

**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 БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Удосконалення організаційної культури бізнес-організації»**

здобувача: Міневич Анни Іванівни



(підпис)

Науковий керівник: к.е.н. доцент Віннікова Інна Ігорівна



(підпис)

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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло Сагайдак



(підпис)

Київ 2024

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



«14» О.В. Шатілова
лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Міневич Анні**
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «організаційної культури бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» лютого 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріал “ ”

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти формування та удосконалення організаційної культури бізнес-організації (назва розділу)
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення процесу формування організаційної культури бізнес-організації (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	соціально-економічні відносини, що виникають при формуванні організаційної культури бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти формування організаційної культури бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів формування та розвитку організаційної культури бізнес-організації

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

У розділі 1	Розглянути сутність поняття "організаційна культура" Дослідити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність організації
Проаналізувати процес формування та розвитку організаційної культури	
У розділі 2	Надати загальну організаційно-економічну характеристику..... Провести діагностику стану і особливостей формування організаційної культури досліджуваної бізнес-організації Проаналізувати процес формування та розвитку організаційної культури Виявити сильні та слабкі ознаки в процесі формування організаційної культури бізнес-організації Обґрунтувати шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури Creative States

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Віннікова І.І.

(ініціали, прізвище)

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

« 19 » лютого 2024 р.

Міневич А.І.

(ініціали, прізвище)

« 19 » лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 51 сторінок, 12 таблиць, 18 рисунків, перелік джерел посилання з 56 найменувань, 2 додатки.

«Удосконалення організаційної культури бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають при формуванні організаційної культури бізнес-організації. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування організаційної культури бізнес-організації. Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів формування та розвитку організаційної культури бізнес-організації. Відповідно до поставленої мети були виконані такі завдання:

- розглянути сутність поняття «організаційна культура»;
- дослідити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність бізнес-організації;
- проаналізувати процес формування та розвитку організаційної культури;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику
- провести діагностику стану і особливостей формування організаційної культури досліджуваної бізнес-організації;
- виявити сильні та слабкі ознаки в процесі формування організаційної культури бізнес-організації;
- обґрунтувати шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал».

Практичне значення отриманих результатів управління організаційною культурою дає можливість керівництву:

- залучати та утримувати талановитий персонал: організаційна культура створює привабливе середовище для роботи;
- збільшувати продуктивність: культура, спрямована на співпрацю, інновації та відкритість, формує спільні цінності та цілі;
- покращувати комунікації: згуртована культура сприяє відкритій та ефективній комунікації всередині команд та між відділами, що сприяє розумінню завдань та досягненню спільних цілей;
- мати стабільність та адаптаційний потенціал: культура, яка підтримує відкритість до змін та навчання на помилках, допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможним;
- підвищувати мотивацію: чіткі цілі, спільні цінності та взаємодопомога сприяють підвищенню мотивації персоналу та його залученню до реалізації стратегічних завдань.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: організаційна культура, бізнес-організація, комунікації, адаптаційний потенціал.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Міневич Анни Іванівни
на тему «Удосконалення організаційної культури бізнес-організації»

Логіко-структурний рівень роботи: здійснене здобувачем дослідження дозволило розкрити предмет дослідження, частини роботи в цілому логічно пов'язані між собою, в роботі присутні теоретична, аналітична частина, є висновки і пропозиції. (5 балів)

Рівень пошукової глибини є достатнім для розкриття теми. Здобувачем використовувалися джерела, що дозволили віднайти найбільш актуальну інформацію щодо предмету дослідження. (6 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи є достатнім для розкриття предметної царини та досягнення цілей теоретичної частини дослідження. (6 балів)

Діагностичний рівень роботи: проведено діагностику проблеми дослідження, надано авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження не досягнуто обґрунтування фактологічного матеріалу (6 балів)

Конструктивний рівень роботи: сформульована тема дослідження та її актуальність. Визначено мету та завдання дослідження. Наявна коротка характеристика методів дослідження, але відсутнє поняття їх вибору. (6 балів)

Рівень наукової етики: етики цитувань дотримано, перевірка на текстові запозичення виявила окремі фрагменти, які є подібними (коефіцієнт подібності – 14,2). (8 балів)

Організаційний рівень. Здобувач в більшій мірі дослухалася до рекомендацій наукового керівника. (5 балів)

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 42 бали

Під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувачка продемонструвала набуття основних компетентностей відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: за результатами виконаного дослідження рекомендовано присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту на засіданні державної екзаменаційної комісії за результатами захисту здобувачем.

Науковий керівник

Доцент кафедри менеджменту КНЕУ

ім. Вадима Гетьмана,

кандидат економічних наук, доцент

« 28 » травня 2024 р.



І.І.Віннікова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Поняття та класифікація організаційної культури бізнес-організації	6
1.2. Методичні засади формування організаційної культури бізнес-організації. 18	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «КРЕАТИВНИЙ ШТАТ АРСЕНАЛ»	30
2.1. Загальна організаційна-характеристика ТОВ «Креативний штат Арсенал»	30
2.2. Оцінка ефективності формування організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»	38
2.3. Шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність дослідження. Організаційна культура становить фундаментальний аспект внутрішнього життєвого потенціалу кожної структури. Унікальність міжособистісних взаємин, сталі норми та принципи життєдіяльності, які приймаються в організації, а також патерни позитивної та негативної поведінки, визначені цінності й норми, відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування. Систематичний розвиток організаційної культури сприяє гармонізації соціальних та економічних чинників, що в свою чергу підвищує стійкість та конкурентоспроможність структури. Організації, які мають високий рівень організаційної культури, можуть досягати успіху навіть за відносно скромних умов матеріального, технічного й технологічного забезпечення.

Під впливом глибоких соціально-економічних трансформацій в українському суспільстві, подіям за останній час (пандемія Ковід-19, початок повномасштабної війни в лютому 2022 року), значущість організаційної культури перетворилася в суттєвий аспект як з теоретичної, так і з практичної перспектив.

Теоретичні засади та практичні аспекти організаційної культури організацій вже давно вивчаються. Типи організаційної культури та методи її оцінювання вивчали Шейн Е., Камерон К., Куїн Р., Джордж Дж. М., Оучі У., Діл Т., Кеннеді А., Харрісон Р., Хофстеде Г., Хенді Ч., Денісон Д. та ще ряд науковців. Серед вітчизняних дослідників, чиї публікації присвячені проблемі організаційної культури організацій визначимо: Гевко В.Л., Граціотову Г.О., Євтушенко Н. О., Касич А., Кубарєву І. В., Лепейко Т. І., Мельник А. О., Михайличенко В., Нетребя І. О., Петрунько О.В., Ринкевич Н. С., Сенік Ю., Сидорко І., Трушкіну Н. В., Химич І.Г., Храпкіну В.В., Чернух Д.В. та ще ряд авторів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів формування та розвитку організаційної культури бізнес-організації. Для досягнення поставленої мети будуть виконані такі завдання:

- розглянути сутність поняття «організаційна культура»;
- дослідити місце організаційної культури в системі управління та її вплив на діяльність бізнес-організації;
- проаналізувати процес формування та розвитку організаційної культури;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику
- провести діагностику стану і особливостей формування організаційної культури досліджуваної бізнес-організації;
- виявити сильні та слабкі ознаки в процесі формування організаційної культури бізнес-організації;
- обґрунтувати шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал».

Об’єктом дослідження є соціально-економічні відносини, що виникають при формуванні організаційної культури бізнес-організації. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування організаційної культури бізнес-організації.

Методи дослідження: порівняння, історичний, описовий, аналізу, спостереження при розкритті теоретико-методичних аспектів формування та удосконалення організаційної культури бізнес-організації; коефіцієнтного аналізу, анкетування, опитування, спостереження, експертні та матричні методи для проведення аналітичного оцінювання та розробки напрямів удосконалення процесу формування організаційної культури бізнес-організації.

Практичне значення результатів дослідження: управління організаційною культурою дає можливість керівництву:

- залучати та утримувати талановитий персонал: організаційна культура створює привабливе середовище для роботи;
- збільшувати продуктивність: культура, спрямована на співпрацю, інновації та відкритість, формує спільні цінності та цілі;

- покращувати комунікації: згуртована культура сприяє відкритій та ефективній комунікації всередині команд та між відділами, що сприяє розумінню завдань та досягненню спільних цілей;
- мати стабільність та адаптаційний потенціал: культура, яка підтримує відкритість до змін та навчання на помилках, допомагає підприємству адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможним;
- підвищувати мотивацію: чіткі цілі, спільні цінності та взаємодопомога сприяють підвищенню мотивації персоналу та його залученню до реалізації стратегічних завдань.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, інтернет-статті, підручники, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів за темою дослідження, офіційний сайт, фінансова звітність ТОВ «Креативний штат Арсенал».

Структура роботи: робота містить 51 кількість сторінок основної роботи. В роботі було використано 56 джерел, 2 додатки. Робота містить 12 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та класифікація організаційної культури бізнес-організації

Вчені, серед яких відомі науковці, досліджували концепцію організаційної культури, надаючи їй своє розуміння. Перші згадки про організаційну культуру з'явилися в таких галузях як соціологія, філософія та психологія. Перша самостійна інтерпретація організаційної культури відзначалася у XIX столітті в військовій термінології німецького фельдмаршала Х. Мольтке. Він стверджував, що це «відносини в офіцерському середовищі» [41].

Розвитком організаційної культури підприємств займалися численні іноземні та українські дослідники. Теорія організаційної культури в зарубіжній науці розпочала формуватися ще на початку 1960-х років, і досі існує низка різноманітних досліджень, які вивчають різні аспекти організаційної культури [12].

Організаційна культура є багатогранним явищем, яке формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як державний лад, менталітет, національна культура, економіка, цінності засновників, переконання персоналу, стадія життєвого циклу підприємства тощо. Організаційна культура починає формуватися з моменту заснування компанії, оскільки вже на етапі створення підприємства визначаються цілі та цінності [24]. За Е. Шейном організаційна культура – це сукупність основних припущень, які група винайшла, виявила або розробила, щоб навчитися справлятися з викликами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Ця сукупність має функціонувати достатньо довго та довести свою ефективність, щоб передаватися новим членам організації як правильний підхід до мислення та почуттів щодо згаданих проблем [53, с.111].

Загальні підходи до визначення «організаційної культури», які наводяться у вітчизняних публікаціях за 2019-2023 роки, представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «організаційної культури»

Автор	Визначення
Семененко О.В.	невід’ємний елемент культури організації, що відбиває духовно світоглядний стан, майстерність і мистецтво управління персоналу [33].
Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С.	Певна сукупність переважаючих в організації цінностей, норм, правил, звичаїв та традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників як приватних, так і державних організацій, незалежно від їх місця та стану в ієрархічній структурі [5, с.23]
Гассабо О.В.	це те, заради чого люди стали співробітниками організації; яким чином формуються стосунки між ними; які стійкі норми і принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано; що впливає на привабливість організації [2]
Юськевич А.І., Легкий О.А.	сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства [41]
Касич А., Хижняк С.	організаційна або корпоративна культура є поєднанням політики та ідеології організації, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади [12]
Нетреба І. О.	Організаційна культура є ключовою ланкою, що пов’язує такі складові діяльності організації як: стратегія, корпоративні знання і навички, організаційна структура управління, стиль і методи управління персоналом, в тому числі, діюча система мотивації [26]
Мельник А. О., Давиденко Н. В.	це не лише інструмент управління трудовими ресурсами, а й важлива складова іміджу підприємства, яка прямо впливає на результати його ефективності [22, с.117]
Петрунько О.В.	Організаційна культура – це система вироблених організацією впродовж історії її становлення ідеологічних та соціально-психологічних регуляторів діяльності на всіх рівнях її функціонування (усних норм і домовленостей, уявлень про належне, цінностей), які поділяються більшістю членів організації і передаються новим її членам за допомогою налагоджених механізмів внутрішньо-організаційного обміну [29,с.174]

З огляду на визначення, наведені в табл. 1.1, було сформульовано таке визначення терміна «організаційна культура» – це сукупність духовних традицій, цінностей, історії, символів, норм поведінки та правил, що застосовуються в діяльності і високо цінуються кожним працівником організації.

Розглянемо структуру організаційної культури (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Структура організаційної культури

Джерело: [9;27;30;53]

Е. Шейн пропонує описувати структуру корпоративної культури організації на кількох рівнях. При цьому поверхневий рівень відображає об'єктивну культуру, а підповерхневий і глибинний – суб'єктивну культуру [53, с.238].

На першому (поверхневому) рівні видимі особливості культури легко виявити (мова, форма вітання, зовнішній вигляд), але без знання більш глибоких рівнів важко інтерпретувати їх з точки зору організаційної культури організації.

Другий рівень (підповерхневий), більш глибокий, досліджує цінності, переконання та вірування, розділені всіма членами організації у взаємозв'язку з відображенням цих цінностей через елементи першого рівня. Цінності другого

рівня виконують функцію внутрішнього регулювання поведінки членів організації, оскільки поведінка співробітників може не відповідати заявленим цінностям [53].

Третій (глибинний) рівень описує несвідомі припущення і установки членів колективу, які спрямовують поведінку людей. Е. Шейн пише: «Культура як набір базових уявлень визначає, на що ми повинні звертати увагу, в чому полягає сенс тих чи інших предметів і явищ, які дії слід вживати в тій чи іншій ситуації». Глибинний рівень можна спостерігати, але не завжди легко інтерпретувати. Значний вплив на базові уявлення має національна культура [53].

Таблиця 1.2 – Рівні корпоративної культури, запропоновані Е. Шейном

Рівні культури	Елементи	Головні характеристики
Поверхневий рівень (рівень артефактів)	Зовнішні фактори	Моделі поведінки, стиль спілкування, технології, принципи та підходи до досягнення якості в організації, стиль одягу співробітників, емоційна атмосфера в колективі, робоче місце, символіка, ритуали та церемонії, прийняті в організації.
Підповерхневий рівень (рівень проголошених цінностей, з яких лише частину можна визначити зовні)	Ціннісні орієнтири та переконання	Моральні погляди та етичні правила організації, стратегії, філософія та внутрішні цінності, декларація поведінки та норми, місія та визначення цілей.
Глибинний рівень (поведінкові архетипи)	Базові припущення і установки	Ментальність, культурні традиції, ставлення до людини та своєї діяльності, погляди, вплив релігії на організаційну поведінку, розуміння себе та організації в часі й просторі.

Джерело: сформовано автором на основі [53]

Також базові рівні корпоративної культури можна класифікувати на зовнішній, внутрішній і прихований. Зовнішній рівень стосується того, як організацію бачать споживачі, конкуренти та суспільство. Внутрішній рівень стосується цінностей, що виявляються в діях співробітників. Прихований рівень

описує основоположні переконання компанії, які поділяються всіма членами колективу [53].

Розглянемо типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном [49]. К. Камерон і Р. Куїнн додали до формування корпоративної культури елемент культурної еволюції. Відповідно до цієї класифікації, зв'язок між культурною еволюцією організації та цінностями, характерними для певного виду культури, які поділяє організація, простежується. На ранніх стадіях життєвого циклу організації домінуючим типом культури є культура адхократії, яка не має формальної структури. Цей тип культури відзначається високим рівнем ризику та наявністю харизматичного, яскравого лідера. У організаціях, що перебувають на початковій стадії життєвого циклу, основні цінності включають ініціативу, новаторство та ризик, які властиві підприємництву [49].

Під час життєдіяльності організації відбувається перехід від культури адхократії до кланової культури, яка є другим квадрантом матриці К. Камерона та Р. Куїнна. Тут стає важливим робота в команді, відчуття належності та ідентифікації себе з організацією. Збільшення штату в організації може спричинити кризу управління, пов'язану з необхідністю систематизувати внутрішні процеси, впорядкувати структуру, запровадити правила, регламенти та процедури, що призводить до переходу до ієрархічної культури [49, с.47].

