

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу денної форми навчання

Анастасії РЕЗНІЧЕНКО

Науковий керівник:

доцент, кандидат економічних наук

Марія ВІНІЧУК

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Наталія НАКОНЕЧНА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2025р., протокол № __

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ КОПИТКО М.І.

(підпис)

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

РЕЗНІЧЕНКО А.О. Формування організаційної культури підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет Внутрішніх справ, МВС, Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питання формування і розвитку організаційної культури підприємства, що є одним з ключових чинників успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. У першому розділі роботи розглянуті теоретичні аспекти організаційної культури, як об'єкту менеджменту. У другому розділі проведено аналіз стану організаційної культури в ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» та встановлено деякі недоліки. Результатом дослідження стали рекомендації щодо вжиття відповідних заходів, які можуть мати вплив на підвищення ефективності роботи підприємства.

Ключові слова: організаційна культура, формування організаційної культури, цінності, місія, артефакти.

ANNOTATION

REZNICHENKO A.O. Formation of Organizational Culture Enterprises – Manuscript.

A research paper submitted for the Bachelor's degree in specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs, Lviv, 2025.

This qualification paper is dedicated to the study of the formation and development of organizational culture, which is one of the key factors for the successful operation of an enterprise in the modern economy. The first chapter of the work examines the theoretical aspects of organizational culture as a management object. The second chapter analyzes the state of organizational culture at LLC "BUSINESS PROFIT CONSULT" and identifies certain shortcomings. The results of the study include recommendations for necessary measures that could influence the improvement of the enterprise's performance.

Key words: organizational culture, formation of organizational culture, values, mission, artifact.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Організаційна культура підприємства як об'єкт менеджменту	7
1.2. Механізм формування організаційної культури підприємства	17
1.3. Особливості формування організаційної культури підприємства в сучасних умовах	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»	40
2.2 Аналіз стану організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»	45
2.3 Рекомендації та пропозиції щодо покращення організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»	59
Висновки до розділу 2	62
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація підходів до управління суб'єктами господарювання на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, визначає необхідність постійного перегляду традиційних підходів до організаційної культури підприємства, що дає можливість застосовувати її як дієвий механізм адаптації підприємства до зовнішнього середовища, інтеграції внутрішнього середовища та ідентифікації працівників і підприємств в цілому, як окремих суб'єктів в умовах постійних змін суспільства і економіки в цілому. Тому поглиблення теоретичних засад і практичних аспектів формування організаційної культури підприємств з точки зору до їх адаптації сучасним потребам бізнесу заслуговує особливої уваги та визначає її актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування організаційної культури підприємства досліджують багато зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: Арнольд М., Шейн Е., Дюк О., Хенді Ч., Куїнн Р., Девіс К., Камерон К., Робінс С., Захарчин Г., Зелінська Г., Андрусів У., Баннікова К., Никифорова В., Лепейко Т., Полянська А., Столярчук Ю., Хомич І., Харчишина О., Баркова К., Монастирський Г. та ін.

Мета дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень сутності організаційної культури та процесу її формування, аналізі стану організаційної культури на досліджуваному підприємстві та розробці пропозицій і рекомендацій з покращання організаційної культури підприємства.

Завдання дослідження. Відповідно до поставленої мети розглянути і вирішити наступні завдання:

- обґрунтувати сутність, місце та функції організаційної культури підприємства;
- розкрити механізм формування організаційної культури підприємства;
- розглянути типи організаційної культури підприємства;

- проаналізувати особливості формування організаційної культури підприємства в сучасних умовах;
- здійснити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати стан організаційної культури на досліджуваному підприємстві та запропонувати рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних питань та практичних аспектів формування організаційної культури підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань в роботі було застосовано такі загально-наукові та спеціальні методи і способи дослідження: історичний метод – для виявлення передумов формування організаційної культури; метод структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження; метод морфологічного аналізу – для виявлення сутності понять «організаційна культура» і «формування організаційної культури»; метод аналізу і синтезу – для виявлення складових організаційної культури; методи статистичного аналізу – для дослідження сучасного стану організаційної культури на підприємстві; графічний метод – для унаочнення основних теоретичних та практичних положень роботи; методи спостереження, статистичні прийоми було використано для оцінювання ефективності організаційної культури підприємства та аналізу теоретико-методичних засад діагностики організаційної культури.

Практичне значення роботи і результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій та пропозицій щодо покращання організаційної культури досліджуваного підприємства. Пропозиції були скеровані керівництву підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, два розділи (теоретичний і аналітичний), список використаних джерел (32 найменування

на 3 сторінках), додатки. Загальний обсяг роботи складає 76 сторінок, 14 таблиць, 18 рисунків, 2 додатки. У процесі виконання роботи було опрацьовано 32 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційна культура підприємства як об'єкт менеджменту

В сучасних умовах глобалізації та інтеграції суспільства та економік важливого значення набуває питання врахування впливу поведінки окремих індивідів в умовах постійних та невизначених змін у всіх сферах суспільства та економіки. Світ став менш стабільним та більш змінним. Тому завдання менеджерів - бачити майбутнє до того, як воно настало, і раніше, кого б то не було, підкреслюють американські вчені в галузі управління Г. Хемел і К. Прахалад. Майбутнє слід шукати на перетині змін технологій, стилів життя, державного регулювання, демографії та геополітики. Реаліями бізнесу 21 століття є невизначеність, турбулентність і динамізм, зазначають вчені Гольцберг М. А. та Хасан-Бек Л. М.

В цих умовах підприємства та організації повинні бути гнучкими і знаходитись в постійній трансформації. Велика кількість підприємств зараз усвідомили, що досягнення успіху неможливе без урахування людського фактору та певних «прихованих» механізмів організаційного середовища, які об'єднують колектив в єдину команду і сприяють спільній роботі для досягнення загальної мети. Згідно з твердженням Е.Шейна [1], в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура і її особливості, як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожної організації. Дослідження організаційної культури Е.Тейлором довели, що світова теорія і практика управління почали розвиватись в рамках гуманістичного підходу до організацій та управління людьми в ній, де головним завданням управління є адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної

культури. Організаційна культура надає керівникам спеціальну систему розуміння, робить щоденне управління працівниками мотивованим і зрозумілим. Тому ефективність управління сучасним бізнесом визначається досягнутим рівнем його організаційної культури.

Проведена оцінка сучасного стану організаційної культури в Україні Мірошніченком Ю. та Золотоверховою А. засвідчує, що 55% сучасних українських управлінців вважають, що організаційна культура повинна бути на підприємстві; 35% визнають необхідність в ній, але на неї не бракує часу та ресурсів; 25% вважають організаційну культуру не доцільною. При цьому 40% підприємств організаційну культуру намагаються впровадити з використанням іноземного досвіду [2].

Відправним кроком забезпечення ефективного формування організаційної культури підприємства і управління нею є чітке розуміння сутності цього терміну. Перші визначення культури організації почали з'являтися в другій половині 20 століття. Організаційна культура, як зазначено в короткому енциклопедичному довіднику з соціології під редакцією В. І. Воловича, це специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. Організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу організувати всі підрозділи і окремих індивідів на спільні цілі, тобто досягти єдності колективу задля підвищення продуктивності праці, запобігання конфліктів, забезпечення дієвості моральних стимулів [3].

Розвиток теорії і практики менеджменту за останні двадцять-тридцять років сприяє тому, що організаційна культура набула статусу вагомий складової системи управління, в результаті цього у науковій літературі з'явилося багато праць, публікацій на цю тему, зокрема щодо категорії «організаційна культура». Як зарубіжні, так і українські вчені та науковці не мають абсолютно однакових поглядів та підходів з цього питання.

Окремі визначення організаційної культури з точки зору різних науковців наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення організаційної культури

№ за/п	Автор	Формулювання визначення
1	Е. Шейн [1 с. 31-32]	«Система колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність, і тому розглядаються як цінність, і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття мислення і відчуття відносно названих проблем»
2	Г. Захарчин [6, с.7]	«Система взаємовідносин, які склались в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії»
3	Харчишина О. В. [7, с.151]	«Організаційна культура – це базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає імпліцитну (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та експліцитну (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд, складові)»
4	Ніконенко Л.В [8,с. 25]	«Організаційна культура - сильний стратегічний інструмент, який дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників»
5	Монастирський Г.Л. [9,с.230]	«Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймається членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій»

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 6-9]

Підсумовуючи розглянуті вище тлумачення, можна трактувати організаційну культуру організації як складне соціальне явище, що виступає

основним елементом внутрішнього середовища, який формується як результат цілеспрямованого впливу керівництва та еволюційного розвитку організації, об'єднує її працівників та визначає напрямки їх поведінки.

Наступним етапом дослідження організаційної культури, як об'єкту менеджменту є визначення її структури.

Попри наявність різних наукових поглядів на структуру організаційної культури, більшість дослідників вважають, що організаційна культура містить імпліцитну і експліцитну складові. Більшість науковців організаційну культуру поділяють на три рівні, які зв'язані між собою у певній послідовності. Таке трактування ґрунтується на розробках Шейна Е., відомого фахівця з організаційної культури.

Шейн Е. запропонував і обґрунтував наступні рівні організаційної культури:

- 1 рівень – базові уявлення (несвідомі, самоочевидні переконання, на яких базуються цінності і поведінка персоналу);
- 2 рівень – проголошувані цінності, правила і етика поведінки, які виражаються у стратегіях, цілях, філософії, баченні і дають змогу досягти організаційної ефективності;
- 3 рівень – артефакти, тобто очевидні процеси, структури, ознаки.

Визначення, сформульованого Шейном Е. підходу до аналізу організаційної культури, можна зобразити на рис.1.1

За трактуванням Шейна Е., всі рівні організаційної культури є рівнозначні, послідовно пов'язані між собою, перший з яких (базові уявлення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів: перші два рівні є невидимою частиною культури, а третій – видимою. Дослідження і пізнання організаційної культури починається з поверхневого рівня (артефактів), який включає в себе всю різноманітність видимих зовнішніх фактів та явищ організації: будову її фізичного середовища, технологію, її стиль, втілений в одязі, дизайні приміщень, правилах поведінки, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про організацію, оприлюднених переліках

цінностей, ритуали, традиції організації, символи та ін. Тобто, все те, що можна сприйняти і відчувати за допомогою органів почуттів. Однак, ті складові, які легко виявляються на цьому рівні, не завжди можна правильно зрозуміти, тобто їх можна описати, але спираючись лише на зовнішній опис, неможливо визначити, що означають ті чи інші явища для даної групи, і взагалі, чи вони відображають важливі припущення, що лежать в основі культури.

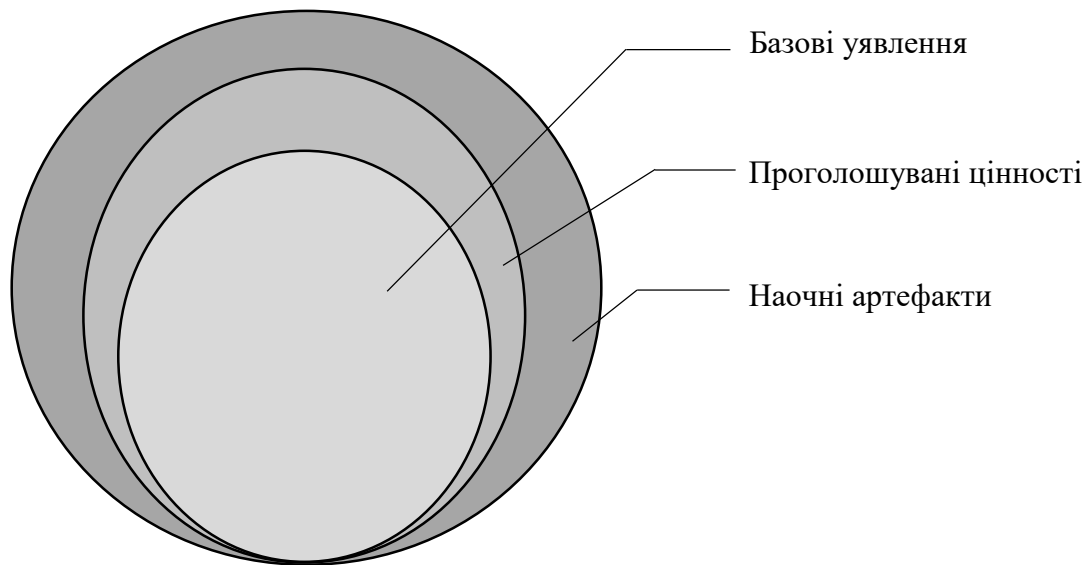


Рис. 1.1 Рівні організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

Для глибшого розуміння організаційної культури, слід зачепити другий, підповерхневий рівень. На цьому рівні аналізуються цінності, переконання і вірування, які розділяються усіма членами організації залежно від того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові, та інтерпретують зміст першого рівня. Усвідомлення цих цінностей і вірувань є свідомим процесом і залежить від бажання людей.

Третій рівень, так званий «глибинний» охоплює базові (фундаментальні) цінності, які часто залишаються поза свідомим сприйняттям навіть самих членів організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Серед цих прихованих і прийнятих на віру припущеннях, що спрямовують поведінку

спіпрацівників в організації і допомагають їм сприймати артефакти, Е.Шейн виділив ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, загальне ставлення людини до роботи і людей. Вчений також запроваджує поняття «культурного ядра», під яким розуміє колективну свідомість організації. Це «культурне ядро» є основою організаційної культури та визначає її характер, оскільки відзначається високою стабільністю. Саме ці фундаментальні уявлення і переконання визначають ставлення співробітників один до одного і до їхньої професійної діяльності.

Виділення описаних Е.Шейном рівнів організаційної культури можна вважати найважливішим етапом в дослідженні організаційної культури, так як йому вдалося не лише класифікувати якісно відмінні елементи на групи, але і встановити між ними ієрархічні зв'язки. Модель організаційної культури за Е.Шейном представлена на рис.1.2.

Різні вчені, як зарубіжні, так і українські, деталізують ці рівні та виокремлюють більшу кількість елементів організаційної культури. Такий підхід, на мою думку, є досить дискусійним.

Дуже важливе місце у забезпеченні ефективності формування організаційної культури мають її функції, тобто призначення. З цього питання також існують розбіжності вчених і практиків у визначеннях, систематизації та виокремленні окремих функцій, а саме:

1. Наявність великої кількості функцій організаційної культури, які в багатьох випадках призводять до їх ототожнення за змістом і сутністю;
2. До функціональних аспектів організаційної культури нерідко відносять її властивості, складові та вплив на персонал;
3. Узагальнення змісту окремих функцій організаційної культури в іншій. Виокремлення значної кількості функцій ускладнює процес розуміння загального призначення організаційної культури та знижує ефективність управління нею на підприємствах.
4. Узагальнення змісту окремих функцій організаційної культури в іншій. Виокремлення значної кількості функцій ускладнює процес розуміння

загального призначення організаційної культури та знижує ефективність управління нею на підприємствах.



