

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки бізнесу

Удовенко Ірина Анатоліївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування та підтримка ефективної
організаційної культури**

(на прикладі ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА»))»

Групи: ТУбо 04-24 М1Е (2.0 здс)

Спеціальність: 051«Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

(підпис)

Удовенко І.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
к. пед. наук Пидюра І.П.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Дмитренко Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Удовенко І.А. Формування та підтримка ефективної організаційної культури(на прикладі ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА») . Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні основи використання організаційної культури як інструменту управління, виконано діагностику стану організаційної культури, та надано рекомендації щодо її вдосконалення в умовах війни. Отже, у сучасних умовах господарювання все більшої актуальності набувають проблеми розвитку організаційної культури підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки.

Ключові слова: персонал, розвиток, організаційна культура, управління, традиції, організаційний механізм, особливості, бар'єри, стратегічні напрями.

ABSTRACT

Udoenko Iryna. Formation and support of effective organizational culture (by example PrAT «Confectionery Factory "LAGODA»). – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

The thesis examines the theoretical foundations of the use of organizational culture as a management tool, diagnoses the state of organizational culture, and provides recommendations for its improvement in wartime conditions. Therefore, in modern business conditions, the problems of developing organizational culture of enterprises, taking into account their industry specifics, are becoming increasingly relevant.

Keywords: personnel, development, organizational culture, management, traditions, organizational mechanism, features, barriers, strategic directions.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення організаційної культури в діяльності сучасної організації	7
1.2. Механізм та умови формування організаційної культури	20
1.3. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства	29
Висновок до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА»	37
2.2. Характеристика елементів організаційної культури підприємства що досліджується	45
2.3. Оцінка ефективності організаційної культури	53
Висновок до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	65
3.1. Взаємозв'язок організаційної культури і стратегії підприємства	65
3.2. Стратегія управління трансформацією організаційної культури підприємств	73
3.3. Розробка напрямків вдосконалення організаційної культури підприємства в умовах сьогодення	81
Висновок до розділу 3	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Феномен організаційної культури є складним і формується різноманітними зовнішніми та внутрішніми факторами, включаючи структуру держави, панівний менталітет, національні культурні впливи, економічні умови, цінності засновників, переконання робочої сили та етап життєвого циклу підприємства, серед іншого.

З моменту заснування компанії формується організаційна культура, оскільки рішення про створення нового підприємства неминуче передбачає встановлення конкретних цілей та цінностей.

Актуальність дослідження. Управління сучасними українськими підприємствами характеризується зростаючим акцентом на організаційній культурі як важливому інструменті управління.

Враховуючи, що організаційна культура являє собою багатогранне явище, яке впливає як на об'єкти, так і на суб'єктів управління, доречно детальніше розглянути характеристики її управлінських та соціально-психологічних елементів у контексті умов управління підприємством.

Наразі дослідження спрямовані на різні теоретичні та практичні виміри організаційної культури підприємства, включаючи оцінку та управління організаційною культурою, як це досліджували Д. Денісон, К. Кемерон, Р. Квінн, Т. Діл, А. Кеннеді, К. Генді, Г. Хофстеде та Е. Шейн.

Крім того, оцінку впливу національних особливостей на організаційну культуру та управління мультикультурними організаціями досліджували такі вчені, як Дж. Дістефано, Г. Лейн, Р. Льюїс, Ф. Тромпенаарс, К. Гемпден-Тернер, К. Хаяші та Г. Хофстеде.

Тим не менш, незважаючи на великий обсяг досліджень з цих тем, методологічні проблеми, пов'язані з трансформацією організаційної культури у відповідь на вимоги модернізації виробництва та цифровізації організаційних та управлінських процесів, залишаються недостатньо вирішеними.

Метою цього дослідження є обґрунтування теоретичних основ та методологічних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури та її значення в ефективному управлінні підприємствами.

Досягнення цієї мети вимагає розуміння організаційної культури як сукупності принципів та цінностей, що визначають конкретну компанію та відрізняють її від конкурентів. Ця мета підкреслює необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити фундаментальну природу та значення організаційної культури в діяльності сучасної організації;
- з'ясувати механізми та умови, що сприяють розвитку організаційної культури;
- представити сучасне тлумачення концепції організаційної культури в умовах підприємства;
- дослідити економічну діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА»;
- описати компоненти організаційної культури аналізованого підприємства;
- оцінити ефективність організаційної культури;
- встановити зв'язок між організаційною культурою та стратегією підприємства;
- сформулювати стратегії управління трансформацією організаційної культури на підприємствах;
- запропонувати шляхи підвищення організаційної культури підприємства в сучасних умовах.

У центрі уваги **об'єктом дослідження** є процеси, що беруть участь у формуванні організаційної культури, яка є ключовим елементом системи управління на ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА».

Основна увага **предмету дослідження** зосереджена на теоретичних та методологічних основах формування організаційної культури кондитерського підприємства за сучасних умов.

Методологічна база цього дослідження базується на принципах інституційної теорії, зокрема парадигмі еволюційного розвитку, організаційній теорії, концепціях стратегічного управління, принципах маркетингу, корпоративній соціальній відповідальності та управлінні організаційними змінами на підприємствах.

Інформаційну основу цього дослідження складають як вітчизняні, так і міжнародні наукові праці, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України та його регіональних відділень, документи різних органів виконавчої влади, а також періодичні видання та щорічні звіти міжнародних організацій, а також загальнодоступні матеріали в Інтернеті.

Розвиток організаційної культури відбувається через комунікацію та спільне вирішення проблем, спрямоване на досягнення спільних цілей засновника та колективу однодумців. Результатом цих процесів є встановлення норм і правил поведінки, формулювання внутрішніх цінностей, критеріїв досягнення колективних цілей та розробка методів взаємодії із зовнішнім середовищем.

Інноваційний аспект досягнутих результатів полягає в поглибленій розробці теоретичних положень, обґрунтуванні науково-методологічних стратегій та формулюванні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління трансформацією організаційної культури на підприємствах в умовах модернізації та цифровізації.

Результати дослідження мають значне **практичне значення**, зокрема в таких сферах: оцінка рівня розвитку організаційної культури суб'єктів господарювання; визначення ефективних шляхів трансформації організаційної культури підприємств з урахуванням галузевих особливостей; та створення комплексного набору заходів для стратегічного управління трансформацією організаційної культури.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів та висновку, що супроводжуються списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення організаційної культури в діяльності сучасної організації

Начало форми

Динаміка сучасних економічних процесів, розвиток нових форм управління та жорстка конкуренція за ринки – все це сприяє проблемі управління одним із найцінніших ресурсів сучасності – персоналом, зростаючими вимогами до їхньої освіти, зміною мотиваційних важелів тощо.

Це формує центральну роль працівників в організації, орієнтовану на врахування їхніх інтересів та цілей. У цьому контексті вирішальне значення має формування організаційної культури, яка повинна сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищенню якості та ефективності людської праці. [6, с. 249-257]

Як відомо, у світі не існує повністю однакових організацій. Усі вони відрізняються характеристиками, елементами та компонентами, яких немає ні в одній іншій. Але одне поняття об'єднує всі організації без винятку – організаційна культура.

В рамках організаційної науки виникло багато підходів до поняття організаційної культури, її ролі та функцій. Варто зазначити, що це поняття є досить суперечливим, допускаючи різні інтерпретації його сутності. Про це свідчить величезна кількість – десятки – визначень, сформульованих різними вченими, які вивчають це поняття.

Варто навести тут найвідоміші з них, щоб полегшити порівняння та виявити спільні риси. Світ бізнесу охоплює багато типів культур і субкультур, і тому показники рівня впливу на процес впровадження змін можуть відрізнятися.

Результати одних вимірюються індексом дистанції влади, тоді як результати інших, на яких зосереджені менеджери та вся команда, вимірюються

змінами в структурі організації (її структурі, методах комунікації, системі розподілу повноважень та відповідальності) або в поведінковій активності виробничого персоналу. [12]

Начало форми

Організаційний розвиток досягається, перш за все, шляхом покращення комунікації між відділами навчальних закладів та підвищення морального духу та професійної компетентності співробітників. Якщо менеджери просто намагатимуться інформувати команду про можливі та необхідні зміни, цей розвиток буде неефективним.

Важливим компонентом організаційної теорії є концепція організаційної культури. У сучасних умовах ключовими напрямками підвищення організаційної ефективності є трансформація ставлення співробітників до роботи, забезпечення модернізації організації та сприяння інноваційному підходу. Реалізація цих напрямків створює передумови для розвитку організаційної культури.

Організація – це складний організм, і її життєздатність базується на її організаційній культурі.

Організаційна культура не лише відрізняє різні організації, але й визначає їх довгострокове успішне функціонування та виживання. Можна сказати, що організаційна культура – це «душа» організації.

Дослідження корпоративної організаційної культури розпочалися на початку 20 століття. Гаррісон Трісс, професор Корнельського університету, зазначає, що на початку 1930-х років група американських вчених на чолі з Е. Майо, проводячи Хоторнські експерименти в Western Electric Company, вперше спробувала вивчити діяльність компанії з культурної точки зору.

Д. Пфеффер особливо пропагував цей процес, підкреслюючи у своїх працях важливість символічних факторів в управлінні. Використовуючи символи, ритуали та міфи, організації можуть прищепити своїм співробітникам необхідні цінності та переконання, тим самим забезпечуючи лояльність та продуктивність праці. [20, с. 86-90]

Пфеффер зазначає, що символи можуть легітимізувати управлінські рішення, навіть якщо ці рішення не є цілком раціональними. За допомогою символічних засобів організації можуть створювати враження єдності, спільних цілей та раціональних дій, що сприяє посиленню згуртованості команди та досягненню стратегічних цілей.

Цей п'ятирічний експеримент (1927-1932) мав на меті виявити вплив різних факторів на продуктивність праці працівників. Щоб підтвердити дослідження Е. Майо, В. Ворнер провів широку дослідницьку програму, що вивчала ставлення, принципи та переконання людей щодо роботи, а також етичний клімат команд. [37, с. 66-73]

Висновки Е. Майо про те, що «працівники мають змістовне життя в компанії» та культивують «групову взаємодію» на основі спільних колективних цінностей, спонукали до поглибленого дослідження поведінки працівників з точки зору організаційної культури.

Д. Елдрідж та А. Кромбі стверджують, що організаційна культура — це унікальний набір норм, цінностей та переконань, який визначає, як групи та окремі особи в організації об'єднуються для виконання заздалегідь визначених завдань.

К. Голд стверджує, що корпоративна культура — це сприйнята унікальна характеристика організації, яка виділяє її в галузі.

Г. Морган визначає культуру з метафізичної точки зору, розглядаючи її як засіб, за допомогою якого організація здійснює свою діяльність. Цей засіб досягається за допомогою мови, фольклору, традицій та інших засобів передачі фундаментальних цінностей, переконань та ідеологій, що керують діяльністю організації.

М. Мескон пояснює культуру як атмосферу організації; вона відображає властиві організації звичаї.

Е. Уткін описує корпоративну культуру як систему цінностей та переконань, що поділяються всіма співробітниками та яка визначає їхню поведінку та те, як функціонує організація.

О. С. Виганський та О. І. Наумов визначають організаційну культуру як сукупність найважливіших припущень щодо групи членів, втілених у цінностях, які пропагує організація, та які встановлюють керівні принципи для поведінки та дій людей. [40, с. 113-116]

Крім того, Т. Пітерс та Р. Вотерман були одними з перших науковців, які зосередилися на важливості організаційної культури, запропонувавши два фундаментальні принципи сучасної організаційної поведінки.

Культура, елементи якої поділяють усі співробітники організації (цінності, переконання, очікування, етичні норми та сприйняття організаційного середовища), а також багато елементів на культурно-духовному рівні: історія організації та її лідерів, міфи, організаційні звичаї та ритуали тощо, належить до суб'єктивної організаційної культури.

Остання саме є вирішальним фактором, що впливає на результат змін, економічні вигоди та конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Однак не слід недооцінювати роль складових та об'єктивності організаційної культури в процесі трансформації.

Деякі вчені розуміють організаційну культуру як складний комплекс важливих припущень, які члени команди можуть прийняти та поділитися безпідставно.

Інші вчені тлумачать організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, що охоплює цінності, переконання, очікування та норми, що формують основу для внутрішніх та зовнішніх відносин та взаємодій в організації.

Більшість сучасних дослідників розуміють культуру як специфічний спосіб організації та розвитку людського життя, що проявляється в результатах матеріального та духовного виробництва, соціальних нормах та системах цінностей, а також у відносинах між людьми та природою, між самими людьми та між людьми та самими собою.

За словами Є. Смірнова, організаційна культура – це сукупність упорядкованих виробничих, соціальних та духовних досягнень людей.

Якомога більше управлінських функцій необхідно делегувати працівникам, які найбільше здатні до самонавчання та саморозвитку.

Будь-яка спроба змінити організаційну культуру зустріне опір з боку старших працівників — тих, хто має великий досвід роботи. [51]

Вони розглядають це як тиск, який змушує їх відмовитися від принципів, переконань та цінностей. Це загострює конфлікт між управлінським впливом та дисципліною працівників. Інтенсивність опору обернено пропорційна радикальності змін.

Організаційна культура втілює характеристики політики та ідеології організації, систему пріоритетів, стандарти стимулювання та розподіл влади, а також соціальні цінності та норми поведінки.

Елементи організаційної культури слугують керівними принципами для управлінських рішень та основою для контролю поведінки та взаємовідносин працівників під час оцінки виробничих, економічних та соціальних умов.

Динамічний характер сучасних економічних процесів, розвиток нових моделей управління та жорстка ринкова конкуренція зробили управління одним із найцінніших ресурсів сьогодення — працівниками — особливо помітним, що призводить до зростання вимог до навчання працівників та постійно змінюваних механізмів стимулювання.

Тому в організаціях встановлено центральне місце працівників, і організації повинні приділяти більше уваги інтересам та цілям своїх працівників. На цьому тлі побудова організаційної культури стала важливим питанням. Вона має сприяти створенню сприятливої соціально-психологічної атмосфери та покращенню якості праці та продуктивності працівників. [58]

Сучасне значення розвитку корпоративної організаційної культури спонукало людей досліджувати сутність цього поняття з різних точок зору, і з'явилося багато споріднених, але різних термінів.

Ці терміни також є об'єктами дослідження (такі як «корпоративна культура», «культура управління», «бізнес-культура», «організаційна культура», «корпоративна філософія»).

У таблиці 1.1 наведено результати порівняльного аналізу цих термінів. Найбільша складність полягає у розмежуванні понять «організаційна культура» та «корпоративна культура», оскільки вони часто використовуються як взаємозамінні. У більшості робіт вітчизняних авторів ці поняття чітко не розмежовані. [60]

Таблиця 1.1.

Аналіз понять споріднених з організаційною культурою

Термін	Автор	Сутність поняття	Відмінності
Організаційна культура	С.Мішон, П.Штерн	сукупність символів, ритуалів і міфів, які передаються кожному члену з вуст у уста як життєвий досвід	В організаційну культуру входить сама структура організації.
	С.Щербіна	сукупність основних переконань, які розроблені певною групою, та передаватися новим членам групи	
Корпоративна культура	С.Роббінс	«соціальний клей», що утримує цілісність організації за рахунок стандартів поведінки	Близька до організаційної культури
	С.Коссен	набір положень, що декларуються організацією та задають людям орієнтири в їх поведінці	
Філософія підприємства	Г.А.Коржов	сукупність принципів і правил взаємовідносин робітників і службовців підприємства.	Філософія – це один із елементів організаційної культури.
Управлінська культура	Н.Нижник	єдність управлінських знань, почуттів, цінностей, управлінських та організаційних відносин, управлінської діяльності.	Управлінська культура – один із напрямків загальної культури організації
Ділова культура	В.В.Болотова	цінності і норми, які регулюють поведінку і діяльність у процесі ділової активності	Ділова культура охоплює тільки формальну сторону загальної культури підприємства
Культура організації	Н.Могутнова	все те, що для останньої типово: її характерні риси, що превалюють відносини, сформовані зразки прийнятих норм поведінки.	Культура організації – більш поверхове визначення.
	Д.Елдрідж, А.Кромбі	унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей»	

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Формування організаційної культури – це поступовий процес, який враховує досвід та розвиток співробітників, враховуючи цілі та завдання організації. Загальна мета організаційної культури полягає у створенні здорової психологічної атмосфери в організації, об'єднанні співробітників у команду, яка поділяє певні етичні, моральні та культурні цінності.

Дослідники організаційної культури часто зосереджуються на поверхневому рівні, оскільки дослідження глибших шарів організаційної культури практично неможливе. [62, с. 8-17]

Багато ретроспективних та сучасних вчених присвятили себе вивченню проблем, що виникають під час розвитку різних компонентів організаційної культури, та дослідженню їхньої ролі в системах корпоративного управління.

Як один з основних факторів, що впливають на підприємства, організаційна культура має свою власну структуру, як показано на рисунку 1.1.

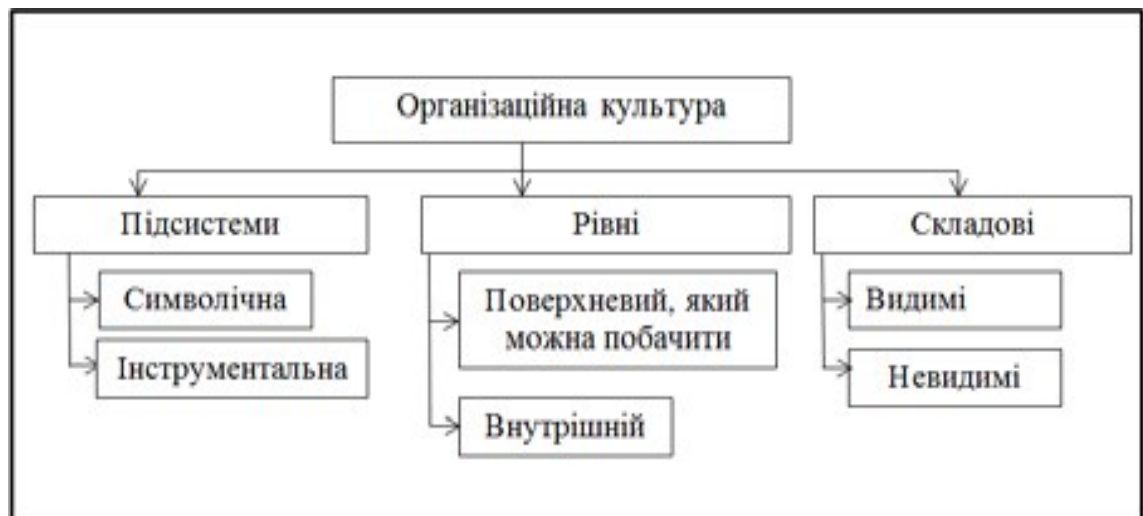


Рис. 1.1 Структура організаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Структура, зображена на рисунку 1, складається з таких елементів: традиції, цінності, корпоративний імідж, стратегія та місія, цілі, правила та норми поведінки, а також корпоративна етика.

У процесі формування нових методів управління люди почали зосереджуватися на організаційній культурі, розглядаючи її як об'єкт управління

та важливий фактор забезпечення корпоративної ефективності та конкурентоспроможності.

Поштовхом до наукових досліджень феноменів організаційної культури та їхнього впливу на ефективність управління стала управлінська криза в Сполучених Штатах та швидке й несподіване зростання повоєнної японської економіки. [67, с. 27-34]

Вчені та практики пропонували різні точки зору на природу цього технологічного прориву, але майже всі визнають, що один фактор відіграв домінуючу роль у цьому процесі: унікальна культура та спосіб життя Японії.

Саме цей «японський прорив» спонукав вчених усього світу вивчати характеристики бізнес- та організаційних культур та шукати подібності та відмінності між японським та західним досвідом.

Серед найпоширеніших на практиці типів організаційної культури виділяються такі:

- Культура влади: лідери домінують у діяльності співробітників і перебувають під пильним наглядом співробітників, вважаючи їх найважливішими фігурами; компанії з цією культурою побудовані на ієрархічній системі.

- Рольова культура: характеризується розподілом функцій на основі кваліфікації співробітників, при цьому розподіл влади та відповідальності зосереджений на прямих підлеглих відносинах.

- Культура особистості: орієнтована на особисті інтереси та комфорт роботи кожного співробітника.

У цій культурі виконання поставлених завдань є важливим, але не менш важливим є вміння досягати особистих цілей, шукати компроміси та вести переговори.

- Культура завдань: найважливішим фактором у роботі є виконання поставлених завдань, а потім виконання проектів; співробітники в компаніях з цією культурою переважно працюють у командах та мають високий ступінь професіоналізму.

Начало формы

В Україні дослідження організаційної культури все ще перебувають на ранніх стадіях розвитку і тому їм бракує систематичності. Хоча це питання має значні практичні наслідки та викликало значний інтерес у фахівців з управління персоналом, масштабні наукові дослідження в моїй країні ще не проводилися. [75]

Наразі існують різні методи визначення впливу організаційної культури на операційну ефективність корпорації. Раціональний прагматизм і феноменологічний підходи мають свій власний акцент.

Організаційна культура характеризується кількома основними елементами: універсальністю, неформальністю та стабільністю. Універсальність організаційної культури відображається в охопленні нею всіх видів діяльності, що здійснюється в організації.

Поняття універсальності має подвійне значення. З одного боку, організаційна культура – це специфічна форма різних видів діяльності в організації. Неформальність організаційної культури відображається в її функціонуванні, яке насправді не пов'язане з формально встановленими, упорядкованими правилами організаційного життя.

Організаційна культура функціонує паралельно з формальними механізмами функціонування організації. Важливою характеристикою організаційної культури порівняно з формальними механізмами є те, що вона переважно використовує усне спілкування, а не письмові документи та інструкції, як у формальних системах.

Стабільність організаційної культури тісно пов'язана з універсальним культурним атрибутом традиційності її норм та інститутів. Формування будь-якої організаційної культури вимагає довгострокових зусиль від менеджерів.

