МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«Менеджмент бізнес-організацій»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «ФОРМУВАННЯ І ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувача Пустовіт Вікторії Олександрівни



Науковий керівник: к.е.н., доцент Прохорова Єлєна Вікторівна



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)



Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент бізнес-організацій**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Наталія ГОЛІОНКО

«___» _____ 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Михайло САГАЙДАК

«___»_____2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти
денної форми навчання

Пустовіт Вікторії

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **«Формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «22» червня 2023 р. № 861-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «АЛДЕН ВЕТ»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні і методичні основи управління організаційною культурою
Розділ 2	Діагностика діяльності клініки «АЛДЕН ВЕТ» та її організаційної культури
Розділ 3	Обґрунтування заходів щодо зміцнення організаційної культури клініки «АЛДЕН ВЕТ»

Об'єкт дослідження:	Управління організаційною культурою бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретичні засади і практичні рекомендації щодо формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	На основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління організаційною культурою обґрунтувати заходи щодо формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач має виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 Уточнити визначення поняття «організаційна культура» та його зміст. Визначити типи організаційної культури і інструменти її діагностики. Виявити основні методи управління організаційною культурою.

У розділі 2 Дати загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності. Виконати аналіз конкуренції на ринку ветеринарних послуг м. Києва, використовуючи структурний аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером, побудову карт стратегічних груп конкурентів. Визначити, яка організаційна культура у основних конкурентів. Детально проаналізувати існуючу організаційну культуру та методи управління організаційною культурою. Провести опитування персоналу за методикою Кемерона і Квінна, іншими методами.

У розділі 3 На основі проведеної діагностики визначити напрями удосконалення організаційної культури. Виконати економічне обґрунтування впровадження заходів щодо зміцнення організаційної культури. Розробити заходи щодо управління проєктом впровадження удосконалень в управлінні організаційною культурою.

Завдання підготував науковий керівник **Є.В. Прохорова**

«14» червня 2023 р.

Завдання одержав здобувач

«14» червня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 92 сторінки, 14 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань, додатки.

«ФОРМУВАННЯ І ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є управління організаційною культурою бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні рекомендації щодо формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – на основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління організаційною культурою обґрунтувати заходи щодо формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

1) Дослідити визначення поняття «організаційна культура» та його зміст;
2) розглянути типи організаційної культури і інструменти її діагностики;
3) вивчити основні методи управління організаційною культурою;
4) надати загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати основні фінансово-економічні результати діяльності;
5) детально проаналізувати існуючу організаційну культуру та методи управління організаційною культурою досліджуваного підприємства;
6) виконати аналіз конкуренції на ринку ветеринарних послуг м. Києва та проаналізувати організаційну культуру основних конкурентів;
7) запропонувати напрями удосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства;
8) виконати економічне обґрунтування впровадження заходів щодо зміцнення організаційної культури підприємства;

У магістерській роботі досліджено теоретичні основи та практичні підходи до управління організаційною культурою бізнес-організації. Зокрема, проаналізовано поняття «організаційна культура», її типи, інструменти діагностики та методи управління. Проведено детальний аналіз діяльності підприємства, його організаційної культури, методів управління та фінансово-економічних результатів, а також вивчено організаційну культуру основних конкурентів на ринку ветеринарних послуг м. Києва. На основі отриманих даних розроблено рекомендації щодо удосконалення організаційної культури підприємства та здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: Організаційна культура, управління організаційною культурою, бізнес-організація.

Відгук
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
факультету економіки та управління
Пустовіт Вікторії Олександрівни
на тему: «Формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації»

Актуальність теми роботи наведена у вступі і розкрита у другому розділі рукопису.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. У теоретичному розділі виконано ґрунтовне узагальнення першоджерел щодо визначення поняття «організаційна культура», проведено порівняння різних методів управління організаційною культурою. Діагностичний розділ роботи ґрунтується на аналізі проведеного автором опитування працівників клініки. Використано такі методи аналізу конкуренції в галузі, як структурний аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером і побудову карти стратегічних груп конкурентів. Третій розділ містить детальний план упровадження пропозицій щодо удосконалення організаційної культури клініки.

Наявність самостійних розробок автора. Автором проведено порівняльний аналіз діяльності основних конкурентів клініки в місті Києві на основі відзивів клієнтів. Проведено опитування працівників клініки щодо різних аспектів організаційної культури. Детально проаналізовано альтернативи удосконалення організаційної культури.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретичні узагальнення можуть бути в нагоді підприємствам різних галузей для кращого розуміння основ управління організаційною культурою. Практичні рекомендації щодо зміцнення організаційної культури клініки можуть бути використані як іншими клініками галузі, так і організаціями інших галузей.

Наявність недоліків. Економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення організаційної культури клініки має вірогіднісний характер, ґрунтується на досвіді покращень інших підприємств, що не обов'язково може мати підтвердження результатами діяльності аналізованої клініки.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту в ЕКА з оцінкою за зміст 48 балів.

Науковий керівник к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту Є.В. Прохорова

20.01.2025

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Пустовіт Вікторії Олександрівни
на тему: «ФОРМУВАННЯ І ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»

1. **Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення:** Тема дослідження є надзвичайно актуальною в умовах сучасного економічного середовища, де організаційна культура стала важливим чинником ефективності функціонування бізнес-організацій. У зв'язку з високим рівнем конкуренції та необхідністю адаптації до змін питання управління організаційною культурою набуває особливої значущості. Розробка цієї теми є доцільною, оскільки дає можливість визначити механізми поліпшення корпоративної культури на підприємствах різних галузей.
2. **Якість проведеного дослідження:** Автор обґрунтовано підходить до аналізу організаційної культури, чітко розкриває її теоретичні основи та практичні аспекти управління. Робота базується на актуальних наукових джерелах, використано широкий спектр літератури з управління організаційною культурою, що дозволяє зробити висновки, що відповідають сучасним вимогам управління в бізнес-середовищі.
3. **Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:**

Крім теоретичних висновків, робота містить ґрунтовний практичний аналіз організаційної культури досліджуваного підприємства, зокрема, аналіз типів організаційної культури, методів її управління та діагностики. Автор надає конкретні рекомендації для покращення ситуації в організації, що свідчить про практичну значимість роботи.

4. **Зауваження:** Хоча робота є виконаною на високому рівні, варто звернути увагу на необхідність більш детального опрацювання питання методів діагностики організаційної культури та конкретних інструментів для їх застосування в реальних умовах підприємства. Також деякі частини роботи потребують уточнень щодо співвідношення теоретичних аспектів з практичними результатами.
5. **Практична значимість висновків і рекомендацій:**

Практичні рекомендації, викладені в роботі, мають безпосереднє застосування в реальних умовах бізнес-організацій. Запропоновані напрями вдосконалення організаційної культури можуть бути використані для підвищення ефективності управління, зміцнення корпоративної ідентичності та поліпшення фінансових результатів підприємства. Оцінка конкуренції на ринку ветеринарних послуг та відповідні пропозиції щодо удосконалення організаційної культури можуть стати корисними для практиків у даній галузі. В цілому, робота є якісно виконаною, відповідає сучасним вимогам до магістерських досліджень і має вагомий науково-практичний потенціал.

Рецензент к.е.н., професор
кафедри бізнес-економіки і підприємництва
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана — Валентина ЛАВРЕНЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ 7
1.1. Поняття «організаційна культура» та його зміст 7
1.2.Типи організаційної культури та інструменти її діагностики 16
1.3. Методи управління організаційною культурою 26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЛІНІКИ «АЛДЕН ВЕТ» ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ 31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства 31
2.2. Діагностика організаційної культури та методи управління організаційною культурою підприємства 37
2.3. Особливості організаційної культури основних конкурентів 41
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «АЛДЕН ВЕТ» 51
3.1. Напрями удосконалення організаційної культури підприємства 51
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо зміцнення організаційної культури 55
3.3. Розробка заходів щодо управління проєктом упровадження удосконалень в управлінні організаційною культурою 59
ВИСНОВКИ 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успіхи чи невдачі ринкових перетворень в сучасній економіці України багато в чому залежать від людей, які здійснюють ці перетворення та керують цими процесами на окремо взятих підприємствах у різних сферах надання послуг, а саме – фахівці, керівники та менеджери нової генерації, які в сьогоднішніх непростих умовах здатні організувати та реалізувати різного роду послуги та вчасно підлаштовуватись під ті чи інші зміни ринку.

Часто успішну діяльність підприємств та організацій безпосередньо зв'язують з її організаційною культурою, адже важливий показник прибутковості та ефективності діяльності тієї чи іншої організації – здатність керівництва зацікавлювати та утримувати свої талановитих співробітників.

Наразі одним із провідних та вагомих факторів являється організаційна культура, яка здатна безпосередньо впливати на процеси, що відбуваються усередині організації, визначати стиль і спосіб її діяльності, а також впливати на особливості взаємодії співробітників.

В організаційній культурі концентруються найбільш ефективні, життєздатні та перевірені практикою моделі мислення, поведінки, прийняття рішень і взаємодії. Вони підтримуються як у процесі природного розвитку організації, так і завдяки свідомим зусиллям керівників і власників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До вивчення організаційної культури бізнес-організацій зверталось багато як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців та науковців.

Так, серед найбільш відомих теорій організаційної культури, створених іноземними дослідниками, варто виділити роботи Т. Дейла, К. Камерона, Р. Куїнна, С. Ханді, Г. Хофстеде, Е. Шейна, Д. Норта та ін.

Українські науковці Л. Карамушкою, А. Шевченком, Н. Супруном, Л. Хижняком також активно вивчали питання формування та розвитку організаційної культури, приділяючи цій темі значну увагу.

Однак питання організаційної культури для більшості вітчизняних бізнес-організацій є доволі проблемним, невирішеним й на практиці таким, якому не приділяється достатня увага через недостатню дослідженість та обґрунтованість питання організаційної культури з наукової точки зору як на рівні теоретичному, так і на практичному.

Мета дослідження – на основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління організаційною культурою обґрунтувати заходи щодо формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації.

Реалізація мети дослідження зумовлює вирішення таких основних **завдань:**

9) Дослідити визначення поняття «організаційна культура» та його зміст;

10) розглянути типи організаційної культури і інструменти її діагностики;

11) вивчити основні методи управління організаційною культурою;

12) надати загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати основні фінансово-економічні результати діяльності;

13) детально проаналізувати існуючу організаційну культуру та методи управління організаційною культурою досліджуваного підприємства;

14) виконати аналіз конкуренції на ринку ветеринарних послуг м. Києва та проаналізувати організаційну культуру основних конкурентів;

15) запропонувати напрями удосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства;

16) виконати економічне обґрунтування впровадження заходів щодо зміцнення організаційної культури підприємства;

17) розробити заходи щодо управління проєктом впровадження удосконалень в управління організаційною культурою підприємства.

Об’єкт дослідження – управління організаційною культурою бізнес-організації.

Предмет дослідження - теоретичні засади і практичні рекомендації щодо формування і зміцнення організаційної культури бізнес-організації.

У роботі було використано комплекс таких **методів дослідження**:

аналіз і синтез, узагальнення – для відбору необхідної теоретичної інформації та деталізації об'єкта дослідження шляхом розчленування його на окремі складові частини;

описовий метод – для опису теоретичних аспектів поняття організаційної культури, а також для ознайомлення із метою, завданнями та особливостями роботи підприємства;

метод економічного аналізу – що дозволив визначити стан розвитку підприємства та здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих напрямів зміцнення організаційної культури;

методи опитування та анкетування – для виявлення проблем у питанні організаційної культури досліджуваного підприємства.

База дослідження – ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» (м. Київ).

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні інформації про управління організаційною культурою бізнес-організації.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що у роботі висунуто ряд пропозицій й визначено основні напрямки формування та зміцнення організаційної культури, якими може скористатись керівництво мережі ветеринарних клінік ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», а також інших підприємств галузі.

Інформаційну базу дослідження складали наукові та інформаційні джерела з теми дослідження (підручники, статті, монографії, дисертації), інформаційні матеріали та фінансова звітність досліджуваного підприємства, дані офіційних сайтів.

Структура дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) та додатків.

Обсяг магістерського дослідження складає 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

1.1. Поняття «організаційна культура» та його зміст

В умовах сьогодення головними напрямами роботи щодо підвищення ефективності будь-якої комерційної діяльності організацій вважаються позитивні зміни відношення працівників до роботи, забезпечення її сучасними підходами до організації діяльності, творчою спрямованістю та заохоченням усіх працівників до роботи у ній. Реалізація цих напряків покликана створити ключові передумови для розвитку організаційної культури [29, с. 125].

Але, перш, ніж розглядати поняття «організаційна культура», доречним буде з'ясувати, що ж слід розуміти під поняттям «культура».

Культура (від лат. cultio – обробляти, вирощувати) – це багатогранне суспільне явище, яке відіграє ключову роль у житті людини. Вона охоплює працю, побут, дозвілля та стиль життя як індивідуума, так і суспільства в цілому. Менталітет і рівень культурного розвитку нерозривно пов'язані з усіма аспектами життєдіяльності. Під терміном «культура» зазвичай мають на увазі сукупність людських сил і здібностей, що реалізуються у життєвому процесі: знання, вміння, навички, інтелектуальний рівень, моральний і естетичний розвиток, світогляд, а також способи та форми взаємодії між людьми. [29, с. 126].

Отож, поняття «культура» є доволі багатогранним, адже це поняття може вживатись для позначення:

1. Набір матеріальних і нематеріальних цінностей, створених людством.
2. Галузь людської діяльності, що включає мистецтво, літературу та освітню діяльність.
3. Ступінь розвитку або відповідність певним стандартам, наприклад, мовна культура, культура поведінки, культура праці тощо.
4. обізнаності, вченості, вихованості [10, с. 7].

Культура ж на рівні організації покликана регулювати діяльність людей й має деякі особливості, які дозволяють відокремити її від суспільної культури. До таких характеристик можна віднести:

– коротший, порівняно з суспільною культурою, термін існування організаційної культури, що робить її більш динамічною (змінюються ключові елементи, такі як система цінностей, правила поведінки, традиції);

– організаційна культура формується в робочих колективах і регулює лише ті відносини, які виникають у процесі досягнення цілей організації та її працівників;

– засвоєння організаційної культури не починається з самого народження, оскільки на неї суттєво впливають культурні уявлення та звички працівників, які входять до складу колективу;

– характер діяльності організації значно впливає на формування її культури;

– невеликий розмір колективу, в якому формується організаційна культура, сприяє можливості ефективного управління нею, а також дозволяє чітко проявитися впливу лідера організації.

Відмітимо, що інтерес до питання організаційної поняття культури як важливого інструменту управління та ключового чинника підвищення ефективності й конкурентоспроможності організацій сформувалося в результаті розвитку нових підходів до менеджменту. Значним поштовхом до наукових досліджень у цій сфері стала управлінська криза в США, а також феноменальне економічне зростання Японії у повоєнний період, відоме як «японське диво». Західні дослідники й практики намагалися пояснити причини цього прориву, зосереджуючи увагу на різних аспектах, проте більшість сходилася на тому, що вирішальну роль відіграли культурні підходи до управління, які були характерні для японських компаній. Саме цей досвід спонукав світову наукову спільноту досліджувати бізнес-культуру, організаційні моделі та порівнювати японські практики з західними. [38].

Зазначимо, що основи теорії організаційної культури почали досліджуватись американськими науковцями у 70-х роках й розглядались ними з різних точок зору. Серед багатьох науковців можна виділити імена К. Гертца (праця «The Interpretation of Culture»), П. Тернер, С. Ганді, Т. Пітерс, А. Петтигру, Т. Діллл, Р. Вотермен, А. Кеннеді, Е. Шейна та ін.

Вже на початку 1980-х років науковці звернули увагу на важливість поняття «організаційна культура» як ключового елементу, що інтегрує системні та поведінкові особливості підприємства. У роботах таких дослідників, як Т. Пітерс, Р. Вотермен, Т. Діллл, А. Кеннеді та Е. Шейн, було показано, наскільки значущою є організаційна культура для успішної діяльності й розвитку компаній. Водночас у рамках системного підходу Т. Пітерс і Р. Вотермен, співробітники консалтингової компанії «Мак-Кінсі», опублікували книгу «В пошуках ефективного управління». Ця праця стала важливим етапом у вивченні організаційної культури, і багато дослідників вважають її початком широкого впровадження цього поняття в науку та практику управління. [6].

У постсоціалістичних країнах інтерес до вивчення організаційної культури виник лише наприкінці 1980-х – на початку 1990-х років, коли розпочалися перші спроби переходу до ринкової економіки. Однак навіть у період командно-адміністративної економіки значна увага приділялася моральному впливу на працівників. Це свідчило про усвідомлення важливості таких аспектів, як культура праці, моральний дух колективу та позитивний психологічний клімат у трудовому середовищі.

Хоча поняття «організаційна культура» в той час офіційно не використовувалося, економічна культура як на рівні держави, так і окремих підприємств охоплювала численні елементи. До них належали цінності, норми, символи та елементи іміджу, які формували моделі поведінки на виробництві та пропагували їх серед працівників. В умовах сьогодення важливою запорукою конкурентоспроможності є диференціація, а тому організаційні культури підприємств не тільки мають суттєві відмінності, але є унікальними.

Сучасний менеджмент активно розвиває ідею організаційної культури, розглядаючи її одночасно як наукову концепцію та дієвий інструмент управління. [20].

У науковій літературі поняття «організаційна культура» трактується по-різному, що свідчить про відсутність єдиного визначення. Одні дослідники розглядають її як складну систему ключових припущень, які беззаперечно приймаються та поділяються членами колективу. Інші ж визначають організаційну культуру як сукупність філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтирів, вірувань, очікувань і норм, що формують основи відносин і взаємодій як всередині організації, так і з її зовнішнім середовищем. [29, с. 126].

Е. Шейн визначає організаційну культуру як набір переконань, цінностей, символів і припущень, що сприяють співробітникам у вирішенні різних завдань і подоланні проблем. [33, с. 6].

Л.М. Карамушка визначає організаційну культуру як соціальне явище, що включає ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які є загальноприйнятими в організації та забезпечують ефективність її діяльності [17, с. 7].

Гайдученко С.О. розглядає організаційну культуру як соціальне явище, що виникає в будь-якій організації та є системою цінностей, переконань, норм, ролей і правил, які визначають діяльність організації (підприємства) та формують взаємини і зв'язки між працівниками та підрозділами [10, с. 8]. Також поняття «організаційна культура» у підручнику авторів Свидрука І.І., Миронова Ю.Б., Кундицького О.О. «Теорія організації» подається як «сукупність найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» [29, с. 127].

Слід зазначити, що в рамках теорії менеджменту поняття «організаційна культура» часто ототожнюється з терміном «корпоративна культура» і розглядається як важливий стратегічний інструмент. Вона допомагає узгоджувати роботу всіх підрозділів і співробітників для досягнення спільних

цілей, стимулює ініціативність персоналу, сприяє їхній лояльності до компанії та полегшує взаємодію в колективі.

