

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Формування організаційної культури підприємств»

Виконав:

студент групи ТУод-12-21-Б1М(4,6зdc)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Ніколаєнко Володимир Ігорович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: кандидат економічних наук

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Галузь знань: 073 Менеджмент

Освітня програма: Менеджмент

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)
« ____ » _____ 202 ____ р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студента

Ніколаєнко Володимира Ігоровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування організаційної культури підприємств»

Керівник кваліфікаційної роботи: кандидат економічних наук Казарян О.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист: Травень 2026р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи):
Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків до кожного розділу та загальних висновків, списку використаних джерел (80 найменувань). Загальний обсяг роботи – 92 друковані сторінки, обсяг основної частини роботи складає 83 сторінки.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: .
Кваліфікаційна робота містить 3 таблиці

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи:

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфіка
	Збір та опрацювання наукових джерел та матеріалів
	Вступ

	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»
	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КМДП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»
	Висновки
	Оформлення списку використаних джерел
	Подання роботи на перевірку керівнику
	Попередній захист кваліфікаційної роботи

АНОТАЦІЯ

Ніколаєнко Володимир Ігорович. «Формування організаційної культури підприємств» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах сучасних економічних трансформацій, посилення конкурентного середовища та необхідності підвищення ефективності управління персоналом організаційна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства. Саме організаційна культура формує систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії працівників, що безпосередньо впливає на результативність діяльності організації, рівень мотивації персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних аспектів формування організаційної культури підприємства, аналізі сучасного стану організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» та розробці рекомендацій щодо її удосконалення.

У роботі були використані такі **методи дослідження** як системний підхід, методи аналізу та синтезу, економічного та статистичного аналізу, анкетування, порівняння, узагальнення, графічного моделювання та експертної оцінки.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, мотивація персоналу, управління персоналом, кадровий потенціал, корпоративні цінності, організаційний розвиток, комунікації, мотиваційна система.

V

o

l *Qualification work for obtaining the educational qualification level of “Bachelor”*
o *Interregional Academy of Personnel Management. 2026.*

d **The relevance of the research** topic lies in the fact that in the conditions of modern economic transformations, increasing competition and the need to improve personnel management efficiency, organizational culture acts as one of the key factors ensuring sustainable enterprise development. Organizational culture forms a system of values, behavioral norms and principles of interaction between employees, which directly affects the efficiency of the enterprise.
Nikolaenko, V. Formation of Organizational Culture of Enterprises. – It's Manuscript. **Its purpose** of the work is to study the theoretical and practical aspects of the formation of organizational culture of the enterprise, analyze the current state of organizational culture at the Municipal Enterprise “BUREAU OF REGIONAL DEVELOPMENT” and develop recommendations for its improvement.

The following **research methods** were used in the work: systematic approach, methods of analysis and synthesis, economic and statistical analysis, questionnaires, comparison, generalization, graphical modeling and expert evaluation.

Key words: organizational culture, corporate culture, personnel motivation, personnel management, human resources potential, corporate values, organizational development, communications, motivation system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, роль та значення організаційної культури в системі управління підприємством	9
1.2. Класифікація та типологія організаційної культури підприємств	19
1.3. Сучасні підходи та чинники формування організаційної культури підприємств в умовах трансформацій економіки	24
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ».....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості діяльності підприємства	30
2.2. Аналіз організаційної структури, кадрового забезпечення та управлінських процесів підприємства	34
2.3. Діагностика та оцінка рівня сформованості організаційної культури підприємства	39
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ».....	58
3.1. Стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємства.....	58
3.2. Удосконалення системи мотивації персоналу як інструменту розвитку організаційної культури.....	63
3.3 Використання сучасних та зарубіжних практик формування організаційної культури в діяльності підприємства.....	70
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі людського капіталу особливого значення набуває формування ефективної організаційної культури підприємства. Саме організаційна культура визначає внутрішню цілісність колективу, рівень взаємодії працівників, їх мотивацію, лояльність та здатність до адаптації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. У сучасних наукових дослідженнях організаційна культура розглядається як один із ключових факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності управління.

Особливої актуальності дослідження організаційної культури набуває для підприємств комунальної форми власності, діяльність яких поєднує ознаки державного управління та ринкових механізмів господарювання. Такі підприємства функціонують в умовах підвищеної регламентованості, необхідності дотримання нормативно-правових вимог, а також одночасної орієнтації на ефективність та результативність діяльності. У цьому контексті формування організаційної культури виступає важливим інструментом узгодження інтересів персоналу, керівництва та зовнішніх стейкхолдерів.

Проблематика формування організаційної культури підприємств широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних та прикладних аспектів даної теми зробили такі вчені, як О. Ф. Андросова, А. А. Антонюк, О. В. Ареф'єва, В. І. Гевко, А. Г. Максименко, В. М. Довгальова та інші. У їхніх працях розкрито сутність організаційної культури, її структуру, типологію, а також механізми впливу на ефективність діяльності підприємств. Водночас питання формування організаційної культури саме в умовах функціонування комунальних підприємств потребують подальшого поглибленого дослідження з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та розвитку організаційної культури комунального підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу формування організаційної культури підприємства на прикладі КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та значення організаційної культури в системі управління підприємством;
- розглянути типи та основні елементи організаційної культури;
- визначити чинники формування організаційної культури в сучасних умовах;
- здійснити організаційно-економічну характеристику КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»;
- проаналізувати стан формування організаційної культури підприємства;
- оцінити рівень розвитку організаційної культури;
- виявити основні проблеми формування організаційної культури підприємства;
- розробити напрями удосконалення організаційної культури;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема: методи аналізу та синтезу — для дослідження теоретичних основ організаційної культури; системний підхід — для вивчення підприємства як цілісної системи; порівняльний аналіз — для оцінки існуючих підходів; економіко-статистичні методи — для обробки аналітичної інформації; методи узагальнення — для формулювання висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, зокрема Господарський кодекс України та Кодекс законів про працю України, а також внутрішні документи підприємства, зокрема Статут та дані щодо організаційної структури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення організаційної культури комунальних підприємств, підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках, у тому числі робота містить 15 таблиць, 15 рисунків, 40 використаних джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль та значення організаційної культури в системі управління підприємством

Формування наукового інтересу до організаційної культури як одного з визначальних чинників ефективності діяльності підприємств стало наслідком еволюції управлінської думки та трансформації підходів до менеджменту. Особливо активний розвиток досліджень у цій сфері розпочався у другій половині XX століття під впливом двох ключових факторів. З одного боку, це була криза традиційних методів управління в США, яка виявила обмеженість жорстко регламентованих підходів і стимулювала пошук нових управлінських концепцій, орієнтованих на людський фактор. З іншого боку, значний вплив справило стрімке економічне зростання Японії у післявоєнний період, яке продемонструвало ефективність моделей управління, що ґрунтуються на специфічних культурних цінностях, корпоративній єдності та високому рівні залученості персоналу.

Саме досвід Японії став поштовхом до активізації наукових досліджень у сфері організаційної культури, що сприяло глибшому осмисленню її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Порівняння японської та західної моделей управління дозволило сформулювати уявлення про те, що культура організації є не лише фоновим елементом, а ключовим фактором її успішного функціонування.

У країнах із постсоціалістичною економікою, зокрема в Україні, дослідження організаційної культури набули актуальності лише наприкінці 80-х — на початку 90-х років XX століття у зв'язку з переходом до ринкових відносин. Водночас навіть у період домінування командно-адміністративної

системи управління значна увага приділялася морально-психологічним аспектам діяльності персоналу. Зокрема, широко застосовувалися методи морального стимулювання, формування трудової дисципліни, підтримки колективного духу, що свідчить про усвідомлення ролі соціально-культурних чинників у процесі управління.

Попри відсутність чіткого наукового визначення поняття «організаційна культура» у той період, на практиці існувала система цінностей, норм поведінки, традицій та символів, які регулювали взаємодію працівників та визначали специфіку функціонування підприємств. Таким чином, можна стверджувати, що організаційна культура як явище існувала задовго до її теоретичного осмислення.

У сучасному розумінні організаційна культура охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що визначають життєдіяльність трудового колективу. До основних складових організаційної культури належать: система цінностей і норм поведінки, що формують етичні орієнтири діяльності працівників; корпоративні ритуали та традиції, які сприяють згуртуванню колективу; формалізовані правила та кодекси поведінки, що регламентують взаємовідносини в організації.

Організаційна культура пронизує всі рівні функціонування підприємства — від щоденних операційних процесів до стратегічних рішень. Вона проявляється у стилі управління, комунікаційній поведінці, дотриманні трудової дисципліни, системі мотивації та винагороди персоналу. Відповідність корпоративних цінностей особистим переконанням працівників сприяє підвищенню їх задоволеності працею, формуванню сприятливого психологічного клімату та зміцненню командної взаємодії.

Крім того, сформована організаційна культура виступає важливим фактором адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності та високої невизначеності вона забезпечує внутрішню стійкість організації, сприяє швидкому реагуванню на виклики та підвищує ефективність управлінських рішень.

Інвестування у розвиток організаційної культури розглядається як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу організації.

Слід зазначити, що у науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності організаційної культури. Узагальнення різних наукових позицій дозволяє зробити висновок, що організаційна культура являє собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, які визначають особливості функціонування організації.

Зокрема, відповідно до короткого енциклопедичного довідника з соціології за редакцією В. І. Воловича, організаційна культура розглядається як сукупність цінностей, відносин, норм, звичок, традицій та ритуалів, що формують унікальне середовище функціонування організації та визначають поведінку її членів [3].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «організаційна культура»

Автор	Трактування організаційної культури
Бейкер Д. [4]	Організаційна культура розглядається як сукупність спільних цінностей, переконань і базових припущень, які визначають поведінку працівників та особливості їх взаємодії як усередині організації, так і із зовнішнім середовищем.
Крістен К. [6]	Організаційна культура трактується як система колективних цінностей, норм і переконань, що здійснюють визначальний вплив на поведінку членів організації.

продовження табл. 1.1

Автор	Трактування організаційної культури
Вейл П. [7]	Культура визначається як усталена система взаємовідносин, дій та артефактів, яка формується з часом і забезпечує формування унікального психологічного середовища організації.
Морган М. [9]	Організаційна культура розглядається як особливий спосіб здійснення діяльності, що реалізується через мову, традиції, символи та інші засоби передачі ключових цінностей, переконань і ідеології, які спрямовують розвиток підприємства.
Ігнатієва І. [10]	Організаційна культура визначається як система внутрішніх характеристик організації, що відображає процес адаптації працівників, їх навчання, а також формування і відтворення моделей поведінки у трудовому колективі.
Легкий О. [11]	Організаційна культура характеризується як сукупність духовних цінностей, традицій, символів, норм і правил поведінки, що формуються в процесі діяльності підприємства та поділяються його працівниками.

Примітка: систематизовано автором на основі джерел [4; 5; 7; 9; 10;

Цінності та ціннісні орієнтації особистості є базовим елементом формування організаційної культури підприємства. Саме вони визначають сприйняття працівниками допустимих і недопустимих форм поведінки, а також слугують орієнтирами при прийнятті рішень у конкретних виробничих ситуаціях.

Організаційна культура розглядається як цілісна система фундаментальних припущень, які сприймаються членами організації як беззаперечні та відображаються у відповідних цінностях, нормах і правилах

поведінки. Ці елементи формують основу для визначення моделей взаємодії працівників та їх ставлення до виконання професійних обов'язків.

У межах сформованої організаційної культури кожен працівник усвідомлює власну роль у загальній системі функціонування підприємства, розуміє очікування з боку керівництва та колективу, а також визначає найбільш ефективні способи досягнення поставлених цілей. Водночас працівники мають чітке уявлення про можливі результати своєї діяльності, зокрема щодо отримання матеріального та нематеріального заохочення у разі сумлінного виконання обов'язків.

Важливою складовою організаційної культури є наявність як формалізованих, так і неформальних норм поведінки. Дотримання встановлених правил забезпечує стабільність функціонування підприємства, тоді як їх порушення може супроводжуватися застосуванням певних санкцій. При цьому механізм впливу на працівника формується не лише через управлінські рішення керівництва, а й через реакцію трудового колективу, що підсилює роль соціального контролю в організації.

Таким чином, організаційна культура виконує комплекс важливих функцій у діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість дій працівників, підтримку корпоративних цінностей та ефективність управлінських процесів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні функції організаційної культури підприємства

Функція	Характеристика
Інтегруюча	Забезпечує формування відчуття єдності та спільності серед працівників, сприяє згуртованості колективу та підвищенню рівня їх лояльності до підприємства.
Регулююча	Визначає систему норм, правил і стандартів поведінки працівників, що забезпечує впорядкованість діяльності та стабільність функціонування організації.

Функція	Характеристика
Мотивуюча	Формує внутрішні та зовнішні стимули до ефективної праці, підвищує зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних і оперативних цілей підприємства.
Орієнтаційна	Визначає ключові цінності, цілі та напрями розвитку підприємства, забезпечуючи узгодженість дій працівників із загальною стратегією.
Репрезентативна	Сприяє формуванню позитивного іміджу та ділової репутації підприємства у зовнішньому середовищі серед клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів.
Адаптивна	Забезпечує здатність підприємства ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищує його гнучкість та стійкість до кризових явищ.
Соціалізуюча	Сприяє швидкій адаптації нових працівників до умов діяльності підприємства, засвоєнню ними корпоративних цінностей і норм поведінки.
Захисна	Формує механізми протидії негативним зовнішнім впливам, сприяє збереженню стабільності та цілісності організації в умовах невизначеності.

Примітка: узагальнено та систематизовано автором на основі джерела [13].

Організаційна культура відіграє визначальну роль у функціонуванні будь-якого підприємства, суттєво впливаючи на результати його діяльності та рівень конкурентоспроможності. Її значення розкривається через реалізацію комплексу функцій, які доцільно згрупувати на внутрішні та зовнішні [1].

До внутрішніх функцій належать:

- ціннісна: формує систему базових орієнтирів діяльності підприємства, визначає його місію, стратегічні цілі та пріоритети розвитку; ґрунтується на спільних цінностях і переконаннях працівників;
- інтеграційна: забезпечує згуртованість колективу на основі єдиних цілей і цінностей; сприяє формуванню відчуття причетності до діяльності підприємства, підвищує рівень лояльності та корпоративної ідентичності;
- пізнавально-інформаційна: забезпечує ефективний обмін знаннями та інформацією в межах організації; сприяє професійному розвитку персоналу та підтримці внутрішніх комунікацій;
- інноваційна: стимулює впровадження нових ідей, підходів та управлінських рішень; сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища;
- контрольно-регулятивна: визначає норми поведінки та стандарти діяльності працівників; забезпечує регулювання їхньої поведінки та виступає інструментом внутрішнього соціального контролю.

До зовнішніх функцій можна віднести:

- формування іміджу: забезпечує створення позитивного образу підприємства у зовнішньому середовищі; сприяє зміцненню його ділової репутації та підвищенню довіри з боку партнерів, клієнтів і суспільства;
- адаптація до зовнішнього середовища: сприяє ефективному пристосуванню підприємства до змін економічних, соціальних і ринкових умов; формує здатність протидіяти негативним зовнішнім впливам та забезпечує стійкість розвитку.

Таким чином, організаційна культура виступає не лише внутрішнім регулятором діяльності підприємства, але й важливим інструментом його взаємодії із зовнішнім середовищем. Комплексна реалізація зазначених функцій забезпечує підвищення ефективності управління, узгодженість дій персоналу та формування конкурентних переваг підприємства.

Організаційна культура спрямована на формування сприятливого психологічного середовища в межах підприємства, яке забезпечує

згуртованість трудового колективу та підвищує ефективність спільної діяльності. Основою такого середовища виступає система спільних етичних, моральних і культурних цінностей, що сприяють взаєморозумінню між працівниками, розвитку співпраці та досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства. Саме створення такого узгодженого та гармонійного середовища є однією з ключових цілей організаційної культури.