Однак, одного разу сформовані, цінності культури та те, як вони впроваджуються, набувають традиційних характеристик і залишаються стабільними протягом поколінь співробітників організації.

Багато сильних організаційних культур успадковують цінності, запроваджені керівниками та засновниками компаній десятиліття тому.

Ключові характеристики організаційної культури включають: [77, с. 148-151]

- відображення її основних цілей у місії організації;
- зосередженість на вирішенні інструментальних (широко продуктивних) завдань організації або особистих проблем її членів; рівень ризику;
- ступінь кореляції між конформізмом та індивідуалізмом;
- прийняття рішень переважно групове або індивідуальне;
- ступінь дотримання планів та правил;
- ступінь співпраці або конкуренції між учасниками;
- лояльність або апатія співробітників;
- тенденції до автономії, незалежності або слухняності;
- ставлення керівництва до працівників; Організація праці та методи стимулювання переважно групові або індивідуальні;
- стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- методи інтеграції;

Стиль управління, взаємини між працівником та організацією, методи оцінки працівників.

Організаційна культура складається як із суб'єктивних, так і з об'єктивних елементів.

Суб'єктивні елементи культури включають вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, звичаї, прийняті норми спілкування та гасла, пов'язані з історією організації та життям її засновників. [82]

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальні аспекти життя організації. Наприклад, символіка кольорів, комфорт та дизайн внутрішнього оздоблення, зовнішній вигляд будівлі, обладнання та меблі – все це належать до цієї категорії.

Цінності, звичаї, ритуали, етикет та норми поведінки членів організації, що перейшли з минулого, називаються традиціями. Традиції можуть бути як позитивними, так і негативними.

Позитивну традицію можна розглядати як дружнє ставлення до всіх нових співробітників, тоді як цькування у війську – це негативна традиція.

Організаційна культура має на меті усвідомити, що люди причетні до спільної справи, об'єднуючи їх у спільних цінностях та поглядах, які вважаються безумовною користю для всіх членів організації.

Начало форми

Організаційна культура виконує кілька функцій, які будуть описані якомога повніше в цій статті. Усі функції можна розділити на два типи: [4]

1) функції, що визначаються внутрішнім станом формальних механізмів організації;

2) функції, що визначаються потребою організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Організаційна культура є одним з найвпливовіших елементів в організаційному менеджменті. Це фактор, що впливає на управління, оскільки він базується на здатності менеджера ефективно спілкуватися з підлеглими та оцінювати, яка форма співпраці найбільше сприяє успіху в роботі: чи виконують підлеглі завдання самостійно, чи через колективну співпрацю.

Кожен менеджер повинен розробити корпоративну культуру. Для цього йому потрібно використовувати різні методи оцінки організаційної культури в своїй команді, включаючи анкетування, проведення вправ, навчання, вивчення інструкцій або інших матеріалів, що пояснюють культурні елементи, порівняння власної організаційної культури з іншими, більш розвиненими організаційними культурами, та своєчасне внесення коректив за необхідності.

Основні методи дослідження організаційної культури включають:

1) прагматизм;

2) феноменологічний підхід.

Прагматичний або раціоналістичний підхід ґрунтується на тому, що організаційна культура, як і маркетинг, стратегічне планування та управління персоналом, є особливою сферою корпоративної діяльності. Цей підхід виник із

потреби менеджерів розуміти, як керувати організаційною культурою та впливати на неї.

Прихильники цього підходу намагаються надати менеджерам конкретні рекомендації та поради щодо управління культурою в організації. Вони стверджують, що менеджери можуть мати помічника у формуванні та зміні організаційної культури, який займатиметься питаннями, пов'язаними з регулюванням різних аспектів життя в організації. [11, с. 5-68]

Прихильники другої точки зору стверджують, що організаційна культура – це система цінностей, яка пронизує всі сфери діяльності компанії. З цієї точки зору, організаційною культурою неможливо керувати; це спонтанний процес взаємодії між численними компонентами з дуже нестабільними характеристиками. Навіть якщо менеджери свідомо впливають на один компонент, наслідки непередбачувані.

Слід зазначити, що експерти не досягли єдиної думки щодо того, чи є існування контркультур в організаціях повністю позитивним чи негативним. У багатьох відношеннях це явище є ситуативним, і за певних обставин воно може бути дуже корисним для розвитку організації, хоча остаточну відповідь на це питання залишається важкою.

Фундаментальним елементом організаційної культури є її внутрішні цінності. Внутрішня система цінностей містить принципи та правила, прийняті компанією.

Система цінностей втілена у формулюванні організаційного кредо. Вона охоплює мету організації, фундаментальні принципи, стиль та політику щодо взаємин з клієнтами, акціонерами та співробітниками. Ці принципи чітко сформульовані та задокументовані в документах компанії, допомагаючи об'єднати співробітників та культивувати корпоративний дух.

Символи також є важливим компонентом корпоративної культури, тісно пов'язаним із системою корпоративних цінностей.

Концептуальний символ, знак або слоган, що виражає філософію компанії в лаконічній та легкозрозумілій формі, має вирішальне значення для формування сталої культури в організації. [16, с. 231-237]

Кожна організація має свій унікальний організаційний стиль. Кожна компанія має свою філософію та принципи, унікальні методи вирішення проблем та прийняття рішень, власні бізнес-практики, цінності, що є важливими для компанії, та особливу систему внутрішніх відносин. Перелічені вище поняття разом складають «організаційну культуру».

Начало формы

Важливо зазначити, що корпоративна культура стосується більшості членів організації, а також усіх членів.

Аналіз природи організаційної культури допомагає розрізнити її зв'язки, характеристики та особливості. При визначенні основних зв'язків в рамках організаційної культури слід звернути увагу на такі моменти:

- культура є особистісною;
- культура – це повторюване явище;
- культура – це низка компонентів, що вивчаються.

Корпоративна культура – це її цінності, які зазвичай не виражаються в офіційних заявах та документах, а (можливо, в першу чергу) у поглядах, думках та переконаннях співробітників компанії – їхньому сприйнятті світу, людської природи, організаційної структури та підрозділів відділів, а також самих себе.

Культура також включає норми поведінки, явні чи неявні, яких повинні дотримуватися співробітники. [14, с. 12-15]

Ще одним компонентом корпоративної культури є неформальні лідери (наставники), які задають тон роботі або поведінці на різних рівнях в організації.

Отже, організаційна культура інтерпретується та сприймається членами команди як філософія та ідеологія управління, що включає цінності, переконання, очікування, причини та норми, що формують основу взаємовідносин між працівниками як всередині, так і поза організацією.

Організаційна культура існує в усіх організаціях. Звичайно, вона також є потужною силою, яка може як сприяти розвитку організації, так і мати на неї негативний вплив.

Тому організаційна культура – це складне та багатогранне явище, яке відіграє вирішальну роль у функціонуванні сучасних організацій.

Розуміння її природи, походження та факторів впливу може допомогти менеджерам ефективно формувати та розвивати організаційну культуру відповідно до стратегічних цілей. [37]

Подальші дослідження в цій галузі повинні бути зосереджені на поглибленні розуміння того, як культура впливає на результати діяльності організації, та розробці практичних інструментів для управління культурою в динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Механізм та умови формування організаційної культури

Проблеми, пов'язані зі створенням та розвитком організаційної культури на підприємстві, є давніми.

Наразі вершина розвитку організаційної культури досягається, коли персонал добровільно приймає місію, цінності, традиції, норми та правила організації. Таке прийняття сприяє позитивному соціально-психологічному середовищу та сприяє ефективній комунікації та взаєминам між співробітниками.

Основа організаційної культури формується через цінності її засновників, колективний досвід та взаємодію між лідерами та їхнім персоналом. Цей механізм охоплює формулювання місії, встановлення норм і традицій, а також систему адаптації співробітників.

Умови, що впливають на це формування, залежать від стилю управління, етапу розвитку бізнесу та національного контексту. [2, с. 109-117]

Процес формування організаційної культури ґрунтується на взаємовпливі її елементів. Перетинаючи себе, ці компоненти обмежують сферу справді

досяжних шляхів вираження індивідуальних цінностей, тим самим формуючи переважаючі цінності в команді та відповідну їм ієрархію.

Ієрархічно встановлена система цінностей створює найбільш підходящий набір методів для їх реалізації, які, проявляючись через ці методи, породжують внутрішні норми та моделі поведінки.

Організаційна культура є фундаментально складним та багатограним явищем, що формується різними факторами, що відрізняються за своєю природою, серед яких найважливішими є державний устрій, національна культура, національні управлінські стереотипи, галузеві характеристики, динаміка зовнішнього середовища та історичний контекст підприємства.

Начало формы

Організаційна культура – це складне явище, на яке впливають зовнішні та внутрішні фактори, такі як державний устрій, менталітет, національна культура, економіка, цінності засновників, переконання персоналу, етап життєвого циклу компанії тощо. [19]

Організаційна культура починається з моменту створення компанії, оскільки, коли хтось вирішує створити нове підприємство, у нього вже є визначена мета та цінності.

Організаційна культура формується через комунікацію та спільне вирішення проблем для досягнення спільної мети засновника та групи однодумців.

Результатом цих процесів є розроблені правила та норми поведінки, індивідуальні цінності, критерії досягнення спільних цілей та форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тому необхідною умовою формування та розвитку організаційної культури є колективні дії людей та наявність спільної мети.

Формування змін в існуючій організаційній культурі повинно здійснюватися відповідно до принципів та вимог, що забезпечують максимальну ефективність такого процесу:

- 1) ініціатором та лідером змін має бути вище керівництво;

2) основою змін має бути соціальне навчання, яке забезпечить співробітників взірцями для наслідування;

3) використання можливості впливу на команду шляхом створення групових норм та цінностей;

4) забезпечення емоційного впливу на співробітників шляхом широкого використання ритуалів та символів;

5) зміни в організаційній культурі повинні охоплювати як вимоги, що пред'являються до співробітників, так і систему управління. [24, с. 105-109]

Існує чотири основні підходи до формування організаційної культури:

- внутрішній, який базується на виборі місії, соціальний зміст якої в першу чергу спрямований на внутрішнє середовище організації;
- когнітивний, який спрямований на навчання та розвиток персоналу;
- символічний, який надає пріоритет зовнішнім проявам організаційної культури;
- стимулюючий, який зосереджений на створенні системи мотивації персоналу.

Виходячи з цих підходів, розглянемо основні етапи формування умов для організаційної культури (рис. 1.2).

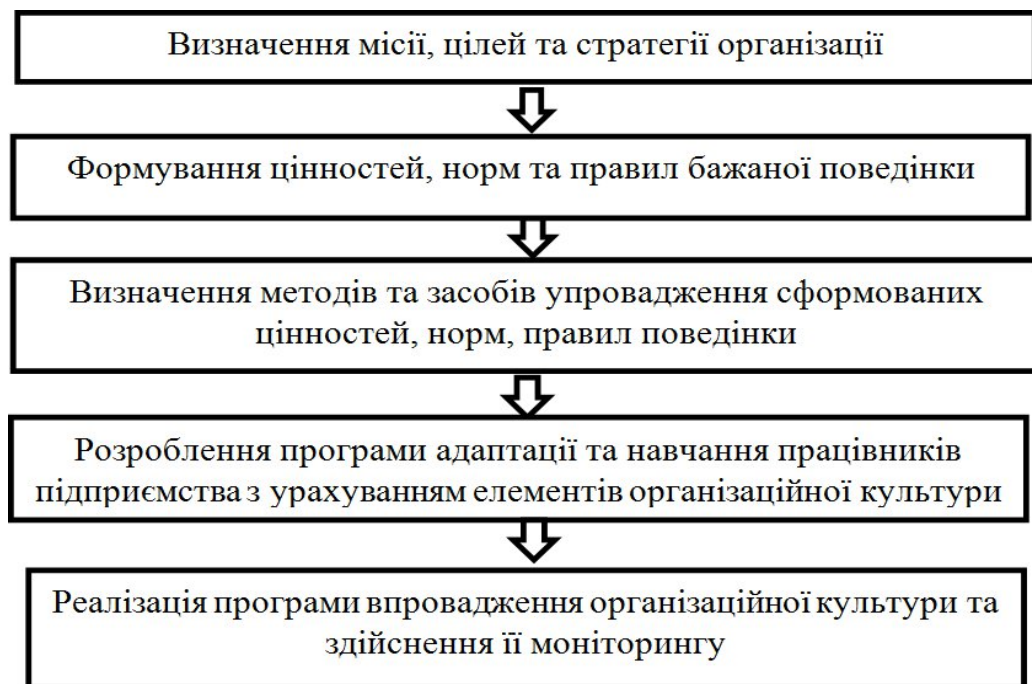


Рис. 1.2 Формування умов організаційної культури

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Таким чином, управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність організаційних характеристик, відображених у системі правил, норм, положень тощо, які, за деякими винятками, мають формальний характер.

Головною метою розвитку організаційної культури, згідно з цим підходом, є комерційний успіх підприємства в адаптації до динаміки зовнішнього середовища. [39]

Ключовими гравцями в досягненні цієї мети є управлінська команда та її дії в зовнішньому економічному та культурному середовищі. Тому можна розглянути такі прояви організаційної культури: культуру управління, культуру умов праці, культуру співробітників та культуру документування.

У рамках досліджуваної проблеми детально розглянуто категорії «механізм», «формування» та «організаційна культура».

Тому категорію «механізм» можна вважати досить універсальною: вона активно використовується в різних секторах економіки та в різних поєднаннях термінів. Тому для характеристики діяльності підприємства використовуються поняття «економічний механізм», «фінансовий механізм», «механізм управління», «економічний механізм» тощо.

У цих формулюваннях механізм іноді розуміється як сукупність станів системи або головний елемент, рушійна сила прогресу. Розглядаючи дослідницьку проблематику, поняття «формування» було розглянуто детальніше.

Процес організаційного формування може починатися з так званого «нульового стану», коли персонал не готовий свідомо та добровільно прийняти корпоративні цінності та норми, оскільки це вимагає часу та певного рівня професійної культури.

Багато що залежить від рівня розвитку самого підприємства, психологічних особливостей персоналу та його інтелектуального статусу, специфіки бізнесу тощо [41, с. 56–61].

Тому однією з головних умов формування організаційної культури є створення інформаційного середовища, яке передає корпоративні принципи,

норми та цінності, а отже, сприяє їх усвідомленню та прийняттю. При цьому інформація повинна передаватися як «вертикально», так і «горизонтально» в межах інформаційного простору підприємства.

За допомогою інформаційного середовища можна закріпити у свідомості співробітників основні принципи, цінності та норми діяльності компанії, виробити розуміння взаємозв'язку між діями та цими нормами та надати їм морального забарвлення.

Організаційна культура впливає на поведінку працівників не лише через ідентифікацію працівників зі своєю роботою та цінностями, а також цілями та цінностями компанії, прийняття ними цих цілей та цінностей, але й через впровадження норм поведінки кожним членом команди, і зрештою, досягнення спільних цілей компанії.

І навпаки, цілеспрямований управлінський вплив з боку керівництва може посилити регулюючу роль культури в організаційній поведінці. [47, с. 158-164]

Таким чином, будь-яка компанія має необхідні умови для формування організаційної культури. Водночас, багато перешкод заважають цьому процесу.

Тому, для ефективного проведення роботи з формування організаційної культури та повного врахування факторів, що сприяють формуванню стилю керівництва, необхідно створити відповідний механізм, який дозволить людям чітко розуміти сутність процесів управління організаційною культурою в контексті розвитку лідерства.

У сучасну епоху формування організаційної культури є одним із ключових факторів стабільного розвитку підприємств. Вирішення цієї проблеми вимагає розуміння сутності та змісту формування організаційної культури, а також механізмів, що забезпечують її формування.

У сучасних економічних дослідженнях немає єдиної думки щодо сутності поняття «механізм формування організаційної культури». Крім того, кожна категорія сама по собі має кілька методів визначення.

Через активне зростання ринку та диверсифікацію виробництва, компанії постійно шукають нові інструменти управління, щоб досягти успіху в конкуренції

з іншими підприємствами. Тому організаційна культура має значний вплив на всі складові корпоративного успіху та є важливим інструментом для досягнення цілей.

Організаційна культура складається з таких ключових елементів:

- Лідерство та перспектива засновника: Керівництво встановлює цінності, тим самим формуючи місію та принципи взаємодії.
- Колективний досвід: Спільний досвід подолання криз, досягнення успіху та невдач формує робочі процеси та норми.
- Адаптація та наставництво: Нові співробітники засвоюють цінності через навчання та на прикладі досвідчених колег.
- Соціалізація: Впровадження правил, традицій та символів.
- Комунікація: Прозорий діалог для встановлення єдиної культури (культури доброчесності). [52, с. 266-269]

Начало форми

Згідно з управлінськими підходами, формування корпоративної культури передбачає реалізацію низки первинних та вторинних механізмів.

До первинних механізмів належать:

- застосування стандартів оцінки та контролю;
- культивування поведінкових характеристик лідерів у кризових ситуаціях;
- розробка методів та стандартів розподілу організаційних ресурсів;
- розробка стратегій розвитку організаційного навчання та керівництва;
- розробка стандартів винагород та покарань;
- визначення методів та стандартів найму, відбору, просування по службі та звільнення співробітників. [54]

До вторинних механізмів управлінських підходів належать:

- розробка та оптимізація організаційних та внутрішніх структур;
- встановлення організаційних систем та процедур;
- підтримка організаційних звичаїв та ритуалів;
- оптимізація дизайну офісних приміщень;
- збереження історії важливих подій та осіб;

- побудова концептуальної основи загальної організаційної філософії підприємства.

Організаційна культура є стратегічним фактором розвитку компанії. Відчуття місії та спільних цілей може координувати та прискорювати різні види діяльності для досягнення спільних цілей.

Розуміючи організаційну культуру, люди можуть краще зрозуміти саму організацію, її позиціонування на ринку, її методи роботи, а також те, що відбувається всередині організації та причини цього.

Начало формы

Умови формування організаційної культури. Для успішного формування організаційної культури необхідні такі умови: [61, с. 276-281]

1. Наявність харизматичних лідерів: Лідери подають приклад та передають цінності.
2. Чітка стратегія та цілі: Співробітники розуміють місію організації.
3. Участь співробітників: Більшість співробітників ідентифікують себе з цінностями організації.
4. Позитивна соціально-психологічна атмосфера: Комфортне робоче середовище та конструктивне управління конфліктами.
5. Адаптація до зовнішнього середовища: Адаптивність організаційної культури до сфери бізнесу.

Структурні елементи культури включають норми, цінності, артефакти (матеріальні об'єкти), мову спілкування та символіку. Організаційна культура має ширший характер; вона є поєднанням корпоративної культури та громадянської культури.

Ми вважаємо, що організаційна культура – це сукупність важливих навичок та правил, які приймаються членами організації та втілюються в ціннісних орієнтаціях та етичних нормах організації, що визначають поведінкові орієнтири людей.

Ефективність управління тісно пов'язана із системою цінностей, яку забезпечує компанія.

Причини такі:

- організаційна культура формується на основі поглядів, способів мислення та моделей поведінки мешканців регіону, де працює компанія, і впливає на способи мислення та моделі поведінки співробітників організації;
- менеджери мають найбільший вплив на формування специфічної культурної моделі компанії, хоча й не єдиний;
- організаційна культура – це соціальне явище, яке виходить за межі індивідуального рівня; тому її існування залежить від того, чи можуть члени компанії, проектні команди та менеджери сприймати та практикувати ці прийняті норми та системи цінностей;
- організаційна культура може мотивувати співробітників до участі в певних видах діяльності, що є основою для оцінки ставлення та поведінки співробітників у компанії;
- організаційну культуру важко кількісно оцінити.
- організаційна культура не створюється чіткими правовими нормами чи принципами;
- кожна організаційна культура формується шляхом взаємодії з навколишнім середовищем (країною, регіоном, містом, соціальною групою) та залежить від домінуючих цінностей, світогляду та інших соціальних, економічних, політичних та релігійних факторів.

Організаційна культура розвивається разом з компанією. У цьому контексті ефективність, стабільність та доцільність організаційної культури на кожному етапі її життєвого циклу тісно пов'язані з поточним станом організаційної культури та ступенем, до якого її елементи відповідають вимогам кожного етапу життєвого циклу. [68]

Для проведення діагностики організаційної культури першим кроком є вибір аспектів компанії, які заслуговують на особливу увагу, а потім пошук відповідних методів оцінки на основі цих аспектів.

Це не тільки допомагає нам визначити ефективність існуючої організаційної культури, але й дозволяє оцінити раціональність внутрішньої

організаційної структури компанії та виявити позитивні та негативні аспекти системи управління.

Отже, розуміння та культивування організаційної культури може допомогти нам:

- ефективніше реагувати на різні тенденції, загрози та можливості;
- усунути стереотипи, що обмежують можливості співробітників;
- визнати важливість та незамінність індивідуальної участі в колективній діяльності;
- створити позитивний імідж організації;
- встановити відповідні механізми стимулювання співробітників;
- встановити місію та цілі організації, а також побудувати цінності та філософію організації;
- розуміти індивідуальну та колективну поведінку, а також розпізнавати стилі лідерства та проблеми лідерства.

Організаційна культура є важливим інструментом для забезпечення єдності всередині організації на організаційному, економічному та психологічному рівнях, і вона допомагає підвищити операційну ефективність.

Організаційна культура може бути як позитивною, так і негативною, залежно від її внеску в досягнення корпоративних цілей та покращення добробуту співробітників. [74, с. 67-76]

Загалом, організаційна культура має тенденцію бути відносно стабільною, а різкі зміни зазвичай викликані зовнішніми потрясіннями, такими як злиття з іншими організаціями або кризи.

Хоча організаційна культура часто вважалася абстрактним або вторинним явищем у минулому, її важливість сьогодні стає все більш очевидною. Це особливо очевидно в організаціях, де управлінські команди свідомо створюють ідеальне внутрішнє середовище для досягнення стратегічних цілей.