Основною метою організаційної культури є створення сприятливого психологічного середовища, яке об’єднує працівників у єдину команду з загальними етичними, моральними та культурними цінностями. Формування організаційної культури всередині підприємства відбувається через внутрішні міжособистісні та ділові комунікації, спрямовані на досягнення мети окремого проекту чи загального успіху підприємства. У процесі такої взаємодії формуються корпоративні цінності, поведінкові норми, способи співпраці тощо. Таким чином, спільна діяльність та ефективна комунікація працівників для досягнення спільних цілей є ключовими чинниками становлення внутрішньої організаційної культури підприємства

Формування міцних комунікативних та ментальних зв’язків серед працівників підприємства відіграє ключову роль у зміцненні організаційної культури. Ці зв’язки забезпечують ефективну взаємодію між членами колективу, сприяють обміну інформацією та формують довіру, що створює антикризовий потенціал. Такий потенціал дозволяє підприємству залишатися стабільним і функціонувати навіть у складних умовах. Наприклад, лояльність працівників, їх готовність долати труднощі разом із організацією, забезпечує додаткову підтримку у кризових ситуаціях. У стабільних умовах ці зв’язки сприяють розвитку підприємства, зокрема завдяки тому, що співробітники активно пропонують нові ідеї, оптимізують процеси та впроваджують інновації.

Спонтанне та цілеспрямоване формування організаційної культури

Організаційна культура може формуватися двома шляхами:

Спонтанно – під впливом зовнішніх обставин, які не завжди можна передбачити чи контролювати. Наприклад, економічна криза, соціальні зміни або технологічні прориви. Надмірний вплив таких факторів може знижувати керованість культурою, а отже, і ефективність роботи підприємства.

Цілеспрямовано – через системні зусилля керівництва. Це може бути розробка корпоративних цінностей, стратегій навчання та розвитку персоналу, або створення внутрішніх традицій і ритуалів, що підтримують єдність команди.

Чинники впливу на організаційну культуру

Всі фактори, що впливають на організаційну культуру, поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні чинники:

- Культурний контекст: етнічна і національна культура (традиції, вірування, система освіти, економічні та політичні основи).
- Зміни у зовнішньому середовищі: впровадження інновацій у виробництві, маркетингу чи організації бізнес-процесів.
- Регуляторні зміни: нові закони, правила ведення бізнесу чи економічні реформи.

Внутрішні чинники:

- Етапи розвитку підприємства: традиції, корпоративні історії, ритуали, які підтримують єдність колективу.
- Цілі підприємства: поточні та довгострокові завдання, що формують пріоритети.
- Технологічна база: рівень технічного оснащення та способи його використання.
- Система управління персоналом: підхід до винагород і дисципліни, структура обов’язків, а також характер горизонтальних і вертикальних комунікацій між працівниками.

Таким чином, організаційна культура – це складний механізм, що формується під впливом різноманітних факторів, які слід враховувати для її ефективного управління.

Формування якісної організаційної культури неможливе без врахування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Аналіз цих факторів дає змогу забезпечити ефективну організаційну структуру, яка сприятиме досягненню цілей підприємства. Водночас недостатня увага до цих аспектів може негативно

вплинути на систему управління підприємством, знизивши її ефективність [11, с. 11].

Організаційна культура підприємства включає три основні рівні, кожен з яких має свої унікальні характеристики:

1. Зовнішні прояви культури

Це елементи, які одразу помітні клієнтам, партнерам і широкій громадськості. Вони створюють перше враження про організацію і формують її зовнішній імідж. До таких елементів належать:

- фірмовий стиль (логотип, корпоративні кольори, дизайн продукції);
- манера спілкування з клієнтами та партнерами;
- слогани та гасла;
- дрес-код;
- оздоблення офісів;
- офіційні церемонії та корпоративні заходи.
- Внутрішня частина культури

Цей рівень включає правила та норми поведінки, що регулюють взаємовідносини між працівниками, ставлення до клієнтів і партнерів.

Основним документом, який регулює внутрішню культуру, є Корпоративний кодекс, де прописані етичні стандарти та принципи взаємодії. Ці норми сприяють формуванню взаємної довіри в колективі, забезпечуючи стабільну та прозору роботу організації.

2. Глибинний рівень культури

Це основа мотиваційної системи організації, яка визначає цінності та переконання працівників. Цей рівень спрямований на довгострокову перспективу та відіграє ключову роль у формуванні організаційної ідентичності. Він забезпечує:

- передачу культурних цінностей і норм новим поколінням працівників;
- формування корпоративного духу через традиції, звичаї, мову (сленг), ритуали;

- методи інтеграції нових співробітників у колектив.

Кожна організація має унікальні особливості культури, які є продуктом її історичного розвитку. Ці риси допомагають виділити організацію серед інших і визначають її індивідуальність. Серед таких характеристик можна виділити:

- корпоративні традиції (святкування, ритуали);
- специфічна мова чи сленг, прийнятий у колективі;
- унікальні гасла чи девізи;
- система звичаїв, яка полегшує адаптацію нових працівників та сприяє інтеграції в корпоративне середовище.

Отже, організаційна культура являє собою багатошарову структуру, що охоплює зовнішні, внутрішні та глибинні компоненти. Вона не тільки створює імідж організації, але й підтримує стабільність та мотивує працівників. Компетентне управління цим аспектом підсилює конкурентні переваги компанії та сприяє її тривалому успіху.

Організаційна культура формується через багаторазову взаємодію співробітників, у процесі якої поєднуються їхні індивідуальні цінності, переконання, виробляються норми поведінки, розподіляються ролі, а також створюються ефективні методи комунікації. З одного боку, вона є результатом людських відносин між працівниками, об’єднаними спільною метою, а з іншого – виступає своєрідним регулятором, що спрямовує та коригує їхню поведінку відповідно до загальноприйнятих норм і цінностей. [10, с. 8].

Організаційна культура формує систему переконань і ідей, що стосуються управління організацією, її стратегічного розвитку, методів досягнення цілей, а також принципів ділової етики. Це включає моральні норми, правила та стандарти поведінки як усередині організації, так і у взаємодії з партнерами, клієнтами та суспільством.

Вона відображається в місії та цілях організації, впливаючи на ставлення співробітників до компанії і на те, як компанія ставиться до персоналу (умови праці, соціальні гарантії тощо). Крім того, організаційна культура визначає

принципи роботи співробітників, загальну діяльність організації та її взаємини із зовнішнім середовищем, зокрема з партнерами, клієнтами та суспільством.

Структура організаційної культури представлена кількома рівнями: перший рівень — культура окремого працівника, другий — культура структурних підрозділів, а третій — загальна культура організації. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія організаційної культури

Джерело: Розроблено автором на основі [10]

Доцільно також виділити такі функції організаційної культури:

- Створення, накопичення, передача та збереження цінностей організації.
- Формування єдиного знаннявого простору організації.
- Встановлення та розвиток внутрішніх комунікацій і зв’язків на всіх рівнях організації.
- Розбудова системи зовнішніх комунікацій і взаємодії організації із зовнішнім середовищем.
- Визначення стратегічних цілей організації.

Формування культури трудових, виробничих та інших матеріальних процесів у межах організації. [10, с. 8].Цілеспрямований управлінський вплив на організаційну культуру підприємства може призвести до трьох можливих сценаріїв розвитку:

1. Зміни в культурі без змін у поведінці.

У цьому випадку окремі ціннісні орієнтири працівників щодо підприємства зазнають змін, проте їхня загальна поведінка залишається незмінною.

2. Зміни в поведінці без змін у культурі.

Така ситуація виникає, коли невелика група працівників прагне змінити окремі елементи організаційної культури. Це проявляється у частковій трансформації їхньої поведінки та спробах залучити до цих змін інших колег.

3. Зміни як у поведінці, так і в культурі.

Такий варіант можливий, коли весь колектив орієнтований на розвиток і вдосконалення, об’єднуючи свої зусилля для досягнення цих цілей [7, с. 250].

Організаційна культура – це комплекс усталених методів і правил, що формувалися протягом історії діяльності організації. Вони визначають, як організація адаптується до зовнішніх умов і будує внутрішні відносини між працівниками. Вона відображає політику та ідеологію функціонування організації, систему її цінностей, критерії мотивації, підходи до розподілу влади, а також норми соціальної поведінки.

Елементи організаційної культури слугують орієнтиром для:

- прийняття управлінських рішень;
- організації контролю за поведінкою і взаєминами працівників;
- оцінювання виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

Таким чином, організаційна культура є фундаментом, що спрямовує діяльність організації, визначає її цінності та принципи взаємодії як усередині колективу, так і з зовнішнім середовищем.

1.2. Типи організаційної культури та інструменти її діагностики

Явище організаційної культури спостерігається у кожній організації, компанії чи підприємстві, проте вона має свої унікальні риси в кожному окремому випадку. Усі типології організаційної культури визначають певні ідеальні типи, які відображають основні тенденції в роботі різних організацій. Проте в реальності такі типи в їхньому «чистому вигляді» трапляються досить рідко.

Для оцінки рівня розвитку організаційної культури доцільно застосовувати типологічний аналіз. Цей аналіз може базуватися на різних критеріях, що своєю чергою формує різні класифікації організаційної культури. Далі буде розглянуто деякі підходи до класифікації. Зокрема, однією з найвідоміших є типологія Д. Коула, яка виокремлює чотири типи організаційної культури: бюрократична, органічна, підприємницька та партиципативна. Характеристики кожного з цих типів представлені у таблиці. [22, с. 53].

Таблиця 1.1 – Типи організаційної культури за Д. Коулом

Типи організаційних культур	Органічна	Підприємницька	Бюрократична	Партиципативна
Організація спрямовується	згодою із загальною ідеєю	вільною ініціативою	сильним керівництвом	всебічними обговореннями
Проблеми розв'язуються на основі	вихідної згоди із цілями й завданнями	індивідуальної творчості	ясного й зосередженого продумування	відкритої взаємодії
Лідерство грунтується на	поділюваних поглядах про напрямок загального руху	наявності авторитету й визнання	владі й положенні	сприянні контактам й співробітництву
Із хронічними проблемами справляються за допомогою	ненадання їм значення й відмовою від обговорення	пошуку нових творчих підходів	зміцненням керівництва й дотриманням правил	більш напруженою дискусією й виробленням способів вирішення
Повсякденна робота	здійснюється при мінімальному втручанні	виконується й видозмінюється кожним по-своєму	залежить від незмінності курсу й активності керівництва	постійно перевіряється для більшої досконалості
Комунікації (спілкування)	обмежені й несуттєві	змінюються залежно від інтенсивності, непередбачувані	формальні й підкоряються правилам	відкриті й насичені

Джерело: [22, с. 53]

Отож, органічний тип організаційної культури базується на чіткій ієрархічній структурі, де кожен працівник має визначені функції та зони відповідальності, які повинні виконуватись. Головний акцент робиться на спільних інтересах організації, тоді як особисті бажання та інтереси враховуються лише за умови їхньої відповідності цілям організації.

Підприємницький тип організаційної культури передбачає свободу ініціатив працівників, які мають можливість приймати творчі та нестандартні рішення, а також нести відповідальність за їхні результати. У центрі уваги цього типу є особистість працівника, а не організація. Задовольняючи потреби своїх співробітників, організація отримує мотивованих людей, які реалізують свій потенціал у межах компанії, тим самим сприяючи її успіху та прибутковості.

Бюрократичний тип організаційної культури. Діяльність у межах цієї культури організовується та контролюється сильним керівництвом. Функції та ролі працівників визначаються їхніми формальними посадами, офіційним статусом і положенням у структурі організації. У такій системі важко адаптуватись творчим особистостям, які звикли працювати над вирішенням проблем самостійно та виконувати завдання нестандартного характеру.

Партиципативний тип організаційної культури.Цей тип організаційної культури базується на принципах взаємодії, співпраці та командної роботи. Основна увага приділяється колективному обговоренню проблемних питань для спільного пошуку рішень. Роль керівництва полягає у координації та сприянні ефективній груповій взаємодії працівників організації [22, с. 55-56].

Ще однією відомою класифікацією є модель організаційної культури, запропонована Т.Є. Дейлом та А.А. Кенеді. Вони визначили чотири основні типи корпоративної культури, враховуючи два ключові параметри: рівень ризику та швидкість отримання зворотного зв’язку. На основі комбінації цих характеристик дослідники виокремили такі типи організаційної культури:

1. Культура високого ризику та швидкого зворотного зв’язку Цей тип культури характерний для середовища, де рішення приймаються

швидко, а ризик є значним. Працівники отримують зворотний зв'язок миттєво, незалежно від результатів їхніх дій. До таких організацій належать, наприклад, індустрія розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг, реклама.

2. Культура низького ризику та швидкого зворотного зв'язку Організації цього типу орієнтовані на клієнтів, їхні потреби та задоволення запитів. Успіх визначається здатністю швидко адаптуватися до побажань клієнтів. У таких організаціях важливим є командний підхід, а не індивідуальна ініціатива. Прикладами є роздрібна торгівля, оптова торгівля споживчими товарами, страхові компанії, приватні медичні заклади.

3. Культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку Цей тип організаційної культури пов'язаний із високими інвестиціями та значним ризиком, але процес отримання результатів і ухвалення рішень є тривалим. Основна увага зосереджена на довгостроковій перспективі. Така культура характерна для нафтових компаній, виробників промислових товарів, авіаційних компаній, комунальних служб.

4. Культура низького ризику та повільного зворотного зв'язку У таких організаціях увага приділяється деталям, технічній досконалості та мінімізації ризиків. Повільний зворотний зв'язок змушує співробітників більше зосереджуватись на тому, як вони виконують завдання, ніж на кінцевому результаті. Прикладами є банківська справа, фінансові послуги, державні установи [10, с. 56-57].

Р. Акофф розробив класифікацію, що базується на рівні залучення працівників до визначення цілей і способів їх досягнення. Він виділив чотири основні типи організаційної культури:

1. Корпоративний тип

Цей тип характеризується низьким рівнем залучення працівників як до постановки цілей, так і до вибору засобів їх досягнення. У таких організаціях панує автократичний стиль управління, типовий для централізованих структур.

2. Консультативний тип

Працівники активно залучаються до визначення цілей, але мають обмежений вплив на вибір засобів їх реалізації. Стосунки між керівництвом і персоналом нагадують формат «доктор-пацієнт», що характерно для закладів освіти, соціальних і лікувальних установ.

3. «Партизанський» тип

У цьому типі працівники не беруть участі у визначенні цілей, але мають велику свободу у виборі засобів їх досягнення. Основним принципом є автономія, притаманна творчим спілкам, кооперативам та клубам.

4. Підприємницький тип

Цей тип передбачає високий рівень залучення працівників як до постановки цілей, так і до вибору способів їх досягнення. Відносини в таких організаціях побудовані на демократичних принципах і орієнтовані на результат [10, с. 57]. У даному дослідженні ми розглянули лише найвідоміші типології організаційної культури, хоча існує багато інших підходів і класифікацій, що розкривають різні аспекти цього явища.

Таблиця 1.2 підсумовує різні типи організаційної культури.

Що ж до питання діагностики організаційної культури, то можна сказати, що діагностика організаційної культури в загальному розумінні можна описати як комплексну систему взаємопов’язаних теоретичних і практичних підходів, методологічних, методичних та організаційно-технічних заходів. Її основна мета – отримання точних даних про стан організаційної культури, які дозволяють здобути нові знання для розв'язання конкретних завдань і забезпечують можливість їх подальшого практичного застосування. [18, с. 5-6].

Проаналізувавши наукові літературні джерела, ми можемо виділити ряд методик (їх насправді також є досить багато), які можуть бути використані задля дослідження та діагностики типів організаційної культури та показників й чинників її розвитку.

Таблиця 1.2 – Типи організаційної культури та їх характеристика

Тип культури	Напрямок організації	Основний підхід до вирішення проблем	Лідерство
Органічна	Згода з загальною ідеєю	Згода з цілями	Спільне бачення напрямку
Підприємницька	Вільна ініціатива	Індивідуальна творчість	Авторитет і визнання
Бюрократична	Сильне керівництво	Чітке продумування	Влада і положення
Партиципативна	Всебічні обговорення	Відкрита взаємодія	Сприяння співпраці
Високий ризик, швидкий зворотний зв'язок	Постійний ризик	Швидкий зворотний зв'язок, незалежно від результату	Індивідуалісти, що ризикують
Низький ризик, швидкий зворотний зв'язок	Орієнтація на обслуговування клієнта	Швидкий зворотний зв'язок, фокус на клієнті	Робота в команді
Високий ризик, повільний зворотний зв'язок	Високі інвестиції, довгострокове планування	Повільний зворотний зв'язок	Довгострокове планування
Низький ризик, повільний зворотний зв'язок	Фокус на технічній досконалості	Повільний зворотний зв'язок, увага до деталей	Увага до деталей
Корпоративна	Низька участь співробітників у цілях	Автократія у прийнятті рішень	Централізована влада
Консультативна	Висока участь у встановленні цілей	Відносини «доктор-пацієнт»	Низька участь у виборі методів
Партизанська	Автономія у виборі методів	Висока участь у вирішенні проблем	Висока участь у виборі методів
Підприємницька (демократична)	Демократія у цілях і методах	Рішення за цілями і результатами	Демократичне управління

Джерело: сформовано автором

До дослідження та діагностики організаційної культури підходять переважно двома способами: ідеографічним та формалізованим. Ідеографічний підхід, також відомий як «розуміючий» або «інтерпретативний», базується на застосуванні якісних методів. Натомість формалізований підхід зосереджується на кількісному аналізі, використовуючи стандартизовані опитувальники.

Якісні методи діагностики включають аналіз документів, методи включеного спостереження, а також глибинні інтерв'ю. Вони дозволяють досліджувати різні аспекти організаційної культури, такі як існуючі правила, традиції, ритуали та церемонії, характерні для конкретної організації. Також ці методи допомагають зрозуміти специфіку функціонування організації та сформовані управлінські практики.Так, до прикладу, західний дослідник Е.

Шейн вважав, що саме глибинне інтерв’ю є тим методом, що здатне всебічно допомогти дослідити організаційну культуру будь-якої організації. Зокрема, методика «клінічного дослідження» Е. Шейна передбачає, що працівники самі є ініціаторами досліджень і надають необхідні для дослідження дані, вважаючи, що це допоможе їм у роботі. Такий аналіз займає порівняно тривалий час і супроводжується постійним перебуванням дослідника всередині компанії [20].

Для вивчення організаційної культури під час інтерв'ю з працівниками можна використовувати такі запитання:

Які принципи управління є основою діяльності вашої організації, і як вони проявляються в її роботі?

Чи існують у вашій організації специфічні терміни, поняття або слова, зрозумілі лише її працівникам?

Які типи людей мають найбільші шанси на швидке кар’єрне зростання у вашій компанії?

Яких правил і традицій дотримуються співробітники у професійній діяльності та поза роботою?

Які важливі події відзначаються у вашій організації?

Які зміни у роботі або ставленні до виконання завдань ви хотіли б бачити в організації?

Серед формалізованих, тобто кількісних, методів дослідження організаційної культури виділяють анкетування, соціометрію та тестування. Основною перевагою цих методів є можливість порівняння отриманих результатів між різними організаціями.

