

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БАШИНСЬКА Аліна Олегівна

УДК: 331. 339.15

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Управління розвитком організаційної культури в умовах ТОВ «ТРАШ»

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

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

Керівник роботи
Кравчук Ірина Ігорівна
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Башинська А. О. Управління розвитком організаційної культури в умовах ТОВ «ТРАШ». Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття кваліфікації «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2022.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню аспектів управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства. Обґрунтовано процеси формування організаційної культури, управління її розвитком з боку материнської структури та мережного ритейлу, діджитал-менеджменту з використанням алгоритмів моніторингу управлінських систем та підвищення ступеню ефективної стейкхолдерської взаємодії

Ключові слова: організаційна культура, розвиток, алгоритми інформаційного забезпечення, ритейл, організаційна взаємодія.

ANNOTATION

Bashynska A.O. Managing the development of organizational culture in the conditions of TRASH LLC. Manuscript. Qualification work for obtaining the Master's qualification in the specialty 073 "Management". Polis National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2022.

The qualification work is devoted to the study of management aspects of the development of the organizational culture of a trade enterprise. The processes of organizational culture formation, management of its development from the side of the parent structure and network retail, digital management using algorithms for monitoring management systems and increasing the degree of effective stakeholder interaction are justified.

Keywords: organizational culture, development, information support algorithms, retail, organizational interaction.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, зміст і поняття організаційної культури підприємства	7
1.2. Розвиток організаційної культури торговельного підприємства як об'єкт управління	9
1.3. Механізм менеджменту організаційної культури торговельного підприємства	10
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»	13
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка стану розвитку організаційної культури	17
2.3. Проблеми управління формуванням та розвитком організаційної культури	18
8 Висновки до розділу 2	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»	19
3.1. Розробка моделі системи управління формуванням та розвитком організаційної культури	19
3.2. Інформаційне забезпечення управління розвитком організаційної культури на засадах діджитал-менеджменту	21
Висновки до розділу 3	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	27
ДОДАТКИ	30

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Умови жорсткої конкуренції, в яких функціонують і розвиваються сучасні підприємства (у т. ч. торговельні), а також постійна змінність факторів їхнього зовнішнього середовища обумовлюють необхідність пошуку ефективних наукових підходів та практичних рекомендацій до ефективного управління їх. Важливим засобом такого управління може стати механізм управління формуванням та удосконаленням організаційної культури, оскільки саме вона, часто стає стратегічною перевагою підприємств, дає змогу їм успішно реалізувати свої стратегічні цільові установки, зайняти привабливі позиції на конкурентному ринку. Натепер на вітчизняних торговельних підприємствах активно розвиваються системи управління організаційною культурою, зокрема, активуються інноваційні механізми координації процесів її формування.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми розвитку організаційної культури та формування її потенціалу досліджувались П. Блау, П. Друкером, Е. Брауном, О. Виханським, С. Мишопом, М. Сакстеном, О. Харчишиною, П. Штерном, праці яких присвячені обґрунтуванню ролі організаційної культури у підтримці конкурентоспроможності та ринкової цінності підприємства, формуванню інноваційно-орієнтованого середовища організаційної взаємодії, що зумовлює розвиток потенціалу організаційної культури. Однак, невирішеними залишаються проблеми розвитку внутрішніх систем управління організаційною культурою, які потребують подальших досліджень.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування процесів формування системи управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи формування та розвитку організаційної культури;

- виявити ознаки системності у формуванні організаційної культури торговельного підприємства, як об'єкта управління;
- проаналізувати сучасний стан управління розвитком організаційної культури в умовах ТОВ «ТРАШ»;
- сформулювати стратегічні перспективи розробки моделі системи управління формуванням та розвитком організаційної культури ТОВ «ТРАШ»;
- обґрунтувати процес інформаційного забезпечення управління розвитком організаційної культури на засадах діджитал-менеджменту.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління розвитком організаційної культури в умовах ТОВ «ТРАШ».*

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні підходи до механізмів менеджменту організаційної культури в організаційному ритейлі.

Методи дослідження. Для побудови теоретичної основи дослідження, формулювання висновків використовувався *абстрактно-логічний метод*. За допомогою методу економічного аналізу здійснено організаційно-економічну характеристику підприємства. Для оцінки сучасного стану формування системи управління розвитком організаційної культури застосовувалися метод лінійно-функціонального аналізу та соціологічного опитування. Для відносної оцінки явищ, що відбуваються у процесі розробки моделі управління формуванням та розвитком організаційної культури використано метод порівняльної комплексної рейтингової оцінки.

