

**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: **«РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА»**

здобувача **Чепурко Олександри Сергіївни**

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лазаренко Ю.О.

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

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

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Сутність організаційної культури та її роль в системі управління підприємством	6
1.2 Методи діагностики організаційної культури підприємства	15
1.3 Управлінські аспекти формування й розвитку організаційної культури.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЦЕМБУДСЕРВІС» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Цембудсервіс».....	34
2.2 Діагностика елементів організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс».....	42
2.3 Розробка пропозицій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»та управлінське забезпечення їх реалізації	51
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На даний час загальновизнано, що високорозвинена організаційна культура є ключовою особливістю найуспішніших компаній, їх вирішальною конкурентною перевагою та важливим фактором успіху на глобальному або локальному ринку. Організаційна культура має значний вплив на внутрішні процеси підприємства, визначає особливості його функціонування, а також взаємодію між працівниками, їхні вимоги та ставлення один до одного. У культурі організації втілюються успішні та перевірені часом моделі мислення, поведінки, прийняття рішень та взаємодій, які підтримуються як природним розвитком, так і активними діями керівництва та власників. Це надає підстави стверджувати, що організаційна культура підприємства є одним з найцінніших і необхідних мотиваційних ресурсів для економічного зростання, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження та її практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління організаційною культурою досліджені в працях зарубіжних та українських авторів, таких як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїн, Д. Денісон, Е. Уоллах, Р. Кук, Дж. Лафферті, О.В. Гасса́б, В.Л. Гевко, Н.О. Євтушенко, А.Г. Ігнат'єва, А.О. Касич, Т.І. Лепейко, А.О. Мельник, Г.Л. Монастирський, І.О. Нетреба, І.П. Отенко та ін. Проте, незважаючи на значну теоретичну базу, окремі питання, пов'язані з управлінськими аспектами розвитку організаційної культури сучасних бізнес-організацій, потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає такі *завдання*:

- проаналізувати наявні теоретичні підходи до визначення сутності категорії «організаційна культура»;
- визначити ключові функції організаційної культури та її роль в

забезпеченні успішної діяльності підприємства;

- дослідити методи діагностики організаційної культури підприємства;
- розглянути управлінські аспекти формування й розвитку організаційної культури підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «Цембудсервіс» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;
- провести діагностику елементів наявної організаційної культури компанії;
- розробити пропозиції щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»;
- розглянути управлінське забезпечення реалізації наведених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розвитку організаційної культури підприємства.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано такі загальнонаукові методи: описовий, узагальнення, аналізу, синтезу, порівняння, спостереження, опитування, табличний та графічний методи представлення даних.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» було виявлено її сильні сторони та ключові недоліки, сформульовано пропозиції щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» та обґрунтовано доцільність їх впровадження. Досліджені особливості організаційної культури та запропоновані напрями і організаційно-економічні заходи їх реалізації є актуальними для ТОВ «Цембудсервіс» і можуть бути частково або у повній мірі впроваджені у товаристві для посилення рівня лояльності працівників, збільшення продуктивності праці та, у підсумку, підвищення економічних показників господарської діяльності.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на VII Міжнародній науково практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 26.03.2024 р.). За підсумками участі опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів конференції на тему: «Теоретичні засади дослідження впливу стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства».

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, підручники, посібники за темою дослідження, матеріали управлінської й фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» за 2021-2023 рр., джерела мережі Інтернет.

Структура роботи. Структурно кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота містить 11 таблиць, 20 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел складається з 53 найменувань, поданих на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної культури та її роль в системі управління підприємством

Організаційна культура підприємства являє собою систему цінностей, поведінкових норм, установок, звичаїв і загальноприйнятих правил, які переважають усередині організації і формують її унікальний характер. Вона визначає, як співробітники взаємодіють один з одним, які цінності поділяють та цілі переслідують, як ухвалюють рішення і яким чином організація взаємодіє із зовнішнім середовищем. Організаційна культура формується з часом через взаємодію і соціалізацію співробітників усередині організації, а також через вплив керівництва, зокрема шляхом формування й поширення основних цінностей, які лежать в основі організації. Вона може бути явно сформульована й описана у вигляді місії, цінностей або кодексу поведінки, а також може існувати в неявній формі, проявляючись у звичках, звичаях і ритуалах організації [14].

Наразі достатньо багато досліджень присвячено організаційній культурі. У таблиці 1.1 наведено узагальнення теоретичних підходів до визначення категорії «організаційна культура», представлених у вітчизняних публікаціях.

Таблиця 1.1 – Узагальнення теоретичних підходів до визначення категорії «організаційна культура» у вітчизняних публікаціях

Автор	Визначення
1	2
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].

Продовження табл.1.1

1	2
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].
Касич А., Хижняк С.	Організаційна або корпоративна культура є поєднанням політики та ідеології організації, її системи пріоритетів, мотивації та розподілу влади [10].
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 [19].
Нетребя 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 [23].
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 [25].
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 [36].

Представлений перелік визначень дозволяє зробити висновок, що у науковій літературі існує різноманітність підходів до розуміння поняття організаційної культури, а відмінні точки зору на її сутність базуються на розумінні культури в широкому та вузькому розумінні слова. Сутність організаційної культури полягає у визначенні ставлення працівників до роботи, принципів взаємодії в межах команди, а також у їх поведінці в екстремальних ситуаціях. Сприятлива організаційна культура дозволяє створити ефективне робоче середовище та стимулювати розвиток інновацій, активізацію творчого підходу та прагнення до зростання [17].

Узагальнено, організаційна культура є важливим чинником, що визначає успіх чи невдачу компанії. Вона створює умови для продуктивної роботи,

підвищує лояльність й залученість співробітників, стимулює розвиток інновацій та сприяє загальному зростанню компанії. Сучасні керівники розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент для спрямування всіх відділів та співробітників на досягнення спільної мети.

Організаційна (корпоративна) культура може бути визначена декількома складовими:

1. Цінності та норми, що визначають поведінку організації, поділяються та використовуються членами організації.
2. Атмосфера та соціальний клімат організації.
3. Система моделей поведінки працівників в організації та їх ставлення до робочого середовища.

Виходячи з цих визначень, організаційну культуру можна розуміти, як сукупність цінностей та норм, які поділяються більшістю членів організації, а також зовнішні вияви ключових переконань, що відображаються в моделях організаційної поведінки працівників. Найчастіше організаційну (або корпоративну) культуру визначають, як набір цінностей, звичаїв, традицій, норм, переконань і припущень, які закріплені в різних аспектах організації і роблять її унікальною [26].

Ключова мета організаційної культури полягає в забезпеченні прибутковості організацій при вдосконаленні управління людськими ресурсами. Культура організацій закликає орієнтувати фірми на довгострокові стратегічні цілі. Однією з основних складових організаційної культури є лідерство. Лідер повинен мати високу культуру особистості, бути прикладом для підлеглих, створювати умови для розвитку культури всередині компанії та здійснювати контроль за її дотриманням. Як зазначалося, ще одним важливим елементом організаційної культури є цінності, що визначають спосіб, яким чином буде проводитися робота в компанії, які цілі будуть переслідуватися та як будуть вирішуватися організаційні проблеми [10].

Узагальнимо елементи організаційної культури підприємства в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові елементи організаційної культури підприємства

Цінності	Характеристика	
	Результативність	Орієнтація на кінцевий результат.
	Енергійність та лідерство	Прагнення до розвитку та кар'єрного зростання.
		Завзятість у досягнення мети.
	Справедливість та чесність	Повага до праці персоналу.
Культура праці	Задоволеність працею	Задоволеність змістом роботи.
	Задоволеність умовами праці	Графік роботи.
		Наявність необхідних засобів праці.
		Заробітна плата.
	Внесок співробітників до організації	Наявність патентів, винаходів, результати інноваційної активності й творчої праці.
Культура поведінки (відносини)	Задоволеність атмосферою на підприємстві	Соціально-психологічний клімат усередині організації.
	Характер відносин між співробітниками, між керівництвом та підпорядкованими	У позитивному вимірі – довіра, взаємоповага, співпраця, у негативному вимірі – ворожість, суперництво, байдужість тощо.
Символи	Традиції, ритуали, девіз	Девіз – короткий вираз цінностей компанії. Ритуал – послідовність, що повторюється, визначає базові цінності компанії.
Мотивація	Нематеріальна	Можливість кар'єрного та професійного зростання.
		Престиж виконуваної роботи.
	Матеріальна	Висока зарплата, премія, надбавки, бонуси.

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 12; 17; 19]

Отже, ключові елементи організаційної культури підприємства включають цінності, культуру праці, взаємини між співробітниками, символи та систему мотивації й стимулювання праці. Ці складові представляють організаційну культуру не поодинокі, а взаємопов'язано, та формують унікальну атмосферу та сприяють успішному функціонуванню організації, впливаючи на ставлення до роботи, ступінь задоволеності співробітників та їхню мотивацію.

В управлінському процесі організаційна культура виконує дві основні функції [8]:

- внутрішня інтеграція: забезпечення внутрішньої інтеграції організації для розуміння, як її члени повинні взаємодіяти один з одним;
- зовнішня адаптація: допомога організації в адаптації до зовнішнього середовища.