Лідери організації з домінуючою ієрархічною культурою мають якості ефективних координаторів, адміністраторів та організаторів процесів. Потреба в упорядкуванні структури та регламентуванні процесів пов'язана з ростом організації та перетворенням її на зрілу, стійку структуру. Для такої організації вже не пріоритетною стає генерація ідей, впровадження інновацій чи наявність сильного, харизматичного лідера, а зосередженість на ринку та жорстка конкуренція за досягнення результатів.

Культурна еволюція організації – це термін, запропонований К. Камероном та Р. Куїнном, який описує процес накопичення якостей, характерних для одного типу культури. Ці якості під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів перетворюються на нові характеристики, властиві іншому типу культури. В

результаті переходу від одного типу культури до іншого відбувається зміна основних ціннісних орієнтацій в культурі організації, а також трансформація рис і характеристик лідерів [49, с.68].

Слід відзначити, що ієрархічний і клановий тип корпоративної культури характерний для підприємств, сформованих в умовах планової економіки. Для таких підприємств цінності на кшталт здобуття конкурентних переваг або необхідності стрімкого розвитку не є пріоритетними. Натомість вони акцентують увагу на збереженні стабільності, дотриманні формальних процедур і лояльному ставленні до керівництва [49].

Залежно від атмосфери в колективі та ролі лідера виділяють кілька різновидів організаційної культури підприємства (рис. 1.2).

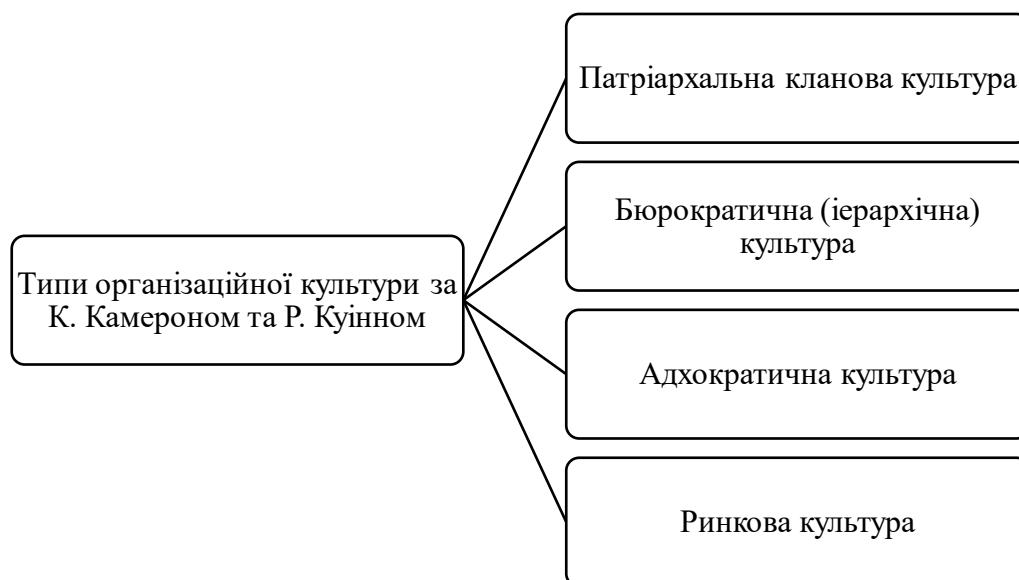


Рисунок 1.2 – Основні типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Джерело: [49]

Розглянемо детальніше кожен з представлених типів організаційної культури. Патріархальна (кланова) культура – працівники розглядають лідерів як наставників. Загальними цінностями є відданість організації та дотримання традицій. Великий акцент робиться на згуртованості колективу, моральному кліматі та лояльності до керівників [49, с.76].

Бюрократична (ієрархічна) культура – це, коли лідери є консерваторами і раціоналістами. Організація базується на формальних правилах і офіційній політиці. Головними цінностями є чіткий розподіл повноважень, стандартизація процедур, збереження стабільності розвитку підприємства та його рентабельність.

Адхократична культура – лідерами є харизматичні новатори, які схильні до ризику. Загальними цінностями є генерування нових ідей і способів їх реалізації. Головний акцент робиться на розвитку підприємства.

Ринкова культура – лідери як і організація в цілому орієнтовані на досягнення результату. Загальними цінностями є прагнення бути кращими за конкурентів і завжди досягати поставлених цілей. Успіх визначається ринковою часткою і прибутками [49].

Розглянемо типи організаційної культури за Чарльзом Хенді: Ірландський філософ, який спеціалізується на організаційній поведінці та менеджменті. Хенді потрапив до списку «50 мислителів», що включає найвпливовіших теоретиків у галузі менеджменту. Він визначає чотири типи організаційної культури:

- культура влади;
- культура ролі;
- культура задачі;
- культура особистості [45, с.154].

Культура влади. Цей тип культури схожий на павутину, де все, що відбувається в організації, залежить від сильної лідерської постаті чи невеликої групи керівників. Вони приймають усі рішення, спираючись на свій досвід та інтуїцію, делегуючи мінімум влади на нижчі рівні. Цей тип культури передбачає обмежене використання правил і процедур. Його можуть застосовувати малі підприємства, централізовані організації та сімейний бізнес [45].

Однією з переваг такої організації є можливість швидкого реагування на зміни, однак ефективність таких реагувань значною мірою залежить від компетенції керівника. Основні проблеми цієї організації включають:

- складність підтримання контролю під час розширення організації;

- високу плинність кадрів, оскільки не кожен може почуватися комфортно в таких умовах [45].

Культура ролі (або бюрократична культура) базується на чіткій спеціалізації підрозділів організації, діяльність яких координує порівняно невелика верхня ланка управління. Такі організації характеризуються високим рівнем формалізації та стандартизації процесів і взаємодій. Контроль за діяльністю спеціалізованих підрозділів здійснюється на основі правил і інструкцій. Головне джерело влади – це посада працівника, а особиста влада в цій культурі відкидається. Працівник розглядається не як індивідуальність, а як виконавець певної ролі [45, с.178].

Ефективність такої організації визначається раціональним розподілом ролей (завдань і відповідальності), а не потенціалом персоналу. У такій культурі комфортно працювати тим, хто цінує стабільність і захищеність, прагне стати кваліфікованим фахівцем, і вважає, що оплата праці повинна зростати разом із підвищенням кваліфікації. Честолюбні люди, які бажають самостійно визначати завдання і контролювати їх виконання, знайдуть задоволення від роботи в такій організації, якщо працюватимуть на вищих рівнях управління.

Якщо організація функціонує в стабільному середовищі й її продукція користується довготривалим попитом, то ефективність діяльності буде високою. Якщо середовище динамічне, то ефективність організації знижується в міру зростання динаміки середовища [45, 182].

Культура задач. Такий тип культури використовується організаціями, які зосереджені на інноваціях і креативності. В таких організаціях результат роботи команди цінується більше, ніж досягнення окремого працівника, а професійна компетентність вважається важливішою за посаду чи вольові якості особистості. У такому випадку вплив спеціаліста на діяльність організації значно більший, ніж в інших культурах. Ця культура, забезпечуючи високу автономію, стимулює колективізм, що сприяє гарним відносинам і взаємоповазі, заснованим на визнанні здібностей, а не на віці чи посаді.

Організації з такою культурою мають високу адаптивність, оскільки кожна робоча група, ідеально, має склад, який дозволяє самостійно приймати необхідні

рішення. Тому, чим динамічніше середовище, тим ефективнішою є дана культура. Цю культуру можна уявити як плоску мережу, де люди взаємозалежні. Водночас, вона має певні недоліки: креативне мислення може як спрацювувати, так і ні; контроль ускладнюється через відсутність управлінської ієрархії [45].

Розглянемо основні недоліки культури задач:

- складність управління при зростанні обсягу робіт та розширенні організації;
- зниження результативності та морального стану робочих груп у разі дефіциту необхідних ресурсів, оскільки це може призвести до конфліктів між групами, де становище в організаційній ієрархії та вольові якості стають більш значущими, що може спричинити перехід культури задач у культуру влади або ролі [45].

Культура особистості. Цей тип культури полягає в тому, що організація існує для того, щоб сприяти розвитку своїх людей і допомагати їм досягати власних цілей. Умовний контракт між керівником такої організації та працівником передбачає, що співробітник може в будь-який момент залишити організацію.

Символом цієї культури є кластер – сукупність окремих точок, які представляють людей в організації. Такий тип культури зазвичай характерний для невеликих груп професіоналів, таких як лікарі, адвокати, архітектори, які створюють спільний бізнес [45].

Згідно з Гертом Хофстедом, культура організацій являє собою колективний спосіб мислення та поведінкові реакції, які відрізняють одну організацію від іншої. Для класифікації корпоративної культури Г. Хофстед виділяє кілька параметрів, за допомогою яких можна визначити тип корпоративної культури з урахуванням національних особливостей управління організацією. Таким чином, за словами Г. Хофстеда, тип корпоративної культури залежить від характеристик, притаманних ключовим менеджерам і експертам [47].

Г. Хофстед описує такі параметри, як: «...індивідуалізм – колективізм. На шкалі індивідуалізму та колективізму крайні значення – це «абсолютне підкорення

існуючим інтересам колективу» та «превалювання особистих інтересів над колективними». Цей параметр вказує на рівень зв'язків між співробітниками та їхню готовність працювати разом для досягнення спільної мети [47].

Дистанція влади вказує на рівень нерівності та впливу при ухваленні важливих рішень. Ставлення до невизначеності майбутнього. Чим більш нейтральне ставлення до невизначеності майбутнього в суспільстві, тим легше співробітники компанії справляються з ситуаціями, пов'язаними з певними ризиками.

Мужність та жіночність показує встановлені в певній культурі соціальні ролі для представників різних статей. Це суттєво впливає на сприйняття співробітника як представника певної професії та його ефективність.

Часовий горизонт орієнтації на майбутнє. Для стабільних і перспективних проєктів характерні довгострокові плани з чітким розрахунком ризиків і можливих успіхів. У той час як нестабільні компанії більше орієнтовані на миттєвий прибуток.

Застосовуючи підходи, запропоновані Г. Хофстедом, керівники отримують можливість оцінити різновид сформованих у колективі відносин, перспективи співпраці з партнерами з різних країн та правильно розробити стратегію розвитку [47].

Р. Харрісон, називаючи організаційні культури «ідеологіями організацій», запропонував розділяти їх залежно від орієнтації на:

- владу – конкурентні, що відгукуються більше на особисті якості, ніж на досвід;
- людину – узгоджені, що відкидають контроль керівництва;
- завдання – орієнтовані на компетентність, динамічні;
- ролі – націлені на дотримання букви закону, законності та бюрократії [46].

У цій класифікації відображається орієнтація на ключові ресурси, які цінні для організації та допомагають їй досягати поставлених цілей. Важливим, на наш погляд, стає не лише врахування ключових орієнтацій організації, але й їхня

кореляція з домінуючими цінностями в суспільстві. Адже будь-яка організація є відкритою системою, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем різними способами, і збіг ціннісних основ такого взаємодії вважається принципово важливим.

Зауважмо, що в сучасних умовах трансформацій найменш ефективною виявиться організаційна культура, орієнтована на людину. Незважаючи на те, що сьогодні людський фактор та ресурс розглядаються як провідні в діяльності організацій, важливим є збереження цільових напрямків розвитку організацій, а не лише їхніх ресурсів. Більше того, такі організаційні культури в класифікації Р. Харрісона, як конкурентна та динамічна, передбачають максимальне використання людського ресурсу з точки зору його професійних компетенцій, що є більш визначеним процесом з точки зору функціонування організації [46].

Класифікація Р. Харрісона була розширена в типології, запропонованій американським соціологом С. Хенді.

А. Вільямс, П. Добсон та М. Уолтер [56] внесли нові визначення до чотирьох категорій, які виділили Р. Харрісон і Ч. Хенді:

- орієнтація на владу – організації прагнуть домінувати над середовищем. Ті, хто має владу, намагаються зберегти повний контроль над підлеглими;
- рольова орієнтація – організації наголошують на дотриманні законів, законності та бюрократичності. Ієрархія та статус мають велике значення;
- орієнтація на завдання – організації зосереджені на виконанні завдань. Основою авторитету є знання та компетентність;
- орієнтація на людей – організація існує насамперед для того, щоб підтримувати своїх співробітників. Передбачається, що вони будуть впливати один на одного прикладом та взаємодопомогою [56].

Р. Акофф поділив культуру на чотири типи, зважаючи на два параметри: рівень залучення працівників у встановлення цілей групи (організації) та ступінь їх участі у виборі методів досягнення цих цілей. Порівняння цих параметрів дозволило визначити чотири типи організаційної культури:

- корпоративну;
- консультативну;

- партизанську;
- підприємницьку [42].

Корпоративний тип культури передбачає низький рівень участі працівників у визначенні цілей, а також у виборі методів для досягнення цілей. В організаціях з таким типом культури відносини мають характер автократії, характерний для корпорацій з традиційним управлінням та централізованою структурою [42].

Консультативний тип культури несе в собі високий рівень участі працівників у визначенні цілей, але низький ступінь їх залучення до вибору засобів для досягнення цілей. Такі відносини можна описати як «доктор-пацієнт» і вони характерні для інститутів соціальних та інших послуг, лікувальних та навчальних закладів [42].

Партизанський тип культури характеризується низьким рівнем участі працівників у встановленні цілей, але високим ступенем їх залучення до вибору методів для досягнення поставлених цілей. Така культура відзначається автономією та характерна для кооперативів, творчих союзів і клубів [42].

Підприємницький тип культури визначається високим рівнем залучення працівників до встановлення цілей, а також високим ступенем їх участі у виборі засобів для досягнення цих цілей. Відносини в організаціях з таким типом культури можна описати як демократичні та вони характерні для груп і організацій, орієнтованих на конкретні цілі або результати, а також для компаній зі структурою «переверненої піраміди» [42].

Отже, організаційна культура підприємства є важливим елементом, що впливає на його ефективність та успіх. Вона формує колективні цінності та поведінку працівників, сприяючи створенню гармонійної атмосфери та мотивації до досягнення цілей. Класифікація організаційної культури передбачає розподіл на різні типи, такі як культура влади, ролі, задач, особистості та інші, що відображають особливості управління та ціннісних орієнтацій організації. Кожен тип має свої переваги та недоліки, впливаючи на стиль керівництва та взаємодію між співробітниками. Вибір та розвиток відповідного типу культури є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

1.2. Методичні засади формування організаційної культури бізнес-організації

Організаційна культура формується під час комунікації та спільного розв'язання проблем, спрямованих на досягнення спільної мети засновника та команди однодумців. Внаслідок цих процесів виробляються норми поведінки, цінності, критерії досягнення спільних цілей та способи взаємодії з навколишнім середовищем. Важливою умовою формування та розвитку організаційної культури є спільна діяльність людей та наявність єдиної мети.

Організаційна культура може виникати як спонтанно, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, так і цілеспрямовано, відповідно до стратегії розвитку компанії. Стратегія розвитку є привабливим баченням майбутнього для засновників організації. Однак, якщо це бачення приваблює лише засновників, а не співробітників, які не розділяють ці перспективи, то досягнення цілей стане складним. Тому важливо, щоб після визначення стратегічного розвитку керівництвом підприємства, результати були доведені до всіх співробітників, щоб вони могли зрозуміти й прийняти перспективи своєї компанії [6].

На формування організаційної культури підприємства впливають різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище суттєво впливає на організацію, включаючи її культуру. Особливо важливий вплив зовнішнього середовища під час економічно-політичної нестабільності в країні, а також у періоди надзвичайних ситуацій та військових дій.

Основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на нестабільність підприємства, включають:

- економічні чинники, пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії;

- політичні чинники, які впливають на політичні погляди і поділяють людей на окремі групи за політичними уподобаннями;
- соціально-демографічні чинники, які впливають на рівень та тривалість життя людей, а також на формування їхніх цінностей;
- технологічні чинники, пов'язані з розвитком технологій та «ноу-хау»;
- конкурентні чинники, які відображають поточні та майбутні дії конкурентів, зміни в частках ринку та концентрації конкурентів;
- географічні чинники, пов'язані з розташуванням, топографією місцевості, кліматом та наявністю ресурсів [6].

Однак, у звичайних обставинах, попри схожі зовнішні умови для підприємств однієї галузі, організаційна культура цих підприємств може суттєво відрізнятися, оскільки внутрішнє середовище підприємства має більший вплив на організаційну культуру.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою частину загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Воно може бути регульоване та контрольоване за допомогою ефективних управлінських рішень. Воно складається з декількох блоків, кожен з яких містить набір ключових процесів та елементів організації, що в сукупності визначають потенціал і можливості підприємства. Внутрішнє середовище підприємства відображене в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Внутрішнє середовище підприємства

Організаційний блок	система внутрішньоорганізаційних комунікаційних процесів; організаційні структури; система управління та рівень менеджменту; розподіл прав та відповідальності тощо.
Виробничо-технічний блок	виробництво продукції; забезпеченість сировиною та матеріалами; технологічний парк та його обслуговування; система контролю якості; здійснення досліджень та розробок; екологічність процесів виробництва; матеріаломісткість, ресурсо- та енергоефективність.
Кадровий блок	кваліфікаційний та кількісний склад працівників; плинність кадрів; оцінка результатів праці та стимулювання; навчання та просування кадрів; створення та підтримання вертикальних та горизонтальних відносин; корпоративна культура
Інформаційний блок	основи знань, моделі, алгоритми; програмне забезпечення; статистична, науково-технічна, оглядово-аналітична інформацію.

Маркетинговий блок	процеси, які пов'язані з реалізацією продукції; частка ринку та конкурентоспроможність; продуктова стратегія; стратегія ціноутворення; стратегія просування товару над ринком; вибір ринків збуту та систем розподілу; передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів тощо.
--------------------	---

Продовження табл. 1.3

Фінансовий блок	процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного використання та руху коштів в організації
-----------------	--

Джерело: сформовано автором на основі [12;22;7]

Формування організаційної культури є критично важливим етапом у створенні та розвитку будь-якого підприємства, особливо якщо внутрішнє середовище нестабільне. Це являє собою спробу конструктивно спрямувати поведінку співробітників, які забезпечують усі необхідні економічні та фінансові процеси на підприємстві [14].

Розглянемо фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства на рис.1.3.

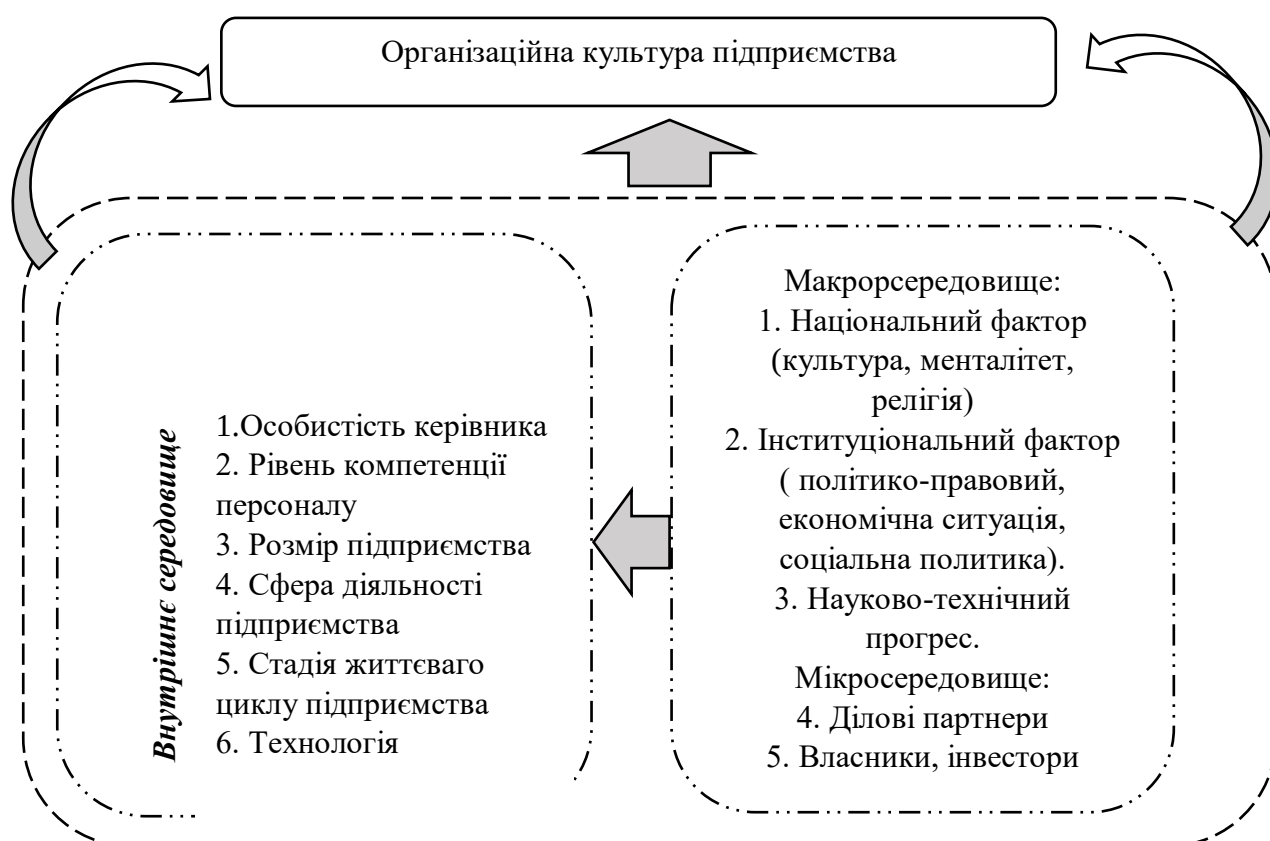


Рисунок 1.3 – Фактори впливу на організаційну культуру

Джерело: сформовано автором на основі [23;24;37]

Зовнішнє середовище поділяється на макро- і мікрооточення. Серед чинників зовнішнього макросередовища, що впливають на організаційну культуру, виділяють основні, серед яких: національний фактор, інституційний фактор, науково-технічний прогрес, стейкхолдери, власники та інвестори, фінансові інститути, конкуренти.

Національний фактор (культура, менталітет, релігія) включає національні звичаї, виховання, етикет, характерні для різних національних спільнот, які впливають на організаційну культуру. Цей фактор є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо значущим цей фактор є для підприємств з міжнародною діяльністю або з персоналом різних національностей. Успіх таких підприємств залежить від здатності усунути розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей і культурних традицій, а також від того, наскільки підприємство може адаптуватися до національної культури країни, на ринок якої виходить [25].

Інституційний фактор проявляється через політичну, економічну та соціальну ситуації, що визначають рівень життя населення та умови роботи організацій у конкретній країні. В рамках державного управління встановлюються основні ідеологічні настанови. Законодавчі акти прямо чи побічно регулюють аспекти організаційної культури, включно з вимогами до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку, вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це впливає на економічну політику і формує ціннісні орієнтації, рівень соціальної захищеності працівників і соціальну відповідальність організації перед суспільством [24].

Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища має значний вплив на всі аспекти життя людини. Розвиток інформаційних технологій та виникнення нових ринкових сегментів спонукають підприємства змінювати напрямки своєї діяльності, що вимагає впровадження інноваційних методів організації управління, виробництва, а також роботи з персоналом, включаючи підготовку працівників до нових умов, створення програм підвищення кваліфікації

та перепідготовки, а також пошук нових спеціалістів або перепідготовку наявних кадрів.

Національна культура, політика, правова система та економічна ситуація – це сфери, на які підприємство практично не може впливати, але їхній вплив на компанію та окремих осіб є значним. Ці фактори визначають ціннісні характеристики як окремої особистості, так і суспільства в цілому, що відображається на якості особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисципліна, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні тощо) [18].

Ділові партнери, зокрема постачальники, клієнти та фінансові інститути, відіграють ключову роль у сучасному бізнес-середовищі. Нова культура взаємин з постачальниками базується на довірі та позитивній репутації, що є критичним для забезпечення точних і вчасних поставок для безперервного виробництва.

Сучасні споживачі впливають на умови на ринку, тому виробники все частіше шукають шляхи залучення клієнтів для участі в розробці власного бренду, фірмового стилю та іміджу.

Відносини з фінансовими інститутами також повинні забезпечувати можливість отримання кредиту, страхування угод, здійснення розрахунків з постачальниками та споживачами, а також гарантувати соціальний захист працівників [23].

Власники та інвестори. В Україні часто переважають вертикальні структури управління, що зумовлено впливом командно-адміністративної системи, яка сприяла зосередженню влади в руках власників, які намагаються підтримувати суворий контроль над своїми підприємствами.

Інвестори впливають на організаційну культуру, оскільки вони готові вкладати кошти лише в організації з позитивною репутацією та довірою. Тому під час формування організаційної культури важливо враховувати цей аспект, оскільки це сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату в організації [6].

Конкуренти. Сучасні економічні умови вимагають нових підходів до конкуренції. Якщо раніше було достатньо вдосконалення виробничого процесу або

підвищення якості продукції для досягнення конкурентних переваг, то нині це вже недостатньо. Зростає важливість довіри споживачів і партнерів, ефективної комунікації з громадськістю, та фірмового стилю. Швидкозмінне зовнішнє середовище вимагає виробництва товарів і надання послуг, що відповідають сучасним стандартам. Для цього необхідно проводити дослідження, впроваджувати інновації та заохочувати творчий підхід персоналу до своєї роботи [18].

В основі процесу формування організаційної культури підприємства лежать певні принципи та методи. Головними принципами створення організаційної культури підприємства є (рис.1.4).

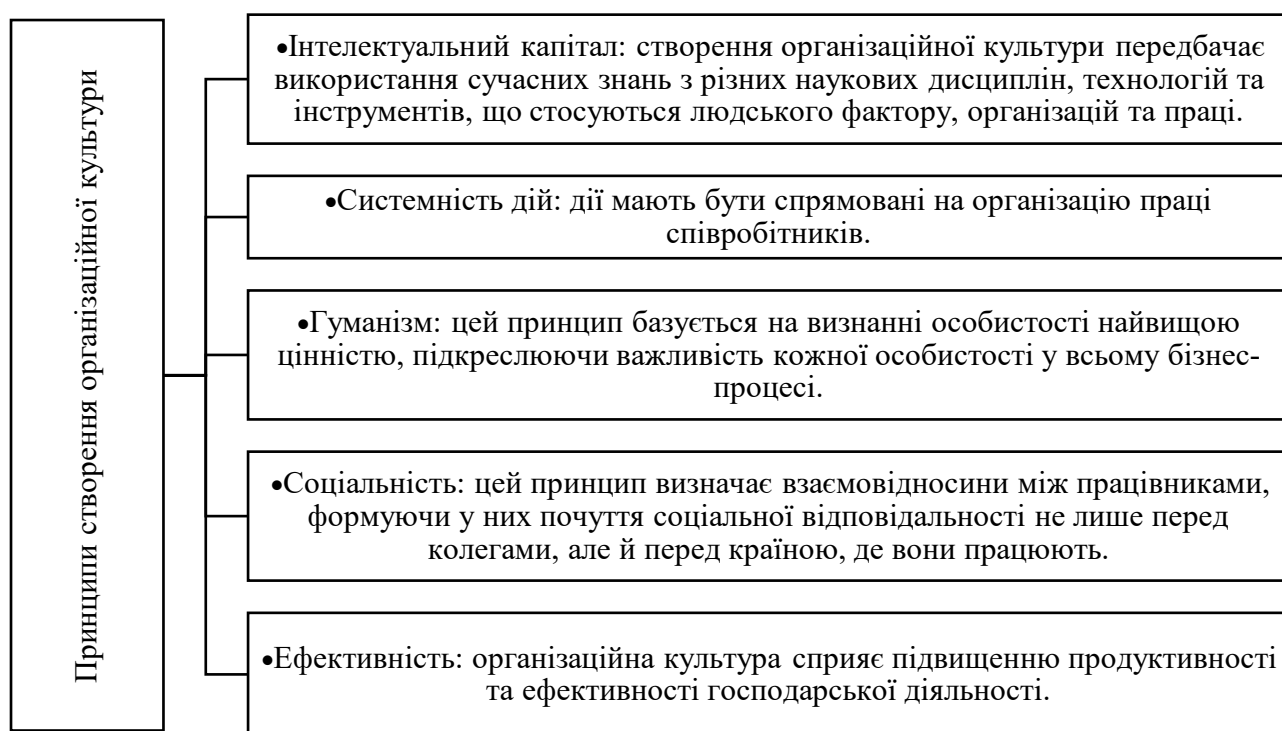


Рисунок 1.4 – Принципи формування організаційної системи

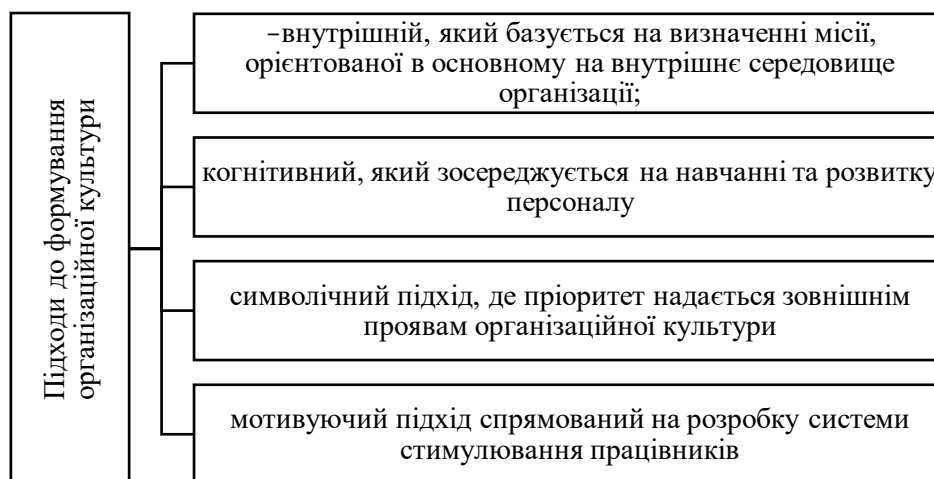
Джерело: [14]

Оскільки організаційна культура є складним явищем, яке охоплює як об'єкти, так і суб'єкти управління, варто розглянути її управлінські та соціально-психологічні аспекти з точки зору умов діяльності підприємств.

Менеджмент сучасних українських підприємств проявляє зростаючий інтерес до організаційної культури як інструменту управління. Сучасні керівники розглядають організаційну культуру як важливий стратегічний інструмент, який

спрямовує всі підрозділи та співробітників на спільні цілі, мобілізує ініціативу та відданість персоналу, а також сприяє полегшенню комунікації [14].

Виділяють чотири основні підходи до формування організаційної культури



(рис.1.5).

Рисунок 1.5 – Підходи до формування організаційної культури

Джерело: [24]

Головна мета внутрішнього підходу полягає у формуванні власної культури, у визначенні ясної місії та цілей. Цей підхід спрямований на створення внутрішньої згуртованості та спільної орієнтації на досягнення мети.

Мотивуючий підхід полягає у заохоченні працівників через визнання та відповідні системи заохочень. Цей підхід передбачає запровадження систем винагород та визнання, а також створення умов для професійного розвитку, що сприяє підвищенню задоволеності та мотивації у співробітників.