Елементи наукової новизни одержаних результатів. У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено аспекти формування системи управління організаційною культурою торговельної мережі. До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать такі:

удосконалено: обґрунтування розвитку організаційної культури як об'єкту менеджменту;

дістало подальший розвиток:

- методичний підхід до оцінки репутаційного потенціалу торговельного підприємства;
 - алгоритм формування контентного механізму управління розвитком організаційної культури.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності торговельних мереж та регіонального ритейлу.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на VII науково-практичній студентській конференції, присвяченій 100-річчю Поліського національного університету «Партнерство бізнесу та університетів: міжнародний контекст», 24 листопада 2022 р., м. Житомир; VII Всеукраїнській науково-практичній конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу: від теорії до практики», 25 жовтня, 2022 р., м. Умань; Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів, студентів, присвяченій 100 річчю Поліського національного університету «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів», 6 грудня, 2022 р., м. Житомир.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в трьох наукових працях загальним обсягом 0,51 ум. друк. арк. 1) Роль організаційної культури в управлінні формуванням та реалізацією стратегії розвитку персоналу; 2) Формування потенціалу організаційної культури тов «траш» в умовах воєнного конфлікту; 3) Теоретичні аспекти маркетингового менеджменту організаційної культури підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 30 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 2-х таблиць та 3-х рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (32 найменування), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і поняття організаційної культури підприємства

Для того щоб коректно побудувати модель управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства, потрібно спочатку чітко визначитися з тим, що по суті являє собою ця культура, та на яких концептуальних засадах може проводитися її дослідження. Аналіз численних наукових джерел, в яких розкривається сутність поняття "організаційна культура підприємства", показав, що під ним, як правило, розуміють:

- сукупність переконань, відносин, норм і моделей поведінки та цінностей, які є спільними для всіх співробітників підприємства й створюють підґрунтя для їхньої діяльності [4, с. 4];
- систему виключно цінностей (як матеріальних, так і духовних), що прийняті всіма співробітниками, допомагають їм зрозуміти, для чого було створене підприємство, як воно працює і що для нього важливо, визначають унікальність характеру підприємства (організації) [6; с. 10-12];
- атмосферу чи соціальний клімат підприємства, образ мислення та спосіб дій, що засвоюють як "старі", так і нові співробітники підприємства, інтегрований набір базових уявлень, які було винайдено, випадково розкрито чи запозичено в результаті спроб вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції та які визнано гідними для закріплення й передачі новим поколінням працівників підприємства [7, с. 36].

На думку дослідників, не завжди актуальна організаційна культура є ефективною. Актуальна культура може лише «бути наявною» або не мати жодних результатів від її виконання. Організаційна культура вважається ефективною, якщо вона: є дійсно цінною і кожна дія фірми підвищує її

цінність (наприклад, як наслідок з високого рівня продаж та низьких витратах); має унікальні характеристики, які не мають спільного з організаційною культурою більшості компаній; є неповторною – жодна інша організація копіюючи культуру іншої компанії не зможе досягнути успіху [1, с. 66].

Щодо організаційної культури торговельного підприємства – її слід розглядати з позицій раціонально-прагматичного підходу. Разом з тим, зважаючи, що результати діяльності торговельного підприємства суттєво залежать не тільки від культури внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, так чи інакше пов'язаних з рухом товарів від постачальників на торговельне підприємство, а й від зовнішніх взаємовідносин зі споживачами (покупцями товарів), на які, у свою чергу, впливає культура організації продажів (реалізації товарів) та післяпродажного обслуговування, під організаційною культурою торговельного підприємства розуміють сукупність формальних і неформальних взаємовідносин, що складаються між співробітниками, партнерами (постачальниками та ін.) та клієнтами (споживачами послуг) цього підприємства, матеріальних і нематеріальних цінностей, правил та способів дій і комунікацій, які сформувалися на торговельному підприємстві під впливом факторів зовнішнього середовища і управлінської практики використання його внутрішнього потенціалу та опосередковано відображаються у показниках результативності та ефективності діяльності торговельного підприємства на ринку [3, с. 37].

Оцінку ефективності організаційної культури можна провести на основі критеріїв, які відображають головні аспекти її функціонування. Для багатьох організацій важливим є економічний результат діяльності. Проаналізувавши взаємозв'язок між організаційною культурою та фінансовими показниками можна зробити висновок, що при наявності ефективної культури працівники більш задоволені умовами праці і вірно вмотивовані для її результативного виконання. Як наслідок з цього,

економічні результати діяльності компанії зростають [12, с. 23]. Такі аспекти покладено у ціннісний кейс корпоративної культури корпорації Wal-Mart.



Рис. 1.1. Ціннісний кейс «Корпоративна культура Wal-Mart.

Джерело: [15].