Рис.1.2 Модель організаційної культури [1.с.36]

На мою думку, слід спиратись на класичне розуміння функцій як призначення та сутність організаційної культури, сформовану Шейном Е. [1].

За призначенням, організаційна культура повинна виконувати три функції (рис. 1.3).

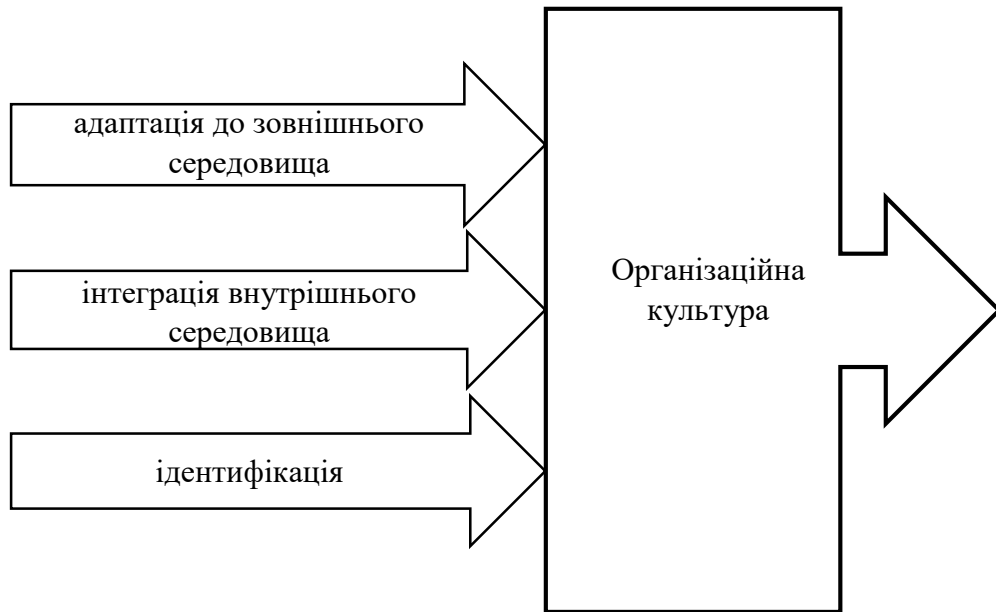


Рис.1.3 Функції організаційної культури

Джерело: складено автором за матеріалами [1, с.13]

Адаптаційна функція організаційної культури полягає в її здатності забезпечувати пристосування підприємства до зовнішнього середовища. Виконуючи цю функцію, організаційна культура має спрямовувати як окремих працівників, так і організацію загалом на врахування особливостей управлінських рішень, динамічності зовнішніх умов – економічних, соціальних, політичних та конкурентних та необхідності адаптації до них.

Функція інтеграції внутрішнього середовища полягає в призначенні організаційної культури у взаємоузгодженні, згладжуванні та нейтралізації конфліктів, взаємному обміні та адаптації всіх членів колективу (працівників, структурних підрозділів). Загалом ця функція фокусується на внутрішньому середовищі колективу, при чому згладжування і нейтралізація конфліктів здійснюється за рахунок регулюючої ролі організаційної культури.

Більш детальний аналіз функцій організаційної культури, що визначається зовнішнім середовищем та внутрішнім середовищем організації наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз функцій організаційної культури

	Функція	Зміст функції
Функції, що відповідають внутрішньому середовищу	Мотиваційна	спрямована на стимулювання працівників до підвищення ефективності їхньої трудової діяльності
	Орієнтуюча	скеровує діяльність підприємства та його працівників у потрібному напрямку
	Функція управління якістю	створює умови для покращення рівнів якості продукції та послуг
	Освітня та розвиваюча	забезпечує професійне зростання та формування ціннісних орієнтацій персоналу
	Адаптивна	полегшує процес взаємної адаптації співробітників до вимог і умов організації
	Інтегруюча	дає можливість відчувати себе одним з членів організації
	Регулююча	нормалізує неформальні правила роботи в колективі
	Функція заміщення	сприяє економії витрат на управління завдяки встановленню альтернативних механізмів управління
	Безпекова	створює бар'єр для проникнення негативних цінностей, характерних для зовнішнього середовища
Функції, що відповідають зовнішньому середовищу	Функції орієнтації на споживача	відображає цілі, потреби, зацікавленість споживачів в елементах культури
	Функції регулювання партнерських відносин	впливає на правила взаємин з партнерами, сприяє формуванню моральної відповідальності перед ними
	Функції пристосування до потреб суспільства	сприяє вивченню та формуванню найвигідніших умов для діяльності підприємства для пристосування до правил суспільної гри

Джерело: складено автором за матеріалами [10; 16; 17]

Сутність функції ідентифікації полягає в призначенні організаційної культури сприяти формуванню у працівників світогляду та глибокого розуміння своєї належності до підприємства як невід'ємної частини єдиного цілісного механізму. Таке усвідомлення настає тоді, коли традиції, ритуали, мова, спілкування, культура, звичаї, потреби підприємства співпадають з власними інтересами працівника і вони хочуть їх відстоювати, втілювати в життя. Ідентифікація досягається шляхом створення та застосування відповідних артефактів, представлених цінностей та базових уявлень організаційної культури.

Розглядаючи місце організаційної культури підприємства в світовому культурному просторі, спираючись на визначення місця етики бізнесу, виокремлюють чотири підпорядковані рівні дії організаційної культури підприємства:

1. Світовий рівень (гіпернорми) – норми вищого рівня, що базуються на загальнолюдських цінностях та визначені в «Принципах міжнародного бізнесу» – всесвітньому етичному кодексі, прийнятому в 1994 році;

2. Національний рівень (національні норми) – норми макрорівня національної економіки;

3. Галузевий рівень (галузеві норми) – норми встановлені за видами економічної або професійної діяльності (наприклад Кодекс професійної етики адвокатів);

4. Корпоративний рівень (корпоративні норми) – норми макрорівня, встановлені в межах окремого підприємства (наприклад Кодекс корпоративної етики).

Гіпернорми превалюють по відношенню до національних, галузевих і корпоративних норм, кодексів, правил.

Організаційна культура сприяє: зменшенню рівня колективної невизначеності; зрозумілості очікування членів організації від організації; забезпеченню цілісності колективу (за рахунок ключових норм і цінностей, що поділяються всіма членами організації); формуванню почуття належності

організації і відданості загальній справі. Організаційна культура пропонує єдину для всіх співробітників зрозумілу систему визначень, що є основою спілкування і взаєморозуміння. Якщо ці функції виконуються неналежно, культура може суттєво вплинути на рівень організації.

Таким чином обґрунтуванням сутності організаційної культури, як складного соціального явища, що відображає взаємовідносини на підприємстві на основі прийнятих цінностей, уявлень та норм поведінки, її структури за рівнями (базові уявлення, представлені цінності і артефакти) та видами, прийняття її функцій (адаптація до зовнішнього середовища, інтеграція внутрішнього середовища та ідентифікація) сприяє формуванню та усвідомленню організаційної культури, як об'єкту менеджменту в практичному напрямку, що створює можливість її використання як дієвого механізму підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Механізм формування організаційної культури підприємства

Метою формування організаційної культури підприємства є забезпечення єдності колективу, підвищення ефективності роботи, дієвості моральних стимулів і запобігання конфліктів.

Формування організаційної культури підприємства відбувається в часі і просторі і, відповідно, підвладне дії часово-просторовим законам.

Попри специфіку кожної організації у виборі механізму організаційної культури, існують обов'язкові етапи цього процесу. Поетапний механізм формування організаційної культури підприємства представлений на рис. 1.4.

Процес розвитку організаційної культури підприємства є безперервним, оскільки змінюється сам світ, змінюються цінності, з'являються нові виклики і тенденції, які неминуче зачіпають організаційну культуру.



Рис. 1.4. Механізм формування організаційної культури підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [4, 32]

Зміна й розвиток організаційної культури підприємства відбувається в наступних випадках:

- за умови зміни зовнішнього середовища, навіть окремих факторів, що мають суттєвий вплив на організаційну культуру;
- у випадку виходу організації на міжнародний ринок;
- у випадку реорганізації організації, наприклад злиття, об'єднання, виділення, тощо;
- відповідно до стадії життєвого циклу організації, тобто під час переходу одного стану в інший;
- у випадку зміни керівного складу чи визнаних лідерів організації.

За умов суттєвих змін у зовнішньому середовищі організація повинна пристосувати свою культуру або окремі її елементи, щоб уникнути суперечностей між цінностями, які пропонує зовнішнє середовище, і внутрішнім середовищем. Зовнішні фактори є проявом зовнішнього середовища і тому відчутно впливають як на організаційну культуру, так і на організацію в цілому.

Зовнішнє середовище включає політичні, економічні, екологічні, технологічні та соціальні події чи напрямки, які можуть вплинути на бізнес безпосередньо чи непрямо. Зворотній зв'язок, потрібний для внесення змін, відбувається власне через організаційну культуру, і як результат, здійснюється пристосування організаційної культури до зовнішнього середовища, що змінилося, а це, відповідно, змусить проведення змін в різних напрямках діяльності організацій.

Зміни і розвиток організаційної культури неминучі під час виходу організації у глобалізований простір, міжнародний ринок, де зустрічаються різні культури і стереотипи поведінки і необхідний діалог культур.

У випадку об'єднання компаній з різними організаційними культурами необхідний відповідний термін і значні зусилля для поєднання різних цінностей, і в перспективі формування нової культури. Певні складнощі виникатимуть під час формування культури в організації, де працюють люди

різних національностей чи віросповідання з огляду на різні світогляди й культурні цінності.

Зміна керівництва, власників чи авторитетних лідерів, також зумовить зміни в організаційній культурі відповідно до нової стратегії менеджменту.

Ефективність зміни організаційної культури відбуватиметься за умови дотримання певних правил, зокрема:

- морально-психологічна підготовка працівників до змін;
- переоцінка організаційних цінностей і загальна згода всього колективу до зміни організаційної культури;
- поетапність змін;
- поступовість, але системність впровадження новацій;
- узгодження нововведень із базовими елементами організаційної культури та їх інтеграція в структуру організаційної культури.

Необхідною умовою розвитку організацій є існування різноманітних, і навіть протилежних елементів і сил, присутніх на підприємствах. Така різноманітність елементів системи та зв'язків між ними посилюють їхню єдність, взаємозв'язок і взаємодію. Тобто, складніша і досконаліша система передбачає вищий рівень організаційної культури, який розвиває соціальну відповідальність організації. Синергетичний підхід формування і розвитку організаційної культури проявляється через встановлення та посилення взаємозв'язку і взаємодії елементів соціально-економічної системи, наприклад, структурних підрозділів організації. Але для ефективної співпраці необхідно, щоб весь персонал був обізнаний із організаційними процесами, функціями, специфікою роботи всіх структурних підрозділів організації, що досягається завдяки концепцій, орієнтованих на процес, тобто реінжиніринг.

Зміна вектору розвитку організації обумовлює її перехід у якісно новий стан, зміну соціально-економічної системи за такими трьома взаємозалежними аспектами: функціональному, елементному, організаційному. Функціональний аспект пов'язаний із формуванням принципово нового складу функцій і завдань кожного керівника і виконавця,

для виконання яких необхідне елементне забезпечення (матеріальні, трудові і т. д. ресурси). А організаційний аспект передбачає складання наказів та розпоряджень про формування спеціальних організаційних структур для реалізації завдань та функцій з формування і розвитку організаційної культури. Крім того, змінюється мета і критерії досягнення цілей системи.

Формування і розвиток організаційної культури підприємства з позиції реінжинірингу повинні відбуватись як єдиний комплексний процес, який охоплює різні напрямки діяльності, такі як:

- управління кадрами;
- формування культури виробництва;
- способи і форми спілкування з клієнтами, споживачами при реалізації товарів чи послуг;
- структуру управління (який її тип, ступінь підпорядкування);
- зовнішні і внутрішні комунікації, тощо.

Весь складний процес формування і розвитку організаційної культури, що стосується всіх напрямків діяльності організації, її підрозділів і працівників, повинен бути єдиним.

Процес формування, розвитку і змін організаційної культури підприємства відбувається відповідно до життєвого циклу організації. На кожному етапі виникають проблеми культурного поля, що вимагає пошуку відповідних механізмів їх вирішення. Ці цикли передбачають такі важливі етапи організації: створення організації та початок її розвитку, діяльність організації (середина життя організації), розквіт, стабільність і занепад організації.

Розглянемо зв'язок життєвих етапів організації та її культури.

На етапах створення і формування організації формується її організаційна культура відповідно до місії і стратегії розвитку організації. Базові цінності культури будуть закладатися авторитетними лідерами, керівником організації чи власником. Взаємозалежність між базовими

цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин і поколіннями менеджерів дуже велика.

На етапі формування організації, в середині її життєвого циклу, коли виникають нові тенденції і впливи, культура починає урізноманітнюватися і керівникам необхідно вирішувати, які саме елементи культури слід змінювати. На цьому етапі організаційна культура вже вплетена в площину життєдіяльності організації.

На етапі зрілості та занепаду культура частково набуває дисфункціонального характеру, поступово втрачає свій потенціал активатора розвитку, тому вимагає змін, що відповідають викликам часу.

Співвідношення стадій життєвого циклу організації і механізму зміни її культури представлено в таблиці 1.5

Зміст механізму зміни організаційної культури наведений в таблиці 1.5, наступний.

Природна еволюція залежить від масштабності змін в організаційній культурі. Вона може мати частковий або загальний характер.

Таблиця 1.5

Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни організаційної культури

Стадії життєвого циклу організації	Механізм зміни ОК
Створення організації і початок її розвитку	- природна еволюція - самозміна за допомогою організаційної терапії - розвиток ОК за допомогою носіїв культури
Стадія зростання, середина життєвого циклу організації	- зміни завдяки наявності субкультур - планові зміни та організаційний розвиток - впровадження інновацій
Процвітання та занепад організації	- зміни за допомогою нових лідерів - зміни через конфлікти чи поширення міфів - повне перетворення - переконання вимушене - руйнування і відродження

Джерело: складено автором за матеріалами [18, с.121]

Суть природної еволюції та характеристика її складових подана на рис. 1.6.

