

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Малєєва Валерія Юріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
канд. економ. наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

К. Д. Гурова

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

Здобувач

В. Ю. Малсева

Підсумкова оцінка: 90 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»,

здобувачу групи МТ-20 Малєєвої Валерії Юріївні

1. Тема роботи: Управління організаційною культурою торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження організаційної культури	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Аналіз і розвиток організаційної культури на підприємстві	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо вдосконалення організаційної культури підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити сутність поняття «організаційна культура»; дослідити рівні і елементи організаційної культури.

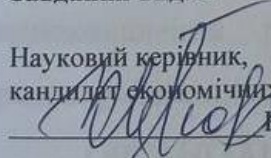
В другому розділі навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віннер Автомотів»; провести оцінку організаційної культури підприємства ТОВ «Віннер Автомотів».

В третьому розділі розробити пропозиції щодо вдосконалення рівня організаційної культури підприємства; провести розрахунок соціальної ефективності рекомендованих пропозицій.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент


К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач


В. Ю. Малєєва

«6» листопада 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 49 с., 9 рис., 12 табл., 25 джерел.

Об'єкт дослідження – організаційна культура торговельного підприємства.

Предмет дослідження – процеси, механізми та інструменти управління організаційною культурою в торговельному підприємстві, а також вплив цих процесів на ефективність діяльності підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «Віннер Автомотів».

Мета роботи – дослідження проблеми організаційної культури підприємства та шляхів її удосконалення в умовах сучасного розвитку підприємств.

Методи дослідження – монографічний, статистичний, графічний, розрахунковий, аналітичний.

Практична значимість роботи полягає в її внеску в розвиток и оптимізацію діяльності торговельних підприємств шляхом вдосконалення організаційної культури. Конкретні аспекти практичної значимості можуть включати: покращення внутрішнього клімату підприємства, збільшення продуктивності, зміцнення репутації підприємства, залучення та утримання талантів, адаптація до змін, стратегічний розвиток.

Проаналізовано сутність поняття організаційної культури та рівні і елементи організаційної культури, досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віннер Автомотів», проведено оцінку організаційної культури підприємства ТОВ «Віннер Автомотів», розроблено пропозиції щодо вдосконалення рівня організаційної культури підприємства, проведено розрахунок соціальної ефективності рекомендованих пропозицій.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ, ЦІННОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, НОРМИ ПОВЕДІНКИ, ТРАДИЦІЇ ТА РИТУАЛИ, КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

ABSTRACT

Qualified work: 49 pp., 9 figures, 12 tables, 25 pages.

The object of investigation is the organizational culture of the trade enterprise.

The subject of investigation is the processes, mechanisms and tools for managing organizational culture in a commercial enterprise, as well as the impact of these processes on the efficiency of the enterprise.

The business involved in the work is a partnership with the joint responsibility of «Winner Automotive».

Meta-works – investigation of the problem of organizational culture of enterprise and ways of improving the minds of the current development of enterprises.

Research methods – monographic, statistical, graphical, structural, analytical.

The practical importance of the work lies in its contribution to the development and optimization of the activities of trading enterprises by way of a thorough organizational culture. Specific aspects of practical significance may include: improved internal business climate, increased productivity, improved business reputation, acquisition and loss of talent, adaptation to change, strategist An early development.

The essence of the concept of organizational culture and the elements of organizational culture have been analyzed, the organizational and economic characteristics of LLC «Vinner Automotive» have been studied, and the organizational culture of the industry has been assessed The assets of LLC "Venner Automotive" have been divided into proposals to ensure a thorough level of organizational culture of the enterprise, and the social effectiveness of the recommended proposals has been developed.

ORGANIZATIONAL CULTURE, MANAGEMENT ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL VALUES, BEHAVIORAL NORMS, TRADITIONS AND RITUALS, COMMUNICATIONS IN ORGANIZATIONS I.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1 Теоретичні основи дослідження організаційної культури.....	11
1.1. Поняття організаційної культури.....	11
1.2. Рівні і елементи організаційної культури.....	16
Розділ 2 Аналіз і розвиток організаційної культури на підприємстві ТОВ «Віннер Автомотів».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віннер Автомотів»....	22
2.2. Оцінка організаційної культури підприємства ТОВ «Віннер Автомотів».....	30
Розділ 3 Розробка заходів щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів».....	39
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення рівня організаційної культури підприємства.....	39
3.2. Розрахунок соціальної ефективності рекомендованих пропозиції.....	44
Висновок.....	52
Список використаних джерел	54

ВСТУП

На сьогоднішній момент організація є складною системою, в основі якої лежить організаційна культура, визначальна суть підприємства. Працівники, які приходять в організацію, стають частиною цілого механізму.

Актуальність кваліфікаційної роботи віддзеркалюється в тому, що будь-яке підприємство складається з людей: підлеглих і керівників, формальних і неформальних лідерів, колег, співробітників. Поведінку цих людей визначено організаційною культурою підприємства. Вона виступає у вигляді результату громадських взаємодій, підтримується і передається головним чином через навчання. На сьогоднішній момент організаційна культура є основним питанням у багатьох семінарах, конференціях та дослідженнях. Процес розвитку і формування організаційної культури досить цікавий, оскільки з'являється можливість регулювання поведінки співробітників на основі таких цінностей, які актуальні для підприємства. Організаційна культура визначає, як керівництво та підлеглі підходять до вирішення проблем та обслуговування замовників, що реагують на конкурентів, ведуть відносини зі своїми постачальниками таяк вони здійснюють діяльність зараз і на майбутнє. Організаційна культура пов'язана з великою концептуальною базою, яка включає переконання співробітників, їх взаємовідносини із зовнішньою середовищем і між собою. на підприємства, відбиває сприятливий психологічний клімат, працівники можуть рахувати, що її керівництво дійсно довіряє своїм співробітникам, і успіх підприємства закладено у їх ставлення до працівникам. Зовсім нещодавно світ зіткнувся з фінансовим кризою, котра спричинила за собою серйозні наслідки для економіки всіх країн світу, тому всі функціонуючі підприємства кинули сили на мінімізацію шкоди і утримання підприємств на ринку. Підприємство не може функціонувати, якщо культура занепадає, оскільки її носіями є люди, що приносять прибуток організації. Сильна організаційна культура сприяє виходу з важкого ринкового стану, адже люди роблять підприємство успішним або руйнують її незалежно від зовнішніх факторів.

Формування організаційної культури має на увазі спробу конструктивного впливу на психологічну атмосферу і поведінку працівників. При формуванні у працівників підприємства певних установок в рамках організаційної культури слід прогнозувати, стимулювати і спланувати бажану поведінку. Але також потрібно враховувати наявну на підприємстві культуру.

Об'єкт даного дослідження - організаційна культура.

Предмет дослідження - підходи та технології формування організаційної культури.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка заходів щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Для досягнення поставленою цілі необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність поняття «організаційна культура»;
- дослідити рівні і елементи організаційної культури;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віннер Автомотів»;
- провести оцінку організаційної культури підприємства ТОВ «Віннер Автомотів»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення рівня організаційної культури підприємства;
- провести розрахунок соціальної ефективності рекомендованих пропозицій.

У якості інструментів дослідження використовувалися методи: розрахунково-аналітичний метод, системний підхід, синтез, порівняльно-аналітичний метод, узагальнення, соціально-економічний комплекс.

Практична значимість кваліфікаційної роботи укладено в тому, що підсумки дослідження можуть використовуватися керівництвом організації ТОВ «Віннер Автомотів» для вдосконалення наявної організаційної культури, за результатом чого рівень ефективності роботи співробітників підвищиться, що позначиться на зменшенні показників плинності кадрів та збільшенні прибутку організації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Поняття організаційної культури

Концепція організаційної культури може базуватися на різних підходах вивчення мінливості характеристик поведінки груп і людини. Разом з цим виділяють культурологічний, філогенетичний, психотерапевтичний та онтогенетичний підходи.

Культурою називається таке середовище, що оточує людину постійно, це сильний і потужний інструмент, формуючий задоволеність співробітників роботою, робочими процесами та взаємовідносинами. Один з ключових методів та питань оцінки проведення керівництвом інтерв'ю з потенційним працівником - це з'ясування того, чи підходить кандидат організації або ні, зможе чи він «вписатися» в наявну організаційну культуру [8].

Культура визначено етичними стандартами і постулатами віри, які переважають в компанії. Культура є гранітом нинішньої стратегії, але даний факт часто залишається непізнаним у компаніях.

Основне поняття в визначенні організаційної культури - людське середовище. Її властивості ґрунтуються на загальності, стійкості та неформальності.

Культура виступає продуктом взаємодії приватної організації; соціальних груп, що сформовані всередині підприємства; індивідів організації, які переважають великим комплексом потреб і інтересів; зовнішньої середовища підприємства, яка може показувати свої побажання до способів її життєдіяльності.

Організаційну культуру можна назвати складним явищем, що рідко знаходиться на поверхні. Культура має переважну філософію стосовно того, як краще виконати місію організації [1, 12].

Необхідно також зауважити, що в літературі ні одного цілого розуміння організаційної культури. Також не вирішеним залишається питання про вплив та якість організаційної культури.

Інтерес до організаційної культури у менеджменті сформувався на рубежі 1970-1980-х років, в то час, коли проходив перехід від індустріального товариства до постіндустріального. Основним виробничим ресурсом була інформація, високі технології і знання, людські ресурси придбали статус вимірника фінансового успіху компанії. Цей ресурс обумовлюється трьома причинами:

1. Потреба в передбаченні поведінки робітників. Персонал є елементом підприємства, що приносить прибуток. Всі люди різні, та ця відмінність не дозволяє спрогнозувати поведінки кожного. Організації підбирають персонал, що розділяє уклади та цінності компанії, для збору однорідних групи для зменшення невизначеності.

2. Використання стратегії. Її розробка неможлива без відповідності організаційній культурі, тому що працівники, не приймаючи стратегічні рішення за методикою організаційної культури стають ключовими перешкодами в реалізації.

3. Злиття і поглинання. Подібність цих двох різних організаційних культур небезпечно, тому що якщо не вийде знайти компроміс і побудувати культуру, яка влаштовує всіх, компанія просто не зможе існувати, навіть якщо організації раніше мали колосальний успіх [3].

