalenko_bakalavr.pdf	3 джерела 0.3%
26	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41958/1/Kovalenko_magistr.pdf	0.3%
27	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38484/1/Palij_magistr.pdf	0.29%
28	https://westudents.com.ua/glavy/43267-94-teoretichn-pdhodi-ta-metodi-otsnki-korporativno-kulturi.html	8 джерел 0.27%
29	https://nomis.com.ua/00382125-pryvatne-aktsionerne-tovarystvo-kyivska-kondyterska-fabryka-roshen	0.25%
30	http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3601/1/%d0%9c%d1%96%d0%bd%d0%b0%20d0%9e.%d0%90.%20d0%9c%d0...	0.25%
31	http://scc.knu.ua/upload/iblock/6b2/dis_Demyanenko%20K.A._new.pdf	0.23%
32	http://aqmsd.kdu.edu.ua/statti/zbirnik_2022.pdf	0.22%
33	http://dSPACE.puet.edu.ua/handle/123456789/7775	2 джерела 0.21%
34	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/5691/%d0%a1%d0%b0%d0%b2%d1%96%d0%b4%d0%be%d0%b2...	0.2%
35	http://dSPACE.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/560/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%	2 джерела 0.2%
36	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/Melnyk-A.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.024-2021.pdf	0.19%
37	http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17746/Kyrychenko_Upravlinnia_vlasnym_kapitalom_pidpriumstva.pdf	0.19%
38	https://vdocuments.mx/oeiinsha-oe-f-f.html	3 джерела 0.18%
39	http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41387/1/dis_gevko1.pdf	12 джерел 0.18%
40	https://opendatabot.ua/c/382668	38 джерел 0.18%
41	http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41984/1/%d0%9c%d0%b0%d1%82%d0%b5%d1%80%d1%96%d0%b0%	3 джерела 0.16%
44	https://cpnu.cn.ua/wp-content/uploads/2021/04/itb20-2.pdf	8 джерел 0.12%
45	https://xreferat.com/117/72-1-soc-al-na-v-dpov-dal-n-st-ta-etika-v-menedzhment.html	28 джерел 0.12%

46	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18762/1/%d0%bf%d0%be%d0%bf%d1%96%d0%bb%d1%8c.pdf	2 джерела	0.12%
47	https://thepresentation.ru/uncategorized/mon%D1%96toring-grunt%D1%96v-s%D1%96lskogospodarskogo-priznache	12 джерел	0.11%
48	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20524/1/Diplom051_Konstantynenko_%20Olshanska.pdf		0.11%
49	http://economy-te.gov.ua/wp-content/uploads/2016/12/Programa-sotsialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvytku-	25 джерел	0.1%
50	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35154/1/075_Berdalyk%20Vitalii%20Mykhailovych.pdf	3 джерела	0.1%
51	https://dut.edu.ua/repozitorii/ptbd/2020/%d0%94%d1%96%d0%b4%d0%b8%d0%ba%20%d0%9d%d0%b0%d1%82%d	2 джерела	0.1%
52	http://www.gue.gov.ua/rozv_runky/rish_zmin_program_rozv_12-15.pdf		0.09%
53	http://dspace.idgu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1642/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84_%d1%80%...		0.09%
54	http://ipk.edu.ua/krugli_stoli/materials/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%202017.%D0%...	2 джерела	0.09%
55	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51415/1/%d0%9c%d0%b5%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d0%b8%d0%ba_%d0%b4%d0%b8%...		0.09%
56	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=457051	7 джерел	0.09%
57	http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1386/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%...	12 джерел	0.09%
58	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/5043/%d0%9a%d1%83%d1%80%d1%81%d0%be%d0%b2%...	25 джерел	0.09%
59	http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/struktura/kaf_upravl_proekt/material/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%...	2 джерела	0.08%
60	https://ronl.org/referaty/fizra_i_sport/215069	14 джерел	0.08%
61	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26017/1/lekzii.PDF		0.08%
62	http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/download/530/536		0.08%
63	https://work-info.com.ua/company/1055260-pat-kiivska-konditerska-fabrika-roshen		0.08%
64	https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/download/18-19.12.2021/706	2 джерела	0.08%
65	http://economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/53.pdf	2 джерела	0.08%
66	http://confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/EIM_2017_tom1.pdf		0.08%
67	https://dut.edu.ua/firefox/l_1430_67378089.pdf	3 джерела	0.08%

Джерела з Бібліотеки

4

12	Студентська робота	ID файлу: 1015000821	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.94%
42	Студентська робота	ID файлу: 1015744373	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело 0.15%
43	Студентська робота	ID файлу: 1001193136	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.12%