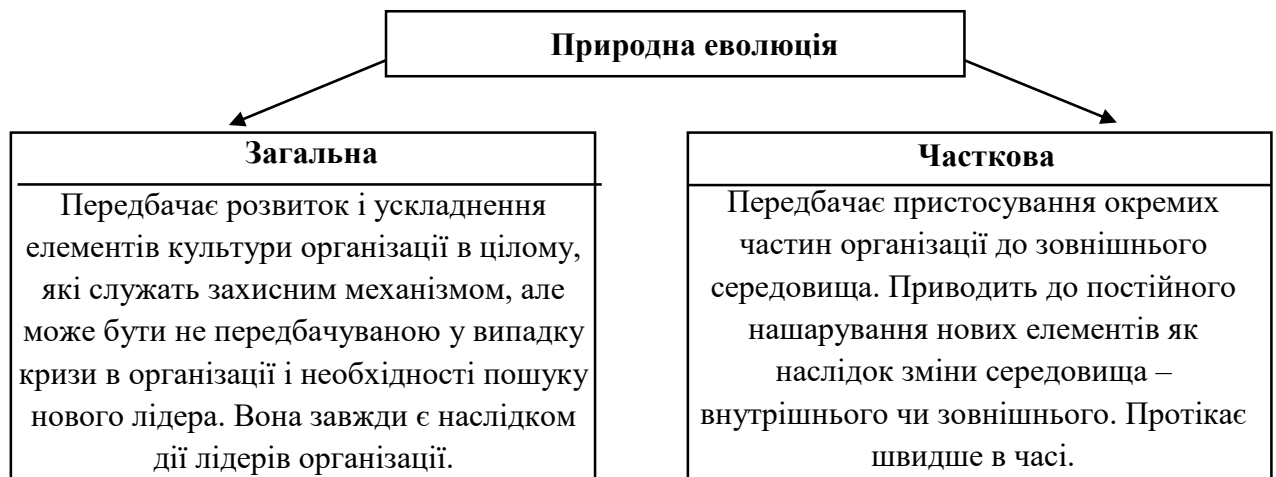


Рис.1.6 Складові природної еволюції.

Джерело: складено автором за матеріалами [18, с.123]

Самозміна через організаційну терапію ґрунтується на високому рівні усвідомлення працівниками необхідності зміни організаційної культури. З цією метою важливо проаналізувати сильні і слабкі сторони наявної культури і розробити програму заміни тих елементів організаційної культури, які є слабкою ланкою.

Розвиток організаційної культури за допомогою носіїв культури є регулювальним засобом розвитку організаційної культури, який забезпечує ефективність розвитку культури завдяки підтримці ідей з боку успішних та авторитетних носіїв культурних цінностей організації.

Зміни завдяки наявності субкультурам. На стадії зростання організації утворюються форми, структури, групи і поруч з домінуючою культурою появляються субкультури. У великих організаціях зазвичай формуються субкультури, які включають базові цінності домінуючої культури, але при цьому мають додаткові цінності, які поділяють тільки співробітники окремих підрозділів, рівня управління або підрозділу, дистанційно віддаленого від головного офісу організації. Саме на цьому етапі життєвого циклу організації поява субкультур є позитивним явищем і вони стають активним чинником розвитку. Однак занадто значні відмінності між субкультурами в межах однієї організації можуть призводити до негативних наслідків: відчуження,

культурні конфлікти й напруження. Особливо важливо запобігати формуванню контркультур, які є носіями деструктивних цінностей, що суперечать основним принципам організації.

Впровадження інновацій використовують на стадії розвитку організації з метою забезпечення повного усвідомлення персоналом необхідності змінити деякі переконання чи норми поведінки. За своєю сутнісною ознакою інновація може мати психологічну чи соціальну форму, але вона повинна видаватися нейтральною до культури організації.

Зміни за допомогою нових лідерів зазвичай відбуваються під час оновлення вищого керівництва організації. Новий керівник приносить із собою власні цінності та переконання, які можуть суперечити із існуючими в організації, що здатне спричинити конфлікт і розкол основних елементів організаційної культури. Але якщо новий лідер зуміє подолати кризову ситуацію і переконати колектив у доцільності змін, тоді запропоновані нові цінності приймаються персоналом організації і поступово культура буде оновлюватися.

У період організаційного застою або стагнації можуть використовуватись методи через конфлікти або створення міфів. Е.Шейн зазначив, що в таких ситуаціях офіційно підтримують нібито високі переконання, які насправді є «ярликами» для прозаїчних цінностей. У такому випадку вивести на поверхню шкідливі для організації переконання можна за допомогою скандалу чи штучно створеного міфу в середині організації.

Повна трансформація організаційної культури передбачає абсолютну реструктуризацію і поєднує комбінацію описаних вище методів, об'єднаних однією програмою організаційної культури. Використання цього способу передбачає залучення до процесу змін всього персоналу організації, при цьому важливим є те, щоб всі дисфункціональні переконання стали явними і протікали з меншим опором.

Метод переконання шляхом примусу використовують у ситуаціях, коли старі переконання набувають дисфункціонального характеру, створюють

безвихідні ситуації. Цей спосіб передбачає пряму директивну зміну якогось елементу культури.

Руйнування та відродження є радикальним методом зміни організаційної культури, який використовують не дуже часто через його тривалість і болючість протікання. Він є ефективним у випадку фінансово-економічної кризи організації, коли стоїть питання проблеми її виживання.

Зміна культури – це насамперед зміна базових цінностей керівників, для зміни організаційної культури необхідно визначити шлях трансформації, тобто перехід із одного стану компетенції в інший. Такий перехід супроводжується збереженням попередніх здобутків і викоріненням тих елементів, які заважають розвитку.

Потреба у зміні організаційної культури може виникнути на етапі активного зростання організації, коли значно розширюються масштаби її діяльності і зростає чисельність персоналу. На цьому етапі розвитку організації змінюється не тільки її структура, але й стандарти поведінки, засоби й шляхи комунікацій, організаційний клімат, тобто важливі складники організаційної культури. Масштаби діяльності і чисельність персоналу провокують зміну організаційної культури, оскільки те, що сприймалось і було ефективним для малої чисельності не відповідатиме більшому колективу.

Для формування організаційної культури підприємства, як нового процесу, притаманні загальні рекомендації для впроваджень нововведень в організаціях, і як кожне нововведення, потребує відповідного фінансового забезпечення реалізації програми формування й розвитку організаційної культури.

Програма формування і розвитку організаційної культури повинна розроблятися керівництвом підприємства. Зміни, пов'язані з реалізацією програми, можуть спричинити опір персоналу. Цей процес має специфіку порівняно з нововведеннями в сфері виробництва чи реалізації.

По-перше, якщо підприємство не створюється «з нуля», то організаційна культура вже існує: сформовані традиції, звичаї, цінності, уявлення про цілі, а

також ставлення до внутрішнього і зовнішнього середовища і т.п. Тому зміна організаційної культури потребує кваліфікованої роботи з боку психолога та менеджера-культуролога.

По-друге, неможливо нав'язати організаційну культуру адміністративно, «згори», оскільки вона формується у свідомості співробітників в процесі їхньої спільної діяльності. Для того щоб зменшити спротив змінам, повинна бути розроблена така програма нововведень, яка буде зрозумілою кожному працівнику.

Думки і побажання персоналу завжди треба брати до уваги під час формування і розвитку організаційної культури. Реалізація програми повинна відбутися за принципом «першого керівника», тобто, керівник організації повинен особисто демонструвати прихильність нововведень, підтверджуючи своїми діями необхідність і правильність здійснюваних змін. Це особливо актуально в організаціях, в яких завжди керівник користується великим авторитетом серед колективу.

Всі рівні персоналу повинні бути залучені до процесу формування і розвитку організаційної культури. Якщо на якомусь з рівнів нововведення не приймаються, викликають опір, їх необхідно проаналізувати і коректувати на найвищому рівні. Важливо мати чіткий алгоритм аналізу стану організаційної культури, що дозволить планувати і впроваджувати відповідні зміни організаційної культури, що наведено на рис. 1.7.

Для ефективного керування формуванням і розвитком організаційної культури доцільно створювати спеціальні робочі групи - групу консультантів, спеціальний структурний підрозділ організації, які виконуватимуть усі роботи, необхідні для підготовки до проведення змін. Зокрема вони будуть готувати накази, розпоряджень, плани та іншу документацію, шукати фінансове забезпечення, займатись організацією, координацією і контролем за виконанням робіт і формуванням організаційної культури.

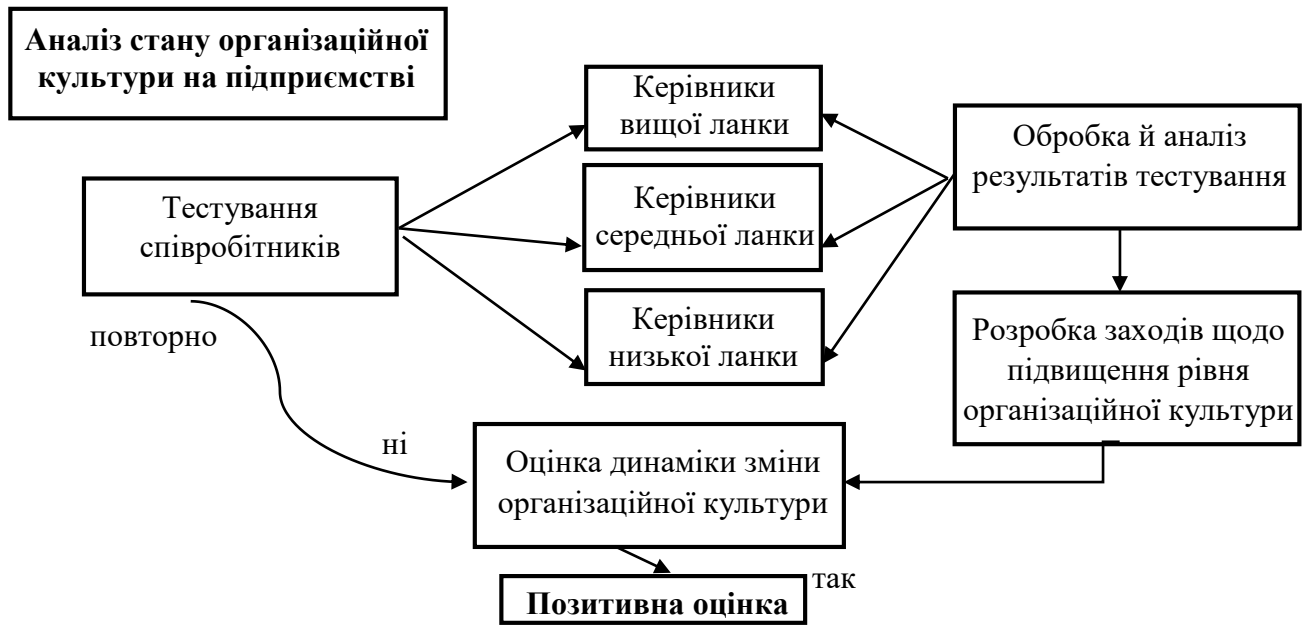


Рис. 1.7 Алгоритм аналізу стану організаційної культури

Джерело: складено автором

На підприємстві сформована організаційна культура повинна орієнтувати персонал на постійний розвиток, соціальну відповідальність, активну інноваційність, креативність, що обумовлена стрімким зростанням інформаційно-інтелектуального суспільства. Отже, значний обсяг роботи доводиться виконувати службі з управління персоналом, яка повинна дбати за розвиток персоналу, проводити тренінгові навчання, заходи з адаптації персоналу. Реалізація процесу формування і розвитку організаційної культури вимагає тісної співпраці створеної спеціальної робочої групи із системою управління персоналом в цілому.

Для успішного формування культури організації і зниження опору персоналу бажано створити систему мотивації реалізації програми формування і розвитку організаційної культури для працівників кожного рівня. Так, наприклад, для працівників новостворюваних підприємств, треба мати на увазі, що організаційна культура виникає в будь-якому випадку, навіть без волі керівництва, з моменту створення підприємства. Така неконтрольована організаційна культура може стати чинником, що перешкоджає успішному функціонуванню і розвитку організації. Оскільки

кожний процес в організації повинен бути керованим, тому вже з перших днів існування організації керівництву необхідно цілеспрямовано формувати організаційну культуру і здійснювати управлінські дії для її підтримання і розвитку.

В таблиці 1.7 наведено варіант системи мотивації формування і розвитку організаційної культури для працівників всіх рівнів, із якої видно, що на першому етапі присутня зовнішня економічна мотивація. При цьому, чим нижчий рівень ієрархії, тим більша вагомість матеріального стимулювання, зокрема у вигляді грошових винагород, надання безкоштовних путівок, матеріальної допомоги та інших соціальних благ.

Таблиця 1.7

Система мотивації формування і розвитку організаційної культури

Категорія працівників	Обов'язки в процесі формування і розвитку організаційної культури	Основні мотиваційні фактори
1	2	3
Президент корпорації	- реалізація принципу «першого керівника»; - проведення регулярних семінарів і нарад з основних положень організаційної культури;	- покращення ефективності діяльності організації при малих витратах; - розвиток творчого потенціалу; - поліпшення іміджу і репутації; - лояльність персоналу.
Керівники вищої ланки (директори)	- забезпечення кадрами; - розгляд нововведень; - стимулювання працівників-новаторів; - організація поліпшення місць прийому їжі, відпочинку, паркування; - делегування повноважень і відповідальності.	- розширення інформації про підрозділ (працівників, їх здібностей, можливості і т.п.); - зростання довіри працівників підрозділу до керівництва; - зростання інноваційної активності.
Керівники середньої ланки (начальники цехів, управлінь)	- ретельне дотримання нових правил і вимог; контроль за дотриманням правил працівниками; - допомога у внесенні нововведень, заохочення ініціативи; - делегування повноважень і відповідальності; - стимулювання навчання, підвищення кваліфікації, ротації.	- винагороди; - соціальні блага; - переведення на цікавішу роботу; - покращення психологічного клімату; - зміцнення колективізму; - зниження плинності кадрів; - розвиток персоналу;

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Керівники нижньої ланки (начальники відділів, цехів)	- підвищення кваліфікації навчання, ротація; - дотримання нових вимог і правил; - ініціатива; - допомога підлеглим; - делегування повноважень і відповідальності; - проведення нарад, засідань, спільних заходів.	- премії; - соціальні блага; - покращення роботи підрозділу; - покращення психологічного клімату; - кар'єрне зростання.
Працівники	- внесення нововведень; - проява ініціативи; - навчання, підвищення кваліфікації, ротація; - участь у нарадах, дотримання нових правил і вимог	- соціальні блага; - покращення умов праці; - кар'єрне зростання.

Джерело: складено автором за матеріалами [18, с.128]

Одним з найпоширеніших методів мотивації персоналу є підвищення заробітної плати. Однак в контексті формування організаційної культури, цей підхід є не завжди виправданий з огляду економічної вигоди, хоча й сприймається працівниками позитивно. Зростання заробітної плати суттєво збільшить обсяг вкладень у формування і розвиток організаційної культури. У такому випадку цілком достатньо грошових винагород і премій. Водночас, якщо фінансові можливості організації дозволяють, то поступове зростання заробітної плати може позитивно впливати на залучення персоналу до процесу змін.