На нашу думку, існуючі тестові методики можна поділити на три групи:

1) методики з визначення типу організаційної культури організації;

2) методики з визначення параметрів організаційної культури організації;

3) методики з визначення рівня організаційної культури організації (табл.1.3).

Таблиця 1.3-Методики вивчення організаційної культури за групами

Тип організаційної культури	Параметри організаційної культури	Рівень організаційної культури
Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) К. Камерона та Р. Куїна	Методика дослідження організаційної культури С. Гласер і С. Заманоу	Методика «Оцінка рівня організаційної культури» І.А. Ладанова
Методика «Огляд організаційної культури» Р. Кука та Дж. Лаффертi	Методика Ван де Поста і де Конінг	
Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Ханді	Методика «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д. Боллінже	

Джерело: [20].

Отож, нижче розглянемо деякі з вище вказаних методик вивчення організаційної культури.

Так, для визначення типу організаційної культури тієї чи іншої організації можна використати методику К. Камерона та Р. Куїнна «Інструмент оцінки організаційної культури» або *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).*

Інструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) слугує для виявлення поточної організаційної культури та визначення бажаної з точки зору працівників. Цей інструмент реалізується у формі опитувальника, який охоплює такі аспекти: загальну характеристику організації, стиль лідерства, підходи до управління персоналом, ключові зв'язуючі елементи, стратегічні цілі та критерії успіху організації [23, с. 76].

Методика базується на двох вимірах організаційної культури. Перший вимір розрізняє критерії ефективності, орієнтовані на гнучкість, адаптивність і динамічність, від критеріїв, що наголошують на стабільності, порядку та контролі. Другий вимір відділяє внутрішню орієнтацію, інтеграцію і згуртованість від зовнішньої орієнтації, диференціації та конкуренції.

На основі цих вимірів автори визначили чотири основні типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну (рис. 1.2) [16]. OCAI дозволяє оцінити, наскільки організаційна культура відповідає місії та цілям організації. Цей інструмент може бути особливо корисним під час

переосмислення цінностей організації, визначення ключових елементів для змін, а також при порівнянні культур різних підрозділів з культурою організації в цілому.

Основним недоліком методики є її універсальність, що обмежує можливість глибокого аналізу причин певної поведінки працівників, фокусуючись переважно на її симптомах. [16].

	Кланова	Адхократична
Тип лідера	Вихователь, Батько, Помічник	Новатор, Підприємець, Промоутер
Критерії ефективності	Згуртованість, Моральний клімат, Підтримка довгострокових відносин	Результати на передових рубежах, Інновації
Теорія маркетингу	Участь у вирішенні спільної справи	Новаторство та освоєння нових ресурсів

	Ієрархічна	Ринкова
Тип лідера	Координатор, Наставник, Організатор	Жорсткий начальник, Конкурент
Критерії ефективності	Визначення регламентів, Порядок і контроль, Ефективність	Досягнення мети, Конкуренція, Співробітники
Теорія маркетингу	Контроль та зміна регламентів	Конкуренція сприяє продуктивності

Рис. 1.2. Типи організаційної культури згідно методики К. Камерона та Р. Куїнна [16]

Ще однією методикою, що направлена на визначення типу організаційної культури є методика «Огляд організаційної культури» Р. Кука і Дж. Лафферті або *OCI (Organizational culture inventor).*

Ця методика дозволяє провести оцінку організаційною культури за такими дванадцятьма стилями: людинолюбним; дружнім; схвальним; ввічливим; залежним; таким, що ухиляється; протилежним; силовим; конкуруючим; вимогливим; успішним; самоактуалізаційним [26, с. 76].

Зазначені вище групи відповідають трьом типам організаційної культури:

Конструктивна – характеризується прагненням людей до взаємодії та пошуку компромісів у вирішенні будь-яких питань.

Пасивно-захисна – відображає переконання працівників у необхідності діяти обережно, уникаючи ситуацій, що можуть загрожувати їхній безпеці.

Агресивно-захисна – проявляється у боротьбі працівників за збереження свого статусу та безпеки [33].

Для визначення параметрів організаційної культури може використовуватися методика, розроблена американськими вченими С. Гласером і С. Заманоу. Вона базується на аналізі шести ключових параметрів:

Командна робота – оцінюється рівень злагодженості взаємодії між працівниками та керівництвом.

Мораль – вивчається, що саме мотивує працівників до продуктивної діяльності.

Інформаційні потоки – аналізується, наскільки працівники мають повну інформацію для прийняття рішень.

Участь в управлінні – визначається, як працівники впливають на функціонування організації.

Контроль – досліджується роль керівника: чи він лише контролер, чи також наставник і помічник.

Збори – оцінюється ефективність нарад та вплив прийнятих рішень на діяльність організації.

Опитування за методикою С. Гласера і С. Заманоу проводяться індивідуально з кожним працівником у заздалегідь визначеному місці та в зазначений час. Такий підхід мінімізує ризик ігнорування опитувань та помилок, що позитивно впливає на надійність отриманих результатів [33].

Крім того, для визначення рівня організаційної культури широко застосовується методика «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова Згідно з цією методикою, складові організаційної культури організації згруповані у чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль. Крім того, визначається загальний індекс організаційної культури, що вказує на такі рівні організаційної культури: дуже вис Для оцінки рівня організаційної культури організації широко застосовується методика «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова. У її межах складові організаційної культури поділено на чотири основні секції: робота**,** комунікації**,** управління**,**

мотивація та мораль**.** Методика також передбачає визначення загального індексу організаційної культури, який дозволяє класифікувати рівень культури як: **дуже** високий**,** високий**,** середній або такий, що має тенденцію до деградації [33].

Для комплексного аналізу організаційної культури доцільно використовувати методику Деніелла Денісона. Вона оцінює культуру за чотирма параметрами: адаптивність**,** залученість**,** послідовність **та** місія**.** Цей підхід забезпечує детальний аналіз, допомагаючи виявити слабкі сторони організації та застосувати кількісні показники для точного вимірювання. Методика є універсальною, підходить для різних типів організацій та сприяє підвищенню ефективності управління й комунікацій. Таким чином, на сьогодні існує широкий спектр методик і класифікацій, які дозволяють визначати та діагностувати особливості організаційної культури[33].

У роботі доцільно використовувати методику Деніелла Денісона, яка оцінює організаційну культуру за параметрами адаптивності, залученості, послідовності та місії. Цей підхід забезпечує комплексний аналіз, дозволяючи виявити слабкі місця та використовувати кількісні індикатори для точного вимірювання культури. Він підходить для різних типів організацій і сприяє покращенню управління та комунікацій. Таким чином, на сьогоднішній день існує досить багато типів та класифікацій як організаційної культури організацій, так і методик їх визначення та діагностики.

1.3. Методи управління організаційною культурою

З метою підтримки, управління та розвитку організаційної культури підприємства чи організації у науковій літературі пропонується ціла система методів, серед яких можемо виділити основні:

1. Контроль та оцінка усього, що відбувається в організації з боку керівництва, адже одним з найбільш дієвих методів підтримки та управління організаційною культурою, оскільки своїми діями, що повторюються, менеджер

орієнтує працівників на те, що важливе і що від них вимагається та очікується у перспективі.

2. Реакція керівництва на кризові ситуації та організаційні виклики. Глибина кризи може спонукати організацію або до зміцнення існуючої культури, або до впровадження нових цінностей та норм, що частково змінюють її.

3. Рольове моделювання, навчання та тренування. Організаційна культура засвоюється працівниками через виконання своїх ролей. Менеджери можуть цілеспрямовано інтегрувати важливі культурні аспекти у програми навчання та щоденну підтримку працівників. Постійно акцентуючи увагу на цих елементах, керівник сприяє збереженню та зміцненню певних аспектів культури.

4. Критерії винагород та статусів. Організаційна культура часто виявляється через систему нагород і привілеїв. Вони, як правило, пов’язані з певними моделями поведінки, визначають для співробітників пріоритети й демонструють цінності, які мають особливе значення для керівників та організації в цілому.

5. Критерії найму, просування та звільнення. Це один із ключових механізмів підтримки організаційної культури. Принципи кадрової політики швидко стають відомими працівникам і формують їхні уявлення про можливості кар'єрного зростання в організації. Такі критерії можуть як зміцнювати, так і підривати існуючу культуру залежно від їх узгодженості з основними цінностями організації.

6. Організаційні символи та ритуали. Вірування й цінності, на яких базується організаційна культура, відображаються у ритуалах, традиціях та церемоніях. Ритуали – це система повторюваних заходів, які проводяться у визначений час із конкретної нагоди, впливаючи на поведінку працівників і формуючи їхнє сприйняття організаційного середовища. Навіть управлінські рішення можуть набувати характеру організаційних ритуалів, що сприймаються співробітниками як частина культури. Такі дії є ретельно спланованими й мають культурну значущість, сприяючи самовизначенню працівників і зміцненню єдності організації [22].

Едгар Шейн, один із провідних дослідників організаційної культури, виділяє три основні рівні культури: артефакти (видимі елементи, як-от дизайн офісу, логотипи, правила поведінки), цінності (задекларовані ідеали, переконання) та базові уявлення (глибинні переконання, які не завжди усвідомлюються). Методи управління культурою в цьому контексті включають:

1. Зміна артефактів і символів – адаптація зовнішніх ознак для відображення бажаних цінностей.
2. Навчання і розвиток персоналу – формування культурних компетенцій і цінностей через тренінги та навчальні програми.
3. Рольові моделі та керівництво – дії лідерів як приклад для наслідування та формування бажаної поведінки.
4. Система винагород і заохочень – підкріплення цінностей через систему оцінки та нагородження.
5. Комунікаційні програми – відкрите обговорення місії, бачення та основних цінностей організації.

Варто також підкреслити, що одним із проявів організаційної культури є її імідж, тобто репутація – позитивний образ, що складається у клієнтів, партнерів та громадськості під впливом результатів діяльності, досягнень чи невдач організації. Основу цього іміджу формують стиль внутрішніх і зовнішніх ділових та міжособистісних відносин співробітників, а також офіційна атрибутика, така як назва організації, емблема чи товарний знак.

На сьогодні імідж є ключовою характеристикою організації, важливим фактором довіри до неї та її продукції, а також однією з умов успішного розвитку. Метою створення іміджу є не просто популярність організації, а забезпечення позитивного ставлення до неї. Основними складовими іміджу є надійність, порядність, гнучкість, культура та соціальна відповідальність.

Імідж є динамічною категорією, яка може змінюватися під впливом нових обставин та інформації. Його формування відбувається завдяки цілеспрямованим зусиллям і залежить від кожного співробітника організації.

Сучасний менеджмент особливо потребує високого рівня організаційної культури [25].

Можна виокремити кілька груп методів для формування та управління організаційною культурою бізнес-організацій (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Методи формування та управління організаційною культурою бізнес-організації

Методи	Зміст методів
Методи, що направлені на формування та розвиток організаційної культури	1. Створення символічних фігур та образів керівників, що втілюють найкращі цінності і норми підприємства. 2. Концентрація зусиль на формуванні найбільш суттєвих організаційних цінностей і норм, створення знаків організаційної культури, що виражають цінності та норми. 3. Створення сприятливого психологічного клімату, атмосфери відкритості для розкриття творчого потенціалу співробітників. 4. Формування механізму наділення владою та позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами бізнес-організації, розробка оцінок, які стосуються того, що в поведінці співробітників бажано, а що – ні. 5. Створення загальної мови та єдиної, зрозумілої для всіх термінології, розробка норм, що регулюють неформальні відносини між членами робочого колективу.
Методи, що направлені на розвиток інноваційної діяльності	1. Обов'язкове врахування факторів, що сприяють або перешкоджають інноваційній діяльності. 2. Націленість інноваційної діяльності на потреби ринку, зростання швидкості реагування на зміни кон'юнктури ринку. 3. Визначення пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, виходячи із загальної концепції розвитку бізнес-організації.
Методи, що направлені на ефективне управління персоналом і його розвиток	1. Інформування персоналу про систему цінностей та норм поведінки, про зміни організаційної культури, про її направленість. 2. Орієнтація на рішення конкретних задач, на результат. 3. Оптимізація робочого часу: надання вільного графіку роботи. 4. Використання та розвиток сучасних форм групової праці і групового обговорення проблем, створення груп для розробки та реалізації проєктів. 5. Застосування спільно-творчого типу робочої діяльності. 6. Реорганізація системи управління і надання більшої самостійності структурним підрозділам. 7. Використання системи методів творчої активності. 8. Включення елементів організаційної культури в програми адаптації та навчання персоналу. 9. Впровадження нових цінностей, установок, норм шляхом інформування персоналу за допомогою засобів агітації тощо.

Джерело: Сформовано автором на основі [25]

Обираючи методи управління організаційною культурою тієї чи іншої організації, спершу необхідно визначити та вивчити той тип організаційної культури, який вже сформувався на підприємстві, й зважаючи на отримані

результати, обирати ті методи, які відповідатимуть поставленій меті й які підтримуватиме персонал підприємства.

Нижче представимо конкретний алгоритм, за допомогою якого можна оцінити та вивчити тип організаційної культури організації або підприємства [37, с. 32]:



Рис. 1.3. Алгоритм оцінювання стану організаційної культури підприємства
Джерело: [37, с. 32]

Таким чином, основними методами управління організаційною культурою будь-якої організації є такі основні методи, як: контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають цій організаційній культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів та ритуалів.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КЛІНІКИ «АЛДЕН-ВЕТ» ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Підприємство ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» було засноване у червні 2000 року, а отже успішно працює на українському ринку вже більше 20 років. Наразі підприємство являє собою найбільшу мережу ветеринарних клінік та центрів в Україні, більшість з яких територіально розміщуються по місту Києву й Київській області.

На даний момент директором підприємства є його засновник – Тищенко Денис Геннадійович. Форма власності підприємства ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» є приватною.

Юридична адреса підприємства: Україна, 03062, місто Київ, вулиця Олександрівська, будинок 21, квартира 1.

Основний КВЕД підприємства – 75.00 «Ветеринарна діяльність» [34].

Отож, наразі у власності підприємства є 9 ветеринарних приватних клінік, які працюють цілодобово й готові надати будь-яку ветеринарну медичну допомогу (як екстрену, так і планову) будь-яким тваринам.

Відзначимо, що мережа клінік «АЛДЕН-ВЕТ» на сьогоднішній день надають такий спектр послуг, як:

- Візуальна діагностика. Клініки «АЛДЕН-ВЕТ» обладнані інноваційним обладнанням, що дає можливість діагностувати захворювання і патології на ранніх стадіях.
- Лабораторна діагностика. В мережі працює п’ять сертифікованих лабораторій. Забір і транспортування матеріалу проводиться відповідно до міжнародних стандартів.
- Прийом та консультації вузьких спеціалістів та лікарів: кардіологів, неврологів, онкологів.
- Послуги швидкої допомоги та виїзд додому. У клініках є спеціально обладнаний автомобіль, який виїжджає до термінових пацієнтів тощо.

- Також ветеринарні клініки мережі мають й діюче стаціонарне лікування для важко хворих тварин [2].

Нещодавно мережа ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» відкрила ще одну й поки що першу клініку на західній Україні, а саме – у м. Львів, де чотирилапі пацієнти можуть отримувати послуги діагностики (КТ, УЗД) та терапії.

Відзначимо, що наразі мета бренду – забезпечити не менший рівень ветеринарної медицини в усіх регіонах України.

Для кращого розуміння організації роботи ветеринарної мережі клінік та центрів «АЛДЕН-ВЕТ», нижче розглянемо її загальну організаційну структуру (рис. 2.1).

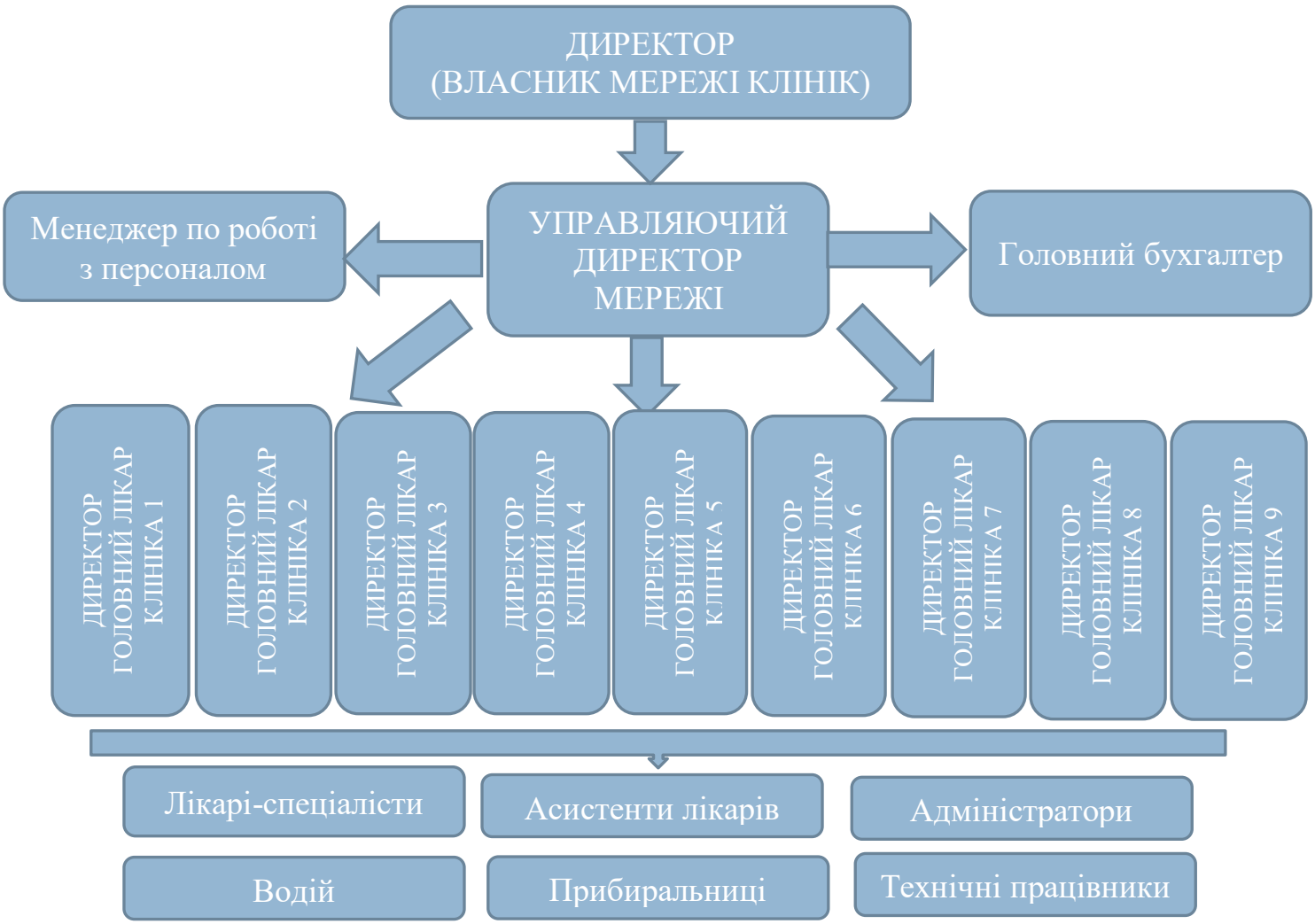

Рис. 2.1. Організаційна структура органів управління мережею ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ»

Як можемо бачити, очолює кожну клініку директор та головний лікар, які підпорядковуються управляючому директору. Також у штаті кожної клініки

працюють ветеринари-лікарі, асистенти лікарів, а також адміністратори, водій, технічні працівники.