1.2. Розвиток організаційної культури торговельного підприємства як об'єкт управління

Вектори впровадження організаційної культури ритейлу, що використовуються в системі прийняття управлінських рішень менеджменту торговельних мереж: аутсорсинг (виконання певних завдань або деяких бізнес-процесів сторонньою організацією, що зазвичай не є профільними для її бізнесу, проте необхідних для його повноцінного функціонування); бенчмаркінг (зіставлення результативності складових бізнесу організації з іншими організаціями в конкурентному середовищі та генерування пропозицій щодо поліпшення діяльності, а також розробка внутрішньокорпоративних стандартів порівняно з конкурентами); організаційне проектування (забезпечення максимального зближення

локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації в цілому); реорганізація (в т.ч. глобальне переформатування). Також використовуються процеси перетворення, перебудови, зміни структури та функцій підприємств, установ, організацій (злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення тощо); реструктуризація (управління структурними змінами під впливом зміни ринкової кон'юнктури, метою чого є підтримка оптимальної відповідності організаційно-функціональної моделі компанії та її стратегії (в першу чергу продуктової)).

Франчайзинг в організаційній культурі ритейлу здійснюється для передачі франчайзі на договірній основі та за винагороду на визначений строк або без зазначення такого: право використання торговельної марки, знаку обслуговування, фірмового (торгового) найменування, послуг, технологічного процесу, ноу-хау, комерційної інформації.

1.3. Механізм менеджменту організаційної культури торговельного підприємства

За раціонально-прагматичним підходом управління розвитком організаційною культурою є одним з центральних на підприємстві. Вирішення цієї проблеми пов'язують з керівниками-лідерами, менеджерами та організаційним ядром підприємства, які намагаються впливати (наприклад, шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень, стратегій) на базові цінності та уявлення, взаємовідносини між співробітниками, що сформувалися на підприємстві до цього часу. Беручи до уваги особливості саме такого підходу до організаційної культури підприємства, процес управління її розвитком доцільно автоматизувати, розробивши відповідну економіко-математичну модель [2, с. 12].

Під управлінням розвитком організаційною культурою торговельного підприємства розуміють цілеспрямований вплив на елементи (або компоненти) організаційної культури торговельного підприємства, що

здійснюється з метою забезпечення такого рівня організаційної культури цього підприємства, який дасть йому змогу досягти бажаних результатів діяльності на ринку. Під формуванням організаційної культури торговельного підприємства (тобто фактично під управлінням розвитком цієї культури на стадії створення торговельного підприємства та перших кроків становлення його організаційної культури) є сенс розуміти процес комбінування та поєднання різних елементів організаційної культури торговельного підприємства, що має узгоджуватися і за необхідності підпорядковуватися цільовим установкам діяльності та розвитку цього підприємства на ринку як у короткостроковій, так і в стратегічній перспективі [6, с. 39].

Беручи до уваги зазначене вище та розвиваючи ідеї Мейсона й Алана Рове щодо оцінювання та вибору організаційної культури в процесі стратегічного управління підприємством, пропонується управлінські рішення щодо розвитку (зміни) організаційної культури торговельного підприємства приймати на основі матриці "Важливість наявних елементів організаційної культури торговельного підприємства для його існування або подальшого розвитку – сумісність обраної торговельним підприємством стратегії з наявною організаційною культурою" (рис. 1.2).

		Сумісність обраної торговельним підприємством стратегії з наявною організаційною культурою	
		Низька	Висока
Важливість наявних елементів організаційної культури торговельного підприємства для його існування або подальшого розвитку	Висока	Зміна стратегії / внесення коректив у стратегію торговельного підприємства	Реалізація стратегії в межах наявної організаційної культури торговельного підприємства
	Низька	Зміна (від одного до всіх елементів) організаційної культури торговельного підприємства	Ігнорування (недоцільність) проведення змін у організаційній культурі торговельного підприємства

Рис. 1.2. Матриця для прийняття управлінських рішень щодо розвитку(зміни) організаційної культури в процесі стратегічного управління торговельним підприємством

Джерело: [7, с. 24].

Згідно з управлінськими рішеннями щодо розвитку організаційної культури торговельного підприємства мають прийматися виключно тоді, коли наявні елементи цієї культури є майже (або зовсім) неважливими для існування або подальшого розвитку підприємства та їх сумісність з обраною торговельним підприємством стратегією є низькою.

Висновки до розділу 1.

Організаційна культура розглядається у площині трактування цього поняття, як сукупності переконань, відносин, норм і моделей поведінки та цінностей, атмосфери чи соціального клімату підприємства. Під управлінням розвитком організаційною культурою торговельного підприємства розуміють цілеспрямований вплив на елементи (або компоненти) організаційної культури торговельного підприємства, що здійснюється з метою забезпечення такого рівня організаційної культури цього підприємства, який дасть йому змогу досягти бажаних результатів діяльності на ринку. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства розглядається у площині координацій на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розвиток організаційної культури як об'єкту управління на практиці досліджується з використанням стандартної методики наукових досліджень, зокрема – оцінка сучасного стану економічного потенціалу підприємства, в умовах якого розвивається об'єкт дослідження, аналіз основних проблем, що впливають на розвиток об'єкту – з метою виявлення чинників, що їх створюють.