Символічний підхід формує організаційну культуру завдяки використанню символів, ритуалів та характерних ознак, які представляють цінності та ідентичність організації. Це можуть бути логотипи, гасла, а також корпоративні заходи, що підкреслюють спільні цінності та цілі.

Когнітивний підхід до формування організаційної системи зосереджується на тому, як індивідуальні знання, переконання та способи мислення працівників впливають на їхню поведінку та взаємодію в організації. Цей підхід наголошує на

важливості розуміння мисленневих процесів працівників для прийняття рішень, вирішення проблем та сприяння інноваціям [24].

Формування організаційної культури є складним процесом, який має враховувати стратегічні та оперативні завдання компанії, а також повсякденну роботу людей, спрямовану на виконання цих завдань. Цю роботу можна описати за допомогою планів, технологій, бізнес-процесів, кваліфікаційних вимог тощо. Однак існує також цілий набір сформованих переконань, звичок, норм і поведінкових стереотипів керівників і співробітників, які неформально впливають на те, як насправді відбувається робота в організації. Також важливо враховувати вплив зовнішнього середовища на організацію, зокрема вплив ринку та соціокультурних факторів. В цілому, процес створення організаційної культури компанії можна представити у вигляді схеми, як показано на рис.1.6.



Рисунок 1.6 – Процес формування організаційної культури компанії

Джерело: сформовано автором [7;23;25]

Для формування організаційної культури застосовуються такі методи (рис.1.7).

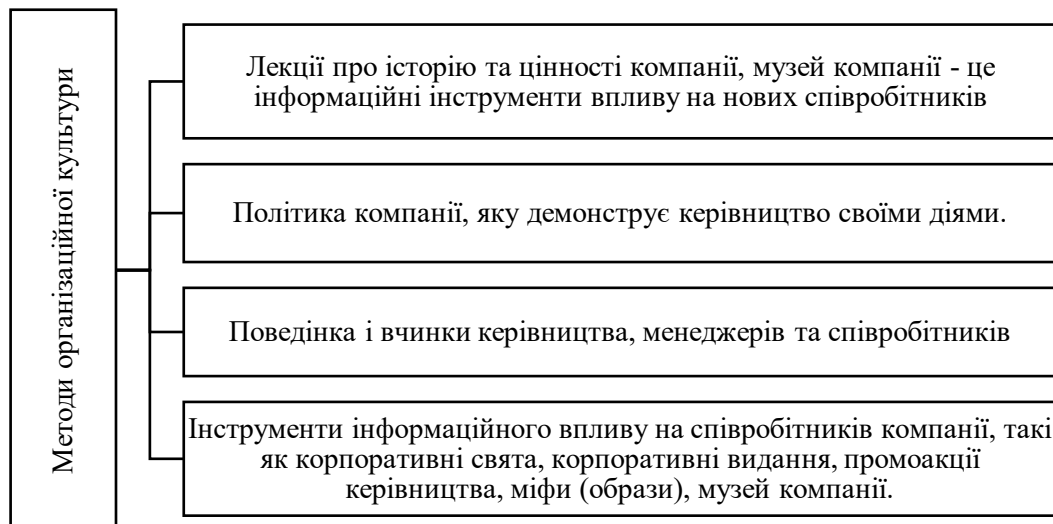


Рисунок 1.7 – Методи організаційної культури

Джерело: сформовано автором [25;4;26]

Методику формування корпоративної культури можна визначити як зусилля конструктивно вплинути на атмосферу колективу, враховуючи його емоційний та психологічний рівні, а також реакції співробітників; це впровадження внутрішніх норм і цінностей організації ззовні [3]. Після вивчення наукових джерел можна виділити такі методи підтримки організаційної культури:

- документальне закріплення цілей, місії, правил та принципів;
- уніфіковані вимоги до одягу персоналу, оформлення приміщень, систем покарань/мотивації тощо;
- однакова поведінка управлінських кадрів;
- передача від старих співробітників новим традицій та міфів організації;
- проведення корпоративних свят для всіх членів організації;
- підкреслення важливості кожного працівника як найвищої цінності підприємства;
- ефективна кадрова політика [3].

Зазвичай засновники підприємства встановлюють місію, цілі, основні принципи, правила поведінки та культурні цінності. Харизма керівників, їх дії та проголошена стратегія розвитку значно впливають на усвідомлення та формування елементів організаційної культури. Ці елементи пов'язані з системою управління, включаючи як керівну, так і контрольну підсистеми. Культура певного рівня формується шляхом підбору співробітників з подібними життєвими поглядами, які після короткого періоду адаптації стають командою однодумців, утворюючи так зване «культурне ядро».

Цілі, які визначає керівництво, досягаються завдяки різним управлінським складовим, включаючи стиль, методи, функції та систему комунікацій [9].

Управління з використанням цих елементів впливає на складові організаційної культури, формуючи її чинники: адаптивність (гнучкість), узгодженість, здатність до навчання та залученість, що сприяє досягненню поставлених цілей. Зворотний зв'язок дає керівникам змогу об'єктивно оцінити можливості та потенціал організації, а також контролювати та вносити необхідні зміни в управлінські рішення вчасно.

Чинник адаптивності формується під впливом таких елементів культури, як цінності, філософія та принципи. Важливо, щоб організаційна культура була гнучкою та здатною до адаптації, що дає змогу швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Організаційна культура з високим рівнем адаптивності сприяє готовності підприємства до ризику, ініціює зміни та забезпечує успішні результати [24].

Чинник узгодженості визначається такими елементами культури, як місія, цінності, принципи та норми. Лише через розуміння місії та цінностей компанії, а також прийняття її філософії, принципів і правил поведінки, персонал буде готовий до узгодженої та ефективно скоординованої роботи. Це, своєю чергою, забезпечує стабільність у взаєминах між членами команди, що призводить до ритмічної та продуктивної праці.

Здатність до навчання як аспект організаційної культури розширює можливості для диверсифікації діяльності організації. Систематичне та

безперервне навчання сприяє вдосконаленню навичок, підвищенню кваліфікації та розвитку професійних якостей, які важливі для успіху організації, її стабільності та конкурентоспроможності [29].

Залученість як чинник організаційної культури характеризує вміння керівництва залучати співробітників на всіх рівнях до участі в ухваленні рішень, а також делегувати їм повноваження та обов'язки. Це створює потужний стимул для ефективної роботи як кожного індивідуального працівника, так і всієї організації.

Необхідність зворотного зв'язку обумовлена мінливістю зовнішнього середовища, що вимагає постійного контролю за результативністю діяльності та координацією дій. Важливо, щоб інформація, яка надходить, була точна, достовірна та регулярна, що забезпечує правильне сприйняття керівниками та своєчасне вжиття заходів. У цьому контексті важливо підтримувати гармонійні відносини між керівництвом і підлеглими, враховуючи, що кожен має свої інтереси в реалізації стратегії та досягненні цілей. Проте оптимальна організаційна структура управління, професіоналізм і компетентність керівника мають збалансувати інтереси сторін і залучити співробітників до спільної роботи задля досягнення цілей, що є основною задачею механізму управління організаційною культурою [23].

Отже, методичні засади формування організаційної культури підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони включають формування цілей, місії, правил та принципів, що мають бути документально закріпленими. Крім того, важливо встановлювати єдині вимоги до одягу персоналу та оформлення приміщень, а також систем покарань і мотивації. Однотипна поведінка управлінських кадрів сприяє підтримці узгодженості та єдності в організації. Передача традицій та міфів від старих співробітників до нових допомагає зміцнити культурну єдність. Організація корпоративних свят та підкреслення цінності кожного працівника сприяють створенню позитивного середовища. Ефективна кадрова політика є важливою для залучення та утримання

талановитих працівників, що в свою чергу забезпечує довгострокову стабільність і процвітання підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «КРЕАТИВНИЙ ШТАТ АРСЕНАЛ»

2.1. Загальна організаційна характеристика ТОВ «Креативний штат Арсенал»

ТОВ «Креативний штат Арсенал» було створено в 2019 році. Підприємство має юридичну адресу: м. Київ, вул. Московська, буд. 8. Основний вид економічної діяльності компанії за КВЕД: 63.91 Діяльність інформаційних агентств (основний). Компанія надає наступні послуги (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Основні послуги ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Джерело: [32]

ТОВ «Креативний штат Арсенал» має 6 основних локацій:

1. Creative State of Senator, м. Київ, Печерський район, БЦ Senator.
2. Creative State of Gulliver, м. Київ, БЦ Gulliver, Вежа А.
3. Creative State of Dnipro, м. Дніпро, БЦ Кудашевський.
4. Creative State of Arsenal, м. Київ, вул. Князів Острозьких.
5. Creative State of Arsenal 2, м. Київ, вул. Князів Острозьких.
6. Creative State of Arsenal 3, м. Київ, вул. Івана Мазепи 1.

ТОВ «Креативний штат Арсенал» створили унікальні робочі простори, де гнучкість і якість послуг поєднуються з неординарним дизайном і гостинною атмосферою. Майже 2450 інноваційних робочих місць на площі 15800 квадратних метрів перевершать ваші очікування.

Кожна локація компанії унікальна і має свій символ – мурал. На цих локаціях клієнт зможе відчувати атмосферу Нового Орлеана різних часів, Лос-Анджелеса, Нової Англії та Нью-Йорка. Компанія пропонує високий рівень клієнтоорієнтованості. В локаціях регулярно проводяться заходи високого рівня, зокрема: бізнес-сніданки, презентації, дискусійні панелі, запрошені спікери та Happy Hours щоп'ятниці ввечері.

ТОВ «Креативний штат Арсенал» надає різноманітні типи робочих приміщень:

- Hot Desk: Це робоче місце для окремих осіб або малих команд, які цінують гнучкість робочого простору і не потребують постійного столу. Бронювання не потрібно, і місце доступне на потребу.
- Private Office: Це ідеальне рішення для тих, хто найбільш продуктивний у закритих і просторах офісах. Повністю мебльовані та безпечні приміщення призначені для команд різного розміру, від однієї до двадцяти п'яти осіб.
- Office Suites: Цей варіант підходить компаніям зі значним числом працівників (30+), які потребують індивідуального дизайну, елементів брендування та великої гнучкості в організації робочого простору.

- Business Suites: Це ексклюзивні приватні офіси з унікальним та неповторним дизайном, що відображає культовий стиль компанії.

Тарифи за користування локаціями починаються від 20 дол. США за 1 день для одного клієнта без заброньованого місця.

ТОВ «Креативний штат Арсенал» пропонує висококласні гнучкі персональні кабінети, обладнані необхідним для ефективної роботи устаткуванням. Компанія укладає прямі договори оренди з власниками комерційної нерухомості та забудовниками, що дозволяє привертати різні бізнеси, включаючи підприємства та менших орендарів, без додаткових зусиль і мінімального ризику, відповідно до управління гнучкими та короткостроковими договорами оренди.

Персонал ТОВ «Креативний штат Арсенал» відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та якості наданих послуг. Наведемо організаційну структуру персоналу на рис.2.2.

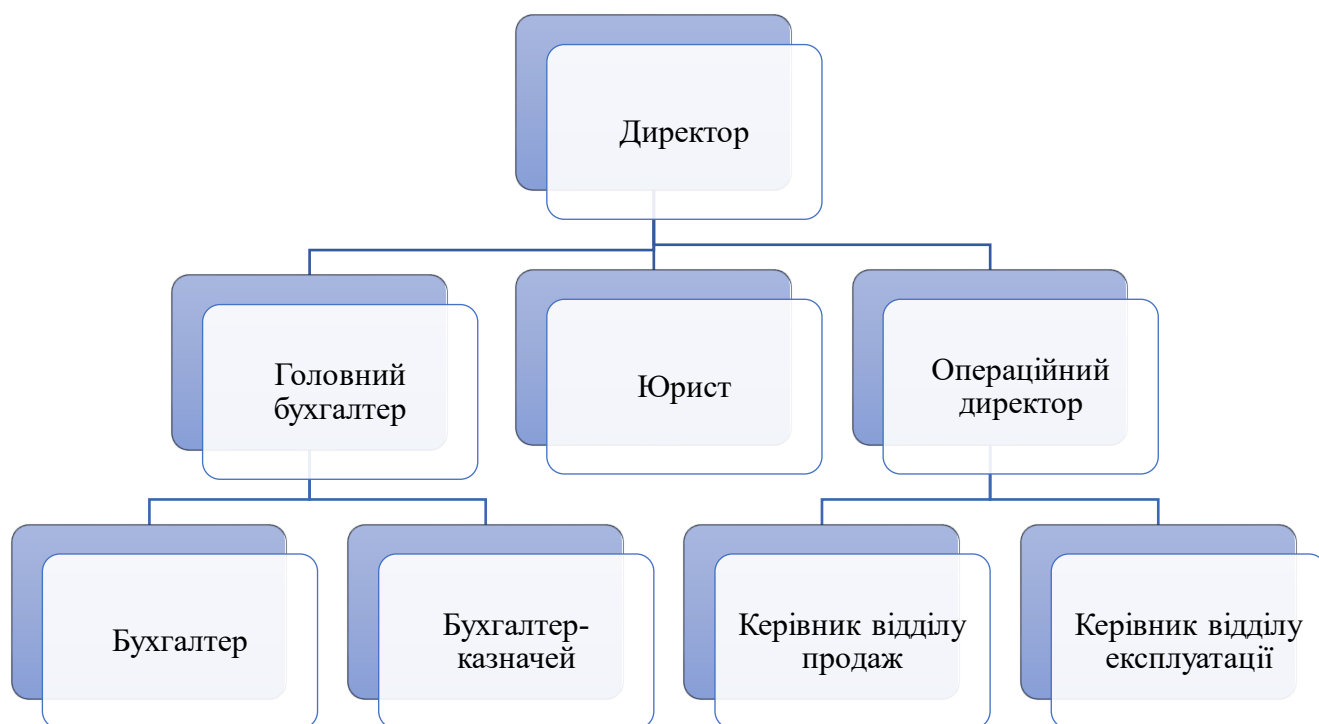


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Директор відповідає за загальне керівництво компанією, розробку стратегії розвитку та прийняття стратегічних рішень. Головний бухгалтер та бухгалтери відповідають за облік фінансів компанії, ведення фінансової звітності та оподаткування. Бухгалтер-казначей виконує функції з керування готівкою, контролю за фінансовими операціями та плануванням фінансових потоків. Юрист забезпечує юридичну підтримку компанії, включаючи укладення договорів, вирішення правових питань та ведення судових справ. Операційний директор відповідає за оперативний управлінський процес компанії, включаючи планування та контроль за виробничими процесами. Керівники відділів продажів та експлуатації відповідають відповідно за залучення клієнтів та управління робочими просторами, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Зазначимо, що тільки 8 працівників (чиї посади зазначені на рис.2.2) внесені в штат компанії, а інші працівники працюють за угодами на надання послуг та в більшості випадків мають відкритий ФОП.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів діяльності компанії в 2021-2023 роках на рис.2.3.