Американський дослідник Е. Шайн виділив три рівня організаційної культури [4]:

- поверхневий;
- підповерхневий;
- глибинний.

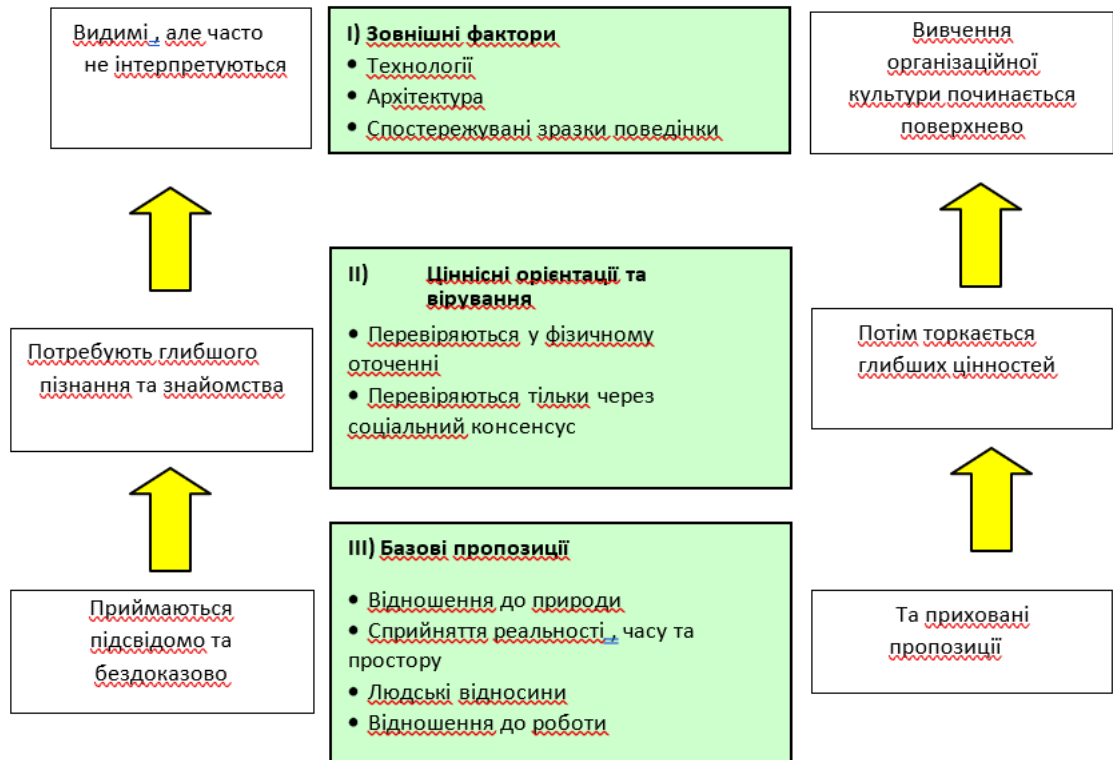


Рисунок 1.1 – Три рівня вивчення організаційної культури (за Е. Шайном)
Джерело: складено автором за [4]

На першому рівні, поверхневому, включені зовнішні прояви: архітектура, технології, комунікативні стилі, зразки поведінки. Цей рівень легко досліджуємо, але без знання двох рівнів, що залишилися, досить складно зрозуміти.

На другому рівні, підповерхневому, правила та цінності створюються керівництвом та передаються працівникам. Сприйняття елементів цього рівня залежить багато в чому від людей, цінностей і правил.

На третьому рівні, глибинному, складовими елементами є п'ять параметрів: дистанція влади, схильність уникнення неясності в навколишньому середовищі, домінування чоловічого чи жіночого початку у житті людини і товариства, схильність до колективізму або індивідуалізму, ставлення до часу [13].

Ключова мета організаційної культури полягає у забезпеченні прибутковості організацій при вдосконаленні управління кадрами. Культура

організацій закликає орієнтувати фірми на тривалі цілі.

Організаційна культура складається з наступних компонентів:

- світогляд - це припущення співробітника, що ж є правильним в компанії. Воно визначає дії співробітників по відношенню до інших працівників, конкурентів і клієнтів.

- цінності – визначають те, що вважається важливим у компанії. Сфери, де виражаються цінності, включають повагу до людей і піклування про них, справедливість при поводженні з працівниками і інше.

- норми - це правила поведінки, які допомагають людям, як себе вести і що від них чекати. Норми не виражаються в письмовому вигляді та передаються усно або ставленням оточуючих до поведінки.

- поведінка – це щоденні дії, які здійснюють люди в своїй роботі або взаємодії з іншими, наприклад, церемонії і ритуали, або мова при спілкуванні.

- психологічний клімат - проявляється в емоційному настрої, результаті діяльності та громадській думці. Клімат у компанії – це те, як люди сприймають культуру, яка є в підрозділі або організації, що вони відчують і думають в зв'язку з нею [5,6,11].

Всі ці компоненти поодиночі не представляють організаційну культуру.

Культура формується на основі вірувань, цінностей, відносин та поведінкових патернів, неусвідомлених припущень. Організаційна група формується по життєвому досвіду, що кожен працівник приносить в компанію. Сильний вплив на організаційну культуру здійснюють засновники, менеджери і інше керівництво після прийняття рішень та вибору стратегічного напрямку.

Організаційна культура виконує ряд стратегічних функцій:

Охоронна функція. Культура виявляється у своєрідному бар'єрі для негативних явищ та небажаних тенденцій зовнішнього середовища, а також нейтралізує погане вплив зовнішніх факторів. Сюди ж включені клімат та способи взаємодії учасників компанії, система цінностей, цим вони створюють вигляд організації, котрий відрізняє її від інших компаній.

Інтегруюча функція. Організаційна культура створює у співробітників

відчуття рівності всього колективу. Це дозволяє всім усвідомлювати цілі компанії, набувати гарного враження про компанію, відчувати себе членом одного колективу та визначати відповідальність передним.

Регулююча функція. Вона забезпечує дотримання норм поведінки та правил, контактів із зовнішнім світом, зменшує можливість небажаних конфліктів, полегшує орієнтацію в складних ситуаціях. Дана функція вважається ключовою.

Комунікаційна функція. Вона грає основну роль у встановленні контактів та полегшенні взаєморозуміння. Це забезпечує економію витрат та інформаційний обмін.

Адаптивна функція. Полегшує пристосування людей до компанії, одне до одного і зовнішнього середовища. Реалізується вона через загальні норми поведінки, обряди, ритуали.

Орієнтовна функція. Спрямовує діяльність співробітників в потрібне русло, надає сенс їх поведінці, сприяє осмисленню зв'язків та подій між людьми.

Мотиваційна функція. Створює необхідні стимули для дій. Це можна досягти через включення високих цілей у контекст, куди повинні прагнути всі люди.

Розвиваюча і освітня функція. Компанії схожі на сім'ї, де керуючі дбають про підготовку і освіту своїх співробітників. Підсумком цих зусиль буде збільшення людського капіталу, збільшення навичок та знань співробітників. Компанія розширює якість та кількість фінансових ресурсів, які знаходяться в її розпорядженні.

Функція нормування іміджу компанії. Цей образ є результатом синтезу для людей окремих елементів культури підприємства в цілий великий вплив на раціональне та емоційне ставлення до неї [2, 4, 18].

З усього вищесказаного можна дійти невтішного висновку, що організаційна культура - це основа життєвого потенціалу компанії. Стійкі принципи та норми життєдіяльності компанії, особливості відносин між людьми, зразки позитивної та негативної поведінки мають величезне значення для

продуктивного управління. Також варто зазначити, що культура виступає одним із найбільш оптимальних методів управління в поведінці працівників, котрий дозволяє компанії бути конкурентоспроможною на сучасному етапі розвитку.

1.2 Рівні і елементи організаційної культури

На сьогоднішній момент важливим завданням організаційної культури є згуртування в компанії «команди», напрямів та загального бачення дій будь-якого працівника.

Організаційна культура покликана забезпечувати формування моральних етичних цінностей і установок для компанії; почуття солідарності будь-якого рівня працівників, зміцнення зв'язків співробітників з керівництвом; розпорядження людськими ресурсами і організації роботи так, щоб діяльність підприємства могла забезпечувати соціальний захист і високу мобільність тим, хто працює на цьому підприємстві. За допомогою організаційної культури можливо створити фірмовий стиль, котрий буде спрямований на процвітання компанії і розвиток якості, а також буде завойовано доброзичливе ставлення від зовнішнього оточення [15].

Організаційна культура складається з кількох елементів:

- філософія організації, пояснює причину її існування;
- переважаючі цінності, до яких слід прислухатися адміністрації та працівникам при прийнятті рішень;
- правила і норми поведінки, яким необхідно дотримуватися при взаємовідносинах з працівниками та оточенні;
- очікування результатів діяльності компанії в загалом, де торкнулися інтереси конкретних працівників і різних груп;
- поведінкові ритуали і процедури, пов'язані з діяльністю компанії [7, 21].

Якщо виходити з цього аналізу, то можна, зробити висновок, що всі елементи організаційної культури поділяються на 2 рівні - зовнішній і внутрішній. Зовнішній рівень представляється символікою, яка є видимим

проявом корпоративної культури – слоган, символіка, матеріальна поведінка, одяг. Внутрішній рівень представлений елементами - ціль, місія компанії, традиції, герої компанії, цінності, комунікації, корпоративні події.

Елементами зовнішнього рівня виступають гасла та символи. Також чималу роль грають меблі, прилади, інструменти, інтер'єр, одяг, офіс [19].

Ключова складова організаційної культури - це місія компанії. З її допомогою організація висловлює основну роль, навіщо вона була створена. Працівники повинні добре володіти інформацією про місію компанії, тому що лише в ній закладається основна цінність компанії.

Філософія засновників компанії також виступає основним елементом. Постійно засновники організації здійснюють остаточний вплив на становлення організаційної культури.

Ще одним важливим елементом можна назвати цінності компанії. Вони часто представлені властивостями конкретного предмета, який здатний задовольнити потреби групи людей або однієї людини.

Також складовими внутрішнього рівня можна назвати легенди, міфи і оповідання. Але ця форма передачі організаційних цінностей не дуже надійна, оскільки основна ідея події не точно висловлена. Розповідями вважаються історії, які ґрунтуються на реальних подіях. Міфи відображають розповіді про минуле «за колишніх часів». А легенди – це переказ подій, які будуть досить прикрашені придуманими подробицями.