Організаційна культура є важливим напрямом забезпечення успішного функціонування підприємства з трьох причин. По-перше, вона підвищує моральний дух співробітників, створюючи відчуття важливості їхньої роботи і належності до команди, що сприяє їхній мотивації, залученості та у підсумку продуктивності. По-друге, вона стимулює інновації, стимулюючи творчість та готовність до ризику, що допомагає компаніям розробляти нові продукти та послуги, що можуть забезпечити їм конкурентну перевагу. По-третє, компанія з культурою командної роботи краще координує свої зусилля, досягає поставлених цілей та приймає рішення ефективніше через швидше і більш довірливе спілкування всередині організації.

Організаційна культура сприяє полегшенню комунікації та співпраці між співробітниками, а також допомагає їм працювати більш продуктивно та приймати більш обґрунтовані рішення. Це переконливо свідчить про те, що організаційна культура впливає на ефективність роботи компанії. Крім того, організаційна культура визнається одним із ключових активів, пов'язаних з організаційною ефективністю [19].

Дослідження доводять, що організації з більш стійкою культурою, рівень залученості співробітників на 72% більше, ніж в компаніях з невідповідною культурою. Сильно залучені команди робітників мають високу мотивацію праці та низьку плинність кадрів, таким чином досягають на 21% більшої продуктивності. З іншого боку, дослідження висвітлюють, що організації з низькою культурою мають на 18% нижчу продуктивність праці, відповідно на 15% нижчу прибутковість [51].

Проте варто зазначити, що в науковій літературі немає емпіричних досліджень впливу зрілості управління на організаційну культуру та ефективність діяльності організації. Хоча були виявлені відмінності в поглядах на вплив різних типів організаційної культури на ефективність організації, зрілість управління є складовою, яку не слід ігнорувати в цьому контексті. Організаціям потрібні показники ефективності для розробки довгострокових стратегій та організаційних

змін, ефективного управління ресурсами та можливостями, ефективного керування процесами і, таким чином, постійного вдосконалення [11].

Згідно з концепцією Е. Уоллаха, виокремлюються такі типи організаційної культури [47]:

- *бюрократична культура* характеризується ієрархічною структурою та чітким розподілом обов'язків і повноважень. Це структурована і процедурна культура, яка може бути ефективною для компаній, що працюють в умовах стабільного ринку;
- *інноваційна культура* є захопливою і динамічною. Таке середовище стимулює творчий підхід до роботи, наповнений викликами та ризиками;
- *підтримуюча культура* – це приязне середовища для роботи, де люди дружелюбні, справедливі та допомагають один одному. Компанії з такою культурою мають дуже сприятливу атмосферу, що нагадує велику родину.

Організаційна культура допомагає вимірюванню та оцінці ступеня досягнення управлінських цілей у бізнесі. Оцінка ефективності організації є широко дослідженою темою в літературі з управління та маркетингу, а також є предметом багатьох емпіричних досліджень. Організаційна культура є неодмінно пов'язаною з практикою організації, і тому ефективність організації залежить від організаційної культури [5].

У контексті взаємозв'язку між організаційною культурою та ефективністю стверджується, що перша є потужним інструментом для поліпшення другої, оскільки може бути використана як конкурентна перевага перед компаніями-конкурентами. Організаційна культура може слугувати інструментом непрямого управлінського контролю, коли керівники використовують обрані ритуали, історії, символи та загальні цінності для контролю та спрямування поведінки співробітників, тим самим зміцнюючи їх лояльність до організації та її цілей [14].

Бюрократична культура спрямована на збереження статус-кво, що характеризується надмірною централізацією повноважень, відсутністю делегування (адже керівник фірми або окремого функціонального відділу стає єдиною особою, що приймає рішення щодо більшості питань та процедур) та

суворим дотриманням нормативних актів. Цей тип культури акцентує увагу на контролі, стабільності та ефективності через дотримання правил. Проте варто зазначити, що надмірна бюрократизація може знижувати короткострокову прибутковість, перешкоджати довгостроковому зростанню і навіть впливати на виживання організації [13].

Підтримуюча організаційна культура базується в основному на принципах командної роботи, участі, гармонійних міжособистісних відносинах та відчутті родинності. Підтримуюча організація – це дуже особисте середовище, подібне до великої родини, яке дозволяє співробітникам досягати рівня довіри та відкритого спілкування, що сприяє спільному розв’язанню проблем та високоякісному управлінню. Більше того, підтримуючі культури переважно асоціюються з більш високим рівнем задоволеності роботою та ефективністю [21].

Інноваційні організації – це ті, в яких співробітники можуть обмінюватися інформацією та переконаннями один з одним. Це організація, в якій співробітники мають повноваження та мотивацію ділитися ідеями з метою підвищення ефективності. Незважаючи на різні типи інноваційних рішень, такі як продуктові, процесні, управлінські або організаційні, всі вони можуть бути впроваджені в корпоративну культуру для стимулювання подальшої інноваційності [1].

Отже, на основі узагальнення теоретичних підходів можна зробити висновок, що організаційна культура – це складна багатокomпонентна система, яка існує в межах підприємницької структури (організації). Вона складається не лише з загальноприйнятих елементів культури – традицій, цінностей, норм, артефактів, мови тощо, але й з характерних тільки для організації складових – місії, персоналу, комунікацій, особливостей діяльності організації тощо. Ці елементи перебувають у постійній взаємодії, виражають унікальність організації та її сприйняття іншими суб’єктами у соціальному середовищі, створюючи множинний ефект впливу на всі напрямки діяльності компанії [1].

Американський дослідник Е. Шейн виокремив три рівні організаційної культури (рис.1.1).

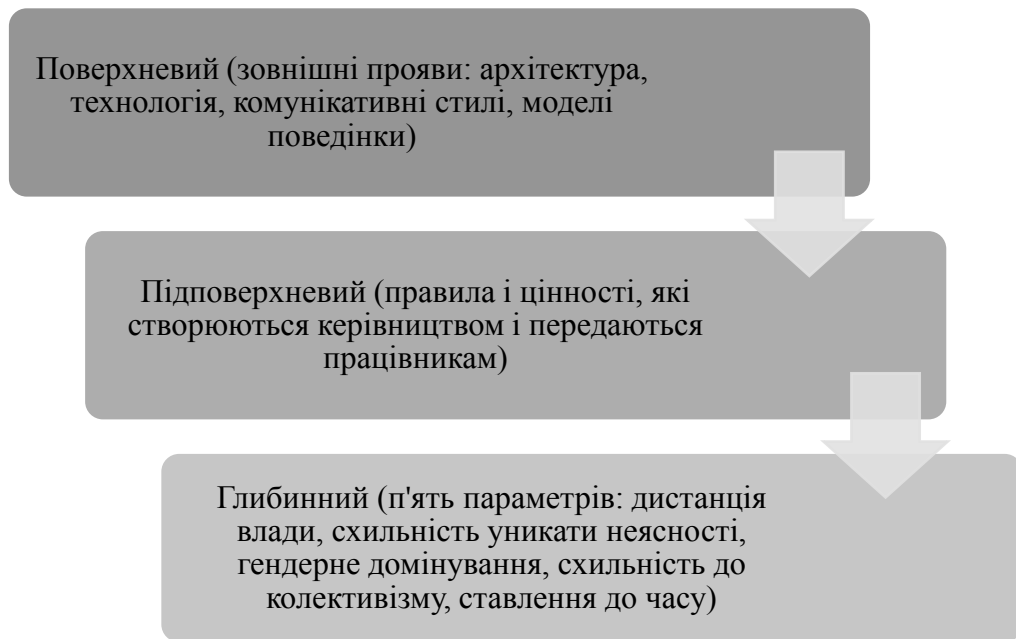


Рисунок 1.1 – Характеристика рівнів організаційної культури підприємства за Е. Шейном [46]

Як видно з рис. 1.1, на першому – поверхневому – рівні у склад культури включені зовнішні прояви: архітектура, технологія, комунікативні стилі, моделі поведінки. Цей рівень легко дослідити під час аналізу діяльності організації, але без знання двох інших рівнів досить складно зрозуміти організаційну культуру.

На другому рівні, підповерхневому, правила і цінності створюються керівництвом і передаються працівникам. Сприйняття елементів цього рівня залежить багато в чому від людей, їх особистісних переконань і ставлень, а також тих цінностей і правил, що домінують в організації.

На третьому рівні, глибинному, складовими елементами є п'ять параметрів: дистанція влади, схильність уникнення неясності в навколишньому середовищі, домінування чоловічого чи жіночого начал у житті людини та суспільства, схильність до колективізму чи індивідуалізму, ставлення до часу [46].

Д. Мацумото також виділяє три рівні організаційної культури: індивідуальний, внутрішньоорганізаційний та міжорганізаційний. На індивідуальному рівні розглядаються культурні норми, які працівники вносять у організаційний простір. Мається на увазі, що працівники є представниками різних

культурних середовищ, в яких вони проходили соціалізацію. У тому числі, при розгляді організаційної культури конкретної компанії можна припускати, що працівники привносять у неї свій власний індивідуальний досвід, отриманий з організаційних культур своїх попередніх місць роботи. На внутрішньоорганізаційному рівні організаційна культура формується й існує серед людей, що працюють на середньому рівні організації, в функціональних відділах та окремих підрозділах. Саме на цьому рівні функціонує та система цінностей, яку найчастіше розуміють під терміном «організаційна культура». На міжорганізаційному рівні організаційна культура визначається тим простором, в якому існує організація і тим, як саме організація вибудовує взаємозв'язки із зовнішнім світом [44].