ТОВ «ТРАШ» створено у 2016 р., основний вид діяльності – за КВЕД 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Організаційна структура ТОВ «ТРАШ» є типовою для розвиненої торговельної мережі, в яку входять материнська структура та мережа магазинів.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТРАШ».

Джерело: адаптовано за [9].

Аналіз динаміки операційних показників мережі вказує на тенденції її зростання, зокрема, за допомогою використання стратегій регіональної експансії (розширення географії розташування магазинів) та брендопросування – підвищення активності інформаційної підтримки бренду в мережі Інтернет та у місцях «фізичної візуальної доступності споживача». З використанням цих стратегій ТОВ «ТРАШ» планує розширити операційний рівень мережі із досягнення 30 % збільшення кількості магазинів у період 2021-2024 р.



Рис. 2.2. Прогноз розширення операційної мережі ТОВ «ТРАШ».

Джерело: [9].

Потенціалом для розширення мережі є стабільна ефективна діяльність ТОВ «ТРАШ», зокрема, в останні роки спостерігається помірне підвищення основних показників розвитку – у 2021 р. дохід склад 2,5 млрд грн (без ПДВ), торговий оборот мережі збільшився на 65 % порівняно з 2020 р.

Організаційна структура управління ТОВ «ТРАШ» формується у материнській структурі, яка є центром координації торговельного бізнесу цієї організації (рис. 2.1). Фіксація політики, правил і процедур здійснюється в організаційні документації – приписах, порядках, алгоритмах, які розробляються у центрі координації, поширюються на всі магазини мережі, а результати виконання оцінюються за допомогою поточного контролю виконання торговельної технології.

Операційні бізнес-сегменти ТОВ «ТРАШ» є системою розгалуженої структурно-технологічної взаємодії основного (торговельного) та інших видів бізнесу (орендного, логістичного, інформаційно-мережевого). Основний бізнес-сегмент представлений процесами транспортування товарів, розвантажування транспортних засобів, приймання товарів за кількістю та якістю, доставкою товарів у зону зберігання або в торговельний зал магазину, зберігання, підготовка товарів до продажу, переміщення товарів у торговельний зал, розташування і викладання в торговельному залі, розрахунок з покупцями, надання покупцям додаткових послуг технічного характеру – координується операційним офісом. Торговельна мережна лінія «Траш» є постачальником товарів для локальних та регіональних комерційних підприємств, діяльність координується комерційним департаментом.

Орендний сегмент координується регіональними менеджерами з розвитку, а критерії потенційних запитів знаходяться в межах величини загальної площі (300-700 м²), нижньоповерхових приміщень, можливістю підключення електромережі потужністю 60 кВт та організації зони розвантаження [9]. Орендарям пропонується площа від 1 м², зручна локація маркетів з великим потоком людей, лояльні умови оренди. Мережа ТОВ «ТРАШ» має виробничі приміщення, зокрема, у 27 маркетах виготовляється піца, розміщені кава-поїнти. На локальному рівні мережі, у магазинах означені координації адаптуються до умов конкретного місця продажу з відповідною моделлю його сегменту.

Магазин «ТРАШ» у м. Бердичіві відноситься до мережі ТОВ «ТРАШ», має середньооблікову чисельність працівників станом на 01.01.2022 року 13 осіб (додаток А, табл. 1). За останні 3 роки у магазині спостерігається позитивна динаміка до зростання обсягів реалізації (додаток А, табл. 2). Підприємство є рентабельним та прибутковим, в якому підтримується відповідність виробничих приміщень, будівель, обладнання санітарно-

гігієнічним нормам та вимогам нормативних документів у сфері торгівлі (виробництво, зберігання, продаж товарів, дотримання норм охорони праці).

2.2. Оцінка стану розвитку організаційної культури

В системі управління розвитком організаційної культури ТОВ «ГРАШ» активізуються компоненти координацій, що спрямовують процеси створення репутації шляхом активізації організаційної взаємодії персоналу, менеджерів стейкхолдерів, що зумовлює формування позитивного іміджу підприємства, стійкого підтримання репутаційної активності та забезпечує підвищення конкурентоспроможності в ритейлі. Основними інструментами забезпечення результативності цих процесів є інноваційні механізми операційного менеджменту та діджиталізація бізнес-простору (Додаток 2, табл. 3). В таблиці представлені результати авторського аналітичного дослідження сегментних варіацій розвитку організаційної культури ТОВ «ГРАШ» з проєкцією на магазин «ГРАШ» м. Бердичів, що було проведено при проходженні виробничої практики в магазині цієї мережі м. Бердичіва. Більшість постійних покупців ототожнюють магазин «ГРАШ» за критерієм «близько до дому». Опитування проводилося методами: 1) інтерв'ю (безпосередньо в магазині); 2) он-лайн опитника (на сайті магазину); 3) експертного опитування.