Основним елементом, котрий спрямований на зміцнення і підтримку організаційних цінностей фірми є ритуали. Вони є упорядкованою системою дій, що об'єднують у собі головні цінності підприємства. До ритуалів відносять визнання щодо вступу нового працівника в компанію.

Важливим елементом організаційної культури виступає мова спілкування. У будь-якій компанії внутрішнього рівня є своя мова спілкування, якому працівники здійснюють його розвиток та збереження.

Заключний елемент внутрішнього рівня організаційної культури - це корпоративні події. Ці події потрібні для налагодження відносин між

працівниками, їх знайомства з керівництвом та колегами.

На сьогоднішній день популярна модель, прийнята на початку 1980-х років Робертом У. та Томом Пітерсом. Ця модель розглядає 7 основних факторів успіху організації, на які впливає організація і ставить потрібні питання діяльності всього підприємства.

У моделі виділяють «гнучкі» та «жорсткі» елементи організаційної культури. «Гнучкі» елементи видаються персоналом, навичками, загальними цінностями, стилем лідерства. Вони мають складну природу, важко піддаються визначенням, і необхідні індивідуальні і нестандартні рішення при прийнятті управлінських рішень.

«Жорсткі» елементи включають структуру, стратегію та системи, вони легко змінюються за допомогою управлінських рішень, їх «жорсткість» виявлена в чіткій та безумовній визначимості [16,17].

Головною особливістю підходів по вивченню корпоративної культури зарубіжних дослідників виступає яскравий акцент на фактори духовної культури, тобто на ритуалах, цінностях та інше.

Е. Шейн, Д. Хескетт, Р. Кілман та Д. Котер розглядали організаційну культуру тільки на рівні базових цінностей, норм, ідей та правил.

У дослідженнях вчених з'являється тенденція до рівнозначної до уваги на матеріальні елементи корпоративної культури, а також елементи духовної культури. Роботи В.А. Співака та О.С. Виханського показують, що умови та засоби праці у вигляді факторів культури мають таке ж значення, як базові цінності і установки [20].

У нашої економіці продовжуються структурні перетворення, які пов'язані з побудовою ефективною економічною системи і матеріально-технічної бази, цим пояснюється інтерес до матеріальних елементам культури.

Матеріальні елементи культури впливають також на ефективність діяльності організації та її імідж. При нестачі сильних матеріальних факторів праці не можна буде створювати міцну клієнтську базу, яка змогла б забезпечити успішне майбутнє існування організації.

Всі вище перелічені елементи наповнюють і відбивають змістом всю концепцію організаційної культури. У результаті, можна дійти невтішного висновку, що організаційна культура багата на зміст, їй важливі місія та цілі компанії, комунікації, міфи, ритуали, атрибутика, символіка, герої організації, одяг та багато іншого в організації.



Рисунок 1.2 – Зміст відносин організаційної культури (за Ст.Сате)

Джерело: складено автором за [16]

Виходячи з відомих випадків, керівник має ухвалити рішення –або міняти культуру, або підлаштовувати людей під нові умови. Культура - це фундаментальне явище, що створюється роками і практично незмінне, але єдине можливим рішенням в її підтримці буде звільнення слабких і винаймати підходящий людей [14].

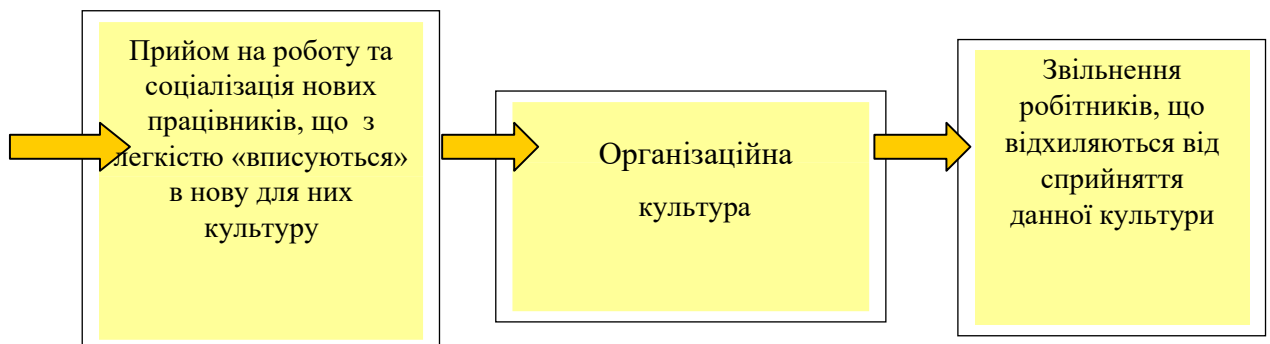


Рисунок 1.3 – Методи зміни та підтримки організаційної культури

Джерело: складено автором за [14]

Предмети об'єктивної уваги, контролю та оцінки з боку менеджерів – це найбільш сильний метод підтримки культури компанії, адже своїми діями, що повторюються, співробітник дає знати, що є для нього важливим і чого можна, можливо чекати.

Метою будь-якого бізнесу виступає максимізація прибутку, але не бажано, щоб працівникам щодня нагадували, що вони є лише засобом для досягнення цієї цілі. Якщо поміняти орієнтир, то ситуація зміниться.

Дохід приносять люди, якщо керівник робить упор на те, що очікує від своїх робітників не прибутку, а їхнього кваліфікаційного розвитку, вимагає знання асортименту, клієнтської бази і тому подібне. У співробітника вкладатиметься думка, що керівник орієнтований на його професіоналізм. [9,10]

Існує кілька видів реакцій керівника на організаційні кризи та критичні ситуації:

1. Розмах і глибина кризи вимагають від компанії зусилля виконання наявної культури, або впровадження нових норм і цінностей, що змінюють її певною мірою.

2. Моделювання ролей, тренування та навчання. Працівники засвоюють організаційну культуру через виконувані ролі. У час навчання працівників необхідно концентрувати увагу на нюансах та елементах організаційної культури. У навчальних матеріалах або фільмах пропагують культурні аспекти, містять символіку.

3. Критерії визначення статусів і винагород. Культура в компанії вивчається шляхом привілеїв і нагород. Вони зазвичай пов'язані з певними зразками поведінки та цим розставляють для співробітників пріоритети, а також вказують на цінності, що показує велике для них значення.

4. Критерії прийняття на роботу, звільнення та просування. Все це вважається одним з основних способів підтримки культури на підприємстві. Це те, з чого виходить компанія і її керівництво, що регулює весь кадровий процес, швидко визначає просування працівників всередині компанії.

5. Організаційні символи та обрядовість. Безліч цінностей та вірувань, що

лежать в основі культури компанії, виявлені через саги та легенди, ритуали, церемонії.

Таким чином, для складання єдиного механізму у компанії, ефективної роботи і придбання «особи» необхідно прикладати максимум зусиль. Є кілька інструментів для впливу на організаційну структуру, якими її підтримують і змінюють. Організаційна культура акумулює цінності, допомагає розвитку кадрів, визначає місце і роль кожного працівника, створює зовнішній і внутрішній імідж компанії [22, 23].

Таким чином, ми приходимо до висновку, що:

1. Організаційна культура включає в себе норми і цінності, які поділяють більшість співробітників.

2. Функції зовнішньої адаптації дають можливість адаптуватися до зовнішньої середовище. А функції внутрішньої середовища допомагають зрозуміти, як їм необхідно взаємодіяти одне з одним.

3. Ключовими елементами організаційної культури є групові норми, філософія організації, поведінкові стереотипи, наявний практичний досвід, технічні прийоми та методи, здатність здійснювати конкретні дії, організований клімат.

4. Основу організаційної культури формує і закладає керівництво організації.

5. Для формування ефективної організаційної культури необхідно для початку створювати довірчі відносини в колективі.

РОЗІДЛ 2

АНАЛІЗ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВІННЕР АВТОМОТІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІННЕР АВТОМОТІВ»

Компанія WINNER AUTOMOTIVE початку своє існування з 28 квітня 2005 р. Її засновники ставили собі за мету стати офіційним дилером відомих марок автомобілів на території України. Сьогодні до структури «Віннер Автомотів» входять такі автомобільні бренди: Ford, MG, Renault, Volvo, Jaguar, Land Rover, Bentley та Porsche. Юридична адреса компанії: 08112, Україна, Бучанський р-н, Київська обл., село Капітанівка, вулиця Дачна, будинок, 5а. Автомобільна мережа WINNER AUTOMOTIVE має дилерські центри в різних областях країни і добре відома в Україні [24].

Організаційна структура представлена нижче на рисунку 2.1.

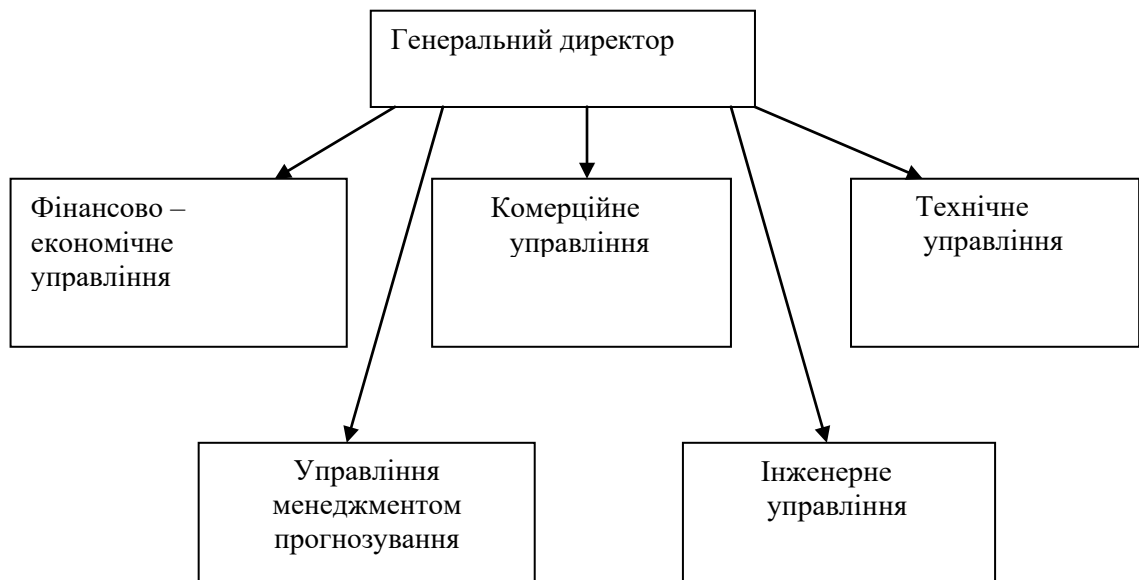


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Віннер Автомотів»

Джерело: складено автором

Далі, нам необхідно проаналізувати показники розміру виробництва ТОВ «Віннер Автомотів» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Показники розміру виробництва ТОВ «Віннер Автомотів» за 2021-2023 рр.