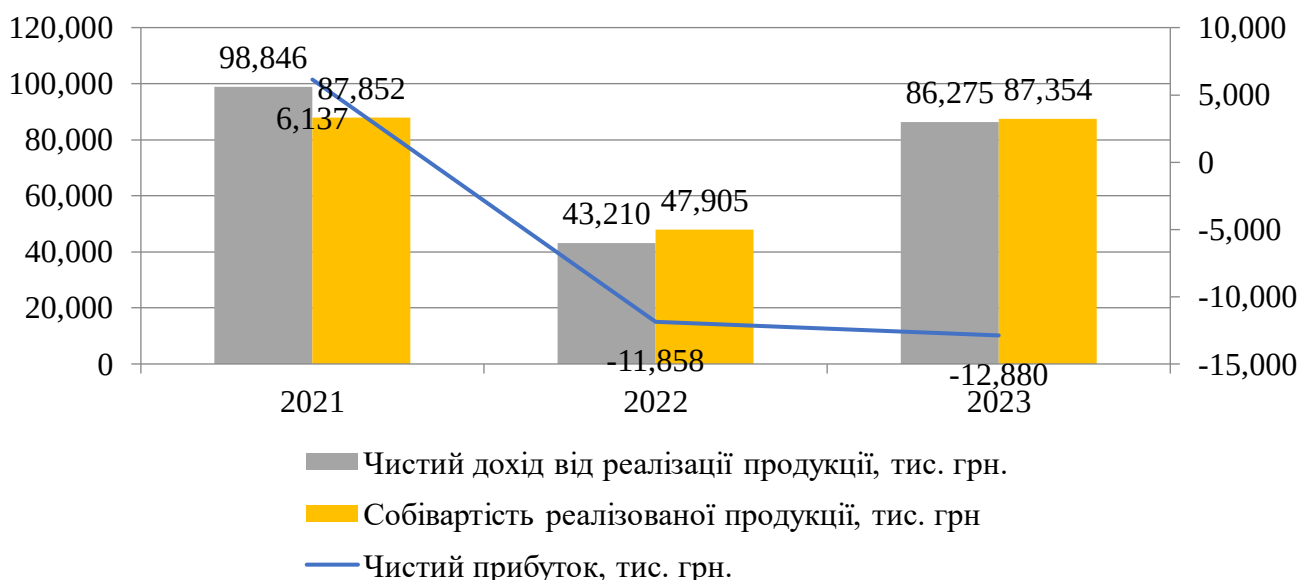


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Креативний штат Арсенал»

З рис.2.3 бачимо, що в 2022 році доходи компанії зменшились на 56,29%. Безперечно, зниження відбулось через початок війни в країні, оскільки певний час оренда приміщень для офісу та робочого простору не проводилось компаніями через зростання небезпеки для співробітників. В 2023 році попит почав відновлюватись, хоча небезпека зберігається і в даний час, так як в країні іде війна. Доходи компанії в 2023 році зросли на 99,67%, але нижче рівня 2021 року. Щодо собівартості надання послуг, то не зважаючи на завантаженість приміщень, необхідно оплачувати комунальні послуги та заробітну плату персоналу, а тому собівартість в 2022 році знижувалась на 45,475 (відносно доходів, які знизились на 56,29%) та зростала в 2023 році 82,35%. Прибутково компанія працювала тільки в 2021 році, а в 2022-2023 роках через зростання рівня витрат відносно доходів компанія працювала збитково, а обсяг збитку в 2023 році виріс на 8,61%. Суттєве погіршення фінансових результатів компанії вказує на потребу впровадження заходів для зниження рівня витрат та збільшення доходів компанії.

Проаналізуємо показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2022/2021	Відхилення, 2023/2022
1	Фондовіддача	13,58	6,04	15,14	-7,54	9,10
2	Фондомісткість	0,07	0,17	0,07	0,09	-0,10
3	Фондоозброєність	909,59	894,13	712,25	-15,47	-181,88
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	60,18	61,29	70,79	1,11	9,51
5	Коефіцієнт оновлення основних фондів	7,52	2,84	18,11	-4,68	15,27
6	Коефіцієнт вибуття основних засобів	151,14	158,33	242,40	7,19	84,08
7	Рентабельність основних засобів	84,33	-165,78	-226,04	-250,11	-60,26

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Креативний штат Арсенал»

З табл.2.1 бачимо, що фондівддача за 3 роки зросла з 13,58% до 15,14%. Фондомісткість складає 0,07. Фондоозброєність персоналу за 3 роки знизилась на склала 712,25 тис.грн., високий показник обумовлений тип, що компанія має власні комерційні приміщення. Коефіцієнт зносу основних засобів виріс за 3 роки та склав 70,79%. Коефіцієнт зносу основних засобів також виріс з 7,52% до 18,11%. Коефіцієнт вибуття основних засобів досить високий і виріс в 2023 році до рівня 242,4%. Рентабельність основних засобів в 2021 році складала 84,33%, тоді як в 2022-2023 роках компанія працювала нерентабельно. Отже, можна зробити висновки про зниження ефективності управління основними засобами підприємства.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2022/2021	Відхилення, 2023/2022
1	Коефіцієнт оборотності активів	3,25	1,48	3,01	-1,76	1,52
2	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,44	2,05	3,75	-2,38	1,70
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,72	3,16	7,07	-3,56	3,90
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,32	2,33	4,07	-1,00	1,74
5	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	146,66	106,17	239,65	-40,49	133,49
6	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,49	0,74	0,58	0,24	-0,16

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання активів компанією для генерації доходу. Він визначає, скільки грошових одиниць доходу генерується на кожну грошову одиницю активів компанії. За 3 роки

показник зменшився з 3,25 до 3,01. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує, як швидко компанія обертає свої оборотні засоби (активи, які можна швидко перетворити на готівку або еквівалент готівки). Він вимірює, скільки разів компанія повертає свої оборотні засоби в процесі ведення бізнесу за певний період часу. Показник також знижувався, з 4,44 до 3,75 за 3 роки. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість, з якою компанія збирає грошові кошти від своїх клієнтів за товари або послуги, продані в кредит. Він показує, скільки разів за певний період часу компанія повертає свої дебіторські кошти в готівковому еквіваленті. Показник за 3 роки виріс з 6,72 до 7,07, тобто компанія стала швидше отримувати заборгованість від клієнтів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості відображає швидкість, з якою компанія оплачує свої зобов'язання перед постачальниками. Показник виріс з 3,32 до 4,07, тобто компанія також стала швидше сплачувати за свої заборгованості. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів виріс з 146,66 до 239,65. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зросло з 0,49 до 0,58. Отже, більша частина показників ділової активності за 3 роки покращилась.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2022/2021	Відхилення, 2023/2022
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності, концентрації власного капіталу)	-0,65	-0,70	-1,16	-0,06	-0,46
2	Коефіцієнт фінансової стійкості (частка стабільних джерел у фінансуванні підприємства)	-0,19	-0,22	-0,67	-0,04	-0,45
3	Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	1,72	1,74	2,47	0,02	0,73

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
4	Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,71	0,69	0,42	0,03	0,26
5	Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,70	0,71	0,75	0,01	0,04
6	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів чистим робочим капіталом	-0,62	-0,69	-1,09	-0,07	-0,40
7	Коефіцієнт забезпечення запасів чистим робочим капіталом	-20,51	-35,74	-69,51	-15,23	-33,77
8	Чистий оборотний капітал	-13 824	-14 548	-25 025	-724	-10 477

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Коефіцієнт автономії відображає відношення власного капіталу до загальних активів підприємства. Від'ємне значення показника свідчить про фінансову нестійкість компанії. Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на частку стабільних джерел фінансування у загальній структурі фінансування підприємства, показник також має незадовільне значення в 2021-2023 роках. Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах виріс з 1,72 до 2,47. Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику) знижується з 0,71 до 0,42, тобто знижується рівень фінансового ризику. Коефіцієнт маневрування власного капіталу показник вказує на можливість підприємства змінювати відношення між власним та залученим капіталом для забезпечення фінансової стабільності та оптимізації фінансових результатів. Показник виріс з 0,7 до 0,75. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів чистим робочим капіталом вказує на здатність підприємства фінансувати свої оборотні активи за рахунок чистого робочого капіталу. Показник має від'ємне значення, що свідчить про нестачу власних оборотних активів. Коефіцієнт забезпечення запасів чистим робочим капіталом. Показник має від'ємне значення, що свідчить про нестачу чистого робочого капіталу. Чистий оборотний капітал також має від'ємне значення та динаміку до погіршення. Отже, в 2021-2023 роках ТОВ «Креативний штат Арсенал» мало низький рівень фінансової стійкості.

Отже, основними послугами ТОВ «Креативний штат Арсенал» є надання в оренду персональних брендovаних офісів для компаній, здача в оренду кімнат для переговорів, проведення івент-заходів, послуги коворкінгу, послуги з рекрутингу, підбору команди, управління персоналом, бухгалтерські послуги, конс'єрж сервіс, інші послуги. У коворкінгах мережі створено атмосферу Силіконової долини, Нью-Йорка, Лондона, Нового Орлеана та Бостона. Ви відчуєте її з першого візиту. Окрім послуг коворкінгу, надаються додаткові сервіси для клієнтів: рекрутинг, підбір персоналу, бухгалтерія, реєстрацію та ведення юридичної особи, юридична підтримка, послуги із закупівлі обладнання, обробка кореспонденції, прийом дзвінків. Основний штат працівників містить 8 посад. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. В 2021-2023 роках компанія погіршувала фінансові результати, ефективність управління основними фондами, мало низьку фінансову стійкість. При цьому, більша частина показників ділової активності за 3 роки покращилась.

2.2. Оцінка ефективності формування організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Розглянемо елементи організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал».

Місія ТОВ «Креативний штат Арсенал»: ми хочемо кардинально змінити світ офісних приміщень, зробивши життя яскравішим і привабливішим, а роботу перетворити на задоволення.

1. Ключові переваги ТОВ «Креативний штат Арсенал».
2. Ідеальне розташування (всі локації в центрі міста біля станцій метро).
3. Дизайн та інфраструктура.
4. Додаткові послуги.
5. Унікальна спільнота.

6. Гнучкі умови оренди.

На сайті компанії висвітлюється, що організаційна культура відрізняється високою ефективністю та результативністю. Ця культура ґрунтується на принципах, які сприяють створенню стимулюючого та продуктивного робочого середовища (рис.2.4).

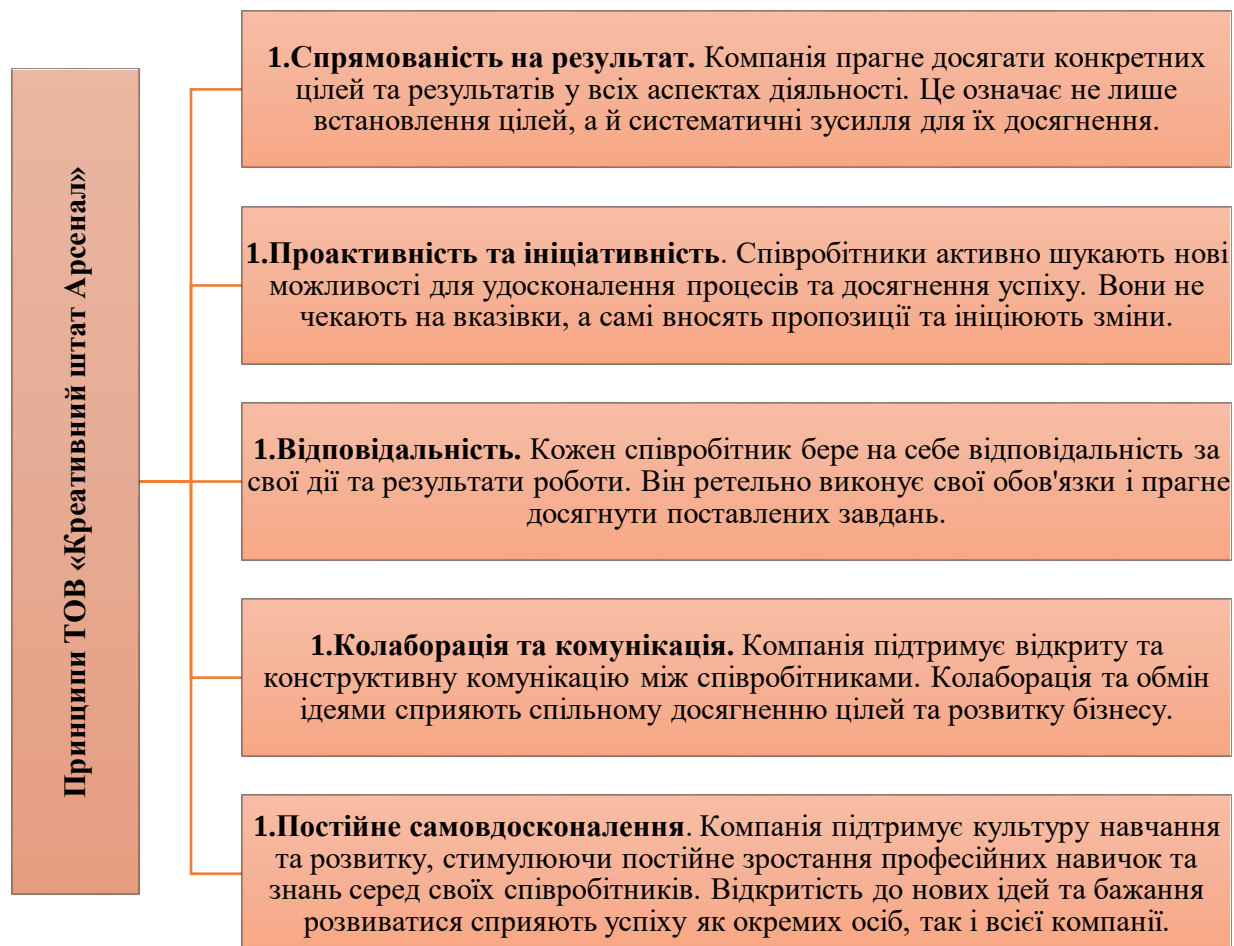


Рисунок 2.4 – Принципи ведення бізнесу ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Компанія прагне до постійного розширення партнерства. ТОВ «Креативний штат Арсенал» запрошує українські бренди взяти участь у pop-up маркетплейсі, розташованому на першому поверсі Creative State of Arsenal 3, з окремим входом з фасаду. Цей формат передбачає зміну резидентів кожні 6-8 місяців. Такі простори ідеально підходять для продажу товарів або послуг, таких як креативні книгарні, концептуальні кав'ярні третьої хвилі, шоу-руми українських модних брендів або навіть фітнес-зали.

Всі відносини з партнерами та клієнтами оформлюються офіційно (укладаються угоди) та обов'язково перевіряються штатним юристом компанії.

Для своїх клієнтів компанія розробила «Правила внутрішнього розпорядку Creative States House Rules», в яких визначено основні засади партнерства ТОВ «Креативний штат Арсенал»:

- взаємна повага та довіра. Компанія створює атмосферу взаємної поваги та довіри, що є основою для успішного партнерства. Вона відчуває відповідальність за задоволення потреб та очікувань своїх клієнтів;
- відкрита та ефективна комунікація. Компанія прагне підтримувати прозору та ефективну комунікацію зі своїми клієнтами, сприяючи обміну ідеями, відгуками та пропозиціями для вдосконалення співпраці;
- спільна відповідальність за успіх. Компанія та її клієнти діляться спільною відповідальністю за досягнення спільних цілей та успішний результат проектів;
- турбота та підтримка. Компанія надає своїм клієнтам не лише продукти або послуги, але й підтримку, консультації та допомогу в розв'язанні проблем та досягненні поставлених цілей;
- взаємна вигода і інновації. Партнерство базується на взаємній вигоді та спільних інноваціях, спрямованих на забезпечення успіху обох сторін;
- довгострокові відносини. Компанія прагне будувати стійкі та тривалі відносини зі своїми клієнтами, сприяючи їхньому успіху та розвитку на тривалий період.

Для просування свої послуг компанія використовує власний сайт, 2 мобільних застосунки для клієнтів, що свідчить про високий рівень цифровізації бізнес-процесів.

Управління персоналом (основний штат) здійсню директор, а працівники відділів здійснюють правління персоналом свої відділів. В компанії відсутній відділ управління персоналом, а підбір необхідних кадрів проводить керівник відповідного відділу, а також компанія користується послугами професійних HR-агенцій.

Управління персоналом включає підбір персоналу, найм, адаптацію на робочому місці, навчання (за потреби), мотивацію та забезпечення кар'єрного просування.