Існує безліч різних чинників, що впливають на культуру організації, включно з її історією, розміром, галуззю та стилем лідерства. В першу чергу на вибір того чи іншого типу, впливає рівень особистої юридичної відповідальності власників компанії, наприклад, в корпораціях особиста відповідальність власників обмежується сумою внеску в статутний капітал. Різні типи організаційної культури можуть мати різні податкові режими, що в свою чергу впливають на виплати дивідендів, заробітних плат та на оподаткування прибутку.

Організаційна культура не є статичною категорією. Вона може змінюватися з часом, по мірі того як організація зростає, розвивається і стикається з новими викликами. Однак сильна організаційна культура – це та, яка відповідає місії та цілям організації. Її поділяють усі співробітники, від генерального директора до рядового персоналу [8].

Ознаками сильної організаційної культури є: чітко сформовані завдання та місія організації, працююча система стимулювання робітників, стабільність робочого місця працівника, гарні відносини між керуючим та командою, налагоджена система передавання інформації та просування по службі.

Наявність сильної організаційної культури дає багато переваг, розглянемо основні з них на рис.1.2.

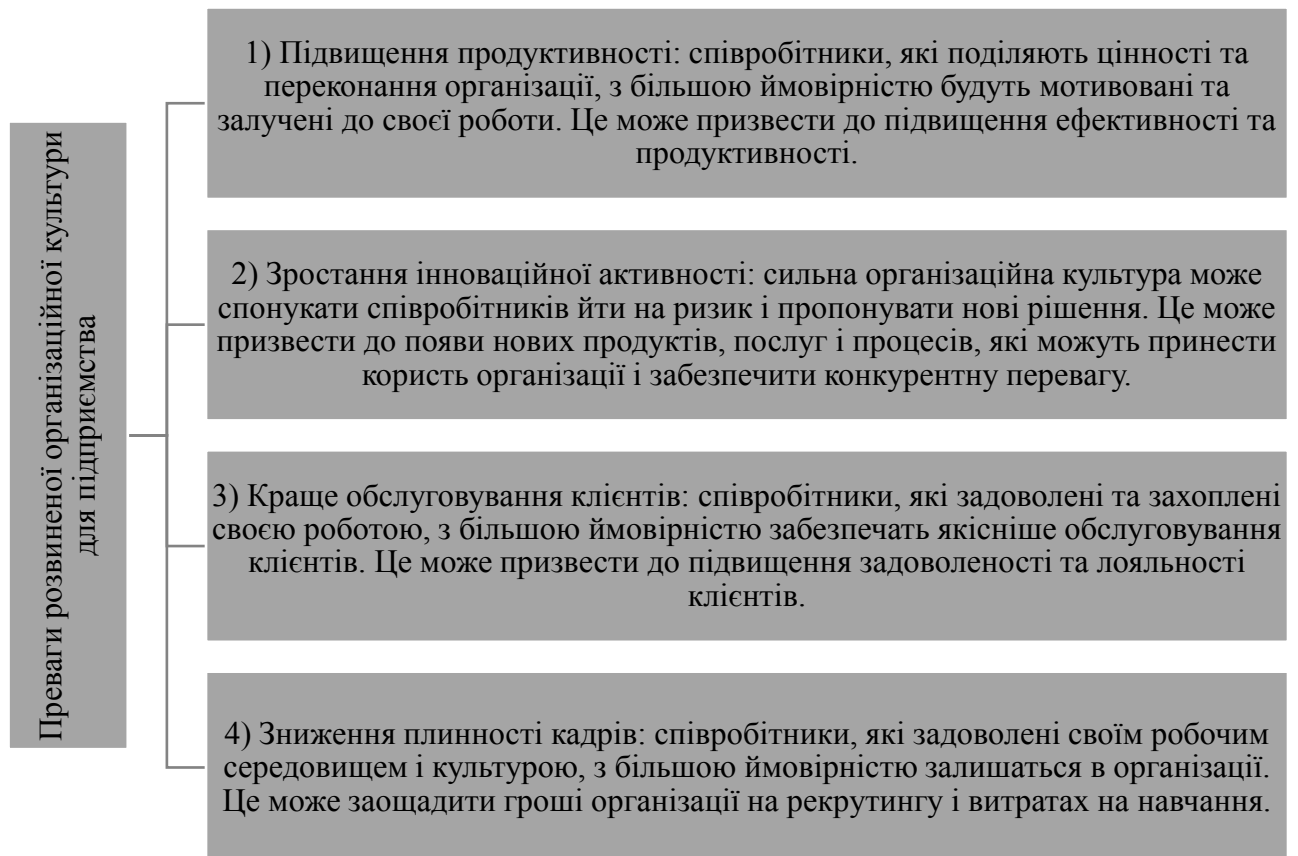


Рисунок 1.2 – Переваги розвиненої організаційної культури для підприємства

Джерело: складено автором на основі [11; 27; 37]

Отже, організаційну культуру підприємства можна розглядати як важливий чинник успіху організації. Створюючи сильну і позитивну культуру, організації можуть залучати й утримувати найкращих фахівців, підвищувати продуктивність і покращувати обслуговування клієнтів.

1.2 Методи діагностики організаційної культури підприємства

Діагностика організаційної культури допомагає аналізувати рівень міжособистісних відносин у різних структурних підрозділах, оцінювати реакції персоналу на інноваційну діяльність та його спрямованість на досягнення

спільних цілей і втілення стратегії підприємства, а також визначати прийняття та підтримку управлінських рішень тощо. Метою діагностики організаційної культури є систематичне тлумачення наявних культурних ознак за допомогою визначених інструментів, а результатом – візуалізація існуючої корпоративної культури [18].

Існують три основні методичні підходи до оцінювання організаційної культури: якісний, кількісний, комбінований (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Методичні підходи до оцінювання організаційної культури

Джерело: складено автором на основі [13; 27; 37]

Якісні методи передбачають проведення опитувань, тестів та інтерв'ю для оцінки організаційної культури. Цей підхід є найбільш популярним за «правильного» формулювання системи запитань і системи оцінки. Ці методи є найбільш популярними серед досліджень організаційної культури [18].

Якісні методи включають також аналіз документів організації, глибинні інтерв'ю та включене монографічне спостереження, за допомогою яких можна вивчити такі аспекти організаційної культури, як професіоналізм, традиції, звичаї, практику управління в організації [35].

Аналіз документів організації полягає в дослідженні чинних нормативно-методичних документів; документів, що регулюють систему взаємин та обміну інформацією між різними рівнями організації; звітності, а також особливостей цих документів. Аналізуючи накази та розпорядження, можна дізнатися про практику преміювання та покарання працівників, а отже, визначити домінуючий стиль управління, систему мотивації, виявити проблемні зони в організації при багаторазовому повторенні наказів з одного й того ж питання [12].

Перевагами методу аналізу документів організації є зрозуміле визначення цінностей і норм, установок, спрямованих на підтримку організаційної стратегії; визначення цінностей, які будуть сприяти або перешкоджати досягненню стратегічних цілей; допомога в виявленні розриву між прописаною організаційною культурою і реальною, що склалася на підприємстві.

Значний внесок у розуміння корпоративної культури робить такий метод отримання інформації, як інтерв'ю. Кількість працівників, яких слід опитати, становить приблизно 25 осіб із 500 працівників. Питання на інтерв'ю можуть стосуватися різних тем. Наприклад, питання про самого працівника (що він робить? скільки часу працює? тощо), питання про корпоративну культуру (яка вона?), провокаційні питання (чому ви тут працюєте? тощо) [46].

Глибинне інтерв'ю – це метод дослідження, спрямований на отримання більш глибокої та особистої інформації. Під час проведення глибинного інтерв'ю можна дізнатися думку співробітників про організацію, про складнощі у розвитку в робочому середовищі, рівень мотивації та стимулювання; погляди на удосконалення роботи, наявність внутрішніх конфліктів, неформальні зв'язки. Цю інформацію неможливо отримати з документів або за допомогою стандартного анкетування [28]. Перевагами цього методу є детальне дослідження організаційної культури з перспективи працівника.

Недоліками є високі фінансові і часові витрати, складність вибору кваліфікованого фахівця та страх співробітника висловити свою справжню думку.

Суть методу монографічного спостереження полягає в тому, що дослідник заглиблюється в культуру організації та діє в ній як сучасний спостерігач, консультант, член колективу. Він використовує польові методи – записує результати спостереження у бланк реєстрації, диктофон, камеру. Метод дозволяє дослідити історію корпоративної культури організації, цінності, установки, героїв організації, її події, традиції, правила, ритуали, оповідання, дізнатися про особистості організації [26]. Перевагою методу монографічного спостереження є вивчення організаційної культури саме на практиці, отримання інформації не на папері, а в реальному житті організації. До переваг також можна віднести порівняно невеликі витрати часу і коштів. Недоліками методу також є, як і в методі глибинного інтерв'ю – складність вибору кваліфікованого фахівця, від рівня компетенцій якого залежить ефективність дослідження.