Ефективне і послідовне забезпечення організаційної та управлінської підтримки відіграє ключову роль у результативності процесу формування й розвитку організаційної культури.

Процес формування організаційної культури встановлює ряд направлених питань, відповідь на які буде отримано в подальшому процесі формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством. Крім того, цей процес повинен включати не тільки формування нової культури, але й перехідної, коли неможливо здійснити

прямий перехід від однієї організаційної культури до іншої – різні цінності, належність влади, прийняття рішень, тощо. Це зумовлює потребу у пошуку інших додаткових умов, які забезпечать можливість подальшого розвитку і функціонування організації.

Отже, механізм формування організаційної культури є складним і структурованим процесом, який залежить від змін зовнішнього і внутрішнього середовища. В роботі визначені основні чинники зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Розглянуто механізм зміни організаційної культури. Процес формування організаційної культури є безперервним і відбувається в часі і просторі. Програма формування організаційної культури розробляється керівництвом з обов'язковим залученням до обговорення всього колективу.

1.3. Особливості формування організаційної культури підприємства в сучасних умовах

З врахуванням сучасних змін у соціальному житті, шаленому розвитку інформаційних і комунікаційних технологій, гнучкість і адаптивність мають стати головними принципами формування і розвитку організаційної культури підприємства.

Існують різні підходи до формування організаційної культури в сучасних умовах. Так, Гевко В.Л. [11, с.10-11] виокремлює два таких підходи – управлінський і соціально-психологічний. Їх можна використовувати як окремо, так і в поєднанні.

Відповідно до управлінського підходу, основною метою формування організаційної культури є підвищення прибутковості організації з врахуванням її пристосування до змінюваного зовнішнього середовища, а сама культура розглядається як система або сукупність ознак організації, які відображаються у формальних правилах, регламентах, нормах. Здебільшого вона орієнтована на керівників та включає такі прояви, як культура

управління, культура умов праці, культура документації, культура працівників.

Управлінський підхід до формування організаційної культури базується на використанні первинних та вторинних механізмів впливу.

До первинних механізмів включають:

- запровадження стандартів і критеріїв оцінки результатів діяльності та контрольних інструментів;
- демонстрація певних лідерських моделей поведінки керівників в критичних умовах;
- стратегічне планування організаційного навчання та розвиток наставницьких практик;
- наявність чітких процедур отримання винагороди або покарання;
- розробка ефективних принципів найму на посаду, просування по кар'єрі та звільнення працівників;

Серед вторинних механізмів варто виділити:

- вибір найбільш оптимальної організаційної структури, її удосконалення та розвиток при потребі;
- створення дієвих організаційних систем та методів підтримки традицій, звичаїв та ритуалів;
- сприяння збереженню і поширенню історії організації, відомостей про його героїв та видатні події;
- наявність та дбання про зручне офісне приміщень;
- формування єдиної організаційної філософії.

Соціально-психологічний підхід до формування організаційної культури акцентує увагу на побудові ефективної системи співпраці та взаєморозуміння в окремих колективах, підґрунтям якої виступають цінності (особистісні, загальнолюдські, національні, екологічні, тощо). Показником розвинутої культури, в даному випадку, буде наявність позитивного психологічного мікроклімату та атмосфери в колективі, а важливим

індикатором розвитку – вплив кожного співробітника на підтримку чи зміну організаційної культури.

Організаційна культура як соціальний феномен значною мірою формується під впливом соціокультурних чинників, які мають позитивні, так і негативні риси:

- кризові процеси, зокрема війна, значно погіршують економічні показники роботи підприємств. Проте, якщо розглядати організаційну культуру, то ці ж процеси частково впливають на неї позитивно. Так, військові дії в Україні значною позитивно вплинули на згуртованість людей, зросло їхнє прагнення допомагати один одному, значно підвищився інтерес до вивчення і поширення національної історії, традицій, культури та мови, що також поєднує людей;

- тривала епідемія коронавірусу та військові дії в країні викликали необхідність переходу на дистанційну роботу. Внаслідок нестачі спілкування деякі люди відчують занепокоєння, апатію, втрату настрою, навіть депресію, що може негативно позначитися на роботі. Працівникам цікавіше і комфортніше проводити свій робочий день в приміщенні, при живому спілкуванні обговоренні робочих питань, тоді вони відчують «дух організації» та необхідність своєї присутності там. Відповідно підвищується працездатність та мотивація, яка сприяє якісному виконанню завдань. Також дистанційна робота негативно позначилась на можливостях дотримання традицій організації (наприклад, спільно відзначати день народження співробітників), на кількості та форматі проведення загальних групових заходів (конференцій, святкувань корпоративів, спортивних змагань, тощо), що може привести до зниження колективної згуртованості, втрати почуття підтримки з боку колег.

Так, за даними дослідження, було виявлено ситуативні фактори, що найбільше вплинули на організаційну культуру організації під час епідемії COVID-19 та повномасштабної війни, що відображені в таблиці 1.8

Таблиця 1.8

Ситуативні фактори, що впливають на організаційну культуру організації в умовах пандемії COVID-19 та військового стану

Ситуативний фактор	Особливість фактору	Наслідки впливу на ОК
1	2	3
Комунікація та взаємодія	Переважно офіційні та дистанційні	- працівники постійно повинні узгоджувати свої власні очікування та поведінку з особистими та корпоративними цілями; - керівництво може надавати інформацію з затримкою і це знижує її актуальність; - комунікаційна мережа може бути обмеженою, взаємодія переважно відбувається за певною вимогою, що ускладнює встановлення та розвиток партнерських відносин; - у дистанційному форматі мало можливостей для мимовільних зустрічей чи подій; - через зовнішні фактори наявна відсутність нормальної комунікації та ефективна взаємодія між працівниками
Співпраця	Носить формальний характер	- офіційні канали комунікації обмежують можливість неформального спілкування в офісі, де поведінка та ефективність інших працівників помітніші; - встановлення довготривалих партнерських відносин ускладнюється через можливі обмеження в комунікації; - у період під час та після ізоляції особливо важливо забезпечити підтримку для співробітників; - віртуальний формат роботи знижує частоту неформальних зустрічей; - втома від співпраці настає через надмірну кількість віртуальних зустрічей, які беруть участь у спільній розробці та реалізації ідей; - визнання зусиль співробітників можуть залишитися непоміченими для інших членів команди та керівництва.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3
Безпека	Виникає необхідність посилення заходів безпеки всередині організації та під час комунікації	- через виділені канали зв'язку важче виявити сигнали, які вказують на емоційні реакції і обмежені фізичні сигнали; - можуть бути неправильно прочитані і трактовані; - важко передати співчуття та співпереживання; - проблема встановлення довіри з боку керівництва до співробітників організації.

Джерело: складено автором за матеріалами [20,23]

Також у кризових умовах організації змушені переосмислювати свої цінності і принципи. Зокрема, в умовах війни чи епідемії цінність «клієнтоорієнтованість» поступається місцем цінності «безпека», проте організації повинні адаптуватись до нових обставин, щоб зберегти задекларований рівень якості послуг, і, відповідно, утримати клієнтів.

Рушійними силами зміни організаційної культури в сучасних умовах можна вважати такі чинники:

- зміна у складі трудових ресурсів. Більшість компаній функціонує в умовах культурного різноманіття. Збільшення чисельності кваліфікованих спеціалістів чи навпаки поява значної кількості працівників, які не володіють достатньою кваліфікацією - все це вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами;

- технологічний процес. Інновації повністю можуть змінити як характер роботи, так і організаційну структуру;

- економічні потрясіння, які починаючи з 70-х років минулого століття, стрімко нарастають, не дають можливості чітко спрогнозувати майбутнє, що спричинює суттєві організаційні зміни;

- конкуренція. В сучасній глобальній економіці загострення конкуренції змушує організації захищатися не тільки від своїх традиційних конкурентів, але й від безлічі малих підприємств з новими інноваційними пропозиціями;

- соціальні тенденції, які теж змінюються. Змінюється покоління працівників, збільшується урбанізація, інтенсивно зростає обмін інформацією в інтернет-чатах;

- політика. Політичні зміни, ескалація воєнних дій у всьому світі, боротьба з тероризмом спонукають до зміни методів ведення бізнесу (створення резервних систем, надання безпечних умов праці, забезпечення сховищами, вирішення проблем, пов'язаних з тривожністю).

Щодо особливостей формування організаційної структури вітчизняних підприємств, слід відмітити властиві їм недоліки: низький рівень структурної диференціації, зумовлений використанням адміністративно-командних методів управління; надмірна централізація управління; небажання делегувати повноваження; надмірна чисельність; мала ефективність штатного апарату; невміння отримувати і використовувати нові технології в управлінні та виробництві; високий рівень пасивності і байдужості керівників і персоналу, недостатня ініціатива; високий рівень залежності специфіки організаційної культури від вищого керівництва; керівні ланки не відчують відповідальності за здійснення стратегічних функцій; слабка мотивація працівників; низька ефективність техніко-економічного планування; високий рівень конфліктності, наявність контркультур у підрозділах і групах організації, представники яких незадоволені організацією, умовами і оплатою праці.

Серед основних викликів, пов'язаних з адаптацією світового менеджменту до українського бізнесу, можна виокремити:

- неприпустимо є механічне перенесення різних шкіл західного менеджменту, особливо тих, що ще не перевірені часом і практикою;

- необхідно враховувати глобальні економічні тенденції і процеси міжнародного менеджменту, які безпосередньо впливають на результативність бізнесу;
- основним моментом адаптації є врахування культурних та ментальних особливостей українського суспільства, а також специфіки окремих регіонів країни. Останнім часом прояви цього чинника стали дуже помітними у всіх сферах життя, в тому числі вони суттєво впливають на особливості побудови роботи підприємств та організацій.

Національний менталітет, як одним з факторів, що впливає на формування елементів глибинного рівня організаційної культури, останнім часом став дуже помітним у всіх сферах життя суспільства. Андросовою О.Ф. було проведено дослідження деяких особливостей українського господарського менталітету та здійснено його порівняння із західним господарським менталітетом. На думку вченої, «господарський національний менталітет являє собою соціально-історичний досвід, який в дорефлексивному вигляді існує у формі ментальних символів, стереотипів та ментальних настанов, що стосуються світосприйняття та поведінки в площині господарської діяльності». [12. с.108] Особливими рисами вітчизняного господарського менталітету є низький рівень поваги до законів та владних установ, добре розвинена духовна складова, прагнення стабільності і злагоди, а також хазяйновитість. Враховуючи, що Україна обрала шлях на Європейську інтеграцію, слід приділяти більше уваги деяким настановам західного менталітету, таких як дотримання законодавства, боротьба з корупцією, «блатом», діловій етиці, ставлення до часу як до дефіцитного ресурсу.

В сучасних умовах значної актуальності набуває соціальна відповідальність, як одна з ознак розвинутої організаційної культури. Виділяють три рівні розвитку соціальної відповідальності. Перший рівень стосується відносин з державою і проявляється у виконанні суб'єктом господарювання податкових зобов'язань. Другий рівень характеризує виконання зобов'язань підприємства перед своїми працівниками. Третій

рівень охоплює взаємодію з соціумом і проявляється через благодійництво, спонсорство, виконання соціальних програм чи проєктів.

В принципі не існує типової моделі ідеальної організаційної культури. Може бути так звана відповідна культура, тобто культура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища і стратегії розвитку організації. Всі культури з часом змінюються. Ефективність культури залежить від сили культури, яка визначається трьома моментами: «товщина» культури, рівень підтримки культури членами організації, зрозумілість пріоритетів культури. Сильні (потужні, повноцінні, насичені, «товсті») культури містять цінності, які поділяє більшість членів організації. Слабкі (неповноцінні, порожні, убогі, «тонкі») культури не мають чітко визначеної системи цінностей, тому не мають значного впливу на організаційну поведінку. Одним з конкретних результатів сильної культури є показник низької плинності кадрів. Саме культура сприяє злагодженості між співробітниками, згуртованості, відданості організації.

Таким чином, основними особливостями формування організаційної культури в сучасних умовах є: зміна підходів до принципів і цінностей в кризових умовах; неможливість чітко спрогнозувати майбутнє через економічні потрясіння і кризи; політична нестабільність; глобальні потрясіння; зміна технологій та інноваційні рішення; конкуренція; необхідність враховувати культурні особливості та національний менталітет.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано сутність, місце, структуру, функції та роль організаційної культури підприємства:

1. Організаційна культура — це система матеріальних і духовних цінностей, створених підприємством і притаманних йому, що взаємодіють між собою та відображають його індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі.

2. Структура організаційної культури підприємства розглядається як сукупність рівнів (базові уявлення, представлені цінності та артефакти).

3. За призначенням організаційна культура повинна виконувати три функції: адаптація до зовнішнього середовища, інтеграція внутрішнього середовища та ідентифікація. Організаційна культура повинна забезпечувати ідентифікацію працівників в межах колективу і підприємства та ідентифікацію підприємства у зовнішньому середовищі як самостійного соціального суб'єкту.

4. В умовах сучасної економіки організаційна культура відіграє важливу роль у досягненні успіху підприємства. Вона визначає цінності, правила поведінки та стиль взаємодії працівників, що впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу, якість виконання завдань та конкурентоспроможність організації.

Розкрито механізм формування організаційної культури: наведено поетапний механізм формування організаційної культури; формування організаційної культури відбувається в часі і просторі; розвиток організаційної культури є безперервним процесом, оскільки змінюється сам світ, змінюються цінності, з'являються нові виклики і тенденції, які неминуче зачіпають організаційну культуру; процес формування і розвитку організаційної культури є структурованим процесом та повинен розроблятися керівництвом підприємства і обговорюватися колективом, оскільки організаційна культура формується в свідомості працівників під час їх спільної діяльності на підприємстві.

Проаналізовано особливості формування організаційної культури в сучасних умовах, зокрема в Україні: рушійними силами організаційної культури в сучасних умовах є: природа робочої сили; інновації, нові технології; економічні потрясіння; конкуренція; соціальні тенденції; світова політика, в сучасних умовах значної актуальності набуває соціальна відповідальність, як одна з ознак розвинутої організаційної культури, особливими рисами вітчизняного господарського менталітету є низький

рівень поваги до законів та владних інститутів, розвинена духовна складова, прагнення стабільності і злагоди, а також хазяйновитість, необхідність зміни підходів до принципів і цінностей в кризових умовах.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»

ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» - підприємство зареєстроване 28.09.2012 року. Статутний капітал становить 2000 грн., засновником підприємства є компанія «СофтСерв Ентерпрайзес Лімітед» - українська ІТ-компанія, що працює в сфері програмного забезпечення та надання консультаційних послуг. Юридична адреса підприємства - м. Львів, вул. Пастернака, 5. Керівник підприємства Турленко Христина Вікторівна. [19]

Основна мета діяльності ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» – задоволення потреб клієнтів в наданні послуг консультаційного характеру з питань фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування.