На думку Гайдученка С., важливим завданням організаційної культури є визначення впливу внутрішнього середовища підприємства на діяльність працівників, а також на процес їх соціалізації в організації. У сучасних умовах ефективні керівники активно використовують організаційну культуру як один із ключових інструментів управління персоналом, що дозволяє підвищити рівень залученості працівників та їх результативність [14].

У межах дослідження організаційної культури виділяють три основні типи явищ, які відображають різні аспекти її прояву [15]:

тип «А»: охоплює поведінковий аспект організаційної культури та включає сукупність норм, стандартів і очікувань, що регламентують поведінку працівників у процесі трудової діяльності. До таких елементів можна віднести правила ділового етикету, вимоги до зовнішнього вигляду, а також особливості міжособистісної взаємодії в колективі;

тип «Б»: відображає ціннісно-смісловий аспект організаційної культури та пов'язаний із формуванням у працівників уявлення про значущість їхньої діяльності, місце в організації та взаємозв'язки з іншими членами колективу. Цей тип включає такі цінності, як командна робота, професійна відповідальність, відданість організації та орієнтація на інновації;

тип «В»: характеризує формалізований аспект організаційної культури та включає систему правил, норм і процедур, що встановлюються як внутрішнім керівництвом підприємства, так і зовнішніми регуляторними інститутами. До таких елементів належать правила техніки безпеки, корпоративні кодекси, нормативно-правові акти та інші обов'язкові вимоги.

Організаційна культура є багаторівневою системою, що поєднує поведінкові, ціннісні та нормативні компоненти, які взаємодіють між собою та визначають особливості функціонування підприємства. Узагальнення зазначених складових дозволяє представити організаційну культуру у вигляді цілісної моделі, що відображає її внутрішню структуру та взаємозв'язки між елементами. Візуалізація такої моделі здійснюється у формі концентричних кіл (рис. 1.1).

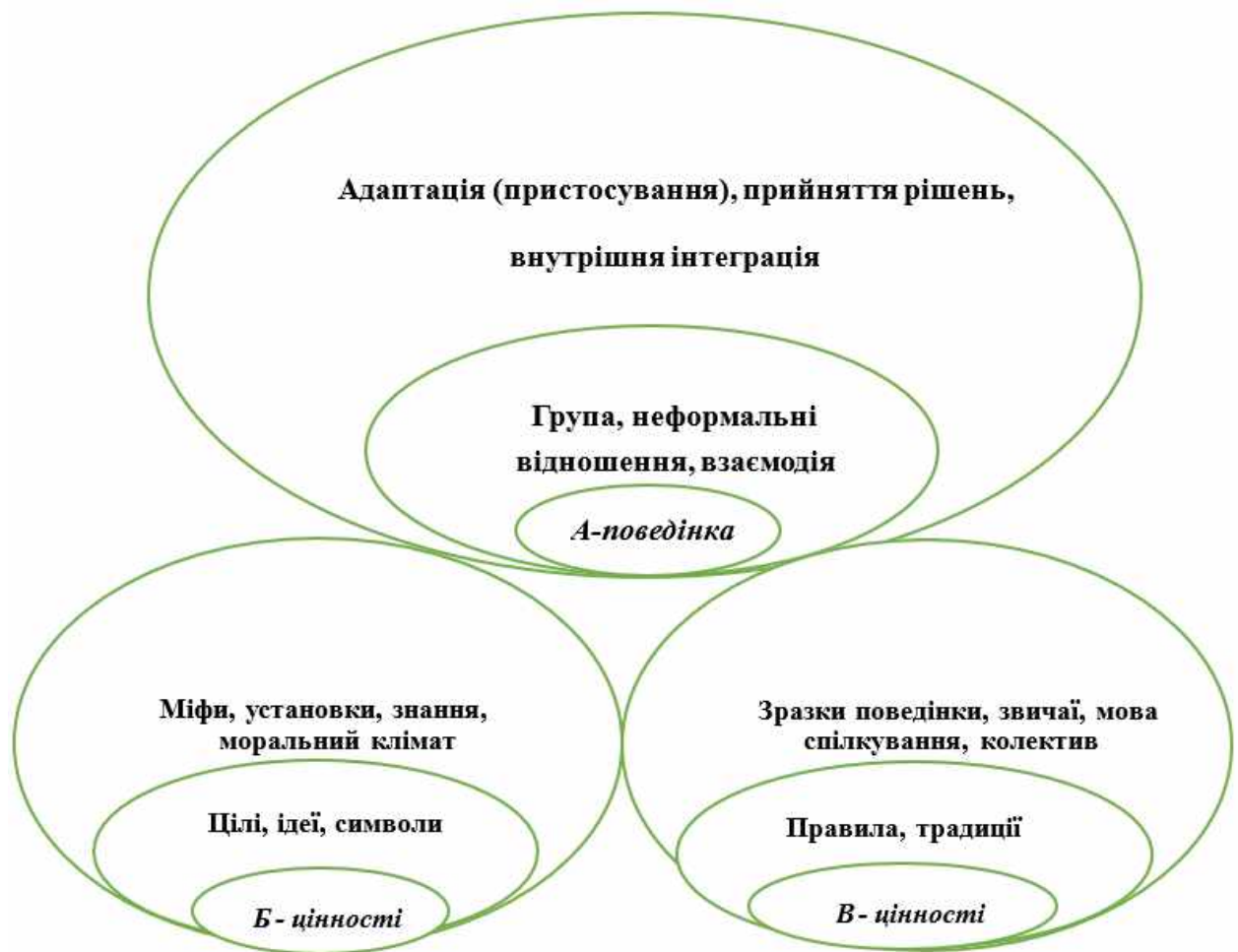


Рис. 1.1. Концептуальна модель формування організаційної культури підприємства

Примітка: розроблено автором на основі джерела [16]

Кожен із представлених у моделі рівнів відображає окремі аспекти організаційної культури та дозволяє комплексно розкрити її структуру.

Ядро організаційної культури становить її базовий рівень, який включає ключові елементи, що визначають стратегічну спрямованість діяльності підприємства. До них належать місія, система цінностей, принципи управління та стиль лідерства, які формують фундамент для прийняття управлінських рішень і визначають загальну філософію функціонування організації.

Другий рівень відображає практичне втілення базових елементів культури у повсякденній діяльності підприємства. На цьому рівні проявляються символи, корпоративні ритуали, особливості комунікації, а також система мотивації та винагороди персоналу. Саме ці елементи забезпечують трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні дії та поведінкові моделі працівників.

Третій рівень характеризує зовнішні прояви організаційної культури, які є найбільш варіативними та залежать від специфіки діяльності підприємства. До них належать дрес-код, професійна мова, внутрішні традиції, неформальні відносини та інші елементи, що формують унікальну атмосферу в колективі.

Організаційна культура виступає невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, формуючи його індивідуальність, систему цінностей і поведінкові норми. Її дослідження дозволяє глибше зрозуміти механізми впливу внутрішнього середовища на ефективність функціонування організації, рівень її стійкості та здатність до розвитку.

Організаційна культура має динамічний характер і постійно трансформується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У зв'язку з цим особливого значення набуває систематичний аналіз її стану та впровадження заходів щодо вдосконалення. Ефективне управління організаційною культурою є важливим завданням керівництва підприємства, оскільки саме вона виступає одним із ключових чинників досягнення стратегічного успіху.

1.2. Класифікація та типологія організаційної культури підприємств

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкурентного тиску та зростання вимог споживачів організаційна культура набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Вона виступає не лише сукупністю норм і цінностей, а комплексною основою, яка визначає ефективність управління, рівень взаємодії працівників та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливе місце у формуванні організаційної культури займає керівник підприємства. Саме його управлінські підходи, стиль лідерства та система прийняття рішень визначають характер внутрішнього середовища організації. Через формування системи комунікацій, організацію бізнес-процесів та координацію командної взаємодії керівник створює передумови для розвитку ефективної організаційної культури. Його ключове завдання полягає у забезпеченні узгодженості між цими елементами та їх адаптації до стратегічних цілей підприємства.

Процес становлення організаційної культури розпочинається ще на етапі створення підприємства. Уже під час його заснування закладаються базові орієнтири діяльності, які визначаються місією, цілями та мотивацією засновника. Саме ці фактори формують первинну систему цінностей, яка в подальшому трансформується та розвивається відповідно до умов функціонування підприємства.

Відповідно до сучасних наукових підходів, організаційна культура може класифікуватися за різними критеріями. Однією з найбільш відомих є типологія, запропонована К. Камероном та Р. Куїнном, згідно з якою виділяють чотири базові типи культури: кланову, ієрархічну, ринкову та адхократичну (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика типів організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Тип культури	Характеристика	Переваги	Обмеження
Кланова	Орієнтована на формування дружнього середовища, взаємопідтримки та довгострокової співпраці між працівниками.	Висока згуртованість колективу, довіра, швидка адаптація персоналу.	Уповільнення прийняття рішень, ризик консерватизму, слабка орієнтація на інновації.
Ієрархічна	Базується на чіткій структурі управління, формалізованих процедурах і розподілі функцій.	Стабільність, передбачуваність, контроль за виконанням завдань.	Надмірна бюрократизація, низька гнучкість, обмеження творчих ініціатив.
Ринкова	Орієнтована на досягнення результатів, конкурентну боротьбу та ефективність діяльності.	Висока продуктивність, оперативність рішень, орієнтація на результат.	Посилення конкуренції всередині колективу, зниження рівня співпраці.
Адхократична	Характеризується інноваційністю, гнучкістю та орієнтацією на розвиток і зміни.	Креативність, швидка адаптація до змін, стимулювання ініціативності.	Нестабільність, підвищений рівень ризику, недостатня формалізація процесів.

Примітка: узагальнено та систематизовано автором на основі джерела [9, 10].

Інший підхід до класифікації організаційної культури запропонований Ч. Хенді, який розглядає її через призму розподілу влади та управлінських повноважень. У межах цього підходу виділяються чотири основні типи культури: влади, ролі, завдання та особистості (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типи організаційної культури за Ч. Хенді

Тип культури	Характеристика
Культура влади	Централізована система управління, де ключові рішення приймаються керівником. Орієнтована на швидкість реагування та контроль.
Рольова культура	Базується на чітко визначених посадових обов'язках і структурі. Влада залежить від займаної посади.
Культура завдання	Орієнтована на виконання конкретних завдань, розвиток командної роботи та використання професійних компетенцій.
Культура особистості	Ґрунтується на цінності індивідуальності, самореалізації та партнерських відносин між працівниками.

Примітка: систематизовано автором на основі джерела [8].

Згідно з даною концепцією, тип організаційної культури змінюється відповідно до етапу життєвого циклу підприємства. На початкових стадіях переважає культура влади, яка забезпечує оперативність управління. У період розвитку формується рольова культура, що сприяє впорядкуванню діяльності. На етапі стабілізації можуть домінувати культура завдання або культура особистості. В умовах кризових ситуацій знову актуалізується централізована модель управління.

Окрему класифікацію запропонував У. Оучі, який виділяє три типи організаційної культури: ринкову, бюрократичну та кланову (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні типи організаційної культури за У. Оучі

Тип культури	Характеристика
Ринкова	Орієнтована на конкуренцію, досягнення результатів та індивідуальну відповідальність.
Бюрократична	Характеризується жорсткою структурою, централізацією управління та чітким контролем.
Кланова	Ґрунтується на довірі, співпраці та колективних цінностях.

Примітка: узагальнено автором на основі джерела [2].

Організаційна культура має складну внутрішню структуру, що включає взаємопов'язані елементи, які визначають особливості функціонування підприємства. До них належать:

радиції, що забезпечують спадковість розвитку організації;

інності, які формують поведінкові орієнтири персоналу;

мідж підприємства як відображення його сприйняття зовнішнім середовищем;

тратегія та місія як основа довгострокового розвитку;

ілі, що конкретизують напрям діяльності;

орми поведінки, які регулюють взаємодію працівників.

Ці складові відображені у структурній моделі організаційної культури (рис. 1.2).

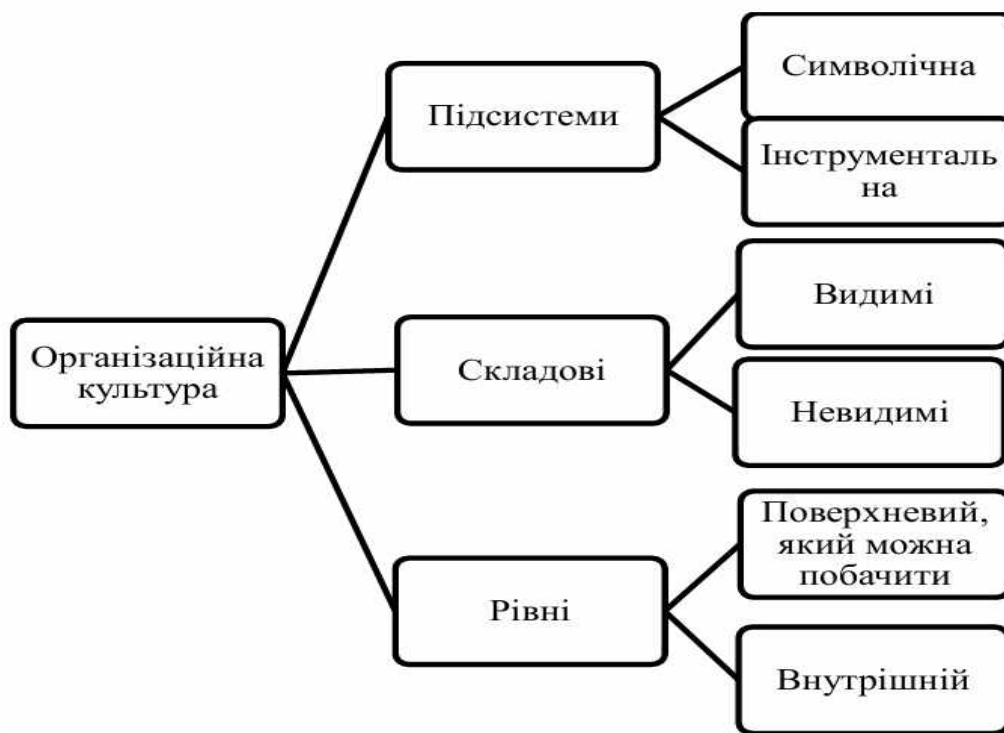


Рис. 1.2. Структура організаційної культури

Примітка: розроблено автором на основі джерела [20].

У науковій практиці сформувалися два основних підходи до дослідження організаційної культури: раціонально-прагматичний та феноменологічний. Перший розглядає культуру як інструмент управління, що може бути змінений шляхом впливу на її елементи. Другий трактує культуру як глибинну сутність організації, яка формується історично та визначає її унікальність.

Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження. Раціонально-прагматичний підхід є більш прикладним, однак може недооцінювати внутрішню глибину культури. Феноменологічний забезпечує глибше розуміння, проте є складнішим для практичного використання.

Організаційна культура характеризується динамічністю та здатністю змінюватися під впливом різних факторів. Вона формується протягом усього періоду діяльності підприємства, відображаючи його цінності, традиції та соціальні взаємозв'язки.

Різноманітність підходів до визначення організаційної культури ускладнює встановлення чітких взаємозв'язків між її елементами. Частина

досліджень приділяє недостатню увагу особистісним аспектам поведінки працівників, що обмежує повноту аналізу.

Організаційна культура безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його адаптивність та конкурентоспроможність. Різні типи культури мають власні особливості, що обумовлює необхідність їх свідомого формування та постійного вдосконалення відповідно до умов функціонування підприємства.

1.3. Сучасні підходи та чинники формування організаційної культури підприємств в умовах трансформацій економіки

Розглянуті у попередньому підрозділі типи організаційної культури дозволяють зробити висновок про їх різноманітність та залежність від особливостей функціонування підприємства. Водночас у сучасних умовах трансформації економіки ключового значення набуває не лише класифікація культур, а й розуміння механізмів їх формування та розвитку. Це зумовлює необхідність дослідження сучасних підходів і чинників, які визначають становлення організаційної культури підприємства.