Таблиця 2.1

Процеси створення репутації магазину «ГРАШ» шляхом активізації організаційної взаємодії персоналу, менеджерів стейкхолдерів

Репутаційні активності	Персонал	Керівник	Стейкхолдери	Активні покупці
Аналіз асортименту (понад 3500 позицій локальних вітчизняних продуктів, імпорту)				
Кава-поїнт, каси самообслуговування				
Екологічні аспекти (LED-освітлення, енергоефективне холодильне обладнання, брендові екосумки, зниження споживання електрики, газу, води.				
Пільги для працівників – індичне страхування та				

обслуговування, спорт зал, організація мовних курсів				
Заохочення працівників – привітання з днем народження, щомісячний день імениника, привітання з професійними святами весіллями, днями народження дітей, екскурсії Україною				
Головні чинники, які допомагають мінімізувати ризики (основа корпоративної культури)				
Підвищення лояльності гостей				
Розширення мережі магазинів				
Своєчасні попереджувальні заходи щодо поширення ризиків				
Налагодження системи внутрішнього контролю за діяльністю керівних органів				
Відпрацювання технології в торгівлі й виробництві з урахуванням наведених ризиків				
Впровадження схеми розмежування повноважень та контролю з управління компанією				
Впровадження інноваційних інструментів моніторингу операційної діяльності та системи внутрішньої оперативної звітності				

Джерело: власні дослідження.

2.3. Проблеми управління формуванням та розвитком організаційної культури

В результаті дослідження ролі організаційної культури в реалізації стратегії розвитку персоналу ТОВ «ТРАШ» (мережі магазинів з торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами) встановлено, що з початком війни росії проти України на підприємстві відбулися зміни в мотивації персоналу – у пільгових програмах для персоналу залишилися: тренінги з програмного забезпечення (30 % від корпоративної програми курсу «Навчання та освіта персоналу»), програма медичного обслуговування зі знижками (30 % від корпоративної програми «Пільги для працівників»). Водночас, запрацювала програма «швидкої інформованості», за якою використовувався спеціальний контент інформування персоналу, створено чат-бот для швидкого реагування на зміни, як всередині торговельної мережі,

так і в комунікаціях із споживачами [9]. Це сприяло накопиченню досвіду роботи мережі в умовах воєнного конфлікту та активувало формування потенціалу організаційної культури, до складових якого додалися правила й процедури реакцій торговельної мережі на виклики, спричинені війною, набуття персоналом досвіду роботи в умовах воєнного конфлікту, а керівництвом – досвіду посилення соціальної відповідальності бізнесу перед персоналом та споживачами.

На засадах нових трендів організаційної культури ТОВ «ТРАШ» була уведена стратегія зниження ризиків та розроблена тактика її реалізації в режимі адаптації до ринків продовольства на різних територіальних сегментах України, зокрема, на прифронтових територіях. До функцій мережі додано: налагодження каналів постачання продукції із постійним моніторингом та внесенням змін; активізація зміни асортименту з наданням переваги товарам щоденного споживання; доповнення товарної групи товарами непродовольчої сфери першої необхідності в категорії «супутні товари»; участі у місцевих програмах підтримки терооборони, поліції, бійців ЗСУ (зокрема, безкоштовні кава й піца у маркетах з кава поінтами). Водночас, було здійснено перерахунок роздрібних цін на окремі категорії продуктів, а в ключі контенту маркетингової стратегії запроваджено акції на підтримку ЗСУ. Означені дії виконуються персоналом й не викликають зворотних негативних реакцій на додаткові координації з боку менеджменту мережі, а процес реакцій персоналу підлягає ретельному моніторингу та узагальненню, що дозволяє сформувати сегмент організаційної культури ТОВ «ТРАШ» в умовах війни.

Висновки до розділу 2.