Предметом діяльності ТОВ згідно його Статуту [19] є:

- Надання консультацій та практичної допомоги державним та недержавним підприємствам та установам, розроблення концепцій бухгалтерського обліку, програм обліку видатків, процедур контролю за виконанням кошторису;
- Надання консультацій та практичної допомоги підприємствам в плануванні, з організаційних питань, забезпечення ефективності, контролю, інформації для управління;
- Проведення статистичних та маркетингових досліджень, створення та експлуатація баз даних;
- Складання бізнес-планів та оцінка інвестиційних проектів;
- Підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів за заявками підприємств та організацій;

- Надання суб'єктам господарської діяльності та приватним особам послуг, в т.ч. консультаційних, інформаційних, експортно-імпортних, посередницьких, управлінських, облікових, юридичних, як в Україні, так і за її межами;
- Посередницька діяльність між підприємствами, організаціями, установами та громадянами;
- Складання фінансових звітів, їх аналіз та підтвердження їх достовірності, складання податкових декларацій для юридичних та фізичних осіб, консультаційні послуги та представництво від імені клієнтів перед податковими інспекціями;
- Організація та проведення навчальних тренінгів, семінарів, конференцій;
- Організація інших видів діяльності, які не суперечать діючому законодавству України.

Метою діяльності підприємства чи його місією є створення для клієнтів комфортних умов для взаємовигідної співпраці, пропонуючи їм якісні послуги за справедливою ціною, заслужити абсолютну довіру партнерів до підприємства, ефективно керувати ризиками з метою забезпечення якісного надання послуг та отримання прибутку.

Стратегічні цілі підприємства становлять:

- ✓ довгостроковий стабільний розвиток підприємства;
- ✓ розширення сфери своєї діяльності, залучення нових клієнтів;
- ✓ підвищення кваліфікації та компетентності своїх працівників.

Основними цінностями ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» є:

- інноваційний розвиток – використання нових технологій і рішень;
- відповідальність – високі стандарти етики та зобов'язання перед клієнтами, партнерами та співробітниками;
- орієнтація на клієнта, максимальне задоволення потреб клієнтів за рахунок якісного та високого рівня надання послуг;

- командна робота, що сприяє співпраці та взаємопідтримці між працівниками.

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства (рис.2.1) є лінійно-функціональною, тобто заснована на єдиноначальності лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій між ними.

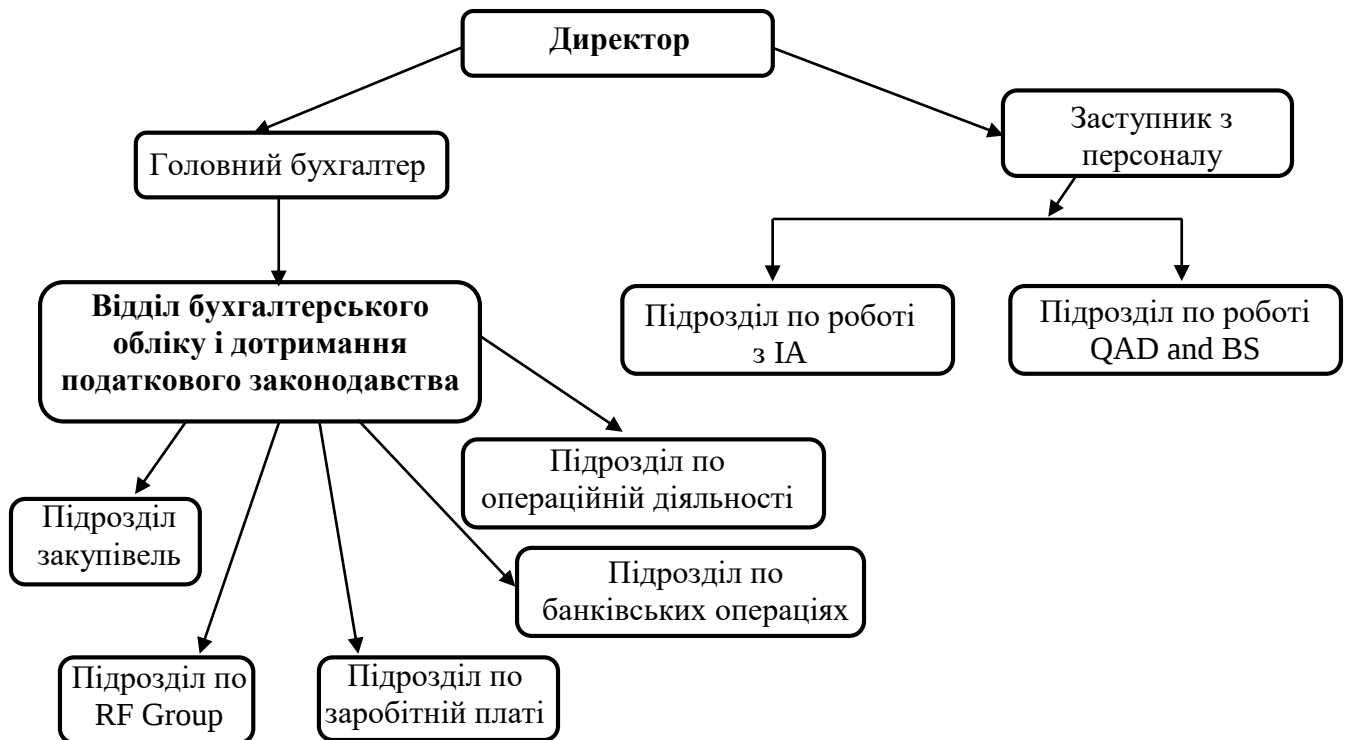


Рисунок 2.1 Організаційна структура «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»

Організаційна структура ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» поєднує сильні сторони лінійної моделі (чіткі зв'язки підпорядкованості; централізоване управління) та функціональної моделі (розподіл функцій і кваліфікована підготовка управлінських рішень).

Як і будь-яка інша модель, вона має як переваги, так і недоліки.

Переваги – забезпечується глибший рівень підготовки управлінських рішень і планів завдяки спеціалізації працівників; існує можливість залучення консультантів та зовнішніх експертів.

Недоліки - відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні; недостатньо чітка відповідальність, оскільки

підготовка рішень і їх реалізація знаходяться в різних структурних підрозділах.

Фінансова стабільність підприємства є ключовим фактором його успішної діяльності в умовах ринкової економіки, оскільки від цього залежить своєчасність і повнота забезпечення його зобов'язань з оплати праці працівників, розрахунків з бюджетом за податками, банками і т.п.

Показники діяльності ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»
за 2021-2023 р.р.

Тис.грн

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання,% 2023-2021	Темпи зростання,% 2023-2022
1	2	3	5	4	6
Чистий дохід від реалізації продукції та інші операційні доходи	98665,2	118347,1	116021,9	117,6	98,0
Собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати	92643,0	111399,0	109714,4	118,4	98,5
Чистий прибуток, тис., грн	6022,2	6948,1	6307,5	104,7	90,8
Активи	17929,9	24601,5	33131,5	184,8	134,7
Зобов'язання	3416,6	3174,4	5396,9	158,0	170,0
Чисельність	373	236	162	43,4	68,6

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [31]

Аналізуючи показники фінансової діяльності ТОВ за 2021-2023 р.р., слід враховувати загальну економічну ситуацію в країні в цей період, а саме повномасштабну війну з 24.02.2022 року, яка значною мірою вплинула на

показники діяльності всіх підприємств України і ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» в тому числі. Рівень інфляції у 2022 році становив 126,6 % порівняно з 110 % у 2021 році, різко зросли курси валют. Так курс долара, закладений в бюджет України у 2021 році становив 29,1 грн, у 2022 році – 28,6 грн, у 2023 році — 42,2 грн. Середній курс долара за 2022 рік склав 40,19 грн. Зменшились замовлення на послуги від партнерів з огляду на воєнні ризики і економічну нестабільність в країні, міграція населення набула значних масштабів.

Як видно з таблиці 2.1 у ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» фінансові показники за 2023 рік є нижчими від результатів 2022 року: чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 2325,2 тис. грн або на 2 відсотки, чистий прибуток зменшився на 640,6 тис. грн або на 9,2 відсотки. Порівняно з довоєнним 2021 роком чистий дохід від реалізації за 2023 рік зріс на 17,6 відсотків, а витрати збільшились на 18,4 відсотки, тобто темпи збільшення собівартості продукції та інших операційних витрат дещо вищі. Як наслідок, чистий прибуток підприємства у 2023 році становив 90,8 відсотків від попереднього 2022 р. хоча і вище на 4,7 відсотків від 2021 року. Це свідчить про те, що підприємству вдалось стабілізувати свою діяльність, застосувавши певні управлінські рішення, що привело до збільшення своїх витрат. Також результатом проведених управлінських рішень було більше як вдвічі зменшення штатної чисельності персоналу підприємства.

Загальна чисельність ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» становить 162 особи. Значна частина співробітників за даними персоналу досягла віку понад 35 років, що вказує на зрілість, досвід та професійні знання. Весь персонал має вищу спеціальну освіту, що забезпечує високий рівень компетентності та дозволяє залишатися підприємству конкурентоспроможним на ринку. Ці фактори створюють міцну основу для подальшого успіху і розвитку.

В цілому, ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» демонструє позитивну динаміку своєї фінансової діяльності, що створює хороші перспективи для подальшого розвитку.

2.2 Аналіз стану організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»

Оскільки власником ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» є компанія «СофтСерв Ентерпрайзес Лімітед», надалі SoftServe, то однозначно, що організаційна культура підприємства, а також його місія та цінності базуються на принципах, місії та цінностях компанії-засновника. Місія є дороговказом для всіх співробітників, а її цінності відображають ті принципи, яких компанія дотримується у своїй діяльності.

Місія компанії SoftServe полягає в тому, щоб бути стратегічним партнером для клієнтів, допомагати їм досягти успіху в умовах цифрової трансформації. Це сприяє створенню інноваційної культури, де кожен співробітник є частиною великого процесу впровадження змін і поліпшення бізнес-процесів для клієнтів.

Цінності SoftServe:

- інновації;
- професіоналізм (вдосконалення навичок працівників через навчання і сертифікацію);
- відповідальність і прозорість діяльності, як всередині підприємства, так і з клієнтами;
- командна робота;
- клієнтоорієнтованість - інтереси клієнта в центрі уваги.

Управлінський стиль компанії базується на таких основних ключових аспектах:

- делегування повноважень, що стимулює відповідальність і ініціативу;
- гнучкість - підтримування гнучкого підходу у роботі, що дозволяє адаптувати процеси до конкретних умов і потреб;

- тимблдинг і корпоративна культура – активно організовуються заходи для зміцнення командного духу, включаючи корпоративні заходи та неформальні зустрічі;

- розвиток співробітників – інвестування в професійний розвиток, всі працівники мають доступ до різноманітних програм навчання, сертифікації, а також можливість проходити менторські та коучинг-програми;

- кар'єрний розвиток та менторство;

- клієнтоорієнтованість - ключова риса компанії, кожен працівник має на меті надання найкращих рішень для клієнтів.

Завдяки чітко сформульованим цінностям і принципам компанія змогла створити сприятливу атмосферу для інновацій, творчості та постійного розвитку. Спільна робота, підтримка розвитку співробітників, клієнтоорієнтованість, впровадження новітніх технологій дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною та продовжувати зростати на міжнародному ринку. Організаційна культура є одним з основних активів компанії SoftServe, що сприяє успіху і розвитку. Вона забезпечує ефективну роботу, високий рівень мотивації співробітників та позитивний імідж компанії серед клієнтів. Компанія постійно працює над тим, щоб сприяти розвитку співробітників та мотивувати їх до нових здобутків та перемог.

Як бачимо, проголошені місія і цінності ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» і компанії засновника SoftServe ідентичні. Однак, враховуючи конкретну специфіку своєї діяльності, окреме територіальне розміщення, організаційна культура ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» розвивається як субкультура на базі домінуючої культури SoftServe. ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» не має свого власного офіційного сайту і логотипу. Тому проаналізуємо організаційну культуру підприємства конкретніше.

Організаційна культура не належить до числа обліково-статистичних категорій, це зумовлює деякі труднощі в її аналізуванні і оцінюванні. В концепції аналізування організаційної культури підприємства визначають два види аналізу: теоретично-концептуальний і економічний.

Теоретико-концептуальний аналіз передуює економічному аналізу і охоплює комплексну характеристику організаційної культури за такими напрямками: рівні організаційної культури; причинно-наслідкові зв'язки, які відбуваються при зміні та розвитку організаційної культури; властивості організаційної культури та її типи; роль організаційної культури як інструменту управління в системі менеджменту.

Економічний аналіз дає інформацію щодо факторів, які впливають на формування і розвиток організаційної культури, її ефективність, вплив на діяльність підприємства (інноваційний стан, конкурентоспроможність, мотиваційну систему, соціально-психологічний клімат, відповідальність перед партнерами тощо).

Вибір методів, способів та підходів для аналізування організаційної культури обґрунтовується метою, відповідними завданнями і залежить від виду аналізу та конкретного, в рамках організаційної культури, об'єкту дослідження. Ця взаємозалежність відображена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Інструменти аналізу організаційної культури підприємства

Вид аналізу	Об'єкт цінності	Інструментарій аналізу (методи)
Теоретико-концептуальний	Цінності підприємства	- Анкетування - Спостереження - Порівняльний аналіз - Тестування
	Взаємозв'язки між елементами ОК і системою менеджменту	- Логіко-семантичний аналіз - Функціональний
	Типи організаційної культури	- Метод ОСАІ (побудова профілів ОК) - Параметричний
Економічний	Вплив ОК на результати фінансово-економічної діяльності підприємства	- Економіко-математичні методи
	Фактори впливу на формування й розвиток ОК	- Економіко-математичні методи - Кваліметричний
	Стратегія формування і розвитку організаційної культури	- Економіко-математичні методи

Джерело: розроблено автором на основі [18, с.220]

Аналіз організаційної культури виявляє сутність процесів, встановлює дієвість офіційно проголошених цінностей, правил і норм. Існують певний критеріїв для визначення факторів, що формують організаційну культуру, до яких, зокрема, належать її основні ознаки, функції та тип. Зазвичай, до основних ознак організаційної культури належать такі, як відображення в місії організації її основних цілей, притаманність певного ступеня ризику, встановлення підпорядкованості планам та регламентам, перевага форм ухвалення рішень, стилі управління, способи оцінювання працівників, тип відносин між працівниками, орієнтація на стабільність чи зміни [9.с.232].