В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції організаційна культура виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Вона формує внутрішню цілісність організації, визначає рівень ефективності управління персоналом та створює передумови для інноваційного розвитку . Підприємства, які приділяють належну увагу формуванню культури, демонструють вищі показники результативності, оскільки їх діяльність ґрунтується на узгодженості дій персоналу та спільності ціннісних орієнтирів.

Формування організаційної культури є складним і багатофакторним процесом, який залежить від внутрішніх характеристик підприємства та впливу зовнішнього середовища. Серед внутрішніх чинників ключову роль

відіграють стиль управління, система мотивації, кадрова політика, організаційна структура та рівень розвитку корпоративних комунікацій. Зовнішні чинники включають економічну ситуацію, рівень конкуренції, законодавче середовище та соціально-культурні особливості суспільства.

У сучасній теорії управління значна увага приділяється формуванню сильної організаційної культури, яка здатна забезпечити стійкість підприємства. Така культура характеризується наступними ознаками:

згодженість інтересів персоналу та керівництва, що забезпечує єдність цілей і підвищує ефективність діяльності;

ідповідність стратегічних орієнтирів підприємства його культурним засадам, що сприяє цілісності управлінських рішень;

исокий рівень адаптивності, який дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

аявність чітко сформованої системи цінностей, що включає довіру, інноваційність, відповідальність і орієнтацію на результат.

З огляду на зазначене, формування організаційної культури доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський процес, який включає певні етапи (рис. 1.3). На кожному з цих етапів відбувається уточнення цінностей, норм поведінки та механізмів їх реалізації в діяльності підприємства.

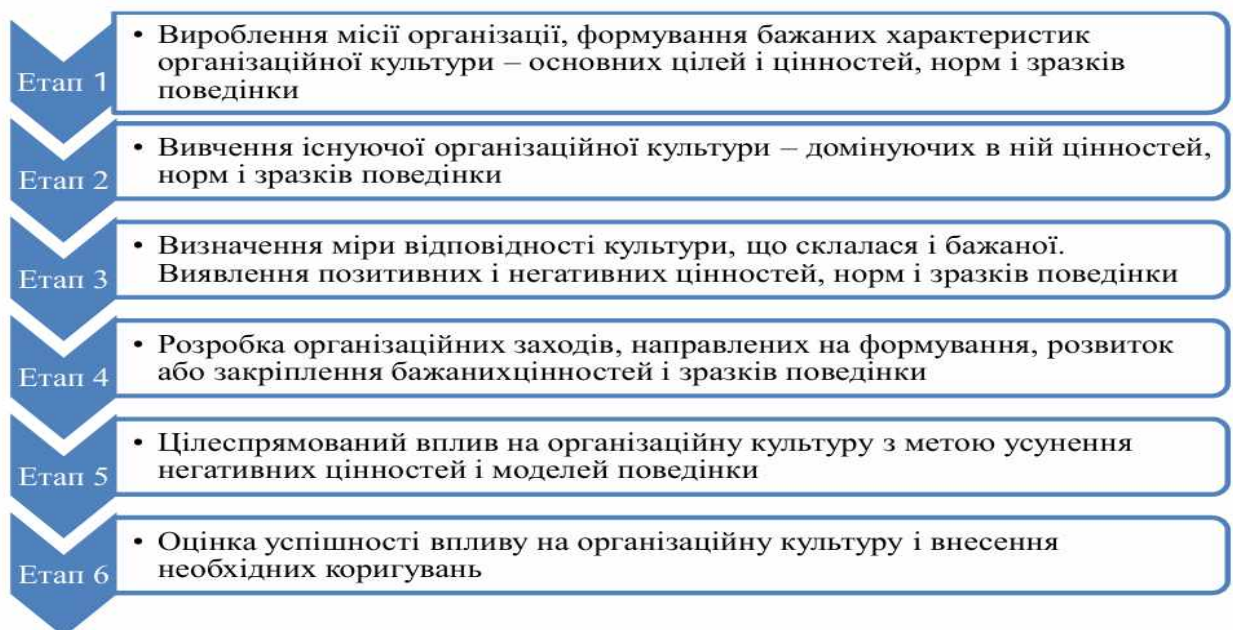


Рис.1.3. Етапи формування організаційної культури [35].

Практична реалізація процесу формування організаційної культури здійснюється через систему взаємопов'язаних механізмів, які умовно поділяються на первинні та вторинні.

Таблиця 1.6

Система механізмів формування організаційної культури підприємства

Група	Механізм	Змістова характеристика
Первинні	Формування місії та цінностей	Визначення стратегічних орієнтирів, які задають загальний напрям розвитку підприємства та формують основу для управлінських рішень.
	Управління персоналом	Підбір, адаптація та розвиток працівників, які поділяють цінності організації та здатні підтримувати її культуру.
	Система мотивації	Використання стимулів для закріплення бажаної поведінки та підвищення ефективності діяльності персоналу.
	Формування організаційного середовища	Створення умов для ефективної комунікації, розвитку співпраці та професійного зростання працівників.
Вторинні	Корпоративна символіка	Використання символів, ритуалів і традицій для підтримки корпоративної ідентичності.
	Історія підприємства	Формування корпоративної пам'яті через приклади досягнень та розвитку організації.
	Поведінка керівництва	Демонстрація лідерами цінностей організації, що виступає орієнтиром для працівників.

Примітка: узагальнено автором на основі джерела [34].

Організаційна культура може формуватися як стихійно, так і в результаті цілеспрямованого управлінського впливу. Стихійний розвиток культури часто призводить до її невідповідності стратегічним цілям підприємства, що може негативно впливати на ефективність діяльності. Натомість свідоме формування культури дозволяє забезпечити узгодженість індивідуальних і корпоративних інтересів, що сприяє підвищенню результативності діяльності.

Важливим елементом управління організаційною культурою є її оцінювання. Воно передбачає систематичний аналіз стану культури, визначення її сильних і слабких сторін, а також оцінку впливу культурних факторів на результати діяльності підприємства. Для цього застосовуються різні методи, які поділяються на якісні та кількісні.

Якісні методи базуються на аналізі поведінкових характеристик персоналу, системи цінностей та комунікаційних процесів. До них належать інтерв'ю, спостереження, анкетування та аналіз внутрішніх документів. Кількісні методи дозволяють отримати узагальнені показники стану організаційної культури та здійснювати їх порівняльний аналіз.

Таблиця 1.7

**Порівняльна характеристика кількісних методів оцінювання
організаційної культури**

Критерій	Модель Денісона	Модель Хофстеде	Модель Камерона- Куїнна	Модель Ван де Поста
Період створення	1990-ті рр.	1980-ті рр.	1999 р.	1997 р.
Охоплення персоналу	Повне	Часткове	Повне	Повне
Кількість показників	4 напрями	6 параметрів	6 напрямів	15 параметрів
Обсяг анкетування	Середній	Високий	Невеликий	Значний
Тип шкали	5-бальна	5-бальна	Бальна	7-бальна
Зв'язок з ефективністю	Присутній	Відсутній	Частковий	Присутній

Примітка: узагальнено автором на основі джерела [21].

Комплексна оцінка організаційної культури дозволяє виявити ступінь відповідності її елементів стратегічним цілям підприємства. Найбільш ефективним є поєднання якісних і кількісних методів, що забезпечує глибоке розуміння як внутрішніх процесів, так і кількісних характеристик культури.

Організаційна культура в умовах трансформації економіки виступає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає рівень ефективності використання людського потенціалу, сприяє формуванню позитивного іміджу та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища. Її розвиток потребує системного підходу, постійного моніторингу та вдосконалення відповідно до сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні засади формування організаційної культури підприємства, розкрито її сутність, структуру, функції, типологію, а також сучасні підходи та чинники її розвитку в умовах трансформаційної економіки.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що організаційна культура є складною багаторівневою системою, яка охоплює сукупність цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, що формуються в процесі функціонування підприємства. Вона визначає характер внутрішніх взаємовідносин, впливає на прийняття управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій персоналу. Організаційна культура виступає важливим нематеріальним ресурсом, що формує конкурентні переваги підприємства та сприяє його довгостроковому розвитку.

Дослідження функцій організаційної культури показало, що вона виконує інтегруючу, регулюючу, мотиваційну, адаптивну, репрезентативну та інші функції, які забезпечують ефективність діяльності підприємства як цілісної системи. Реалізація цих функцій сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня лояльності працівників та їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей.

У межах дослідження типології організаційної культури встановлено, що різні підходи до її класифікації дозволяють глибше зрозуміти особливості

функціонування підприємств. Зокрема, моделі К. Камерона та Р. Куїнна, Ч. Хенді та У. Оучі відображають різні аспекти організаційної культури, зокрема стиль управління, розподіл влади, орієнтацію на результат і рівень взаємодії між працівниками. Встановлено, що жоден із типів культури не є універсальним, а їх ефективність залежить від умов діяльності підприємства, його цілей та етапу розвитку.

Аналіз сучасних підходів до формування організаційної культури дозволив визначити, що в умовах трансформацій економіки вона набуває динамічного характеру та потребує постійного вдосконалення. Організаційна культура формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключове місце займають стиль управління, кадрова політика, система мотивації, рівень розвитку комунікацій, а також зовнішнє економічне та соціальне середовище.

Важливим результатом дослідження є визначення ролі управлінських механізмів у формуванні організаційної культури. Зокрема, встановлено, що ефективне формування культури передбачає використання первинних і вторинних механізмів, які забезпечують закріплення цінностей та норм поведінки в діяльності підприємства. При цьому ключова роль належить керівництву, яке виступає носієм і транслятором організаційних цінностей.

Окрему увагу приділено оцінюванню організаційної культури, що є необхідною умовою її ефективного управління. Використання якісних і кількісних методів дозволяє комплексно оцінити стан культури, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого вдосконалення. Поєднання різних методів забезпечує більш об'єктивну оцінку та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Отримані результати теоретичного дослідження створюють основу для подальшого аналізу організаційної культури на прикладі конкретного підприємства. Вони дозволяють перейти до практичного етапу дослідження, спрямованого на діагностику стану організаційної культури та розробку рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості діяльності підприємства

Комунальне підприємство «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» є суб'єктом господарювання комунальної форми власності, що функціонує з метою забезпечення соціально-економічного розвитку регіону, надання професійних послуг та реалізації завдань, визначених органами місцевого самоврядування. Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України, рішень Одеської обласної ради, розпоряджень обласної державної адміністрації, а також положень Статуту та затверджених планів роботи.

Особливістю функціонування підприємства є його підпорядкованість органам управління та одночасна господарська самостійність у межах визначених повноважень. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування, що формує специфічні умови його діяльності та впливає на формування організаційної культури.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Показники	Характеристика
Повне най	Комунальне підприємство «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

мен ува ння	
Ско роч ене най мен ува ння	КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»
Код ЄД РП ОУ	

продовження табл. 2.1

Показник	Характеристика
Форма власності	Комунальна
Місцезнаходження	м. Одеса, проспект Шевченка, 4
Керівник	Томілко В. В. (т.в.о. директора)
Статутний капітал	100 000 грн
Характер діяльності	Господарська, консультаційна, управлінська
Джерела фінансування	Доходи від діяльності, бюджетні кошти, інші джерела

Примітка: складено автором на основі Статуту підприємства.

Підприємство створене з метою отримання прибутку шляхом задоволення потреб фізичних та юридичних осіб у процесі надання послуг і виконання робіт. Водночас його діяльність має виражену соціально-економічну спрямованість, що полягає у підтримці розвитку підприємництва, забезпеченні ефективності управлінських процесів та сприянні формуванню регіональної економічної інфраструктури.

Відповідно до Статуту, підприємство здійснює широкий спектр діяльності, який охоплює юридичні, інжинірингові, консультаційні та організаційні напрями. Узагальнення основних напрямів діяльності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Напрямок діяльності	Характеристика
Юридична діяльність	Представництво інтересів, консультації, складання документів
Консалтинг	Консультації з управління, економіки, фінансів
Інжиніринг	Проектування, технічне консультування, супровід будівництва
Управлінська діяльність	Планування, координація, контроль
Робота з підприємствами	Підтримка малого та середнього бізнесу
Регуляторна діяльність	Контроль та демонтаж незаконної реклами

Примітка: складено автором на основі Статуту підприємства.

Особливе місце у діяльності підприємства займає надання консультаційної та організаційної підтримки суб'єктам господарювання. Це включає супровід підприємств у процесі отримання дозвільної документації, участь у реалізації проєктів, а також допомогу у вирішенні юридичних та економічних питань. Такий підхід дозволяє підприємству виступати не лише як виконавець послуг, а як повноцінний партнер у розвитку бізнесу.

Важливою складовою діяльності є також взаємодія з органами державної влади, що проявляється у сприянні дотриманню законодавства, зокрема у сфері розміщення об'єктів зовнішньої реклами. Підприємство здійснює демонтаж незаконних конструкцій, їх транспортування та зберігання, що свідчить про його участь у забезпеченні правопорядку та безпеки.

Економічна основа діяльності підприємства формується за рахунок різних джерел, що наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Джерела формування майна КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Джерело	Характеристика
Внески власника	Формування статутного капіталу
Доходи від діяльності	Надання послуг, виконання робіт
Бюджетні кошти	Дотації, фінансування програм
Кредити	Банківські та інші фінансові ресурси
Інші джерела	Не заборонені законодавством

Примітка: складено автором на основі Статуту підприємства.

Організаційна система управління КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» має централізований характер і базується на принципі єдиноначальності. Управлінська вертикаль формується через взаємодію власника, органу управління та керівника підприємства, що забезпечує чітке підпорядкування та контроль за діяльністю. Візуалізація системи управління підприємства наведена на рис. 2.1.

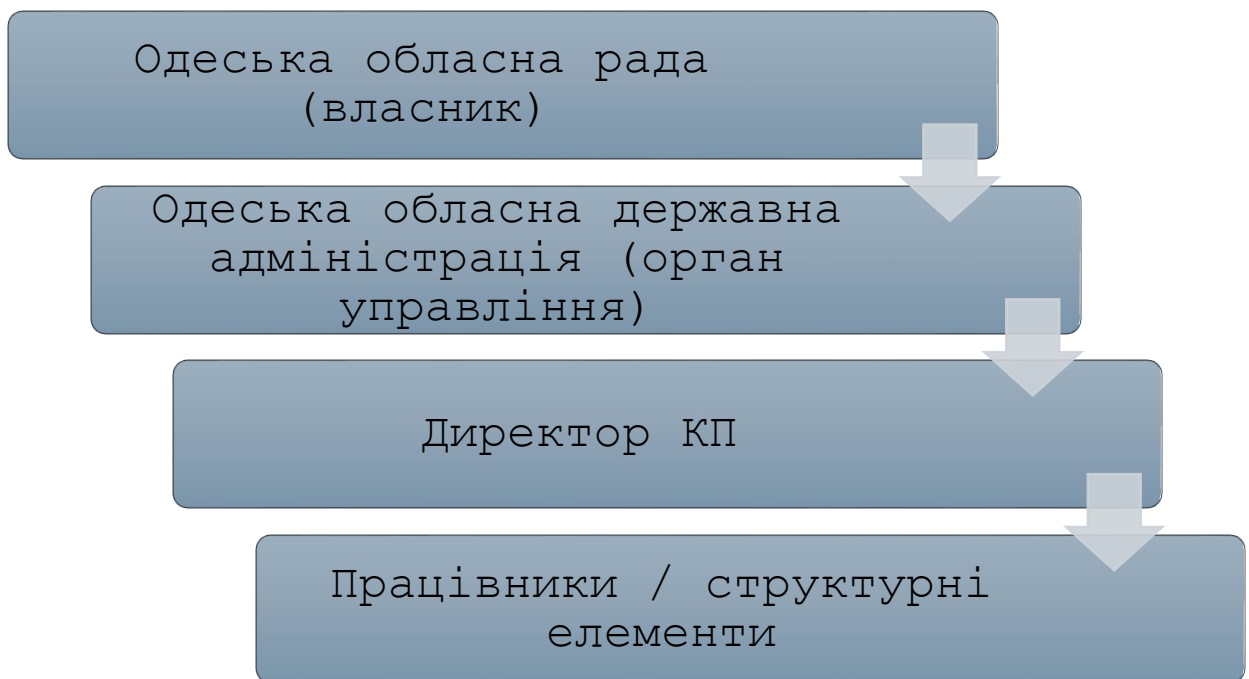


Рис. 2.1. Система управління КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Примітка: розроблено автором на основі Статуту підприємства.