Якісний підхід сприяє проведенню глибоких інтерв'ю не лише з персоналом, але й з керівником організації, оскільки він закладає основи організаційної культури й підтримує її протягом свого керівництва. Це надає можливість вивчити суб'єктивну оцінку управлінського персоналу організації, дозволяє досліджувати ключові моменти культури безпосередньо на практиці, визначити шляхи вирішення певних проблем. Якісні методи дозволяють досліджувати нові явища або процеси, які приховані глибоко всередині організації. Стратегія якісного підходу характеризується відкритістю, пошуком, неструктурованістю в аналізі організаційної культури. Увага дослідника спрямовується на всебічне дослідження окремих елементів культури [22].

Цікавим інструментом діагностики корпоративної культури є клінічне інтерв'ю. Під цим терміном, запропонованим Е. Шейном, розуміється активне спостереження за засіданнями, нарадами й зустрічами. При цьому активність полягає в тому, що під час обговорення будь-якої проблеми спостерігач може задавати питання й пропонувати варіанти рішення, просто втручаючись. При цьому цікава сама реакція організації на ці втручання.

Опитування – метод збору первинної інформації у формі стандартизованої системи питань, які ставляться усно або письмово респонденту. Виокремлюють два основних типи опитування: анкетування і опитування, при цьому кожен має свої види. Опитування також поділяється на загальне і вибіркове. Загальне – це безпосереднє опитування всіх членів організації, вибіркове – тільки певних співробітників. За частотою проведення опитування буває одноразовим і панельним (проведення періодичних опитувань у тій же самій групі працівників для виявлення змін, що відбуваються в організаційній культурі) [35].

Анкетування – методичний засіб для отримання первинної соціологічної та соціально-психологічної інформації з теми дослідження, що оформлений у вигляді набору питань і самостійно заповнюється опитуваним за вказаними у ньому правилами. Зазвичай анкети розробляються спеціально під конкретні завдання організації. Наприклад, якщо організація постійно стикається з фактом нелояльності своїх співробітників, можна в даному випадку використати спеціальне цільове анкетування, яке допомагає виявити слабкі моменти організації та недоліки у сфері управління персоналом. Перевагою даного методу є його легкість, незалежність від особистості інтерв'юера, велика охоплюваність аудиторії. Недоліком є небажання співробітників відповідати чесно або заповнення «для галочки», відсутність можливості роз'яснити питання та стежити за поведінкою респондента [22].

Одним із поширених інструментів діагностики корпоративної культури є метод ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна. Дана методика спрямована на класифікацію організаційної культури за ознаками: «стабільність – гнучкість», «внутрішня орієнтація – зовнішня орієнтація». Цей метод дозволяє визначити основи типології організаційної культури, вивчити побудову рамкової конструкції конкуруючих цінностей, яка визначає певний тип організації. Автори виокремлюють чотири типи культури організації: бюрократична, ринкова, адхократична та кланова. Їх характеристика наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Типи організаційної культури організації за К. Камероном та Р. Куінном

Бюрократична	Ринкова	Адхократична	Кланова
Дотримання правил та внутрішніх норм, прискіплива увага до процедур та правил є ключовими елементами бюрократичної культури.	Орієнтація спрямована на результативність та конкурентоспроможність. У ринковій культурі акценти йдуть на пошук нових можливостей на ринку, досягненнях та винагороді за результат.	Гнучкість та інноваційність – характеристики адхократичної культури. Організації використовують експерименти та творчість.	Прискіплива увага приділяється відносинам у колективі, знаходять шляхи вирішення проблем разом та взаємопідтримують один одного. Базується на сімейних цінностях.

Джерело: узагальнено автором на основі [5; 13]

Перевагою цього методу є те, що за його допомогою можна не лише визначити тип культури, а й силу її проявлення в організації [40; 43]. Методика ОСАІ використовує стандартизований, простий інструментарій у вигляді опитувальника і дозволяє після математичної обробки представити профіль організаційної культури організації у вигляді діаграми на площині з двома вісями. Вісі цієї площини, по суті, є шкалами, за якими розподіляються бальні оцінки респондентів за ключовими вимірюваннями опитувальника. Дослідники називають ці координатні вісі і утворені ними полюси як: гнучкість і дискретність – стабільність і контроль, зовнішній фокус і диференціація – внутрішній фокус і інтеграція. Таким чином, слідуючи за цими координатними вісями, отримуємо два виміри. У першому випадку показники, що свідчать про організаційну гнучкість і дискретність, відокремлюються від показників організаційного контролю і домінуючої стабільності. У другому вимірі, вісь координат розділяються показниками внутрішньої єдності, сплетіння від показників антиподів: орієнтацією назовні, внутрішньою конкуренцією, диференціацією. Крайні значення шкал цих вісей є відповідними полюсами, в межах яких і міститься представлений на діаграмі профіль організації: між гнучкістю і загальним контролем, між фокусом на внутрішню єдність і фокусом на зовнішній світ [40].

Зазначені виміри утворюють на площині чотири квадранти, на основі чотирьох наборів індикаторів організаційної культури. Для кожного квадранта дослідники визначають відповідність базовому типу організаційної культури.

Для ефективного досягнення своїх цілей в умовах конкурентного середовища, організаціям необхідно вживати заходів з діагностики, моніторингу і оптимізації своєї організаційної культури. Це стосується як комерційних організацій, що діють на ринку, так і установ некомерційного сектора, які також повинні ефективно виконувати перед ними поставлені завдання. Будь-яка організація зацікавлена в дослідженні своєї основної організаційної культури для адекватної реакції на виклики конкурентного середовища, в якому вона перебуває. Організаційна культура повинна бути достатньо гнучкою, щоб відповідати вимогам різних контрагентів [43].

Ще однією методикою є OCI (Organizational culture inventory) Р. Кука і Дж. Лафферті. Ця методика оцінює 12 стилів організаційної культури, які об'єднуються в 3 групи: конструктивна, пасивно-захисна, агресивно-захисна.

Конструктивна: характеризується високим ступенем довіри та відкритості у колективі, спільними зусиллями досягаються цілі та результати та використання творчості.

Пасивно-захисна: процвітання відбувається в неінноваційних та стабільних середовищах, присутнє бажання уникати конфліктів, статус-кво, відсутність змін та пасивність. Агресивно-захисна: багато конфліктів та великі емоційні навантаження, повна відсутність довіри, характеризується агресивною і конкурентною поведінкою. Результати представляються на круговій діаграмі з 12 секторами. Кожному сектору відповідає один із стилів культури [42]:

- людяність – висока потреба у спілкуванні;
- дружність – члени організації взаємодіють як друзі;
- позитивність – є потреба, щоб навколишні розуміли один одного;
- ввічливість – члени організації діють відповідно до встановленої політики та практики взаємин;

- залежність – прагнення задовольняти авторитетам, робити те, що вони очікують;
- уникнення – потреба чекати, поки інші почнуть діяти;
- протиставність – протистояння, спротив будь-яким ініціативам;
- сила – мотивація інших будь-якими засобами;
- конкуренція – перетворення роботи на змагання, у якому не можна програти;
- вимогливість – прагнення робити все ідеально, досягати вершин у всьому;
- успішність – поширення навколо себе «аури переваги», відкритий прояв ентузіазму;
- самореалізація – прагнення діяти незалежно.

Кожному стилю відповідає приблизно 10 тверджень. Їх оцінюють за шестибальною шкалою від «абсолютно не відповідає» до «відповідає значною мірою». ОСІ вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на поведінку працівників, їх мотивацію, відносини та задоволеність. Методика досить об'ємна, інтерпретація результатів потребує спеціальних знань і вмінь [42].

Модель DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Д. Денісона спрямована на виявлення впливу корпоративної культури на економічну ефективність показники функціонування компанії. Вона оцінює компанію за двома осями: зовнішній-внутрішній фокус (орієнтація на внутрішнє або зовнішнє середовище) та стабільність-гнучкість (швидкість реакції на зміни в зовнішньому середовищі). Результати подаються у вигляді кругової діаграми, розділеної на 4 сектори. Кожен з секторів відповідає одному з складових корпоративної культури: місія, адаптивність, залученість, послідовність. Кожен сектор містить 3 показники. Представимо їх нижче [38].

Місія:

- стратегічна спрямованість та намір – розуміння та співпраця співробітників щодо стратегії;

- цілі та завдання – наявність та розуміння завдань у співробітників, виконання яких сприяє досягненню стратегічної мети;
- бачення – задоволеність співробітників напрямком розвитку компанії;
- здатність до змін – здатність сприймати зміни зовнішнього середовища та бажання працювати з ними;
- увага до клієнтів – здатність ідентифікувати та задовольняти потреби клієнтів;
- здатність до навчання організації – роль навчання в компанії та умови для впровадження інновацій.