З метою визначення стану організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» та потреби її удосконалення була проведена діагностика рівня та типу організаційної культури підприємства.

Для встановлення рівня організаційної культури на досліджуваному підприємстві і визначення необхідності та напрямків підвищення її ефективності, було використано такий метод аналізування як анкетування серед співробітників. Для дослідження була розроблена анкета (Додаток А), де співробітникам пропонувалось дати відповідь на питання, що стосуються безпосередньо культури підприємства, а також поділу ними цінностей організації і застосування деяких видів мотивації. Їм було запропоновано 12 питань. Всього в анкетуванні взяло участь 25 респондентів, тобто 15 відсотків загальної чисельності працівників. Анкетування було анонімним, про що учасники були проінформовані.

Результати опитування по кожному питанню в узагальненій формі представлені графічно у вигляді діаграм (рис. 2.2- 2.11).

На питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства» (рис.2.2) 80% респондентів вказали на зв'язок підприємства з засновником SoftServe, що вказує на розвиток ТОВ як субкультури з домінуючими цінностями засновника.



Рис. 2.2 Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства»

«В глобальному світі мислити треба теж глобально», такий лозунг засновників компанії, молодих аспірантів Львівської політехніки, які у 1993 році заснували компанію, не маючи досвіду, але маючи амбітні цілі.

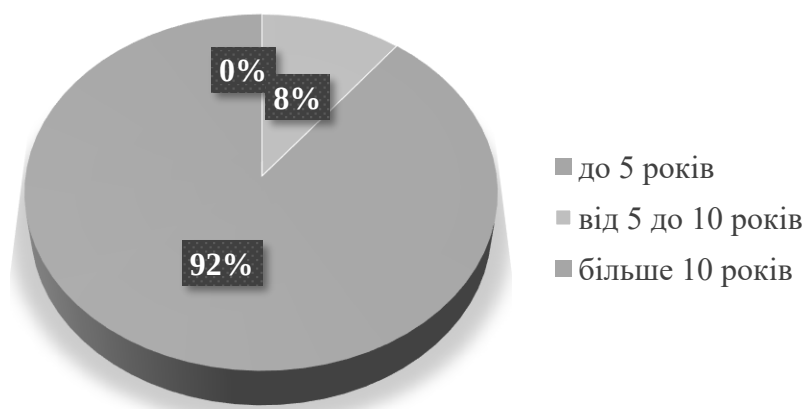


Рис.2.3 Структура відповідей на питання «Скільки часу Ви працюєте на підприємстві»

Аналіз питання «Скільки часу Ви працюєте на підприємстві» (рис. 2.3) вказує на повністю сформований колектив, адже 92% (23 особи) співробітників працюють від заснування підприємства та свідчить про задоволеність роботою на ньому.

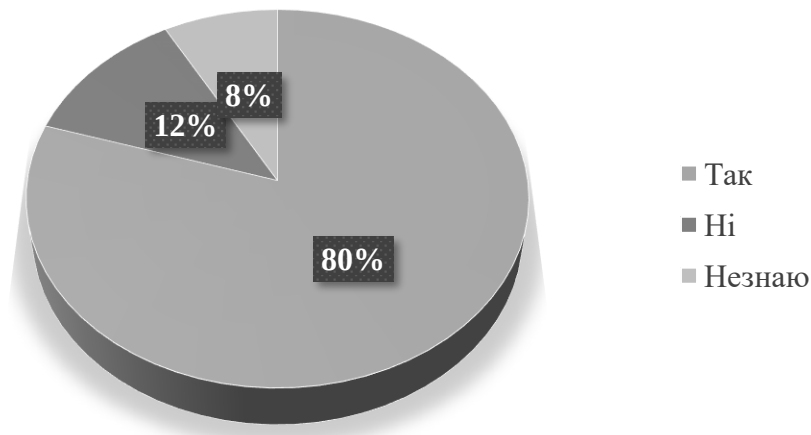


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Чи існують у Вашій організації закріплені письмово правила поведінки»

80% опитаних (рис.2.4) знають про закріплені письмово правила поведінки. З додаткового спілкування вияснилося, що такі правила прописані в посадових інструкціях працівників. Однак 20% (5осіб) не знають про їх наявність, що є сигналом для додаткового опрацювання керівництвом цього питання.

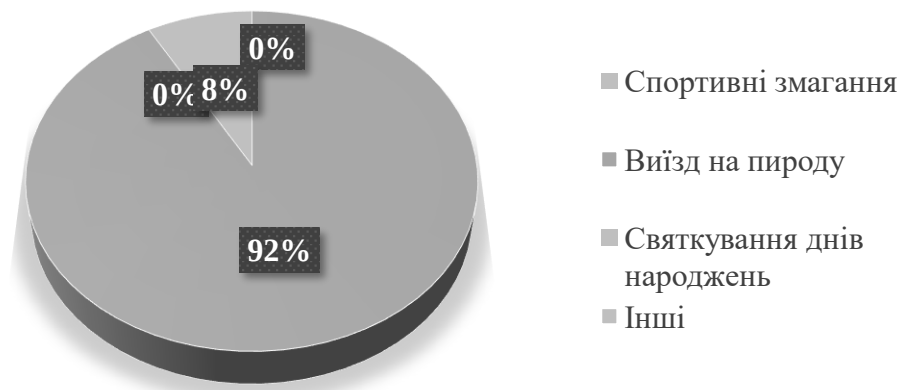


Рис.2.5 Структура відповідей на питання «Якого роду заходи щодо спільного відпочинку проводяться у Вашій організації»

Опитування показало (рис. 2.5), що основним видом спільного відпочинку є виїзд на природу. Це хороший показник, свідчить про згуртованість колективу, бажання неформального спілкування, пізнання додаткових рис характеру і здібностей людей, не пов'язаних з професійною

діяльністю. А це, в свою чергу, матиме безумовний вплив на взаємовідносини в роботі.

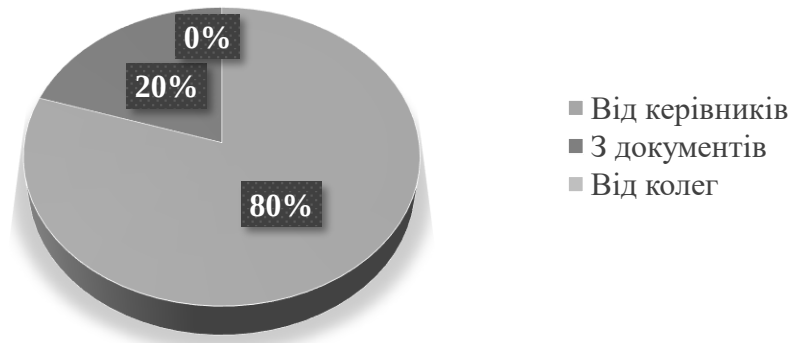


Рис.2.6 Структура відповідей на питання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації»

З відповідей на запитання «Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації» (рис. 2.6), 80% працівників отримали її від керівників та 20% з документів, що свідчить про високу роль керівництва з донесення цілей і завдань підприємства до співробітників та відображення цілей організації в нормативних документах.

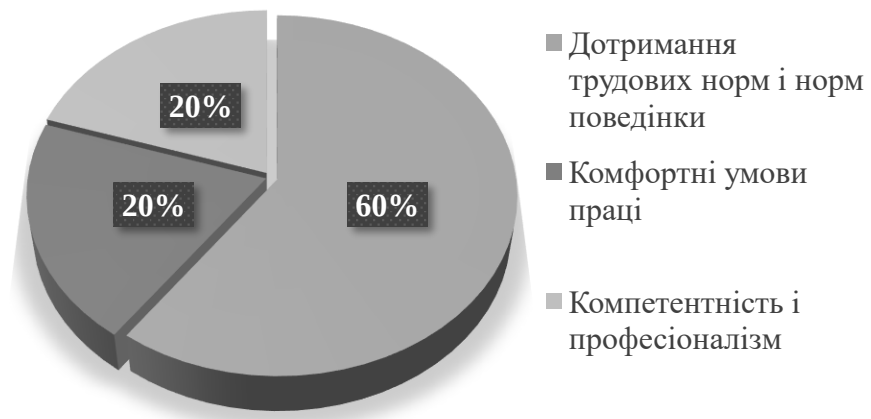


Рис.2.7. Структура відповідей на питання «Що для вас є організаційною культурою»

За результатами опитування (рис. 2.7) 60% респондентів вказали, що організаційна культура у них асоціюється з дотриманням традицій і норм, 20%

вказали на комфортні умови праці, 20% надали перевагу компетентності і професіоналізму. Тобто більшість опитаних вказують на видимі ознаки організаційної культури.

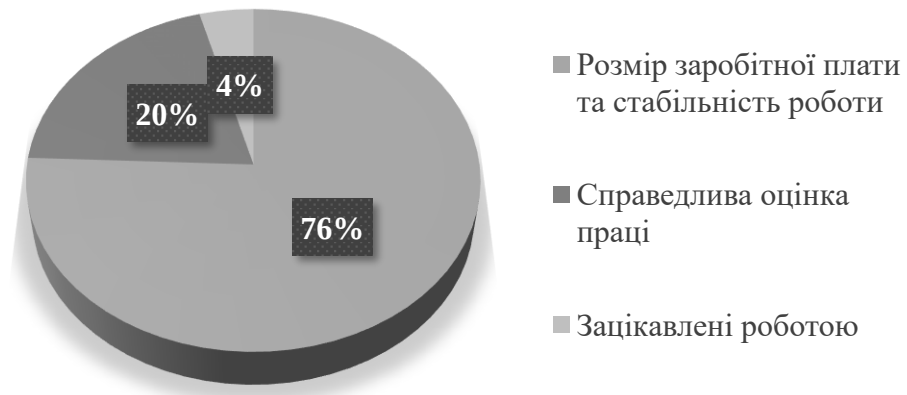


Рис.2.8. Структура відповідей на питання «Які з перерахованих цінностей є у вашій організації основними».

На запропоновані три варіанти відповідей (рис. 2.8) основна частина співробітників зацікавлена розміром заробітної плати та стабільністю роботи (76%), також 20% цінують справедливую оцінку праці з боку керівництва, що теж має зв'язок із мотивацією праці і лише 4% зацікавлені роботою. На мою думку, якби була передбачена в анкеті одночасна відповідь на всі питання, можливо результат відповіді щодо зацікавленості роботою був би ще вищим, адже специфіка роботи ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» однозначно вимагає глибокої зацікавленості в предметі праці.

На питання «Чи добре налагоджена комунікація між працівниками та керівництвом» була отримана однозначна відповідь про добре налагоджену співпрацю в колективі. Навіть в умовах можливої дистанційної роботи, комунікації добре налагоджені через наявний постійний інтернет зв'язок, наявність колективного чату, робочої електронної пошти. Працівники забезпечені для повноцінної дистанційної роботи ноутбуками. Для проведення нарад використовується відеозв'язок, тімс. З моменту розробки і впровадження корпоративного Workplace - внутрішня комунікація SoftServe стала більш організованою та зрозумілішою. Працівники досліджуваного

підприємства теж ним користуються. Його багатогранний і зручний інтерфейс здатний отримувати швидкий зворотний зв'язок і емоційно залучати користувачів, а також зблизив співробітників і керівництво. Тепер вони можуть одночасно спілкуватися, обговорювати новини та генерувати ідеї. Співробітники мають місце для тісної та легкої співпраці та командної роботи, а також платформу для обміну своїми інтересами та ідеями. Керівництво, у свою чергу, тепер може повідомляти новини в неформальній формі та отримувати оперативну відповідь.

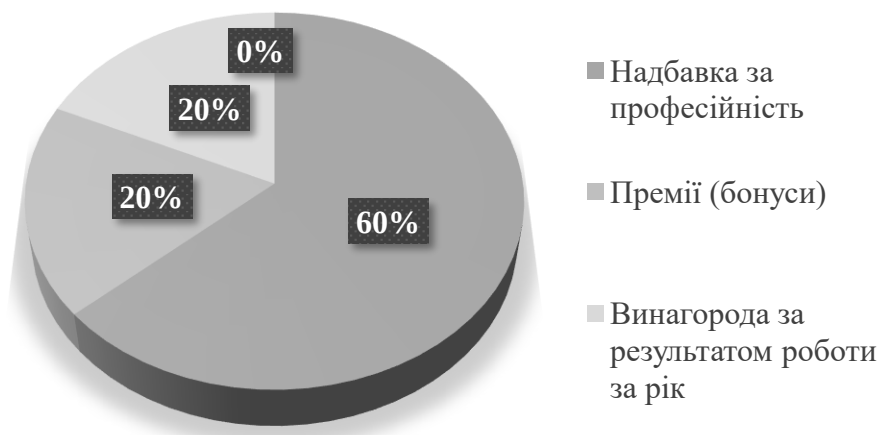


Рис.2.9. Структура відповідей на питання «Які для Вас є найбільш впливові матеріальні форми стимулювання»

На питання «Які для Вас є найбільш впливові матеріальні форми стимулювання» (рис. 2.9) 60% працівників вказали надбавку за професійність, що свідчить про їх високий фаховий рівень і бажання його належного матеріального оцінювання. По 20% респондентів підтримують доплати у вигляді премій і за результати роботи за рік. Доплату за стаж роботи не підтримав ніхто, хоча більшість працівників мають стаж роботи на підприємстві більше 10 років, що свідчить про надання більшої переваги в роботі високому професіоналізму.

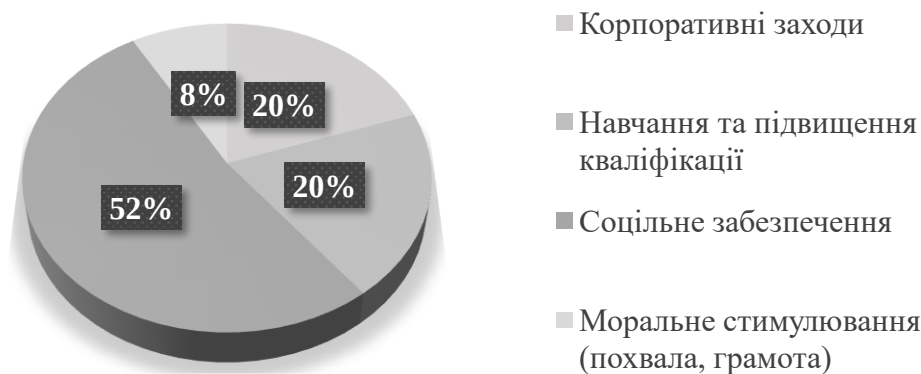


Рис.2.10. Структура відповідей на питання «Які для Вас є найбільш значимі форми нематеріального стимулювання»

Щодо відповідей на питання про форми нематеріального стимулювання (рис. 2.10) 52% респондентів віддали перевагу такій формі нематеріального заохочення як соціальне забезпечення.