Кадровий потенціал КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» виступає одним із ключових чинників його ефективного функціонування та розвитку, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію основних завдань підприємства. Працівники виконують складні аналітичні, організаційні та управлінські функції, що обумовлює високі вимоги до рівня їх професійної підготовки, компетентності та відповідальності. Характер діяльності персоналу переважно має інтелектуально-проектний характер і пов'язаний із плануванням, аналізом, координацією та супроводом різноманітних управлінських і господарських процесів. При цьому особливого значення набуває здатність працівників до ефективної комунікації, командної взаємодії та адаптації до змін, що є невід'ємною умовою сучасного управління.

Водночас персонал підприємства є не лише виконавцем функціональних обов'язків, а й безпосереднім носієм організаційної культури. Саме через щоденну діяльність, систему внутрішніх комунікацій, взаємодію між працівниками та управлінські практики формується середовище, яке визначає

цінності, норми поведінки та стиль роботи організації. Високий рівень кваліфікації персоналу, орієнтація на результат та відповідальність за виконання завдань сприяють формуванню культури професіоналізму, взаємопідтримки та ефективної співпраці. Узагальнені характеристики кадрового складу підприємства систематизовано у табл. 2.5.

Загалом, КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» є багатофункціональним підприємством, діяльність якого охоплює різні сфери — від надання юридичних послуг до управлінського консалтингу та інжинірингового супроводу. Поєднання господарської діяльності з виконанням соціально значущих функцій формує складне організаційне середовище, що характеризується підвищеними вимогами до ефективності управління, координації процесів та відповідальності персоналу. У таких умовах особливого значення набуває організаційна культура, яка виступає інтегруючим елементом, що забезпечує узгодженість дій працівників, формування спільних цінностей та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сформовані організаційно-економічні характеристики підприємства, зокрема особливості його діяльності, структури управління та кадрового потенціалу, створюють необхідне підґрунтя для подальшого дослідження процесу формування організаційної культури. Це дозволяє перейти до більш глибокого аналізу її стану, механізмів розвитку та оцінювання ефективності, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз організаційної структури, кадрового забезпечення та управлінських процесів підприємства

Організаційна культура є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме персонал виступає основним носієм цінностей, норм та поведінкових моделей, які визначають

внутрішнє середовище організації. Для КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» значення організаційної культури посилюється тим, що підприємство функціонує у сфері публічного управління та надання професійних послуг, де важливими є якість обслуговування, відповідальність, професіоналізм і ефективна взаємодія з громадянами та органами влади.

Організаційна культура підприємства безпосередньо впливає на результативність діяльності, рівень компетентності персоналу, якість управлінських рішень, а також на формування позитивного іміджу підприємства. У цьому контексті вона виступає важливим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості та загрози функціонування підприємства. Результати такого аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

№	Показники	Значимість чинників
Можливості		
	Розширення спектру консультацій	

	них пос луг	
	Під ви ще ння рол і регі она льн ого роз вит ку	
	Зал уче ння інв ест иці йни х про єкті в	
	Роз вит ок пар тне рст ва з орг ана ми вла ди	

продовження табл. 2.4

№	Показники	Значимість ч
Загрози		
	Нес табі льн а еко ном ічн а сит уац ія	
	Об ме жен е бюд жет не фін анс ува ння	
	Зро ста ння кон кур енц ії у сфе рі кон сал	

	тин гу	
	Впл ив воє нно го ста ну	
Сильні сторони		
	Вис оки й ріве нь про фес іон аліз му пер сон алу	
	Під три мка орг ані в вла ди	
	Ши рок ий спе ктр пос луг	
	Дос від	

	роботи у сфері розвитку	
Слабкі сторони		
	Високий рівень централізації управління	
	Обмежена гнучкість процесів	
	Недостатній рівень цифров	

	ізац ії	
	Зал ежн ість від бюд жет них рес урс ів	

Примітка: розроблено автором.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність значного потенціалу розвитку підприємства, що базується на високому рівні професійної підготовки персоналу, підтримці з боку органів влади та широкому спектрі наданих послуг. Водночас існують і певні обмеження, пов'язані з централізованістю управління, недостатньою гнучкістю та залежністю від зовнішніх факторів.

На основі отриманих результатів формується SWOT-матриця, яка дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-матриця КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
С и л ь н і с	стратегіяРозширення діяльності за рахунок професійного персоналу та підтримки влади	ST-стратегіяПідвищення ефективності управління для зменшення впливу зовнішніх ризиків

Т о р о н и		
С л а б к і с т о р о н и	WO-стратегіяВпровадження цифровізації та модернізація управління	T-стратегіяОптимізація витрат і підвищення гнучкості

Примітка: розроблено автором.

Організаційна культура КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» орієнтована на забезпечення ефективності управління, розвиток персоналу та підвищення якості надання послуг. Вона формує систему цінностей, яка

включає професіоналізм, відповідальність, командну взаємодію та орієнтацію на результат.

Особливістю культури підприємства є її спрямованість на розвиток людських ресурсів. Працівники мають можливість брати участь у професійному розвитку, обмінюватися досвідом та вдосконалювати свої компетенції. Важливим елементом є розвиток внутрішніх комунікацій, що сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату.

Культура підприємства також підтримує процеси навчання та розвитку. Це проявляється у проведенні робочих нарад, обговорень, професійних консультацій, що сприяє підвищенню рівня знань персоналу та ефективності виконання завдань.

Важливим аспектом є формування інклюзивного середовища, що передбачає врахування думки працівників, їх залучення до управлінських процесів та створення умов для розвитку ініціативності. Це дозволяє підвищити рівень мотивації та ефективності діяльності.

Організаційна культура підприємства також сприяє формуванню позитивного іміджу, що є важливим фактором довіри з боку громадян та партнерів. Вона визначає стиль взаємодії з клієнтами, рівень сервісу та загальну репутацію підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що організаційна культура КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» є важливим фактором забезпечення його ефективної діяльності. Вона сприяє розвитку персоналу, підвищенню якості управління та формуванню конкурентних переваг.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід відзначити, що організаційна структура, кадрове забезпечення та управлінські процеси КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» формують основу для розвитку його організаційної культури. Високий рівень формалізації управління та централізації прийняття рішень забезпечує стабільність функціонування підприємства, однак одночасно обмежує розвиток ініціативності персоналу та гнучкість управлінських процесів.

Кадровий потенціал підприємства характеризується достатнім рівнем професійної підготовки, що позитивно впливає на якість виконання функціональних завдань. Водночас ефективність реалізації управлінських рішень значною мірою залежить від рівня внутрішніх комунікацій та мотивації працівників.

Управлінські процеси підприємства мають системний характер, проте потребують подальшого вдосконалення в напрямі підвищення адаптивності та розвитку сучасних управлінських підходів.

Виявлені особливості свідчать про наявність як сильних сторін, так і певних обмежень у формуванні організаційної культури підприємства, що зумовлює необхідність її більш детального оцінювання, яке буде здійснено у наступному підрозділі.

2.3. Діагностика та оцінка рівня сформованості організаційної культури підприємства

Оцінювання організаційної культури є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки дозволяє не лише визначити рівень її сформованості, а й виявити внутрішні суперечності, слабкі місця управління та потенційні резерви розвитку. У сучасних умовах господарювання, особливо в контексті трансформації економіки та підвищення вимог до ефективності діяльності підприємств, організаційна культура виступає одним із ключових нематеріальних ресурсів, що забезпечує конкурентоспроможність та стійкість організації.

У науковій практиці прийнято виділяти два основних підходи до оцінки організаційної культури: прямий та непрямий. Прямий підхід базується на застосуванні соціологічних методів дослідження, зокрема анкетування, тестування, інтерв'ювання працівників, що дозволяє отримати інформацію про їх сприйняття організаційного середовища, цінностей та норм поведінки.

Непрямий підхід передбачає аналіз окремих складових організаційної культури — системи управління, комунікацій, мотиваційних механізмів, стилю керівництва — та оцінку їх впливу на результати діяльності підприємства.

Для забезпечення об'єктивності дослідження рівня організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» було застосовано комплексний підхід, що поєднує елементи обох методів. Такий підхід дозволяє не лише отримати суб'єктивну оцінку працівників, але й проаналізувати фактичні управлінські практики та їх вплив на ефективність функціонування підприємства.

Результати проведеної діагностики свідчать про те, що організаційна культура підприємства формується під впливом специфіки комунального сектору, де домінують елементи формалізації, регламентованості, підзвітності та централізованого управління. Це обумовлює наявність чітко структурованої системи підпорядкування, формалізованих процедур прийняття рішень та орієнтації на контроль за виконанням завдань.

Водночас, незважаючи на домінування адміністративних підходів, підприємство приділяє значну увагу розвитку людського капіталу, що проявляється у створенні умов для професійного зростання працівників, підвищення їх кваліфікації та залучення до виконання різнопланових завдань. Це свідчить про поступове формування елементів сучасної організаційної культури, орієнтованої на розвиток персоналу.

Серед ключових характеристик організаційної культури підприємства доцільно виділити наступні.

По-перше, важливим напрямом є підтримка професійного розвитку працівників. Організація діяльності підприємства передбачає постійне залучення персоналу до вирішення нових завдань, що сприяє набуттю практичного досвіду та розвитку компетенцій. Це створює передумови для формування культури професіоналізму та відповідальності.

По-друге, значну роль відіграє система комунікацій, яка має переважно вертикальний характер. Основний обсяг інформації передається через

керівництво, що забезпечує чіткість управління та контроль за виконанням завдань. Водночас така система обмежує розвиток горизонтальних зв'язків між працівниками, що може негативно впливати на швидкість обміну інформацією та рівень ініціативності.

По-третє, важливим елементом є соціально-психологічний клімат у колективі. Дослідження показує, що для працівників підприємства важливими є взаєморозуміння, підтримка та ефективна взаємодія. Наявність позитивного психологічного середовища сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктності та формуванню лояльності до організації.

По-четверте, організаційна культура підприємства орієнтована на досягнення результатів, що проявляється у чіткій регламентації діяльності, визначенні відповідальності та контролі за виконанням завдань. Такий підхід забезпечує стабільність функціонування підприємства, однак потребує доповнення гнучкими управлінськими механізмами.

Відповідно до класифікації К. Камерона та Р. Куїнна, організаційну культуру КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» доцільно віднести до ієрархічного типу. Даний тип культури характеризується високим рівнем формалізації, чіткою ієрархією, централізованим прийняттям рішень та орієнтацією на стабільність і контроль.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, де ключову роль відіграє керівник. Саме він визначає стратегічні напрями розвитку, ухвалює управлінські рішення та здійснює контроль за їх виконанням. Така система забезпечує узгодженість дій, однак знижує рівень участі працівників у процесі прийняття рішень.

Для забезпечення ефективності діяльності на підприємстві функціонує система контролю, яка включає:

- регулярний аналіз виконання завдань;
- оцінювання результатів діяльності працівників;
- контроль дотримання встановлених норм і стандартів;
- застосування заходів впливу у разі відхилень від встановлених вимог.

Суттєвим аспектом є також статусно-рольова структура підприємства. Чітко визначені рівні управління формують систему службової субординації, що визначає поведінку працівників, їх взаємодію та очікування щодо кар'єрного розвитку. Працівники орієнтовані на професійне зростання та підвищення свого статусу, що виступає одним із факторів мотивації.

Ієрархічна культура підприємства має низку переваг, серед яких:

- чіткість розподілу повноважень та відповідальності;
- високий рівень контролю та дисципліни;
- стабільність функціонування підприємства;
- ефективність у кризових ситуаціях.

Водночас існують і певні обмеження:

- надмірна формалізація управлінських процесів;
- обмеження ініціативності працівників;
- низька швидкість адаптації до змін;
- ризик зниження мотивації персоналу.

З метою поглибленого аналізу було проведено анкетування серед 40 працівників підприємства, що охопило як управлінський персонал, так і фахівців. Розроблена анкета (додаток А) дозволила оцінити рівень обізнаності працівників, їх задоволеність умовами праці, ефективність комунікацій та сприйняття організаційної культури.

Отримані результати свідчать про те, що, незважаючи на загалом позитивне сприйняття організаційної культури, існують певні проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень залученості працівників до управлінських процесів та обмежені можливості для прояву ініціативи.

Результати анкетування представлені у вигляді діаграм, що дозволяє більш наочно відобразити стан організаційної культури підприємства, виявити ключові тенденції та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

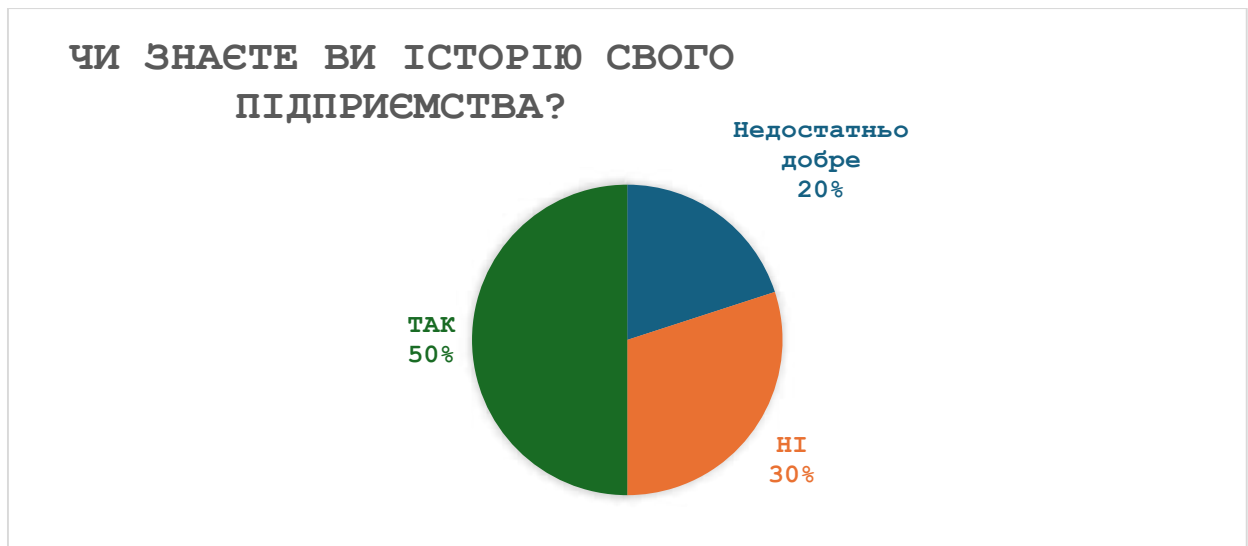


Рис. 2.2. Структура відповідей на питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?»

Примітка: розроблено на основі опитування респондентів.

На питання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» за результатами опитування 40 працівників встановлено, що 50 % респондентів дали ствердну відповідь, тоді як ще 20 % зазначили, що володіють такою інформацією на недостатньому рівні. Отримані результати свідчать про відносно високий рівень поінформованості персоналу щодо історії створення та розвитку КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», що є позитивною характеристикою сформованості організаційної культури підприємства.