Визначною рисою більшості організаційних культур є їхня символіка — через мову, ритуали та кодекси поведінки формуються та зміцнюються ключові переконання та цінності, що об'єднують членів, у команді.

Чітка система цінностей допомагає співробітникам зрозуміти, яка поведінка є прийнятною в команді, а які дії відповідають очікуванням організації. Однак, чіплення за застарілі або неактуальні цінності може негативно вплинути на ефективність організації, оскільки ці норми втрачають свою обов'язкову силу в умовах змін.

1.3. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства

Існує безліч визначень організаційної культури, і це дослідження не має на меті аналізувати ці різні інтерпретації.

Відповідно, ми приймемо дещо модифіковане визначення, запропоноване В. Михайличенком та О. Довгальною, яке, на нашу думку, добре відповідає цілям цього дослідження: організаційна культура являє собою певний набір цінностей та очікувань, що поділяються серед співробітників організації, що передаються від одного покоління персоналу до наступного.

Ця культура встановлює норми, що диктують правила поведінки для персоналу на всіх рівнях організації та впливає як на структуру управління, так і на кадрову політику компанії. [80, с. 1-9]

Вивчення організаційної культури є надзвичайно важливим, оскільки характеристики культури підприємства дозволяють оцінити стабільність та конкурентоспроможність організації, впливають на потенційні напрямки прийняття управлінських рішень та оцінюють здатність досягати бажаних результатів.

Компоненти, що складають структуру організаційної культури, включають традиції, цінності, імідж компанії, стратегію та місію, а також правила та норми поведінки, включаючи етичні міркування та інше.

На покращення організаційної культури, перш за все, впливають кілька ключових факторів, включаючи законність, прозорість та точність стратегічних і

тактичних планів компанії, а також оптимізацію та постійне вдосконалення підприємства в різних сферах діяльності.

У багатьох українських підприємствах значення організаційної культури часто недооцінюється, особливо щодо її впливу на операційну ефективність.

Отже, вивчення процесу формування організаційної культури має вирішальне значення для інтеграції практики іноземних підприємств в український бізнес-контекст, причому основа цієї інтеграції спирається на синтез сучасних наукових принципів.

Організаційна теорія приділяє дедалі більшу увагу феномену організаційної культури. Сама концепція випливає з теорії управління, психології, соціології та організаційної поведінки і тому має міждисциплінарний характер.

Наразі існує багато інтерпретацій терміна «організаційна культура». Деякі вчені трактують організаційну культуру як багатогранний набір важливих припущень, прийнятих та розділених членами команди без підтверджувальних доказів. [3]

На думку інших, філософія та ідеологія управління, переконання, цінності та норми формують основу взаємовідносин та взаємодій як всередині, так і поза організацією.

Г. Харченко також зазначає, що організаційну культуру не можна запозичувати. Вона може лише перейняти певні механізми зв'язків та структури, які будуть відображені в організаційних проектах.

Перенесення системи корпоративної поведінки з однієї організації в іншу, як правило, не призводить до успішного результату. Кожна організація має свої унікальні характеристики: склад персоналу, структура персоналу, галузева приналежність, географічне розташування тощо.

Історія створення та розвитку організації, формування колективу співробітників та усталені традиції є важливими факторами. Тому необхідно розробити відповідну концепцію формування організаційної культури.

Щоб зрозуміти вплив організаційної культури на організацію, необхідно визначити етапи її формування та процеси, на які вона впливає.

Організаційна культура формується або свідомо, в результаті індивідуальних та цілеспрямованих дій членів керівництва, або довільно, під впливом соціальних процесів, що виникають зі взаємин між співробітниками, значущих подій усередині компанії та стабільності чи динаміки зовнішнього середовища.

Якщо організаційна культура розвивається спонтанно, доцільно розглянути такі основні етапи цього процесу:

- Етап 1 – організаційна культура проявляється у вигляді основних правил (виконання зобов'язань, підтримка інтересу до саморозвитку, консолідація зусиль, забезпечення згуртованості команди тощо);

- Етап 2 – формується команда, взаємодія якої відображає принципи та цінності, якими також керуються нові співробітники;

- Етап 3 – формування комплексного та системного бачення організаційної культури, його організаційне та формальне закріплення в корпоративних документах та поширення по відділах компанії. [17, с. 25-33]

У процесі розвитку та управління організаційною культурою слід враховувати фактори, що суттєво впливають на процес дослідження.

Поняття організаційної культури формується відповідно до її типу. За К. Кемероном та Р. Квінном, розвиток організаційної культури можна розділити на чотири типи: сімейний, ринковий, інноваційний та ієрархічний (табл. 1.2).

Сімейні організаційні культури характеризуються командною роботою, участю співробітників в операційних планах компанії та зобов'язаннями співробітників перед компанією. Ці організації наголошують на довгостроковому розвитку співробітників, а висока згуртованість команди та сильна етична атмосфера є вирішальними.

Головною метою інноваційних організаційних культур є прискорення адаптації в робочому середовищі, що характеризується невизначеністю, двозначністю та креативністю, забезпечення гнучких та креативних бізнес-підходів.

Таблиця 1. 2

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Кланова культура	Адхократична культура
Місце роботи, де у людей багато спільного. Сімейний тип організації, де лідери асоціюються з вихователями, часто навіть з батьками. Основою цінностей організації є відданість і традиція. Увага акцентується на довгостроковій вигоді вдосконалення особистості, на високому ступені згуртованості. Запорукою успіху вважається гарне ставлення до споживачів і турбота про людей. Заохочується командна робота, згода й участь персоналу в бізнесі. До підприємств даного типу організаційної культури належать японську корпорації. Менеджер є радником, ментором і речником працівників.	Місце роботи характеризується динамічністю та креативністю. Персонал організації готовий іти на ризик заради досягнення мети. Лідери є новаторами й експериментаторами. Організація у довгостроковій перспективі робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів. Успіх виробництва полягає у наданні унікальних і нових товарів або послуг. Головною метою є лідерство на ринку. Керівництво заохочує особисту ініціативу працівників та цінує їх свободу. Лідер має володіти управлінським талантом, харизмою і бути творчою особистістю. Типовими прикладами є провідні компанії Сполучених Штатів Apple, Google, Microsoft тощо. Менеджер є агентом змін.
Ринкова культура	Ієрархічна культура
Основною орієнтацією даного типу підприємств є результат. Даний тип організаційної культури характеризується цілеспрямованістю й конкуренцією, що є об'єднуючим чинником, який спричиняє прагнення членів організації перемагати, зміцнити репутацію та досягти успіху. Спрямована на конкретні дії, швидко й ефективно вирішення поставлених завдань і досягнення цілей, які можна оцінити. Проникнення на ринки та ринкова частка є визначальним фактором успіху. Конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку важливі для даного типу культури. Прикладами організацій з даним типом організаційної культури є підприємства, що виробляють товари та послуги для повсякденного вжитку з високим рівнем конкуренції. Менеджер є стратегічним партнером.	Діяльність працівників організації формалізована та структурована. Управління персоналом здійснюється за відпрацьованою процедурою. Рациональність та передбачуваність є основною метою. Формалізовані правила та офіційна політика є об'єднуючими факторами. Довгострокове піклування організації полягає у забезпеченні стабільності та показників поступового й ритмічного виконання операцій. Надійність постачання, календарні графіки та низькі витрати є факторами успіху підприємства. Головним завданням управління персоналом є гарантування зайнятості й забезпеченість довгострокового існування. Ієрархічний тип організаційної культури мають підприємства-монополісти, банківська сфера тощо. Менеджер є експертом з адміністрування.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Лідерство в цих організаціях проявляється у здатності передбачати майбутнє, впроваджувати інновації та ризикувати. Суть організації з гнучкою та адаптивною культурою полягає в експериментуванні та інноваціях, а ключовим компонентом є здатність адаптуватися до змін та викликів у часі та зовнішньому середовищі.

Ринкові культури розглядають робоче місце виключно з точки зору результатів. Керівники цих організацій демонструють жорстке та вимогливе ставлення до конкурентів. [22, с. 25-37]

Організація має лише одну мету: перемогти. Успіх ринково-орієнтованої організації залежить від частки ринку та проникнення на нього. Перевершити конкурентів та досягти лідерства на ринку є вирішальним.

Ієрархічні організаційні культури наголошують на деперсоналізації, розподілі влади, обліку, системах оцінки та відбору, системах правил та спеціалізації. Дотримання цих характеристик забезпечує ефективну роботу організації та забезпечує формальне та структуроване робоче місце.

Сучасні менеджери розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, який забезпечує рух усіх відділів та кожного співробітника до спільної мети, надихає ентузіазм та залученість співробітників, а також сприяє комунікації на всіх рівнях організації. [38, с. 95-100]

За Коттером та Хескеттом, організації формують тісні зв'язки з ключовими зацікавленими сторонами — клієнтами та співробітниками. Спільна система цінностей в організації допомагає підтримувати культуру високої продуктивності.

Формування корпоративної культури має значний вплив на успіх компанії, оскільки дозволяє організаціям вчитися на минулих успіхах та невдачах. Вища продуктивність досягається, коли співробітники зосереджуються на одній меті та обирають додаткові види діяльності для її досягнення.

Вища мотивація має той самий ефект. Крім того, самоконтроль працівників — здатність працівників вільно виконувати свої щоденні завдання, а не піддаватися бюрократії — також позитивно впливає на продуктивність.

Дослідники Діл Т.Е. та Кеннеді А.А. у своєму дослідженні поглибили висновки Коттера Дж. та Хескетта Дж., запропонувавши вісім основних впливів організаційної культури на продуктивність: вплив комунікації, вплив прийняття рішень, вплив довіри, вплив стресу, вплив конфлікту, вплив відчуження, мотиваційний вплив та вплив організаційних змін.

Отже, на формування організаційної культури впливають два типи факторів. Перший тип факторів включає зовнішнє середовище функціонування компанії, притаманні конкретному суспільству соціальні норми, ринкову та економічну ситуацію, становище компанії в суспільстві тощо. Другий тип факторів включає цілеспрямовані дії керівництва та співробітників, які фактично формують організаційну культуру.

В організаційній культурі можна використовувати різноманітні методи для розвитку лояльності співробітників до цілей та цінностей компанії. Брендуння, корпоративні медіа та організаційні стандарти можуть служити інструментами для розвитку лояльності та відданості співробітників.

Участь співробітників в організаційній культурі включає постійне навчання та розвиток, а також регулярне проведення корпоративних заходів, таких як зустрічі, семінари, конкурси та заходи, що заохочують ініціативу співробітників тощо [48].

Для підвищення лояльності співробітників компанії повинні впроваджувати різні програми соціального забезпечення, надавати співробітникам пільги та привілеї, проводити корпоративні свята та сімейні заходи, а також приділяти увагу спорту, культурі, благодійності та захисту навколишнього середовища.

Організаційна культура розробляється як потужний стратегічний інструмент, який може спрямовувати всі відділи та співробітників на роботу над досягненням спільних цілей.

Як ціннісно-орієнтований інструмент управління, організаційна культура має переваги у своєму формуванні та розвитку порівняно з традиційним управлінням і може мати соціально корисний вплив на керівництво та співробітників.

Найважливішим напрямком дослідження організаційної культури є розуміння її впливу на корпоративну ефективність, впливу, який є складним, багатограним і проявляється різними способами.

Завдяки системному характеру цінностей, які вона формує, організаційна культура визначає поведінку співробітників у робочому середовищі та контексті, тим самим впливаючи на ефективне управління та функціонування організації.

До переваг організаційної культури належать: послідовність та узгодженість в організаційній поведінці, залученість співробітників та інтерес до роботи, вища організаційна продуктивність, стабільна внутрішня координація, зацікавленість у співпраці та самосвідомість учасників як частини загального процесу. [50, с. 82-85]

Розуміння основ організаційної культури допомагає новим співробітникам правильно розуміти події, що відбуваються в робочому процесі.

Сильна організаційна культура може бути ефективнішою, ніж формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура, тим менше адміністративного втручання потрібно для вироблення норм поведінки, і тим вища продуктивність співробітників.

Щоб зберегти позиції на ринку, організації повинні адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Компанії коригують свою організаційну культуру у відповідь на зміни навколишнього середовища.

Адаптуючись до змін, організаційна культура створює внутрішнє середовище, яке сприяє постійному накопиченню, поширенню та обміну знаннями між співробітниками, тим самим готуючи компанію до потенційних майбутніх змін навколишнього середовища. Крім того, участь працівників у прийнятті рішень може підвищити задоволеність працівників та посилити їх лояльність. [45, с. 155-159]

Загальновизнано, що організаційна культура в більшості випадків є нематеріальною основою бізнес-операцій, яка більше стосується процесів самоорганізації окремих осіб або їхнього м'якого керівництва до цілей розвитку компанії. Це розуміння визначає вільне тлумачення людьми необхідності формування організаційної культури.

Висновок до розділу 1

Враховуючи всі вищезазначені моменти, можна зробити висновок, що організаційна культура являє собою багатогранну цілісну систему, що характеризується чіткими рисами, принципами та моделями, що проявляються через традиції, норми та правила поведінки.

Оволодіння цими знаннями є важливим для працівників усіх рівнів для підвищення ефективності та якості роботи, досягнення загальних цілей організації та підтримки позитивного внутрішнього середовища.

Запропонований механізм, що складається з мережі взаємопов'язаних компонентів, сприятиме поступовому розвитку організаційної культури, одночасно оптимізуючи вплив лідера всередині підприємства. Такий підхід, що ґрунтується на принципі гнучкості, дозволить персоналу легше адаптуватися до змін.

В основі управління в організації лежить її культура, яка регулює різні фактори діяльності підприємства, що можуть здаватися малопомітними, але мають суттєве значення.

Сильна організаційна культура дозволяє організації досягати результатів, що відображають кульмінацію складних впливів.

У багатьох організаціях добре сформована або надійна організаційна культура відіграє вирішальну роль в управлінській системі щодо стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА»

«Кондитерська фабрика Лагода» була обрана експериментальною базою для цього дослідження, а відповідна інформація наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «Лагода»
Скорочене найменування	ПрАТ «КФ «Лагода»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	32967502
Дата реєстрації	07.09.2004
Види діяльності	10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Розмір статутного капіталу	30402,63 тис. грн.
Юридична адреса	Україна, 09200, Київська область, Кагарлицький район, місто Кагарлик, вулиця Став'янка, будинок 99
Генеральний директор	Максимова Оксана Олександрівна

Джерело: складено автором на основі даних компанії

З 1998 року «Лагода» працює як кондитерська фабрика, виробляючи широкий асортимент кондитерських виробів.

Фабрика пропонує продукцію під кількома брендами та має значну команду експертів, які використовують свої навички та сучасні технології для створення високоякісних кондитерських виробів.

Пропозиції, що виробляються кондитерською фабрикою «Лагода», поділяються на кілька категорій:

- Розфасовані
- Вагові
- Діабетичні
- ТМ «Містечко».
- ПРИВАТНА МАРКА.

Широкий асортимент ексклюзивних та преміальних кондитерських виробів під брендом «Лагода» широко визнаний та затребуваний різноманітною споживчою базою по всій Україні, успішно залучаючи покупців у кожному регіоні. Група компаній «Лагода» співпрацює з великими роздрібними мережами по всій країні.

Продукція «Лагода» отримала підтвердження від незалежних спеціалістів на низці міжнародних конкурсів та програм під наглядом сертифікованої лабораторії, що дотримується міжнародної системи управління якістю ISO.

Працюючи на ринку понад 20 років, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» створила торгову марку «Загора», яка здобула значну популярність серед споживачів, позитивно впливаючи на репутацію компанії.

З 1998 року фабрика займається виробництвом та продажем кондитерських виробів, зарекомендувавши себе як один із чотирьох лідерів галузі України. Її внесок у виробництво вафель та печива становить 6,5%. Наразі продукція ТМ «Загора» доступна в усіх регіонах, представлена у понад 70% торгових мереж.

У різних країнах придбання солодошів є аналогічно простим, враховуючи, що ПрАТ КФ «Лагода» постачає кондитерські вироби до Росії, Білорусі, Румунії, Азербайджану, Таджикистану, Грузії, Монголії, Ізраїлю, Молдови, Придністров'я та країн Балтії.

Крім того, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» не лише виробляє та продає кондитерські вироби під власними брендами, але й виступає виробником продукції в сегменті Private Label.

Відповідно, компанія ефективно співпрацює з відомими українськими мережами в рамках ініціатив Private Label, зокрема з ТОВ «АТБ-маркет» з брендом ТМ «Своя лінія»; «Fozzy Group» з ТМ «Повна Чаша» та ТМ «EXTRA!»; ТОВ «Фудмережа», пов'язане з ТМ «Хіт Продукт»; ТОВ ТД «Копійка», представлене ТМ «Копійка»; та ТОВ ТД «Бойчак» з ТМ «Тоня».

Організація впровадила та отримала сертифікат відповідності міжнародній системі НАССР, що розшифровується як «Аналіз небезпек та критичні контрольні точки», а також запровадила систему управління безпекою харчових продуктів відповідно до глобальної структури FSSC 22000. Ця система забезпечує нагляд на всіх етапах виробництва, зберігання та розподілу продукції.

Крім того, вона використовується в процесі планування виробництва, зокрема, під час прогнозування виробництва на наступний місяць на основі обсягів, вироблених у попередньому місяці.

Організаційна структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» є лінійно-функціональною (див. рис. 2.1).

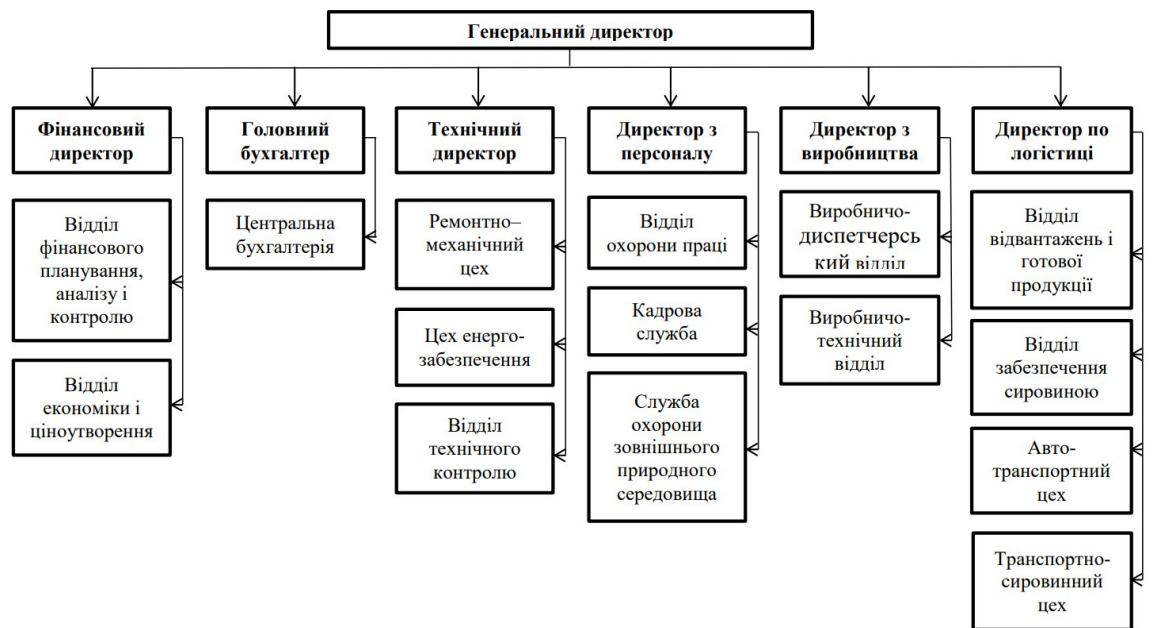


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Начало формы

Лінійні менеджери виконують ключові управлінські функції, підтримуючи та обслуговуючи функціональні підрозділи компанії.

Функціональні відділи відповідають за планування виробництва, фінансове планування, підбір персоналу, матеріально-технічне забезпечення виробництва, стандартизацію процесів, контроль тощо.

Крім того, кожному відділу доручено планувати роботу лише в межах свого відділу, що насправді негативно впливає на комунікацію між відділами.

Відділ збуту планує замовлення, але ця інформація не передається до відділу закупівель. Виробництво відчуває дефіцит персоналу, але відділ кадрів наразі не планує наймати нових співробітників. Затримки з поставками продукції трапляються, але відділ закупівель не повідомляє про це виробничий відділ, що зрештою свідчить про відсутність комунікації. [56, с. 111-112]

Проаналізувавши організаційну структуру ПрАТ «КФ «Лагода», можна зробити висновок, що цей тип структури є доцільним для цієї компанії. Вона добре функціонує та розвивається.

У таблиці 2.2 наведено дані про динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» у 2022-2024 роках. Саме позитивне зростання економічних показників та прибутковості демонструє ефективність системи планування.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «КФ «Лагода»

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	70695	69842	70774	-853	+932	-1	+1
Виручка від реалізації валової продукції, тис.грн.	264580	429574	446022	+164994	+16448	+62	+4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	205547	367580	371297	+162033	+3717	+79	+1
Валовий прибуток, тис. грн.	59033	61994	74725	+2961	+12731	+5	+21

Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	759	1168	2780	+409	+1612	+54	+138
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	422	583	502	+161	-81	+38	-14
Фонд оплати праці, тис. грн.	43637	65823	75183	+22186	+9360	+51	+14
Фондовіддача, грн	12,1	20,4	20,7	+8,4	+0,3	+69	+1
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	8617	9409	12481	+792	+3072	+9	+32,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	21896	21011	21509	-885	+498	-4,0	+2
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	48203	48323	47248	+120	-1075	+0,2	-2
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	627	737	888	+110	+152	+18	+21
Рентабельність власного капіталу, %	1,1	1,7	3,9	+0,6	+2,3	—	—
Рентабельність основної діяльності, %	0,4	0,3	0,7	-0,1	+0,4	—	—
Рентабельність підприємства, %	0,3	0,3	0,6	0,0	+0,3	—	—
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	46583	64264	91839	+17681	+27575	+38	+43
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	129610	155105	170923	+25495	+15818	+20	+10

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності

Джерелами інформації для розрахунку показників та проведення аналізу були річні бухгалтерські звіти ПрАТ «КФ» Лагода: F-1 «Баланс» та F-2 «Звіт про прибутки та збитки».