Загалом станом на кінець 2023 року мережа ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» налічує близько 85 працівників.

Ефективність роботи є досить важливим показником діяльності будь-якого підприємства. Фактично визначення ефективності полягає в оцінці результатів його діяльності. Таким результатом для кожного комерційного підприємства є отриманий ним дохід та чистий прибуток. Тому розглянемо також і деякі показники діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.1) [34].

Таблиця 2.1-Основні показники фінансово-господарської діяльності мережі ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» за 2021-2023 р. р.

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання, 2023 до 2022, %
			2021	2022	2023	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг, робіт)	тис. грн	1687,20	126,70	163,2	28,82
2	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-22,5	-434,0	381	187,79
3	Чисельність працівників	осіб	67	75	77	2,67
4	Середня заробітна плата	грн	12000	16000	17500	9,38

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

З наведених даних спостерігаємо, що у 2022 році дохід від реалізації послуг досліджуваного підприємства досить суттєво знизився, що також негативно вплинуло і на показник чистого прибутку, який за останні роки є від'ємним, що свідчить про збитковість підприємства.

Однак поряд із цим, можемо відмічати й позитивні тенденції – зростання заробітної плати та кількості працюючих у аналізованій мережі ветеринарних клінік.

Такий неоднозначний фінансовий стан аналізованого підприємства можна пояснити низкою факторів, а саме:

- основною «фішкою» мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» є наявність доволі дорогого діагностичного обладнання переважно французького виробництва, яким забезпечена кожна клініка мережі, отож значну частку коштів підприємство вкладає у закупівлю дорогого обладнання (апарати УЗД, КТ, спеціалізоване діагностичне обладнання для маленьких тварин та ін);
- наявність дорогого обладнання та вузькопрофільних фахівців для роботи на такому обладнання так чи інакше зумовлює й високу вартість послуг мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ», що може призводити до відтоку неплатоспроможних клієнтів;
- початок війни в Україні, що також зумовлює відтік клієнтів у зв'язку із масовим виїздом українців за кордон, а також важкою економічною ситуацією як в державі загалом, так і в родинах більшості українців зокрема.

Загалом, аналізуючи роботу мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ», можна говорити про те, що в цілому досліджуване підприємство є доволі популярним серед киян, адже у штаті ветеринарних клінік працюють вузькопрофільні фахівці, які спроможні надати допомогу у найбільш складних ситуаціях.

В той же час, як і у будь-якому бізнесі, у клієнтів клінік «АЛДЕН-ВЕТ» часто виникають претензії щодо питання вартості обслуговування (адже ціни в мережі «АЛДЕН-ВЕТ» порівняно вищі, аніж в інших ветеринарних клініках м. Києва). Також частішають випадки, коли клієнти висловлюють незадоволення щодо призначень лікарями клінік «АЛДЕН-ВЕТ» додаткових дорогих обстежень та аналізів, ставлячи тим самим під сумнів кваліфікацію лікарів, які також часто ставлять й неправильні діагнози.

Нижче вважаємо за доцільне показати відгуки та думки киян про послуги мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ», що розміщені на сайті top20.ua, де кожен бажаючий може залишити відгук про ту чи іншу компанію [1]:



Taras Fedko

★5.0 улица Героев Днепра, 18 13 ноября 2023

Клініка має ім'я, але коли щеплювались не поміряли температуру, на мій погляд, вони "просто клсят бабло"

Ответить Полезно Поделиться



Сергей Михалыч

★1.0 улица Естонська, 51 12 ноября 2023

Жахливий ординатор! Пропонує лікування...(собака не їсть, не п'є воду, не підводиться на ноги вже 3 дні) каже що спробує вилікувати собаку якій 16 років у якої відмовили почки. Дуже шкода що є такі лікарі.

Ответить Полезно Поделиться

B

Владимир Янковец

★1.0 улица Естонська, 51 11 ноября 2023

Враження неоднозначне ,зовнишне все добре ,а в тяжкомувипадку персонал юлить наче все добре а насправди не кажуть справжний стан тварини

Ответить Полезно Поделиться



Анастасия Рувел

★1.0 улица Николая Закревского, 87 07 ноября 2023

Отношение врача-просто ужасное.У меня было такое чувство, что я бомж с вокзала, потому что я спросила о стоимости анализа.Дословный диалог-«судя по всему если вы думаете об узи за 600+- гривен то общий анализ крови за 1000+- вам не предлагать?Да

M

Milla Dyka

★5.0 Проспект Валерия Лобановского, 10а 14 октября 2023

З сервісом варто попрацювати.
Раз на раз по-різному обслуговують.
І додам пораду в плані санітарії: не руками змахувати зі столу для тварин попередні залишки, а дезінфікувати і прибирати чимось прийнятнішим.

Ответить Полезно Поделиться

B

Виктория Чапля

★5.0 Проспект Валерия Лобановского, 10а 14 октября 2023

Огромное спасибо ,слаженной команде,которая профессионально относится к своим пациентам, огромное вам спасибо .
Татьяне Александровне и хирургу Анастасии Павловне и ещё раз всей команде .

Ответить Полезно Поделиться



Ольга Кухаревская

★1.0 Проспект Валерия Лобановского, 10а 14 октября 2023

Все что пишут негативного - это 100%. Здесь задача у врачей скачать денег и животное замучать . Работают здесь проф барыги. Если у вас есть свободное время и не цель вылечить животное - вам сюда .
Выпишут расплывчатые подозрения на все существующие в... Показать полностью

Ответить Полезно Поделиться

Рис. 2.2. Відгуки клієнтів ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Як можемо бачити, клієнти клініки в більшості випадків невдоволені обслуговуванням фахівцями цієї мережі, що може свідчити про недостатнє приділення уваги керівництвом мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» до питань організаційної культури, що в майбутньому може призвести до втрати значної кількості клієнтів, що в свою чергу, призведе до формування негативного іміджу клініки, а також до втрати прибутків.

Таким чином, підсумовуючи усе вище викладене, можна стверджувати, що мережа ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» є доволі відомою мережею клінік у Києві та Київській області, яка з моменту свого створення змогла завоювати довіру киян та створити свій позитивний імідж у ветеринарній медицині. Однак на сьогоднішній день підприємство має ряд складнощів, як у фінансовій сфері своєї діяльності, так і у сфері організаційної культури, які потребують негайного вирішення.

2.2 Діагностика організаційної культури та методи управління організаційною культурою підприємства

У цьому підрозділі роботи увага буде приділена з’ясуванню особливостей організаційної культури у досліджуваній мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ».

Спершу варто відзначити, що головне завдання системи управління ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» – поєднати всі види діяльності підприємства, використати уміння і професійні навички персоналу, мотивуючи їх діяльність, основану на задоволені працею і справедливій винагороді за працю.

Загалом слід зазначити, що ефективність роботи будь-якого підприємства безпосередньо залежить від раціонального використання його ресурсів. У сучасних умовах найважливішим "ресурсом" кожної організації, підприємства чи установи є людина, яка реалізує свою професійну діяльність. У зв’язку з цим ключовим завданням роботодавця є створення такої системи управління, яка

сприятиме максимально ефективному розкриттю трудового потенціалу працівників для забезпечення високопродуктивної праці. [5, с. 25].

Отож, організаційна культура організації напряму залежить від вмотивованості її персоналу та ставлення до цього питання керівництва організації.

Говорячи безпосередньо про мережу клінік «АЛДЕН-ВЕТ», відмітимо, що для з'ясування і подальшого аналізу організаційних, соціальних та психологічних аспектів організації управління цією мережею ми використовували такі методи, як спостереження за роботою персоналу підприємства, управлінців; бесіди із управлінськими працівниками та персоналом; анкетування персоналу клініки (анкета представлена в додатку А дипломної роботи).

Так, у ході бесід із працівниками ветеринарної клініки ми з'ясували, що вони мають офіційне працевлаштування та гнучкий графік роботи, що є зручним для більшості спеціалістів та працівників організації. Також ми дізнались, що для вузькопрофільних спеціалістів клініки (кардіолог, офтальмолог, хірург, інфекціоніст, онколог тощо) керівництво час від часу організовує різноманітні лекції, курси, стажування за кордоном, відвідування форумів тощо, що має на меті підвищення їх професійного рівня.

Безумовно це є великим плюсом для клініки, адже саме робота таких ветеринарних лікарів є основною у ветеринарній медицині. До того ж, удосконалення та особистий розвиток як професійного ветеринарного лікаря – спеціаліста у своїй сфері є надзвичайно важливим та необхідним для кожного працівника у сфері медицини.

Щодо анкетування персоналу, то його проведення мало на меті виявити емоційний та психологічний комфорт кожного працівника під час роботи у колективі клініки.

Для оцінки емоційного та психологічного комфорту персоналу часто використовують опитувальники на основі методик, таких як шкала емоційного вигорання Маслач (MBI), шкала задоволеності роботою та методика оцінки

психологічного клімату Л. Йовайші. Вони дозволяють оцінити рівень стресу, задоволеність роботою, підтримку в колективі та інші аспекти.

Типові питання, які можуть бути включені в анкету:

Чи відчуваєте ви підтримку з боку колег?

Наскільки ви задоволені умовами праці?

Як ви оцінюєте рівень взаємної поваги та довіри у колективі?

Чи маєте ви можливість звернутися за допомогою у разі професійних труднощів?

Як часто ви відчуваєте втому та емоційне виснаження?

Наскільки комфортно вам працювати з керівництвом?

Чи задоволені ви розподілом обов'язків і завантаженістю на роботі?

Наскільки впливає ваша робота на ваш особистий час і емоційний стан?

Аналіз відповідей допомагає виявити рівень емоційного вигорання, рівень психологічного комфорту, потребу у підтримці та можливі заходи для покращення умов праці. В анкетуванні взяли участь 19 працівників клініки за адресою м. Київ, проспект Лобановського 8а, серед них: 8 лікарів, 4 адміністратори, 3 медсестри, 2 лаборанти та 2 технічних працівники. Опитування проведено у вересні 2023 року. В результаті анкетування персоналу медичного закладу було відмічено, що на питання анкети «Як Ви почуваєте себе у трудовому колективі?» більшість працюючих обрали відповіді «намагаюсь триматись невимушено» (57%) і «стомлено та нервово» (27%). На інше запитання «Які чинники (на Вашу думку) негативно впливають на Вашу роботу?» поширеними відповідями були «соціальна несправедливість та низький рівень оплати праці» (41%) та «психологічна та емоційна напруга» (49%). До того ж в результаті анкетування з'ясувалось, що близько 22% персоналу досліджуваної бізнес-організації планує змінити місце роботи.

Такий стан справ свідчить про недостатню увагу керівництва досліджуваної мережі до питання організаційної культури та до соціально-психологічних аспектів управління.

У межах цього дослідження було проведено оцінку організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» за допомогою анкетування на основі методики OCAI. Цей підхід передбачає опитування працівників бізнес-організації за допомогою спеціально розробленого опитувальника, який дозволяє визначити шість ключових аспектів організаційної культури:

- основні характеристики організації;
- загальний стиль лідерства;
- підходи до управління персоналом;
- об’єднувальна складова організації;
- стратегічні цілі;
- критерії успіху.

Кожна характеристика передбачає чотири варіанти відповіді. У межах кожного блоку питань респондент розподіляє 100 балів між варіантами, виходячи з пропорції, яка найкраще відображає умови роботи на досліджуваному підприємстві. (додаток Б магістерської роботи).

В анкетуванні взяли участь 19 працівників клініки за адресою м. Київ, проспект Лобановського 8а, серед них: 8 лікарів, 4 адміністратори, 3 медсестри, 2 лаборанти та 2 технічних працівники. Опитування проведено у вересні 2023 року. Нижче графічно представимо загальні результати проведеного опитування, позначивши на осях типи корпоративних культур: A – клан; B – адхократія; C – бюрократія; D – ринок (рис. 2.2). Нагадаємо, що характерні риси вище вказаних типів організаційних культур були детально розглянуті нами у першому розділі цієї магістерської роботи.

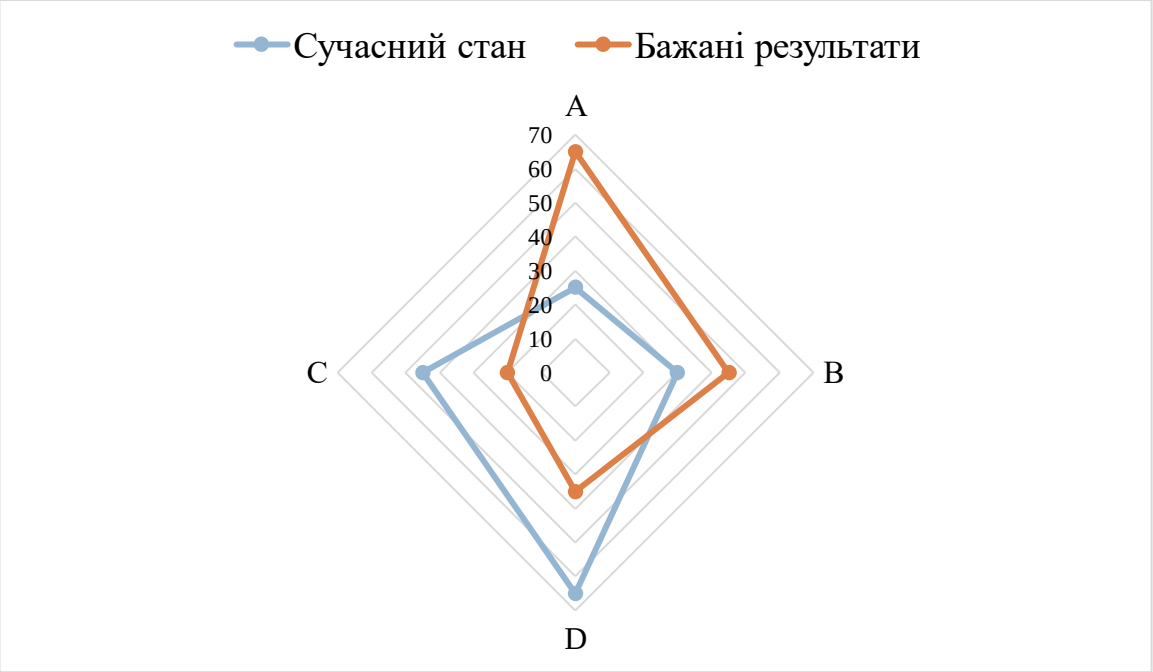

Рис. 2.2. Результати опитування персоналу ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» за методикою OCAI

Як можемо спостерігати, організаційна культура досліджуваної бізнес-організації на даному етапі (сучасний стан) на думку більшості опитаних близька до ринкової корпоративної культури. Також отримані дані аналізу показують також й те, що організаційна культура «АЛДЕН-ВЕТ» прагне (бажані результати) до кланового типу.

Загалом слід наголосити, що відносини членів колективу досліджуваної мережі ветеринарних клінік є дружніми, у колективі відсутні значні конфлікти.

Проаналізувавши усю отриману інформацію та спостерігаючи за роботою колективу ветеринарних клінік, можемо виділити як позитивні, так і негативні аспекти.

Говорячи про позитивні сторони роботи колективу, можемо відзначити, що:

1) Керівництво клініки організовує різноманітні лекції, курси, стажування за кордоном, відвідування форумів тощо для вузькопрофільних лікарів клініки, що має на меті підвищення їх професійного рівня;

2) Відсутність значних конфліктів у колективі;

3) На підприємстві протягом року прийнято організовувати такий корпоративний захід, як святкування Нового року.

До негативних сторін у роботі досліджуваної мережі клінік можна віднести:

1) Недостатньо розвинена корпоративна культура;

2) Відсутність сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;

4) Відсутність з боку керівництва уваги до працівників, які зайняті роботою, що не потребує високої кваліфікації (адміністратори клінік, прибиральниці, техпрацівники). Під відсутністю уваги керівництва до даних працівників маємо на увазі повну відсутність для них системи преміювань, заохочень або винагород, низький рівень оплати праці (часто це мінімальна заробітна плата). Варто відзначити, що більшу частину таких працівників утримує на підприємстві або звичка і небажання щось змінювати (наприклад, адміністратори) або вік (наприклад, середній вік прибиральниць клініки становить переважно 50-60 років), що вказує на відсутність результатів роботи з боку керівництва з налагодження сприятливої атмосфери на підприємстві, відсутність у робітників додаткової мотивації для роботи та задоволення від її виконання.

5) значна емоційна напруга працівників, що працюють з клієнтами (адміністратор, медичні спеціалісти), що інколи дається взнаки і впливає на роботу того чи іншого працівника і негативним чином позначається на іміджі клініки.

Отож, організаційна культура тієї чи іншої бізнес-організації надає її співробітникам організаційну ідентичність, визначаючи уявлення про компанію, є важливим джерелом стабільності й наступності, що створює в її співробітників відчуття безпеки [38].

Підсумовуючи усе вище викладене, відзначимо, що у роботі мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» на основі аналізу деяких фінансових показників, анкетування, спостережень та бесід із трудовим колективом, нами

були визначені ряд переваг та недоліків, що стосуються питання організаційної культури цієї організації, шляхи та способи вирішення (усунення) яких ми детально розглянемо у наступному розділі дипломної роботи.

Для забезпечення однаково високої якості обслуговування клієнтів персонал має дотримуватися персональних стандартів якісного обслуговування таких як:

- Привітність
- Компетентність
- Індивідуальний підхід
- Коректна поведінка в нестандартних ситуаціях
- Акуратність і точність при наданні рекомендацій і порад

Процес обслуговування клієнтів у ТОВ «АЛДЕН ВЕТ» будується на високих стандартах взаємодії та включає наступні етапи:

1. Привітання клієнта

Перший контакт із клієнтом починається з ввічливого і теперішнього привітання. Фахівець налагоджує дружній і доброзичливий контакт, звертаючись до клієнта виключно на «Ви», незалежно від віку чи соціального статусу. Усмішка та щирість у привітанні створюють позитивну атмосферу.

2. Виявлення потреб клієнта

Фахівець уточнює мету візиту, даючи клієнту можливість висловити свої потреби без перебивань. Уточнювальні питання ставляться лише після завершення висловлювання клієнта. Під час спілкування використовується активне слухання, що забезпечує уважність та залученість у розмову.

3. Надання консультації

На етапі консультації фахівець надає чіткі, зрозумілі роз’яснення, допомагає уникнути можливих помилок під час заповнення документів, відповідає на всі запитання клієнта з максимальною точністю та уважністю.

4. Завершення обслуговування

На завершальному етапі фахівець надає інформацію про вартість послуг, роз’яснює подальші дії та доброзичливо прощається з клієнтом, створюючи враження професійного і уважного сервісу.