Показники	Значення показника			Відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р./ 2022 р.	2023 р./ 2021 р.
1. Вартість валовий продукції в поточних цінах, млн. грн.	351,7	379,1	421,5	13,4	19,8
2. Вартість товарної продукції, млн. грн.	44,5	51,9	56,7	7,1	27,4
3. Вартість основних виробничих фондів, млн. грн.	153,0	167,3	186,2	3,7	21,6
4. Наявність енергетичних потужностей, л.с.	250,0	267,0	421,5	13,4	68,6
5. Машинно-технологічний парк, всього	197,0	201,0	215,0	19,4	9,1
в том числа:					
- вантажні автомобілі	7,0	11,0	15,0	15,1	14,2
- легкові автомобілі	120,0	119,0	116,0	-3,1	-3,4
- спеціалізована техніка	20,0	21,0	24,0	5,4	20,0

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю, ми порівняли показники по різним критеріям і можемо сказати про те, що у 2023 році вони зросли. Вартість валової продукції в 2023 року збільшилася на 13,4%

Таким чином, ми бачимо, що всі показники у 2023 р. ТОВ «Віннер Автомотів» збільшились. Вартість валовий продукції в 2023 р. збільшилася на 13,4% порівняно з 2022 р., вартість товарної продукції 2023 р. збільшилася на 7,1% в порівнянні з 2022 р., вартість основних виробничих фондів збільшилася на 3,7% по порівнянні з 2022 р., а середньорічна чисельність робітників збільшилася на 10,1% порівняно з 2022 р.

Збільшилось і число машинної техніки в володінні компанії на 19,4%.

Таблиця 2.2 – Виробничо-економічна ефективність ТОВ «Віннер Автомотів»

Показник	Значення показника			Відносна зміна 2023 р./2022 р., %
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Виторг від продажів, млн. грн.	5002902	5247300	5660975	7,9%
Прибуток від продажів, млн. грн.	1356604	1429674	1543742	6,0%
Чистий (збиток) / прибуток, млн. грн.	745722	811375	(136849)	-
Об`єм капітальних вкладень, млн. грн.	1200151	1131071	1084862	-4,1%
Виторг (нетто) від продажу товарів, продукції, робіт, послуг (без ПДВ, акцизів і інших аналогічних платежів), млн. грн.	3659151	3933335	3990280	1,4%
Прибуток від продажів, млн. грн.	993207	961827	921246	-4,2%
Чиста прибуток, млн. грн.	556387	628144	188980	-69,9%
Рентабельність прибутку від продажів (операційна рентабельність), %	28	30	23	-5,0%
Рентабельність наведеного показника EBITDA, %	35	38	35	-
Рентабельність прибутку за рік, %	26	22	3	-
Рентабельність активів, %	11	10	1	-10,0%
Рентабельність акціонерного (Власного) капіталу, %	16	13	2	-14,0%
Рентабельність використовуваного (залученого) капіталу, %	11	11	8	-3,0%
Рентабельність інвестованого капіталу, %	15	11	1	-14,0%

Джерело: складено автором

Виторг від продажів у 2023 році зріс на 7.9% порівняно з 2022 роком. Прибуток від продажів також зросла на 6%.

Однак такі показники, як, рентабельність активів скоротилася на 10%, рентабельність акціонерного капіталу скоротилася на 14%.

Таким чином, вивчивши організаційно-економічну характеристику «Віннер Автомотів», ми можемо зробити висновок, що організація міцно зміцнила свої позиції на українською ринку і міжнародному ринках, і зарекомендувала себе як серед потенційних покупців, так і як привабливого роботодавця. Проаналізувавши економічні показники організації, ми бачимо, що виторг компанії збільшився.

Розглянемо у таблиці 2.3 аналіз оплати праці у ТОВ «Віннер Автомотів» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Аналіз оплати праці в ТОВ «Віннер Автомотів»

Показники	Значення показника по рокам			Абсолютне відхилення, +/-		Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2021 р./ 2022 р.	2023 р./ 2022 р.	2022 р./ 2021 р.	2023р./ 2022 р.
Витрати на оплату праці, тис. грн.	74262	88332	96884	14070	8552	118,95	109,68
Об'єм реалізації, тис. грн.	681576	775324	879957	93748	104633	113,75	113,50
Собівартість реалізації, тис. грн.	433155	532169	639441	99014	107272	122,86	120,16
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	114956	83272	42935	- 31684	-40337	72,44	51,56
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	19,90	22,58	26,04	2,68	3,46	113,47	115,34
Частка витрат на оплату праці в собівартості, %	17,14	16,60	15,15	-0,55	-1,45	96,82	91,28
Рівень витрат на оплату праці, в % дообсягом діяльності	10,90	11,39	11,01	0,50	-0,38	104,56	96,64

Джерело: складено автором

З даних таблиці 2.3 видно, що в ТОВ «Віннер Автомотів» середньомісячна заробітна плата у 2022 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 2,68 тис.грн. і становила 19,90 тис.грн. Чинником зростання середньої заробітної плати є збільшення мінімальної місячної тарифною ставки, в том числі за рахунок індексації заробітної плати в зв'язку з зростанням індексу споживчих цін. Витрати на персонал у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли на 8552 тис.грн . Середня заробітна плата працівників ТОВ «Віннер Автомотів» 2023 р. також виросла до 26,04 тис.грн . Згідно колективному договором по регулюванню соціально-трудових відносин на 2021-2022 роки заробітна плата працівникам в ТОВ «Віннер Автомотів» виплачується двічі на місяць, а саме за першу половину місяця (не менше 75% тарифною ставки (посадового окладу) працівника) – 27 числа розрахункового місяця, остаточний розрахунок – 12 числа місяця, наступного за розрахунковим. Завдання керівництва ТОВ «Віннер Автомотів» полягає у тому, щоб використовувати ту структуру, яка найбільше відповідає цілям і завданням організації, з зовнішньої середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх

співробітників і, таким чином задовольняти потреби комітетів і досягати своїх цілей найбільш ефективно. Структура управління має вигляд лінійно-функціональної організації управління. Досвід використання лінійно-функціональної структури управління в ТОВ «Віннер Автомобілів» показав, що вона найбільш ефективна. Перевагами лінійно-функціональної структури є швидке здійснення дій по розпорядженням і вказівкам, відданим вищими керівниками нижчестоящим; стабільність повноважень і відповідальності за персоналом; єдність та чіткість розпорядження; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне рішення завдань фахівцями функціональних служб. До недоліків лінійно-функціональної структури можна, можливо віднести відсутність тісних взаємозв'язків та взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями, а також надмірне підпорядкування ієрархії управління, тобто тенденція до надмірної централізації. У ТОВ «Віннер Автомобілів» простежується чіткий поділ праці, наслідком якого є використання висококваліфікованих фахівців, ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підпорядковується та контролюється вищим; наявність формальних правил та норм, що забезпечують виконання завдань і обов'язків; здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до цієї посади.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «Віннер Автомобілів» - міцно закріплена на ринку автомобілів. У компанії простежується лінійно - функціональна структура управління, що чітко розмежовує повноваження між усіма підрозділами організації.

За останні 3 року динаміка прибутку організація має позитивну тенденцію, витрати на оплату праці персоналу також мають тенденцію до збільшення на 109% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Роль організаційної культури складається в формуванні системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків для того, щоб вирішити завдання збігів або максимального зближення основних цілей організації з цілями її членів та контрагентів. Це є основою для аналізу і формування спільного рівня взаємодії і рішення проблем, щоб процес

співробітництва навів до взаємовигоди та порозуміння.

Трудовий потенціал підприємства характеризує рівень освіти працівників. Розглянемо трудовий потенціал «Віннер Автомотів» по освіті (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад персоналу «Віннер Автомотів» за освітою

Показник	Значення по рокам			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
	Всього з вищою освітою	19	20	19	1
З вищою професійною освітою	34	34	38	-	4
Із середньою професійною освітою	20	20	21	-	1

Джерело: складено автором

Проаналізувавши таблицю 2.4, ми можемо дійти невтішного висновку, що у «Віннер Автомотів» переважно працюють співробітники з вищим професійною освітою, що визначається вимогою прийому на роботу. Кількість співробітників, мають вища професійне освіта в 2023 на 4 в порівнянні з 2022 роком. Кількість працівників, мають середня професійне освіта у 2022 році не змінилася, а у 2023 році збільшилася на 1 в порівнянні з 2022 роком. Чисельність працівників, які мають вищу освіту, збільшилася в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 1 особу, а у 2023 році скоротилося на 1 в порівнянні з 2022 року.

Таким чином, професійно-кваліфікаційний рівень працівників установи достатньо високий, що дозволяє вирішувати поставлені перед підприємством завдання. Далі необхідно проаналізувати структуру персоналу за віком (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад персоналу ТОВ «Віннер Автомотів» за віком

Роки	Вік персоналу				
	До 30 р.	Від 30 р. до 40 р.	Від 40 р. до 50 р.	Понад 50 р.	Пенсійний вік
2021	15	29	19	-	-
2022	15	29	20	-	-

Джерело: складено автором

Таким чином, ми бачимо, що в своїй більшості в складі організації працюють співробітники, чий вік не перевищує від 30 до 50 років. Пов'язано це з високим рівнем професіоналізму, а також з тим, що співробітники в даному віці працюють в здебільшого на керівних посадах, де плинності кадрів не спостерігається. Ми можемо помітити, що кількість працівників до 30 років практично не змінювалося протягом останніх трьох років, а кількість працівників від 30 до 50 років неухильно зростало і протягом 2021-2023 рр. в структурі персоналу «Віннер Автомотів» переважали чоловіки.