Як показано в таблиці 2.2, власний капітал ПрАТ «КФ» Лагода залишився практично незмінним (збільшившись на 0,1% з 2022 по 2024 рік). [66]

Дебіторська заборгованість є важливим аспектом аналізу господарської діяльності компанії. Дебіторська заборгованість ПрАТ «КФ» Лагода загалом

демонструвала тенденцію до зростання, що є негативною тенденцією: збільшення на 38% з 2022 по 2023 рік та на 43% з 2023 по 2024 рік.

Кредиторська заборгованість також демонструвала тенденцію до зростання. Збільшення дебіторської заборгованості необхідно компенсувати кредиторською, що має вирішальне значення для фінансового стану компанії, оскільки ПрАТ «КФ» Лагода загалом працює добре, але трапляються затримки з оплатою за надані товари, роботи та послуги. [53]

Середня кількість працівників ПрАТ «КФ» Лагода зменшилася на 80 осіб з 2022 по 2024 рік, досягнувши 502 у 2023 році. Продуктивність праці зросла на 42% протягом періоду аналізу.

Середньомісячна заробітна плата працівників компанії зросла на 45% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Вартість товарів та послуг у Lagoda ПрАТ «КФ «Лагода» також зросла протягом періоду аналізу, збільшившись на 79% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 1% у 2024 році, що становить загальне збільшення на 81% за весь період аналізу.

Завдяки високій прибутковості протягом періоду аналізу, Lagoda Food Company (ПрАТ «КФ «Лагода») зберегла позитивні показники прибутковості за 2022-2024 роки. Зокрема, операційна рентабельність у 2024 році становила 0,7%, що на 0,3% більше порівняно з 2022 роком.

Lagoda Food Company необхідно надалі покращувати свої показники прибутковості, щоб підвищити конкурентоспроможність компанії та її продукції, інженерії та послуг на ринку.

Харчова компанія «Лагода» входить до десятки провідних компаній кондитерської промисловості України, виробництво вафель та печива становить 3,07% від загального обсягу.

Крім того, харчова компанія «Лагода» не зупиняється на досягнутому, а з року в рік розширює свої виробничі потужності.

Розглянемо найбільшого конкурента кондитерської компанії «Лагода» та структуру ринку борошняних кондитерських виробів до 2024 року (рис. 2.2). [66]

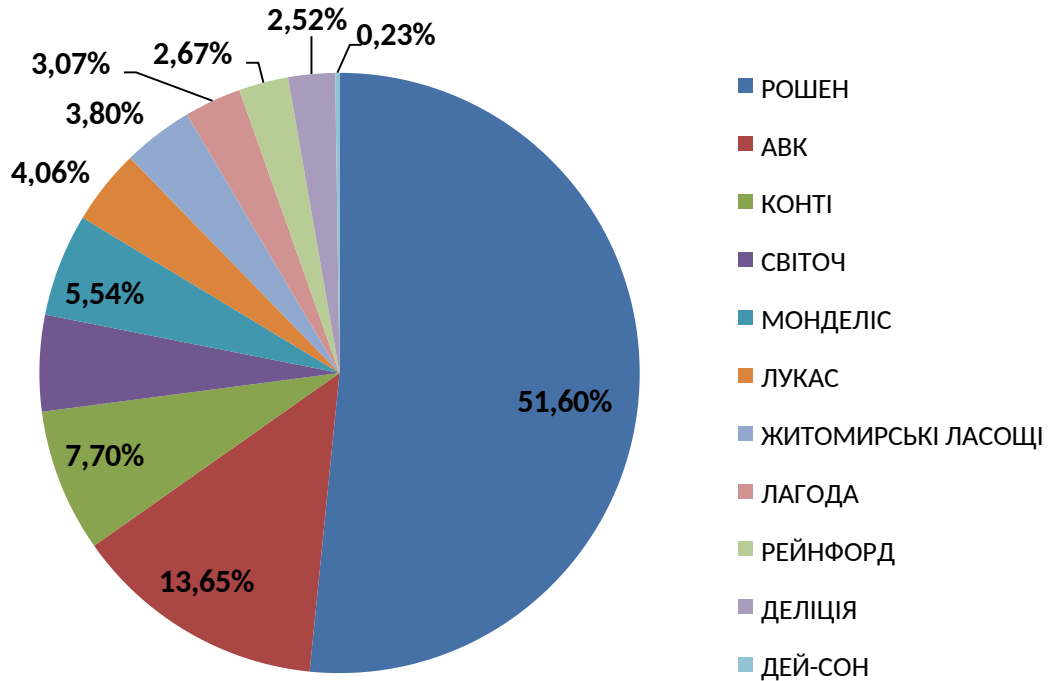


Рис. 2.1. Частки ринку виробників кондитерської продукції в Україні у 2024 році.

Джерело: складено автором на основі дослідження

KF Lagoda AG використовує автоматизовані виробничі лінії. Основне обладнання компанії включає: збивальні машини, збивальні машини для масла, тістомісильні машини ТММ-120, циркуляційні котли TKL, печі та печі з дзеркальними лампами розжарювання.

Лінія виробництва цукрового печива KF Lagoda AG включає таке обладнання: станцію замішування тіста; машину безперервної дії для замішування тіста; живильник; роторну формувальну машину; однострічкову газову піч з камерою попереднього охолодження; камеру охолодження; машину для сортування печива; штабелер печива; автоматичну пакувальну машину з автоматичною подачею; та машину для пакування, упаковки та запаювання печива.

Автоматизація процесів дозволяє компанії зменшити ручну працю та збільшити обсяг виробництва. ПрАТ «БФ «Лагода» має склади як на території підприємства, так і поза ним.

Зокрема, компанія користується підтримкою таких логістичних партнерів: ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», ТОВ «АТБ-Маркет», ЗАТ «Фоззі Груп», ЕКОмаркет та Фуршет.

У таблиці 2.3 проаналізовано обсяги продажів основних видів продукції ПрАТ «БФ «Лагода» протягом 2022–2024 років. [53]

Таблиця 2.3

Обсяги реалізації основних видів продукції в ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Основний вид продукції	2022		2024		Відхилення			
	т.	тис. грн.	т.	тис. грн.	абсолютне, +/-		відносне, %	
					т.	тис. грн.	т.	тис. грн.
Вафлі вагові в асортименті	1827,6	47148	1313,4	36439,1	-514,2	-10708,9	-28,14	-22,71
Печиво вагове в асортименті	4362,11	101246	3684,8	85515,4	-677,31	-15730,6	-15,53	-15,54
Печиво фасоване в асортименті	4192,98	120835,86	4257,1	116657,4	64,12	-4178,46	1,53	-3,46
Разом	10382,7	269229,86	9255,3	238611,9	-1127,39	-30617,96	-10,86	-11,37

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.3, ми виявляємо, що обсяг продажів продукції у 2022 році зменшився на 30 617,96 тисячі гривень, що становить зменшення на 11,37%.

Кондитерська компанія «Лагода» виробляє загалом 140 видів кондитерських виробів. Портфель продукції компанії включає 22 вагові упаковки та 16 торгових марок упаковок.

Загалом, портфель продукції компанії можна розділити на такі категорії: цукрове печиво (з цукром/без цукру); жувальне печиво (з цукром/без цукру); сендвіч-печиво (з цукром/без цукру); та вафлі (з цукром/без цукру). [53]

Таким чином, аналізуючи господарську діяльність компанії, ми виявляємо, що в її організаційній структурі відсутній відділ планування виробництва, який мав би відповідати за розробку виробничих планів та розрахунок потужностей для різних видів діяльності кондитерської компанії.

Обов'язки цього відділу наразі виконує відділ фінансового планування, аналізу та контролю, який також виконує певну роботу з планування виробництва. Однак це недоцільно, оскільки слід створити спеціальний відділ, який би відповідав за планування виробництва, що зрештою позитивно вплине на фінансові показники.

Крім того, рекомендується використовувати спеціалізований інформаційний процес для планування виробничих потужностей на основі наявних ресурсів, що зрештою позитивно вплине на прибутковість, оскільки прибутковість компанії нижча за середній показник по галузі. [63]

У світовій практиці давно визнано, що управління будь-якою економічною діяльністю (регіоном, галуззю, містом, підприємством) починається з планування. Для Lagoda Confectionery AG планування має вирішальне значення для ефективності її довгострокової діяльності.

Розробка планів та стратегічних варіантів передбачає створення попередніх планів річного виробництва компанії, включаючи планування виробництва певної кількості продукції та включення цієї продукції до бюджету компанії, а також планування відповідних ресурсів.

Інструменти, необхідні Lagoda Confectionery AG, включають кошти, виділені керівництвом на фінансове планування та підготовку майбутніх річних або піврічних бюджетів компанії.

2.2. Характеристика елементів організаційної культури підприємства що досліджується

Організаційна культура слугує вирішальним інструментом стратегічного управління для забезпечення конкурентних переваг. Інформація формує основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо створення та розвитку організаційної культури.

Таким чином, достовірне розуміння сутності організаційної культури та ступеня зрілості її окремих компонентів можна отримати лише за допомогою процесу діагностики.

Метою діагностики організаційної культури є збір точної інформації про її стан у конкретній організації шляхом використання комплексної системи методологічних, організаційних, технічних та процедурних підходів. [57]

Організаційна культура досліджуваного підприємства складається з сукупності спільних цінностей, норм поведінки, місійних заяв та символів, які формують як внутрішнє середовище, так і зовнішню взаємодію. Ця культура охоплює філософію управління, корпоративну ідентичність, ритуали та системи комунікації, що об'єднують персонал для досягнення спільних цілей.

Організаційна культура являє собою складне та багатогранне явище, що формується різними факторами, що принципово відрізняються за своєю природою.

Серед них найбільш суттєві впливи включають державний устрій, національну культуру та панівні управлінські стереотипи, а також характеристики галузі, динаміку зовнішнього середовища та історичний контекст підприємства.

Отже, ми стверджуємо, що формування організаційної культури слід розглядати як поєднання трьох взаємопов'язаних видів діяльності:

а) Оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати підприємства, його конкурентоспроможність, а також впливу організаційної культури на мотивацію та продуктивність персоналу, а також ролі організаційної культури у сприянні організаційним змінам;

б) розробка комплексного набору ініціатив, спрямованих на зміну та покращення поточних характеристик організаційної культури;

в) оцінка ефективності ініціатив, спрямованих на покращення організаційної культури.

Організаційна культура являє собою відносно інерційну управлінську одиницю, оскільки реалізація кінцевої мети — підвищення ефективності шляхом

узгодження індивідуальних цінностей з корпоративною системою цінностей — вимагає більше, ніж просто поверхневої взаємодії з діяльністю співробітників.

Такий вплив повинен мати достатню силу, щоб глибоко проникнути у внутрішню сферу людини. [81]

Начало формы

Наразі не існує комплексного методу класифікації основних елементів організаційної культури. Це головним чином пов'язано з багатовимірною природою, складністю та широким спектром застосування економічного терміна «організаційна культура».

Крім того, тлумачення цього поняття постійно змінюється з часом та впливом зовнішніх глобальних факторів на загальний розвиток світової економіки.

Працівники, які працюють в одній компанії протягом тривалого часу, зазвичай не помічають конкретних проявів організаційної культури, і поведінка інших стає для них буденністю. Вони по-справжньому усвідомлюють культуру своєї організації лише тоді, коли порівнюють свою компанію з іншими компаніями як споживачами, або коли до компанії приєднуються нові співробітники.

Організаційна культура має значний вплив на світогляд людини; корпоративні цінності часто перетворюються на індивідуальні та командні цінності, або навпаки, і між ними можуть виникати конфлікти. Варто зазначити, що організаційна культура має як оціночні, так і нормативні функції. [5]

Порівнюючи фактичну поведінку окремих осіб, груп та організацій з культурними нормами поведінки, які є важливими для нашої спільноти, ми можемо оцінити позитивну та негативну поведінку співробітників, їх саморозвиток, навчання та особистісний ріст.

Для працівників організаційна культура забезпечує напрямок та орієнтир, оскільки цілі їхніх дій тісно пов'язані з цінностями організації та прийнятними способами досягнення різних особистих та організаційних цілей.

Відносна стійкість культурних характеристик допомагає посилити відчуття стабільності у працівників, що відповідає основній людській потребі в безпеці.

Швидкі зміни культурних елементів, особливо цілісних культурних елементів, пов'язаних зі структурою організації, можуть підірвати цю стабільність і викликати у працівників тривогу щодо їхнього майбутнього кар'єрного розвитку.

Начало форми

Якщо у зовнішньому середовищі відбуваються суттєві зміни, організаційна культура (в першу чергу, що впливає на працівників) стає навичкою виживання, допомагаючи організації підтримувати позиції на ринку.

Культура наповнена шаблонними ритуалами та діями, які закріплюються як певні моделі поведінки, звичаї та етичні норми, слугуючи механізмом соціального та психологічного захисту. [15, с. 3-29]

Культура (у широкому сенсі) – це адаптивний механізм відтворення соціального досвіду, що допомагає людям розвиватися в певних соціальних середовищах та підтримувати солідарність і цілісність своїх спільнот.

У цьому контексті культура функціонує як внутрішній інтегратор, так і зовнішній адаптант, сприяючи організаційній стабільності та керованості, тим самим сприяючи формуванню команд однодумців та підвищуючи мотивацію працівників та ефективність обміну досвідом, знаннями та навичками.

Обмінюючись досвідом, працівники компанії вирішують два ключові питання по-різному:

- а) зовнішня адаптація;
- б) внутрішня інтеграція.

Процес зовнішньої адаптації та виживання тісно пов'язаний з пошуком та встановленням підприємством власної позиції на ринку та його адаптацією до постійно мінливого зовнішнього середовища.

Зовнішні проблеми адаптації та виживання включають:

- 1) місія та стратегія (уточнення місії та основних завдань організації; вибір стратегії для реалізації цієї місії);

2) цілі (постановка конкретних цілей та отримання внутрішнього схвалення співробітників);

3) засоби (ресурси для досягнення цілей; інтеграція ресурсів для досягнення встановлених цілей; коригування організаційної структури; оптимізація механізмів стимулювання та звітності);

4) контроль (встановлення стандартів оцінки індивідуальної та командної ефективності; побудова інформаційної інфраструктури);

5) модифікація поведінки (встановлення механізмів стимулювання та покарання, пов'язаних з виконанням завдань).

Організаційна культура забезпечує значущість виробничої діяльності для працівників, оскільки досягнення цілей організації допомагає працівникам досягати власних цілей, задовольняти свої потреби та відповідає внутрішній структурі особистості кожного працівника. [26, с. 113-119]

Ми вважаємо за необхідне чітко розмежовувати поняття корпоративної культури та організаційної культури, що допоможе нам визначити пріоритети питань організаційного розвитку.

Функціональний зміст організаційної культури, а саме її здатність відтворювати необхідні моделі корпоративної поведінки, має значний вплив на забезпечення сталого розвитку промислових підприємств.

Організаційна культура, перш за все, виконує такі функції: навчання персоналу; формування іміджу організації; кар'єрна адаптація нових працівників; та передача найкращих традицій організації.

«Організаційна культура» та «корпоративна культура» – це два різних явища. Перша спонтанно формується через взаємодію власних цінностей працівників, тоді як друга зазвичай ретельно формується керівниками корпорації та об'єднує цінності організації.

Структурні елементи корпоративної культури включають поняття «спільних цілей», місії організації, корпоративного духу, внутрішніх інформаційних систем та поняття «людського капіталу». Ці елементи мають об'єднуючий та мотивуючий ефект, встановлюючи орієнтири для внутрішньої

соціально-культурної інтеграції працівників, ефективних професійних стосунків, ведення бізнесу та зовнішньої адаптації до сучасних підприємств.

Елементи організаційної культури, цінності та норми, які засвоюють працівники, є внутрішньою мотивацією для них працювати ефективно, підвищувати продуктивність та покращувати якість роботи.

Опір втручання керівництва варіюється залежно від параметрів та атрибутів організаційної культури. Параметри, пов'язані з національними особливостями, такі як спосіб мислення, історичний розвиток та географічне розташування, найменш схильні до змін. [30]

Людина належить до багатьох різних груп, члени яких діють та мислять переважно на основі культурних особливостей країни свого проживання. Однак, якщо жодні інші фактори не впливають на формування та розвиток організаційної культури та не визначають її зміст, організаційні культури компаній в одній країні будуть дуже схожими.

Культурні параметри дуже різняться і не обмежуються екстремальними значеннями. Під час оцінки організаційної культури на основі цих параметрів необхідно враховувати індивідуальні відмінності в поведінці співробітників в організації.

Оцінюючи організаційну культуру на основі цих параметрів, можна встановити ефективні механізми стимулювання, уникнути конфліктів та опору змінам, підвищити лояльність співробітників до організації, зрозуміти механізми та напрямки внутрішніх організаційних відносин, а також визначити шляхи та методи розвитку.

Можна запропонувати такі типи організаційної культури: культура, орієнтована на прибуток; культура, орієнтована на споживача; культура, орієнтована на людей; культура, що зосереджена на інноваціях та покращенні якості.

«Орієнтована на прибуток» організаційна культура. Зазвичай на ранніх стадіях накопичення капіталу вона орієнтована на короткострокові цілі.

Основним принципом організації є виконання поточних виробничих завдань та виробничих планів. [28, с. 21-27]

Характеристики: Поведінка працівників регулюється формальними процесами; жорстка ієрархічна структура сприймається членами як норма; конкуренція серед працівників надзвичайно висока; прибутковість має першорядне значення для керівництва. Працівники пов'язують успіх компанії з прибутковістю.

Начало форми

Клієнтоорієнтована організаційна культура. Клієнтоорієнтовані організації мають довгострокову стратегію виживання на ринку, спрямовану на відповіді на питання «Хто наші клієнти?» та «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?».

Характеристики включають: тверду віру в те, що споживачі стоять за продуктами, і що організація існує для задоволення потреб споживачів; заохочення індивідуальної ініціативи та конкурентоспроможності; зосередженість на конкурентних діях та результатах; переважання цілеспрямованої конкуренції за владу та бажання конкуренції; та віру співробітників у те, що ключ до успіху компанії лежить у лідерстві на ринку. [33, с. 92-99]

Організаційна культура, орієнтована на співробітників. Цей тип організації має свою історію, стабільні команди та надійних співробітників (як за кваліфікацією, так і за ставленням до компанії). Вона має добре розвинену внутрішню неформальну структуру.

Характеристики включають: віру в те, що організація схожа на сім'ю; забезпечення участі співробітників у прийнятті рішень; забезпечення гарантій зайнятості; цілісність організаційної культури побудована на лояльності до компанії та взаємній довірі між співробітниками; сильний акцент на стабільності та довговічності; і в свідомості як керівництва, так і рядових працівників успіх завжди був тісно пов'язаний зі злагодженими командами, ентузіазмом до роботи та турботою про працівників.

Організаційна культура, орієнтована на розвиток. Організації з «розвивальною» культурою вже зайняли досить міцні позиції на ринку та прагнуть подальшого вдосконалення (наприклад, покращення якості продукції, зниження витрат). Однією з головних цінностей їхньої організаційної культури є професіоналізм їхніх працівників. [42]

Характеристика: Секрет успіху підприємства полягає в тому, що загальні показники якості його різних видів діяльності знаходяться на провідному рівні; основною цінністю підприємства є розвиток; усі елементи організаційної культури пов'язані між собою навколо спільного бажання покращити виробництво та продукцію (послуги); моральні стимули є дуже важливими, і працівники активно прагнуть досягти цих цілей; визнання індивідуальних досягнень командою має вирішальне значення, а індивідуальний успіх розглядається як частина успіху організації.

Метою організації є розробка нових продуктів та нових ринкових сфер.

Простого донесення цих цінностей, норм і принципів до співробітників недостатньо. Їх необхідно постійно підтримувати та зміцнювати: показуючи приклад «правильної» поведінки, демонструючи їхню актуальність та важливість особистим прикладом; послідовно згадуючи їх у правилах і положеннях організації; та застосовуючи необхідні санкції до поведінки, яка порушує або відхиляється від цінностей, норм і правил організації. [46]

Вважається, що організаційна культура формується такими способами:

- спонтанно, під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів середовища;
- свідомо, на основі стратегії розвитку компанії.

Якщо організаційна культура формується несвідомо, цей процес з часом затягнеться; кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічному плануванню керівництва.

З точки зору управління корпоративною організаційною культурою, концепція зосереджується на співробітниках компанії, які здатні долати невизначеність та швидкозмінне внутрішнє та зовнішнє середовище.

Основним фактором корпоративного організаційного розвитку є люди, які характеризуються гнучкістю, легкістю управління та потенціалом до саморозвитку та самоорганізації.

Організаційна культура, перш за все, встановлює такі функції: навчання персоналу; формування іміджу організації; кар'єрна адаптація нових співробітників; та успадкування чудових традицій організації.

Гнучка політика стимулювання та заохочення співробітників, поряд з відповідною командною напругою (що забезпечує свободу для особистісного розвитку), сприяє формуванню корпоративного духу та розвитку механізмів корпоративної адаптації до зовнішніх змін. [59]

Таким чином, можна стверджувати, що існує зв'язок між стимулюванням праці та організаційною культурою. Крім того, можна спостерігати, що основні елементи організаційної культури можуть мати глибокий стимулюючий вплив на систему корпоративної організаційної культури.

Отримані методологічні висновки можуть бути використані підприємствами та організаціями різних секторів економіки для формулювання заходів розвитку ключових елементів організаційної культури.

2.3. Оцінка ефективності організаційної культури

У сучасних підприємствах та організаціях значення організаційної культури визнається життєво важливим інструментом управління, що сприяє встановленню та підтримці конкурентних переваг.