Отож, «проблемне поле» у формуванні й розвитку організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» можемо представити таким чином у табличному вигляді:

Таблиця. 2.2. – «Проблемне поле» у формуванні й розвитку організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Фактор	**Опис**	**Вплив**	**Рекомендації**
Несприятлива корпоративна культура	Невідповідність цінностей, відсутність єднання та спільної мети	- Зниження мотивації та уваги з боку керівництва до неспеціалістів - Несприятливий соціально-психологічний клімат - Висока плинність кадрів - Низька задоволеність клієнтів - Зниження прибутку	- Розробка та впровадження комплексної програми з розвитку корпоративної культури
Відсутність мотивації та уваги з боку керівництва до неспеціалістів	Низька заробітна плата, відсутність можливостей для кар'єрного зростання, невизнання досягнень, неповага до думки	- Зниження продуктивності праці - Збільшення помилок в роботі - Зростання незадоволеності клієнтів	- Підвищення заробітної плати та запровадження бонусної системи - Створення чіткої системи кар'єрного зростання - Публічне визнання досягнень та заохочення ініціативи - Впровадження зворотного зв'язку та заохочення до висловлення думки
Несприятливий соціально-психологічний клімат	Конфлікти, ворожнеча, відсутність згуртованості та командної роботи, психологічний тиск, нехтування емоційними потребами	- Зниження згуртованості та командної роботи - Зростання конфліктів та ворожнечі - Зниження продуктивності праці - Збільшення плинності кадрів	- Створення атмосфери довіри та взаємоповаги - Проведення тренінгів з командоутворення та покращення комунікації - Запровадження програм з підтримки психологічного здоров'я та емоційного благополуччя

Закінчення таблиці 2.2

Висока плинність кадрів	Звільнення кваліфікованих кадрів, збільшення витрат на пошук та найм нового персоналу, зниження продуктивності праці	- Збільшення витрат - Зниження продуктивності - Зниження задоволеності клієнтів	- Зниження плинності кадрів за рахунок впровадження рекомендацій з інших факторів
Низька задоволеність клієнтів	Збільшення кількості скарг та негативних відгуків, зниження лояльності, втрата клієнтів та зменшення прибутку	- Зниження лояльності клієнтів - Втрата клієнтів - Зниження прибутку	- Підвищення якості обслуговування - Запровадження системи лояльності - Вдосконалення системи зворотного зв'язку
Інші фактори	Недосконала система комунікації, відсутність чіткої стратегії розвитку, неефективна система менеджменту	- Зниження ефективності роботи - Зниження мотивації персоналу - Зростання ризиків	- Вдосконалення системи комунікації - Розробка чіткої стратегії розвитку - Впровадження сучасних методів менеджменту

Джерело: [14]

Сьогодні підприємство стикається з низкою проблем, що стосуються як фінансової сфери, так і організаційної культури. Їх вирішення вимагає невідкладних дій, адже зволікання може призвести до втрати не лише клієнтів, але й ключових працівників.

Плинність кадрів залежить від причин звільнень і поділяється на два типи: активну та пасивну. Активна плинність виникає через незадоволеність працівників умовами праці або робочим місцем, що спонукає їх до звільнення за власним бажанням. Натомість пасивна плинність пов’язана із рішеннями самої організації щодо звільнення співробітників через різного роду порушення чи невідповідність вимогам.

Працівники, які змінюють посаду всередині підприємства, зазвичай мають більше інформації про умови праці, рівень заробітної плати та кваліфікаційні

вимоги. У випадку переходу на інше підприємство ці аспекти часто залишаються невідомими до початку роботи.

Особливої уваги потребує потенційна плинність кадрів, яка відображає приховану незадоволеність персоналу. Якщо її не виявити й не усунути, вона може перерости в реальні звільнення. Тому важливо аналізувати фактори, які можуть змусити працівників покинути організацію, і розробляти ефективні заходи для зменшення плинності кадрів.

2.3. Особливості організаційної культури основних конкурентів

Важливо розглядати дослідження діяльності конкурентів як невід'ємну складову безперервного процесу аналізу ринку, спрямованого на оцінку стратегій конкурентної боротьби. Основна мета такого аналізу — досягнення конкурентних переваг. Результати дослідження служать інструментом для підвищення ефективності управлінських рішень і розвитку потенціалу підприємства [19].

Конкурент — це будь-яка організація, що пропонує ідентичний, схожий або взаємозамінний товар чи послугу в межах тієї ж галузі, в якій функціонує компанія.

Аналіз конкуренції — це процес вивчення конкурентів у конкретній галузі з метою отримання знань про їх сильні сторони та стандартні операційні підходи

У рамках конкурентного аналізу часто використовується модель Ф. Котлера, яка класифікує конкурентів залежно від їхніх дій. Вона поділяє їх на активних (агресивних), селективних, стохастичних і пасивних. Такий підхід має значну практичну цінність, адже дозволяє не лише зрозуміти рівень активності конкурентів, а й прогнозувати їхні дії. Це, своєю чергою, сприяє ефективному використанню ресурсів для захисту від конкурентних атак, незалежно від того, чи вони здійснюються добросовісними методами чи ні.

Сьогодні аналіз конкурентів є ключовим інструментом для успішного функціонування будь-якої бізнес-організації. Його проведення забезпечує такі переваги:

допомагає оцінити різницю між асортиментом товарів і послуг компанії та її конкурентів;

дозволяє визначити відмінності у ціноутворенні на основні категорії товарів або послуг;

виявляє джерела залучення клієнтів конкурентами;

дає змогу перейняти корисний досвід конкурентів та застосувати його на практиці;

сприяє оптимізації витрат на інтернет-маркетинг і більш раціональному розподілу ресурсів.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу конкурентів допомагає бізнесу залишатися конкурентоспроможним та ефективно адаптуватися до ринкових умов. Загальний аналіз конкурентів зазвичай включає з'ясування такої інформації, як:

- Рік створення
- Регіон
- Організаційно-правова форма
- Юридична та бухгалтерська інформація
- Чисельність персоналу
- Позиціонування
- Частка ринку
- Асортимент товарів (послуг)
- Ціни
- Цільова аудиторія
- Ключові клієнти
- Ступінь популярності

Нижче детально розглянемо основних конкурентів ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ».

Отож, основними конкурентами мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» слід вважати такі ж ветеринарні клініки та центри, які спеціалізуються на наданні медичної допомоги тваринам. Загалом слід наголосити, що у Києві

наразі працює близько 130 приватних ветеринарних клінік, центрів та лікарень. Отож, конкуренція у цьому сегменті ринку є досить суттєвою.

У процесі дослідження нами було виділено такі організації-конкуренти ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», як ветеринарна клініка «Звірополіс», ветеринарна клініка доктора Медведєва, ветеринарна клініка «Лаповус» та ветеринарна клініка «Сімейний улюбленець».

Нижче побудуємо карту стратегічних груп виділених конкурентів, яких ми розподілили за такими показниками, як ціна на надавані ветеринарні послуги (вісь X) та потужність (розмір) конкурентних організацій (вісь Y).

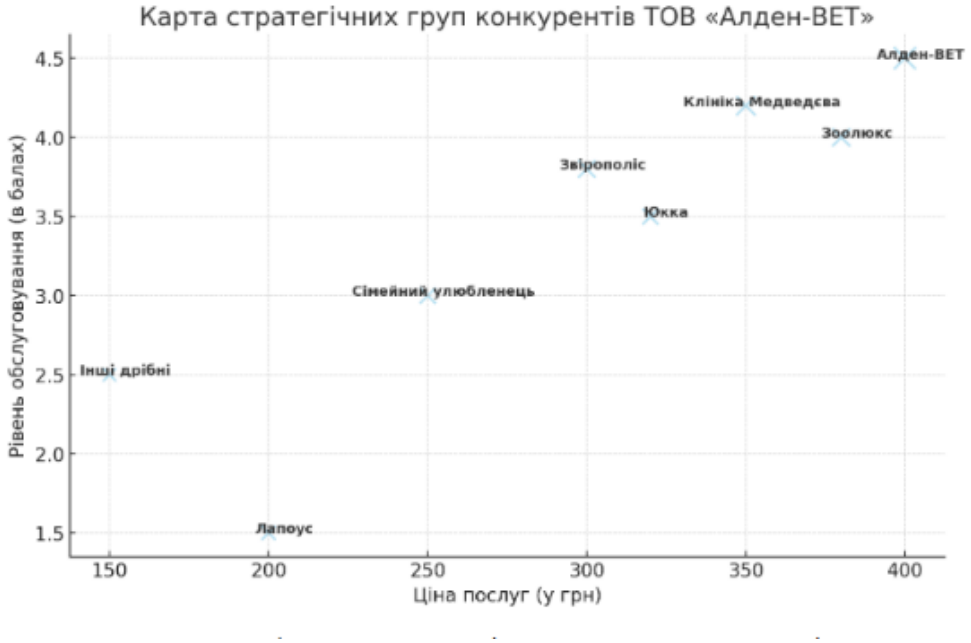

Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Алден-ВЕТ» на ринку ветеринарних послуг у м. Києві

Джерело: розроблено автором на основі даних про ціни та рівень обслуговування ветеринарних клінік у м. Києві, отриманих із відкритих джерел та сайту https://uba.top/veterinary-clinics/.

Аналізуючи дану групу конкурентів ми також звернули увагу й на відгуки киян, розміщених на сайті top20.ua [18]. Однак спершу представимо загальну інформацію про них у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Назва організації	Загальна інформація
Ветеринарна клініка «Звірополіс»	Надає консультації та послуги ветеринарної допомоги будь-яким тваринам будь-якої складності. Пропонують діагностику на сучасному обладнанні та лікування ветеринарами високого професійного рівня. Також під брендом «Звірополіс» діє й готель для домашніх улюбленців, де власники, за потреби, можуть залишати своїх тварин на деякий час.
Ветеринарна клініка доктора Медведєва	Тут створені всі умови для якісного надання ветеринарних послуг, спектр яких включає діагностику, лікування, профілактику та терапію. Також у клініці діють й послуги грумінгу. Клініка має сучасне обладнання та власну лабораторію. Співробітники клініки регулярно відвідують конференції, семінари, майстер-класи, підвищуючи цим свою кваліфікацію та професійні навики.
Ветеринарна клініка «Зоолюкс»	Пропонує лікування дрібних тварин, хірургічні втручання, діагностику на сучасному обладнанні. Клініка має власний стаціонар та надає послуги догляду за хворими тваринами.
Ветеринарна клініка «Юкка»	Спеціалізується на лікуванні дрібних домашніх тварин, пропонує широкий спектр ветеринарних послуг, зокрема хірургію, дерматологію, вакцинацію. Оснащена сучасним обладнанням.

Також на основі відгуків клієнтів ми побудуємо графік, у якому відобразимо рейтинг досліджуваної нами мережі клінік «АЛДЕН-ВЕТ» та її основних конкурентів (рис. 2.4):

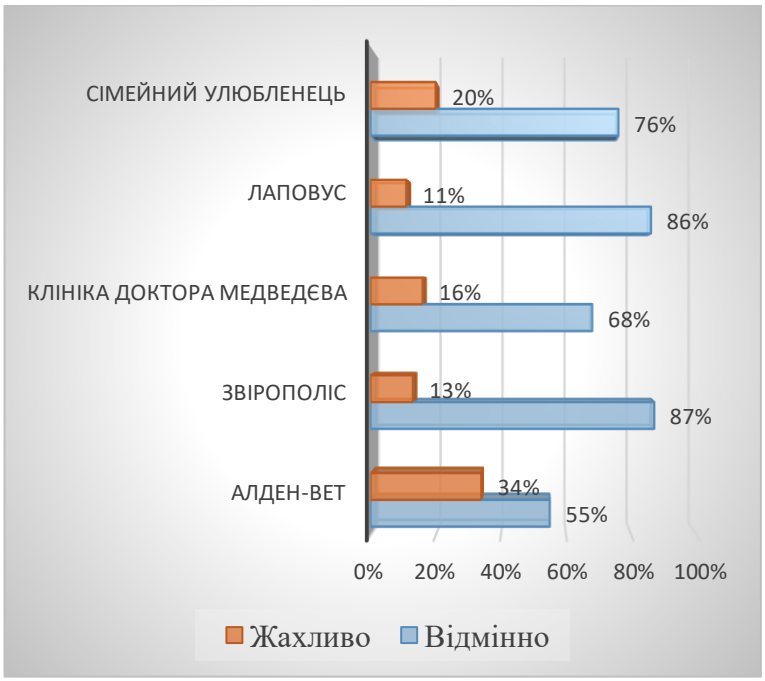

Рис. 2.4. Рейтинг ветеринарних клінік за відгуками клієнтів

Джерело: [18]

Як можемо бачити, усі розглянуті нами ветеринарні клініки мають в більшості позитивні відгуки, однак мережа клінік «АЛДЕН-ВЕТ» займає останнє

місце у цьому рейтингу, адже має найбільший відсоток негативних відгуків (34%) та найменший відсоток позитивних (55%).

Отож, наразі підприємство ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» відчуває доволі гостру конкуренцію на ринку ветеринарних послуг, для більш детального аналізу якої ми використаємо метод аналізу п’яти конкурентних сил за М. Портером.

У межах цієї аналітичної моделі визначаються особливості конкурентної структури ринку та загрози, що виникають через вплив п’яти ринкових сил на конкурентну позицію підприємства. Проведений аналіз дозволяє окреслити вимоги до ключових елементів конкурентоспроможності учасників ринку. Ці вимоги, у свою чергу, стосуються і моделі надання послуг. Отже, дослідження існуючих моделей послуг у контексті конкурентоспроможності підприємства щодо ключових ринкових сил, які визначають його позиції та впливають на успішність бізнес-моделі, є надзвичайно актуальним завданням [15].

Модель «п’яти сил конкуренції» М. Портера акцентує увагу на тому, що рівень конкуренції в галузі, як у поточний момент, так і в майбутньому, визначається п’ятьма ключовими факторами. Ці сили включають:

- суперництво між підприємствами, які вже працюють у галузі;
- вплив постачальників, що мають владу над умовами постачання;
- вплив споживачів, які можуть диктувати свої вимоги;
- конкуренцію з боку виробників товарів-замінників;
- загрозу входження на ринок нових гравців, які можуть посилити конкуренцію.

Ця модель дозволяє комплексно оцінити всі фактори, що впливають на ринкове середовище, та виявити можливості й ризики для підприємства. (рис. 2.5) [31, с. 76].



Рис. 2.5. Складові аналізу п’яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: [31, с. 76].

Отож, нижче здійснимо структурний аналіз п’яти конкурентних сил за М. Портером для підприємства ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» (рис. 2.6). Для здійснення структурного аналізу конкурентних сил за моделлю п’яти сил Майкла Портера для ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», розглянемо кожну з цих сил:

1. Загроза нових конкурентів. Ринок ветеринарних послуг може бути привабливим для нових гравців, оскільки інвестиції у цей бізнес відносно доступні, а попит на послуги постійно зростає. Проте, для нових гравців можуть стати бар’єрами фактори, такі як довіра клієнтів до відомих клінік, наявність кваліфікованих ветеринарів, а також витрати на обладнання та технології. ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» може використовувати свою репутацію та клієнтську базу для захисту від нових конкурентів.

2. Загроза товарів-замінників. Альтернативні методи догляду за тваринами, такі як домашнє лікування або нетрадиційна медицина, можуть становити певну загрозу. Проте, повноцінна ветеринарна допомога потребує професійних знань, що знижує загрозу від замінників. ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» може зміцнити свої позиції, пропонуючи інноваційні послуги та кваліфіковану допомогу, що важко замінити іншими варіантами.

3. Вплив постачальників. На ринку ветеринарних послуг постачальники обладнання, медикаментів та витратних матеріалів мають певний вплив на ціноутворення, особливо якщо товар має обмежену кількість виробників або імпортерів. Зокрема, залежність від іноземних постачальників

може зробити клініку вразливою до змін цін і постачання. «АЛДЕН-ВЕТ» може укласти довгострокові контракти з постачальниками, щоб зменшити вплив коливань ринку.

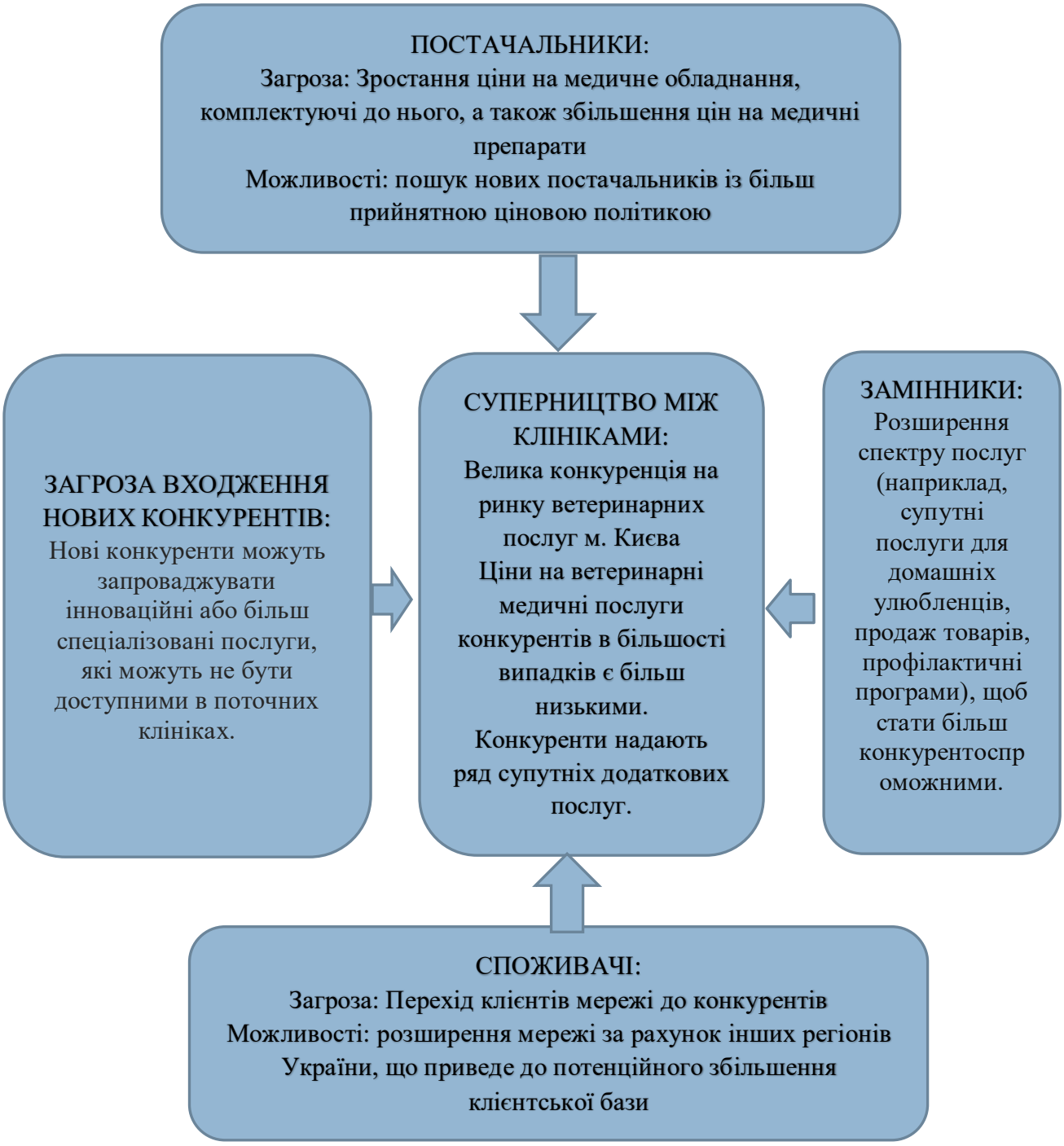

Рис. 2.6. Модель 5 сил за М. Портером для ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Джерело: розроблено автором

4. Вплив покупців. Клієнти ветеринарних клінік можуть обирати серед численних варіантів, тож мають значний вплив на підприємство. Щоб залишатися конкурентоспроможним, ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» потрібно

фокусуватися на якості обслуговування, ціноутворенні, спеціалізованих послугах і підтримці відносин із клієнтами. Високий рівень задоволеності клієнтів сприятиме їхній лояльності.