Водночас той факт, що частина працівників не має повного уявлення про історичні аспекти діяльності підприємства, вказує на певні недоліки у системі внутрішніх комунікацій та передачі корпоративних цінностей. Знання історії організації є важливим елементом організаційної культури, оскільки воно формує у працівників відчуття причетності до спільної справи, підвищує рівень їх лояльності та сприяє розвитку корпоративної ідентичності.

Загалом отримані результати можна оцінити як позитивні, оскільки вони свідчать про зацікавленість значної частини персоналу діяльністю підприємства та його розвитком. Це є важливою передумовою для формування сильної організаційної культури, орієнтованої на залученість працівників,

збереження традицій та забезпечення стабільності функціонування підприємства.



Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Скільки часу ви працюєте в даній організації?»

Примітка: розроблено на основі опитування респондентів.

За результатами опитування встановлено, що із 40 респондентів 62 % (25 осіб) працюють на підприємстві від одного до двох років, тоді як 30 % (12 осіб) мають стаж роботи понад два роки. Отримані дані свідчать про відносно стабільний кадровий склад КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», що є важливою передумовою формування сталої організаційної культури.

Наявність значної частки працівників із досвідом роботи понад один рік дозволяє зробити висновок про певну згуртованість колективу та сформованість внутрішніх взаємин. Працівники, які тривалий час працюють в організації, краще адаптовані до її норм, цінностей та правил поведінки, що сприяє підтриманню стабільного соціально-психологічного клімату.

Водночас така структура персоналу свідчить про достатній рівень закріплення кадрів, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, оскільки зменшуються витрати на адаптацію нових працівників та підвищується рівень професійної взаємодії в колективі. Отже, можна констатувати, що кадрова стабільність є однією з сильних сторін організаційної культури підприємства та створює основу для її подальшого розвитку.

ЧИ МАЄТЕ ВИ ПОНЯТТЯ ПРО СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА?

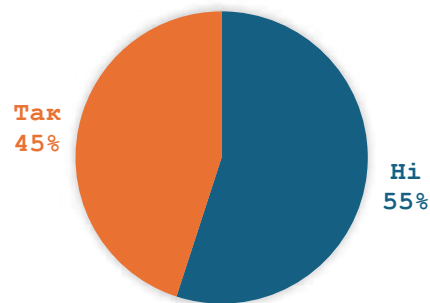


Рис. 2.4. Структура відповідей на питання «Чи маєте Ви уявлення про стратегію Вашого підприємства?»

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що 55 % опитаних працівників не мають чіткого уявлення про стратегію розвитку КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», тоді як лише 45 % респондентів зазначили, що володіють відповідною інформацією. Така ситуація вказує на наявність суттєвих прогалин у системі внутрішніх комунікацій підприємства, зокрема у частині донесення стратегічних цілей до персоналу.

Низький рівень обізнаності працівників щодо стратегічних напрямів розвитку може негативно впливати на ефективність їх діяльності, оскільки відсутність чіткого розуміння цілей підприємства знижує рівень залученості, ініціативності та відповідальності за результати роботи. Працівники, які не усвідомлюють стратегічних пріоритетів організації, виконують свої функції переважно формально, без орієнтації на досягнення довгострокових результатів.

Водночас той факт, що майже половина персоналу обізнана зі стратегією підприємства, свідчить про наявність певних елементів ефективної комунікації, які можуть бути розширені та вдосконалені. Це створює передумови для підвищення рівня поінформованості працівників шляхом

запровадження системних заходів, спрямованих на доведення стратегічних цілей до всіх рівнів організації.



Рис. 2.5. Структура відповідей на питання «Чи існують у Вашій організації письмово закріплені правила поведінки?»

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

За результатами опитування встановлено, що 75 % респондентів (30 осіб із 40) обізнані про наявність письмово закріплених правил поведінки у КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ». Водночас 25 % опитаних (10 осіб) не володіють такою інформацією. Отримані дані свідчать про те, що на підприємстві в цілому сформована система формалізованих норм і правил, що є характерною ознакою ієрархічного типу організаційної культури.

Разом з тим, наявність частки працівників, які не знають про існування письмових правил поведінки, вказує на недоліки у системі внутрішніх комунікацій та ознайомлення персоналу з внутрішніми нормативними документами. Це може призводити до неоднозначного трактування норм поведінки, зниження дисципліни та виникнення організаційних непорозумінь.

Слід зазначити, що поінформованість персоналу щодо правил поведінки є важливим елементом ефективної організаційної культури, оскільки забезпечує єдність стандартів діяльності, сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи та підтримує належний рівень корпоративної дисципліни.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність посилення роботи з інформування працівників щодо внутрішніх правил та

стандартів поведінки, зокрема через проведення інструктажів, ознайомлення з нормативними документами та впровадження системи внутрішніх комунікацій. Це дозволить підвищити рівень організаційної культури підприємства та забезпечити більш ефективну взаємодію в колективі.



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

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Аналіз результатів опитування показав, що основним джерелом отримання інформації про цілі КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» для більшості працівників є безпосередня комунікація з керівництвом. Зокрема, 52 % респондентів (21 особа) зазначили, що дізналися про цілі організації під час особистих бесід із керівником. Ще 20 % опитаних (8 осіб) отримали відповідну інформацію з офіційних документів підприємства. Водночас 5 % працівників не володіють інформацією про цілі організації взагалі.

Отримані результати свідчать про те, що на підприємстві функціонує система інформування персоналу щодо стратегічних орієнтирів, однак вона має переважно неформальний характер і значною мірою залежить від особистої взаємодії з керівництвом. Такий підхід є ефективним у невеликих колективах, оскільки дозволяє швидко донести інформацію, однак водночас створює ризики її нерівномірного поширення серед працівників.

Порівняно невелика частка працівників, які отримують інформацію з офіційних документів, свідчить про недостатній рівень формалізації процесу

доведення стратегічних цілей до персоналу. Це може призводити до різного рівня розуміння цілей організації та знижувати ефективність їх реалізації.

Особливої уваги потребує той факт, що частина працівників взагалі не обізнана з цілями підприємства. Така ситуація є негативною з точки зору формування організаційної культури, оскільки відсутність чіткого розуміння цілей знижує рівень залученості персоналу та його орієнтацію на досягнення результатів.

Результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій, зокрема шляхом поєднання неформальних каналів інформування з формалізованими механізмами доведення стратегічних цілей до всіх працівників. Це сприятиме підвищенню рівня усвідомлення цілей підприємства, формуванню єдиного бачення розвитку та зміцненню організаційної культури.



Рис. 2.7. Структура відповідей на питання «Наскільки для Вас важливо працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним?»

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Результати опитування свідчать про те, що для переважної більшості працівників КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» важливим є фактор ефективної взаємодії в колективі. Зокрема, більшість респондентів зазначили, що для них є вкрай важливим працювати в середовищі, де співробітники

підтримують конструктивні взаємини та взаємодіють на високому рівні. Лише 20 % опитаних вказали, що цей аспект не є для них принципово значущим.

Отримані результати свідчать про високу значущість соціально-психологічного клімату як складової організаційної культури підприємства. Для працівників важливо не лише виконання функціональних обов'язків, а й наявність сприятливого середовища, що забезпечує взаєморозуміння, підтримку та ефективну комунікацію. Саме такі умови сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності та формуванню позитивного ставлення до організації.

Водночас отримані дані підкреслюють необхідність системного формування культури командної взаємодії, яка має базуватися на принципах довіри, відкритості та взаємоповаги. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до зниження ефективності роботи, навіть за наявності високого рівня професійної підготовки персоналу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що формування позитивного морально-психологічного клімату є одним із ключових напрямів розвитку організаційної культури підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність його функціонування та рівень задоволеності працівників.



Рис. 2.8. Структура відповідей на питання «Найбільш значущі форми нематеріального стимулювання»

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Аналіз результатів опитування показав, що найбільш значущими формами нематеріального стимулювання для працівників КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» є корпоративні заходи та можливості професійного розвитку. Зокрема, 69 % респондентів відзначили важливість корпоративних свят як елементу нематеріальної мотивації, тоді як 21 % опитаних надають перевагу таким формам стимулювання, як навчання, підвищення кваліфікації та загальний професійний розвиток.

Отримані результати свідчать про те, що для більшості працівників вагомим чинником мотивації є не лише матеріальна винагорода, а й соціальні аспекти організаційної культури, зокрема формування сприятливого колективного середовища. Корпоративні заходи сприяють згуртованості колективу, розвитку командної взаємодії та підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства.

Водночас значна частка респондентів, які віддають перевагу професійному розвитку, підтверджує важливість інтелектуального зростання та самореалізації для сучасного працівника. Це свідчить про необхідність впровадження системних підходів до розвитку персоналу, зокрема через навчальні програми, підвищення кваліфікації та створення можливостей для кар'єрного зростання.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективна система нематеріального стимулювання на підприємстві має поєднувати як соціальні заходи, спрямовані на формування командного духу, так і інструменти професійного розвитку. Це сприятиме підвищенню мотивації працівників, зміцненню організаційної культури та забезпеченню стабільності діяльності підприємства.

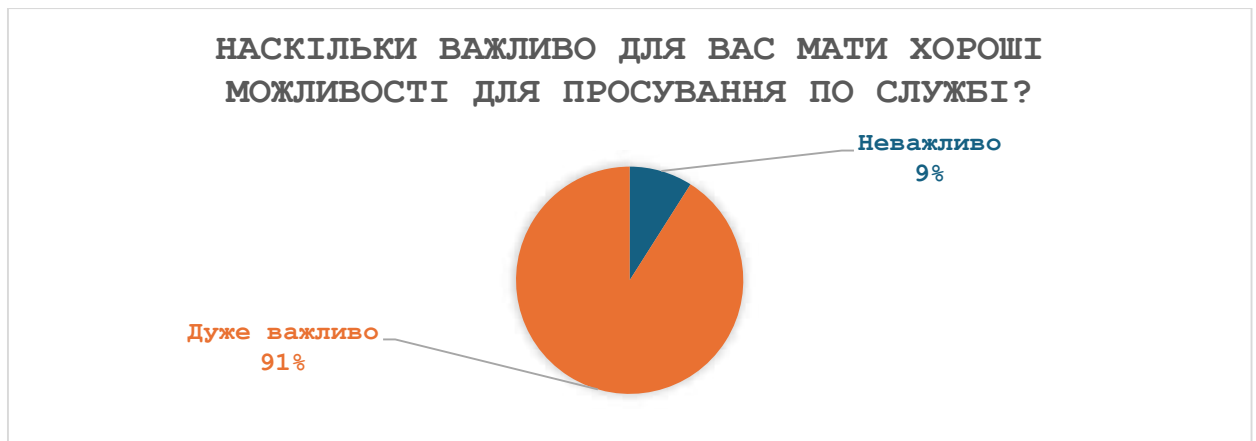


Рис. 2.9. Оцінка важливості кар'єрного зростання для працівників підприємства

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Результати проведеного опитування свідчать про те, що для переважної більшості працівників КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» питання кар'єрного зростання є надзвичайно важливим. Зокрема, 91 % респондентів зазначили, що можливість просування по службі має для них високу значущість, тоді як лише 9 % опитаних вказали, що цей фактор не є визначальним.

Отримані дані демонструють, що працівники підприємства орієнтовані на професійний розвиток, підвищення свого статусу та досягнення кращих результатів у трудовій діяльності. Наявність чітких перспектив кар'єрного зростання виступає важливим мотиваційним чинником, який стимулює підвищення продуктивності праці, формує відповідальне ставлення до виконання обов'язків та сприяє закріпленню кадрів на підприємстві.

Водночас високий рівень значущості цього фактору свідчить про необхідність формування прозорої та зрозумілої системи кар'єрного розвитку, яка б забезпечувала рівні можливості для всіх працівників. Відсутність чітко визначених механізмів просування може призвести до зниження мотивації, незадоволеності працівників та зростання плинності кадрів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що створення ефективної системи кар'єрного розвитку є важливим елементом організаційної

культури підприємства та повинно розглядатися як один із пріоритетних напрямів удосконалення управління персоналом.



Рис. 2.10. Оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Аналіз результатів опитування свідчить про те, що переважна більшість працівників КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» позитивно оцінює рівень організації підвищення кваліфікації на підприємстві. Зокрема, 90 % респондентів вважають, що система професійного розвитку та навчання персоналу функціонує на достатньо високому рівні.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про наявність ефективних підходів до розвитку кадрового потенціалу, що є важливою складовою сучасної організаційної культури. Підвищення кваліфікації сприяє не лише вдосконаленню професійних знань і навичок працівників, але й формує їхню мотивацію до саморозвитку, підвищує рівень відповідальності та залученості до діяльності підприємства.

Водночас позитивна оцінка цього аспекту свідчить про те, що керівництво підприємства приділяє належну увагу розвитку людських ресурсів, розглядаючи їх як стратегічний фактор підвищення ефективності діяльності. Це відповідає сучасним тенденціям управління, де інвестиції в

персонал розглядаються як один із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що система підвищення кваліфікації на підприємстві є достатньо розвинутою та позитивно впливає на формування організаційної культури, орієнтованої на професійний розвиток, навчання та безперервне вдосконалення персоналу.

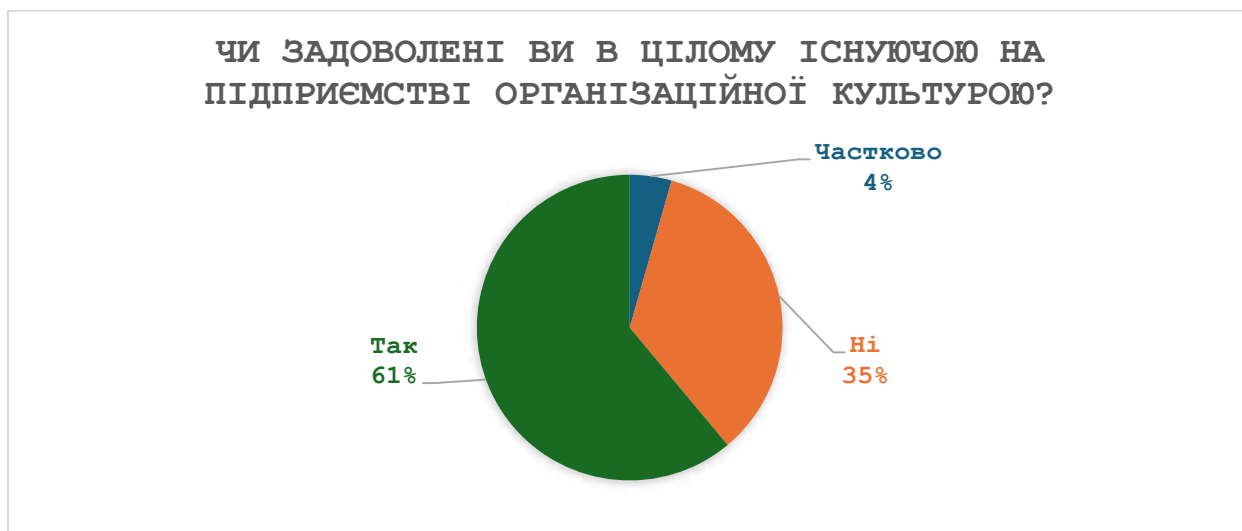


Рис. 2.11. Рівень загальної задоволеності працівників організаційною культурою підприємства

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Аналіз результатів опитування свідчить про те, що 56 % працівників КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» загалом задоволені існуючою організаційною культурою підприємства, що становить більше половини опитаних і характеризує її як відносно сформовану та прийнятну для більшості персоналу. Водночас значна частка респондентів — 39 % — зазначили, що не повністю задоволені наявною організаційною культурою, а ще 5 % вказали на часткове задоволення.

Отримані результати свідчать про наявність певного дисбалансу у сприйнятті організаційної культури серед працівників. З одного боку, більшість персоналу позитивно оцінює існуючі умови, що підтверджує наявність базових елементів ефективної культури, таких як стабільність, чіткість управління та сформовані норми поведінки. З іншого боку, значна

частка працівників, які не задоволені або частково задоволені культурою, вказує на існування проблемних аспектів, пов'язаних із комунікаціями, рівнем залученості, можливостями розвитку та гнучкістю управління.