Принципи управління персоналом ТОВ «Креативний штат Арсенал» наведені на рис.2.5.



Рисунок 2.5 – Принципи управління персоналом ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Компанія активно забезпечує своїх співробітників широким спектром соціальних пільг та фінансових стимулів, що спрямовані на забезпечення їхнього благополуччя та мотивацію. Головною метою є створення сприятливого середовища для праці, де кожен співробітник може відчувати себе цінним та забезпеченим.

Однією з ключових складових цієї політики є гідна заробітна плата, яка відповідає ринковим стандартам та визнає внесок працівників у успіх компанії. Крім того, співробітникам надаються оплачувані відпустки та святкові дні, що сприяє їхньому відпочинку та відновленню сил.

Компанія також заохочує своїх працівників до досягнення високих результатів за допомогою системи бонусів та премій. Вона надає співробітникам можливість брати участь у різноманітних заходах та подіях, що сприяють розвитку та створенню сприятливої робочої атмосфери.

Крім того, компанія забезпечує оптимальні робочі умови, спрямовані на підвищення продуктивності працівників, а також надає можливість кар'єрного росту та зростання в компанії, підтримуючи високі стандарти професійного розвитку.

Серед недоліків, компанія не оформлює в штат компанії і більша частина персоналу працює за відкритим власним ФОП або взагалі не оформлено офіційно. Також, серед недоліків те, що не вся заробітна плата нараховується та оплачується офіційно тим працівникам, які в штаті компанії. Тому, це впливає на розмір пенсійних нарахувань працівників в подальшому. Окрім того, такий підхід порушує податкове законодавство України.

Наведемо динаміку заробітної плати персоналу ТОВ «Креативний штат Арсенал» відповідно до звітів «Про фінансові результати» за 2021-2023 роки (рис.2.6). Як бачимо, відповідно офіційної звітності заробітна плата персоналу складала 8750 грн. в 2023 році, що в 2,6 разів менше, ніж в середньому в м. Київ. Тобто, компанія не пропонує конкурентні умови праці, так як офіційна заробітна плата та соціальний пакет є на ринку праці один з ключових конкурентних переваг компаній-роботодавців.

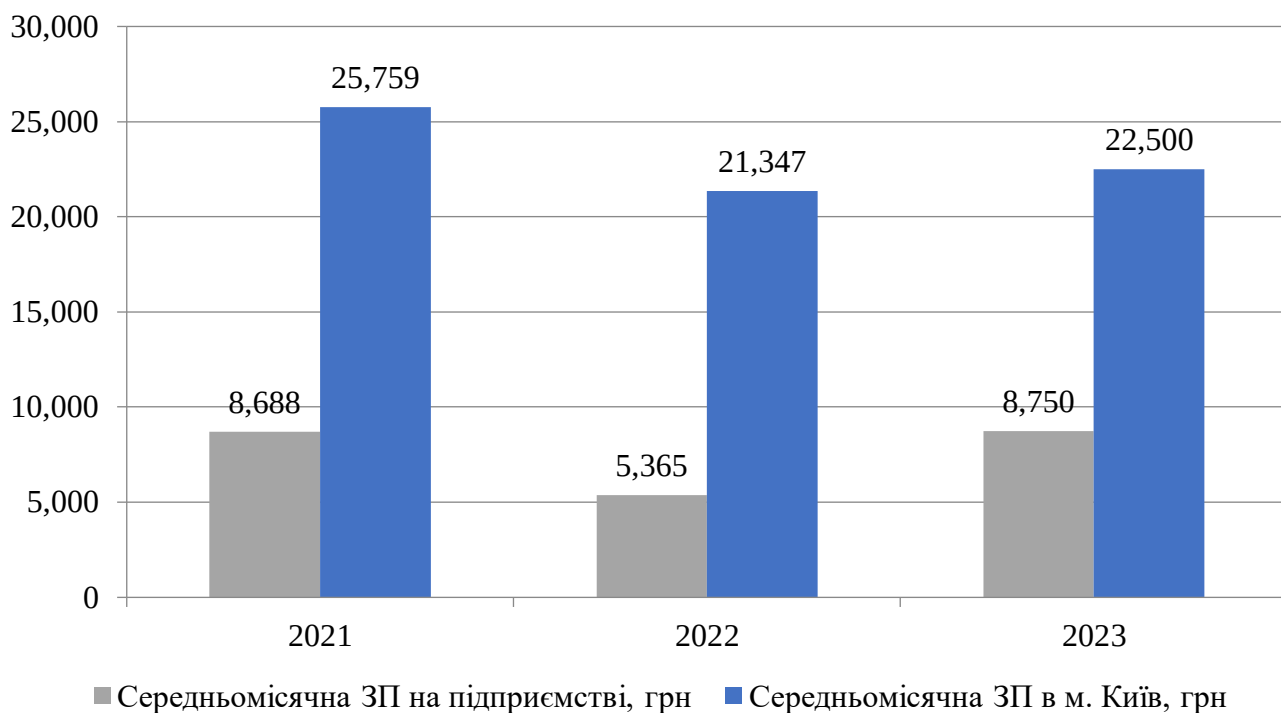


Рисунок 2.6 – Динаміка заробітної плати персоналу ТОВ «Креативний штат Арсенал» та середньої по м. Київ в 2021-2023 роках, грн.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Проаналізуємо показники продуктивності праці ТОВ «Креативний штат Арсенал» на рис.2.7.

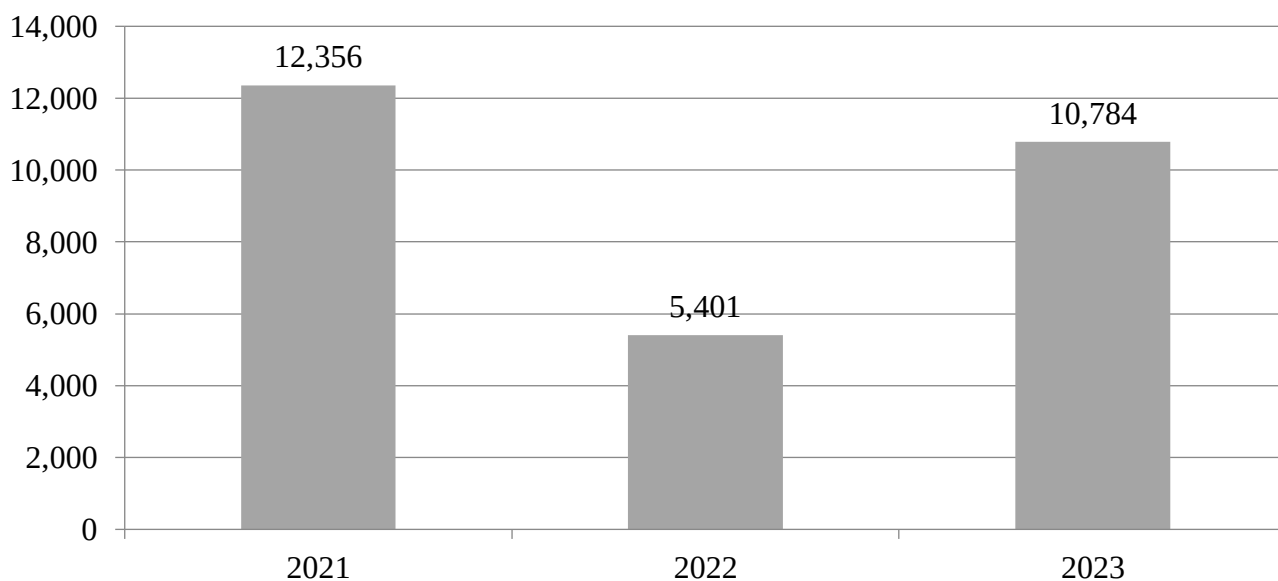


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках, тис.грн./особу

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Креативний штат Арсенал»

З рис.2.7 бачимо, що продуктивність праці підприємства занижувалась в 2022 році на 56,29%, це пояснюється тим, що в період з початку війни і майже до осені 2022 року в місті було багато обстрілів, руйнувань будинків, багато компаній тимчасово припиняли свою діяльність. В 2023 році продуктивність праці зросла на 99,67% завдяки відновленню попиту. Порівнювати показник продуктивності праці 2021 та 2022 років не коректно, так як суттєво змінились умови ведення бізнесу та умови праці персоналу.

Проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках (рис.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Креативний штат Арсенал» в 2021-2023 роках

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення, 2022/2021	Відхилення, 2023/2022
1	Чисельність працівників, чол.	8	8	8	0,00	0,00
2	Прийнято на роботу, чол.	0	1	1	1,00	0,00
3	Вибуло працівників, чол, у т. ч.:	0	1	1	1,00	0,00
3.1.	за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, чол.	0	0	1	0,00	1,00
3.2.	через скорочення штату та з інших причин, передбачених законом, чол.	0	0	0	0,00	0,00
4	Коефіцієнт обороту за прийомом, %	0,00	12,50	12,50	12,50	0,00
5	Коефіцієнт обороту за звільненням, %	0,00	12,50	12,50	12,50	0,00
6	Коефіцієнт загального обороту, %	0,00	25,00	25,00	25,00	0,00
7	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,00	12,50	12,50	12,50	0,00
8	Коефіцієнт стабільності	87,50	75,00	62,50	-12,50	-12,50
9	Коефіцієнт абсентеїзму	6,50	27,60	16,90	21,10	-10,70

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Коефіцієнт плинності кадрів виріс в 2022 році до 12,5% та тримався в 2023 році на тому ж рівні. Коефіцієнт стабільності кадрів знижувався в 2022 та 2023

роках та склав 62,5%. Коефіцієнт абсентеїзму за 3 роки виріс з 6,5% до 16,9%. Отже, ефективність управління персоналом в 2021-2023 роках знижувалась, у тому числі під впливом зовнішніх факторів.

Проведене дослідження показало, що організаційна культура підприємства формувалась на принципах партнерства, інноваційності, клієнтоорієнтованості, однак, недостатньо захищені права персоналу та рівень мотивації базується на тому, що робота в компанії цікава, а рівень заробітної плати високий, однак, ця заробітна плата не нараховується офіційно. Окрім того, в компанії ненормований графік роботи, що приводить до виснаження персоналу. Не ключові працівники не оформлюються в штат компанії, тобто, фактично, працівники мають ряд обов'язків, але не мають прав та не захищені КЗпП України.

Для оцінювання рівня організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» було проведено опитування персоналу за методикою К. Камерона, Р. Куїнна (дод.А). Результати проведеного опитування наведемо в дод.Б на узагальненому на рис.2.8.

З рис.2.8 бачимо, що переважає адхократичний та ринковий типи організаційної культури, з їх комбінації сформована культура компанії. Це означає, що компанія націлена на розвиток, запроваджує інноваційні послуги, дає свободу працівникам та заохочує креативність, але не створила сприятливий психологічний клімат в колективі.

Середній бал за всіма критеріями організаційної культури розподілився наступним чином:

- А. кланова – 13,13%;
- В. адхократична – 41,67%;
- С. ринкова – 33,33%;
- Д. ієрархічна (бюрократична) – 11,67%.

Отримані результати свідчать про те, що організаційна культура ТОВ «Креативний штат Арсенал» має деякі характеристики, які сприяють інноваціям та конкурентоспроможності. Наявність адхократичного та ринкового типів культури

вказує на те, що компанія активно розвивається, здатна до швидкої адаптації до змін на ринку та ставить акцент на креативність та відкритість до нових ідей.

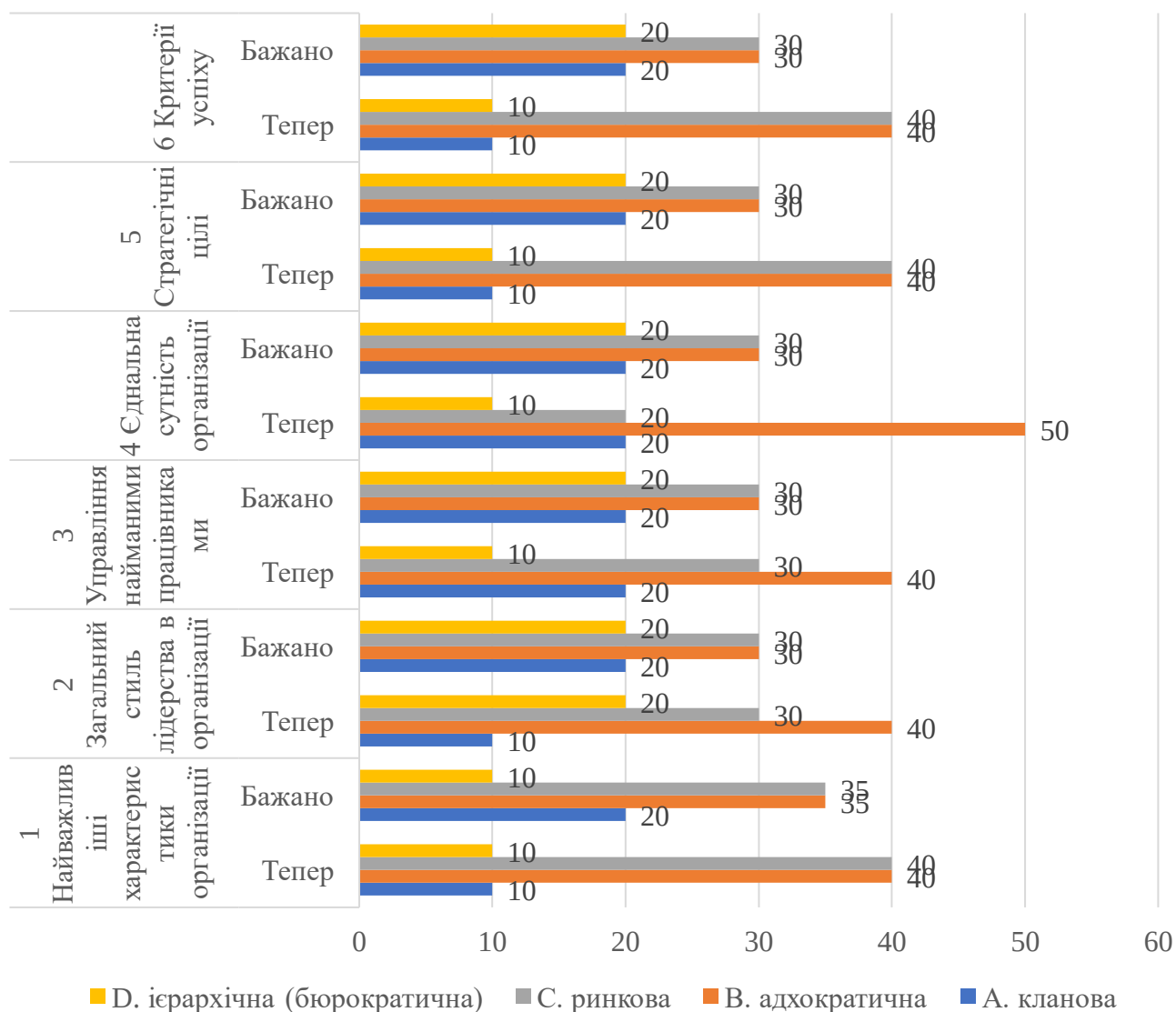


Рисунок 2.8 – Оцінка типу організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» за методикою К. Камерона, Р. Куїнна

Джерело: складено автором

Проте важливо врахувати, що наявність адхократичного та ринкового типів культури може призвести до відсутності чіткої системи управління та нестабільності в організації. Також, підвищений акцент на результативність та конкурентоспроможність може призвести до занадто великого тиску на співробітників та втрати зосередження на питаннях психологічного комфорту та розвитку колективу.

Для компанії може бути корисною більша увага до формування позитивного психологічного клімату та підтримки комунікаційних процесів між співробітниками, щоб забезпечити баланс між інноваціями та стабільністю, результативністю та командним духом.