Залученість показує рівень відповідальності співробітників за загальну справу, орієнтацію на людський капітал:

- надання повноважень – ступінь залученості та зацікавленості співробітників у своїй справі;
- орієнтація на роботу в команді – цінність командної роботи;
- можливості розвитку – чи піклується компанія про розвиток співробітників та має потенціал для розвитку і конкуренції (на думку співробітників).

Узгодженість визначає цінності, що лежать в основі корпоративної культури:

- залученість до цінностей – самоідентифікація співробітників з компанією та спільне розуміння цінностей;
- здатність до консенсусу – здатність йти на компроміси та узгоджувати при виявленні розбіжностей;
- координація та інтеграція – чи ділять співробітники різних підрозділів спільні цінності та норми [38].

Розглянуті методи дозволяють скласти профілі культур організацій на основі кількісних даних, отриманих у результаті анкетувань та опитувань. Найбільш доступним методом з точки зору складності є метод OCAI. Анкета

містить невелику, проте достатню кількість питань. Обробка результатів не потребує спеціальних навичок.

Крім перерахованих основних методів діагностики корпоративної культури можна відзначити деякі додаткові можливості отримання такого роду інформації: опитування клієнтів та постачальників; фотографування робочого дня керівників; участь у зборах трудового колективу; групове інтерв'ю; експеримент (наприклад, симуляція реклаमाції). Усі зазначені методи повинні надати найбільш повну картину існуючої в організації культури.

Отже, методи діагностики організаційної культури підприємства включають анкетування, інтерв'ю, спостереження за робочими процесами та використання спеціалізованих моделей оцінки. Ці методи дозволяють зрозуміти цінності, норми, символи та структури внутрішньої культури підприємства, а також виявити потенційні проблемні аспекти, що потребують вдосконалення. Подальший аналіз результатів допомагає впроваджувати стратегічні зміни та покращувати ефективність управління організацією.

1.3 Управлінські аспекти формування й розвитку організаційної культури

Формування організаційної культури є важливим етапом у створенні та розвитку будь-якого підприємства. Цей процес впливає на поведінку співробітників, їх адаптацію, соціально-психологічну атмосферу в колективі, а також на здатність вирішувати нагальні проблеми, що виникають в умовах нестабільності. В сучасних умовах економічного розвитку організаційна культура може виступати як одне з нових джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства та виведення його на новий етап розвитку [3].

У часи індустріального економічного зростання, глобалізації економіки та формування єдиного економічного простору, організаційна культура визначає

місце підприємства, надає можливість ефективно вибудовувати політику управління організацією та стимулює розкриття людського потенціалу і його організаційних можливостей. Практика великих світових компаній підтверджує, що організаційна культура має прямий вплив на ефективність роботи всієї компанії та кожного конкретного працівника. При цьому основний акцент зрівноважено розміщується на створенні можливостей для ефективної праці кожного співробітника, починаючи з персоналу виробництва і закінчуючи адміністративним персоналом. Працівник стає повноцінним учасником виробничого процесу, відчуваючи свою значущість у колективі та відповідальність за створення продукту [14].

Організаційна культура формується під час взаємодії та спільного вирішення завдань з метою досягнення об'єднуючої мети. У цьому процесі виникають власні цінності, стандарти досягнення спільних цілей, правила поведінки, а також способи взаємодії з оточуючим середовищем. Іншими словами, ключовим фактором для становлення та розвитку організаційної культури є спільна діяльність людей і наявність загальної мети [9].

Під час формування організаційної культури важливо усвідомлювати, що необхідно створити умови, в яких ця культура може постійно еволюціонувати.

Формування організаційної культури підприємства є складним і тривалим процесом, який вимагає розробки специфічного механізму, що об'єднує внутрішні можливості формування організаційної культури і зовнішні чинники впливу. Ключовим елементом цього механізму є створення чіткого алгоритму для процесу формування культури. Складовими цього механізму є мета та цілі впровадження організаційної культури на підприємстві, місія, принципи, внутрішні та зовнішні фактори впливу, функції, суб'єкт та об'єкт організаційної культури [14].

Отже, основними цілями формування організаційної культури на підприємстві є такі:

- покращення управління людськими ресурсами;
- формування у працівників лояльності до підприємства;

- розвиток здатності у професійних та виробничих відносинах дотримуватися встановлених норм поведінки та вирішувати конфлікти без суперечок [28].

Організаційна культура може бути сформованою як спонтанно, завдяки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, так і усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку є привабливою для засновників картиною майбутньої організації. Проте, якщо вона буде привабливою лише для засновників, то працівники, які не поділяють даного бачення та майбутнього підприємства, не будуть працювати на їх досягнення. Тому важливо, щоб після визначення вищим керівництвом цілей стратегічного розвитку підприємства результати були донесені до решти працівників, аби вони могли зрозуміти й прийняти цілі й перспективи свого підприємства [17].

Існують чотири основних підходи до формування організаційної культури:

- Внутрішній підхід, що базується на обранні місії, пріоритетна увага якої спрямована на внутрішнє середовище організації.
- Когнітивний підхід, спрямований на навчання та розвиток персоналу.
- Символічний підхід, де зовнішні прояви організаційної культури мають вирішальне значення.
- Стимулюючий підхід, який орієнтований на створення системи мотивації й стимулювання персоналу [26].

Організаційна культура формується поступово, тому що це тривалий процес, який відбувається за відповідними правилами, має свою специфічну технологію та складається з низки етапів. Етапи формування організаційної культури підприємства та їх характеристика наведені на рис. 1.4.

Виділяють три рівні формування організаційної культури: зовнішній рівень, де культура виявляється лише у зовнішніх атрибутах, таких як поведінка, символи та дизайн; проміжний рівень, де культура має офіційні атрибути, такі як усталені цінності та вірування, що сприймаються свідомістю; глибинний рівень, коли культура представлена прихованими атрибутами, такими як філософія організації [16].



Рисунок 1.4 – Етапи формування організаційної культури підприємства [10]

Як вже зазначалось, процес формування організаційної культури підприємства перебуває під впливом факторів, що походять як з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище має значний вплив на організацію, обумовлюючи її культурний контекст.

Основні фактори зовнішнього середовища включають:

- економічні аспекти, які об'єднують обіг матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів;
- політичні фактори, які визначають політичні погляди та розподіл людей на різні політичні групи;
- соціально-демографічні фактори, що впливають на рівень та тривалість життя людей та формують їхні цінності;

- технологічні фактори, пов'язані з розвитком технологій та новаторськими рішеннями;
- конкурентні фактори, які відображають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків та концентрації конкурентів;
- географічні фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом та доступністю або обмеженістю ресурсів [35].

У той же час, за умов стандартних обставин, незважаючи на те, що умовно зовнішні умови для підприємств однієї галузі можуть бути подібними, організаційна культура таких підприємств значно відрізнятиметься. Це пояснюється важливістю внутрішнього середовища підприємства та його визначальним впливом на організаційну культуру.

Внутрішнє середовище підприємства – це складова середовища, яка існує в межах самої організації. Воно постійно та безпосередньо впливає на її функціонування, умови роботи формуються в межах цього середовища та регулюються за допомогою якісних управлінських рішень. Внутрішнє середовище складається з декількох секторів, кожен із яких включає в себе набір ключових процесів та елементів організації. Загальна взаємодія цих процесів та елементів визначає потенціал і можливості, які має підприємство. Розглянемо складові внутрішнього середовища підприємства в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика складових внутрішнього середовища підприємства

Складова	Характеристика
1	2
Організаційно-управлінський блок	Система внутрішньо-організаційних процесів; комунікацій; організаційні структури; система управління та рівень менеджменту; розподіл прав та відповідальності тощо.
Виробничо-технологічний блок	Система виробництва 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 підтримка вертикальних та горизонтальних відносин; корпоративна культура.

Продовження табл. 1.4

1	2
Інформаційний блок	Основи знань, моделі, алгоритми; програмне забезпечення; бази даних; статистична, науково-технічна, оглядово-аналітична інформація.
Маркетинговий блок	Процеси, які пов'язані з аналізом ринку та реалізацією продукції: частка ринку та конкурентоспроможність; продуктова стратегія; стратегія ціноутворення; стратегія просування товару; вибір ринків збуту та систем розподілу; передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів тощо.
Фінансовий блок	Процеси, пов'язані з забезпеченням ефективного використання та руху коштів в організації

Джерело: складено автором на основі [10; 18; 34]

Формування організаційної культури вважається одним з ключових етапів у становленні та розвитку будь-якого підприємства. Цей процес є спробою конструктивно впливати на поведінку співробітників, які відповідають за всі економічні та фінансові процеси на підприємстві [28]. В основі процесу створення організаційної культури підприємства закладені відповідні принципи та методи. До ключових принципів формування організаційної культури можна віднести такі:

- наявність і використання інтелектуального капіталу: створення організаційної культури включає в себе використання сучасних наукових досягнень та технологій, що пов'язані з людиною, організаційними процесами та працею;
- системність дій: спрямовані та організовані заходи працівників та елементи їхньої культури;
- гуманізм: цей принцип базується на визнанні особистості як найвищої цінності, що чітко визначає її важливість у всьому діловому процесі;
- соціальність: визначає ставлення працівників один до одного і формування в них соціальної відповідальності не лише перед колегами, але і перед країною, в якій вони працюють;
- ефективність: організаційна культура сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності [3].