З метою більш детального дослідження рівня задоволеності працівників організаційною культурою було використано додатковий інструмент оцінювання — шкальне питання, що передбачає 10-бальну систему оцінки. У межах цього підходу вищий бал відповідає більш високому рівню задоволеності відповідними аспектами організаційної культури.

Обчислення середнього значення відповідей за даною шкалою дозволяє отримати узагальнену оцінку сприйняття організаційної культури працівниками підприємства, а також виявити найбільш проблемні та найбільш ефективні її елементи. Середні значення оцінок за результатами опитування представлені на рис. 2.12, що дає можливість більш глибоко проаналізувати рівень сформованості організаційної культури та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

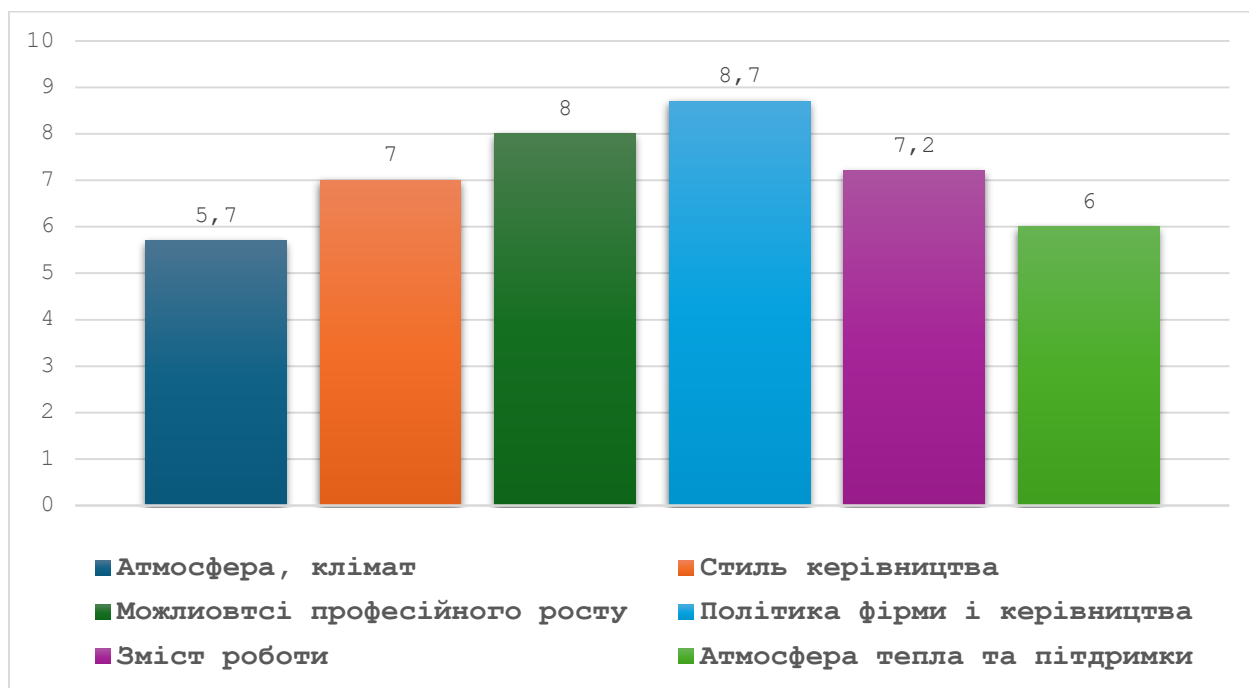


Рис. 2.12. Узагальнена оцінка рівня задоволеності працівників організаційною культурою (за 10-бальною шкалою)

Примітка: розроблено автором на основі опитування респондентів.

Аналіз середніх балів, отриманих за результатами оцінювання різних аспектів організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», дозволяє сформулювати узагальнене уявлення про рівень її сприйняття працівниками. Використання 10-бальної шкали дало можливість більш детально оцінити ступінь задоволеності персоналу та виявити як сильні, так і проблемні елементи організаційного середовища.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що організаційна культура підприємства має як позитивні, так і негативні характеристики. До її сильних сторін належать чітко вибудована система управління, наявність формалізованих процедур, централізоване прийняття рішень та ефективна система контролю. Ці елементи забезпечують стабільність діяльності підприємства, передбачуваність управлінських процесів та здатність оперативно реагувати на кризові ситуації.

Водночас результати оцінювання виявили і ряд проблемних аспектів, що стримують розвиток організаційної культури. Зокрема, спостерігається надмірний рівень формалізації та бюрократизації управлінських процесів, що обмежує ініціативність працівників та знижує їх залученість до діяльності підприємства. Крім того, недостатній рівень гнучкості у прийнятті рішень може ускладнювати адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Особливої уваги заслуговує стан соціально-психологічного клімату в колективі. Результати анкетування свідчать про наявність певного рівня незадоволеності працівників умовами взаємодії та стилем управління. Це може бути пов'язано з домінуванням централізованого підходу до управління, обмеженими можливостями для прояву ініціативи та недостатнім рівнем участі працівників у прийнятті рішень.

Разом з тим, підприємство демонструє позитивні тенденції у сфері інформування персоналу щодо діяльності організації, її цілей та завдань, а також підтримує стабільність кадрового складу. Це створює основу для подальшого розвитку організаційної культури та впровадження сучасних управлінських підходів.

Серед ключових проблем, виявлених у ході дослідження, можна виділити:

- недостатній рівень розвитку горизонтальних комунікацій;
- обмежені можливості для професійного та кар'єрного зростання;
- недостатню мотивацію до прояву ініціативи;
- вплив авторитарних елементів управління на психологічний клімат.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність удосконалення організаційної культури підприємства шляхом впровадження більш гнучких управлінських підходів, розвитку внутрішніх комунікацій, делегування повноважень та підвищення ролі мотиваційних механізмів.

Підвищення рівня організаційної культури дозволить сформувати більш сприятливе робоче середовище, що, у свою чергу, сприятиме зростанню задоволеності працівників, підвищенню їх мотивації та ефективності діяльності підприємства загалом. Отримані результати дослідження є підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури, які будуть представлені у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз та оцінку системи формування організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», що дозволило виявити ключові особливості функціонування підприємства, його внутрішнього середовища та рівень сформованості організаційної культури.

У процесі дослідження встановлено, що підприємство є багатофункціональною організацією комунального сектору, діяльність якої охоплює широкий спектр послуг у сфері регіонального розвитку, консалтингу та управління. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень,

високий рівень контролю та стабільність управлінських процесів. Водночас значний рівень централізації обмежує гнучкість управління та знижує рівень залученості персоналу до прийняття рішень.

Аналіз кадрового забезпечення показав, що підприємство володіє достатньо сформованим кадровим потенціалом, який характеризується високим рівнем професійної підготовки та стабільністю складу працівників. Це створює сприятливі умови для формування сталої організаційної культури, однак потребує подальшого розвитку системи мотивації та кар'єрного зростання.

Дослідження управлінських процесів засвідчило їх системність, формалізованість та орієнтацію на контроль результатів діяльності. Такий підхід забезпечує ефективність у стабільних умовах, проте потребує адаптації до сучасних викликів, що вимагають більш гнучких і динамічних управлінських рішень.

У межах оцінки організаційної культури встановлено, що на підприємстві переважає ієрархічний тип культури, який характеризується чіткою структурою управління, формалізованими процедурами та орієнтацією на стабільність. Така культура забезпечує порядок і передбачуваність діяльності, однак водночас стримує розвиток ініціативності, інноваційності та горизонтальної взаємодії.

Результати анкетування працівників дозволили виявити ряд важливих тенденцій. Зокрема, більшість працівників позитивно оцінюють соціально-психологічний клімат та можливості професійного розвитку, що свідчить про наявність сприятливого середовища для трудової діяльності. Водночас значна частина респондентів вказала на недостатній рівень поінформованості щодо стратегічних цілей підприємства, обмежені можливості участі у прийнятті управлінських рішень та недостатній рівень розвитку внутрішніх комунікацій.

Оцінювання рівня задоволеності організаційною культурою показало, що вона в цілому сприймається працівниками позитивно, проте має низку проблемних аспектів. Серед них — надмірна формалізація управління,

обмеження ініціативності персоналу, недостатня гнучкість організації та вплив авторитарних елементів управління на соціально-психологічний клімат.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що організаційна культура КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» є сформованою, проте потребує подальшого вдосконалення. Основними напрямками розвитку мають стати підвищення рівня внутрішніх комунікацій, розширення можливостей участі персоналу в управлінських процесах, розвиток системи мотивації та створення умов для прояву ініціативності.

Отримані результати аналізу та оцінки створюють основу для розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури підприємства, що буде детально розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

3.1. Стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємства

Організаційна культура виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, оскільки визначає поведінку працівників, рівень їх мотивації, якість управлінських процесів та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища [24; 30]. В умовах сучасних економічних трансформацій, зростання конкуренції та підвищення вимог до якості управління розвиток організаційної культури набуває стратегічного значення [31].

Для КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» удосконалення організаційної культури є особливо актуальним, оскільки результати проведеного у другому розділі аналізу засвідчили наявність як сформованих елементів культури, так і певних проблемних аспектів, зокрема високого рівня централізації управління, обмеженості внутрішніх комунікацій та недостатнього рівня залучення персоналу до прийняття рішень [20].

Організаційна культура виконує важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і підприємства, формування спільних цінностей та підвищення ефективності управлінської діяльності [25]. Саме тому її розвиток слід розглядати як один із ключових стратегічних ресурсів підприємства [28].

Удосконалення організаційної культури є складним і довготривалим процесом, що потребує системного підходу, послідовності дій та активної участі як керівництва, так і персоналу [30]. Важливо, щоб процес змін

охоплював усі рівні організації та був спрямований на формування єдиного ціннісного середовища [33].

З урахуванням проведеного аналізу, доцільно виділити основні стратегічні напрями розвитку організаційної культури підприємства, які мають комплексний характер та передбачають поетапне впровадження змін (табл.

Таблиця 3.1

**Етапи та напрями удосконалення організаційної культури КП
«БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»**

Етап впровадження	Основний зміст заходів	Очікуваний результат
Підготовчий етап	1. Формування стратегічної мети розвитку організаційної культури та визначення ключових орієнтирів. 2. Розробка детального плану заходів із зазначенням термінів та відповідальних осіб. 3. Призначення координатора процесу впровадження змін. 4. Формування робочої групи із числа фахівців підприємства.	– сформульовано цілі розвитку організаційної к у- розроблено комплексний план реалізації заходів; т- визначено відповідальних осіб; Р- створено робочу групу Для впровадження змін
Проектування системи культури	1. Формування концепції організаційної культури підприємства. 2. Визначення ключових цінностей, норм і принципів поведінки. 3. Розробка системи внутрішніх стандартів діяльності. 4. Створення корпоративного кодексу та довідника працівника. 5. Розробка заходів щодо вдосконалення внутрішніх комунікацій.	– сформовано модель організаційної культури; – визначено та затверджено систему цінностей; – розроблено нормативні документи (кодекс, стандарти); – підготовлено програму розвитку комунікацій

продовження табл. 3.1

Етап впровадження	Основний зміст заходів	
Розвиток та навчання персоналу	1. Проведення роз'яснювальної роботи серед керівництва щодо значення організаційної культури. 2. Організація навчальних заходів та тренінгів для працівників і керівників. 3. Формування навичок ефективної взаємодії та командної роботи.	– підвищено рівень обізнаності персоналу; – сформовано підтримку змін з боку керівництва; – покращено комунікативні та управлінські компетенції.
Реалізація та моніторинг	1. Впровадження заходів з удосконалення організаційної культури. 2. Систематичний контроль виконання запланованих	– забезпечено адаптацію персоналу до нових умов; – отримано інформацію про ефективність впровадження; – визначено проблемні аспекти для подальшого вдосконалення.

	дій. 3. Збір зворотного зв'язку від працівників щодо змін. 4. Проведення колективного обговорення результатів.	
Коригування та вдосконалення	1. Оцінювання рівня задоволеності та лояльності персоналу. 2. Внесення змін до програми розвитку організаційної культури. 3. Адаптація окремих елементів культури відповідно до потреб підприємства.	– визначено рівень лояльності персоналу; – удосконалено елементи організаційної культури; – забезпечено гнучкість та адаптивність системи

Примітка: узагальнено та адаптовано автором на основі джерела [37].

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що організаційна культура КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» має потенціал до подальшого розвитку та вдосконалення [24]. З метою підвищення її ефективності доцільно впровадити комплекс системних заходів, спрямованих на формування сприятливого організаційного середовища та підвищення рівня

залученості персоналу. Основні напрями вдосконалення організаційної культури можна узагальнити наступним чином:

ітк визначення та формалізація корпоративних цінностей підприємства: необхідно сформуванати систему базових цінностей, які відображають місію, стратегічні цілі та принципи діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ». Важливо, щоб ці цінності були не лише задекларовані, а й інтегровані у щоденну діяльність працівників. Доцільним є проведення внутрішніх опитувань з метою визначення пріоритетних ціннісних орієнтацій персоналу та подальше їх узгодження у вигляді корпоративного кодексу.

ормування середовища, орієнтованого на командну взаємодію та співпрацю: необхідно створити такі умови праці, за яких працівники будуть зацікавлені у відкритій комунікації, обміні ідеями та спільному вирішенні завдань. Це передбачає розвиток горизонтальних зв'язків, підтримку ініціативності та формування атмосфери довіри і взаємоповаги в колективі.

озвиток системи навчання та професійного зростання персоналу: інвестування у підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом сучасної організаційної культури [30]. Доцільно впроваджувати програми навчання, тренінги, менторські практики, а також стимулювати участь працівників у зовнішніх професійних заходах. Це сприятиме не лише підвищенню компетентності персоналу, а й зростанню їхньої мотивації.

досконалення системи визнання та нематеріального стимулювання працівників: важливо забезпечити регулярне визнання досягнень персоналу, що сприятиме формуванню позитивного ставлення до роботи. Доцільно використовувати як формальні, так і неформальні методи стимулювання, включаючи публічне визнання, заохочення, корпоративні заходи та створення умов для самореалізації.

абезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників: формування сприятливого соціального середовища передбачає впровадження гнучких форм організації праці, можливості дистанційної

роботи, а також підтримку відпочинку та відновлення працівників. Це позитивно впливає на рівень задоволеності персоналу та їхню продуктивність. озвиток системи зворотного зв'язку та прозорих комунікацій: необхідно впровадити регулярні механізми обміну інформацією між керівництвом і працівниками, включаючи опитування, зустрічі, внутрішні комунікаційні платформи. Важливо забезпечити відкритість керівництва до пропозицій та зауважень персоналу.

ормування культури етичної поведінки та відповідальності: доцільно розробити та впровадити кодекс етики, який регламентуватиме поведінку працівників та визначатиме стандарти взаємодії. Це сприятиме підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню позитивного іміджу підприємства.

озвиток корпоративних традицій та підтримка командного духу: проведення спільних заходів, відзначення досягнень підприємства та працівників сприяє формуванню єдиного колективу та підвищенню рівня лояльності персоналу.

алучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень: делегування повноважень та врахування думки персоналу дозволяє підвищити їхню відповідальність та мотивацію, а також сприяє формуванню сучасної демократичної організаційної культури.

абезпечення безперервного вдосконалення організаційної культури: необхідно систематично здійснювати оцінку стану організаційної культури, аналізувати отримані результати та впроваджувати відповідні зміни [28]. Це дозволить адаптувати організацію до змін зовнішнього середовища та забезпечити її сталий розвиток.