Далі проаналізуємо розподіл персоналу «Віннер Автомотів» за статтю (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу ТОВ «Віннер Автомотів» за статтю

Групи працівників за статтю відповідно до віку	Жінки		Чоловіки	
	кількість	% за віковою групою	кількість	% за віковою групою
20 - 30	21	41,9	10	29,1
30 - 40	14	32,8	26	42,6
40 - 50	3	23,3	4	19,5
50 - 60	-	1,8	-	8,7
Разом	38	100	40	100

Джерело: складено автором

Отже, за результатами таблиці, ми можемо зробити висновок, що основний склад співробітників ТОВ «Віннер Автомотів» це чоловіки. Це, швидше за все, пов'язано з тим, що клієнти вважають за краще розмовляти з чоловіками, які більше жінок розбираються в характеристиках машини.

Серед керівників переважають працівники зі стажем від 15 до 20 років; слідом знаходиться група керівників зі стажем роботи 10-15 років; 32 керівників зі стажем 5-10 років. Серед робітників найбільшу групу складають співробітники зі стажем від 5 до 10 років.

Проведемо аналіз динаміки руху чисельності працівників «Віннер Автомотів». Сьогодні штат київської філії ТОВ «Віннер Автомотів» складає 78 людина. Це, здебільшого, висококваліфіковані спеціалісти, що мають досвід

роботи в продажу автомобілів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз руху кадрів ТОВ «Віннер Автомотів»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова кількість працівників, чол.	74	73	78
Прийнято всього, чол.	12	14	21
Вибуло всього, чол.	11	14	16
в т. ч.: - по скороченню штатів:	-	-	-
- за власним бажанням	12	14	21
- за порушення трудовий дисципліни	-	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,16	0,19	0,26
Коефіцієнт обороту по вибуття	0,14	0,19	0,20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,19	0,20
Коефіцієнт абсентеїзму	0,002	0,002	0,002

Джерело: складено автором

Виходячи з даних таблиці 2.7, можна, зробити наступні висновки. Коефіцієнт вибуття звітного періоду з базисним знизився, що говорить про нормальну систему відбору і найму персоналу. Коефіцієнт обороту по прийому і вибуттю, також знизилися, що каже про укомплектованості кадрами і про низьку плинність персоналу в організації.

Проведемо аналіз персоналу, що допоможе нам спрогнозувати подальший зріст або спад кадрів в організації (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура персоналу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Персонал, всього в тому числі:	19400	22500	24000
1. Топ-менеджери	3500	4300	5100
2. Фахівці	14200	15350	17863
3. Робітники	1700	2850	1037

Джерело: складено автором

Показники даної таблиці свідчать про те, що найбільшу кількість в організації фахівців і з кожним роком їх кількості зростає, що каже про відкриття нових посад. Кількість робітників знизилася, що каже про підвищення рівня

організації, склад топ-менеджерів організації з кожним роком зростає, що каже про успішне функціонування організації.

2.2 Оцінка організаційної культури підприємства ТОВ «Віннер Автомотів»

Зразком для наслідування виступає особистість, що розвивається, духовно багатий і культурно розвинена людина, не потопаючий в метушні повсякденності, здатний зробити своє життя змістовним, цікавим. Цей працівник вільний у своїх думках, вчинках та поглядах, вміє грамотно оцінити пропаганду і рекламу, стандарти масової культури та капризи моди [12].

Серед позитивних рис організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів» виділяють:

- оптимально організовану структуру навчання нових співробітників: проходження випробувального терміну, що сприяє кращій адаптації до роботи, закріплення кураторів, які допоможуть розібратися у специфіці роботи;
- традицію відзначати день народження підприємства;
- запровадження уніформи. У співробітнику цінується вміння презентабельно виглядати. Для працівників характерний діловий стиль одягу, охайність;
- символіку організації, випуск календарів, бланків;
- обряди (по закінченню стажування, навчання);
- проведення заходів, що до спільного відпочинку (виїзди на природу, відвідування басейну, групи здоров'я, ювілеї);
- відеозапис ключових подій в життя підприємства: семінарів, конференцій, урочистих заходів;
- випуск інформаційних і рекламних бюлетенів, зв'язку з засобами масової інформації;
- на підприємстві в людях цінують професіоналізм, індивідуалізм, творчий підхід та комунікабельність;

- в комунікаційну систему включаються усна, письмова і невербальна комунікація, відкритість та телефонне право;

- харчування організовується прямо в офісі, дотовано підприємством;

- дотримання тимчасового розпорядку і пунктуальність;

- відносини на підприємстві не є формальними, тому що присутній якась свобода, ув'язнена в конкретних рамках;

- в організаційному житті працівник цінує роботу та своє становище на ній, але немає бажання до підвищення, де найкращі людські якості згасають. Дані цінності закріплені в повазі професіоналізму, здоровий конкуренції та відповідальності;

- у співробітників є віра в керівництво, в взаємодопомогу, в справедливість і в етичну поведінку;

- всі співробітники прагнуть до сумлінного виконання роботи, покладаючись на силу та інтелект;

- ставлення до роботи розглядається з погляду відповідальності. Серед ключових моментів організації роботи вирізняються якість роботи і чистота робочих місць;

- більшість співробітників знають ціль, місію, структуру і стратегію свого підприємства [24].

На основі даних характеристик можна, зробити висновок про особливості організаційної культури підприємства. В загалому ТОВ «Віннер Автомотів»- це підприємство, де поважають особу за те, яким чином та виконує роботу і які людські якості і риси цінуються більше.

В таблиці 2.9 відображено приклад анкети, за якою проводився аналіз задоволеності нинішнім становищем в організації ТОВ "Віннер Автомотів".

Кожному працівнику видається така анонімна анкета, де він підкреслює той варіант відповіді, котрий вважає правильним. Потім підводяться підсумки опитування і на їх підставі керівництво починає переосмислювати свої дії і всю організаційну культуру.

Таблиця 2.9 – Анкета виявлення задоволеності співробітників роботою в ТОВ «Віннер Автомотів»

№	Питання	Варіанти відповіді (потрібне підкреслити)		
		Влаштовує	Не влаштовує	Важко відповісти
1	Задоволеність заробітної платою	Влаштовує	Не влаштовує	Важко відповісти
2	Перспективи кар'єрного зростання	Бачу перспективу	Не бачу перспективи	Не цікавлюсь
3	Взаємини з керівником	Цілком влаштовують	Швидше влаштовують, чим ні	Важко відповісти
4	Розуміння відповідальності і важливості виконуваної роботи	Задовольняють	Швидше задовольняють чим ні	Не задовольняють
5	Примітка і побажання			

Джерело: складено автором

На підставі відповідей на даний анонімний опитування за грудень 2023 р. від співробітників організації можна побудувати деякі діаграми, де показані частки їх відповідей. У результаті вийшло, що:

- розмір заробітної плати влаштовує лише 35% опитаних, а не влаштовує - 55%.

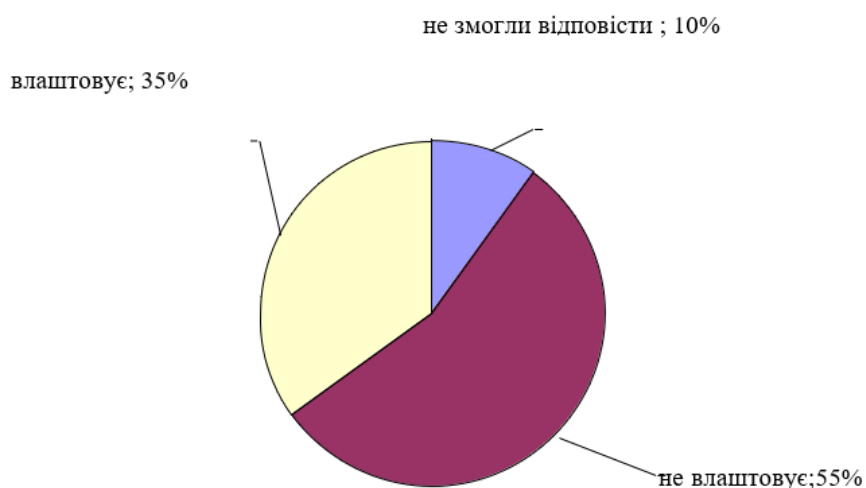


Рисунок 2.2 – Задоволеність працівників ТОВ «Віннер Автомотів» заробітною платою

Джерело: складено автором

- перспективи службового та професійного зростання на підприємстві бачать 38%, а не бачать - тільки 15%. Це залежить від середнього віку співробітників.

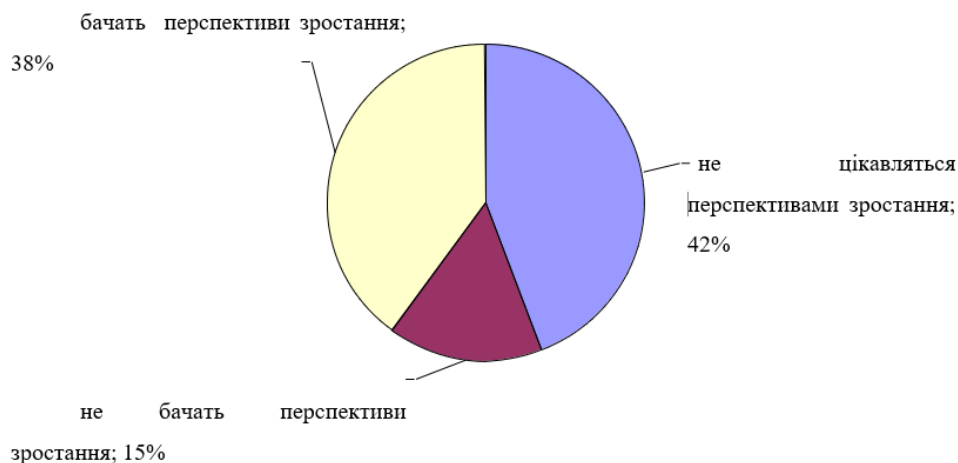


Рисунок 2.3 – Думка працівників про перспективу професійного зростання

Джерело: складено автором

- взаємини з керівництвом задовольняють лише 67% опитаних, а більшою мірою задовольняють - 25%.