5. Конкуренція серед існуючих гравців. На ринку ветеринарних послуг діє велика кількість клінік, які пропонують схожий спектр послуг, що посилює конкуренцію. ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» має можливість зміцнити свої позиції завдяки інноваційним методам лікування, спеціалізованим послугам, підвищенню кваліфікації персоналу та активній маркетинговій діяльності.

Структурний аналіз за Портером показує, що для «АЛДЕН-ВЕТ» є загрози з боку нових конкурентів і наявної конкуренції, а також певний вплив з боку постачальників. Проте, підприємство може зміцнити свої конкурентні позиції завдяки лояльності клієнтів, покращенню якості послуг та інноваційній діяльності.

Говорячи про питання організаційної культури конкурентів досліджуваної нами організації, то можемо відзначити її як з позитивної, так і негативної сторони.

Так, основними перевагами організаційної культури визначених нами конкурентів ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» можна назвати такі:

- присутність у деяких клініках-конкурентах мотивації та заохочення своїх працівників, яка може проявлятись у більших розмірах заробітної плати, преміюванні та різноманітних доплатах (тобто, матеріальна мотивація);
- присутність у деяких ветеринарних клініках-конкурентах єдиного фірмового стилю, що проявляється у наявності медичної робочої форми для всіх співробітників клініки із її фірмовою назвою;
- наставництво, коли молоді й ще не досвідчені фахівці отримують досвідченого у професійному плані наставника, який вказує на помилки, навчає та консультує;
- присутність корпоративної культури, в основі якої лежать цінності сім’ї, клієнтоорієнтованість тощо.

У якості негативних прикладів організаційної культури клінік-конкурентів ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» можемо навести такі, як:

- присутність у деяких ветеринарних клініках-конкурентах системи штрафів (до прикладу, за неефективну роботу, за невиконання планів, при нещасних випадках або ж наданні неправильного лікування тощо);
- відсутність будь-якої мотивації, порівняно низька заробітна плата;
- висока плинності кадрів, що може свідчити про неефективність управління або ж незадовільні умови праці;
- відсутність перспектив кар'єрного зростання, що є важливим аспектом професійної діяльності та особистісного розвитку будь-якого лікаря, в тому числі й ветеринара;
- присутність явищ незгуртованості, порушень трудової дисципліни та субординації, що, в свою чергу, призводить до порушень дисципліни та соціальної відповідальності, що є важливими чинниками при роботі із людьми тощо.

У сучасному конкурентному середовищі ключову роль у досягненні успіху бізнесу відіграє організаційна культура. Вона представляє собою сукупність принципів і цінностей, що визначають унікальність організації та дозволяють відрізнити її від конкурентів. Цей підхід до управління сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що, своєю чергою, забезпечує довгострокові конкурентні переваги. Адже в умовах сучасного ринку успіх залежить не лише від змагання між підприємствами, а значною мірою від конкуренції між їхніми організаційними структурами та корпоративними культурами [39].

У сучасному конкурентному середовищі, щоб досягти успіху, кожна бізнес-організація повинна особливу увагу приділяти своїй організаційній культурі. Вона є важливим чинником, що дозволяє виділити організацію серед конкурентів, оскільки включає в себе набір принципів і цінностей, за якими вона функціонує. Такий підхід до управління дає змогу створити позитивну репутацію і забезпечити конкурентні переваги в майбутньому. Адже в умовах сучасної конкуренції успіх організації залежить не тільки від того, як вона конкурує з

іншими компаніями, а й від того, як організаційні форми та корпоративна культура відрізняються між собою.

Вплив організаційної культури на діяльність бізнес-організації можна побачити в її здатності до самоорганізації і підвищення трудового потенціалу, що є важливою частиною загального економічного потенціалу фірми. Підвищення кваліфікації співробітників сприяє збільшенню прибутковості організації, оскільки більш компетентні працівники можуть працювати з новітнім обладнанням і використовувати ефективні технології. Крім того, вони здатні генерувати нові ідеї та підходи, що позитивно впливає на якість послуг. Це дозволяє організації створювати інноваційні методи роботи, тим самим підвищуючи свою прибутковість.

Тому, попри високий рівень конкуренції, ветеринарний бізнес залишатиметься перспективним. Навіть в умовах війни велика частина українців продовжує утримувати домашніх тварин, що збільшує попит на якісну ветеринарну допомогу, а отже, й конкуренцію серед клінік. У таких умовах ветеринарні клініки повинні зосередитися на розвитку організаційної культури, оскільки це може стати тим фактором, який дозволить їм вирізнятися серед конкурентів і залучати клієнтів, орієнтуючись на високий рівень сервісу.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ «АЛДЕН-ВЕТ»

3.1. Напрями удосконалення організаційної культури підприємства

У попередньому розділі ми з'ясували, що питання організаційної культури у ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» вимагають корекції і вдосконалення, адже керівництво досліджуваної організації не приділяє визначеному питанню достатньої уваги, що, як наслідок, негативно впливає на роботу підприємства в цілому та його персоналу зокрема.

Тому керівництву підприємства ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» необхідно ввести ряд нововведень у напрямку удосконалення організаційної культури підприємства. Для цього нами були виділені такі напрямки та аспекти, на які, на нашу думку, варто звернути увагу, а саме:

1) Для формування корпоративної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» на рівні керівництва слід періодично організовувати різноманітні корпоративні заходи: так, окрім корпоративного святкування Нового року, варто започаткувати святкування днів народжень працівників організації за участю керівництва та усіх інших працівників, час від часу організовувати різноманітні корпоративні заходи та акції (наприклад, суботники; організація різноманітних заходів відпочинку персоналу у неробочий час – змагання, пікніки, квести, командна гра у пейнтбол, футбол, волейбол тощо).

Доцільним також буде започаткування та організація різних заходів, на які працівники матимуть право запрошувати свої сім'ї: Новий рік, заміські та екскурсійні поїздки, інші колективні вечірки та свята. При цьому також важливо, щоб окрім розважальної програми, була передбачена й офіційна частина, присвячена успіхам підприємства і співробітників.

2) Для створення і підтримки стійкого соціально-психологічного клімату в колективі керівництву організації обов'язково необхідно сприяти

налагодженню доброзичливих стосунків між співробітниками на всіх рівнях та забезпечити соціальну справедливість серед усіх працівників.

Так, задля забезпечення дієвості даної пропозиції вважаємо, що керівництву варто врахувати думки колективу та звернути увагу на заохочення та матеріальну мотивацію до роботи не лише лікарів-спеціалістів, але й інших працюючих (адміністратори, асистенти та ін.). Такими заохоченнями можуть бути також матеріальні стимулювання, премії, доплати тощо. Відомо, що мотивація виконання якісної роботи за допомогою заробітної плати та матеріального стимулу є найбільш вагомим фактором дотримання трудової дисципліни й отримання бажаних результатів у роботі підприємства. Також важлива й повага керівництва до усіх працівників, прозора система преміювань, відкритість керівництва до свого колективу.

При цьому керівництву організації важливо розуміти також і те, що професійний лікар-ветеринар, який є досвідченим спеціалістом в своїй області не завжди буде мотивований до ефективної роботи лише через матеріальне стимулювання.

Тут також варто зауважити й на тому, що середня заробітна плата такого спеціаліста у мережі досліджуваних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» складає 13000 – 14000 грн, що відповідає й рівню заробітної плати більшості конкурентних організацій. Однак, якщо переглянути вакансії на сайтах пошуку роботи, то наразі можна знайти вакансію ветеринарного лікаря-спеціаліста із вдвічі вищою заробітною платою (рис. 3.1) [40].

Отже, з бажанням ветеринарний лікар завжди може знайти роботу з вищою оплатою. Тому керівництву мережі ветеринарних клінік «АЛДЕН-ВЕТ» важливо створити умови для таких фахівців, аби вони залишалися в компанії. Це можна досягти, надавши їм розуміння, що саме в цій організації вони матимуть перспективи для кар’єрного росту, що їх цінують і поважають, а також використовуючи методи нематеріальної мотивації.

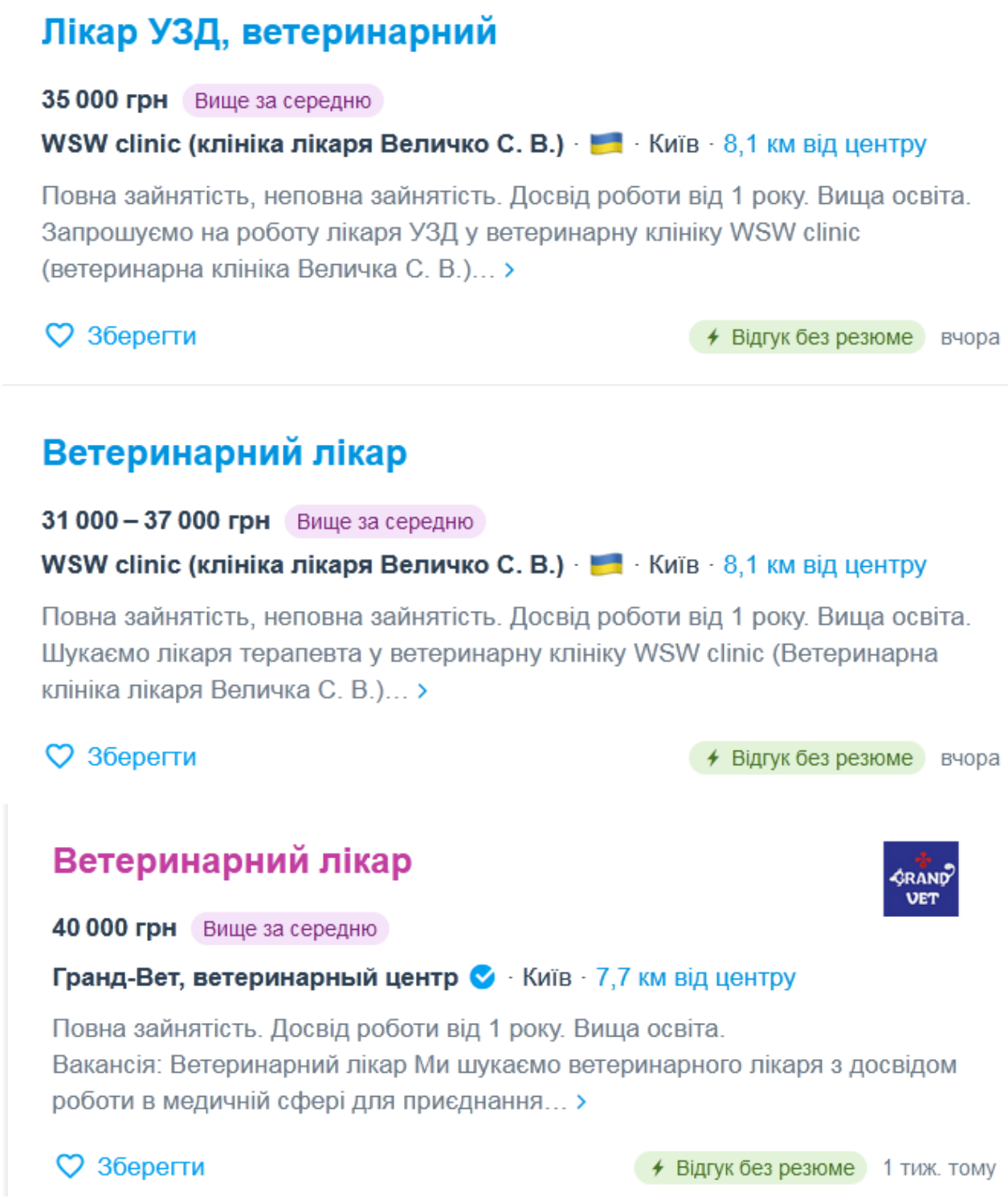

Рис. 3.1. Пропозиції заробітної плати ветеринарних лікарів-спеціалістів у м. Київ

Якщо ж говорити про нематеріальну мотивацію працюючих до роботи на досліджуваному підприємстві, як заохочення можуть бути різноманітні подарунки, які фірма робить своїм співробітникам. Це можуть бути невеликі

сувеніри (до прикладу, приурочені до дня народження, на 8 березня, до дня захисника вітчизни тощо), родинні подарунки до дня народження, квитки до театру, кіно або абонементи до спортивної зали чи салону краси, подарунки з нагоди народження дитини тощо.

Також можна запропонувати керівництву закладу ввести традицію відзначення плідної роботи того чи іншого співробітника (це може бути як один співробітник, так і два чи три) наприкінці року за певними наперед визначеними критеріями (наприклад, «Лікар-уважність» або «Чемний адміністратор» тощо), відзначаючи таких людей спеціальними індивідуальними нагородами (до прикладу, путівкою на відпочинок). Це також мотивуватиме персонал до активної та плідної роботи.

3) Щодо проблеми емоційної (психологічної) напруги серед працівників мережі ветеринарних клінік, що працюють та спілкуються із клієнтами та їх улюбленцями протягом усього робочого дня (лікарі, асистенти, адміністратори), то її можна вирішити шляхом обладнання спеціальної кімнати відпочинку для персоналу, де можна було б зняти стрес, відпочити, перекусити, випити кави або чаю тощо. Часто в таких кімнатах розташовують й певні ігри та розваги, наприклад стіл для гри у теніс. До того ж таку кімнату у перспективі можна використовувати й для проведення деяких корпоративних заходів. Вже доведено, що такі зони вносять різноманітність в щоденні рутинні завдання і допомагають уникнути професійного вигорання, що наразі є досить актуальною проблемою.

4) Тренінги по клієнтоорієнтованості. Такий крок сприятиме налагодженню міцних та довірливих стосунків всередині трудового колективу, а також допоможе уникати грубощів у спілкуванні із клієнтами клінік (що наразі є вагомою проблемою, адже саме факт грубощів та зневажливого ставлення до клієнта простежується у більшості відгуків, які залишають клієнти після відвідування клінік мережі ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»), адже будь-яка «правильна» мотивація усього персоналу клініки здатна вирішити цю проблему.

До речі тут варто буде згадати й приклад всесвітньо відомої та успішної компанії Google, яка на сьогоднішній день вважається чи не найкращим прикладом корпоративної культури. Його пропозиції для співробітників спрямовані на те, щоб не лише залучити високопрофесійних кандидатів, але і співпрацювати з ними довгі роки. Для цього у офісах компанії присутні кімнати відпочинку для персоналу, а також й тренажерний зал, бібліотека, ігрова кімната й навіть кімната, де можна поспати. Самі ж офіси компанії відзначаються своєю барвистістю та сучасністю [26].

Як і Google, не менш успішна компанія HubSpot має звичайний грайливий дизайн офісу й календар соціальних подій, на які з нетерпінням чекають усі співробітники [39].

Запропоновані нами напрями удосконалення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» виглядатимуть приблизно таким чином:



Рис. 3.2. Основні пропоновані напрямки удосконалення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Таким чином, нами було запропоновано ряд заходів, направлених на покращення та зміцнення організаційної культури досліджуваної мережі ветеринарних клінік ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ».

А тепер для більшого розуміння ми розглянемо порівняння альтернатив удосконалення в табличному вигляді:

Таблиця 3.1. - Альтернативи удосконалення основних напрямків організаційної культури ТОВ “АЛДЕН-ВЕТ”

Напрям	**Альтернативи**	**Критерії порівняння альтернатив**
1. Налагодження доброзичливих стосунків між співробітниками на всіх рівнях та забезпечення соціальної справедливості серед усіх працівників бізнес-організації	* Запровадження на рівні керівництва традиції організації різноманітних корпоративних заходів: * Започаткування корпоративних святкувань днів народжень співробітників. * Періодичне проведення інших корпоративних заходів та акцій (командні змагання, квести, пікніки, екскурсійні поїздки). * Обладнання кімнати відпочинку для персоналу.	* Ефективність: Якою мірою даний захід буде сприяти покращенню організаційної культури? * Витратність: Скільки коштів буде потрібно для реалізації даного заходу? * Реалістичність: Чи можливо реалізувати даний захід з урахуванням наявних ресурсів?
2. Матеріальна та нематеріальна мотивація усіх співробітників мережі клінік без виключення (тобто, як спеціалістів, так і не спеціалістів)	Матеріальна мотивація: * Виплата бонусів за високі результати роботи. * Надання премій за досягнення певних цілей. * Оплата додаткової освіти та курсів підвищення кваліфікації. Нематеріальна мотивація: * Подяки за сумлінну працю. * Вручення подарунків та сертифікатів за певні досягнення. * Надання можливості кар'єрного зростання.	* Ефективність: Якою мірою даний захід буде сприяти покращенню організаційної культури? * Витратність: Скільки коштів буде потрібно для реалізації даного заходу? * Реалістичність: Чи можливо реалізувати даний захід з урахуванням наявних ресурсів?
3. Забезпечення можливості зняття емоційної та психологічної напруги співробітників протягом робочого дня	* Створення атмосфери довіри та підтримки в колективі. * Заохочення здорового способу життя. * Надання психологічної допомоги співробітникам.	* Ефективність: Якою мірою даний захід буде сприяти покращенню організаційної культури? * Витратність: Скільки коштів буде потрібно для реалізації даного заходу? * Реалістичність: Чи можливо реалізувати даний захід з урахуванням наявних ресурсів?