Організаційна структура ТОВ «ТРАШ» є типовою для розвиненої торговельної мережі, в яку входять материнська структура та мережа магазинів. Аналіз динаміки операційних показників мережі вказує на тенденції її зростання, зокрема, за допомогою використання стратегій

регіональної експансії (розширення географії розташування магазинів) та брендопросування – підвищення активності інформаційної підтримки бренду в мережі Інтернет та у місцях «фізичної візуальної доступності споживача». Основними інструментами забезпечення результативності процесів підвищення конкурентоспроможності в ритейлі є інноваційні механізми операційного менеджменту та діджиталізація бізнес-простору.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ТОВ «ТРАШ»

3.1. Розробка моделі системи управління формуванням та розвитком організаційної культури

В процесі реалізації стратегії розвитку персоналу доцільно формувати спеціальні тактичні операції, координація яких відбувається у лінійних й функціональних підрозділах організації, зокрема – в адміністративних (бухгалтерська, фінансова, економічна, маркетингова, технологічна, кадрова, юридична, інженерна служби) та в операційних (підрозділи основного виробництва, допоміжні та інфраструктурні підрозділи). Вектори реалізації тактичних операцій залежать від управлінських рішень, які приймаються керівниками за результатами поточного контролю етапів реалізації стратегії в конкретний період часу. Зміна векторів є операціями, спрямованими на адаптацію різних організаційних технологій до умов зовнішнього середовища.

Використання технологій «управління змінами» в менеджменті організацій може спровокувати ситуацію опору змінам та саботажу персоналу. Для подолання негативних ситуацій реакцій персоналу на зміни та рішення креативного менеджменту корпорації вводять у практику формування та реалізації стратегій розвитку персоналу системи моніторингу реакцій персоналу на делеговані повноваження керівників, об'єктами яких стають дії (операції), що виконуються після координацій. За результатами моніторингу складається «карта реакцій», яку можна використовувати як аналітичну базу для формування організаційного потенціалу позитивних реакцій та розробки заходів з подолання негативних. Означне засвідчує необхідність використання в управлінні організацією сучасного інструментарію організаційної культури, зокрема – у формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Доцільно здійснювати розвиток організаційної культури як інноваційного інструментарію менеджменту, що використовується в системах функціонального управління та передбачає формування середовища адекватних реакцій на організаційні зміни та креативні координації. Особливість функцій організаційної культури проявляється у здатності їх «вбудовування» в традиційні функції менеджменту – планування, організацію взаємодії, мотивацію, контроль. До основних показників, які доцільно аналізувати в контексті вимірювання рівня розвитку організаційної культури відносять креативних проявів у досягненні показників, традиційних для торговельного підприємства (рис. 3.1.).

Щадя управління персоналом – постійний перегляд й оновлена правил та процедур об'єктно-суб'єктної взаємодії, моніторинг організаційних процесів з позицій виокремлення й фіксації реакцій, що приводять до ефективності, стають основою формування кодексу організаційної культури – переліку спеціальних правил та процедур, що застосовуються в організації. Відтак, кодекс організаційної культури може використовуватися при формуванні та реалізації стратегії розвитку персоналу.

Система показників ефективності діяльності роздрібних торговельних підприємств, адаптивних до технологій складання карти реакцій

№ з.п.	Показник	Розрахунок показника	Призначення показника
1	Відсоток зростання продажів, %	$(\text{Обсяг продажів відділу за день, грн.}) / (\text{Обсяг всіх продажів магазину за день, грн.}) \times 100\%$	порівняння ефективності роботи відділів, секцій, продажу груп товарів, продукції різних постачальників
2	Обсяг продажів на 1 м ² торгової площі, грн.	$(\text{Обсяг продажів, грн.}) / (\text{Торгівельна площа, м}^2)$	планування продажів і визначенні торгової площі, яку необхідно відвести під продаж певної групи товарів
3	Обсяг продажів на 1 м догонний довжини прилавка, грн.	$(\text{Обсяг продажів, грн.}) / (\text{Довжина прилавка, м})$	визначення просторового розміщення товару
4	Обсяг продажів за 1 транзакцію, грн.	$(\text{Валовий обсяг продажів, грн.}) / (\text{Кількість транзакцій, шт.})$	визначення рівня обслуговування покупців
5	Обсяг продажів за 1 годину роботи одного продавця, грн.	$(\text{Обсяг продажів, грн.}) / (\text{Кількість годин, год.})$	дослідження ефективності роботи продавців
6	Коефіцієнт конверсії, %	$(\text{Кількість покупців магазину, чол.}) / (\text{Кількість відвідувачів магазину, чол.}) \times 100\%$	порівняння отриманих результатів (у фінансовому вираженні) із загальним потоком клієнтів
7	Відсоток повернень, %	$(\text{Обсяг повернень товару за період, грн.}) / (\text{Обсяг продажу товарів за період, грн.}) \times 100\%$	контроль розміру втраченого прибутку компанії
8	Зарплато-місткість, %	$(\text{Розмір витрат на співробітників}) / (\text{Кількість продажів}) \times 100\%$	оцінка розміру витрат на персонал та загальної ефективності магазину

Рис. 1. Система показників ефективності діяльності роздрібних торговельних підприємств, адаптивних до технологій складання карти реакцій

Джерело: адаптовано до [5].