Отже, впровадження зазначених заходів сприятиме формуванню ефективної, гнучкої та орієнтованої на розвиток організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ». Комплексний підхід до вдосконалення культури дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, покращити соціально-психологічний клімат та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Водночас реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив і на економічні результати діяльності підприємства. Зокрема, підвищення залученості працівників та ефективності внутрішніх комунікацій сприятиме зростанню продуктивності праці, оптимізації використання трудових ресурсів та підвищенню якості управлінських рішень.

Крім того, зниження рівня плинності кадрів дозволить скоротити витрати, пов'язані з підбором, адаптацією та навчанням персоналу, а розвиток командної взаємодії забезпечить більш ефективну реалізацію проєктів та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, удосконалення організаційної культури виступає не лише управлінським, але й економічно доцільним напрямом розвитку КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та створює передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Удосконалення системи мотивації персоналу як інструменту розвитку організаційної культури.

У сучасних умовах функціонування підприємств система мотивації персоналу виступає одним із ключових факторів формування ефективної організаційної культури, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації, їх поведінкові моделі, а також ступінь ідентифікації з підприємством [24]. Мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень відповідальності та готовність персоналу до змін [30].

Для КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» питання вдосконалення системи мотивації набуває особливої актуальності, що підтверджується результатами дослідження, проведеного у другому розділі. Зокрема, було виявлено недостатній рівень поінформованості працівників

щодо стратегічних цілей підприємства, обмежені можливості участі у прийнятті управлінських рішень, а також часткову незадоволеність організаційною культурою. Усі ці фактори свідчать про необхідність перегляду існуючих мотиваційних підходів та їх адаптації до сучасних вимог управління персоналом.

Система мотивації повинна розглядатися як комплексний механізм, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, соціальні гарантії, можливості розвитку та елементи корпоративної культури [31]. Ефективність такої системи залежить від її здатності враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку діяльності підприємства та стратегічні пріоритети його розвитку.

Важливим аспектом удосконалення системи мотивації персоналу є врахування взаємозв'язку між організаційною культурою та мотиваційними механізмами. Сприятлива організаційна культура формує середовище, у якому працівники відчують свою значущість, залученість до спільної справи та можливість професійної реалізації. Саме така культура виступає основою формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу [28].

Організаційна культура як сукупність цінностей, норм поведінки та управлінських підходів визначає характер взаємодії між працівниками, впливає на стиль керівництва та формує загальну атмосферу в колективі. У цьому контексті ефективна мотиваційна система повинна бути тісно інтегрована з елементами організаційної культури та підтримувати її ключові характеристики.

До основних елементів організаційної культури, що безпосередньо впливають на мотивацію персоналу, доцільно віднести:

- чітко сформульовану місію та стратегічне бачення розвитку підприємства, що забезпечує розуміння працівниками своєї ролі у досягненні загальних цілей;
- відкриту та прозору систему комунікацій, яка сприяє формуванню довіри між керівництвом і персоналом;

- справедливу та зрозумілу систему винагород, що забезпечує відповідність між результатами праці та рівнем заохочення;
- можливості професійного розвитку, які дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію та реалізовувати кар'єрні амбіції;
- сприятливий соціально-психологічний клімат, що базується на взаємоповазі, підтримці та командній взаємодії.

Водночас результати дослідження, проведеного у другому розділі, дозволяють стверджувати, що на підприємстві існують окремі проблеми, які негативно впливають на мотивацію персоналу. До таких проблем належать:

- недостатній рівень участі працівників у прийнятті управлінських рішень;
- обмеженість каналів внутрішньої комунікації;
- елементи централізованого стилю управління;
- нерівномірність поінформованості працівників щодо цілей підприємства.

Наявність зазначених чинників може призводити до зниження рівня мотивації, втрати ініціативності та зменшення ефективності діяльності персоналу.

З метою формування ефективної системи мотивації на підприємстві доцільно застосовувати поетапний підхід, який передбачає:

- проведення системного аналізу потреб та очікувань працівників шляхом анкетування, інтерв'ю та збору зворотного зв'язку;
- розробку комплексної програми мотивації, що включає матеріальні та нематеріальні стимули;
- впровадження мотиваційних заходів з урахуванням специфіки діяльності підприємства;
- здійснення постійного моніторингу ефективності впроваджених заходів та їх коригування.

Такий підхід дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, але й забезпечити їх активну участь у розвитку підприємства, що є важливою умовою формування сучасної організаційної культури [24].

Першочерговим напрямом удосконалення є розвиток матеріальної мотивації. Вона повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості та залежності від результатів праці. Доцільним є впровадження диференційованої системи преміювання, яка враховує як індивідуальні досягнення працівників, так і результати роботи структурних підрозділів. Крім того, важливо забезпечити чіткий зв'язок між виконанням поставлених завдань і рівнем винагороди, що сприятиме підвищенню відповідальності та ефективності діяльності персоналу [30].

Водночас слід підкреслити, що матеріальні стимули не є єдиним фактором мотивації. Значну роль відіграє нематеріальна мотивація, яка формує психологічну прив'язаність працівників до організації. Результати анкетування показали, що працівники високо оцінюють такі форми нематеріального стимулювання, як корпоративні заходи, визнання досягнень та можливості розвитку. У зв'язку з цим доцільно впровадити систематичну практику публічного визнання результатів роботи, нагородження працівників, а також розвиток корпоративних традицій, що сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Особливе значення має створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Як показали результати дослідження, для переважної більшості працівників можливість просування по службі є одним із ключових мотиваційних чинників. Це зумовлює необхідність формування прозорої системи кар'єрного планування, яка передбачає чітке визначення критеріїв оцінювання персоналу, можливостей підвищення кваліфікації та переходу на вищі посади. Впровадження таких механізмів сприятиме підвищенню рівня залученості працівників та їх орієнтації на довгострокову співпрацю з підприємством [28].

Важливим напрямом удосконалення є також розвиток внутрішніх комунікацій як складової мотиваційної системи. Наявність ефективних каналів обміну інформацією між керівництвом та працівниками сприяє підвищенню рівня довіри, прозорості управління та залученості персоналу до діяльності підприємства. З цією метою доцільно впровадити регулярні робочі зустрічі, обговорення результатів діяльності, а також сучасні інструменти внутрішньої комунікації [31].

Не менш важливим є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Делегування повноважень, врахування пропозицій персоналу та створення умов для прояву ініціативи сприяють формуванню відповідального ставлення до роботи та розвитку демократичної організаційної культури. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень за рахунок використання інтелектуального потенціалу працівників.

У сучасних умовах особливого значення набуває забезпечення балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Перевантаження, стрес та відсутність можливості відновлення негативно впливають на продуктивність праці та загальний стан організаційної культури. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати гнучкі форми організації праці, оптимізувати робоче навантаження та створювати сприятливі умови для відпочинку працівників.

Систематизацію запропонованих заходів доцільно представити у вигляді узагальненої таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Комплекс заходів щодо вдосконалення системи мотивації
персоналу КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»**

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний ефект
Матеріальне стимулювання	Впровадження гнучкої системи преміювання; залежність оплати від результатів	Зростання продуктивності та відповідальності
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень; розвиток корпоративних заходів; формування традицій	Підвищення лояльності та командної згуртованості
Кар'єрний розвиток	Формування системи просування; навчання; підвищення кваліфікації	Зростання мотивації та утримання кадрів
Комунікації	Розвиток внутрішніх каналів інформації; регулярні зустрічі	Підвищення прозорості та довіри
Участь персоналу	Делегування повноважень; врахування пропозицій працівників	Розвиток ініціативності та залученості
Соціальні умови	Баланс «робота–життя»; покращення умов праці	Зниження стресу та підвищення задоволеності

Примітка: розроблено автором.

Узагальнюючи викладене, доцільно підкреслити, що вдосконалення системи мотивації персоналу виступає не лише допоміжним, а системоутворюючим інструментом розвитку організаційної культури підприємства. Саме через мотиваційні механізми відбувається трансформація задекларованих цінностей у реальні моделі поведінки працівників, формується їх ставлення до роботи, рівень відповідальності, ініціативності та готовності до змін. Комплексний підхід до формування мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує узгодження інтересів працівників і

підприємства, сприяє підвищенню ефективності комунікацій та розвитку партнерських відносин у колективі.

Важливо зазначити, що ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й формує довгострокову прихильність працівників до організації, знижує рівень плинності кадрів та сприяє накопиченню інтелектуального капіталу. В умовах функціонування КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» це має особливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з виконанням складних аналітичних, управлінських та координаційних функцій, які потребують високого рівня професійної компетентності та стабільності кадрового складу.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи сприятиме формуванню більш гнучкої, відкритої та адаптивної організаційної культури. Зокрема, підвищення рівня прозорості управління, розвиток внутрішніх комунікацій та залучення персоналу до процесу прийняття рішень дозволять створити атмосферу довіри та взаємної відповідальності. Це, у свою чергу, позитивно вплине на соціально-психологічний клімат у колективі, зменшить конфліктність та підвищить рівень задоволеності працівників умовами праці.

Крім того, удосконалення системи мотивації забезпечить активізацію інноваційного потенціалу персоналу, оскільки працівники, які відчують підтримку та зацікавленість з боку керівництва, більш схильні до генерації нових ідей, пошуку нестандартних рішень та підвищення ефективності робочих процесів. У результаті підприємство отримує можливість не лише підтримувати стабільність своєї діяльності, але й розвиватися в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таким чином, удосконалення мотиваційного механізму є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», розвитку його кадрового потенціалу та формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на інноваційність,

співпрацю, відповідальність та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

3.3 Використання сучасних та зарубіжних практик формування організаційної культури в діяльності підприємства.

Світовий досвід управління персоналом переконливо свідчить про те, що організаційна культура є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств у довгостроковій перспективі [24; 30]. Вона виступає не лише сукупністю норм і цінностей, а цілісною системою управління поведінкою персоналу, яка забезпечує узгодженість дій працівників, формує їх мотивацію та визначає рівень залученості до досягнення стратегічних цілей організації [31]. Провідні світові компанії активно використовують культурні механізми як основу для розвитку людського капіталу, підвищення продуктивності праці та формування стійких конкурентних переваг на ринку [33; 34] .

Особливістю сучасного підходу до управління є те, що організаційна культура розглядається як стратегічний ресурс підприємства, який має безпосередній вплив на його фінансові результати, інноваційність та адаптивність до змін зовнішнього середовища [30]. У сучасних умовах саме культура визначає здатність організації швидко реагувати на виклики, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками різних рівнів управління. Саме тому вивчення, узагальнення та адаптація зарубіжних практик є важливим напрямом удосконалення організаційної культури українських підприємств, зокрема КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», діяльність якого потребує високого рівня координації, професіоналізму та ефективної взаємодії персоналу [20].

Разом з тим, необхідно враховувати, що пряме перенесення іноземних моделей управління без урахування національних, економічних та

організаційних особливостей може бути не лише неефективним, але й деструктивним для підприємства [3; 22]. Кожна організація функціонує в унікальному середовищі, яке включає правові обмеження, соціальні норми, рівень розвитку персоналу та специфіку діяльності. У цьому контексті важливо підкреслити, що навіть найуспішніші моделі організаційної культури потребують адаптації, яка повинна здійснюватися з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства та його стратегічних цілей. Саме тому використання зарубіжного досвіду повинно базуватися на принципах гнучкості, вибірковості та поступового впровадження змін [25].

Одним із найбільш показових прикладів ефективної організаційної культури є діяльність компанії Google, яка протягом багатьох років входить до переліку найкращих роботодавців світу. Її успіх значною мірою зумовлений формуванням культури довіри, відкритості та підтримки інновацій [30]. Працівникам надається значна автономія у прийнятті рішень, що дозволяє розкрити їх творчий потенціал та сприяє генерації нових ідей [33]. Такий підхід формує відповідальність працівників за результати власної діяльності, а також стимулює їх до постійного професійного розвитку. Водночас компанія мінімізує бюрократичні процедури, забезпечуючи гнучкість управлінських процесів та швидкість реагування на зміни. Важливим елементом є також створення комфортного середовища праці, яке включає не лише матеріальні умови, а й розвинену систему корпоративних заходів, що формують відчуття причетності до єдиного колективу та підвищують рівень внутрішньої мотивації персоналу.

Зарубіжний досвід також підтверджує важливість правильного проектування робочого середовища як складової організаційної культури [39]. Організація простору безпосередньо впливає на характер комунікацій, швидкість обміну інформацією та рівень співпраці між працівниками. У цьому контексті цікавим є досвід японських та китайських підприємств, де робочий простір організовується за принципом колективності та взаємодії, що нагадує сімейну модель відносин [36]. Такий підхід сприяє формуванню довіри,

підвищує рівень соціальної згуртованості та стимулює працівників до досягнення спільних результатів. Крім того, він формує відповідальність не лише за власну роботу, але й за результати діяльності всієї команди, що є важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємства.

Суттєві відмінності простежуються і в організаційній структурі управління, яка є важливим елементом культури підприємства. Для французьких компаній характерна жорстка ієрархічна структура з централізованим прийняттям рішень, що забезпечує високий рівень контролю та стабільності, але може обмежувати гнучкість і швидкість реагування на зміни [24]. Натомість у британських та американських підприємствах поширені моделі відкритого управління, які базуються на прозорих комунікаціях, зворотному зв'язку та залученні персоналу до управлінських процесів [33]. Такий підхід дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників, стимулює їхню ініціативність та сприяє розвитку інноваційного мислення. У країнах Сходу, зокрема в Японії та Китаї, централізоване управління поєднується з колективним обговоренням рішень, що забезпечує узгодженість дій усіх рівнів організації та мінімізує ризики помилок [36].

Важливим компонентом організаційної культури є також стиль ведення переговорів і ділових комунікацій, який відображає цінності та ментальні особливості різних регіонів світу [25]. У західних країнах домінує відкритий, прямий та орієнтований на результат стиль спілкування, що сприяє швидкому прийняттю рішень та ефективному вирішенню бізнес-завдань. Натомість у східних країнах значна увага приділяється формуванню довгострокових відносин, дотриманню формальних процедур та збереженню гармонії у взаємодії між партнерами. Такий підхід забезпечує стабільність співпраці, проте потребує більш тривалого часу для досягнення узгоджених рішень.

Зазначені відмінності свідчать про те, що організаційна культура формується під впливом широкого спектра факторів, включаючи національні традиції, економічні умови, стиль управління та особливості міжособистісної взаємодії [28]. Врахування цих факторів є необхідною умовою для

ефективного використання зарубіжного досвіду у діяльності вітчизняних підприємств. Для КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» це означає необхідність формування гнучкої моделі організаційної культури, яка поєднує елементи різних підходів і відповідає специфіці його діяльності.

З метою систематизації основних підходів до формування організаційної культури в різних регіонах світу доцільно провести їх порівняльний аналіз, результати якого наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика чинників організаційної культури в міжнародній практиці та можливості їх адаптації в КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ»

Чинник	Західні країни	Українська практика	Східні країни	Можливості адаптації
Організація роботи	Командна взаємодія, розвиток індивідуальності	Переважно індивідуальна діяльність	Колективна відповідальність	Посилення командної роботи
Взаємини в колективі	Відкритість, партнерство	Формалізовані відносини	Сімейна модель, довіра	Формування неформальних зв'язків
Робочий простір	Гнучкість, мобільність	Закріпленість робочих місць	Спільний простір	Оптимізація робочого середовища
Довіра та контроль	Високий рівень довіри	Жорсткий контроль	Баланс довіри і контролю	Поступове підвищення довіри
Стиль управління	Демократичний	Ієрархічний	Централізовані з узгодженням	Делегування повноважень

продовження табл.3.4

Чинник	Західні країни	Українська практика	Східні країни	Можливості адаптації
Мотивація	Комбінована (матеріальна + нематеріальна)	Переважно матеріальна	Комплексна	Розширення нематеріальних стимулів
Адаптація персоналу	Активна інтеграція	Частково формалізована	Колективна підтримка	Розвиток адаптаційних програм
Ділові комунікації	Відкриті, прямі	Комбіновані	Формалізовані	Підвищення прозорості

Примітка: розроблено автором на основі узагальнення зарубіжного досвіду. [26]

Аналіз наведених даних свідчить про те, що кожна модель організаційної культури має свої переваги та обмеження. Водночас їх раціональне поєднання дозволяє сформувати ефективну систему управління, адаптовану до конкретних умов діяльності підприємства. Для КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» доцільним є не просто декларативне використання окремих елементів зарубіжного досвіду, а їх системне впровадження через конкретні управлінські механізми.