У сучасному бізнес-ландшафті організаційна культура відіграє важливу роль у сприянні ефективному функціонуванню організації, слугуючи основою для зростання та підвищення загальної ефективності.

Міжнародні приклади свідчать про те, що організації, які підходять до структурного проектування зі стратегічної точки зору, працюють з більшою

ефективністю. І навпаки, вітчизняні організації ще не повністю усвідомили значення організаційної культури.

Саме тому важливо зосередитися на організаційній культурі, яка наразі перебуває на стадії формування в більшості вітчизняних організацій. Оскільки значення організаційної культури в управлінні підприємством продовжує зростати, виникає необхідність її оцінки з метою встановлення та вдосконалення організаційної культури.

Оцінка ефективності корпоративної культури має важливе значення з різних причин. Вона може слугувати вирішальною конкурентною перевагою.

Організації, які культивують та підтримують міцну культуру, здатні залучати та утримувати кваліфікованих працівників, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Культура, яка сприяє ініціативі та інноваціям серед працівників, може надихнути на генерування нових ідей та методологій, що є важливим у постійно мінливому середовищі.

Оцінку культурної ефективності або сили компанії можна з'ясувати двома методами: [69, с. 79-91]

- оцінювання, проведене безпосередньо шляхом тестування та опитувань;
- непрямий підхід, що включає детальну оцінку кожного компонента, вивчення впливу (або ефекту) кожного елемента системи на результати.

Для глибшого розуміння організаційної культури та виявлення проблем, що існують у порівнянних фірмах, серед працівників промислових компаній було проведено анкетування.

Оцінка рівня розвитку організаційної культури передбачає комплексний аналіз усіх зібраних матеріалів, що завершується створенням аналітичного звіту, організованого за етапами.

Результати початкового етапу щодо ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» такі:

- огляд поточного стану організаційної культури;
- оцінка якості та зрілості організаційної культури;

- визначення та оцінка поточної траєкторії розвитку організаційної культури;
- визначення та оцінка елементів організаційної культури, які слід підтримувати;
- визначення та оцінка аспектів організаційної культури, які потребують усунення;
- визначення відповідних шляхів модифікації організаційної культури.

Етап 2. Формулювання стратегії розвитку організаційної культури. Метою цього етапу є встановлення загальних принципів покращення організаційної культури підприємства, які слугуватимуть основою для його програми розвитку.

Розробка політики організаційної культури кондитерської корпорації «Лагода» включає такі завдання: [66]

- визначити систему взаємодії, в якій існує організаційна культура;
- уточнити функціональні вимоги інших напрямків розвитку підприємства до організаційної культури;
- уточнити функціональні вимоги організаційної культури до інших напрямків розвитку;
- описати ідеальну модель організаційної культури, яка може досягти вищезазначених функціональних вимог, пріоритетів та принципів роботи;
- описати шлях трансформації поточного стану організаційної культури у стан, що відповідає ідеальній моделі (розвитку);
- описати пріоритети трансформації;
- описати принципи розвитку підприємства у пріоритетному напрямку;
- описати принципи системи організаційної культури для боротьби з факторами, що перешкоджають розвитку.

Ефективне лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні та розвитку організаційної культури. Воно є не лише складовою організаційної культури, але й вирішальним фактором, що впливає на цінності, стандарти та поведінку співробітників. [55]

Третій етап: Тестування ключових термінів Політики розвитку організаційної культури кондитерської корпорації Lagoda

Враховуючи складність концептуальної розробки в галузі організаційної культури, яка вимагає від розробників широкого застосування різних ідей, доки вони не матимуть професійного світогляду, її зміст розробки може мати певні тенденції. Для контролю процесу розробки та координації операцій було запроваджено етап тестування ключових положень концепції розвитку корпоративної культури.

Четвертий етап: Розробка плану розвитку організаційної культури кондитерської компанії Lagoda.

Цей етап включає:

- розробку стратегії розвитку організаційної культури;
- визначення компонентів комунікаційної діяльності;
- визначення компонентів навчальної діяльності. [7, с. 383-391]

Отже, для комплексного аналізу та оцінки організаційної культури рекомендується цілісна оцінка, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

З точки зору застосування, найпопулярнішим методом є метод DOCS, запропонований Денісоном Д. Ця модель оцінки організаційної культури включає чотири основні характеристики культури: адаптивність, місію, послідовність та залученість.

Залученість та послідовність відображають характеристики внутрішніх організаційних процесів, тоді як адаптивність та місія відображають характеристики зовнішніх процесів.

Організаційна культура допомагає організаціям ефективніше адаптуватися до зовнішнього середовища та служить ефективним механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів.

Основними показниками ефективності організаційної культури є її відповідність стратегіям розвитку бізнесу, прийнятим керівництвом, та її внесок у досягнення цілей компанії. Тому очевидно, що відповідальність за підтримку

організаційної культури лежить на менеджерах усіх рівнів, особливо на вищому керівництві.

Оцінка ефективності різних заходів має вирішальне значення, і ці заходи повинні бути розроблені відповідно до існуючої організаційної культури. Аналіз існуючої організаційної культури та її розвиток є важливим; Крім того, відповідні заходи слід посилювати та підтримувати на всіх рівнях. [23, с. 62-68]

Усі заходи повинні бути розроблені та повністю впроваджені, а організаційна культура повинна постійно оцінюватися, щоб своєчасно вносити корективи на основі відхилень співробітників або значних негативних реакцій.

Для оцінки ефективності заходів розвитку організаційної культури можна використовувати такі показники: зміни у співвідношенні фінансових вигод до витрат на вдосконалення заходів організаційної культури або збільшення співвідношення витрат на впровадження до фінансових вигод від заходів з вдосконалення організаційної культури.

При оцінці організаційної культури вчені розробили три стратегії вимірювання, засновані на таких факторах:

- метафоричний підхід, коли дослідники використовують зовнішні зразки культури, щоб спробувати виявити вплив та природу організаційної культури;
- цілісний підхід, коли дослідники безпосередньо занурюються в організаційну культуру компанії для отримання знань;
- кількісний підхід, заснований на анкетах або інтерв'ю, який використовується для оцінки конкретних проявів організаційної культури.

Культурні показники надають найважливішу інформацію про «пульс» та загальний стан культури та робочого середовища компанії. Вони допомагають компаніям зрозуміти, наскільки добре їхня культура відповідає стратегічним цілям, задоволеності співробітників та загальній продуктивності. [29]

Д. Денісон (1997) та його команда досліджували взаємозв'язок між характеристиками корпоративної культури та показниками успіху компанії, такими як прибутковість, зростання продажів, якість обслуговування клієнтів, інновації та ринкова вартість.

Аналіз показників ефективності корпоративної культури та показників економічної вигоди базується на концепціях, запропонованих К. Феєм та Д. Денісоном (Denison, 1997).

Високоєфективні організації характеризуються такими факторами організаційної культури, як «залученість», «згуртованість», «адаптивність» та «відчуття місії» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності організаційної культури та економічної ефективності підприємства

Гнучкість	Внутрішній фокус			Очікування	Місія			Стабільність
	Адаптивність				1. Стратегічні напрями та наміри			
	1. Здатність до змін				2. Цілі та завдання			
	2. Увага до клієнтів				3. Бачення			
	3. Навчання співробітників							
	Залученість				Узгодженість			
	1. Надання повноважень				1. Координація та інтеграція			
	2. Орієнтація на координацію дій та командну роботу				2. Здатність до консенсусу			
	3. Можливості розвитку				3. Залученість у цінності			
	Зовнішній фокус							

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Адаптивність. Широко поширена думка, що навіть високоінтегровані компанії, як правило, мають меншу готовність до змін. Адаптивні компанії орієнтовані на клієнта, готові ризикувати, вчитися на помилках та мають здатність керувати змінами.

Начало форми

Місія. Високоєфективні компанії мають чітке розуміння своєї мети та напрямку, що визначає цілі та стратегічні завдання компанії, а також бачення майбутнього розвитку готелю. Коли місія компанії є динамічною, різні аспекти корпоративної культури відповідно змінюються. [35]

Участь. У високоєфективних компаніях впроваджується децентралізація та формуються команди, що допомагає співробітникам зростати та розвиватися. Лідери, менеджери та співробітники лояльні до компанії та один до одного. Працівники всіх рівнів відчують себе залученими до процесу прийняття рішень та прагнуть досягти цілей організації.

Послідовність. Високоефективні організації зазвичай мають «сильну» корпоративну культуру, яка є досить стійкою, добре скоординованою та високо інтегрованою. Кодекси поведінки співробітників інтегровані з основними цінностями, а менеджери та співробітники можуть досягти консенсусу навіть за наявності суттєвих розбіжностей.

Ефективність організаційної культури відображається в таких аспектах: відповідність соціально прийнятим культурним, етичним та моральним нормам; бізнес-характеристики сервісної організації; етап розвитку організації; усталені або очікувані моделі організаційної поведінки; місія, бачення та стратегічні цілі; та домінуючий стиль управління. Природа влади та впливу; інтереси окремих осіб, груп та організації в цілому, обмежені внутрішніми документами компанії.

Спостереження є важливим інструментом діагностики організаційної культури. Анкети співробітників є досить ефективним інструментом діагностики організаційної культури. [28]

Основні питання в анкеті включають:

- бачення організації;
- стратегії та тактики організації;
- сильні та слабкі сторони організації;
- інформаційне забезпечення діяльності;
- внутрішня та зовнішня комунікація;
- характеристики типових співробітників;
- механізми розвитку кар'єри;
- соціально-психологічна атмосфера команди;
- роль та імідж керівництва.

Ключові економічні показники (продуктивність праці, ефективність на одного співробітника, відділ або структурний підрозділ) для готельної діяльності включають прибутковість, екологічність та енергоефективність, що повідомляються відділом.

Крім того, існують деякі психологічні, фізіологічні та соціально-психологічні показники, які неможливо точно виміряти (мотивація

співробітників, стабільність команди, баланс матеріальних та духовних стимулів для співробітників). [64, с. 14-21]

Інформаційною основою для ключових економічних показників, що використовуються для розрахунку ефективності корпоративної культури, є звіти про фінансові результати та дані контролю персоналу від відділу кадрів.

Формування та діагностика організаційної культури - це тривалий та складний процес, в якому організаційна культура поступово формується на основі базових цінностей, кодексів поведінки співробітників, традицій та символів.

Під час діагностики корпоративної культури можна контролювати такі показники (табл. 2.5):

- індекс навчання;
- індекс укомплектованості персоналу;
- індекс ефективності роботи працівників (індекс) з урахуванням важливості досліджуваних показників;
- комплексний показник якості роботи працівників. [65, с. 138-151]

Таблиця 2.5

Динаміка інтегрального показника якості персоналу

Показник	Рік, <i>n</i>		
	1-й	2-й	3-й
індекс рівня навчання, K_n	0,700	0,780	0,690
зважений індекс рівня навчання, $W_n = 0,3$	0,210	0,230	0,276
індекс рівня кадрового забезпечення, $K_{кз}$	0,990	0,980	0,99
зважений індекс кадрового забезпечення, $W_{кз} = 0,3$	0,297	0,294	0,297
індекс результативності персоналу, K_p	0,880	0,870	0,900
зважений індекс результативності персоналу, $W_p = 0,4$	0,352	0,348	0,360
інтегральний показник якості персоналу, $K_{п}$	0,859	0,872	0,933

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

У таблиці 3 показано помітну тенденцію до зростання інтегрального показника якості персоналу протягом третього року, який зріс на 0,074 порівняно з першим роком, досягнувши значення 0,933.

Така тенденція свідчить про покращення корпоративної культури компанії. Однак, бракує стандартизованих методів оцінки економічної ефективності корпоративної культури.

Оцінка та діагностика корпоративної культури є важливими для прогнозування потенціалу робочої сили. Аналізуючи ефективність корпоративної культури, важливо зосередитися на трьох категоріях показників.

1. Цілісний – дослідник повністю занурюється в культуру підприємства, що надає послуги, функціонуючи як учасник-спостерігач.

2. Метафоричний – дослідник використовує зразки мови, що зустрічається в документах, звітах, існуючих наративах та діалогах.

3. Кількісний – дослідник розглядає безліч точок зору, причому кожна точка зору вимагає ретельного розгляду при оцінці характеристик корпоративної культури організації.

Матриця KSF, сформульована С. Шольцем (див. таблицю 2.6), слугує інструментом для оцінки відповідності між панівною організаційною культурою та стратегією.

Таблиця 2.6

Матриця KSF

Стратегія	Корпоративна культура		
	слабка	середня	сильна
Нечітка, неясна	Гарне збігання (1) Брак інформації про напрямок розвитку	(2) Гарна відповідність; брак інформації про напрямок розвитку.	Гарна відповідність (3) Деяка інформація про напрямок розвитку
Середня ступінь визначеності	(4) Гарна відповідність. Деяка інформація про напрямок розвитку.	Питальний сполучник (5) Інформація про напрямок розвитку, що обговорюється	Проблема збігів (6) Інформація щодо напрямку розвитку, що обговорюється
Чітко сформульована	Гарне збігання (7) надає чітку інформацію про напрямок розвитку.	Питальний сполучник (8) Інформація про напрямок розвитку, що обговорюється	Перекриття проблеми (9) Збіги в інформації щодо напрямку розвитку проблеми

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Рівень та ефективність організаційної культури, разом із різноманітністю перспектив та методів, сприяють глибшому розумінню того, як культура впливає на організації та як керувати культурою для досягнення бажаних результатів.

Оцінка рівнів організаційної культури поділена на чотири частини: робота, комунікація, управління, мотивація та контроль. [71, с. 38-54]

Середні результати для кожної частини такі:

- робота - 5,2 бала (помірно низький);
- комунікація - 6,7 бала (базовий сприйнятий рівень);
- управління - 6,3 бала (базовий сприйнятий рівень);
- мотивація та контроль - 5,8 бала (базовий сприйнятий рівень).

Важливим етапом управління організаційною культурою є процес оцінювання. Враховуючи значні зміни, що відбулися в більшості промислових секторів економіки України за останні роки, необхідно оцінювати організаційну культуру з метою стратегічного управління її розвитком.

Оцінка впливу організаційної культури на ефективність економічної діяльності організації залежить від співвідношення результатів (ефектів) до витрат, необхідних для досягнення цих результатів, і включає оцінку здатності організаційної культури забезпечувати економічне зростання організації та сприяти поступовим змінам в організаційній структурі та якості. [76, с. 85-92]

Оцінка ступеня, в якому організаційна культура впливає на ефективність економічної діяльності організації, залежить від співвідношення результатів (ефектів) до витрат, необхідних для досягнення цих результатів, і включає оцінку здатності організаційної культури забезпечувати економічне зростання організації та сприяти поступовим змінам в організаційній структурі та якості.

Організаційна культура впливає на стратегічні перспективи розвитку організації (наприклад, репутацію, конкурентоспроможність на ринку послуг), ефективність заходів операційного управління та проектів/планів, а також підвищує ефективність впровадження управлінських інновацій.

Безпосередня оцінка ефективності покращень організаційної культури повинна враховувати два аспекти: по-перше, ефективність встановленого напрямку розвитку організаційної культури (цілі змін); і по-друге, ефективність заходів, вжитих для покращення організаційної культури у встановленому напрямку (методи змін).

Оцінка ефективності заходів має вирішальне значення. Ці заходи повинні: відповідати існуючій організаційній культурі; базуватися на дослідженні існуючої організаційної культури; підкріплювати та підтримувати ці заходи на всіх рівнях;

бути комплексно розробленими та впровадженими; та постійно контролювати організаційну культуру, вносячи корективи, коли виникають відхилення або співробітники рішуче заперечують.

Управління організаційною культурою повинно пронизувати формування та розвиток організаційної культури. Тому всі управлінські дії повинні узгоджуватися з філософією та цінностями організаційної культури.

Існуючі дослідження показують, що умовою формування корпоративної організаційної культури є спроба конструктивно впливати на поведінку людей.

Чим сильніша організаційна культура, тим сильніше підприємство, а сильні підприємства є важливим компонентом стабільного національного економічного та соціального життя. [84, с. 16-21]

Іншими словами, у сучасному бізнесі організаційна культура є вирішальною умовою успішного ведення бізнесу, основою динамічного зростання та гарантією підвищення ефективності та сталого розвитку. Зі загостренням конкуренції компанії повинні створювати додаткові конкурентні переваги, однією з яких є організаційна культура.

Наступні кроки в управлінні організаційною культурою повинні базуватися на моніторингу правової бази, що регулює соціально-трудові відносини, а також враховувати стратегічну траєкторію розвитку компанії та результати аналізу ринкових можливостей, що дозволить вносити корективи у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. [9, с. 1-4]

У майбутньому вирішальним буде розробка стратегій, спрямованих на покращення стану керованих суб'єктів шляхом розвитку відносин між суб'єктами управління та використання відповідних механізмів впливу. Керівництво повинно сприяти методам оцінки, які порівнюють досягнуті результати з цілями, поставленими в діях або досягненнях.

Для досягнення змін організаційної культури керівництво компанії повинно розробити стратегії пом'якшення опору співробітників. Це допоможе створити організаційну культуру, орієнтовану на інновації.

Висновок до розділу 2

Організаційна культура являє собою одну з підсистем в організації, тісно пов'язану з іншими підсистемами та суттєво впливаючу на загальну ефективність організації. Коли існує відсутність узгодженості між організаційною культурою та іншими організаційними системами, це може призвести до проблемних та кризових ситуацій у функціонуванні організації.

На культуру в комерційній організації впливають специфічні елементи, що формують її функцію в діяльності підприємства. Ці елементи охоплюють культуру умов праці, культуру міжособистісних стосунків, культуру робочої сили, культуру організації виробництва та культуру управління.

У ході аналізу визначень фундаментальних компонентів організаційної культури виявився глибокий зв'язок між мотивацією праці та організаційною культурою підприємства, що ілюструє цілісну систему моделювання трудової поведінки. Цей зв'язок очевидний як у явних або формальних аспектах, так і в більш неявних елементах організаційної культури компанії.

На основі дослідження природи цього зв'язку ми пропонуємо дослідити приклади, що демонструють застосування мотиваційного впливу через основні компоненти організаційної культури підприємства.

Оцінка ефективності корпоративної культури охоплює різні цілі, які можуть відрізнятися залежно від конкретних вимог організації. Прояв культурної ефективності організації відображається в рівні мотивації її співробітників, іміджі організації серед споживачів послуг та її статусі як роботодавця.

Неточно стверджувати, що організаційна культура має прямий вплив на поточну економічну ефективність організації.

Точнішою точкою зору було б розглядати організаційну культуру як інвестицію у збільшення нематеріальних активів організації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Взаємозв'язок організаційної культури і стратегії підприємства

Складність та динаміка сучасного бізнес-ландшафту ставлять перед управлінням компаніями багатогранні виклики, які вимагають цілісного підходу. Огляд різноманітної наукової літератури показує, що основним каталізатором змін сьогодні є стратегія організації, яка робить акцент на навчанні.

Ця стратегія вважається найповнішою та найактуальнішою з огляду на сучасні тенденції щодо розвитку інтелектуального капіталу, який слугує важливим елементом у всіх рішеннях, що приймаються в межах підприємства.

Наразі існує явна необхідність у впровадженні системи стратегічного управління, яка слугує комплексною основою для досягнення цілей організації, визначення пріоритетів викликів, з якими вона стикається, та розподілу обмежених ресурсів. [13]

Культура в організації прояснює неоднозначності та покращує ефективну поведінку її співробітників. Як наслідок, співробітники формують сприятливе сприйняття усталених моделей поведінки, принципів та артефактів.

Взаємозв'язок між організаційною культурою та стратегією підприємства є взаємозалежним, де культура фундаментально підтримує виконання стратегічних цілей. Хоча культура може зміцнювати стратегію, сприяючи мотивації співробітників, вона також може перешкоджати її впровадженню, якщо цінності не відповідають цілям організації.

Успіх стратегії залежить від того, наскільки добре культура сприяє інноваціям, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Більше того, культура в організації відіграє вирішальну роль у формуванні іміджу компанії, який сприймають клієнти, партнери, інвестори та суспільство загалом.

Саме через цю культуру організація доносить свої цінності, місію та операційний підхід, що безпосередньо впливає на те, як її сприймають як надійного партнера, інноваційного лідера чи соціально відповідальну організацію.

Таким чином, організаційна культура служить провідником, що пов'язує внутрішню динаміку компанії з її зовнішнім іміджем. [21, с. 133-154]

Дослідження організаційної культури дозволяє глибше зрозуміти її характеристики, полегшує оцінку стабільності підприємства, прогнозує ефективність управлінських рішень та допомагає у досягненні поставлених цілей. Крім того, воно підтримує ефективну організацію командної роботи та стратегічне планування розвитку робочої сили.

Розвиток організаційної культури тісно пов'язаний із впливом зовнішнього середовища та суспільного контексту, в якому функціонує підприємство. Дотримання певних культурних норм, таких як інтеграція нових співробітників, поведінкові рекомендації для зустрічей, неформальне спілкування, дрес-код та облаштування офісних приміщень, сприяє позитивній психологічній атмосфері в команді, тим самим створюючи стратегічну перевагу.

У сфері соціальної відповідальності створення збалансованої організаційної культури охоплює три важливі завдання: по-перше, чітко сформулювати основні цінності, принципи та ставлення, що лежать в основі стратегічного напрямку розвитку підприємства; по-друге, визначити культурні елементи, які можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню стратегічних цілей; і по-третє, оцінити невідповідність між існуючою культурою та бажаною траєкторією розвитку організації.

Професійний імідж лідера є ключовим у формуванні організаційної культури підприємства, оскільки ця людина втілює його цінності та стратегії, а також є представником важливих рішень та стратегічних ініціатив.

Ефективний лідер культивує довіру як зі співробітниками, так і з громадськістю, підтримує чесність та прозорість щодо викликів, що стоять перед організацією, та бере на себе відповідальність за будь-які допущені помилки.

Її позитивний імідж та стиль управління можуть впливати на загальний імідж компанії, мотивувати співробітників та підвищувати їхню довіру до компанії.