3.2. Інформаційне забезпечення управління розвитком організаційної культури

Сучасні аспекти досліджень розвитку діджитал-менеджменту як чинника формування організаційної культури торговельної мережі стосуються, в основному, розвитку інформаційних, діджиталізованих технологій у клієнтському середовищі, створення еціалізованих контентів сайтів, візуалізації діджитал-комунікацій при здійсненні управлінських технологій. Пропонується алгоритм розвитку системи діджитал-менеджменту ТОВ «ТРАШ» з використанням інструментарію трансформації знань, розроблений в Поліському національному університеті, який є адаптивним до інших галузей та видів діяльності.:

1) розробка керівником програми досягнення цілей та формування створення структури діджитал-менеджменту (перспективи організації перетворення матеріальних та інтелектуальних ресурсів, зокрема, створення та підтримка сайту організації, сторінок у соціальних мережах, фіксація змін діджитал-контактного профілю організації), що потребує спеціальних координацій моніторингу стейкхолдерського середовища та аналізу його результатів [13, с. 8]; 2) розвиток системи моделювання технологій інноваційного рітейлу з урахуванням індивідуальних потреб покупців; 3) впровадження механізмів он-лайн замовлень та розрахунків за послуги з використанням традицій он-лайн торгівлі [13, с. 9]. .

Організаційний потенціал є основною передумовою формування інформаційного забезпечення управління розвитком організаційної культури торговельної мережі та містить: ресурси діджитал-менеджменту, управління знаннями, організаційної взаємодії, делегування повноважень на засадах з використанням креативу у прийнятті управлінських рішень для підтримки активного середовища стейкхолдерів рітейлу та мережі в цілому.

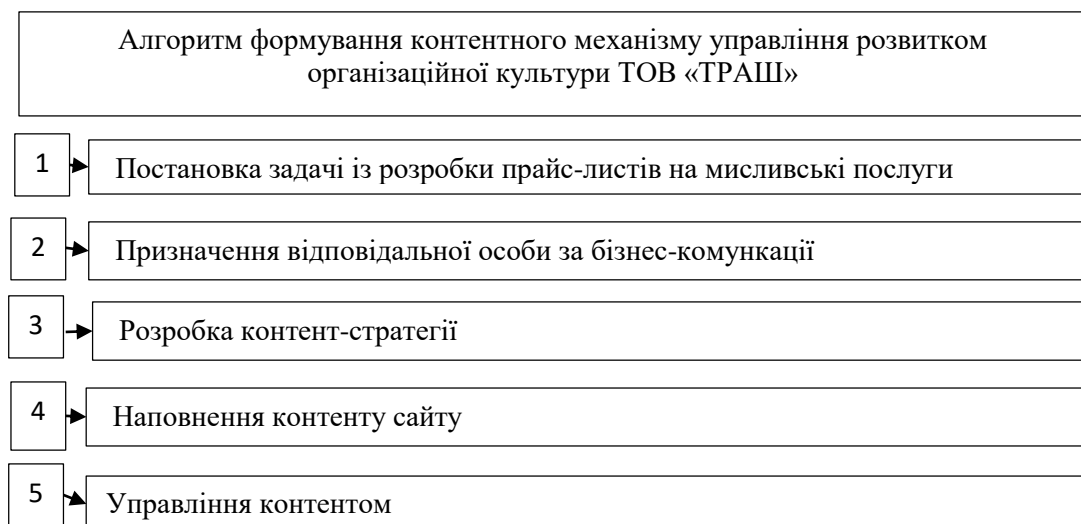


Рис. 3.1. Потенціал діджитал-менеджменту організаційної культури ТОВ «ТРАШ»

Джерело: власні дослідження.

Висновки до розділу 3.

Система управління формуванням та розвитком організаційної культури ТОВ «ТРАШ» складається із комплексу взаємопов'язаних складових, цілісність якої забезпечується управлінськими рішеннями, орієнтованими на організаційні зміни. Для подолання негативних ситуацій реакцій персоналу на зміни та рішення креативного менеджменту корпорації пропонується увести у практику формування та реалізації стратегій розвитку персоналу системи моніторингу реакцій персоналу на делеговані повноваження керівників, об'єктами яких стають дії (операції), що виконуються після координацій. Основною передумовою формування системи діджитал-менеджменту організаційної культури є організаційний потенціал, що включає й ресурс діджитал-менеджменту та організаційної взаємодії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Організаційна культура – це атмосфера чи соціальний клімат підприємства, образ мислення та спосіб дій, що засвоюють як "старі", так і нові співробітники підприємства, інтегрований набір базових уявлень, які було винайдено, випадково розкрито чи запозичено в результаті спроб вирішення проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції та які визнано гідними для закріплення й передачі новим поколінням працівників підприємства.
2. Системність формування організаційної культури торговельного підприємства, як об'єкта управління здійснюється на засадах використання аутсорсинг бенчмаркінг генерування пропозицій щодо поліпшення діяльності, забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями організації