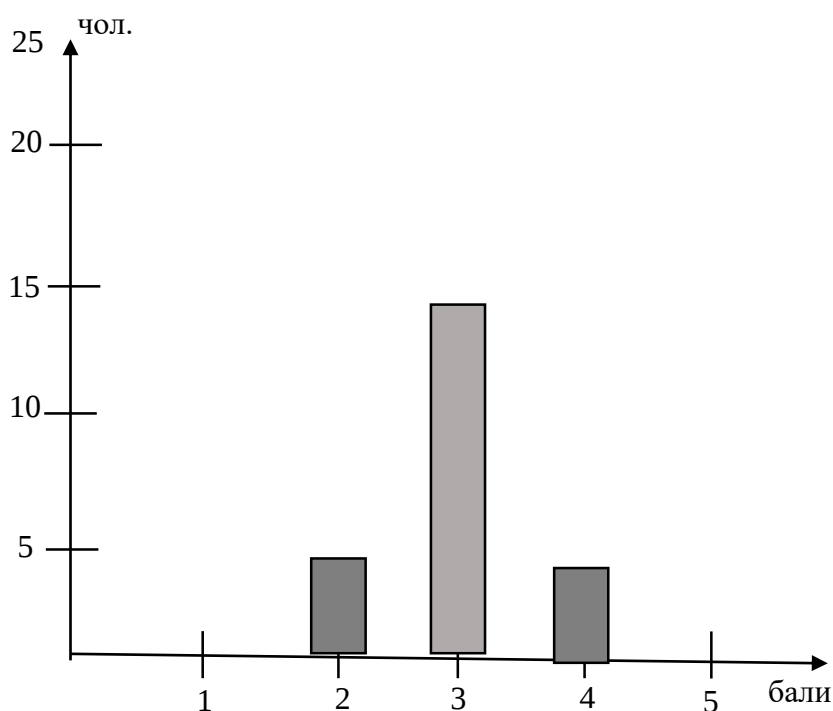


Рис. 2.11 Структура відповідей на питання «Наскільки Ви задоволені системою мотивації та визнанням досягнень працівників»

Слід наголосити, що працівники досліджуваного підприємства користуються медичним страхуванням за рахунок підприємства, що є дуже важливим, особливо в періоди епідемій. Також всі працівники до дня

народження отримують подарунки з логотипом компанії - засновника SoftServe. Також по 20% голосів віддали таким формам нематеріального заохочення.

Відповіді на це запитання оцінюються за 5-ти бальною оцінкою, де 5-найвищий бал. Результати відповідей (рис. 2.11) вказують на середню задоволеність рівнем мотивації. 5 осіб не дуже задоволені і 5 осіб задоволені більше середнього рівня. Керівництву слід звернути увагу на даний показник, що може впливати на ефективність роботи.

На запитання «Чи задовільняє Вас дизайн офісу, меблі, кімната прийому їжі, наявність парковки?» отримана 100 відсоткова позитивна відповідь. Співробітники повністю задоволені наявними умовами праці. На підприємстві є кімната для прийому їжі, обладнана холодильниками, мікрохвильовими печами, каво-машинами. До послуг працівників є бутильована вода, кава, чай, цукор, молоко. Робочі місця комфортні і обладнані всім необхідним.

Результати проведеного анкетування щодо визначення рівня організаційної культури дають можливість зробити висновок, що ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» має високий рівень організаційної культури на підприємстві, що свідчить про налагоджену співпрацю і відносини в колективі та бажання керівництва створювати хороші умови праці. Колектив стабільний, високо професійний, орієнтований на досягнення проголошених цілей і цінностей. Комунікації між працівниками та керівництвом на високому рівні. Працівники в основному задоволені своїм матеріальним і нематеріальним заохоченням. Керівництву слід приділити додаткову увагу рівню матеріальної мотивації співробітників, що є важливим показником ефективності організаційної культури. Колектив розуміє значення організаційної культури, що закріплено в нормативних документах і доведенням інформації до працівників з боку керівництва, що свідчить про високу роль керівництва в донесенні цілей і завдань до співробітників, однак окремого документу підприємства з виписаними правилами і нормами поведінки немає. Організаційна культура ТОВ розвивається як субкультура на базі сильної

домінуючої культури засновника, що підтверджується підміною історії власного підприємства історією засновника.

Серед існуючих безлічі варіантів визначення типу організаційної культури використаємо характеристику і методику професора Лондонської школи бізнесу Ч. Хенді [27], яка є досить відомою та якою користуються компанії у всьому світі. Ч. Хенді запропонував класифікацію типів організаційної культури, засновану на аналізі системи розподілу влади, повноважень і відповідальності. Ним було визначено чотири провідні сили, що впливають в організації: сила посадового становища; сила розпорядження ресурсами; сила володіння знаннями; сила особистості. Залежно від того, які сили чинять переважний вплив в організації, формується і розвивається певна культура.

Опис культур за Ч. Хенді представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Культура	Характеристика
1	2
Культура влади	Характеризується високим рівнем авторитарності керівника і персоніфікованістю управління. Основний центр приймання рішень і контролю – керівник. В організації в першу чергу цінуються відданість співробітника владі. Як правило, керівник є власником
Бюрократична культура	Характеризується суворим функціональним розподілом ролей і наявністю нормативно-розпорядчих документів. Цей тип культури функціонує на основі правил, стандартів діяльності та нормативних документів, дотримання яких гарантує їх ефективність. Порядок і умови взаємодії між посадовими особами чітко регламентовані.
Культура завдань	Характеризується високим рівнем професіоналізації загальної діяльності. Така культура заснована на здатності співробітниками виконувати специфічні професійні завдання. При підборі працівників враховуються їхня професійна компетентність і здатність працювати в команді.
Культура особистості	Характеризується поєднанням індивідуальностей і професіоналів. Кожен з яких є незалежним, має власні особливості і вплив. Зазвичай в організаціях з подібною організаційною культурою окремі персони мають власні інтереси та власні цілі

Джерело: складено автором за матеріалами [13]

Кожен тип організаційної культури володіє унікальними характеристиками, які впливають на ключові аспекти функціонування підприємства. Вибір того чи іншого типу організаційної культури обумовлений стратегічними цілями підприємства, його організаційною структурою, природою внутрішніх процесів, а також особливостями зовнішнього середовища, в якому воно функціонує.

Методика визначення типу культур є досить простою для використання — є десять тверджень, які стосуються діяльності підприємства та чотири варіанти відповідей до кожного. Співробітники повинні обрати той варіант відповіді, який більше підходить до їх підприємства. До кожного твердження можлива лише одна відповідь.

При підведенні підсумків анкетування, кожен вибір зараховується як 1 бал, згідно таблиці 2.4. Після цього проводиться загальний підсумковий результат балів і домінуючий тип культури буде відповідати найбільшій кількості набраних балів.

Таблиця 2.4

Макет підведення підсумків анкетування

№ питання	Культура влади	Бюрократична культура	Культура завдань	Культура особистості
1	B	C	A	D
2	A	B	D	C
3	D	A	C	B
4	C	D	B	A
5	B	C	A	D
6	A	B	D	C
7	D	A	C	B
8	C	D	B	A
9	B	C	A	D
10	A	B	D	C

Джерело: складено автором за матеріалами [13]

Для визначення типу організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» за методикою Ч. Хенді було проведено анкетування, в якому взяло участь 25 респондентів. Відповіді на твердження дають можливість визначити до якого з наступних типів організаційної культури належить

культура досліджуваного підприємства: ринкового, бюрократичного, завдань, особистості. Розшифровка тверджень наведена в анкеті (Анкета Додаток Б)

Результати проведеного анкетування наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Визначення типу організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ
КОНСАЛТ»

№ питання	Твердження	Кількість відповідей			
		Культура влади	Бюрократична культура	Культура завдання	Культура особистості
1	Основна справа керівника - це	А) 2	В) 20	Б) 3	Г) 0
2	Комунікації в нашій організації в основному	А) 0	Б) 20	Г) 3	В) 2
3	Контроль засновано перш за все на	Г) 15	А) 10	В) 0	Г) 0
4	Мотивація частіше заснована на	В) 5	Г) 10	Б) 10	А) 0
5	Організаційна культура в основному	А) 10	В) 10	А) 5	Г) 0
6	Основні цінності це	А) 0	Б) 20	Г) 5	В) 0
7	Люди працюють в основному щоб	Г) 5	А) 10	В) 5	Б) 5
8	Відносини з іншими організаціями будуються в основному на	В) 3	Г) 20	Б) 2	А) 0
9	Чи готова організація підтримувати партнерські відносини з конкурентами	А) 5	Б) 15	Г) 5	В) 0
10	Людей заохочують в основному на	А) 2	Б) 20	Г) 3	В) 0
Разом балів		47	155	41	7
Відсоток		19	62	16	3

Аналіз анкетування показав, що домінуючим типом організаційної культури на досліджуваному підприємстві ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ

КОНСАЛТ» є бюрократична культура (культура ролей): 62% (155 балів). Виходячи зі специфіки діяльності досліджуваного підприємства - цей тип культури є цілком прийнятним для цього підприємства. Також досить багато - 19 % (47 балів) було віддано за культуру влади, що вказує на керованість і контрольованість діяльністю підприємства з боку керівництва. 16 % (41 бал) вказують на культуру завдання, що свідчить про високий рівень професіоналізму колективу і здатність виконувати специфічні висококваліфіковані завдання.

2.3 Рекомендації та пропозиції щодо покращення організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»

Розгляд, вивчення та аналіз внутрішніх документів підприємства, його Статуту, фінансової статистичної звітності, проведення опитування співробітників на предмет встановлення їх бачення стану організаційної культури свого підприємства дає можливість зробити наступні висновки.

1. Організаційна культура ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» існує і розвивається як субкультура при сильній домінуючій культурі компанії засновника, проповідуючи ідентичні цінності і місію.

2. На відміну від компанії засновника, організаційна структура ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» є лінійно-функціональною, а не матричною з низкою традиційних адміністративних підрозділів, що цілком відповідає специфіці і профілю роботи досліджуваного підприємства, забезпечуючи розподіл повноважень і відповідальність за функціями управління.

3. Визначений проведеним анкетуванням переважаючий бюрократичний тип організаційної культури теж цілком відповідає лінійно-функціональній структурі управління.

4. Проведений аналіз рівня організаційної культури досліджуваного підприємства методом анкетування вказав на високий рівень культури, проте

керівництву підприємства слід звернути увагу на деякі окремі виявлені опитуванням питання, які можуть мати вплив на подальшу ефективність роботи, а саме:

- анкетування вказує на середню задоволеність системою мотивації та визнанням досягнень праці, а 20 відсотків працівників не дуже задоволені нею;
- працівники не обізнані з історією власного підприємства, а пов'язують її з компанією засновником;
- про цілі організації працівники переважно дізнаються від керівників, а не з нормативних документів;
- правила поведінки, етичні питання прописані в посадових інструкціях, а не в окремих документах, доступних для загального ознайомлення;
- комунікації всередині організації знаходяться на високому рівні завдяки наявності всіх можливих засобів сучасного зв'язку. За допомогою Workplace SoftServe зробив внутрішню комунікацію підприємства більш організованою та зрозумілою. Однак підприємство не має свого офіційного сайту для підтримки комунікацій з зовнішнім середовищем і просуванню своїх послуг соціальними мережами. Низька активність в соцмережах зменшує можливість демонструвати свою діяльність і досягнення. Сайт також міг би бути платформою для спілкування і обміну інформацією та залучення нових клієнтів.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ», що відображено в таблиці 2.6.

SWOT - аналіз розкриває як сильні, та і слабкі сторони підприємства, а також можливості до зростання і потенційні загрози. До сильних сторін підприємства належить високопрофесійний та досвідчений персонал та висока якість надання послуг консультаційного характеру. Ці фактори сприяють підвищенню довіри клієнтів та ефективній роботі.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Висококваліфікований персонал та професійна експертиза	Залежність від ключових клієнтів
Використання сучасного програмного забезпечення для бухгалтерії та аудиту	Висока залежність від змін у законодавстві
Стабільний фінансовий стан компанії	Відсутність диверсифікації послуг (обмежений спектр консалтингових послуг)
Наявність постійної клієнтської бази та довгострокові відносини з клієнтами	Недостатня цифрова присутність у соціальних мережах та маркетингових каналах
Дотримання високих стандартів професійної етики та конфіденційності	Відсутність активного міжнародного співробітництва
Можливості	Загрози
Розширення спектру послуг (управлінський облік, фінансове планування, консалтинг для стартапів)	Висока конкуренція у сфері аудиту та консалтингу
Вихід на нові ринки, залучення іноземних клієнтів	Економічна нестабільність та можливі фінансові кризи
Автоматизація бізнес-процесів та впровадження штучного інтелекту	Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах
Використання цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів	Витік кваліфікованих кадрів до інших компаній або за кордон
Партнерство з міжнародними консалтинговими компаніями, розширення ринку	Швидкі зміни технологій, що потребують постійних інвестицій у навчання персоналу, загальна ситуація в країні (військовий стан)

Джерело: розроблено автором

Однак такі слабкі сторони, як нестабільність зовнішнього середовища та висока залежність від ключових клієнтів, можуть обмежувати конкурентоспроможність підприємства та підвищувати фінансові ризики. З іншої сторони, можливості для зростання охоплюють розширення ринку,

залучення нових клієнтів та партнерів, покращання маркетингової стратегії. Використання цих можливостей допоможе збільшити дохідність та зміцнити позиції на ринку. Загрози, з якими може зіткнутися підприємство, становлять конкуренція, соціально-економічні негаразди через війну, постійні зміни в законодавстві.

Для успішного розвитку важливо розробити чітку стратегію та розширити клієнтську базу. Це дозволить зменшити ризики та забезпечити стабільне зростання підприємства.

В результаті проведеного аналізу та дослідження мною рекомендовано наступне: керівництву переглянути діючу систему мотивації працівників; виділити правила поведінки та етики в окремий документ і довести їх до відома всіх працівників; розробити власний офіційний сайт; виділити правила поведінки та етики в окремий документ і довести їх до відома всіх працівників; розширити клієнтську базу, усунувши високу залежність від ключових клієнтів; провести оптимізацію внутрішніх процесів, зокрема автоматизацію рутинної роботи з метою більш ефективного використання робочого часу; розширити спектр клієнтських послуг, наприклад щодо управлінського обліку та фінансового планування.

Висновки до розділу 2

1. Проведено організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та встановлено, що ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» демонструє позитивну динаміку своєї фінансової діяльності та має хороші перспективи для подальшого розвитку

2. Досліджено і встановлено, що організаційна культура ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» існує як субкультура на базі сильної домінуючої корпоративної культури засновника Компанії «СофтСерв Ентерпрайзес Лімітед».