Узагальнимо профіль наявної та бажаної організаційної культури на рис.2.9.

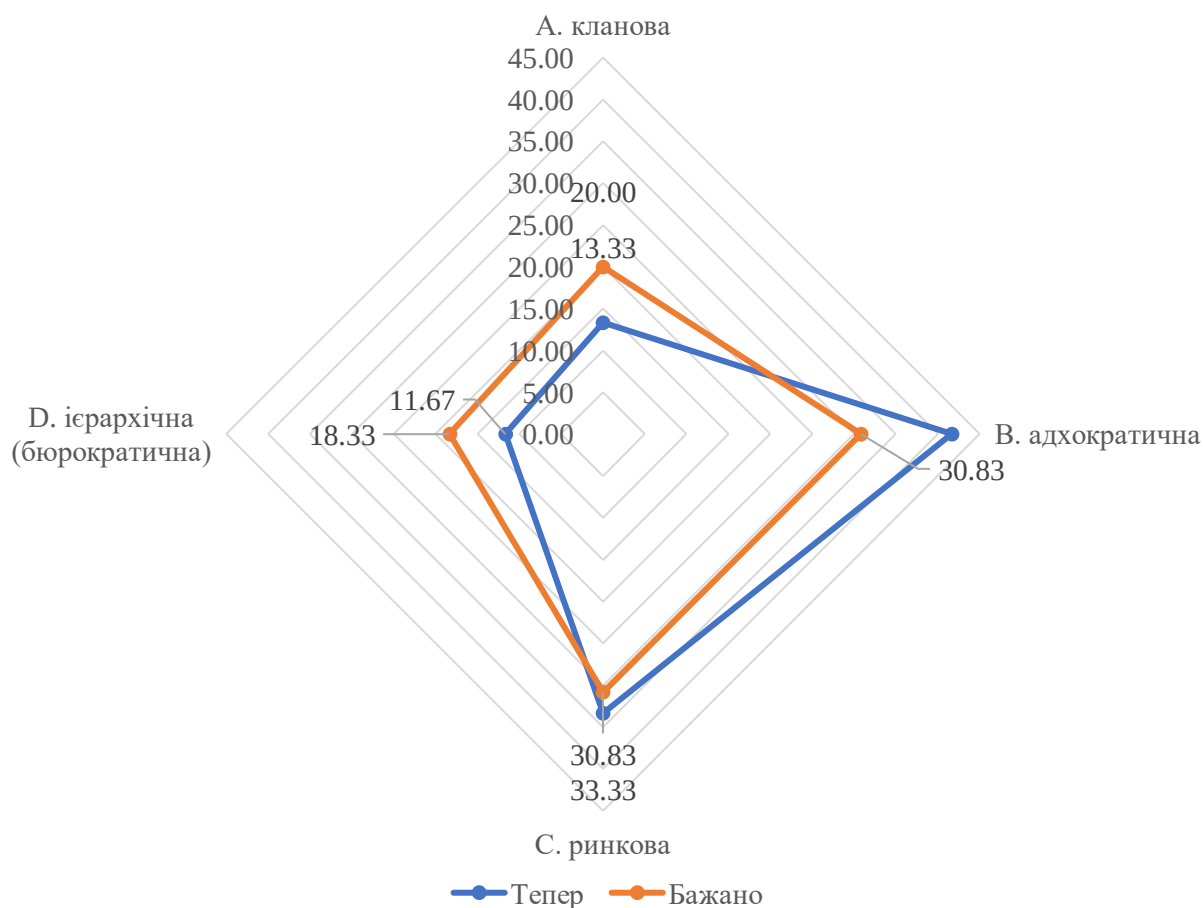


Рисунок 2.9 – Профіль наявної та бажаної організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» за методикою К. Камерона, Р. Куїнна

Джерело: складено автором

За отриманими даними, діюча організаційна культура ТОВ «Креативний штат Арсенал» має високий рівень адхократичності (41.67%) та значний вплив ринкового типу культури (33.33%). Це свідчить про те, що компанія активно розвивається, здатна до швидкої адаптації до змін на ринку та ставить акцент на креативність та відкритість до нових ідей. Однак, низький рівень ієрархічності

(11.67%) може вказувати на відсутність чіткої системи управління та може впливати на стабільність в організації. За бажаною організаційною культурою, було б доцільно зберегти або навіть збільшити рівень клановості (з 13.33% до 20.00%), оскільки це сприятиме формуванню сильного командного духу та підтримці співробітників. Також, знизити рівень адхократичності (з 41.67% до 30.83%) та ринковості (з 33.33% до 30.83%), щоб забезпечити більшу стабільність та ефективне управління організацією. Такі зміни можуть допомогти досягти балансу між інноваціями та стабільністю в організаційній культурі.

Узагальнимо оцінку формування організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» за методом SWOT-аналізу (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»

	Можливості	Загрози
	Зростання попиту на послуги коворкінгу Залучення професійного персоналу Впровадження інноваційних технологій управління персоналом Впровадження інноваційних методів формування організаційної культури	Зростання конкуренції на ринку Міграція професійних кадрів закордон Зниження попиту на послуги коворкінгу в умовах війни
Сильні сторони		
Наявність місії, принципів Для партнерів створено «Правила внутрішнього розпорядку Creative States House Rules» Високий рівень клієнтоорієнтованості Високий рівень діджиталізації бізнес-процесів Можливість кар'єрного росту для персоналу Високий рівень оплати праці Зручний офіс Гнучкий робочий графік	Проведення заходів з навчання та розвитку персоналу Проведення заходів з комунікаційних процесів між співробітниками	Оформлення всього персоналу в штат компанії, забезпечення офіційної заробітної плати
Слабкі сторони		

Не всі працівники працевлаштовані в компанію (багато працює шляхом відкриття ФОП) Частина заробітної плати «сіра» Ненормований робочий день Зниження продуктивності праці та зростання плинності персоналу Не створено сприятливий психологічний клімат в колективі	Проведення заходів з командоутворення для створення сприятливого психологічного клімату в колективі	Нормування робочого графіка
---	---	-----------------------------

Джерело: складено автором

Отже, організаційна культура ТОВ «Креативний штат Арсенал» має свої сильні і слабкі сторони, а також зустрічається з різними можливостями та загрозами. Серед сильних сторін варто відзначити наявність чіткої місії та принципів, створення «Правил внутрішнього розпорядку», високий рівень клієнтоорієнтованості, діджиталізація бізнес-процесів, можливість кар'єрного росту для персоналу, висока оплата праці та зручний офіс. Однак, серед слабких сторін відмічається те, що не всі працівники працевлаштовані офіційно, частина заробітної плати виплачується «в конверті», існує ненормований робочий день, що може впливати на продуктивність та зростання плинності персоналу, а також нестворений сприятливий психологічний клімат в колективі. Щоб покращити організаційну культуру, важливо провести заходи з командоутворення та створення сприятливого психологічного клімату в колективі, нормувати робочий графік та забезпечити оформлення всього персоналу в штат компанії з офіційною заробітною платою. Такі заходи допоможуть збалансувати інновації та стабільність у компанії та сприятимуть її успішному розвитку.

2.3. Шляхи удосконалення формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Відповідно до проведеного аналізу формування та розвитку організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» було виявлено, що організаційна культура ТОВ «Креативний штат Арсенал» достатньо ефективна, але й має ряд недоліків. Відповідно до виявлених недоліків розроблено рекомендації щодо її удосконалення (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Рекомендації щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Джерело: розроблено автором

Забезпечення офіційного трудового оформлення всіх працівників, що сприятиме підвищенню довіри та стабільності в колективі, а також забезпечить

дотримання законодавства щодо трудових відносин. На даний момент в компанії працює 15 співробітників на умовах надання послуг з ФОП чи просто не оформлені в штат. Оформлення персоналу офіційно збільшить витрати компанії на оплату праці, однак заробітна плата все одно виплачувалась, тільки через інші статті витрат, а зросте тільки розмір податку на заробітну плату. Одночасно з цим, працівники отримають додаткові переваги у виді зростання рівня соціальної захищеності. Також, впровадження прозорості та справедливої системи оплати праці, яка відображатиме реальний внесок працівників у успіх компанії, а також забезпечить відповідність законодавству щодо оплати праці.

Складемо прогноз зростання витрат на сплату податків на заробітну плату після офіційного оформлення всіх працівників (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Планування фонду оплати праці після розширення штату персоналу ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Показники	2023	Прогноз	Відхилення, абс.	Відхилення, %
Чисельність штатного персоналу, осіб	8	23	15	187,50
Фонд оплати праці, тис.грн.	840	6 900	6 060	721,43
Середньомісячна ЗП на підприємстві, грн	8 750	25 000	16 250	185,71
Витрати на податки на заробітну плату, 22%	185	1 518	1 333	721,43

Джерело: розроблено автором

З табл.2.5 бачимо, що витрати компанії зростуть на 721,43 тис.грн. (зростання податку на заробітну плату), щодо збільшення заробітної плати, то вона в такому розмірі вже оплачувалась персоналу, тільки за іншою статтею витрат, тому ці витрати на зростуть.

Для створення сприятливого психологічного клімату в колективі пропонуємо проведення заходів з командоутворення та психологічної підтримки співробітників, спрямованих на підвищення мотивації, підтримки комунікаційних процесів та зниження рівня конфліктів у колективі:

1. Тренінги з командування. Організація спеціальних тренінгів, воркшопів або семінарів, спрямованих на формування командної спроможності, підвищення ефективності співпраці та розвиток взаєморозуміння між працівниками.

2. Комунікаційні тренінги. Проведення тренінгів з навичок комунікації, конфліктології та вирішення конфліктів, що допоможе знизити рівень конфліктів та покращити взаєморозуміння між співробітниками.

3. Тематичні заходи для підтримки командного духу. Організація спільних заходів та подій, таких як корпоративні вечірки, спортивні змагання, творчі майстер-класи тощо, для зміцнення зв'язків та сприяння співпраці між працівниками.

Розрахуємо витрати на проведення заходів з покращення психологічного клімату в колективі ТОВ «Креативний штат Арсенал», які заплануємо проводити 4 рази на рік (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Витрати на проведення заходів зі створення сприятливого психологічного клімату в колективі ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Показники	Кіл-ть учасників	Ціна, грн.	Сума, грн.
Тренінг за участю сторонніх тренерів (тривалість 6 годин), локація – власні приміщення компанії	23	1 250	28 750
Проведення спортивних змагань на природі (тривалість 8 годин), без залучення сторонніх тренерів	23	600	13 800
Проведення майстер-класу з приготування піци (тривалість 4 години), без залучення сторонніх тренерів, локація – власні приміщення компанії	23	250	5 750
Тематична вечірка (тривалість 6 години), без залучення сторонніх тренерів, локація – власні приміщення компанії	23	850	19 550
Всього			67 850

Джерело: розроблено автором

Витрати за рік складуть 67,85тис.грн.

Встановлення чітких та зручних графіків роботи, що дозволить забезпечити баланс між робочим та особистим життям працівників, підвищить їх ефективність

та загальний стан здоров'я. Чим менше буде виснажуватись персонал, тим меншим буде показник абсентеїзму, оскільки, якщо працівник ефективно працює, але майже не відпочиває, то настає професійне вигоряння компанія може просто втратити такого працівника. А витрати на пошук та навчання нових кадрів будуть вищими, ніж сторення штату, який би міг виконувати посадові обов'язки протягом робочого дня.

Для підвищення продуктивності праці персоналу також важливим є організація навчальних семінарів, тренінгів та інших заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх професійних навичок.

Пропонуємо провести протягом року:

1. Тренінг з тайм-менеджменту
2. Семінари відповідно до посади працівника (для бухгалтерії семінар з податкового обліку, для працівників відділу продаж семінар з ефективних продаж тощо).

Тренінг з тайм-менеджменту:

Мета: навчити працівників ефективно використовувати свій час, пріоритизувати завдання та уникати стресу через краще управління часом.

Формат: проведення тренінгу в груповому форматі з професійним тренером або консультантом з тайм-менеджменту.

Орієнтовні теми:

1. Основні принципи та методи тайм-менеджменту.
2. Планування робочого дня та тижня.
3. Управління списками справ.
4. Ефективні стратегії боротьби з відволіканнями.

Практична частина включатиме розв'язання кейсів, вправ та завдань для практичного застосування отриманих знань.

Складемо бюджет витрат на навчання працівників (табл.2.7).

Отже, витрати на навчання персоналу ТОВ «Креативний штат Арсенал» складуть 31,05 тис.грн.

Таблиця 2.7 – Витрати на навчання працівників ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Показники	Кіл-ть учасників	Ціна, грн.	Сума, грн.
Тренінг з тайм-менеджменту	23	750	17 250
Семінари відповідно до посади працівника	23	600	13 800
Всього			31 050

Джерело: розроблено автором

Визначимо загальний обсяг витрат на удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»:

$$721,43 + 67,85 + 31,05 = 820,33 \text{ тис.грн.}$$

Після проведення запропонованих заходів планується збільшити лояльність персоналу до компанії та їх зацікавленість в покращенні показників роботи та зростанні доходів компанії. Планується зростання продуктивності праці на 10%, спрогнозуємо показники продуктивності праці на рис.2.11.

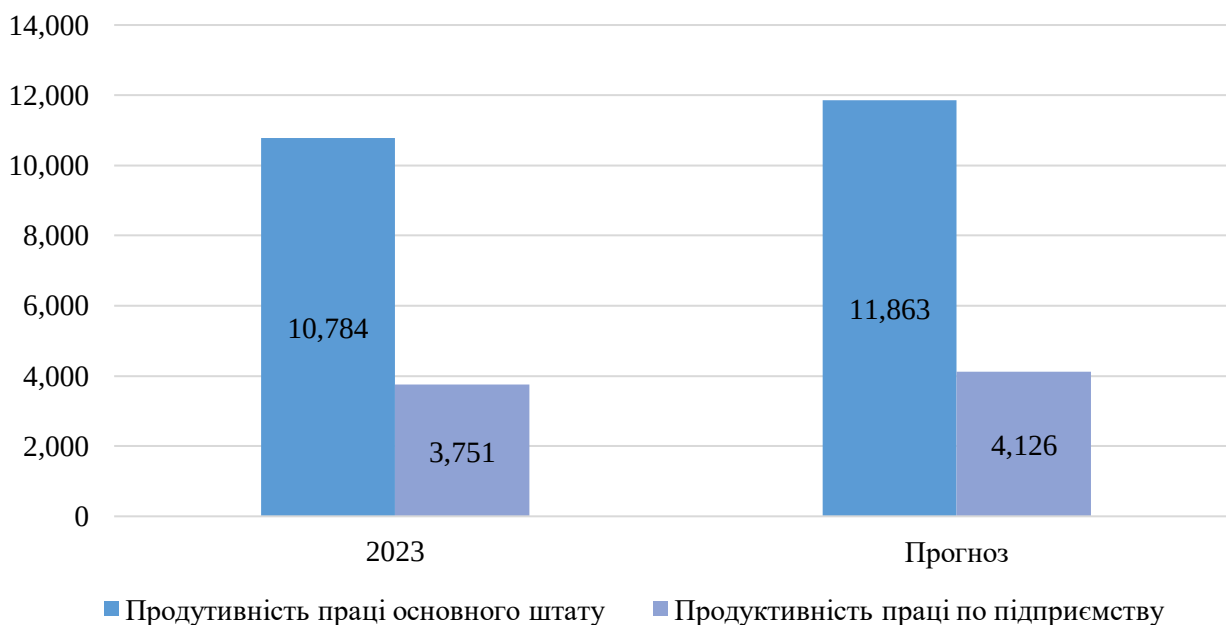


Рисунок 2.10 – Прогноз продуктивності праці ТОВ «Креативний штат Арсенал» після удосконалення організаційної культури

Джерело: розроблено автором

Отже, планується збільшення продуктивності праці 1 штатного працівника на 1078 тис.грн. та 1 працівника підприємства (з урахуванням неоформлених в 2023 році) на 375 тис.грн.