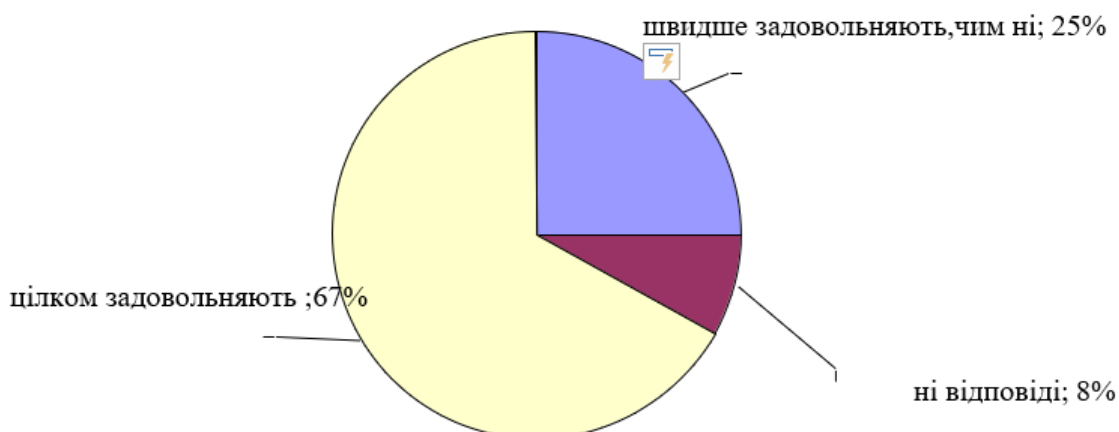


Рисунок 2.4 – Думки працівників про взаємовідносини з керівництвом

Джерело: складено автором

- відповідальність і важливість виконуваної роботи задовольняє рівно половину, а не змогли відповісти на цей питання 17% опитаних.

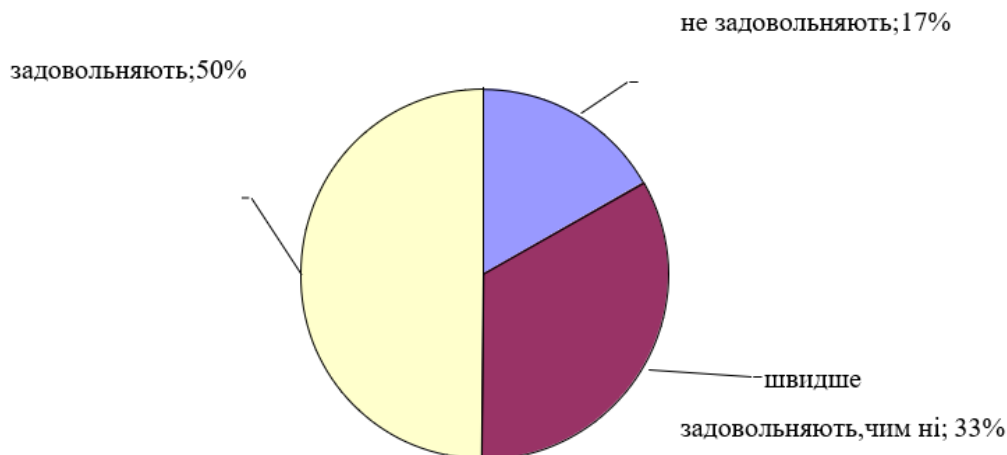


Рисунок 2.5 – Думки співробітників про відповідальності і важливості виконуваної роботи

Джерело: складено автором

Перед керівництвом підприємства стоїть завдання підтримки та збереження культури, також завдання вдосконалення і зміни.

У організації для управління організаційної культури використовуються підходи:

- через публічні заяви і особистий приклад керівництва;
- через маніпулювання символікою та речами матеріального світу підприємства [24].

Перший підхід включає бачення згори, зухвалий ентузіазм у більшості членів підприємства. Керівник втілює в життя і надихає фундаментальні цінності підприємства. Це передбачає наявність щирих та очевидних особистих обставин лідера щодо цінностей, в які він не вірить.

Застосування другого принципу йде з іншої організації, з нижніх рівнів. У цьому випадку велика увага приділена деталям реального життя на підприємстві.

На сьогоднішньому етапі розвитку підприємства наявна організаційна

культура практично повністю відповідає цілям та місії організації. Але при нинішніх темпах розвитку співробітника необхідно проводити діагностику ключових параметрів культури організації і внесення змін в структуру.

Можна, можливо відзначити, що при будь-яких змінах в культурі компанія зіткнеться з труднощами, тому що міняти культуру краще у молодій компанії ще з неусталеними цінностями.

У результаті високий рівень організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів» характеризують:

- високе почуття боргу і відповідальності будь-якого працівника компанії;
- позитивне ставлення до людської особистості і її важливим благом;
- відповідальне ставлення до своїм обов'язки;
- орієнтація на пріоритет власних потреб та потреб товариства.

Аналіз наявної організаційної культури організації ТОВ «Віннер Автомотів» дає можливість виділити її слабкі сторони:

1. Стиль керівництва організації ТОВ «Віннер Автомотів» - ліберальний. Саме такий стиль характеризується на будь-якому рівні даного підприємства. Цей стиль має свої недоліки - він характеризується невеликим втручанням керівництва в діяльність групи.

Керівництво виступає лише в ролі посередника. Вони забезпечують своїх працівників матеріалом і інформацією, необхідними для оптимізація роботи. Невелике використання владних повноважень – це потурання чи пасивний стиль.

2. На підприємстві практично не сформовані ритуали та традиції, які є невід'ємною частиною корпоративної культури, структурної частини спільного цілого.

3. Взаємозв'язок між підрозділами підприємства ТОВ «Віннер Автомотів» сильний, а між деякими дуже слабкий. Це негативно відбивається на організаційної культурі, а також на результатах діяльності підприємства в загалом.

Крім цього, в організації не приділяють належного уваги внутрішньо-колективної комунікації, це призводить до нестачі інформації у співробітників і

неточному поданню інформації на підприємстві в загалом, сприяє поширенню різних суперечливих чуток серед працівників. У підлеглих складається почуття самотності, відстороненості від діяльності організації.

Особливо негативно відбивається недолік на керівництві середнього ланки та основних працівників, що становлять кістяк будь-якої організації та репрезентують собою більше кваліфіковану, ініціативну і активну його частину.

У зв'язку зі слабкою налагодженістю інформаційних потоків дана категорія співробітників, яка бажає приймати участь в управлінні компанії, втрачає впевненість в потреби, корисності і поступово знижує ефективність в роботі і може покинути підприємство.

4. Організація ТОВ «Віннер Автомотів» рідко бере участь у інвестиційних конкурсах.

5. Деякі співробітники слабо мотивовані в моральному відношенні. Для деяких співробітників лише нематеріальне заохочення має найважливіше значення, стаючи мірилом успіху. Іншими словами, серед споживачів основним виступає потреба в подяці, повазі і прийнятті цінності праці.

6. Відсутність використання системного і процесного підходів до організаційної культури. Місце мають тільки окремі елементи даних підходів.

7. Організація ТОВ «Віннер Автомотів» володіє деякими активами в результатах інтелектуальної діяльності. Сюди входять: технічна документація, проекти, інформаційні бази, технічні активи. При цьому вони не оформлені у вигляді об'єктів інтелектуальної власності, в них немає охоронних документів [13].

Дані недоліки в наявній організаційній культурі підприємства ТОВ «Віннер Автомотів» не можна назвати негативними сторонами, так як вони не ведуть відразу до зниження ефективності діяльності організації, але надалі можуть вплинути на неї негативно.

Слід зазначити, що у момент розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на покращення корпоративної культури слід вжити до уваги кілька обставин:

- вищеописаний об'єм роботи може бути проведено якісно лише із залученням фахівців або консультантів щодо процесу (потрібний новий погляд, люди, які не знаходяться в цій корпорації і не пов'язані будь-якими виробничими зобов'язаннями перед співробітниками організації);

- залучення лише фахівців самої компанії для виконання, така робота не дозволяє сподіватися на отримання бажаного фінального результату (це люди із системи, вони працюють уже в західному режимі, є конкретна субординація). Наприклад, у західних організаціях використовують моніторинг корпоративної культури під назвою «*Engagement*».

Якщо перекладати дослівно, то воно означає заняття, залучення, зчеплення, зобов'язання, включення. Проводиться він консалтинговою службою шляхом залучення різних опитувальників та тестів.

Також слід зазначити, що ці заходи потрібно проводити комплексно з застосуванням сучасних методик контролю та управління для досягнення максимального результату у вдосконаленні організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів».

Таким чином, завданнями формування організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів» виступають регламентація графіка роботи, підтримка корпоративної культури, відповідне оформлення робочого місця, формування сприятливого внутрішнього та зовнішнього іміджу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ "ВІННЕР АВТОМОТІВ"

3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення рівня організаційної культури підприємства

Під час проведення аналізу стану організаційної структури було виявлено, що ключовими проблемами виступають:

1. Відсутність програми розвитку. Відбувається швидке старіння колективу та відсутність мотивації у молодих фахівців працювати на підприємстві.

2. Незадовільна якість культурної організації. Співробітники не бачать подальшого розвитку та перспектив на підприємстві. Гарний трудовий процес повинен складатися не тільки з одних робочих моментів, але також і невеликих розважальних та пізнавальних заходів.

3. Відсутність нормативної основи. Справді, розширення організаційної культури у організації ТОВ «Віннер Автомотів», та й у багатьох підприємствах України частково ускладнюється через відсутність нормативної основи.

Робота по розвитку організаційної культури не буває успішною без активного залучення керівництва всіх рівнів. Будь-який керівник повинен відповідати за стан організаційної культури в своєму відділі. Для виконання робіт з аналізу організаційної культури та визначення її зміни повинні сформуватися експертні групи, що складаються з менеджерів, ведучих спеціалістів, неформальних лідерів підприємства. Також в їх склад повинні входити і представники профспілок, споживачів.

Організаційна культура виступає основним об'єктом проектування. Підприємство має планувати само себе, і навіть такі питання, як ціннісні орієнтації, ставлення керівника до підлеглих, стиль поведінки, взаємини працівників. При цьому реалізація запропонованих заходів, здійснюється через

вдосконалення підприємства і її працівників.