3. Проведене аналізування рівня організаційної культури методом анкетування дало можливість встановити високий рівень організаційної культури на підприємстві.

4. Визначено, що підприємство дотримується високих стандартів професіоналізму та етики, що включає конфіденційність даних клієнтів і незалежність висновків.

5. Проаналізовано і підтверджено, що в організації активно підтримується культура постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників шляхом організації тренінгів, семінарів та обміну досвідом з іншими фахівцями. Пріоритет на культуру «людиноцентричності» спрямовану на розвиток співробітників і мотивацію до нових здобутків. Це дозволяє персоналу бути в курсі змін у сфері бухгалтерського обліку та аудиту й адаптуватися до нових викликів ринку. Підтверджено проведеним дослідженням, що важливими елементами організаційної культури підприємства є командна робота та клієнтоорієнтованість. Співробітники компанії працюють у тісній взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, а орієнтація на потреби клієнтів дозволяє вибудовувати довгострокові партнерські відносини.

6. Рекомендовано керівництву підприємства звернути увагу на деяку незадоволеність працівників рівнем матеріального заохочення, що може впливати на ефективність роботи.

7. Запропоновано ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» розробити власний офіційний сайт, оскільки низька активність в соцмережах зменшує можливість демонструвати свою діяльність і досягнення. Сайт також міг би бути платформою для спілкування і обміну інформацією для залучення нових клієнтів.

8. Виділити правила поведінки та етики в окремий документ і довести їх до відома всіх працівників.

9. Розширити клієнтську базу, усунувши високу залежність від ключових клієнтів.

10. Проведеним аналізуванням типу організаційної культури встановлено бюрократичний тип культури як переважаючий, що є цілком прийнятним для досліджуваного підприємства, виходячи зі специфіки його діяльності.

11. Запропоновано впроваджувати заходи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення якості послуг. Одним із важливих кроків є автоматизація рутинних завдань, що зменшить витрати часу та мінімізує ризики людських помилок.

12. Рекомендовано підприємству розглянути можливість розширити спектр послуг, включивши в нього, наприклад, управлінський облік або фінансове планування, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити прибутковість.

Таким чином, узагальнені результати дозволяють стверджувати, що ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» має значний потенціал для подальшого розвитку шляхом посилення організаційної культури, підвищення мотивації персоналу та впровадження інноваційних підходів у внутрішні процеси.

ВИСНОВКИ

Ефективність управління сучасним підприємством визначається досягнутим рівнем його організаційної культури, що дає можливість застосовувати її як дієвий механізм адаптації підприємства до зовнішнього середовища, інтеграції внутрішнього середовища та ідентифікації працівників і підприємств в цілому, як окремих суб'єктів в умовах постійних змін суспільства і економіки в цілому. Тому, поглиблення теоретичних, і методичних та практичних засад формування організаційної культури підприємств з точки зору до їх адаптації сучасним потребам бізнесу заслуговує особливої уваги та визначає її актуальність.

В ході роботи вдалося досягти поставлених завдань та мети дослідження.

В першому розділі визначено науково-теоретичне обґрунтування сутності організаційної культури підприємства, досліджено принципи та методи її формування, встановлено основні функції та чинники, що впливають на необхідність відповідних змін. Опрацьовано цілий ряд науково-методичних публікацій на предмет формування організаційної культури, ознайомлено з висновками зарубіжних та вітчизняних науковців та зроблено власні висновки.

Організаційна культура — це система матеріальних і духовних цінностей, створених підприємством і притаманних йому, що взаємодіють між собою та відображають його індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі. У цьому дослідженні надано перевагу саме такому визначенню сутності організаційної культури — це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Структура організаційної культури підприємства розглядається як сукупність рівнів (базові уявлення, представлені цінності та артефакти).

За призначенням, організаційна культура повинна виконувати три функції: адаптація до зовнішнього середовища, інтеграція внутрішнього

середовища та ідентифікація. Організаційна культура підприємства повинна забезпечувати ідентифікацію працівників в межах колективу і підприємства та ідентифікацію підприємства у зовнішньому середовищі як самостійного соціального суб'єкту.

Формування організаційної культури підприємства відбувається в часі і просторі. Розвиток організаційної культури є безперервним процесом, оскільки змінюється сам світ, змінюються цінності, з'являються нові виклики і тенденції, які неминуче зачіпають організаційну культуру.

Процес формування і розвитку організаційної культури підприємства повинен бути контрольованим, розроблятися керівництвом підприємства і обговорюватися колективом, оскільки організаційна культура формується в свідомості працівників під час їх спільної діяльності на підприємстві.

Рушійними силами організаційної культури в сучасних умовах є: природа робочої сили; інновації, нові технології; економічні потрясіння; конкуренція; соціальні тенденції; світова політика, соціальна відповідальність.

В другому розділі роботи було проаналізовано наявність та фактичний стан організаційної культури на досліджуваному підприємстві. В процесі аналізування були використані певні інструментарії дослідження, зокрема такий метод опитування як анкетування. Встановлено, що організаційна культура ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» розвивається як субкультура на базі сильної домінуючої корпоративної культури засновника Компанії «СофтСерв Ентерпрайзес Лімітед».

Підприємство дотримується високих стандартів професіоналізму та етики, що включає конфіденційність даних клієнтів і незалежність висновків.

В організації активно підтримується культура постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників шляхом організації тренінгів, семінарів та обміну досвідом з іншими фахівцями. Це дозволяє персоналу бути в курсі змін у сфері бухгалтерського обліку та аудиту й адаптуватися до нових викликів ринку.

Важливими елементами організаційної культури підприємства є командна робота та клієнтоорієнтованість. Співробітники компанії працюють у тісній взаємодії, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, а орієнтація на потреби клієнтів дозволяє вибудовувати довгострокові партнерські відносини.

Проведене аналізування рівня організаційної культури методом анкетування дало можливість встановити високий рівень організаційної культури на підприємстві.

Проведеним аналізуванням типу організаційної культури встановлено бюрократичний тип культури як переважаючий, що є цілком прийнятним для досліджуваного підприємства, виходячи зі специфіки його діяльності.

На основі проведеного дослідження керівництву ТОВ було рекомендовано:

- керівництву підприємства слід звернути увагу на деяку незадоволеність працівників рівнем матеріального заохочення, що може впливати на ефективність роботи.
- розробити власний офіційний сайт для демонстрації своєї діяльності і досягнень і, як наслідок, розширити партнерські відносини і можливість зменшити залежність від ключових клієнтів;
- доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення якості послуг. Одним із важливих кроків є автоматизація рутинних завдань, що зменшить витрати часу та мінімізує ризики людських помилок.
- підприємство може розширити спектр послуг, включивши в нього, наприклад, управлінський облік або фінансове планування, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити прибутковість.

Таким чином, сильна організаційна культура підприємств є необхідною умовою їх ефективного функціонування в сучасних умовах та потребує постійного удосконалення відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ. Один з керівників компанії SoftServe образно порівняв

корпоративну (організаційну культуру) з футболом таким чином: щоб віддати пас, тобі мають довіряти і ти маєш довіряти. Ми передаємо пас так, щоб той, хто має кращу рольову позицію міг забити гол. Неважливо, хто це – форвард, захисник чи навіть воротар, завжди виграє команда. Така культура базується на довірі, прозорості, відкритості та важкій роботі і успіх команди є найважливішим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. *John Wiley and Sons Ltd.* 2017, 336с.
2. Мирошніченко Ю.В., Золотоверха А.В., Формування корпоративної культури на вітчизняних торгівельних підприємствах. *Бізнес-Інформ.* 2015, № 6. с.118-122.
3. Волович В.І. Соціологія: короткий енциклопедичний словник. К.: Український Центр духовної культури, 2010, 728с.
4. Череп А., Макажан Є., Томарева-Патлахова В., Лепьохін О., Канабекова М. Модель реалізації механізму формування організаційної культури підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023, с.504–516.
5. Лепейко Т.І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. 2020. № 1. С. 92-99.
6. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Корпоративна культура: Практикум Л.: НУ «Львівська політехніка». 2023, 136с.
7. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». Вісник ЖДТУ. 2018. №2 (56). С.148-151.
8. Ніконенко Л.В. Формування організаційної культури як інструменту управління. 2021. URL: <https://er.nau.edu.ua/items/fc3e11a3-c446-4670-8d79-6b0b6988f5e5/full>
9. Монастирський Г.Л. Теорія організації, Підручник, 2-е видання, доповнене й перероблене. Т.: ЗУНУ, 2020. 329 с.
10. Столярчук Ю. Менеджмент організаційної культури. Навчальний посібник. К.: Знання України. 2021. 36 с.
11. Гевко В.Л. Еволюція GRM-систем. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку». 2016. С. 29-30.

12. Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2019. 243с.
13. Баркова К.О. Взаємозв'язок організаційної культури із стратегією в умовах мінливого середовища. *Матеріали міжнародної наукової конференції, Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця*. 2018. С. 13-14.
14. Захарчин Г.М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. № 611. С.125-129.
15. Варахсіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.
16. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства *Вісник ЖДДТУ*. 2016. №2(52). С. 295-298.
17. Баркова К.О. Методи оцінки та аналізу організаційної культури Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків. 2020. С.27-28.
18. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Р.В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Л.: Новий світ. 2011. 317с.
19. Статут ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38380685/ .
20. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барибіна Я.О., Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського Державного Університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 25. С.67-76.
21. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. С.104-109.

22. Шепеленко С.М. Формування корпоративної культури та її вплив на процес інтелектуалізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С.76-86.
23. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Формування нової культури взаємодії персоналу в умовах війни. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. № 68. С.94-98.
24. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. С.62-68.
25. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура». *Вісник ЖДТУ*. 2017. №2(56). С.148-151.
26. Богиня Д.П., Лепа Р.М. Корпоративна культура: теорія і практика. К.: Центр навчальної літератури. 2015. 256с.
27. Дюк О.М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип.2 (52). С.115-119.
28. Храпкіна В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки: науковий журнал*. 2020. № 2 (224). С.27-34.
29. Ковова І.С. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 11. С.159-162.
30. Трушкіна Н. В. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(2). С.14–21.
31. Річний фінансовий звіт ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ». URL: <https://opendatabot.ua/c/38380685> .
32. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі НАДС. 172с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Для визначення рівня організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» пропонується відповісти на запитання, які представлені нижче.

1. Чи знаєте Ви історію свого підприємства?

- Так
- Ні
- Не достатньо

2. Скільки часу Ви працюєте на підприємстві?

- До 5 років
- Від 5 до 10 років
- Більше 10 років

3. Що для Вас є організаційною культурою?

- Взаємоповага в колективі, довіра до колег
- Комфортні та безпечні умови праці
- Компетентність і професіоналізм співробітників
- Дотримання традицій і норм поведінки

4. Чи існують на вашому підприємстві закріплені письмово правила поведінки?

- Так
- Ні

5. Якого роду заходи спільного відпочинку проводяться на вашому підприємстві?

- Спортивні змагання
- Виїзд на природу
- Спільне святкування днів народжень
- Інші

6. Звідки Ви отримали інформацію про цілі організації

- Від керівництва
- З документів
- Від колег

7. Чи добре налагоджена комунікація між працівниками і керівництвом?

- Добре
- Не дуже
- Не налагоджена

8. Які для Вас є найбільш впливові форми матеріального заохочення?

- Надбавка за стаж роботи
- Надбавка за професійність
- Премії, бонуси
- Винагорода за результати роботи за рік

9. На скільки Ви задоволені системою мотивації та визначенням досягнень праці на вашому підприємстві? (оцінка за 5-ти бальною шкалою, 5-найбільший бал)

- 1 бал
- 2 бали
- 3 бали
- 4 бали
- 5 балів

10. На скільки Ви задоволені рівнем нематеріального заохочення? (оцінка за 5-ти бальною шкалою, 5 - найбільший бал)

- 1 бал
- 2 бали
- 3 бали
- 4 бали
- 5 балів

11. Які для Вас є найбільш значимі форми нематеріального заохочення?

- Корпоративні заходи
- Можливість навчання та підвищення кваліфікації
- Соціальне забезпечення (медичне страхування, корпоративний лікар)
- Моральне стимулювання (похвала, грамота)

12. Чи задовільняє Вас дизайн офісу, забезпечення робочого місця, наявність кімнати з прийому їжі, наявність парковки

- Задовільняє повністю
- Не задовільняє
- Не зовсім

ДОДАТОК Б

АНКЕТА

З метою визначення типу організаційної культури ТОВ «БІЗНЕС ПРОФІТ КОНСАЛТ» пропонуємо відмітити в анкеті, які з нижче наведених тверджень, на Вашу думку, найбільше відповідають ситуації на вашому підприємстві:

1. Основна справа керівництва - це:

- А. Організація виробництва і пошук ринків збуту;
- Б. Направляти роботу і підвищувати ефективність;
- В. Делегування відповідальності і координація роботи;
- Г. Інноваційні рішення і налагодження співпраці.

2. Комунікації в нашій організації в основному:

- А. Формальні і безособисті;
- Б. Рідкісні, у письмовій формі;
- В. Особисті;
- Г. Часті, неформальні.

3. Контроль засновано перш за все на:

- А. Планах та формальних процедурах;
- Б. Досягненні цілей, вироблених спільно з керівництвом;
- В. На показниках збуту продукції;
- Г. Бухгалтерських є системах, нормативах.

4. Мотивація частіше заснована на:

- А. Відчуття належності до організації та схвалення керівництвом;
- Б. Надії на підвищення;
- В. Особистих оцінках;
- Г. Підвищення статусу;

5. Організаційна культура в основному:

- А. Неформальна;

- Б. Централізована, функціональна;
- В. Децентралізована;
- Г. Орієнтована на проблему.

6. Основні цінності - це:

- А. Домінування та подавлення опору;
- Б. Раціональність та підвищення порядку;
- В. Захист інтересів членів підприємства;
- Г. Досягнення членів підрозділу.

7. Люди працюють в основному, щоб:

- А. Відповідати уявленням про «правильну» поведінку;
- Б. Отримувати задоволення від роботи;
- В. Вносити свій вклад в справу;
- Г. Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові.

8. Відносини з іншими організаціями будуються в основному на:

- А. Взаємних інтересах та спільності;
- Б. Співробітництві;
- В. Конкуренції;
- Г. Угодах та дотриманні законодавства.

9. Влада заснована головним чином на:

- А. Здатності і бажанні допомагати іншим працівникам;
- Б. Здатності підтримувати дисципліну;
- В. Посадовій позиції;
- Г. Досвіді, бажанні допомагати.

10. Людей заохочують в основному на:

- А. Здатність досягати результату та вигравати;
- Б. Дотримуватись правил та процедур;
- В. Допомогати іншим людям;
- Г. Внесок в досягнення цілей організації.