Методика формування корпоративної культури може бути визначена з позиції спроби впливу на конструктивному рівні на атмосферу колективу в його емоційному та психологічному рівнях, на відповідні поведінкові реакції працівників [3].

Дослідивши наукові джерела, виділимо такі методи підтримки організаційної культури:

- документально закріплені цілі, місія, правила та принципи;
- єдині вимоги до одягу персоналу, оформлення приміщень, систем покарання / стимулювання тощо;
- стала поведінка керівних кадрів;
- адаптація персоналу, передача до нових співробітників від старих традицій та міфів організації;
- корпоративні заходи для всіх членів організації;
- пояснення діями та правилами, що найвища цінність підприємства – кожен працівник;
- ефективна кадрова політика [3].

Формування організаційної культури підприємства відповідно до управлінського підходу передбачає застосування ряду первинних і вторинних механізмів. Елементи, які включають первинні та вторинні механізми формування організаційної культури, представлено на рис. 1.5.

Незалежно від того, чи йде мова про формування чи реформування або реінжиніринг організаційної культури, важливо, щоб зміни відбувалися на основі розвитку інтелектуального капіталу. Колектив, який відкрито приймає інновації, володіє цифровими технологіями, підтримує творчість та інтелектуальний розвиток, може не лише вирішити основні проблеми підприємства в умовах нестабільності, а й перетворити його діяльність таким чином, щоб зміцнити свої позиції на ринку.



Рисунок 1.5 – Механізми формування й розвитку організаційної культури підприємства [9].

Ефективне формування організаційної культури підприємств рекомендується здійснювати природним шляхом, використовуючи вже існуючі надбання, такі як усталені традиції, цінності, зовнішні атрибути та інше. При цьому основний акцент слід зробити на виборі технології, яка забезпечить постійну активність та зацікавленість всього персоналу у процесі формування організаційної культури, враховуючи при цьому особливості роботи підприємств конкретної галузі [3].

Однією з серйозних проблем, з якою зіштовхується кожна організаційна система, є неспроможність на певному етапі свого розвитку впоратися зі змінами, що виникли. Потрібно своєчасно перебудувати структуру організації, зміцнюючи її позиції та розширюючи професійний досвід, що можливо лише в умовах існування гнучкої та здатної до змін системи.

Основні напрямки розвитку організаційної культури наведемо на рис.1.5.



Рисунок 1.6 – Основні напрямки розвитку організаційної культури підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [29; 23; 34]

Таким чином, основні засади розвитку організаційної культури включають в себе впровадження відкритого та ефективного спілкування, створення стимулів для активної участі персоналу у прийнятті рішень та розвитку, а також сприяння виробленню та утвердженню спільних цінностей та місії серед всього колективу. Такі заходи сприяють формуванню сприятливого робочого середовища, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню організаційної єдності.

Отже, усвідомлення, формування та розвиток організаційної культури сприяє більш ефективній та результативній діяльності компанії, враховуючи наявні організаційні можливості, специфіку функціонування, тенденції зміни та загрози зовнішнього середовища. Формування організаційної культури також сприяє побудові позитивного іміджу організації, визначенню адекватної системи стимулювання працівників, установленню місії та цілей організації, а також створенню організаційних цінностей та ідеалів. Важливим аспектом є також розуміння індивідуальної та колективної поведінки, свідоме усвідомлення стилю керівництва та аспектів лідерства. Організаційна культура підприємства відіграє важливу роль у створенні організаційної, економічної та психологічної єдності колективу з метою поліпшення його функціонування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЦЕМБУДСЕРВІС» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Цембудсервіс»

ТОВ «Цембудсервіс» працює на ринку України з 2011 року. Основний вид діяльності за КВЕД: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Підприємство займається виробництвом та реалізацією цементу, будівельних матеріалів, виготовленням товарного бетону. Суворий контроль за якістю та перевірки у спеціалізованих лабораторіях забезпечують високу якість продукції. Адреса підприємства – м. Київ, вул. Пирогівський шлях 34. Схема організаційної структури ТОВ «Цембудсервіс» (складена на основі штатного розпису, Додаток А) наведена на рисунку 2.1.

З рис. 2.1 бачимо, що на підприємстві запроваджена лінійна структура управління. Всього 10 основних структурних підрозділів. Директор та виконавчий директор забезпечують ефективне управління виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства, відповідає за результати прийнятих рішень та збереження майна компанії. Вони координують виконання фінансових та господарських зобов'язань перед бюджетами, постачальниками, іншими структурами та забезпечують реалізацію бізнес-планів. Виконавчий директор організовує роботу всіх відділень та цехів, спрямовуючи їх на розвиток виробництва з урахуванням ринкових та соціальних вимог для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності продукції. Він відповідає також за планування виробничої діяльності, використовуючи нормативні матеріали та аналізуючи ринкову кон'юнктуру для підвищення якості та ефективності роботи підприємства. Усього на підприємстві станом на 31.12.2023 року працювало 52 особи.

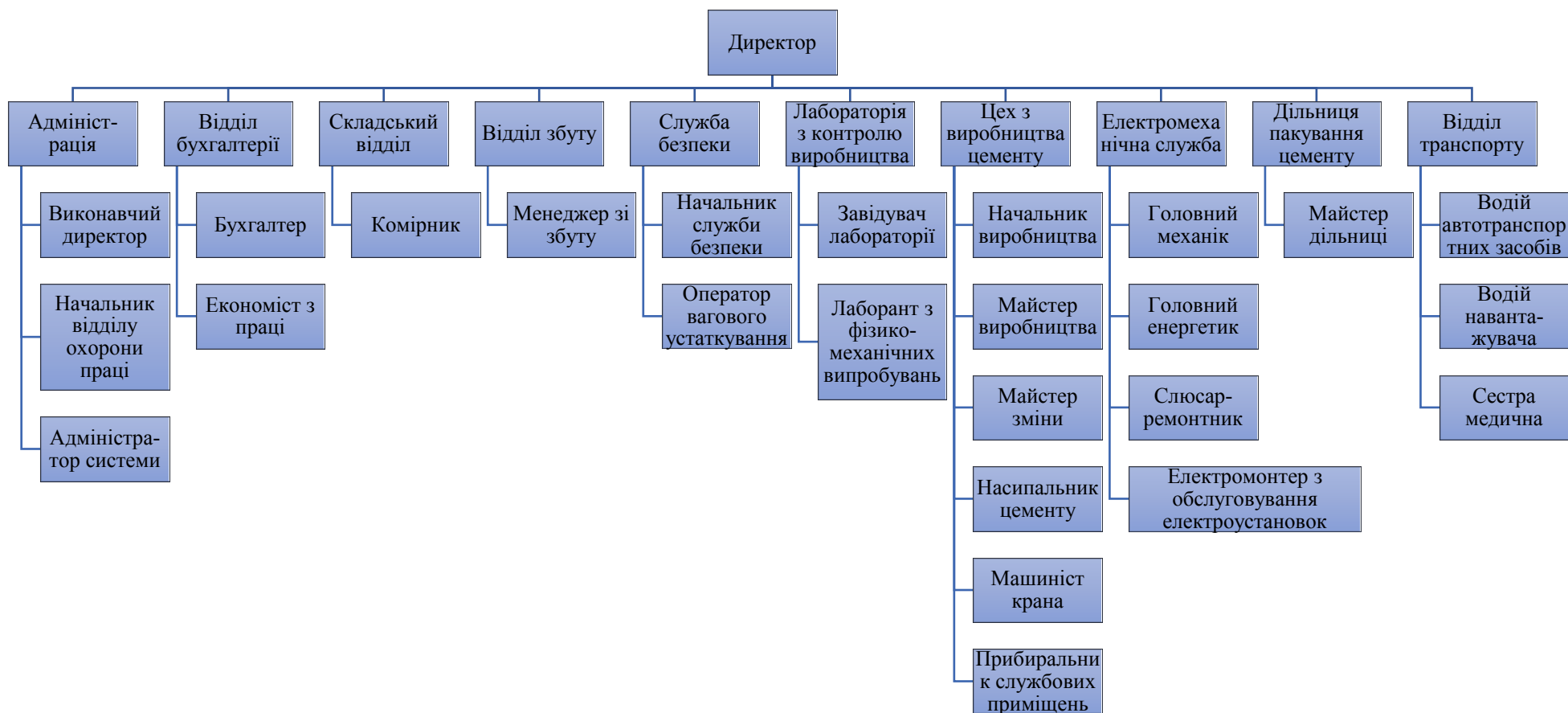


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури ТОВ «Цембудсервіс»

Джерело: складено автором за штатним розписом ТОВ «Цембудсервіс» (Додаток А)

Начальник відділу охорони праці відповідає за організацію та координацію всіх заходів з охорони праці на підприємствах. Він контролює дотримання законодавчих і нормативних актів з охорони праці, проводить профілактичну роботу для запобігання травматизму та захворюванням серед працівників. Відділ бухгалтерії забезпечує ведення податкового, бухгалтерського обліку та проводить складання калькуляції собівартості продукції. Цех з виробництва цементу є основним виробничим підрозділом, де виробляється продукція підприємства. Електромеханічна служба забезпечує безперебійність роботи виробничих ділянок підприємства. Ділянка з пакування цементу є підрозділом, в якому цемент фасується на продажу. Лабораторія з контролю якості проводить контроль дотримання технологічних процесів виробництва цементу та контроль якості готової продукції. Складський відділ забезпечує прийом, зберігання та видачу продукції та матеріально-технічних цінностей. Відділ збуту займається пошуком клієнтів, підписанням угод на поставку продукції та керуванням процесом поставки продукції за оплаченими рахунками клієнтів. Служба безпеки контролює питання інформаційної та технічної безпеки, не допускає крадіжок на підприємстві тощо. Відділ транспорту забезпечує доставку продукції покупцям.

Проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Цембудсервіс» у 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Цембудсервіс», 2021-2023 рр.

№	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	187 236	50 581	82 386	-136 655	-72,99%	31 805	62,88%
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	154 230	42 983	68 997	-111 247	-72,13%	26 014	60,52%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	12 464	980	2 518	-11 483	-92,13%	1 538	156,84%
4	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.	0,82	0,85	0,84	0,03	3,16%	-0,01	-1,45%

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Чисельність персоналу, осіб	82	65	52	-17,00	-20,73%	-13	-20,00%
6	Фонд оплати праці, тис. грн.	16 272	11 766	10 889	-4 506	-27,69%	-878	-7,46%
7	Середньомісячна ЗП, грн.	16 537	15 085	17 450	-1 452	-8,78%	2 365	15,68%
8	Зарплатовіддача грн./грн.	17,81	5,13	9,75	-12,68	-71,21%	4,62	90,12%
9	Вартість основних засобів, тис. грн.	6 223	5 570	4 766	-6534	-10,49%	-805	-14,44%
10	Фондовіддача грн./грн.	30,09	9,08	17,29	-21,01	-69,82%	8,21	90,38%
11	Фондоозброєність	75,89	85,69	91,64	9,81	12,92%	5,95	6,94%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» [35]

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.1, доходи компанії від основної діяльності (виробництво та продаж цементу) зменшились в 2022 році на 72,99% через зниження попиту (будівельні роботи через війну були припинені), проблеми з подачею електроенергії в другій половині року через масовані ракетні обстріли по об'єктам енергоструктури України. У 2022 році вдалось налагодити безперебійне виробництво та з'явилися замовлення на продукцію, а тому доходи компанії вдалось збільшити на 62,88%. Собівартість виробництва продукції залежить від обсягів виробництва і тому в 2022 році її показник скоротився на 72,13% та зріс в 2023 році на 60,52%. Обсяг чистого прибутку підприємства зменшився в 2022 році на 92,13% через зниження обсягів виробництва та продажу продукції та зростання інших операційних витрат (таких, як заробітна плата, вартість палива та інші). У 2023 році завдяки збільшенню обсягів продаж чистий прибуток виріс на 156,84%. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції виросли з 0,82 грн. на 0,84 грн. через підвищення складових собівартості. Чисельність персоналу знижувалась в 2022 році на 17 працівників та в 2023 році на 13 працівників через зменшення обсягів виробництва. Середня заробітна плата скоротилася в 2022 році на 8,78% через оптимізацію витрат, а в 2023 році виросла на 15,68% та склала 17450 грн. Зарплатовіддача зменшилась з 17,81 до 9,75. Вартість основних засобів знижувалась в 2022 році на 10,49% та в 2023 році на 14,44%. Фондовіддача також знизилась з 30,09 тис. грн. до 17,29 тис. грн.

При цьому за рахунок скорочення персоналу показник фондоозброєності збільшився з 75,89 до 91,64. Отже, в 2021-2023 рр. ТОВ «Цембудсервіс» погіршило свої фінансово-економічні показники.

Динаміку показника продуктивності праці ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 роках наведено на рис. 2.2.

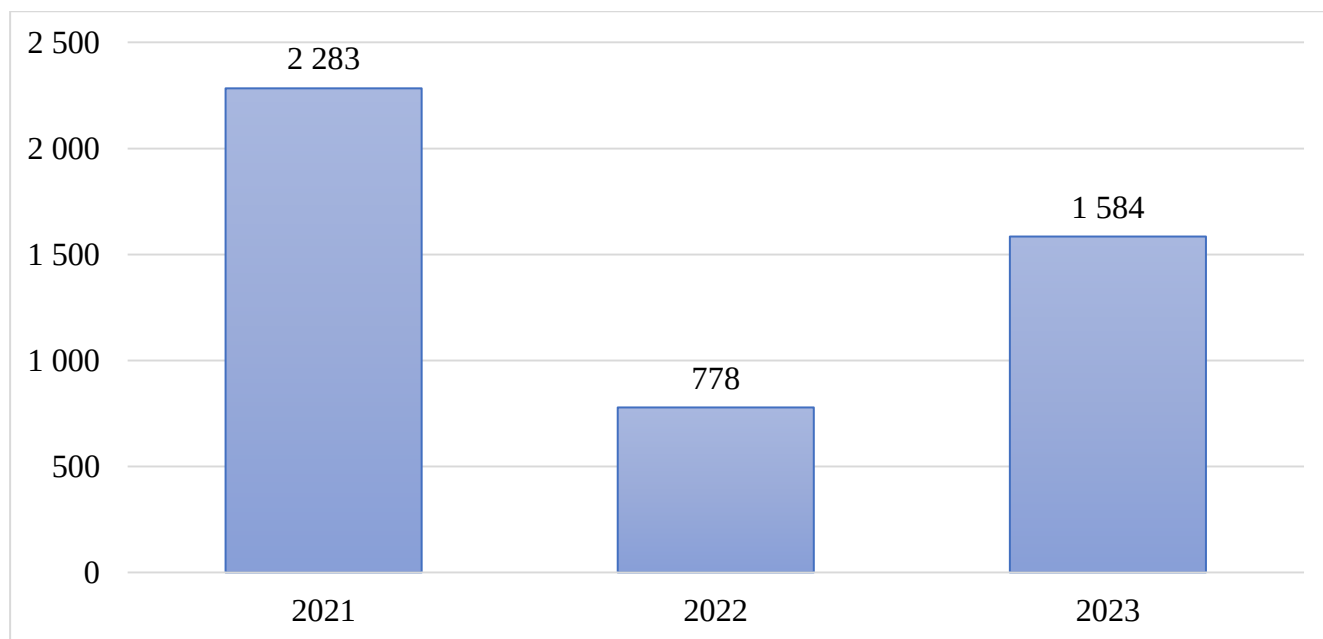


Рисунок 2.2 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Цембудсервіс» у 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» [35]

Як бачимо, продуктивність праці персоналу в 2022 році скоротилася на 65,92% та зросла в 2023 році на 103,6%. Коливання продуктивності праці відбувалось під впливом воєнних дій.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 роках (табл. 2.2). Коефіцієнт оборотності активів є показником чистого доходу до середньорічного рівня активів за певний період, він зменшився з 5,9 до 4,47, що вказує на зниження ефективності використання активів компанії. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує швидкість, з якою компанія обертає свої оборотні засоби, такі як запаси, грошові витрати, дебіторська заборгованість тощо. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 7,34 до 6,02.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Цембудсервіс» у 2021-2023 роках

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Коефіцієнт оборотності активів	5,90	3,04	4,47	-2,86	1,42
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	7,34	4,58	6,02	-2,77	1,44
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	22,92	7,08	14,94	-15,84	7,86
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	19,15	9,62	33,84	-9,53	24,22
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	16,31	12,68	11,92	-3,62	-0,76
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,84	1,36	2,27	0,52	0,91

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» [35]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зменшився з 22,92 до 14,94, що вказує на потребу роботи з дебіторською заборгованістю для пришвидшення її отримання від клієнтів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 19,15 до 33,84, тобто компанія стала швидше оплачувати свою поточну кредиторську заборгованість. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів також зменшився з 16,31 до 11,92. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості виросло з 0,84 до 2,27, що вказує на погіршення ділової активності. Отже, в 2021-2023 роках у ТОВ «Цембудсервіс» спостерігалось погіршення показників ділової активності.

Розглянемо показники ліквідності балансу ТОВ «Цембудсервіс» у 2021-2023 роках (табл. 2.3).

Співвідношення активів та пасивів в 2021-2023 роках склало:

$$A1 < П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4 \quad (2.1)$$

Баланс ТОВ «Цембудсервіс» за 2021-2023 роки не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується перше співвідношення.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності балансу ТОВ «Цембудсервіс» у 2021-2023 рр.

Показники	На кінець 2021	На кінець 2022	На кінець 2023
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис. грн. (р. 1160 + р. 1165)	5 526	396	1 274
2. Середньоліквідні активи А2, тис. грн. (р. 1115 + р. 1155+1180+р.1190)	14 019	7 064	6 773
3. Активи повільної реалізації, А3, тис. грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	11 483	3 988	6 911
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис. грн. (р.1095)	6 223	5 570	4 766
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис. грн. (р.1610+р.1650)	9 087	1 428	3 441
6. Короткострокові пасиви П2, тис. грн. (р.1695 – П1)	4 890	1 152	4 290
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис. грн. (р.1595)	284	72	104
8. Постійні пасиви, П4, тис. грн. (р.1495)	17 464	13 971	10 615
А1 – П1	-3 561	-1 032	-2 168
А2 – П2	9 129	5 912	2 483
А3 – П3	11 199	3 916	6 807
П4 – А4	-11 242	-8 400	-5 849

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» [35]

Розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 роках (рисунок 2.3).