Спрогнозуємо зростання доходів компанії за рік:

$$86275 * 10\% = 8628 \text{ тис.грн.}$$

Зростання собівартості послуг відбудеться за рахунок зростання змінних витрат. А постійні (30% залишаються незмінними):

$$87354 * 70\% * 10\% = 6115 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо економічний ефект від удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Економічний ефект від удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»

Зростання доходів	+8 628 тис.грн.
Зростання собівартості	-6 115 тис.грн.
Витрати на проведення заходів	-820 тис.грн.
Економічний ефект	+1 692 тис.грн.

Джерело: розроблено автором

Отже, очікуваний економічний ефект складе 1692 тис.грн.

Таким чином, нами було запропоновано проведення таких заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»: оформлення всього персоналу в штат компанії, удосконалення системи оплати праці, проведення заходів для створення сприятливого психологічного клімату в колективі, нормування робочого графіка та проведення заходів з навчання та розвитку персоналу. Очікується, що проведення даних заходів дозволить змінити тип організаційної культури в сторону бажаного, покращивши психологічний клімат в колективі та створивши більш стабільні умови праці для персоналу. Це дозволить збільшити продуктивність праці персоналу на 10%. Очікуваний економічний ефект від удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» складе 1692 тис.грн.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура – це сукупність духовних традицій, цінностей, історії, символів, норм поведінки та правил, що застосовуються в діяльності і високо цінуються кожним працівником організації. Організаційна культура підприємства є важливим елементом, що впливає на його ефективність та успіх. Вона формує колективні цінності та поведінку працівників, сприяючи створенню гармонійної атмосфери та мотивації до досягнення цілей. Е. Шейн пропонує описувати структуру корпоративної культури організації на кількох рівнях: поверхневому, підповерхневому і глибинному. Класифікація організаційної культури передбачає розподіл на різні типи, такі як культура влади, ролі, задач, особистості та інші, що відображають особливості управління та ціннісних орієнтацій організації. Кожен тип має свої переваги та недоліки, впливаючи на стиль керівництва та взаємодію між співробітниками. Вибір та розвиток відповідного типу культури є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Організаційна культура підприємства є важливим елементом, що впливає на його ефективність та успіх. Вона формує колективні цінності та поведінку працівників, сприяючи створенню гармонійної атмосфери та мотивації до досягнення цілей. Класифікація організаційної культури передбачає розподіл на різні типи, такі як культура влади, ролі, задач, особистості та інші, що відображають особливості управління та ціннісних орієнтацій організації. Кожен тип має свої переваги та недоліки, впливаючи на стиль керівництва та взаємодію між співробітниками. Вибір та розвиток відповідного типу культури є ключовим фактором успішної діяльності підприємства.

Методичні засади формування організаційної культури підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони включають формування цілей, місії, правил та принципів, що мають бути документально

закріпленими. Крім того, важливо встановлювати єдині вимоги до одягу персоналу та оформлення приміщень, а також систем покарань і мотивації. Однотипна поведінка управлінських кадрів сприяє підтримці узгодженості та єдності в організації. Передача традицій та міфів від старих співробітників до нових допомагає зміцнити культурну єдність. Організація корпоративних свят та підкреслення цінності кожного працівника сприяють створенню позитивного середовища. Ефективна кадрова політика є важливою для залучення та утримання талановитих працівників, що в свою чергу забезпечує довгострокову стабільність і процвітання підприємства.

ТОВ «Креативний штат Арсенал» - це підприємство, яке надає послуги коворкінгу та додаткові сервісні послуги. ТОВ «Креативний штат Арсенал» має 6 основних локацій. Тарифи за користування локаціями починаються від 20 дол.США за 1 день для одного клієнта без заброньованого місця. Основними послугами ТОВ «Креативний штат Арсенал» є надання в оренду персональних брендovаних офісів для компаній, здача в оренду кімнат для переговорів, проведення івент-заходів, послуги коворкінгу, послуги з рекрутингу, підбору команди, управління персоналом, бухгалтерські послуги, конс'єрж сервіс, інші послуги. У коворкінгах мережі створено атмосферу Силіконової долини, Нью-Йорка, Лондона, Нового Орлеана та Бостона. Ви відчуєте її з першого візиту. Окрім послуг коворкінгу, надаються додаткові сервіси для клієнтів: рекрутинг, підбір персоналу, бухгалтерія, реєстрацію та ведення юридичної особи, юридична підтримка, послуги із закупівлі обладнання, обробка кореспонденції, прийом дзвінків. Основний штат працівників містить 8 посад. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. В 2021-2023 роках компанія погіршувала фінансові результати, ефективність управління основними фондами, мало низьку фінансову стійкість. При цьому, більша частина показників ділової активності за 3 роки покращилась.

Проведений аналіз показав, що організаційна культура ТОВ «Креативний штат Арсенал» має свої сильні і слабкі сторони, а також зустрічається з різними можливостями та загрозами. Серед сильних сторін варто відзначити наявність

чіткої місії та принципів, створення «Правил внутрішнього розпорядку», високий рівень клієнтоорієнтованості, діджиталізація бізнес-процесів, можливість кар'єрного росту для персоналу, висока оплата праці та зручний офіс. Однак, серед слабких сторін відмічається те, що не всі працівники працевлаштовані офіційно, частина заробітної плати виплачується «в конверті», існує ненормований робочий день, що може впливати на продуктивність та зростання плинності персоналу, а також нестворений сприятливий психологічний клімат в колективі. Щоб покращити організаційну культуру, важливо провести заходи з командоутворення та створення сприятливого психологічного клімату в колективі, нормувати робочий графік та забезпечити оформлення всього персоналу в штат компанії з офіційною заробітною платою. Такі заходи допоможуть збалансувати інновації та стабільність у компанії та сприятимуть її успішному розвитку.

Було запропоновано проведення таких заходів з удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал»: оформлення всього персоналу в штат компанії, удосконалення системи оплати праці, проведення заходів для створення сприятливого психологічного клімату в колективі, нормування робочого графіка та проведення заходів з навчання та розвитку персоналу. Очікується, що проведення даних заходів дозволить змінити тип організаційної культури в сторону бажаного, покращивши психологічний клімат в колективі та сотворивши більш стабільні умови праці для персоналу. Це дозволить збільшити продуктивність праці персоналу на 10%. Очікуваний економічний ефект від удосконалення організаційної культури ТОВ «Креативний штат Арсенал» складе 1692 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Харків. Нац. Ун-т міськ. Госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
2. Гасса́б О.В. Наукові засади становлення та розвитку поняття корпоративної культури. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С.214-219.
3. Гарізон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15
4. Гевко В.Л. Формування компоненти організаційної культури підприємств мережевих структур: мейнстрім та альтернативи розвитку. *Економічні науки*. 2020. № 1. С. 203-206.
5. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 4 (18). С.22-30.
6. Граціотова Г.О., Степанова А.В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 2 (16). С. 25-33.
7. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 5 (22). С. 69-72.
8. Зоська Я.В., Кравченко Н.Ю., Стадник А.Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. № 1(50). С. 103–107.
9. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № (164). С. 86-90.

10. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 20-24.

11. Ігнат'єва А.Г., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *ВІСНИК ХНТУ*. 2021. № 2 (77). С. 252-259.

12. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/125/120> (дата звернення: 12.03.2024).

13. Кінас І.О. Напрями розвитку організаційної культури підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6 (20). С. 108-116.

14. Копчак Ю. С., Дорошенко Т. М. Формування організаційної культури підприємства в умовах нестабільного внутрішнього середовища. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). С. 156-167.

15. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 473–479.

16. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Розроблення матриці сумісності між організаційною культурою та стратегією підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2020. № 2(81). С.93-98.

17. Лепейко Т., Янієва Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № (13). С. 99-107.

18. Лепейко Т., Грузіна І. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*. 2023. № (184). С. 107-113.

19. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81–89.

20. Маргасова В., Плота С. Перспективні напрями трансформації організаційної культури закладів вищої освіти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(30). С. 7–19.

21. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 245–250.

22. Мельник А. О., Давиденко Н. В. Роль та значення корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2020. № 24(2020). С. 113-118.

23. Миронов О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525/2444> (дата звернення: 08.03.2024).

24. Михайличенко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3 (70). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03 (дата звернення: 15.03.2024).

25. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (39). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782> (дата звернення: 04.03.2024).

26. Нетребя І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1365/1318> (дата звернення: 12.03.2024).

27. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Організаційна культура відомих компаній. *Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

28. Парій Л., Фатєєва В. Визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві «Лайт Іт». *Підприємництво та інновації*. 2023. № (27). С. 64-67.

29. Петрунько О.В. Організаційна культура університету як чинник його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С.164-175.

30. Ринкевич Н. С. Особливості розвитку організаційної культури підприємства в сфері інформаційних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7743> (дата звернення: 12.03.2024).

31. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136.

32. Сайт ТОВ «Креативний штат Арсенал». URL: <https://creativestates.net/services> (дата звернення: 12.03.2024).

33. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № (22). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/95/90> (дата звернення: 12.03.2024).

34. Сеник Ю. Аналіз стану корпоративної культури молокопереробного підприємства України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (4). С. 232–239.

35. Сидорко І. Формування позитивної корпоративної культури організації. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. №78. С. 118-123.

36. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9912> (дата звернення: 12.03.2024).

37. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118.

38. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління». 2023. № 7.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40923/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).

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

40. Чернух Д.В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбас*. 2023. № 2 (72). С.79-91.

41. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 2(19). С. 148-151.

42. Ansoff Igor The New Corporate Strategy. Revised. 1988. 288 p.

43. Blake R. R, Mouton J. S. Concern for People and Production. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. 2017. P. 157-166.

44. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: www.denisonconsulting.com (дата звернення: 01.02.2024).

45. Handy Ch. Understanding organizations. Penguin Books Ltd. Registered Offices: Harmondsworth. Middlesex. England. 1993. 445 p.

46. Harris, S.G. Organizational Culture and Individual Sensemaking: A SchemaBased Perspective. *Organization Science : a journal of the Institute of Management Sciences*. 1994. Vol. 5. № 3.

47. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London : McGraw-Hill, 1991. 89 p.

48. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York: Agathon, 1988. P. 356-396.

49. Cameron K. S., Quinn R. E.. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA : JosseyBass, 2006. 242 p.

50. Cooke R.A. Lafferty J.C. Organizational Culture Inventory. OCI Detailed Report. 2014. 201 p.

51. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 1983. Vol. 29. P. 363-377.
52. Matsumoto D. *Culture and Psychology*. Cengage Learning. 2016. 544 p.
53. Shane E. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. 1999. 464 p.
54. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding The waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1996. 192 p.
55. Wallach, E. Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*. 1983. № 2. Pp. 28-36.
56. Williams, A., Dobson, P., Walters, M. *Changing culture: new organizational approaches*. London : Institute of Personnel Management. New York: Agathon, 1993. 315 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

Оцінка організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика К. Камерона, Р. Куїнна)

Шановні експерти, прочитавши запитання анкети (таблиця 3.1), оцініть:

1) наскільки нижченаведені характеристики притаманні організаційній культурі підприємства;

2) наскільки ці характеристики, на вашу думку, повинні бути притаманні «в ідеалі» організаційній культурі підприємства.

Кожна характеристика може бути оцінена від 0 до 100 %, але в сумі всі характеристики складають 100 %.

Оцінка організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика К. Камерона, Р. Куїнна), %

Характеристики	Тепер	Бажано
1 Найважливіші характеристики організації		
А Організація унікальна за своїми особливостями, подібна великій родині, люди мають багато спільного		
В Організація динамічна, пройнята підприємництвом		
С Організація орієнтована на результат, люди орієнтовані на суперництво, досягнення мети		
0 Організація жорстко сгруппована, контролюється; дії людей визначаються правилами, процедурами, інструкціями		
	100	100
2 Загальний стиль лідерства в організації		
А Являє собою приклад моніторингу (спостереження), прагнення допомогти і навчити		
В Служить прикладом підприємництва, новаторства, схильності до ризику		
С Служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результат		
0 Є прикладом координації, чіткої організації, плавного ведення справ в руслі рентабельності		
	100	100
3 Управління найманими працівниками		
А Заохочення командної роботи, однотайність і участь у прийнятті рішень		
В Заохочення індивідуального ризику, новаторства, свободи, самобутності		

С Висока вимогливість, жорстке прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень		
0 Гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваність, стабільність у відносинах		
	100	100
4 Єднальна сутність організації		
А Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні		
В Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення, прагнення бути на передових рубежах		
С Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мсти та виконанні завдань. Загальноприйняті теми для обговорення -агресивність і перемога		
0 Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика, плановий хід діяльності організації		
	100	100
5 Стратегічні цілі		
А Гуманний розвиток, висока довіра, відкритість і співучасть		
В Набуття нових ресурсів, вирішення нових проблем, апробація всього нового		
С Конкурентна дія, прагнення до перемоги на ринку, цільова орієнтація сил		
И Незмінність, стабільність, рентабельність, контроль, плавність всіх операцій		
	100	100
6 Критерії успіху		
А Розвиток людських ресурсів, бригадна робота, захопленість працівників справою, турбота про людей		
В Володіння унікальною або новітньою продукцією, лідерство, новаторство		
С Перемога на ринку, випередження конкурентів		
0 Рентабельність, плавні плани-графіки, низькі виробничі витрати		
	100	100

Результати опитування (методика К. Камерона, Р. Куїнна)

Характеристики	Тепер	Бажано
1 Найважливіші характеристики організації		
А Організація унікальна за своїми особливостями, подібна великій родині, люди мають багато спільного	10	20
В Організація динамічна, пройнята підприємництвом	40	35
С Організація орієнтована на результат, люди орієнтовані на суперництво, досягнення мети	40	35
Д Організація жорстко структурована, контролюється; дії людей визначаються правилами, процедурами, інструкціями	10	10
	100	100
2 Загальний стиль лідерства в організації		
А Являє собою приклад моніторингу (спостереження), прагнення допомогти і навчити	10	20
В Служить прикладом підприємництва, новаторства, схильності до ризику	40	30
С Служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результат	30	30
Д Є прикладом координації, чіткої організації, плавного ведення справ в руслі рентабельності	20	20
	100	100
3 Управління найманими працівниками		
А Заохочення командної роботи, однотайність і участь у прийнятті рішень	20	20
В Заохочення індивідуального ризику, новаторства, свободи, самобутності	40	30
С Висока вимогливість, жорстке прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	30	30
Д Гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваність, стабільність у відносинах	10	20
	100	100
4 Єднальна сутність організації		
А Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні	20	20
В Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення, прагнення бути на передових рубежах	50	30
С Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мети та виконанні завдань. Загальноприйняті теми для обговорення -агресивність і перемога	20	30
Д Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика, плановий хід діяльності організації	10	20
	100	100
5 Стратегічні цілі		
А Гуманний розвиток, висока довіра, відкритість і співучасть	10	20
В Набуття нових ресурсів, вирішення нових проблем, апробація всього нового	40	30
С Конкурентна дія, прагнення до перемоги на ринку, цільова орієнтація сил	40	30

D Незмінність, стабільність, рентабельність, контроль, плавність всіх операцій	10	20
	100	100
6 Критерії успіху		
A Розвиток людських ресурсів, бригадна робота, захопленість працівників справою, турбота про людей	10	20
B Володіння унікальною або новітньою продукцією, лідерство, новаторство	40	30
C Перемога на ринку, випередження конкурентів	40	30
D Рентабельність, плавні плани-графіки, низькі виробничі витрати	10	20
	100	100