У зв'язку з цим необхідно, щоб якнайбільше працівників усіх підрозділів брали участь в обговоренні та розробці програми розвитку організаційної культури. Саме в цьому випадку виникне почуття співучасті, встановлюються конкретні етапи роботи щодо розвитку організаційної культури [8].

Метою корпоративної культури ТОВ «Віннер Автомотів» є досягнення високих результатів через удосконалення управління людськими ресурсами з метою забезпечення лояльності працівників до керівників та прийнятим ними рішенням. Це призведе до підвищення ефективності виробничого менеджменту і діяльності організації в загалом.

Місія вищої кваліфікованої роботи по вдосконаленню корпоративної культури підприємства полягає у формуванні загальної корпоративної середовища організації, що дозволяє гнучко і з збереженням організованості реагувати на зміну стратегічних завдань, що забезпечує повноту залучення потенціалу співробітників до їх вирішення, враховує своєрідність груп і колективів, але зберігає загальну ідентичність і прихильність єдиним принципам.

Нижче перераховані етапи, які допоможуть удосконалити рівень організаційної культури в ТОВ «Віннер Автомотів»:

1. Оцінити якість корпоративної культури організації.
2. Розробити нормативну базу для розвитку організаційної культури організації.
3. Розробити програму розвитку, яка передбачає реалізацію деяких напрямів:
 - використання та розробку керівництвом гасел та девізів, включаючи завдання і місію підприємства, принципи і правила.
 - застосування рольового моделювання, яке виражається в щоденній поведінці керівництва.

На ТОВ «Віннер Автомотів» керівництво повинно стати прикладом ділового стилю одягу, організувати ремонт офісного приміщення та

забезпечувати підтримку порядку працівникам, видавати завдання з обмеженими термінами виконання, регулювати графік роботи і ефективність відносин працівників, висловлювати любов до підприємства і пропагувати таке ставлення у співробітників.

Стилем управління виступає один з найважливіших елементів управління і теорії корпоративної культури. При підвищенні ефективності діяльності підприємства необхідно переглянути стиль управління на більше демократичний. Керівництво повинно ставати лідером для навколишніх [17].

Заходи, які повинні бути спрямовані на покращення стилю керівництва:

- запровадити наради директора з керівниками підрозділів, де будуть оголошуватися довгострокові і короткострокові цілі підприємства, становище справ на підприємстві тощо.

- ввести делегування повноважень;

- проводити заходи для покращення психологічного клімату – керівництво повинно спілкуватися зі своїми підлеглими, цікавитися робочою ситуацією;

- ввести різні конкурси та нагороди для робітників .

Використати зовнішні міфи і символи, включаючи систему заохочення, критерії, статусні символи, що закладені в основі кадрових рішень.

При формуванні потрібних елементів корпоративної культури і підтримки в організації необхідно розробити певні міфи та символи, які відображають цінності організації.

У міфах і символи повинні демонструватися готовність до надання послуг, перспективи організації в майбутньому, вільний дух молодих працівників, принцип роботи в команді. Після цього символи повинні бути поширені по всьому підприємству, у кожного з працівників. Міфи повинні закріплюватися на підсвідомому рівні працівників цінності підприємства.

Слід звернути особливу увагу на способи та критерії оцінки праці працівників організації. Оцінка праці повинна здійснюватися по конкретним процедурам об'єктивного характеру для запобігання відчуття несправедливості

у працівників організації, тобто оцінка праці робітників ТОВ «Віннер Автомотів» не повинна мати суб'єктивний характер.

Слідкувати за кадровою політикою підприємства. Вона займає особливе місце в діяльності ТОВ «Віннер Автомотів». Звільнення і найм працівників проводиться керівництвом організації, а ведення особистих справ і розрахунок заробітної плати здійснюється головним бухгалтером.

Просування в організації практично не існує. Активно кадрова політика організації проявляється у розвитку персоналу, тому що цьому в організації відводиться особливе місце. Саме це дозволяє зберігати наявні позитивні елементи корпоративної культури.

Забезпечити прямі і зворотні інформаційні потоки. Забезпеченість інформації у працівників ТОВ «Віннер Автомотів» характеризується як досить висока.

Метод регламентації діяльності працівників не застосовується на ТОВ «Віннер Автомотів», тому що суперечить базовим цінностям організації культури компанії, яка спрямована на оптимальну роботу команди, супроводжувану проявом творчості і ініціативи.

Мотивувати персонал. Цей метод застосовується для формування корпоративної культури організації, адже мотивація керівництва організації необхідних дій працівників допомагає створювати необхідне співвідношення будь-яких елементів корпоративної культури ТОВ «Віннер Автомотів».

Більш активно в організації краще використовувати психологічні методи мотивації, а менш активно – фінансові. Це співвідношення методів мотивації практично повністю дотримуються в ТОВ «Віннер Автомотів». Але також слід розробляти оптимальну систему оплати праці співробітників.

Регулювати конфлікти. Використання цього методу ефективно працюватиме на підтримку, усунення та формування певних елементів організаційної культури організації при застосуванні педагогічних методів рішення проблем, які здійснюються керівництвом чи колективом.

Поліпшити адаптацію нових працівників:

- показ первинної презентації про організацію: історія, мета, принципи, завдання, норми поведінки;
- ознайомча екскурсія підприємством.

Ці заходи з адаптації включають розробку деяких документів:

- програма адаптації співробітників;
- становище про наставництво;
- посадова інструкція працівника з адаптації співробітників;
- графік і план впровадження роботи.

На підставі результатів анкет виявляються проблемні моменти, за якими відбувається аналіз, розробляються заходи по організації або певному підрозділу.

Впровадити заходи по покращенню наявних норм поведінки:

- використання відпрацьованої нормативної бази по організаційній культурі: кодексу поведінки працівників, корпоративного кодексу, кодексу взаємин з співробітниками;
- розробка єдиного корпоративного стилю, що включає єдиний логотип, стиль одягу, корпоративний кодекс управління;
- створення стандарту інформування працівників. Необхідно це для більшої проінформованості співробітників про дії і плани, це допомагає в налагодженні взаємин між підлеглими і керівництвом, створює у працівників відчуття своєї причетності для досягнення загальної цілі.

Великою проблемою при реалізації перерахованих змін виступає спроба зі сторони керівництва і співробітників поміняти високу організаційну структуру на демонстративну.

Цей шлях змін організаційної структури характерний для вітчизняних підприємств і інших країн пострадянського мислення. Викликано це деякими причинами: великі ціни у країнах соціалістичного табору, шлях до справжньої організаційної культури, споживач не завжди усвідомлює те, що зовнішня сторона не показує принципу та змісту діяльності організації.

Таким чином, найбільш ефективно буде використання наступних заходів:

- семінари і тренінги для підвищення якості послуг організації;
- круглі столи для обміну досвідом в середині підприємства і з іншими компаніями цієї галузі;
- курси по підвищення кваліфікації і освіти співробітників.

Усі ці заходи будуть сприяти накопиченню і розширенню знань, їх постійне використання і моніторинг їх ефективності.

3.2 Розрахунок соціальної ефективності рекомендованих пропозицій

На рисунку 3.1 представлений графік впровадження заходів щодо формуванню та підтриманню корпоративної культури ТОВ «Віннер Автомотів».

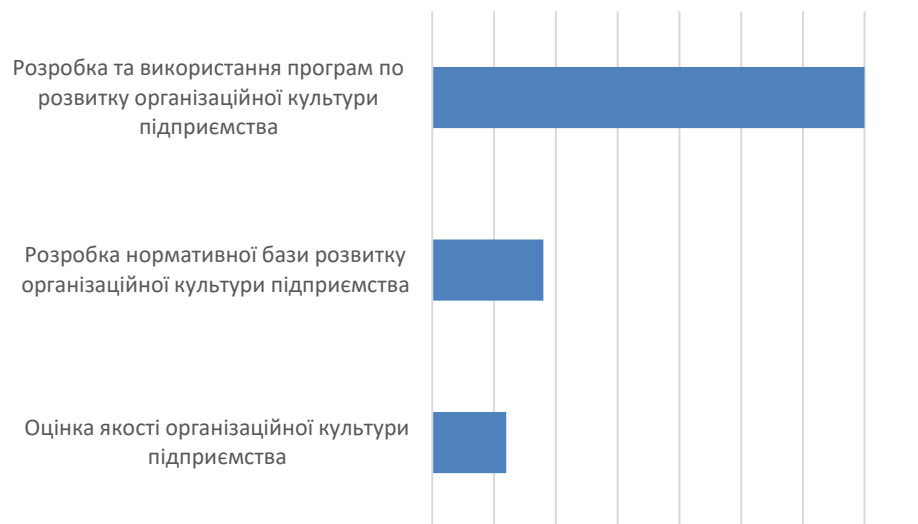


Рисунок 3.1 – Графік впровадження заходів по формуванню і підтримці корпоративної культури ТОВ «Віннер Автомотів»

Джерело: складено автором

Найбільш значущою на сьогоднішній момент розвитку підприємства виступає реалізація заходів по адаптації співробітників. Саме по цьому напрямку слід приділити особливу увагу.

Терміни реалізації - друге півріччя 2024 року.

Головні ризики та шляхи їх запобігання у роботі представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Ризики і заходи по їх запобігання

Ризик	Причини	Методи запобігання
Організація не зможе реалізувати заходи у конкретні тимчасові та бюджетні рамки.	Неадекватне планування змін; Відсутність чітких вимог до результатів і термінів.	Детальна опрацювання всіх впроваджуваних заходів
Втрата керованості нововведеннями	-Зміна кадрового складу	Створення особливої системи особистої мотивації і використання програми виробничого контролю

Джерело: складено автором

Реалізація цих заходів принесе безліч позитивних змін:

- делегування повноважень відобразить атмосферу, де співробітники відчують більше відповідальності за виконання якої-небудь роботи, більшу прихильність до праці;

- покращиться соціально-психологічний клімат і збільшиться зріст продуктивності праці;

- знизиться плинність кадрів, зменшаться витрати на пошук та навчання нових працівників, процес стане стабільнішим.

У зміні організаційної культури досить важливо дотримати поетапність і поступовість нововведень, а також важливо, щоб елементи цієї культури не вступали в суперечність із наявною системою цінностей підприємства.