- в цілому, злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення та перетворення.
3. Під управлінням розвитком організаційною культурою торговельного підприємства розуміють цілеспрямований вплив на елементи (або компоненти) організаційної культури торговельного підприємства, що здійснюється з метою забезпечення такого рівня організаційної культури цього підприємства, який дасть йому змогу досягти бажаних результатів діяльності на ринку.
 4. Організаційна культура ТОВ «ТРАШ» формується на засадах регіональної експансії (розширення географії розташування магазинів) та брендопросування – підвищення активності інформаційної підтримки бренду в мережі Інтернет та у місцях «фізичної візуальної доступності споживача». Механізми – фіксація політики, правил і процедур здійснюється в організаційні документації – приписах, порядках, алгоритмах, які розробляються у центрі координації, поширюються на всі магазини мережі, а результати виконання оцінюються за допомогою поточного контролю виконання торговельної технології.
 5. Стратегічними перспективами розробки моделі системи управління формуванням та розвитком організаційної культури ТОВ «ТРАШ» є використання технологій «управління змінами» в менеджменті, формування «карти реакцій», постійний перегляд й оновлення правил та процедур об'єктно-суб'єктної взаємодії, моніторинг організаційних процесів з позицій викоремлення й фіксації реакцій, що приводять до ефективності, стають основою формування кодексу організаційної культури – переліку спеціальних правил та процедур, що застосовуються в організації.
 6. Пропонується алгоритм розвитку системи діджитал-менеджменту ТОВ «ТРАШ» з використанням механізму делегування повноважень: та містить: ресурси діджитал-менеджменту, управління знаннями,

організаційної взаємодії, делегування повноважень на засадах з використанням креативу у прийнятті управлінських рішень для підтримки активного середовища стейкхолдерів ритейлу та мережі в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аніщенко В. О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/В.О.Аніщенко. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3(93). С.64-72.
2. Бала О. Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Л. 2011. № 682. С.11- 15.
3. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.
4. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія]. Л. : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. Політехніка", 2009. 276 с.
5. Їсти хочеться всім: локальні торгові мережі тіснять великих гравців
Джерело: <https://rau.ua/novyni/lokalni-torgovi-merezhi/> (дата звернення 21.11.2022).
6. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. -Дніпропетровськ, ДДФА. 2011. 166 с.
7. Воронкова А. Е., Бабяк М. М., Коренев Е. Н. Корпорації: управління і культура. За ред. докт. екон. наук, професора А. Е. Воронкової. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.
8. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. Електронне наукове фахове видання

«Ефективна економіка». URL: <http://www.Economy.nayka.co.ua/?op=1&z=63> (дата звернення 03.11.2022 р.).

9. Офіційний сайт ТОВ «ТРАШ». URL: <https://thrash.ua/> (дата звернення 03.11.2022 р.).

10. Програмний РРО для мережевого ритейлу має свою специфіку: кейси впровадженнь ПРРО FS iNNOVATE! від SystemGroup. URL: <https://retailers.ua/uk/news/tehnologii/12995-programmnyi-y-rro-dlya-setevogo-riteyla-imeet-svoyu-spetsifiku-keysyi-vnedreniy-prro-fs-innovate-ot-systemgroup> (дата звернення 03.11.2022 р.).

11. Суторміна В.М., Федосов В.М., Рязанова Н.С. Фінанси зарубіжних корпорацій. К.: Либідь, 2015. 247 с.

12. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : колективна монографія. За ред. В. В. Лісци, В. І. Місюкевич, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

13. Формування системи діджитал-менеджменту в умовах ТОВ «СМГ Лісомир». Кваліфікаційна робота на здобуття ОС Магістр. Поліський національний ніверситет. Житомир, 2022. 34 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/12799/1/Borisevich_VV_KR_073_2021.pdf (дата звернення 29.11.2022).

14. Corporate Culture Definition: Characteristics and Importance Explained. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>. (дата звернення 29.10.2022 р.).

15. Machado C., Davim J. P Creativity Models for Innovation in Management and Engineering. Release Date: May. 2022. 330 p.

16. Deshpande R., Frederick E. Webster. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Доступно з: <https://www.jstor.org/stable/1251521> (дата звернення - 05.10.2022).

17. Understanding and Developing Organizational Culture. Доступно з: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and->

samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx
(дата звернення - 13.10.2022).

18. Hampton D. R. Organizational behavior and the practice of management.

D. R. Hampton. USA : Harper Collins Publishers Inc., 1987. 1020 p.

19. What are the signs of “good” corporate culture? What are some red flags when there’s a bad culture? URL :

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/04/driving-corporate-culture-from-the-top.pdf> (дата звернення 11.11.2022 р.).