В організації може існувати багато «локальних» культур, що передаються окремими особами або групами. Ці різні субкультури можуть належати до загальної культури організації, або ж можуть існувати контркультури, включаючи ті, що прямо протистоять цінностям основної організаційної культури, протистоять структурі влади та її впливу, а також протистоять існуючим стосункам між співробітниками та моделям взаємодії, а також нормам в рамках організаційної культури. [27, с. 150-154]

Ці контркультури є закликом до розуміння та допомоги з боку співробітників у періоди стресу, розчарування або кризи. Тобто, ці контркультури виникають, коли існуючі системи підтримки зазнають різких змін або навіть стагнації, а співробітники намагаються відновити контроль над своєю поведінкою та діяльністю в організації.

На практиці організаційна культура є ключовим фактором, що визначає успіх або невдачу кожного етапу впровадження інноваційної стратегії. На ранніх етапах генерування ідей культура, яка заохочує ініціативу та креативне мислення, може бути потужним каталізатором для унікальних інноваційних продуктів та бізнес-моделей.

Після початку етапу оцінки та вибору проекту організаційна культура визначає толерантність компанії до ризику, готовність до експериментів та здатність об'єктивно оцінювати потенційні інновації.

Результати досліджень та аналіз досвіду українського бізнесу чітко демонструють, що організації зі зрілою культурою інновацій краще справляються з впровадженням стратегічних ініціатив, мають вищу лояльність співробітників та краще адаптуються до змін ринкового середовища.

На противагу цьому, компанії, які досі дотримуються застарілих авторитарних моделей управління, часто стикаються з внутрішнім опором та

пасивною поведінкою співробітників, що зрештою призводить до втрати конкурентних позицій. [36]

Тому побудова гнучкої, орієнтованої на інновації організаційної культури має бути стратегічним пріоритетом у будь-якій трансформації бізнесу, спрямованій на забезпечення довгострокового успіху та сталого розвитку.

Організаційна культура відіграє вирішальну роль у формуванні корпоративного іміджу та впровадженні інноваційних стратегій, оскільки вона визначає внутрішню атмосферу компанії, стиль управління, мотивацію співробітників та відкритість до змін.

Далі пояснюється, як організаційна культура впливає на ці два аспекти.

1. Формування корпоративного іміджу. Організаційна культура – це невидимий зв'язок, який підтримує імідж компанії в очах ключових зацікавлених сторін. Чітка та послідовна реалізація корпоративних цінностей та місії може передати філософію компанії та зміцнити довіру та лояльність серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Відкритий, доброзичливий та відповідальний стиль спілкування відображає внутрішню комунікаційну культуру компанії та безпосередньо впливає на якість відносин компанії із зовнішнім світом. Високі стандарти етики та добра репутація, засновані на повазі до співробітників, чесності та соціальній відповідальності, можуть формувати імідж надійного партнера та ідеального роботодавця. [43]

Лояльність співробітників не менш важлива: задоволені та залучені співробітники є найкращими амбасадорами бренду, а їхнє позитивне ставлення до компанії безпосередньо впливає на її імідж.

2. Впровадження інноваційної стратегії: Впровадження інновацій – це процес, тісно пов'язаний зі змінами, який вимагає від організацій залишатися гнучкими, відкритими до нових ідей, готовими пробувати нове та ставитися до потенційних помилок як до цінних уроків.

Організаційна культура є одночасно потужною рушійною силою та значною перешкодою для цих процесів. Культура, яка заохочує навчання,

саморозвиток та спрагу до знань, тим самим приймаючи зміни, значною мірою сприяє впровадженню нових методів і технологій. Заохочення ініціативи створює атмосферу, де співробітники наважуються озвучувати свої ідеї, що є ключовим джерелом інновацій. [72, с. 76-86]

Толерантність до помилок, розгляд невдачі як уроку, а не причини для покарання, сприяє експериментуванню та заохочує пошук нестандартних рішень.

Ефективна командна робота та міжфункціональна взаємодія, що об'єднують експертів з різних відділів, сприяють генерації та впровадженню інноваційних ідей. Нарешті, стиль керівництва, заснований на стимулюванні та підтримці, а не на суворому контролі, створює сприятливі умови для інновацій в організації.

Впровадження організаційної інноваційної стратегії неможливе без належної підтримки з боку організаційної культури. Саме організаційна культура створює умови для генерації та впровадження нових ідей, визначає межі прийняттого ризику, підтримує інноваційні ініціативи або, навпаки, перешкоджає їх реалізації.

Успішне впровадження інновацій вимагає культури, яка заохочує експерименти, розвиває креативність, цінує навчання на помилках та будує довіру в команді. Таке культурне середовище не лише сприяє генеруванню нових ідей, але й дозволяє вільно обговорювати та вдосконалювати ці ідеї, зрештою перетворюючи їх на реальні продукти чи процеси.

Як правило, компанії зі зрілою інноваційною культурою застосовують децентралізовану структуру управління, гнучкі механізми комунікації, спрощену бюрократію та дуже прозорі процеси прийняття рішень. Це допомагає компаніям швидше реагувати на ринкові виклики та створює умови для внутрішнього підприємництва.

Організаційна культура, зосереджена на довірі та автономії, може розвивати почуття відповідальності співробітників за проекти та створювати умови для реалізації ними своєї самоцінності в інноваційній діяльності. І навпаки, авторитарна культура, заснована на контролі та покараннях, призводить до

небажання ризикувати, приховування помилок та зрештою знижує залученість співробітників. [78]

Крім того, організаційна культура впливає на здатність компанії адаптуватися в кризових умовах. У турбулентні часи компанії з культурою відкритості, співпраці та швидкого прийняття рішень здатні реструктуризувати свої операційні процеси, шукати альтернативні шляхи розвитку та вивільняти внутрішні ресурси.

Це було особливо важливо для українських компаній у воєнний час, які були змушені швидко коригувати свою логістику, моделі управління, а іноді навіть повністю змінювати напрямок свого бізнесу.

Організаційна культура відіграє вирішальну роль у цих трансформаціях — її адаптивність до змін та підтримка співробітників у складні часи.

На завершення можна зробити висновок, що організаційна культура є не доповненням до впровадження інноваційних стратегій, а радше незамінною основою. Без належної культурної підтримки навіть найперспективніші стратегії можуть залишитися на папері.

Тому, розробляючи інноваційні стратегії, керівництво повинно зосереджуватися не лише на технічних та фінансових аспектах, але й на глибших культурних факторах: мотивації співробітників, цінностях, взаємодії та принципах управління. Тільки така комплексна інтеграція може досягти сталого успіху та справжніх інноваційних проривів. [5]

Зв'язок між організаційною культурою та корпоративними інноваційними стратегіями є глибоким та складним. Організаційна культура є основою для побудови та успішної реалізації інноваційних стратегій (Рисунок 3.1).

Сильна інноваційна стратегія вимагає відповідної підтримки організаційної культури. Без відповідної організаційної культури навіть найкраще розроблені інноваційні стратегії можуть зазнати невдачі через опір змінам, брак мотивації, недостатню співпрацю або страх ризику.

Одним з найважливіших наслідків інноваційної організаційної культури є її прямий вплив на здатність компанії створювати нові продукти та послуги.

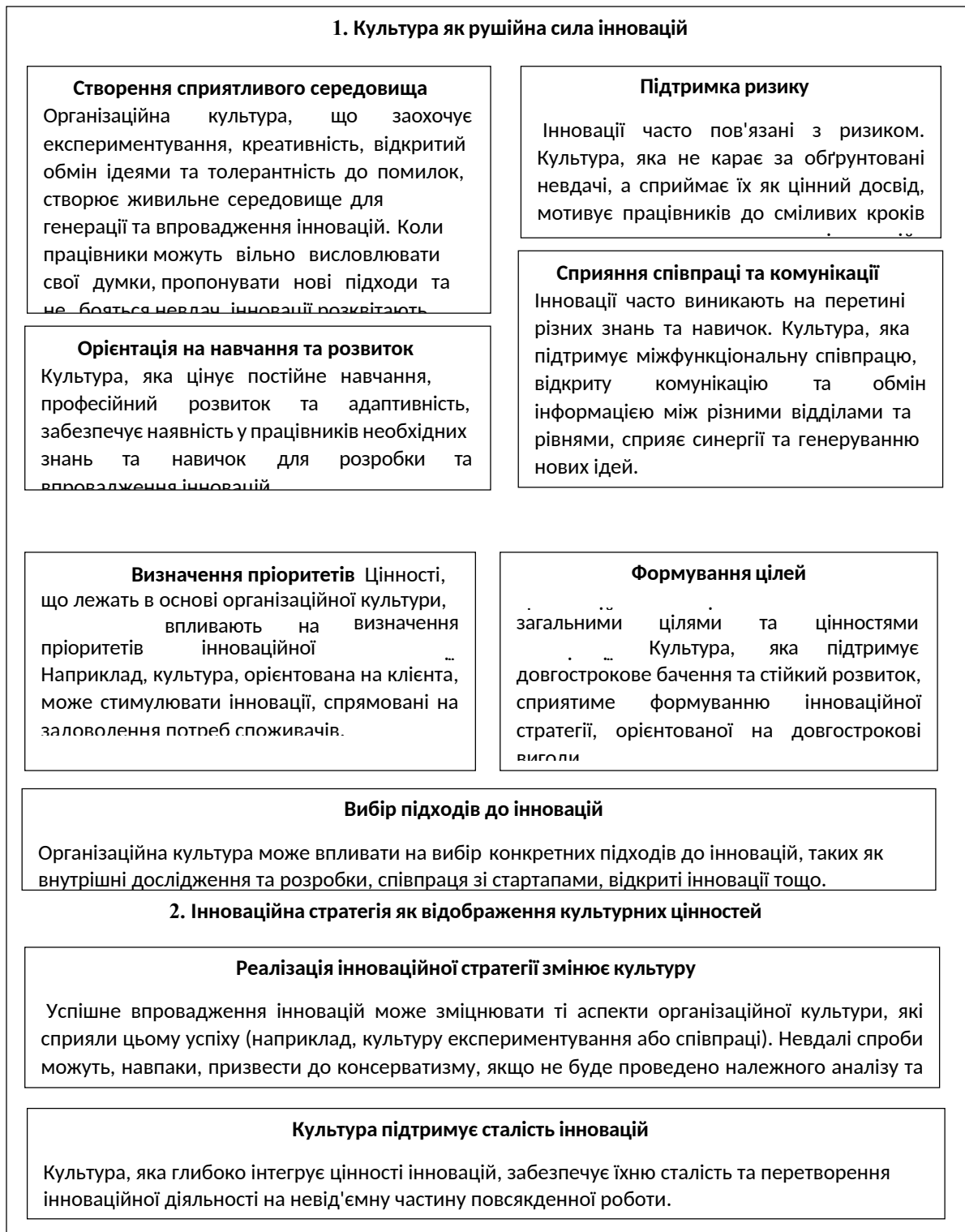


Рис. 3.1. Зв'язок між організаційною культурою та інноваційною стратегією підприємства

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Начало формы

Один з найважливіших наслідків інноваційної організаційної культури полягає в її прямому впливі на здатність компанії створювати нові продукти та послуги.

Заохочення креативності та надання співробітникам свободи експериментувати може призвести до проривних рішень, які ефективніше задовольняють потреби існуючих споживачів і навіть створюють абсолютно нові ринки. [8]

Крім того, ця культура відіграє вирішальну роль у залученні та утриманні талантів. Амбітні та креативні фахівці прагнуть працювати в компаніях, які цінують їхні ідеї та пропонують можливості для розвитку та реалізації їхнього потенціалу.

Створення інноваційного середовища дозволяє компанії стати привабливим роботодавцем, забезпечуючи її висококваліфікованими талантами, що є важливим для її довгострокового успіху.

На завершення, організаційна культура, корпоративний імідж та інноваційна стратегія є взаємопов'язаними елементами стратегічного управління, які впливають один на одного та разом визначають успіх організації в постійно мінливому середовищі.

Компанії, що прагнуть побудувати цілісну культуру та модель стратегічного розвитку, здатні ефективно впроваджувати інновації, розширювати ринки та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток своїх брендів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Отже, організаційна культура є не лише «м'яким» елементом управління, а й фундаментальним стратегічним фактором, який може активно формувати та зміцнювати конкурентну перевагу компанії. Це підкреслює актуальність цілеспрямованого та ефективного управління корпоративною культурою для досягнення амбітних цілей у сфері інновацій та підтримки постійно сильного та позитивного корпоративного іміджу на сучасному висококонкурентному ринку.

3.2. Стратегія управління трансформацією організаційної культури підприємств

Організаційна культура – це плинний процес, який розвивається у відповідь як на внутрішні, так і на зовнішні впливи. Це питання стає особливо вираженим на різних етапах життєвого циклу підприємства, коли компанія стикається з новими викликами та можливостями.

Дослідження трансформацій організаційної культури на цих етапах, а також елементів, що впливають на їхній успіх, дозволяє нам встановити наслідки ефективної діяльності в межах підприємства. Значним фактором, що впливає на успіх підприємств, є їхній організаційно-культурний контекст. У кризові часи еволюція організаційної культури стає критично важливою для підтримки стабільності та ефективності підприємств.

Сприяння інноваціям в Україні вимагає значної уваги до культури, особливо стосовно організаційної культури на рівні підприємства. Трансформація організаційної культури передбачає адаптацію цінностей та поведінки персоналу відповідно до нових стратегічних цілей. Цей процес вимагає ретельного аналізу існуючого стану, визначення бажаної культури та систематичного впровадження змін.

Ключовими компонентами цієї трансформації є навчання, зміни в управлінських рішеннях та встановлення нових традицій для забезпечення успіху. Багатогранний характер організаційної культури (ОК) дозволяє розглядати її як внутрішній рушій інноваційних починань в організації, так і життєво важливий фактор, що сприяє конкурентним перевагам, окрім того, що вона служить специфічним інструментом управління.

Завдяки поєднанню різних цінностей і норм встановлюється самобутність організації, що сприяє її адаптації до зовнішнього середовища та потенційно стає джерелом конкурентної переваги.

Узгоджене розташування елементів, що складають організаційну культуру, разом з їх взаємопов'язаною динамікою, створює основу для внутрішньої

узгодженості, спрямовуючи дії як окремих осіб, так і команд у досягненні стратегічних цілей організації. Вибір стратегії управління організаційною культурою суттєво впливає на її ефективність щодо результатів діяльності підприємства.

Зв'язок між трансформацією організаційної культури та життєвим циклом організації є одним з ключових питань у сучасних дослідженнях організацій. Подібно до біологічних систем, організації проходять різні стадії життєвого циклу: народження, зростання, зрілість та занепад. [34, с. 43-50]

Цей циклічний розвиток впливає з динамічних змін у зовнішньому середовищі, які, у свою чергу, вимагають постійної адаптації від організації. Адаптивність є ключовим фактором для довгострокового виживання та успішного функціонування організації.

Ключові елементи та етапи трансформації:

- * Аналіз та діагностика: Оцінка поточної ситуації та визначення розриву між існуючою культурою та ідеальною.

- * Постановка цілей: Формування нових цінностей, принципів та філософій, що відповідають стратегії розвитку.

- * Інструменти впровадження.

- * Навчання та комунікація: Проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації співробітників.

- * Управлінські рішення: Зміна механізмів стимулювання та стилів управління.

- * Встановлення традицій: Створення нових корпоративних ритуалів.

Для ефективного розвитку організації необхідно знайти баланс між гнучкістю та структурою. Гнучкість забезпечує здатність організації адаптуватися до постійно мінливого середовища, тоді як структура гарантує стабільність та передбачуваність організації.

Організаційна еволюція – це складний динамічний процес, який вимагає подолання як об'єктивних перешкод, пов'язаних із зростанням та розвитком, так і суб'єктивних перешкод, спричинених внутрішньою дисфункцією.

Нездатність організаційної системи адаптуватися до постійно мінливих умов навколишнього середовища може призвести до постійних проблем, що зрештою вимагає зовнішнього втручання.

Отже, двома основними функціями організаційної культури вважаються внутрішня інтеграція та зовнішня адаптація. [44, с. 81-89]

В організаційній діяльності внутрішню інтеграцію можна розглядати як процес соціалізації нових співробітників, встановлення меж корпоративних операцій, формування внутрішньої ідентичності та культивування лояльності співробітників.

У сучасній ситуації, що перебуває під впливом факторів ризику воєнного часу, попит на внутрішню інтеграцію зростає через необхідність високого ступеня згуртованості між співробітниками та встановлення єдиного операційного напрямку.

Підтримка та мотивація співробітників для досягнення спільних цілей набули вирішального значення. Команди можуть зазнати значних змін під впливом руйнівних наслідків війни.

Досвід багатьох компаній на ранніх етапах війни підтвердив твердження, що вище керівництво відіграє важливу роль у швидкій адаптації до кризових ситуацій. Стан організаційної культури залежить від тиску, який загалом відчують співробітники, та рівня стійкості ключових менеджерів.

Організаційна культура в сучасному розумінні розглядається як потужний каталізатор, що впливає на мотивацію співробітників та регулює їхню поведінку та діяльність у компанії. Вона формує основу філософії управління та організаційної структури в соціально-економічній системі. [82]

Головною метою організаційної культури є підвищення робочого потенціалу системи та увічнення основних цінностей підприємства.

У сучасний час люди зацікавлені у вивченні організаційної культури, оскільки їм необхідно розуміти її специфічні характеристики, що допомагає оцінити організаційну стабільність, передбачити можливі шляхи вирішення управлінських проблем та сприяти досягненню поставлених цілей.

Процеси організаційної трансформації мають багато характеристик. Вони є емерджентними, тобто нові функції системи спонтанно виникають у процесі розвитку під впливом зовнішніх факторів.

Складність цих процесів вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, щоб своєчасно коригувати стратегії розвитку. [6]

Крім того, трансформація може бути успішною лише за умови достатньої зміни світогляду співробітників. Поступова еволюція організаційної культури також є важливим аспектом трансформації.

У таблиці 3.1 підсумовано трансформацію організаційної культури на різних етапах життєвого циклу компанії.

Таблиця 3. 1

Трансформація організаційної культури на різних етапах життєвого циклу підприємства

Етап життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури	Основні зміни в культурі	Виклики для управління
Зародження	Інноваційні, гнучкі та захоплені; домінують лідери, які також є новаторами.	Формування основних цінностей та згуртованість команди	Визначення завдання, адаптація до ринку
Становлення	Зміцнити організаційну структуру та дисципліну; сформулювати більше правил та положень.	Розробляти комунікаційні технології та формувати стандарти.	Баланс між креативністю та контролем.
Зрілість	Стандартизація та орієнтація на ефективність. Бюрократизація процесів.	Впроваджуйте механізми стимулювання для підтримки інновацій.	Уникайте застою та долайте опір змінам.
Спад	Зниження ініціативності може свідчити про конфлікт цінностей.	Культурне оновлення або радикальна трансформація.	Впровадження змін та ентузіазм співробітників.
Оновлення / Перезапуск	Впроваджуйте інноваційні методи та реструктуризуйте свою діяльність. Орієнтуйтеся на нові ринки та нові технології.	Формування нових цінностей та залучення нових талантів.	Подолайте опір змінам та збережіть довіру.

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Таким чином, сучасні організації переживають трансформацію, зумовлену зміною парадигм управління. Ці трансформації характеризуються переходом від

традиційних ієрархічних структур до більш гнучких та адаптивних моделей для задоволення вимог динамічного зовнішнього середовища.

Адаптація до нової реальності може вимагати фундаментальних змін, включаючи руйнування існуючих групових або ієрархічних субкультур та формування нових організаційних моделей. [15]

Організаційна структурна трансформація – це контрольований процес, що базується на глибокому розумінні закономірностей переходу від однієї моделі управління до іншої та внутрішніх механізмів розвитку організаційної системи.

Стратегічні зміни визначаються як довгостроковий, глибокий трансформаційний процес, що впливає на ключові аспекти підприємницької діяльності, включаючи структуру управління, бізнес-моделі, виробничі процеси та корпоративну культуру.

Одним з основних факторів, що визначають необхідність таких змін, є гармонізація законодавства, навіть якщо нормативно-правова база України узгоджена із законодавством та нормативними документами ЄС, зокрема в таких сферах, як якість продукції, екологічна політика, корпоративне управління та захист прав споживачів.

Відповідність цим вимогам не лише сприяє експорту українських товарів та послуг до європейських економік, але й допомагає підвищити репутацію бізнесу на міжнародній арені.

Цифровізація процесів управління персоналом та внутрішніх комунікацій є важливим стратегічним напрямком. У ситуаціях, коли механізми зворотного зв'язку є неадекватними, обізнаність співробітників низька, а структури компаній постійно змінюються, впровадження сучасних інформаційних рішень може значно покращити ситуацію. [18]

Використання електронних платформ для управління персоналом, оцінки ефективності, навчання та обміну інформацією допоможе побудувати більш прозору та передбачувану організаційну систему.

Компанії не можуть ефективно впоратися зі стратегічними змінами без коригування своїх стратегій управління персоналом, які повинні адаптуватися до

сучасних викликів європейського ринку праці. Це включає навчання співробітників за європейськими стандартами та міжнародними сертифікатами для підвищення рівня їхньої кваліфікації та забезпечення їхньої мобільності в рамках єдиного європейського економічного простору.

Начало форми

Важливим компонентом сучасних систем управління людськими ресурсами є забезпечення дотримання етичних стандартів у використанні технологій. Це включає уникнення надмірного нагляду за працівниками, досягнення балансу між автоматизацією та підтримкою гуманного ставлення до працівників, адаптацію цифрових інструментів до особливостей корпоративної культури, а також врахування національних та регіональних особливостей працівників під час впровадження цифрових рішень. [25, с. 103-107]

Впровадження систем безперервного професійного розвитку (CPD) допомагає сприяти розвитку корпоративної культури, орієнтованої на навчання, що є важливим для компаній, які прагнуть високої конкурентоспроможності.