Необхідно, щоб нову культуру підтримували та приймали всі керівники підприємства. Лише в даному випадку вдосконалення організаційної культури відбиватиметься на процвітанні підприємства [4].

Для оцінки ефективності організації ТОВ "Віннер Автомотів" по розвитку їхньої організаційної культури може використовуватися показник зміни співвідношення фінансових результатів та витрат на проведення заходів щодо

розвитку організаційної культури, а також співвідношення приросту фінансових результатів і витрат на використання заходів по розвитку організаційної культури, а саме:

- розробка моделі оптимальної організаційної культури,
- дослідження самої організаційної культури,
- використання заходів по покращення стану організаційної культури.

Більшість заходів носять витратний характер і спрямовані на збільшення прибутку.

Ймовірно, реалізація всіх заходів дозволить збільшити середньорічну прибуток на 12%.

У таблицях нижче розглянута звітність за 2021-2023 роки по оплаті праці з обліком витрат на матеріальне стимулювання.

За даними звітності ТОВ «Віннер Автомобілів» за 2021 рік об'єм виручки до впровадження заходів покращення склав 88,3 млн. грн.

Таблиця 3.2 – Звіт оплати праці за витрат на матеріальне стимулювання за 2021 рік

Посада	Кількість	Міс.оклад	Фонд зарплати		Рівень мат. стимулювання, %	ФОП з обліком витрат на мат. стим.
			за місяць	за рік		
Керівник	4	22000	88000	1056000	5	1108800
Бухгалтер	2	11000	22000	264000	6	279840
Менеджер з продажу	6	15000	90000	1080000	9	1177200
Менеджер по роботі з клієнтами	2	18000	36000	432000	9	470880
Маркетолог	1	16000	16000	192000	7	205440
Разом				3.024.000		3242160

Джерело: складено автором

Також за цей рік фонд оплати праці з урахуванням витрат на матеріальне стимулювання становив 3.242.160 грн. в результаті, витрати на заходи по матеріальному стимулювання складають: 3242160 - 3024000 = 218 160 грн.

Розглянемо запланований показник виручки від реалізації і після

реалізації заходів і тільки під їх впливом: $P_v = (88,3 + (88,3 * (9/100))) = 96,247$ млн грн.

Також розглянемо звітність за 2022 рік по оплаті праці з обліком витрат на матеріальне стимулювання.

За даними звітності ТОВ «Віннер Автомотів» за 2022 рік об'єм виручки до впровадження заходів покращення склав 113,7 млн. грн.

Таблиця 3.3 – Звіт оплати праці при витратах на матеріальне стимулювання за 2022 рік

Посада	Кількість	Міс.оклад	Фонд зарплати		Рівень мат. стим., %	ФОП з обліком витрат на мат. стим.
			за місяць	за рік		
Керівник	6	25000	150000	1800000	6	1908000
Бухгалтер	3	12000	60000	720000	7	770400
Менеджер з продажу	8	16000	128000	1536000	10	1689600
Менеджер по роботі з клієнтами	2	20000	40000	480000	10	528000
Маркетолог	2	18000	40000	480000	8	518400
Разом				5.016.000		5.414.400

Джерело: складено автором

Також за цей рік фонд оплати праці з урахуванням витрат на матеріальне стимулювання становив 5414400 грн. в результаті, витрати на заходи по матеріальному стимулювання складають: $5.414.400 - 5.016.000 = 398\ 400$ грн.

Розглянемо запланований показник виручки від і після реалізації заходів і тільки під їх впливом: $P_v = (113,7 + (113,7 * (11/100))) = 126,207$ млн грн.

Проаналізуємо економічну ефективність запропонованих заходів на приклад оплати праці при витратах на матеріальне стимулювання за 2023 рік.

За даними звітності ТОВ «Віннер Автомотів» за 2023 рік обсяг виторгу до застосування заходів поліпшення становив 133,55 млн. грн.

Таблиця 3.4 – Звіт оплати праці при витратах на матеріальнестимулювання за 2023 рік

Посада	Кількість	Міс.оклад	Фонд зарплати		Рівень мат. стим., %	ФОП з обліком витрат на мат. стим.
			за місяць	за рік		
Керівник	7	28000	196000	2352000	7	2587200
Бухгалтер	4	14000	56000	672000	8	725760
Менеджер з продажу	9	19000	171000	2052000	11	2277720
Менеджер по роботі з клієнтами	3	23000	69000	828000	11	919080
Маркетолог	2	20000	40000	480000	9	523200
Разом				6.384.00		7.032.960

Джерело: складено автором

Також за цей рік фонд оплати праці з обліком витрат на матеріальне стимулювання становив 7.032.960 грн. в результаті, витрати на заходи по матеріальному стимулювання складають: $7.032.960 - 6.384.000 = 648\ 960$ грн.

Розглянемо запланований показник виручки від і після реалізації заходів і тільки під їх впливом: $v = (133,55) + (133,55 * (12/100)) = 149,58$ млн грн.

Економічний ефект від впровадження заходів щодо системи оплати праці: $E = (149,58 \text{ млн грн.} - 648\ 960 \text{ грн.}) - 133,55 \text{ млн. грн.} = 15,4 \text{ млн. грн.}$

Таким чином, можна, можливо сказати, що економічний ефект від вищеписаних заходів позитивний, тому що витрати на всі заходи на 648 960 грн збільшать прибуток на 15,4 млн. грн.

Всі вищезазначені зміни вносить впливова та сильна команда, що складається з основних елементів процесу. Ці зміни реалізуються на основі кількох принципів: процесний підхід. Майбутній бажаний результат досягається більш ефективно, якщо керувати ним в вигляді факторів організаційної культури і взаємопов'язаними видами діяльності; системний підхід. Розуміння, виявлення і управління взаємопов'язаними елементами організаційної культури як системи сприяють ефективності і результативності організації при досягненні поставлених цілей; постійне вдосконалення. Це словосполучення необхідно розглядати як незмінну мету і фактор зростання організаційної культури.

У результаті, завданнями формування організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів» виступають: формування ділового стилю одягу, певне оформлення робочого місця, підтримка позитивних елементів організаційної культури, часткова регламентація робочого графіка, формування зовнішнього та внутрішнього іміджу. При формуванні необхідних елементів організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів» необхідно використовувати наступні методи: формалізація критеріїв оцінки праці, розробка способів виразу цінностей організаційної культури, кадрова політика, рольове моделювання, система мотивації і регулювання конфліктів, забезпечення інформаційних потоків.

ТОВ «Віннер Автомотів» слід орієнтуватися на вище перелічені елементи для досягнення цілей оптимального поведінки. Зміни у системі стимулювання призведуть до того, що деякі працівники звільняться, тому що не захочуть приймати нові норми та правила організації, але ті, хто залишаться, приймуть та сприймуть нову культуру та нові цінності підприємства. Крім цього, у такому разі заміна деякого складу керівництва дозволяє залучати до організації лідерів, які пропагують та приносять нові норми поведінки та нові цінності, приймають на роботу нових працівників, для яких важливі цінності і мотивація. Виходячи з перерахованого, були виявлені позитивні і негативні сторони організаційної культури ТОВ «Віннер Автомотів». На основі вищеописаного аналізу були намічені напрями по вдосконаленню організаційної культури підприємства: використання ознак демократичного стилю керівництва, впровадження системи управління якістю, використання експертних систем, нова орієнтація кадрової служби, інвентаризація своїх результатів інтелектуальної власності, проведення організаційної роботи з кадрами, розвиток системи мотивації праці співробітників і багато інше. Звісно, спроби глибоких змін організаційної культури без змін окремих підрозділів підприємства відмовляться марними. У результаті статус культури буде залежати від вчинків працівників.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність поняття «організаційна культура».
2. Досліджено рівні і елементи організаційної культури.
3. Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Віннер Автомотів».
4. Проведено оцінку організаційної культури підприємства ТОВ «Віннер Автомотів».
5. Розроблено пропозицій щодо вдосконалення рівня організаційної культури підприємства.
6. Проведено розрахунок соціальної ефективності рекомендованих пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шокун В. В., Пішеніна Т. І. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Університет України, 2015.
2. Поняття організації - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/31810/> (дата звернення: 23.06.2024).
3. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навчальний посібник. / укладач: Гошовська В. А. [та ін.] Київ : К.І.С., 2016.
4. Білецька О. О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4. С. 149-158.
5. Організація: роль та значення, функції управління, структура, риси. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13934/> (дата звернення: 23.06.2024 р.).
6. Гріфін Р. С., Яцура В. К. Основи менеджменту : підручник. Львів : Бак, 2007. 240 с.
7. ОРГАНІЗАЦІЇ (УСТАНОВИ, ЗАКЛАДИ) КОПФГ | Класифікатор організаційно-правових форм господарювання. Довідник. URL: <https://dovidnyk.in.ua/directories/kopfg/id/400> (дата звернення: 23.06.2024 р.).
8. Менеджмент : підручник / укладачі: С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
9. Структура управління організацією. [Functional] Url Shortener/ShortLink//Shorten URL/QR code creation. URL: <https://ur0.jp/LDZLP> (дата звернення: 23.06.2024 р.).
10. Електронний репозит : Home. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28071/1/ЛЕКЦІЯ_Тема%208%20\(1\).pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28071/1/ЛЕКЦІЯ_Тема%208%20(1).pdf) (дата звернення: 23.06.2024).

11. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: Підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
12. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011 166 с.
13. Креденцер О. В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 53-59.
14. Буняк Н. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
15. Виханський О. С., Наумов А. Е. Менеджмент : навчальний посібник. Миколаїв : АСТ, 2007. 260 с.
16. Університет менеджменту освіти - Університет менеджменту освіти. URL:http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Шолохова-економ.pdf (дата звернення: 23.06.2024 р.).
17. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 160 с.
18. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва. Київ : МАУП, 1998. 230 с.
19. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 240 с.
20. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 6. С. 24-36.
21. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 176 с.
22. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / укладачі: Мазаракі А. А., Машек Г. Є., Гомба Л. А. Київ : Атіка, 2007.

23. Віннер Автомотів - офіційний представник Winner в Україні.
Winnerauto. URL: <https://www.winnerauto.ua/> (дата звернення: 23.06.2024).
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33496598/