Таблиця 3.2. - Порівняння альтернатив за критеріями для впровадження у організаційну культуру ТОВ “АЛДЕН-ВЕТ”

Напрям	**Альтернатива**	**Ефективність**	**Витратність**	**Реалістичність**	**Рекомендації**
1. Налагодження доброзичливих стосунків між співробітниками на всіх рівнях та забезпечення соціальної справедливості	Запровадження на рівні керівництва традиції організації різноманітних корпоративних заходів.	Середня	Висока	Висока	Рекомендується
	Започаткування корпоративних святкувань днів народжень співробітників.	Низька	Висока	Середня	Не рекомендується
	Періодичне проведення інших корпоративних заходів та акцій (командні змагання, квести, пікніки, екскурсійні поїздки).	Висока	Висока	Середня	Не рекомендується
	Обладнання кімнати відпочинку для персоналу.	Низька	Середня	Середня	Не рекомендується
2. Матеріальна та нематеріальна мотивація усіх співробітників мережі клінік без виключення (тобто, як спеціалістів, так і не спеціалістів)	Виплата бонусів за високі результати роботи	Висока	Середня	Висока	Рекомендується
	Надання премій за досягнення певних цілей	Висока	Середня	Висока	Рекомендується
	Оплата додаткової освіти та курсів підвищення	Висока	Висока	Середня	Рекомендується

	кваліфікації				
	Надання можливості кар'єрного зростання	Висока	Середня	Висока	Рекомендується
	Вручення подарунків та сертифікатів за певні досягнення	Середня	Низька	Висока	Рекомендується
3. Забезпечення можливості зняття емоційної та психологічної напруги співробітників протягом робочого дня	Створення атмосфери довіри та підтримки в колективі	Висока	Низька	Висока	Рекомендується
	Заохочення здорового способу життя	Середня	Низька	Висока	Рекомендується
	Надання психологічної допомоги	Висока	Середня	Висока	Рекомендується

Звісно, не всі заходи можна одночасно впровадити, якщо бюджет обмежений. Деякі з них потребують значних ресурсів, наприклад, оплата додаткової освіти та курсів підвищення кваліфікації, надання психологічної допомоги. Тому, це також потрібно індивідуально прорахувати у компанії для виділення бюджету на дані заходи. Для покращення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» рекомендується впровадити дві ключові ініціативи:

1. Матеріальна та нематеріальна мотивація:

- Виплата бонусів за високі результати роботи.
- Надання премій за досягнення цілей.
- Оплата додаткової освіти та курсів підвищення кваліфікації.
- Подяки за сумлінну працю.
- Вручення подарунків та сертифікатів за досягнення.
- Надання можливості кар'єрного зростання.

2. Підтримка психологічного комфорту:

- Створення атмосфери довіри та підтримки в колективі.

- Заохочення здорового способу життя.
- Надання психологічної допомоги.

Впровадження цих ініціатив:

- Підвищить мотивацію та лояльність співробітників.
- Збільшить продуктивність праці.
- Покращить атмосферу в колективі.
- Знизить плинність кадрів.

Отож, у даному підрозділі магістерського дослідження нами було запропоновано заходи, що направлені на покращення та зміцнення організаційної культури досліджуваної мережі ветеринарних клінік ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ».

3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо зміцнення організаційної культури

Зважаючи на окреслені напрямки удосконалення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», можемо впевнено говорити про те, що усі вони направлені як на економічні (матеріальні), так і соціально-психологічні цілі.

Це означає, що вихідним пунктом керівництва цієї організації повинно бути таке міркування: при прийнятті рішень в сфері управління організаційною культурою повинні бути враховані як економічні аспекти, так і соціально-психологічні потреби та інтереси співробітників (рис. 3.2).

Ефективні та успішні організації характеризуються високими показниками кількох ключових соціально-психологічних чинників організаційної культури, таких як: залученість, узгодженість, адаптивність, місія та задоволеність.

Залученість. У результативних компаніях працівники всіх рівнів беруть активну участь у процесах прийняття рішень завдяки делегуванню повноважень, роботі в командах та розвитку персоналу. Це сприяє тому, що співробітники відчувають свою важливість і є відданими цілям організації.



Рис. 3.2. Модель економічної та соціально-психологічної ефективності організаційної культури підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі загальних теорій організаційної культури та її впливу на економічну й соціально-психологічну ефективність підприємства.

Узгодженість. Успішні організації мають сильно виражену організаційну культуру, яка добре інтегрована та забезпечує взаємодію всіх її елементів. Основні цінності формують поведінкові норми, а лідери та працівники здатні знаходити консенсус навіть за наявності різних точок зору. Узгодженість створює основу для стабільності та внутрішньої єдності організації.

Адаптивність. Організації з високим рівнем адаптивності орієнтуються на потреби споживачів, готові приймати ризики, вчаться на помилках і швидко впроваджують необхідні зміни. Це дозволяє їм залишатися гнучкими в умовах мінливого середовища.

Місія. Ефективні компанії мають чітке розуміння свого призначення, цілей і стратегій, а також бачення майбутнього. У разі змін місії трансформуються й інші аспекти корпоративної культури, забезпечуючи відповідність новим викликам.

Ці чинники разом утворюють основу організаційної культури, яка сприяє досягненню стабільності та успіху компанії.Задоволеність: цей соціально-психологічний показник є важливим у роботі із персоналом, адже ефективність

роботи та мотивованість кожного працівника до роботи напряму залежать від рівня задоволеності ними заробітною плато, умовами роботи, ставленням до них керівництва та колективу тощо.

Серед соціально-економічних чинників ефективності діяльності підприємства, виділені такі як: ринкова частка, прибутковість, зростання обсягу продажів, якість товарів і послуг, розробка нових видів послуг і загальна результативність діяльності організації.

Отож, фінансування розвитку організаційної культури сприяє отриманню відданих компанії співробітників, з високим рівнем мотивації на досягнення поставлених задач. В результаті такої злагодженої роботи усього трудового колективу, підприємство отримує вдячність та лояльність клієнтів, а отже й високі економічні показники діяльності підприємства (високі прибутки) (рис. 3.3).

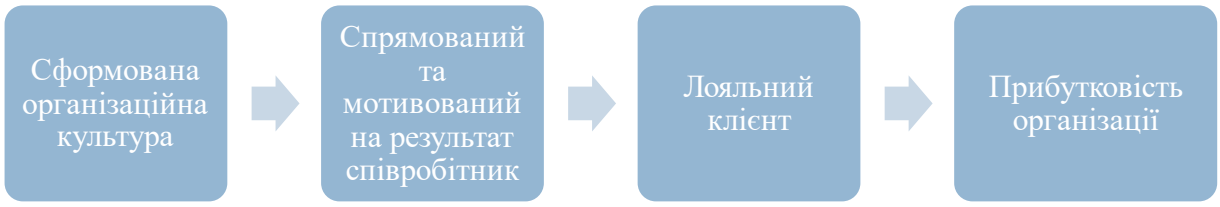

Рис. 3.3. Вплив організаційної культури на прибутковість ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Джерело: розроблено автором

Отож, говорячи про економічний аспект організаційної культури аналізованого нами підприємства, доцільним буде й економічно обґрунтувати впровадження запропонованих нами заходів щодо зміцнення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ».

Для цього спершу слід оцінити та проаналізувати витрати підприємства на реалізацію зазначених заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.3 – Витрати ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» на реалізацію запропонованих заходів щодо формування та зміцнення її організаційної культури

Прогнозовані витрати	*Середня сума витрат, грн*	*Сума витрат за рік, грн*
Бюджет на проведення різноманітних корпоративних заходів (із розрахунку, що вони організовуватимуться 1 раз на квартал)	8000	50000
Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу (премії, доплати, подарунки, нагороди тощо)	8000	80000
Облаштування кімнати для відпочинку персоналу в одній клініці	25000	25000
УСЬОГО		155000

Таким чином, витрати на реалізацію запропонованих нами заходів складатимуть 155 тис. грн на рік. Основні витрати припадають на матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ». Значно менші витрати передбачені на облаштування кімнати відпочинку для персоналу та організації різноманітних корпоративних заходів.

Тут слід наголосити, що як такі кімнати для відпочинку персоналу є у кожній клініці, однак буде доцільно їх дещо удосконалити (до прикладу, встановити кулери із водою, чай каву або ж встановити спортивний тренажер). Якщо припустити, що після запровадження таких заходів щодо формування та зміцнення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» показник чистого доходу від реалізації ветеринарних послуг (нагадаємо, що у 2021 році цей показник складав 1687,20 тис. грн, а у 2022 році зменшився до 126,7 тис. грн; пропонуємо взяти середнє значення — 906,95 тис. грн) зросте на 15% то приріст цього показника в грошовому вираженні складе 136,043 тис. грн.[35]

Зважаючи на те, що витрати на облаштування кімнати відпочинку для персоналу є одноразовими, а не щомісячними, можна розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів. Для цього слід взяти співвідношення прогнозованого приросту чистого доходу до витрат на реалізацію заходів (без

урахування облаштування кімнати, витрати становлять 130 тис. грн). Витрати на запропоновані заходи прогнозовано зможуть окупитися за один рік, що свідчить про доцільність реалізації проєкту для ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», оскільки в перспективі очікується подальше зростання прибутковості завдяки посиленню організаційної культури.

Питання ж щодо фінансування та фінансових можливостей ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» у реалізації цього проєкту має бути детально продумане та обговорене на рівні керівництва фірми. Однак, зважаючи на той факт, що підприємство все ж таки отримує дохід від своєї діяльності (хоча й дещо менший у порівнянні із 2021 роком), вважаємо, що ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» самотужки все ж таки зможе реалізувати та профінансувати усі вище описані витрати. Для цього підприємству варто переглянути свої видатки й скоротити їх до мінімуму хоча б на період реалізації цього проєкту.

3.3. Розробка заходів щодо управління проєктом упровадження удосконалень в управлінні організаційною культурою

В умовах сьогодення бізнес-організації особливо зацікавлені у приваблені та як найдовшому утриманні своїх цінних працівників. Рівень заробітної плати, звичайно, відіграє величезну роль у цьому процесі, однак більшість українських бізнес-організацій лише починають приходити до усвідомлення того, що люди (працівники) все ж шукають чогось більшого, аніж просто стабільну заробітну плату, адже вони звертають увагу й на нематеріальні заохочення, які можуть покращити їхній добробут та життя загалом, зокрема пільги, відпустки, можливість кар’єрного зростання тощо

Плинність кадрів зазвичай асоціюється зі значними витратами та негативними наслідками для компанії. Проте навіть у цьому процесі можна виявити певні позитивні сторони.

Витрати, пов’язані з плинністю кадрів, включають не лише втрату потенційного прибутку через відсутність працівника, але й інші чинники. До них

належать зниження продуктивності співробітника в період перед звільненням, витрати на пошук і підготовку нового персоналу, а також низька ефективність нового працівника під час його адаптації.

Таким чином, хоча плинність кадрів є витратним і складним процесом, вона також може стати можливістю для оновлення колективу та залучення нових ідей у робочий процес. Розглянемо статистику руху персоналу ТОВ "Алден-Вет" за 2020-2022 роки:

Таблиця 3.4. - Кількість персоналу на початку року та до кінця протягом 3-х років

Рік	Кількість працівників на початок року	Кількість працівників на кінець року	Різниця
2020	50	45	-5
2021	45	50	+10
2022	55	60	+5

Джерело: [34]

Таблиця 3.5. - Коефіцієнт плинності кадрів протягом 2020-2022 року

Рік	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2020	10
2021	22
2022	9

Джерело: [34]

Причини звільнення:

- **2020:**
    - Низька заробітна плата (40%)
    - Незадовільні умови праці (25%)
    - Переїзд (15%)
    - Особисті причини (20%)
- **2021:**

- Низька заробітна плата (30%)
- Незгода з політикою компанії (20%)
- Кращі пропозиції роботи (25%)
- Особисті причини (25%)

- **2022:**
  - Низька заробітна плата (20%)
  - Війна в Україні (50%)
  - Переїзд (15%)
  - Особисті причини (15%)

Таблиця 3.5. - Витрати на найм та навчання нового персоналу протягом 2020-2022 року

Рік	Витрати, грн	Пояснення
2020	25 000	Витрати на оголошення вакансій, базове навчання нових співробітників, адаптація
2021	30 000	Включає витрати на підвищення кваліфікації, навчання роботи з новим обладнанням
2022	40 000	Інтенсивніше навчання через оновлення послуг, більша кількість курсів і тренінгів

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними таблиці 3.4, протягом 2020–2022 років спостерігається тенденція до зростання витрат на найм та навчання нового персоналу. У 2020 році витрати становили 100 000 грн, у 2021 році вони збільшилися до 150 000 грн, що на 50% більше, ніж у попередньому році. У 2022 році витрати зросли до 200 000 грн, що на 33,3% більше, ніж у 2021 році. Таке збільшення може вказувати на кілька можливих факторів, серед яких:

1. Зростання потреби в нових кадрах — компанія розширювала обсяги діяльності або впроваджувала нові напрямки, що потребували додаткового персоналу.

2. Підвищення вартості навчання — витрати на навчання могли зростати через необхідність підвищення кваліфікації співробітників для роботи з новими технологіями чи змінами в ринку.

3. Зростання конкуренції на ринку праці — ринок праці стає більш конкурентним, що призводить до підвищення витрат на залучення кваліфікованих кадрів.

Загальна тенденція до збільшення витрат на найм та навчання нового персоналу свідчить про стратегічний підхід компанії до розвитку свого кадрового потенціалу та інвестицій в професійне зростання співробітників, що потенційно може позитивно позначитись на її довгостроковій ефективності та конкурентоспроможності.

По мірі зростання конкуренції за хороших працівників, бізнес-організації докладають чимало зусиль, щоб хоч якось виділятись на тлі конкурентів шляхом окреслення своїх загальних стратегій мотивації та заохочення працівників. У результаті цього процесу у більшості стабільних та успішних бізнес-організацій виникає потреба у такій професії як менеджер з мотивації працівників, який нестиме відповідальність за розробку та реалізацію комплексних програм із підвищення рівня залученості та утримання працівників в цій організації.

З метою розробки заходів щодо управління проєктом впровадження удосконалень в управлінні організаційною культурою ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» з професійної точки зору ми пропонуємо керівництву цієї організації ввести до свого штату додаткову посаду – менеджер з управління та мотивації персоналу, що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулюванням персоналу на підприємстві, тобто втілить у життя усі наші вище перераховані пропозиції.

Так, відмітимо, що аналізуючи організаційно-управлінську структуру ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», ми говорили про те, що у цій бізнес-організації присутня посада менеджера по роботі із персоналом, в коло обов’язків якого було досить вузьке – ця людина займається питаннями підбору персоналу згідно з кадровими потребами бізнес-організації, а також його звільненням. Так як в досліджуваній

бізнес-організації явище плинності кадрів відсутнє, а отже, працівники мережі щодня не звільняються й не влаштовуються на роботу, тому досить логічним та доцільним буде дещо розширити коло обов’язків цієї людини, а саме – займатись й питаннями мотивації персоналу та формуванням організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ».

До того ж з економічної точки зору такий крок буде також досить вигідним для аналізованої бізнес-організації, адже ми пропонуємо лише розширити обов’язки та повноваження людини, яка вже працює у цій мережі, а не ввести нову посаду, тобто витрати на заробітну плату такого працівника взагалі будуть відсутні.

Слід сказати, що усіма питаннями, що пов’язані із персоналом аналізованого підприємства наразі займається директор та управляючий директор, які окрім питань персоналу, вирішують й велику кількість інших питань, а отже, не можуть в повній мірі приділяти особливу увагу питанням мотивації персоналу клініки.

Введення до штату підприємства посади менеджера з мотивації працівників полегшить роботу її керівників, які зможуть в повній мірі зосередити свою увагу на питаннях фінансової діяльності підприємства, закупівлі обладнання, розвитку мережі та ін. Менеджер з мотивації персоналу підпорядковуватиметься безпосередньо директору та управляючому директору й зможе професійно допомогти компанії встановити міцні стосунки з працівниками та мотивувати їх. Додаткові витрати на введення посади менеджера з мотивації працівників складатимуть приблизно 300 тис. грн на рік, включаючи заробітну плату, податки та інші обов'язкові нарахування. Оскільки очікується, що покращення мотивації персоналу знизить плинність кадрів і підвищить продуктивність, це може призвести до зростання чистого доходу підприємства на 10% щороку. При середньому чистому доході 906,95 тис. грн, прогнозоване збільшення складе близько 90,7 тис. грн на рік.

З урахуванням витрат на посаду, термін окупності складе приблизно 3,3 роки. Це означає, що інвестиція у введення посади менеджера з мотивації є

обґрунтованою і забезпечить підприємству стабільний розвиток і підвищення ефективності персоналу.

На нашу думку, така людина на будь-якому підприємстві є важливою і вкрай необхідною, особливо сьогодні, коли соціально-психологічні аспекти праці є більш вагомими, аніж матеріальне стимулювання. Адже маючи високу заробітну плату і, до прикладу, погані умови праці або ж відсутність кар'єрного зростання чи несприятливий психологічний клімат у колективі, людина швидше за все рано чи пізно звільниться, особливо якщо вона є висококваліфікованим спеціалістом.

Вважаємо, що запрошення такого працівника до штату ветеринарної мережі клінік «АЛДЕН-ВЕТ» буде логічним завершенням усіх запропонованих нами заходів. Він безпосередньо займатиметься питанням мотивації персоналу та професійним формуванням організаційної культури досліджуваної організації.



Рис. 3.4. Основні завдання менеджера з управління та мотивації персоналу у ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Джерело: Розроблено автором на основі [34]

Таким чином, вважаємо, що питанням формування та зміцнення організаційної культури досліджуваного підприємства повинен займатись професіонал у своїй справі.

Пропонуємо також керівництву бізнес-організації встановити заробітну плату для такого працівника на 20% більшу, аніж розмір заробітної плати менеджера з управління персоналом. Тобто, якщо раніше (у 2023 році) заробітна плата менеджера з управління персоналом складала 10000 грн, то заробітна плата менеджера з управління та мотивації персоналу складатиме 12000 грн.

Говорячи безпосередньо про реалізацію проєкту, то основний часовий період його реалізації та аналізу перших результатів повинен складати не менше, ніж 1 рік. Статут проєкту представлено в Додатку В.

Отож, нижче представимо приблизний графік реалізації запропонованого нами проєкту.

Для покращення клієнтоорієнтованості працівників як елемента організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» можна запропонувати такі заходи:

1. Тренінги з клієнтоорієнтованості: Організація регулярних тренінгів з клієнтоорієнтованості, на яких персонал зможе отримати навички комунікації, активного слухання та розв'язання конфліктів. Це допоможе співробітникам краще розуміти потреби клієнтів та забезпечувати високий рівень обслуговування.

2. Розробка стандартів обслуговування: Впровадження чітких стандартів обслуговування, які визначають вимоги до ввічливості, професіоналізму та швидкості реакції на запити клієнтів. Такі стандарти повинні бути доступними та зрозумілими для всіх працівників.

3. Зворотній зв’язок та опитування клієнтів: Регулярний збір зворотного зв'язку від клієнтів за допомогою опитувань або анкетування після відвідування клініки. Отримані відгуки дозволять виявляти сильні та слабкі сторони в обслуговуванні та визначати напрямки для подальшого розвитку.