Впровадження принципів різноманітності та інклюзії допомагає експертам різного професійного рівня, віку, статі та культурного походження брати участь у створенні відкритого та інклюзивного робочого середовища, яке заохочує обмін знаннями, стимулює креативність та підвищує загальну продуктивність команди.

Цифрова трансформація є одним з ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії у світовій економіці. Однак у сучасних умовах дослідження корпоративного стратегічного управління залишаються недостатніми, особливо щодо того, як адаптувати традиційні моделі управління до нових викликів, спричинених цифровізацією.

Добра ділова репутація є необхідною умовою для забезпечення культури відносин між працівниками, яка може надихати на ентузіазм та креативність співробітників, тим самим створюючи інноваційні продукти та зрештою досягаючи стратегічних результатів на ринку. Тому компанії завжди повинні надавати пріоритет превентивним заходам проти репутаційних ризиків та безпеки працівників.

Ми вважаємо, що такі галузі все ще не мають достатнього дослідження: взаємодія між стратегічним управлінням та цифровою трансформацією, оскільки більшість академічних досліджень зосереджена на одному аспекті, а не на поєднанні двох; та єдине розуміння того, як використовувати цифрові технології, враховуючи не лише оптимізацію, але й те, як створювати унікальні конкурентні переваги.

Напрямок сучасної цифрової трансформації змістився в бік створення платформних організаційних форм підприємницької діяльності та побудови екосистем. Однак основними причинами поточної незавершеності цифрової трансформації є відсутність стратегії, брак можливостей, внутрішній опір усередині підприємств та відсутність єдиного органу управління трансформацією.

Ці перешкоди часто взаємопов'язані — брак знань у сфері цифрової трансформації заважає підприємствам проводити стратегічне планування розвитку, що тісно пов'язано зі складністю застосування традиційних методів стратегічного управління до нових явищ.

Європейські компанії активно впроваджують такі методи, оскільки вони довели свою ефективність у створенні більш стійких та адаптивних організацій. В умовах російської агресії інтеграція в Європу є стратегічним вибором для України, що забезпечує її безпеку та незалежність.

Впровадження європейських стандартів, цифрова трансформація та інноваційні технології, реформи фінансового менеджменту та вихід на європейський ринок, розвиток людських ресурсів та корпоративної культури, оптимізація ланцюгів поставок та розвиток нових ринків, зміни в законодавстві та регуляторних органах, а також стратегічні партнерства та співпраця – все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній. [76]

Однак успіх цих змін залежить від гнучкості компанії, ефективності управління та здатності адаптуватися до нового середовища.

Репутація може зміцнювати довіру до бренду та зміцнювати міжособистісну комунікацію, оскільки перевага споживачів до стабільних та надійних брендів безпосередньо пов'язана з економічними вигодами компанії,

впливає на вибір споживачів та партнерів, впливає на ринкову перевагу та допомагає покращити фінансовий стан і побудувати стабільні партнерські відносини. [9]

Начало формы

Ми вважаємо, що очікуваними результатами цієї стратегії є відновлення довіри співробітників до керівництва та зниження тривожності в команді. Крім того, вирішальним фактором також є підвищення залученості та мотивації співробітників, стабілізація внутрішніх процесів та зменшення плинності кадрів.

Ми плануємо створити умови, сприятливі для розвитку організації та нових моделей поведінки, а також побудувати єдиний інформаційний простір та ефективні механізми зворотного зв'язку для підвищення корпоративної ідентичності та конкурентоспроможності. [70, с. 71-79]

Ключ полягає у побудові організаційної культури, заснованої на принципах відкритості, довіри, інновацій та соціальної відповідальності.

У повоєнну епоху психологічна безпека співробітників, згуртованість команди та готовність працювати разом для досягнення довгострокових цілей будуть особливо важливими. Це означає, що компанії, які інвестують у розвиток талантів, культивування внутрішнього лідерства та підтримку психічного здоров'я співробітників, отримають конкурентну перевагу.

На стратегічному рівні наше підприємство може бути не лише відродженим бізнесом, але й платформою для побудови нових партнерств, залучення інвестицій та проведення спільних соціальних заходів з громадами чи міжнародними організаціями.

Ця відкритість, мережеві робочі можливості, можливості менеджерів та зацікавлених сторін, а також здатність реагувати на потреби соціального середовища стануть ключовими конкурентними перевагами для нової економіки України.

Тому довгострокова перспектива означає не лише адаптацію до змін, а й активну участь у формуванні змін. Повоєнна організаційна поведінка має служити основою для зміцнення внутрішньої стабільності, виконання обов'язків перед

працівниками, партнерами та суспільством, а також джерелом стратегій сталого зростання в новій країні.

Ефективність системи управління людськими ресурсами відображається не лише в прибутках. Ключовими показниками добре скоординованої та ефективної системи управління людськими ресурсами є: здатність справлятися з військовими ризиками, сильні цифрові навички, сильна організаційна культура та висока залученість працівників.

Ефективне управління людськими ресурсами полягає у встановленні комплексу кадрових політик, які забезпечують не лише повну відповідність працівників своїм посадам та духу компанії, але й участь у розробці інноваційних та інвестиційних проектів. [73, с. 76-86]

Концепція сучасних систем управління полягає у підвищенні особистої цінності працівників, з'ясуванні їхніх рушійних факторів та раціональному коригуванні їхньої поведінки для успішного досягнення стратегічних цілей.

Хоча прибутковість є одним із важливих факторів функціонування будь-якої компанії, соціальні фактори зараз домінують в управлінні. Саме підвищення професійної компетентності, морального характеру та професійної етики працівників дозволяє підприємствам зростати та процвітати.

3.3. Розробка напрямків вдосконалення організаційної культури підприємства в умовах сьогодення

Організаційна культура – це явище, яке триває протягом усього існування компанії. Вона зберігається незалежно від зовнішніх умов, зокрема під час криз, як показує досвід українських компаній навіть у воєнний час. Крім того, важливо визнати, що коли компанія припиняє своє існування, її культура залишається живою в пам'яті людей та формувати їхню поведінку в новостворених командах.

Отже, помилково вважати, що культура в компанії зникає під час війни. Хоча вона, безумовно, зазнає трансформацій, вона продовжує розвиватися та

еволюціонувати, оскільки культура охоплює весь спектр діяльності співробітників, всю структуру робочого середовища та всі пов'язані з нею процеси.

Культура в організації охоплює майже всі види діяльності, що відбуваються в компанії, включаючи комунікацію як під час робочих зустрічей, так і поза ними, методи взаємодії зі співробітниками та клієнтами, і, мабуть, найголовніше, сприйняття компанією людьми.

Отже, очевидно, що організаційна культура не лише існує, а й процвітає та розвивається під час кризи, особливо в контексті України в умовах воєнного часу. Ця культура є вирішальним елементом, який впливає не лише на поведінку співробітників, але й на загальну здатність організації адаптуватися до змін у своєму середовищі.

В умовах кризи він служить внутрішнім стабілізатором, допомагаючи команді підтримувати орієнтацію, координувати дії та приймати рішення в умовах невизначеності. Культура організації зрештою диктує, чи буде реакція на кризу панікою чи конструктивною взаємодією, впливаючи на її здатність швидко оговтатися від шоку та перетворювати виклики на можливості.

В останні роки активна присутність низки негативних факторів призвела до помітного зростання ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу в усіх секторах економіки, особливо в сільськогосподарському секторі. Підприємства неминуче стикаються із загрозами, які ставлять під загрозу значну частину їхніх прибутків або, в деяких випадках, можуть призвести до їх повного ліквідації.

Систематичний підхід, що включає процедури та практики, є важливим для сприяння завчасній підготовці до початку та розвитку активної фази таких небезпек.

Ця система життєво важлива для сприяння формуванню необхідної культури та інфраструктури, необхідних для виявлення першопричин та основних факторів, що сприяють виникненню ризиків, а також для їх оцінки та процесів прийняття рішень, спрямованих на їх пом'якшення або усунення.

Зрештою, це також має вирішальне значення для оцінки ефективності вжитих заходів. Для відновлення економічної динаміки в умовах воєнного часу вкрай важливо вирішувати існуючі виклики та обмеження, одночасно посилюючи успішні стратегії та практики, що використовуються підприємствами для подолання кризи та адаптації до нових операційних умов.

Водночас, метою повоєнної української економіки має бути створення основи для реального сектору, побудованого на сучасних технологічних принципах, які можуть сприяти структурній трансформації економіки, надаючи пріоритет зростанню переробних галузей.

Це передбачає впровадження передової європейської політики у створенні та розподілі товарів і послуг, яка охоплює ключові фактори конкурентоспроможності, такі як енергоефективність, дотримання принципів сталого розвитку та циркулярної економіки, а також ресурсоефективні та екологічно чисті методи виробництва.

В епоху жорсткої конкуренції сталий розвиток та стратегічні можливості підприємств значною мірою залежать від того, чи може їхня внутрішня система управління належним чином гарантувати управління персоналом, формулювати стратегії управлінських здібностей, відбирати та визначати найкращі таланти, а також впроваджувати стратегічні зміни з найвищим рівнем професіоналізму.

Організаційна культура в сучасних організаціях є не лише фоновим елементом операційної діяльності, але й будівельним блоком систем управління персоналом, що забезпечує конкурентоспроможність та адаптивність підприємств.

Однак, незважаючи на зростаюче усвідомлення важливості організаційної культури, корпоративна культура в Україні все ще перебуває на стадії формування. Значна кількість підприємств не має чітких культурних стандартів, що негативно впливає на внутрішню атмосферу, продуктивність праці та залученість співробітників. [18]

Аналізуючи різні джерела інформації, можна зробити деякі висновки про те, як українські та іноземні компанії, особливо транснаціональні корпорації, що

працюють на українському ринку, реагують на виклики, спричинені пандемією COVID-19 та війною, та як ці виклики впливають на їхню організаційну культуру.

У цьому контексті особливо важливо вивчити процес формування корпоративної культури на вітчизняних підприємствах, проаналізувати національні тенденції розвитку та сформулювати практичні напрямки вдосконалення.

У нестабільному середовищі розвиток національної економіки та її ринку залежить від складної взаємодії постійно мінливих внутрішніх та зовнішніх факторів. Під час війни українська економіка ставала дедалі залежнішою від зовнішніх факторів.

Конкуренція за інвесторів загострюється в різних регіонах. Західний регіон наразі має перевагу, пропонуючи безпечне середовище та максимальні податкові пільги для персоналу та інвесторів, що різко контрастує з економічною ситуацією на сході та півдні України. Завдяки надійній системі податкової, правової та інституційної підтримки інвестиційної діяльності розробляються інноваційні інструменти взаємодії з інвесторами. [32]

Конкурентоспроможність – це складне та багатогранне поняття без єдиного стандартизованого визначення чи вимірювання. Вона стосується рівнів продажів та динаміки прибуткових продуктів і послуг, що відповідають ринковим вимогам, що дозволяє підприємствам процвітати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Конкурентоспроможність фермерських господарств значною мірою залежить від їх розміру, типу, географічного розташування, людського капіталу та доступу до технологій та інновацій.

Безпека національної продовольчої системи, яку ми розуміємо як здатність протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам, забезпечуючи продовольчу безпеку на національному стратегічному рівні, є пріоритетним управлінським завданням.

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується зростанням значення людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Ефективне управління персоналом набуває все більшого значення в умовах швидкозмінного, високоцифрованого та нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті корпоративна культура стала важливим стратегічним інструментом, який допомагає будувати згуртовані команди, підвищувати лояльність співробітників, знижувати рівень конфліктів, адаптуватися до змін та сприяти інноваціям. [36]

Начало формы

У сучасному середовищі розвитку компанії все більше наголошують на організаційній культурі, розглядаючи її як інструмент впровадження змін та важливий засіб створення привабливих роботодавців, особливо в процесі найму.

Використання гнучкого робочого часу, віддаленої роботи та балансу між роботою та особистим життям допомагає залучати молоді таланти, які віддають перевагу гнучким стилям роботи.

Аналіз провідних корпоративних практик показує, що побудова ефективної корпоративної культури є одним з ключових факторів забезпечення ефективної роботи організації та успішного впровадження організаційних змін. Як правило, ця культура будується на принципі відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками, що сприяє підвищенню участі та відповідальності співробітників у процесі впровадження змін.

Співробітники мають можливість пропонувати покращення робочих процесів та брати участь у прийнятті рішень, тим самим підвищуючи довіру та партнерство в команді. У свою чергу, менеджери повинні поважати співробітників, звертати увагу на їхні потреби та створювати комфортні умови праці, такі як надання місць для відпочинку, організація харчування та сприяння позитивній психологічній атмосфері.

Під час кризи деякі управлінські рішення виявилися ефективними, серед ключових з яких:

- демократизація управління — делегування повноважень менеджерам середньої ланки для пришвидшення прийняття рішень та підвищення участі співробітників;
- зміцнення внутрішньої комунікації — проведення регулярних інформаційних зустрічей для підвищення прозорості управління, уточнення цілей та підтримки зворотного зв'язку;
- інституціоналізації корпоративних цінностей, таких як взаємна підтримка, довіра та відповідальність;
- інвестування в навчання та розвиток співробітників, зокрема у стійкість, цифрові навички та управління командою;
- формування культури спільноти за допомогою цифрових платформ, таких як Microsoft Teams, Slack, Notion тощо, щоб забезпечити зв'язок навіть географічно розподілених команд. [43]

Таке прийняття рішень формує культуру, де зміни розглядаються як можливість для зростання, а не як загроза. Це допомагає підвищити стійкість організації, підтримувати продуктивність та добробут співробітників навіть у невизначених умовах.

Формування адаптивної організаційної культури – це безперервний процес, який включає зміни в цінностях, стилях керівництва, методах комунікації та системах навчання персоналу.

В умовах війни та викликів повоєнного часу культура стає основою для зміцнення команд, відновлення довіри, підвищення гнучкості управління та забезпечення стійкості бізнес-моделей.

Загальні висновки компанії під час війни були такими: «Розробка орієнтованої на людей організаційної культури має вирішальне значення, що ми називаємо «орієнтованою на людей» або «орієнтованою на людей стратегією».

Наша компанія завжди дотримувалася принципу «одна команда, одна родина», що допомогло нам вижити як команді та як особистостям, і вкотре продемонструвало наше розуміння важливості командної роботи.

Аналізуючи динаміку змін, ми можемо виділити кілька ключових напрямків для подальшого розвитку організаційної культури воєнного часу: [65]

1. Психологічна підтримка та турбота про працівників (благополуччя):

- впровадження програм підтримки психічного здоров'я, щоб допомогти працівникам подолати стрес;
- гнучкий графік роботи для забезпечення безпеки працівників та підтримки мобілізації працівників.

2. Прозора та регулярна комунікація:

- відкритий діалог між керівництвом та командами для зменшення невизначеності;

- використання швидких каналів зв'язку для оперативної підтримки.

3. Зміна цінностей та соціальної відповідальності:

- підкреслення цінностей солідарності, патріотизму та взаємодопомоги;
- підтримка збройних сил. Інтеграція українських сил та волонтерської діяльності в корпоративну культуру.

4. Адаптивність та гнучкість:

- швидка адаптація до змінних бізнес-процесів;
- розвиток культури дистанційної роботи.

5. Побудова довіри та участі:

- залучення працівників до прийняття рішень для підвищення мотивації працівників.

Начало формы

Ці заходи допоможуть зберегти команду, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність підприємства в кризових умовах.

Адже адаптивна культура не виникає спонтанно, вона вимагає скоординованих дій керівництва, встановлення довіри та створення простору для інновацій.

Тому організаційна культура не лише відображає внутрішнє середовище підприємства, але й є активним інструментом управління стабільністю, інноваціями та конкурентоспроможністю підприємства в кризових умовах.

На жаль, жорстка конкуренція призвела до ситуації, коли, незважаючи на надприбутки, прибутки підприємств зменшуються, а їхні збитки зростають. Світова економіка переживає глибоку екологічну, соціальну та економічну кризу, оскільки морально-етичні цінності стали «дешевими», корупція підриває людську гідність та верховенство права, руйнує соціальну справедливість; цінності встановлюються виключно на грошах. [59]

Сталий розвиток може бути досягнутий лише завдяки орієнтації на людину, зосередженню на покращенні якості життя, захисту природи та навколишнього середовища шляхом відповідального використання ресурсів, що формувалися протягом мільйонів років. Поточні ціни та власність на ці ресурси є умовними.

Тому необхідно переосмислити визначення успіху та прийнятні умови для досягнення мети кращого життя. Багато компаній отримали конкурентну перевагу, узгодивши свою корпоративну культуру, стратегії та продукти з принципами сталого розвитку.

Що стосується турботи про працівників, то першочерговим пріоритетом є психічне здоров'я працівників; тому наявність консультанта з питань психічного здоров'я вже не є примхою, а є важливою вимогою. Багато компаній вже давно активно займаються корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), але зараз це вже не покращення репутації, а необхідність, фундаментальна корпоративна соціальна відповідальність.

Корпоративне волонтерство та різноманітна благодійна діяльність стали надзвичайно поширеними, компанії створюють власні благодійні фонди або запускають ініціативи для допомоги Збройним Силам України. [73]

Все це свідчить про те, що компанії стають дедалі зрілішими, і це дасть їм стратегічну перевагу на майбутньому ринку праці, оскільки більшість шукачів роботи сьогодні обирають компанії не лише на основі рівня заробітної плати, а й на основі репутації, цінностей та соціальної відповідальності.

Отже, можна зробити висновок, що сучасні організаційні культури в українських компаніях надзвичайно різноманітні та адаптуються до динамічного бізнес-середовища.

Особливо слід зазначити, що існування організаційної культури допомагає компаніям глибше зрозуміти потреби споживачів та ділових партнерів, тим самим покращуючи якість зовнішньої взаємодії.

Крім того, організаційна культура відіграє життєво важливу роль у залученні, утриманні та розвитку висококваліфікованих фахівців. Вона також сприяє інноваціям та створює сприятливі умови для розвитку організації та досягнення стратегічних цілей компанії.

Ключовими проблемами у створенні та розвитку організаційної культури на українських підприємствах є: слабка внутрішня комунікація; низька участь працівників у прийнятті рішень; відсутність чітких корпоративних цінностей; поширеність авторитарних стилів управління; та часті внутрішні конфлікти.

Розробка ефективної стратегії розвитку організаційної культури – це складне управлінське завдання яке вимагає всебічного врахування впливу внутрішніх змін та зовнішнього середовища.

Усі стратегічні плани повинні базуватися на детальному аналізі поточного стану культури підприємства та її відповідності загальним цілям та місії організації.

Організаційна культура, як інструмент підвищення ефективності управління змінами системи управління персоналом підприємства, виконує такі функції: [7]

- Мотиваційна роль: Вона допомагає співробітникам розвивати позитивне ставлення до змін зменшує страх невизначеності та підвищує їхню готовність брати участь у процесі змін;

- Інтеграційна роль: Вона забезпечує згуртованість команди, що особливо важливо в процесі впровадження організаційних змін реформування чи реструктуризації;

- Адаптаційна роль: Вона допомагає співробітникам швидше адаптуватися до нових ролей, функцій та вимог управління;

- Комунікаційна роль: Вона сприяє ефективному обміну інформацією та зменшує ризик конфліктів та непорозумінь під час впровадження змін.

Сильна організаційна культура може створити сприятливу психологічну атмосферу, завдяки якій співробітники відчують, що їхня цінність визнається, активно беруть участь у процесі прийняття рішень та готові приймати зміни.

Побудова ефективної організаційної культури – це стратегічне довгострокове завдання, яке вимагає поетапного планування та активної участі керівників і співробітників усіх рівнів.

Перед початком змін рекомендується провести комплексну оцінку поточного стану організаційної культури, включаючи вивчення існуючих цінностей, стилів управління та взаємодії співробітників. Це допомагає виявити слабкі місця в організаційному середовищі та визначити ключові області для покращення. [13]

Організація корпоративних заходів, таких як тимбілдинг, навчання, програми стимулювання та святкові заходи, допомагає покращити згуртованість команди, підвищити залученість співробітників та культивувати їх лояльність до організації.

Важливим компонентом ефективного організаційного розвитку є впровадження механізмів зворотного зв'язку для забезпечення динамічного моніторингу змін, виявлення операційних проблем та оперативного коригування управлінських рішень. Це включає опитування співробітників, аналіз поведінкових показників та пропозицій щодо покращення організаційного клімату.

Дослідження показали, що ефективна корпоративна культура базується на дотриманні таких ключових принципів:

1. Принцип єдності та стратегічної узгодженості — Організаційна культура повинна бути повністю інтегрована зі стратегічним напрямком компанії та об'єднувати всіх співробітників, незалежно від їхнього рівня посади.

2. Принцип прозорості та відкритості — Забезпечення співробітникам вільного доступу до інформації про цінності, правила та очікування є необхідною умовою гармонійної взаємодії.

3. Принцип підзвітності — Це означає, що кожен співробітник повинен чітко розуміти свою роль та обов'язки, а керівники повинні подавати приклад та дотримуватися відповідних норм.

4. Принцип ціннісної орієнтації — діяльність організації повинна базуватися на таких цінностях, як довіра, чесність, повага та інновації, які слід не лише пропагувати, а й систематично впроваджувати.

5. Принцип командної взаємодії — сприяння атмосфері співпраці та підтримки є основоположним для побудови сильної корпоративної культури.

6. Принцип гнучкості та адаптивності — організації повинні мати можливість адаптувати свою культуру до змін у зовнішньому середовищі, технологічних тенденцій та внутрішніх викликів.

7. Принцип безперервного професійного розвитку — комплексна система навчання, наставництва та кар'єрного розвитку створює передумови для стабільного розвитку співробітників.

8. Принцип етичної та соціальної відповідальності — організації повинні дотримуватися етичних кодексів поведінки, екологічних та соціальних стандартів для підвищення довіри співробітників та зовнішніх зацікавлених сторін до бренду.