Зокрема, підвищення рівня довіри до працівників та розширення їх автономії може бути реалізовано шляхом поступового делегування повноважень на середній рівень управління. Це передбачає:

- запровадження чітко регламентованих зон відповідальності для керівників структурних підрозділів;
- надання їм права самостійного прийняття оперативних рішень у межах затверджених повноважень;
- впровадження системи оцінювання результатів діяльності за ключовими показниками ефективності (KPI), що дозволить контролювати результати без надмірного адміністративного втручання;
- розвиток культури відповідальності, за якої працівник не лише виконує завдання, але й відповідає за кінцевий результат.

Розвиток внутрішніх комунікацій та відкритості управління доцільно забезпечити через впровадження сучасних інструментів комунікації. Зокрема, на підприємстві можуть бути реалізовані:

- регулярні робочі наради із залученням представників різних підрозділів;
- електронні канали комунікації (внутрішні чати, корпоративні платформи), що забезпечують швидкий обмін інформацією;
- практика зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками (опитування, анкетування, відкриті обговорення);
- інформування персоналу про стратегічні цілі, результати діяльності та ключові управлінські рішення.

Формування командного підходу до виконання завдань може бути забезпечене через перехід від індивідуальної до проєктної моделі роботи. Це передбачає:

- створення міжфункціональних робочих груп для реалізації окремих проєктів;
- розподіл завдань за принципом компетентності, а не лише посадової ієрархії;
- впровадження колективної відповідальності за результати роботи;
- організацію командних заходів (тренінги, стратегічні сесії), спрямованих на розвиток взаємодії між працівниками.

Удосконалення системи адаптації нових працівників є важливим елементом формування організаційної культури та може бути реалізоване через:

- розробку програми введення в посаду (onboarding), яка включає ознайомлення з місією, цінностями та правилами підприємства;
- призначення наставників для нових працівників;
- створення внутрішнього довідника співробітника;
- проведення адаптаційних зустрічей та оцінювання рівня інтеграції нових працівників у колектив.

Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації доцільно реалізовувати через комплексний підхід до стимулювання персоналу. Зокрема:

- удосконалення системи оплати праці з урахуванням результатів діяльності;
- впровадження преміювання за досягнення індивідуальних і командних показників;
- розвиток нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень, кар'єрне зростання, участь у професійних заходах;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що підвищує рівень задоволеності працівників.

Важливо підкреслити, що впровадження зазначених заходів має здійснюватися поетапно та супроводжуватися системним моніторингом їх ефективності. Доцільним є застосування інструментів оцінювання організаційної культури, зокрема анкетування персоналу, аналізу рівня задоволеності працівників, а також оцінки стану внутрішніх комунікацій та взаємодії в колективі.

Реалізація запропонованих підходів дозволить не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечить формування сучасної організаційної культури, що ґрунтується на принципах довіри, відкритості, співпраці та орієнтації на досягнення результату. Це, у свою чергу, позитивно вплине на соціально-психологічний клімат у колективі, сприятиме зростанню мотивації персоналу та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Впровадження запропонованих заходів матиме не лише соціально-психологічний, але й економічний ефект. Підвищення рівня мотивації персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій та оптимізація взаємодії між підрозділами забезпечать зростання продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат робочого часу та підвищення якості управлінських рішень.

Крім того, формування сприятливого організаційного середовища сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, що дозволить зменшити витрати

підприємства на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Водночас розвиток командної взаємодії та впровадження сучасних підходів до управління підвищують ефективність реалізації проєктів і забезпечать досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сукупність запропонованих заходів формує комплексний ефект, який проявляється у підвищенні результативності діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», зміцненні його кадрового потенціалу та формуванні сучасної організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, розвиток і досягнення результату.

Отже, узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що сильна організаційна культура є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства. Її формування потребує системного підходу, що поєднує врахування внутрішніх особливостей організації із впровадженням кращих світових практик. Адаптація таких підходів у діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» створює передумови для підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження було обґрунтовано напрями удосконалення та розвитку організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» з урахуванням результатів проведеного аналізу, сучасних теоретичних підходів та кращих зарубіжних практик управління.

Встановлено, що ефективний розвиток організаційної культури можливий лише за умови системного та комплексного підходу, який охоплює всі рівні управління та передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами персоналу. Запропоновано стратегічні напрями

розвитку організаційної культури, що включають формалізацію корпоративних цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій, формування командної взаємодії, удосконалення системи адаптації працівників та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Особливу увагу приділено удосконаленню системи мотивації персоналу як ключового інструменту формування організаційної культури. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексної мотиваційної системи, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує прозорість винагороди, сприяє професійному розвитку працівників та підвищенню їх залученості до діяльності підприємства. Визначено, що інтеграція мотиваційних механізмів з елементами організаційної культури дозволяє сформувати стійку внутрішню мотивацію персоналу та підвищити ефективність його діяльності.

У процесі дослідження також доведено доцільність використання сучасних та зарубіжних практик формування організаційної культури, зокрема підвищення рівня довіри до працівників, делегування повноважень, розвитку відкритих комунікацій та командного підходу до виконання завдань. Обґрунтовано, що адаптація таких практик до умов функціонування КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» сприятиме підвищенню гнучкості управління, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню внутрішнього організаційного середовища.

Визначено, що впровадження запропонованих заходів забезпечить як соціально-психологічний, так і економічний ефект. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізація витрат на управління персоналом, покращення якості управлінських рішень та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Отже, удосконалення організаційної культури виступає важливим стратегічним напрямом розвитку КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», реалізація якого дозволить підвищити ефективність його функціонування, забезпечити конкурентоспроможність та створити

передумови для сталого розвитку в умовах сучасних економічних трансформацій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування організаційної культури підприємства, а також розроблено обґрунтовані практичні рекомендації щодо її удосконалення на прикладі КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ». Дослідження охоплює як фундаментальні наукові підходи до розуміння сутності організаційної культури, так і аналіз її реального стану в умовах функціонування конкретного підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що організаційна культура є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка формує поведінкові моделі працівників, визначає характер їх взаємодії, впливає на рівень мотивації та продуктивності праці. Вона виступає важливим інструментом забезпечення ефективності управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей організації. Обґрунтовано, що в сучасних умовах господарювання організаційна культура набуває ознак стратегічного ресурсу, який визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності організаційної культури, її структури, функцій та основних елементів. Встановлено, що організаційна культура є багаторівневою системою, яка включає як глибинні цінності та переконання, так і зовнішні прояви у вигляді норм поведінки, традицій, символів та управлінських практик. Проаналізовано основні функції організаційної культури, серед яких інтегруюча, регулююча, мотиваційна, адаптивна та комунікаційна, що дозволило визначити її роль у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства.

Особливу увагу приділено класифікаціям організаційної культури, зокрема підходам К. Камерона і Р. Куїнна, Ч. Хенді та У. Оучі. Проведений

аналіз показав, що кожен тип організаційної культури має свої специфічні характеристики, переваги та обмеження. Доведено, що ефективне функціонування підприємства забезпечується не домінуванням одного типу культури, а їх раціональним поєднанням відповідно до особливостей діяльності організації, стадії її розвитку та умов зовнішнього середовища.

У другому розділі здійснено детальний аналіз діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ», включаючи його організаційно-економічну характеристику, структуру управління, кадровий потенціал та управлінські процеси. Встановлено, що підприємство є багатofункціональною організацією, діяльність якої охоплює різні напрями, що обумовлює складність внутрішніх управлінських взаємозв'язків та підвищує значущість організаційної культури.

За результатами діагностики організаційної культури, проведеної на основі анкетування працівників, виявлено, що підприємство має сформовані базові елементи організаційної культури, зокрема наявність корпоративних норм, певного рівня лояльності персоналу та стабільності кадрового складу. Водночас встановлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень внутрішніх комунікацій, обмежена участь працівників у прийнятті управлінських рішень, нерівномірна поінформованість персоналу щодо стратегічних цілей підприємства, а також наявність елементів централізованого стилю управління.

Виявлені проблеми негативно впливають на рівень мотивації персоналу, знижують їхню ініціативність та обмежують можливості для ефективної взаємодії в колективі. Це, у свою чергу, може призводити до зниження продуктивності праці та стримувати розвиток підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» з урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних підходів до управління персоналом. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної організаційної культури, який включає чітке визначення

корпоративних цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій, формування командної взаємодії, удосконалення системи адаптації персоналу та впровадження сучасних управлінських практик.

Особливе місце у системі запропонованих заходів займає удосконалення системи мотивації персоналу. Обґрунтовано необхідність формування комплексної мотиваційної системи, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та забезпечує їхню зацікавленість у досягненні результатів діяльності підприємства. Доведено, що ефективна система мотивації є важливим чинником формування позитивної організаційної культури та підвищення рівня залученості персоналу.

Окрему увагу приділено використанню сучасних та зарубіжних практик формування організаційної культури, зокрема підвищенню рівня довіри до працівників, делегуванню повноважень, розвитку відкритих комунікацій та впровадженню командного підходу до виконання завдань. Обґрунтовано, що адаптація таких практик до умов діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Встановлено, що реалізація запропонованих заходів матиме комплексний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, очікується підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізація витрат на управління персоналом, покращення якості управлінських рішень та зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі. Крім того, формування сучасної організаційної культури сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, а поставлені завдання виконано у повному обсязі. Розроблені у роботі рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані у діяльності КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» з метою підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення організаційної культури та

забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ндросова О. Ф. Сучасний науковий підхід до формування структури, видів і функцій корпоративної культури на підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 5 (10). С. 22–34.

нтонюк А. А., Шмиголь Н. М. Оцінювання економічної ефективності управління корпоративною культурою. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 4. С. 27–31.

реф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. Сучасні тенденції та проблеми управління. 2019. № 6 (141). С. 84–95.

аб'як Г., Сич Т. Планування ділової кар'єри і професійного навчання персоналу на підприємстві. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. № 23. С. 95–98.

азиліук А., Зеленюк-Джунь Л. Управління комунальним підприємством в контексті соціальної відповідальності: проблеми і рішення. Економіка та с

журська Т. Формування організаційної культури в органі місцевого самоврядування як вимога часу. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. Тернопіль, 2021. С. 25.

іркентале В. В., Василенко В. М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 133–б

ортнікова М. та ін. Вплив організаційної культури на адаптивність бізнесу у кризових умовах. Європейський науковий журнал економічних та фінансових в

інюк А. В., Несен Л. М., Несен В. В. Актуалізація розвитку теоретичного базису категорії «організаційна поведінка». Інвестиції: практика та досвід. в

вржакова Ю. П., Фурманець В. В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці в

а

б

та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. Актуальні проблеми економіки та управління. 2021. № 15. URL:

арізон Ю. І., Харченко Г. А. Формування організаційної культури в

євко В. І. Алгоритм формування організаційної культури підприємств мережових структур. Наукові записки НАУКМА. 2019. № 3. С. 140–147.

євко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств. Вісник ХНУ. 2020. № 2. С. 51–55.

ірченко Т. Д. Маркетинг: навчальний посібник. Київ, 2018. 440 с.

олобородько О. В., Красношاپка В. В. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства. Альманах науки. 2019. № 2/1 (23). С. 13–17.

о

раган О. І. та ін. Технології HR-профайлінгу для розвитку організаційної культури. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI:

о

раган О. І., Тертична Л. І. Вплив змін у менеджменті персоналу. Інфраструктура ринку. 2020. № 46. С. 176–181.

ругова О. С., Лі С. Організація та культура як основа бізнесу. Український журнал прикладної економіки. 2024. Т. 9. № 2. С. 146–150.

убко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура в державному управлінні. Б

ідекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. И

вжачевська О. М. та ін. Удосконалення організаційної культури підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10. С. 66–72.

юбов Л. Моделі організаційної культури підприємства. Економічний часопис ВНУ. 2021. № 3 (27). С. 81–89.

іксименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління. Modern Economics. 2020. № 23. С. 114–119.

ф

о

у

ихайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). С. 158–164.

ихайлюк Н. В. та ін. Організаційна культура як складова професійної культури. Педагогічні науки. 2021. № 4. С. 164–169.

іняйленко І. В., Ткаченко А. Вплив інновацій на ефективність діяльності комунального підприємства. Галицький економічний вісник. 2025. Т. 93. № 2. С. 138–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.138

онастирський Г. Феномен організаційної культури. Вісник економіки. 2025. № 4. С. 199–215.

аконечна Н. Психологічні умови розвитку корпоративної культури. Київ, 2016. 292 с.

лійник І. Вплив ефективного лідерства на формування культури. Таврійський науковий вісник. 2024. № 19. С. 241–248.

емига Ю. С. та ін. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ, 2024. 250 с.

и

авенко В. та ін. Еволюція розвитку організації і кадрового менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2023. № 53. С. 91–99.

улімов В. Роль корпоративної культури в умовах невизначеності. Економіка і організація управління. 2024. С. 115–121.

арчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу. Вісник агроекологічного університету. 2008. № 1. С. 226–235.

Кмич І. Г. та ін. Бізнес-культура: типи моделей. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 7.

омутенко Л. І. Організаційна культура підприємства. Економічні науки. 2018. № 6. С. 114–119.

ргилик Н. В., Дзюрах Ю. М. HR-менеджмент у розвитку культури. Наукові інновації. 2023. № 5 (19). С. 142–150.

врстюк Р. та ін. Організаційна культура управління. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. № 1 (26). С. 37–45.

і

з

а

anda D. K. Impact of organizational culture on strategic planning. *Management Decision*. 2022. Vol. 60. No. 5. P. 1349–1368.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

щодо оцінки рівня організаційної культури підприємства

З метою підвищення рівня корпоративного духу та вдосконалення організаційної культури КП «БЮРО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ» просимо Вас відповісти на запитання, наведені нижче. Анкетування є анонімним, отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

и знаєте Ви історію свого підприємства?

- а) Так
- б) Ні
- в) Недостатньо добре

кільки часу Ви працюєте в даній організації?

- а) Півроку-рік
- б) Від року до двох
- в) Два та більше

и маєте Ви поняття про стратегію Вашого підприємства?

- а) Так
- б) Ні

и існують у Вашій організації закріплені письмово правила поведінки?

- а) Так
- б) Ні

відки Ви отримали інформацію про цілі організації?

- а) З бесіди з керівником
- б) Від колег
- в) Із документів
- г) Немає інформації

аскільки для Вас важливо працювати із людьми, які добре взаємодіють один із одним?

- а) Важливо
- б) Неважливо

айбільш значущі форми нематеріального стимулювання

- а) Навчання, підвищення кваліфікації
- б) Корпоративи
- в) Моральна винагорода

аскільки важливо для Вас мати хороші можливості для просування по службу?

- а) Дуже важливо

б) Неважливо

к Ви вважаєте, чи достатньо добре на Вашому підприємстві здійснюється підвищення кваліфікації кадрів?

а) Так

б) Ні

и задоволені Ви в цілому існуючою на Вашому підприємстві організаційною культурою?

а) Так

б) Ні

в) Частково

11. Оцініть за 10-бальною шкалою (від 1 до 10) рівень Вашої задоволеності наступними аспектами організаційної культури:

Показник	Оцінка (1–10)
Соціально-психологічний клімат у колективі	_____
Політика підприємства та управління	_____
Стиль керівництва	_____
Зміст роботи	_____
Можливості професійного зростання	_____
Атмосфера підтримки та взаємодопомоги	_____