Таблиця 3.6

Графік реалізації проєкту з формування та зміцнення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Завдання проєкту	**1 місяць**	**2 місяць**	**3 місяць**	**4 місяць**	**5 місяць**	**6 місяць**	**7 місяць**	**8 місяць**	**9 місяць**	**10 місяць**	**11 місяць**	**12 місяць**
Оголошення загальних зборів працівників, де буде оголошено про проведення та втілення проєкту щодо формування та зміцнення організаційної культури бізнес-організації, визначення відповідальних за реалізацію проєкту осіб.												
Розгляд кандидатур та запрошення до штату клінік менеджера з управління та мотивації персоналу.												
Створення робочої групи у питанні вивчення, планування та аналізу введення матеріальних та нематеріальних заохочень для персоналу бізнес-організації.												
Вивчення та аналіз фінансової звітності підприємства створеною робочою групою.												
Створення плану та пропозицій щодо введення матеріального та нематеріального стимулювання для кожного працівника бізнес-організації.												
Затвердження керівництвом такого плану та втілення його в життя.												
Складання плану проведення різноманітних корпоративних заходів та його затвердження керівництвом.												
Реалізація запланованих корпоративних заходів.												
Складання плану та кошторису щодо облаштування кімнати відпочинку (на прикладі однієї клініки).												
Затвердження керівництвом такого плану та втілення його в життя.												
Аналіз результативності здійснених заходів у питання формування організаційної культури бізнес-організації, їх колективне обговорення.												

Також нижче представимо й матрицю відповідальності за реалізацію пропонованого проєкту:

Таблиця 3.7 – Матриця відповідальності щодо реалізації проєкту з формування та зміцнення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ»

Завдання проєкту	**Керівництво**	**Головний бухгалтер**	**Персонал**	**Менеджер з управління та мотивації персоналу**
Оголошення загальних зборів працівників, де буде оголошено про проведення та втілення проєкту щодо формування та зміцнення організаційної культури бізнес-організації, визначення відповідальних за реалізацію проєкту осіб.	Вд			
Розгляд кандидатур та запрошення до штату клінік менеджера з управління та мотивації персоналу.	Вд			
Створення робочої групи у питанні вивчення, планування та аналізу введення матеріальних та нематеріальних заохочень для персоналу бізнес-організації.	Вд			
Вивчення та аналіз фінансової звітності підприємства створеною робочою групою.		Вд		
Створення плану та пропозицій щодо введення матеріального та нематеріального стимулювання для кожного працівника бізнес-організації.	З			Вд
Затвердження керівництвом такого плану та втілення його в життя.	Вд			
Складання плану проведення різноманітних корпоративних заходів та його затвердження керівництвом.	Вд			
Реалізація запланованих корпоративних заходів.			Вд	
Складання плану та кошторису щодо облаштування кімнати відпочинку (на прикладі однієї клініки).	З			Вд
Затвердження керівництвом такого плану та втілення його в життя.	Вд			
Аналіз результативності здійснених заходів у питання формування організаційної культури бізнес-організації, їх колективне обговорення.	Вд			

Джерело: [7, 8]

4. Внутрішня програма заохочень: Введення системи бонусів або премій для співробітників, які отримують найкращі відгуки від клієнтів. Це мотивуватиме працівників до підтримання високих стандартів обслуговування та активного залучення до створення позитивного іміджу компанії.

5. Система наставництва: Призначення досвідчених співробітників як наставників для новачків. Наставники допомагатимуть новим працівникам швидко адаптуватися до корпоративних стандартів і розвивати навички роботи з клієнтами.

6. Кімната відпочинку для зняття стресу: Створення спеціальної кімнати відпочинку для персоналу, де вони зможуть відновлювати сили та знімати стрес. Це сприятиме більш позитивному настрою, що позитивно вплине на комунікацію з клієнтами.

7. Регулярні зустрічі з обговоренням проблемних випадків: Проведення зборів, на яких обговорюватимуться складні ситуації з клієнтами, що допоможе колективу разом знаходити рішення та уникати помилок у майбутньому. Запровадження цих заходів допоможе сформувати позитивну та клієнтоорієнтовану організаційну культуру, яка сприятиме зростанню довіри до ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Щодо очікуваних результатів від реалізації пропозицій, очікується, що:

- У персоналу підприємства з’явиться мотивація до здійснення якісної та ефективної роботи, відповідального ставлення до неї;
- Сформується єдина корпоративна культура досліджуваної бізнес-організації, де кожен працівник відчуватиме підтримку та турботу;
- Створення невимушеної атмосфери, в якій люди працюватимуть, отримуючи задоволення від роботи, що, в свою чергу, призведе до зниження кількості працівників, які раніше виявляли бажання звільнитись з роботи.
- Підвищення рейтингу ТОВ «АЛДЕН»-ВЕТ», створення позитивного та привабливого іміджу цієї мережі та підвищення прибутку відповідно.

У додатку В цього представлено план його реалізації у вигляді статуту проєкту.

ВИСНОВКИ

сучасних умовах жорсткої конкуренції успіху досягають лише ті компанії, які здатні забезпечити високу якість своїх товарів або послуг. Тільки підприємства, що пропонують споживачам продукцію, яка відповідає найвищим стандартам, можуть отримати перевагу на ринку та зберегти свою конкурентоспроможність. Важливе значення тут відіграє організаційна культура такої організації, роль і значення якої з кожним роком набуває все більшої важливості, особливо в умовах сьогодення та жорсткої конкуренції. Тому можна впевнено стверджувати, що формування і зміцнення організаційної культури будь-якої бізнес-організації стає об’єктивною реальністю.

У дипломній роботі ми на теоретичному рівні розглянули аспекти управління організаційною культурою та обґрунтували заходи щодо її формування і зміцнення на прикладі конкретної бізнес-організації. В результаті здійснення такої роботи ми дійшли до наступних висновків:

1. Термін «організаційна культура» означає сукупність основних припущень, які приймаються членами організації і виражаються через цінності, що визначають орієнтири для поведінки та діяльності людей в межах цієї організації. Вона формується через взаємодію працівників, об’єднаних спільною метою, а також існує як вищий рівень, що впливає на їх поведінку, коригуючи її відповідно до соціальних норм і цінностей. Основними складовими організаційної культури є: місія організації, що включає загальну філософію та політику, ключові цілі організації, кодекс поведінки, а також універсальні цінності та норми, прийняті в суспільстві.Актуальність дослідження організаційної культури обумовлена тим, що розуміння її специфіки дає змогу оцінити рівень стабільності організації, спрогнозувати можливі варіанти управлінських рішень та ефективно планувати командну роботу для досягнення поставлених цілей.На сьогоднішній день існують різні типи організаційної культури, а також і різні інструменти її діагностики. Будь-яка типологія покликана виділяти й визначати деякі ідеальні типи організаційної культури, в

залежності від певного підходу або ряду критеріїв у діяльності досліджуваної організації.

2. Наразі основними методами управління організаційною культурою будь-якої бізнес-організації можна вважати такі методи, як: контроль за її станом з боку керівників та менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають цій організаційній культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів та ритуалів тощо.

3. Підприємство ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» є популярною у м. Києві мережею ветеринарних клінік, які надають широкий спектр ветеринарних послуг. Фінансово-економічний аналіз підприємства показав, що на сьогоднішній день воно має ряд складнощів, як у фінансовій сфері своєї діяльності, так і у сфері організаційної культури, які потребують негайного вирішення.

4. За допомогою методів анкетування, спостережень та бесід із трудовим колективом у ході написання дипломної роботи нами були визначені ряд переваг (керівництво дбає про підвищення професійного рівня вузькопрофільних спеціалістів клініки, організовуючи для них курси, лекції, форуми тощо; у колективі відсутні значні конфлікти; на підприємстві існує традиція щорічного корпоративного святкування Нового року) та недоліків (у колективі цієї організації відсутній сприятливий соціально-психологічний клімат; несправедливий підхід керівництво до стимулювання і розвитку лікарів-спеціалістів та повна відсутність такої нагоди у працівників, які не є лікарями; як наслідок, емоційна та психологічна напруга працівників), що стосуються питання організаційної культури цієї організації.

5. Серед основних конкурентів ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» нами були виділені такі ветеринарні клініки та центри, як: ветеринарна клініка «Звіринець», ветеринарна клініка доктора Медведєва, ветеринарна клініка «Лаповус» та ветеринарна клініка «Сімейний улюбленець». Але загалом у м.

Києві подібних клінік працює близько 130, отож у підприємства досить висока конкуренція.

У ході аналізу конкурентів ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» нами були виділені їх основні переваги, серед яких можемо назвати такі: більші розміри заробітної плати, діюча система преміювання, наставництво, присутність у деяких клініках фірмового стилю, присутність у деяких конкурентів корпоративної культури, в основі якої лежать сімейні цінності тощо.

6. Було запропоновано напрями удосконалення організаційної культури досліджуваного підприємства, а саме: підприємство повинно взяти собі за традицію на постійній основі організовувати різноманітні корпоративні заходи за участі, як керівництва, так і усіх працівників підприємства; запровадити діючу систему матеріальної та нематеріальної мотивації усіх без виключення працівників клініки; організувати кімнати відпочинку для персоналу клініки.

7. У ході проведених розрахунків ми дійшли висновку, що усі запропоновані нами заходи щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» є економічно обгрунтованими та ефективними.

8. Задля розробки заходів щодо управління проєктом впровадження удосконалень в управлінні організаційною культурою ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» нами було запропоновано ввести до свого штату мережі додаткову посаду менеджера з мотивації персоналу, який займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулюванням персоналу на підприємстві, тобто втілить у життя усі наші вище перераховані пропозиції і зробить це більш професійно та якісно.

Також ми вказали й на основі та пріоритетні завдання менеджера із мотивації персоналу у ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» (розробка кодексу організаційної культури для підприємства, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, регулярне проведення анкетування та діагностики організаційної культури підприємства.

Отже, мети досягнуто, всі поставлені завдання вирішено.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. АЛДЕН-ВЕТ. Ветеринарна клініка. Відгуки. URL: https://top20.ua/ru/kyiv/dom-i-byit/domashnie-zhivotnyie/alden-vet-veterinarnaya-klinika.html

2. АЛДЕН-ВЕТ. Сайт підприємства. URL: https://aldenvet.ua

3. Андрійчук Ю.А., Рісна Л.А. Сучасні аспекти управління персоналом: теоретичні засади та прикладні інструменти. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. № 6. с. 118-124.

4. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. Актуальні проблеми економіки. 2013. №3(93). с.64-72.

5. Базалійська М.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2017. №1. с. 24-31.

6. Бала О.Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. Вісник Національного ун-ту «Львів. Політехника». Л., 2011. №682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С.11-15.

7. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.

8. Буковський Д.А., Козакова О.М. Психологічні аспекти управління персоналом як інноваційний фактор підвищення ефективності роботи підприємства. URL: https://economics.opu.ua/files/science/innov_roz/2017/148.pdf

9. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 420 с.

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

11. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 16. с. 9-12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf

12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємств: навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

13. Жарікова М.В. Аналіз конкурентів. Херсон, ХНТУ, 2017. 27.с.

14. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інновації та маркетинг інновацій», «Маркетинг інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Digital-marketing», «Технології та новації» : навч. посібник. / уклад. : І.М. Буднікевич, Є.І. Венгер, О.В.Кифяк, І.А. Крупенна. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федковича, 2021. 132 с.

15. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії. URL:https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_sZy-leSCAxW56wIHHQemDuMQFnoECCMQAQ&url=https%3A%2F%2Fev.fmm.kpi.ua%2Farticle%2Fdownload%2F140341%2F137403%2F300437&usg=AOvVaw3s5g4K7bDeGrzbKLqksmpP&opi=89978449

16. Ігнатьєв І.А. Гарафонова О.І. Корпоративне управління [текст]: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.

17. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств): [навч. посіб.]. Київ-Львів: Край, 2010. 212 с.

18. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Діагностика організаційної культури освітніх організацій: методичні рекомендації для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. К., 2014 40 с.

19. Ковальчук О.В., Буняк Н.М. Теоретичні аспекти конкурентного аналізу. 2021. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%

D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D1%83..PDF

20. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура]; за ред. докт. екон. наук, професора А.Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.

21. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101–103.

22. Креденцер О.В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2015. № 2. С. 53-59.

23. Кубарєва І.В., Чмихало Н.В., Карпенко Л.А. Обгрунтування методів діагностики організаційної культури фармацевтичних організацій. Фармацевтичний часопис. 2017. № 4. С. 75-81. URL: https://www.researchgate.net/publication/322131261_OBGRUNTUVANNA_METODIV_DIAGNOSTIKI_ORGANIZACIJNOI_KULTURI_FARMACEVTICNIH_ORGANIZACIJ/fulltext/5a467787aca272d2945ec38e/OBGRUNTUVANNA-METODIV-DIAGNOSTIKI-ORGANIZACIJNOI-KULTURI-FARMACEVTICNIH-ORGANIZACIJ.pdf

24. Менеджмент соціокультурної діяльності. Колективна монографія / Львівський національний університет імені Івана Франка; упоряд. О.В. Козаренко, наук. ред. В.П. Пасічник. Львів: Растр-7, 2018. 208 с.

25. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Навчальний посібник. підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

26. Новий офіс Google відкрили у Варшаві: там є навіть кімнати для сну – промовисті фото. URL: https://zakordon.24tv.ua/noviy-ofis-google-vidkrili-varshavi-tam-ye-navit-novini-svitu_n1780599

27. Пирогова Ю. Соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України. 2019. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2019/2019_03(42)/20.pdf

28. Прищак М.Д. Психологія управління в організації: навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.

29. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації. Підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.

30. Семикіна М.В., Беляк Т.О. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2015. №28. С. 68-75. URL: http://economics.kntu.kr.ua/pdf/28/10.pdf

31. Стратегічний менеджмент. Підручник. Авт. Кол.: І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Поколодна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.

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

33. Терещенко К.В. Методи вивчення організаційної культури / К.В. Терещенко // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. - Алчевськ: ЛАДО, 2013.

34. ТОВ «Алден-Вет». URL: https://opendatabot.ua/c/30970419

35. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 53. с. 178–181.

36. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.

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

38. Шолохова К. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. Науковий вісник УМО. 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf

39. Що таке організаційна культура в сучасній компанії? URL: https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/what-is-organizational-culture

40. Work.ua. Сайт пошуку роботи. Вакансії ветеринарного лікаря. URL: https://www.work.ua/jobs-kyiv-%d0%b2%d0%b5%d1%82%d0%b5%d1%80%d0%b8%d0%bd%d0%b0%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%b9+%d0%bb%d1%96%d0%ba%d0%b0%d1%80/?page=2

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для опитування персоналу клінік «АЛДЕН-ВЕТ»

1. Як Ви почуваєте себе у трудовому колективі?

А) відмінно, бадьоро та невимушено

Б) стомлено та нервово

В) намагаюсь триматись невимушено

Г) відчуваю психологічний дискомфорт та незручності

Д) завжди позитивно налаштований

2. Які чинники (на Вашу думку) негативно впливають на Вашу роботу?

А) негативні взаємовідносини у колективі

Б) соціальна несправедливість та низький рівень оплати праці

В) відсутність взаєморозуміння із керівництвом

Г) психологічна та емоційна напруга

Д) відсутність можливості кар’єрного зростання

Е) відсутність механізмів підвищення трудової кваліфікації

3. Чи плануєте Ви у найближчій перспективі зміну місця роботи?

А) так

Б) ні

Додаток Б

Анкета для оцінки діючої організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» за методикою ОСАІ

1. Важливіші характеристики		Сучасний стан	Потрібне значення
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона схожа на велику родину.		
B	Організація дуже динамічна і проникнута підприємництвом.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна задача – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети.		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами		
	ВСЬОГО	100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти або навчити.		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства в організації є приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
	ВСЬОГО	100	100
3. Управління найманими робітниками			

A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням бригадної роботи та участі у прийнятті рішень.		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства.		
C	Стиль менеджменту організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності.		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності.		
	ВСЬОГО	100	100
	4. Єднальна сутність організації		
A	Організацію пов’язують воєдино відданість справі і взаємна довіра.		
B	Організацію пов’язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях.		
C	Організацію пов'язує воєдино акцент на досягненні мети та виконанні завдання. Загальноприйняті теми - агресивність і перемога.		
D	Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика.		
	ВСЬОГО	100	100
	5. Стратегічні цілі		
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра та співучасть.		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і пошук можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та здобутках.		

D	D Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль.		
	ВСЬОГО	100	100
	6. Критерії успіху		
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою.		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки і низькі виробничі витрати.		
	ВСЬОГО	100	100

Додаток В

Статут проєкту

Назва проєкту	«Обгрунтування питання формування організаційної культури ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ».
Мета проєкту	Сформувати та розвинути організаційну культуру ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» відповідно до визначених проблем та запропонованих напрямків.
Споживач	Мережа ветеринарних клінік ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» (м. Київ).
Потреби споживача/замовника	Мережа ветеринарних клінік ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ» потребує формування та впровадження у власній мережі організаційної корпоративної культури, що сприятиме ефективній мотивації персоналу даної бізнес-організації, успішній діяльності клінік та їх розширення і розвитку у майбутньому, а також отримання задоволених постійних клієнтів.
Вимоги споживача/замовника	Налагодження ефективної і якісної управлінської діяльності у роботі із персоналом загалом, і організаційною корпоративною культурою (її формування і досконалий розвиток) зокрема.
Результат проєкту (продукт), межі проєкту	У результаті реалізації проєкту у бізнес-організації повинна бути налагоджена організаційна культура, що в подальшому сприятиме успішному функціонуванню та розвитку мережі ветеринарних клінік ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ». Межі реалізації проєкту: 1 рік (це мінімальний часовий період, за який можна закласти фундамент у питанні формування та розвитку організаційної культури й побачити перші результати цього процесу).
Фази реалізації і контрольні точки	Проєкт планується реалізовувати поетапно, умовно розподіливши його на такі фази (періоди): I, II, III, IV квартал.
Ризики	Пропонований проєкт є безпечним, оскільки його основні пропозиції продумані та обґрунтовані. Фінансові витрати на реалізацію проєкту будуть незначними, а результат його реалізації буде позитивним для персоналу та бізнес-організації в цілому.
Ключові стейкхолдери і проєктна команда	Стейкхолдери: керівники ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», увесь без виключення персонал цієї бізнес-організації, її клієнти.

	Проєктна команда: керівництво ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», головний бухгалтер, менеджер з управління та мотивації персоналу.
Строки і бюджет проєкту	Запропонований, прорахований та економічно обґрунтований бюджет проєкту складає 155 тис. грн на один рік.
Зовнішні підрядники	Відсутні
Обмеження по строках і бюджету	Основний період реалізації та аналізу перших результатів проєкту – 1 рік. Бюджет обмежений і повинен відповідати визначеній у проєкті сумі.
Необхідні звіти	Звіти про фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «АЛДЕН-ВЕТ», результати анкетування працівників тощо.

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 1/12/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Заголовок
КМР Пустовіт на перевірку

Автор
Пустовіт Вікторія Олександрівна

Науковий керівник / Експерт
Прохорова Єлена Вікторівна

підрозділ
кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A⟶	0
Мікропробіли	¶	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	146

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

16.48% 16.48% КП 1

7.26% 7.26% КП 2

2.55% 2.55% КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

15782
Кількість слів

124522
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз	Колір тексту

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 2 від 15.01.2025

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Пустовіт Вікторії Олександрівни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Пустовіт Вікторії Олександрівни*. Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту **Барабась Д.О.**

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту **Ліщинська В.В.**