Очевидно, що покращення організаційної культури не є самотійним елементом, а комплексним фактором, який може підвищити ефективність реформи системи управління персоналом, зробивши її більш гнучкою, ефективною та орієнтованою на людей. [46]

У таблиці 3.2 наведено основні напрямки покращення організаційної культури та їх зв'язок з ефективністю корпоративного управління персоналом.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок напрямів удосконалення організаційної культури та їх впливу на ефективність управління персоналом

Напрямок удосконалення організаційної культури	Очікувані результати в системі управління персоналом
Сформууйте чітку систему цінностей	Підвищити ідентичність організації та підвищити лояльність співробітників.
Розвиток внутрішньої комунікації	Підвищити обізнаність, зменшити конфлікти та покращити взаємодію в команді.
Заохочуйте командну роботу та горизонтальне управління	Підвищте залученість, ініціативність та гнучкість співробітників.
Впровадження системи корпоративного навчання	Розвиток професійних навичок для пришвидшення адаптації нових співробітників
Управління конфліктами та стресами	Покращення психологічного комфорту та зменшення плинності кадрів.
Інтеграція соціальної відповідальності	Сформуувати позитивний імідж роботодавця та підвищити ентузіазм до участі у спільних проектах.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

У цій таблиці показано, як кожна із запропонованих сфер може сприяти покращенню ключових аспектів роботи з персоналом, зокрема, в мотивації, комунікації, розвитку кар'єри та зменшенні плинності кадрів.

Таким чином, організаційна культура є одним з інструментів підвищення ефективності управління змінами в системах управління персоналом та досягнення корпоративних стратегічних цілей.

Побудова організаційної культури вимагає системного підходу, ефективних змін, активної участі керівництва, постійного вдосконалення внутрішньої комунікації та зосередження на спільних цінностях усіх членів організації. Оскільки в умовах швидкозмінного бізнес-середовища сильна корпоративна культура є важливою для сталого розвитку та підтримки конкурентоспроможності.

Щоб створити організаційну культуру, яка допомагає компанії підвищити свою стійкість та долати виклики, спочатку необхідно визначити очікувану поведінку працівників. Потім необхідно проаналізувати, чи може компанія мотивувати працівників розвивати таку поведінку. [49]

Підсумовуючи, можна зробити такі висновки:

- війна не є приводом для зупинки чи уповільнення;
- найбільшими викликами в управлінні персоналом у воєнний час є безпека працівників, підтримка продуктивності команди та забезпечення безперервності робочого процесу;
- найактуальнішими пріоритетами у сфері людських ресурсів для підприємств є управління робочим навантаженням, надання підтримки та допомоги співробітникам у режимі реального часу, створення ефективних механізмів комунікації та переосмислення корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідження показують, що організаційна культура є одним із ключових факторів, що визначають, чи зможе організація адаптуватися до кризових умов та підтримувати ефективність у умовах високої невизначеності.

Культура не лише являє собою набір цінностей та норм поведінки, але й служить внутрішнім механізмом координації, що забезпечує згуртованість команди, довіру та мотивацію рухатися до спільних цілей.

Організаційна культура має значний вплив на успіх організації, оскільки допомагає формувати певні моделі поведінки співробітників. Організаційна культура заохочує співробітників бути більш інноваційними та креативними, тим самим мотивуючи їх створювати цінність для компанії з найкращою ефективністю. [57]

Напрямки майбутніх досліджень багатогранні. По-перше, кількісну оцінку взаємозв'язку між типом організаційної культури та рівнем корпоративної адаптивності можна провести на основі анкетування та аналізу моделей. По-друге, необхідні поглиблені дослідження впливу цифрової трансформації на еволюцію корпоративних цінностей та моделей лідерства. По-третє, рекомендується порівняльний аналіз культурної трансформації в різних секторах економіки (промисловість, сфера послуг, освіта, ІТ тощо), щоб визначити найефективніші практики побудови адаптивної культури.

Тому сучасна організаційна культура терміново потребує значних змін та вдосконалень. Звичайно, фізичне та психічне здоров'я співробітників також стикається з багатьма загрозами, такими як соціальні бар'єри, апатія через невизначеність щодо майбутнього, зниження мотивації та продуктивності тощо.

Тобто для керівників вітчизняних підприємств впровадження ефективних та якісних змін і прийняття унікальних і реалістичних рішень є вирішальними. Ці рішення допоможуть компанії досягти швидкого успіху, зберегти робочі місця співробітників та побудувати більш ефективну, стійку та адаптивну організаційну культуру в майбутньому.

Висновок до розділу 3

Для створення, розвитку та вдосконалення високорівневої організаційної культури основною вимогою є не лише матеріальні та фінансові ресурси; радше, все починається з трансформації мислення всіх співробітників, особливо керівництва. Таке лідерство є вирішальним, оскільки воно ініціює усвідомлення важливості змін та шлях до побудови успішної організації.

Отже, організаційна культура, імідж та інноваційна стратегія разом утворюють тріадну модель стратегічної стабільності підприємства.

Безперешкодна інтеграція цих елементів є важливою для забезпечення сталого розвитку, сприяння лояльності співробітників, розвитку довіри партнерів та оснащення організації для подолання будь-яких зовнішніх викликів. Отже, створення стійкої, адаптивної та інноваційно-орієнтованої культури слід розглядати як головний стратегічний пріоритет у сучасному менеджменті.

Тому для сучасного менеджера важливо володіти навичками, необхідними для оцінки поточного стану організації, розпізнавання проблем розвитку та впровадження оперативних управлінських рішень, спрямованих на реструктуризацію організації.

Підходи до управління людським капіталом були суттєво змінені війною. Цей акцент на підтримці окремих осіб ще більше підтверджує глобальний рух до людиноцентричної перспективи.

Вирішальною передумовою для ефективного впровадження змін у системі управління персоналом є точне формулювання місії, бачення та корпоративних цінностей, які виступають основою для працівників у їхній щоденній діяльності та стратегічному плануванні.

ВИСНОВКИ

Культура суспільства – це впливовий фактор, який розвивається, передається з покоління в покоління та має суттєву цінність.

Це поняття можна порівняти з культурою всередині організації, яка фундаментально спирається на людський фактор. Теоретичні основи концепції організаційної культури виникли з інших галузей дослідження та лише нещодавно були утверджені як окрема наукова перспектива.

Як фундаментальний аспект ширшої галузі управління, організаційна культура являє собою як наукову, так і практичну сферу. Головною метою всіх наукових дисциплін у цій галузі є підвищення загальної ефективності підприємства.

Отже, розвиток підприємства зазвичай залежить від організаційної культури. Ефективність управління залежить від ступеня використання різних елементів організаційної культури.

Існує кілька методів підвищення ефективності як організації, так і її команди. Один із таких підходів, хоча й складний, дає довгострокові переваги: цілеспрямоване культивування організаційної культури компанії. Розуміння культури компанії, переважаючого клімату та сприйняття співробітниками себе, організації та її майбутнього на ринку полегшує здатність передбачати ефективність, а також виявляти потенційні джерела успіху та невдачі.

Сучасне розуміння організаційної культури характеризується як динамічна структура, що охоплює спільні цінності, норми поведінки, переконання та символи, що формують особливий стиль роботи компанії. Ця культура визнається вирішальним інструментом для адаптації, управління персоналом та підвищення операційної ефективності, що впливає на поведінку співробітників.

Організаційна культура розвивається завдяки практичним підприємницьким зусиллям як реакція на виклики, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства.

Такі фактори, як характер роботи, характеристики керівника, стиль управління та нюанси психологічного клімату, серед іншого, впливають на організаційну культуру кожного підприємства.

Встановлення та впровадження організаційної культури в компанії – це складне завдання, яке часто може потребувати кількох років для повного розвитку.

Внутрішні мотивуючі сили, що спонукають працівників до ефективної залученості та підвищення продуктивності, складаються з елементів організаційної культури, цінностей та норм, засвоєних людиною. Організаційна культура функціонує як інтегрована система, що охоплює кілька підсистем, включаючи систему цілей, систему знань, систему комунікації, систему моральних цінностей та норм, систему організації, функціонування та розвитку культури, а також систему захисту культури.

Вплив організаційної культури на діяльність організації проявляється через виконання співробітниками прогнозів щодо розвитку конкретних ситуацій, що згодом впливає на оцінку та побудову їхніх моделей поведінки. Основним показником ефективності організаційної культури є те, наскільки добре вона узгоджується зі стратегіями розвитку бізнесу, висунутими керівництвом, та підтримує їх, а також її внесок у досягнення цілей компанії.

Отже, очевидно, що відповідальність за стан організаційної культури лежить на менеджерах усіх рівнів, особливо на вищому керівництві. Культура в організації, яка сприяє та підтримує інновації, є не просто корисною рисою сучасного бізнесу; вона радше являє собою стратегічно важливий актив, що забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Така культура інновацій створює внутрішню атмосферу, де генерування нових ідей, експериментування та впровадження змін стають фундаментальними компонентами робочого процесу. Це середовище дозволяє організації швидко вирішувати проблеми та використовувати можливості, що з'являються на ринку, тим самим перевершуючи конкурентів у їхній здатності до трансформації.

З початком військової агресії підприємства стикаються зі значними викликами у воєнний час, особливо щодо кадрових питань, зокрема відтоку кваліфікованих працівників. Це занепокоєння особливо актуальне для сучасних українських компаній, які повинні реагувати швидко, інноваційно та з почуттям соціальної відповідальності в умовах криз, воєнних дій та глобальних змін.

Культура, яка забезпечує підтримку співробітників у складні періоди, служить не лише етичним компасом, але й значним джерелом конкурентної переваги.

Покращення організаційної культури в періоди конфліктів вимагає переходу до методології, орієнтованої на людей, яка наголошує на психологічній підтримці, адаптивності, відкритому спілкуванні та патріотичних принципах.

Ключові напрямки діяльності охоплюють створення ініціатив у сфері психічного здоров'я, адаптацію до режиму віддаленої роботи та зміцнення довіри шляхом відвертих дискусій з керівництвом.

Культура в організації виникає в результаті постійної взаємодії між працівниками та роботодавцями, що формується їхніми особистими цінностями, переконаннями та підходами до встановлення прийнятних норм поведінки, а також розподілом ролей та розвитком методів та технік ефективної комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антуневич, В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини ІТ. – 2022.
2. Ареф'єва, О. В. Управління організаційною культурою та розвитком як основа стабільної діяльності підприємства. // Дніпровської політехніки. Економічний вісник. –2020. – С. 109-117
3. Ареф'єва, О., Ареф'єв, С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. // Економіка та суспільство. – 2023. – №52.
4. Баркова, К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». // Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. Харків. – 2020. – 256 с.
5. Башинська, І., Малиновська, Ю., Колінко, Н., Беялов, Т., Ярвіс, М., Ковальська, К., Саєнсус, М. Оцінка ефективності сталого лідерства інноваційної діяльності підприємств, зумовленої циркулярною економікою. // Стійкість. – 2024. – № 16(2). – 558с.
6. Безгін, К. С., Дороніна, О. А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. // Економіка і організація управління. – 2020. – № 4 (40). – С. 249-257.
7. Близнюк, Т., Шевченко, В., Федака, В. та Ціктор, В. Сталий розвиток та соціальна відповідальність людських ресурсів як глобальний репутаційний тренд для конкурентоспроможності. // Український журнал прикладної економіки та технологій. – 2024. – №9 (3). – С. 383-391.
8. Браєвська, А. І. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2021. – С. 1-7.
9. Воронько-Невіднича, Т. В. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. // Економічний вісник

Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2023. – С. 1-4.

11. Гайдученко, С. О. Організаційна культура. // Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. – 2020. – С. 5-68.

12. Гайдученко, С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / С. О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова. – 2020. – 75 с.

13. Гаррідо-Морено, А., Мартін-Рохас, Р., Гарсія-Моралес, В. Х. Ключова роль інновацій та організаційної стійкості у покращенні бізнес-ефективності: підхід із використанням змішаних методів. // Міжнародний журнал управління інформацією. – 2024. – 77с.

14. Гарізон, Ю. І., Харченко, Г. А. Формування організаційної культури в підприємстві. // Наука , дослідження, розробки. – 2021. – №39. – С. 12-15.

15. Геєць, В. М. Формування профілю стратегічно важливих видів промислової діяльності в Україні (погляд на перспективу). // Економіка України. – 2023. – № 9. – С. 3-29.

16. Греськів, О. Б. Роль організаційної культури у розвитку підприємств. // Наукові праці Дмитра Моторного Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2019. – № 1. – С. 231-237

17. Граціотова, Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2021. – № 2 (16). – С. 25-33

18. Джорджеску, І., Бочан, К. Г., Варзару, А. А., Ротя, К. К., Мангра, М. Г., Мангра, Г. І. Підвищення організаційної стійкості: трансформаційний вплив практик стратегічного управління людськими ресурсами та організаційної культури. // Сталий розвиток. – 2024. – № 16

19. Економіка фірми: підручник / за заг. ред. Л.Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк. – 2021

20. Євтушенко, Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. // Економічний простір. – 2020. – №164. – С. 86-90
21. Залознова, Ю. С., Трушкіна, Н. В., Ринкевич, Н. С. Удосконалення організаційноекономічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. // Економічний простір: зб. наук. пр. Дніпро: ПДАБА. – 2019. – № 149. – С. 133-154.
22. Замлинська, О. В., Власенко, Т. А., Степаненко, С. В., Трунов, І. Д. Перспективи та недоліки формування конкурентоспроможності України в умовах сталого розвитку. // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Том 7. – № 2. – С. 25-37.
23. Замковий, О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. – С. 62-68
24. Захарчин, Г. М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. // Інфраструктура ринку. – 2022. – № 66. – С. 105-109.
25. Зоська, Я. В., Кравченко, Н. Ю., Стадник, А. Г. «Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій». // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота». – 2022. – вип. 1(50). – С. 103-107.
26. Зубко, С. В., Карковська, В. Я. Організаційна культура та її важливість в секторі державного управління. // Бізнес Інформ. – 2022. – № 3. – С. 113-119.
27. Іванченко, Г. В. Вплив пандемії covid-19 на формування та розвиток корпоративної культури компанії. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – № 5. – Том 1. – С. 150-154
28. Іваненко, О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2024. – № 1(224). – С. 21-27.
29. Камара, Б. М., & Замлинський, В. Роль етики та ділової репутації, сформованої людським потенціалом, у досягненні конкурентоспроможності

підприємства. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – №334(5). – С. 499-506.

30. Коваленко, І. П. Формування організаційної культури підприємства : кваліфікаційна робота магістра : спеціальність 051 - Економіка : освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці" / І. П. Коваленко ; кер. роботи Т. В. Покотило. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – 2024. – 93 с.

32. Коваленко, Д. А. Запровадження організаційної культури в публічному управлінні : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Д. А. Коваленко ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв. – 2022. – 95 с.

33. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., Верескля, М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. // Вчені записки Університету «КРОК». – 2021. – Вип. 2 (62). – С. 92-99

34. Костинець, Ю. В. Стратегічні напрямки розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – № 6 (228). – С. 43-50.

35. Левківський, В. А. Удосконалення організаційної культури в органах публічної влади: кваліфікаційна (магістерська) робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»: 281 Публічне управління та адміністрування; наук. керівник А. Ф. Гацько. Харків. – 2023. – 86 с.

36. Левченко, О. Ю. Етика як складова організаційної культури публічної служби : кваліфікаційна робота магістра : 281 «Публічне управління та адміністрування» // Університет митної справи та фінансів. Дніпро. – 2024. – 85 с.

37. Лепейко, Т. І., Баркова, К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. // Інтелект XXI. – 2019. – № 3. – С. 66-73.

38. Лепейко, Т. І., Баркова, К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – №1. – С. 93-100.

39. Лизанець, А. Г. Стаття «Внутрішні комунікації в системі управління персоналом». // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». Львів. – 2022
40. Ліннікова, Т. П., Яроміч, С. А. Особливості організаційної культури органів публічної влади як специфічних видів організацій. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – С. 113-116.
41. Ліпич, Л. Г., Хілуха, О. А., Кушнір, М. А. Вибір у контексті стратегічного розвитку сучасного фірми. // Інтелект ХХІ. – 2020. – № 5. – С. 56-61.
42. Лобза, А.В., Карпук, Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. – 2023
43. Лозова, О. В., Кужель, Н. Л., Кужель, О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. // Журнал «Бізнес Інформ». – 2024. – №8.
44. Любов, Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2021. – № 3 (27). – С. 81-89
45. Мельник, А. О. Методичні аспекти оцінки організаційної культури // Матеріали Міжнародного наукового форуму «Новітня економіка – 2019»: у 2-х томах. Київ. – 2019. – Т. 2. – С. 155-159
46. Миронова, О., Мазоренко, О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. // Економіка та суспільство. – 2023. – №52.
47. Михайличенко, В., Довгальова, О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. // Галицький економічний вісник. – 2021. – №3(70). – С. 158-164.
48. Монастирський, Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ. – 2020. – 329 с.

49. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. Управління людським капіталом в умовах війни. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41
50. Насад, Н. В., Таш. Ф. Організаційно-економічний механізм діяльності підприємства. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – № 3-4. – С. 82-85
51. Ноняк, М. В., Крейдич, І. М., Гудзь, О. Є., Прокопенко, Н. С. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний посібник. – 2021. – 235 с.
52. Огородник, Г. Формування сучасної моделі організаційної культури в органах місцевого самоврядування: теоретичні і практичні аспекти. // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.- практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Тернопіль : ТНЕУ. – 2020. – Ч. 1. – С. 266-269.
53. Офіційний сайт ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА» <https://lagoda.com.ua>
54. Панчук, А., Малькова, К. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 34.
55. Пахомов, І. М. Формування організаційної культури та іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ. – 2021. – 133 с.
56. Пуліна, Т. В., Бібікова, Т. В., Бойченко, К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. // Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». – 2023. – С. 111-112
57. Пустовіт, В. О. Формування і зміцнення організаційної культури бізнес – організації : магістер. диплом. робота : 073, Менеджмент / Пустовіт Вікторія Олександрівна ; наук. керівник Прохорова Є. В. ; КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, Ф-т економіки та управління, Каф. менеджменту. – Київ. – 2025. – 96 с.

58. Ринкевич, Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. // Ефективна економіка. – 2020. – № 3.

59. Седергрєн, А., Хассєл, Х. Розбудова організаційної адаптивної спроможності в умовах кризи: уроки з тематичного дослідження державного сектору. // Міжнародний журнал зменшення ризику стихійних лих. – 2024. – 100с.

60. Семенєнко, О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. // Економіка і суспільство. – 2020. – № 22.

61. Скочилєс, С. М. Концептуальні засади організаційного механізму управлінської діяльності підприємства. // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 43. – С. 276-281

62. Суліма, Ю. В. Формування та розвиток організаційної культури підприємства. // Донецький національний університет імені Василя Стуса. – 2021. – С. 8-70.

63. Тєшева, Л. В., & Унгур'ян, К. Д. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. // Молодий вчений. – 2022. – № 10(110).

64. Трушкіна, Н. В., Ринкевич, Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2020. – № 3. – Ч. 2. – С. 14-21

65. Федотова, І. В., Бочарова, Н. А., Рахваль-Мюллер, Агнешка Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. – 2025. – №1(15). – С. 138-151.

[66. Фінансова звітність ПрАТ «Кондитерська фабрика «ЛАГОДА»
https://youcontrol.com.ua](https://youcontrol.com.ua)

67. Храпкіна, В. В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – №2 (224). – С. 27-34

68. Чернобай, Л. І., Широн, Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. // Ефективна економіка. – 2022. – № 11.
69. Чернух, Д. В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. // Економічний вісник Донбасу. – 2023. – Вип 2 (72). – С. 79-91
70. Шабатура, Т. С., Замлинська, О. В., Осик, С. В., & Селезньова, Г. О. Цифрові аспекти стратегічного управління як інструменту підвищення економічної ефективності діяльності компанії. // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2023. – № 3. – С. 71-79.
71. Шапка, І. В., & Яшкіна, Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. // Економічна синергія. – 2023. – № 3. – С. 38–54.
72. Шацька, З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10. – С. 100-105.
73. Шепеленко, С. М. Формування корпоративної культури підприємств та її вплив на процес інтелектуалізації. // Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». – 2024. – № 55. – С. 76-86
74. Шимановська-Діанич, Л. М., Лозова, О. В., Барибіна, Я. О., Шимановська, В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. // Вісник маріупольського державного університету. Серія: Економіка. – 2023. – Вип. 25. – С. 67-76.
75. Шолохова, К. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. Київ. // Науковий вісник УМО. Економіка та управління. – 2019. – Випуск 6.
76. Шутяк, І.А., Коцман, П.І. Значення корпоративної культури для організації. // Сучасна інженерія та технології. – 2023. – Вип 32. – Ч.3. – С. 85-92

77. Юськевич, А. І., Легкий, О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. – 2020. – Випуск 2(19). – С. 148-151
78. Canning, E.A., Murphy, M.C., Emerson, K.T., Chatman, J.A., Dweck, C.S., Kray, L.J. Cultures of genius at work: organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment Personal. // Soc. Psychol. Bull. – 2020. – № 46 (4). – P. 626-642
79. Kantabutra, S. Toward a sustainability organizational culture model. // Journal of Cleaner Production. – 2023. – Vol. 400.
80. Muqedi, O. J. A., Noor, K. M., & Sabri, S. A. The conceptual framework of human resource management practices effects on employee performance: A study among Palestinian Municipalities Employees. // International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Engineering, Technology & Management (IJMRSETM). – 2023. – №7(2). – P. 1-9.
81. Mikušová, M., Klabusayová, N., Meier, V. Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic // Evaluation and Program Planning. – 2023. – Vol. 97.
82. Sherifi, I., Kapitanets, S., & Kalra, A. Managing the reputational risk of an enterprise in the economic security system. // Economics and Finance. – 2023. – №11(3). – P. 88-100.
84. Zhuk, V. Scientific support for the policy of determining losses and damage to agricultural enterprises from the war. // In Development of the agricultural sector and rural areas in wartime and postwar reconstruction of Ukraine: materials of the international scientific and practical conference. Kyiv: NSC “IAE”. – 2023. – P. 16-21.