Як бачимо з представлених даних, коефіцієнт автономії зріс з 0,55 до 0,58, що відповідає нормативному значенню показника (0,4-0,6), тобто обсяг власного капіталу компанії достатній. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів знизився з 0,02 до 0,01. Коефіцієнт структури капіталу зменшився з 0,82 до 0,74, тож знижується здатність відшкодовувати зобов'язання перед кредиторами за рахунок власних ресурсів. Коефіцієнт фінансової стабільності виріс з 1,22 до 1,35. Отже, станом на кінець 2023 року ТОВ «Цембудсервіс» є фінансово стійким.

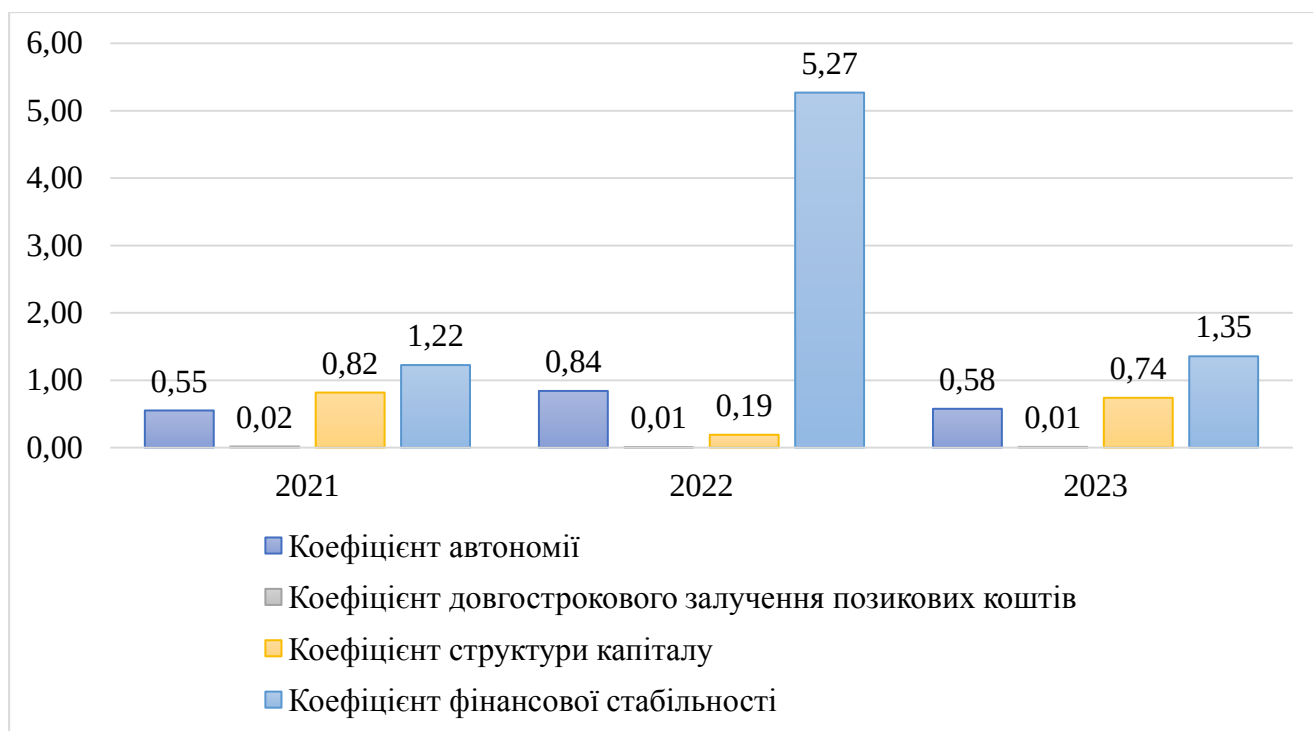


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 рр. показників фінансової стійкості

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» [35]

Динаміку показників рентабельності ТОВ «Цембудсервіс» у 2021-2023 роках наведемо на рисунку 2.4.

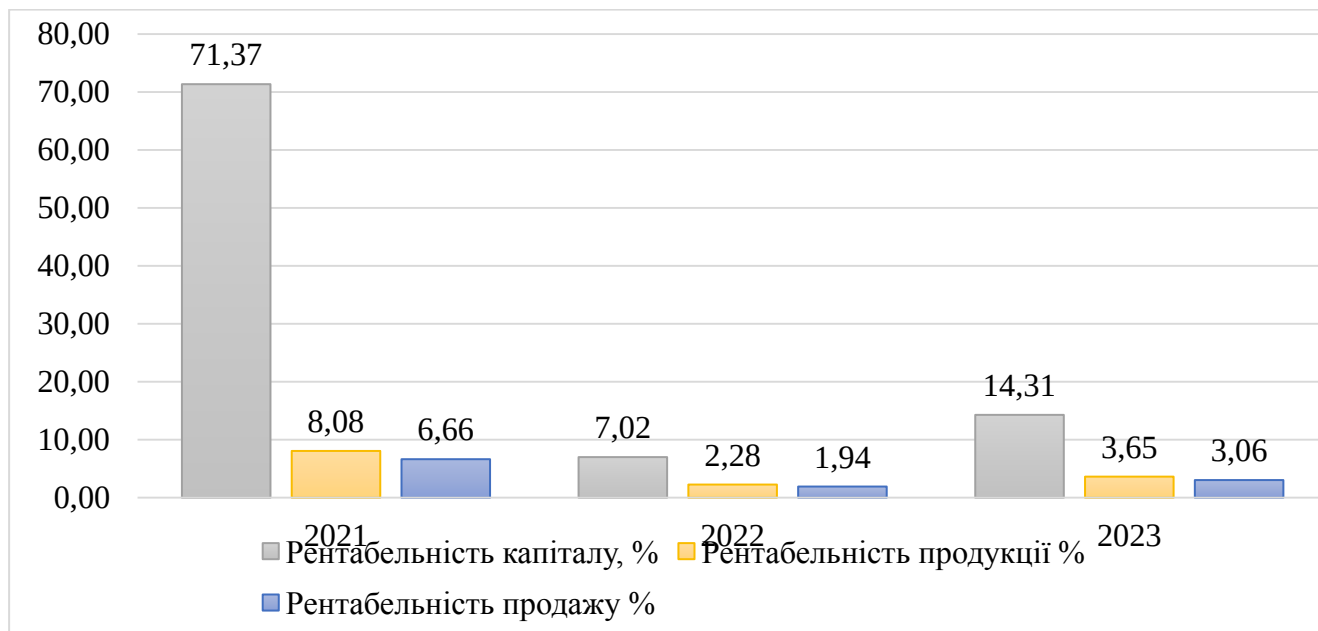


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Цембудсервіс» [35]

З рисунку 2.6 бачимо, що всі показники рентабельності за 3 роки функціонування компанії знизились: рентабельність капіталу знизилась з 71,37% до 14,31%, рентабельність продукції знизилась з 8,08% до 3,65% та рентабельність продаж знизилась з 6,66% до 3,06%. Зниження рентабельності викликане зменшенням обсягів виробництва та продажу продукції через початок повномасштабної війни в 2023 році.

Отже, як було визначено за результатами дослідження основної діяльності компанії, ТОВ «Цембудсервіс» займається виробництвом та реалізацією цементу, будівельних матеріалів, виготовленням товарного бетону. На підприємстві працює 52 співробітника. На підприємстві запроваджена лінійна структура управління. У 2021-2023 роках ТОВ «Цембудсервіс» погіршило свої фінансово-економічні показники, показники ділової активності та рентабельності, продуктивності праці, що було спричинено, у першу чергу, викликами, пов'язаними з воєнними діями.

2.2 Діагностика елементів організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»

Організаційна культура ґрунтується на цінностях, які формуються та приймаються в організації. Цінності спрямовані на підтримку лояльності працівників та формування позитивного морально-психологічного середовища в колективі. Вони стимулюють досягнення персоналу загальних цілей, встановлюючи рівень взаємини як усередині організації, так і за її межами. Проведемо оцінку елементів організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» станом на 31.12.2023 року. Спочатку проаналізуємо цінності компанії.

На сайті компанії зазначається, що ключова цінність компанії – це надання якісних послуг та товарів клієнтам. При цьому, компанія зазначає, що для неї персонал становить цінність, адже в компанії працюють виключно професіонали.

Окрім того, компанія не має сформованих місії, стратегічних цілей, які б були зафіксованими та розміщеними на офіційному сайті компанії або зафіксованими в будь-яких внутрішніх документах компанії. Далі проаналізуємо культуру праці в організації. Для визначення задоволеності персоналу роботою в компанії було проведене опитування 40 працівників (з 52). Приклад анкети, що була використана для проведення опитування, наведено в Додатку В.

Працівникам були поставлені запитання:

- Чи задоволені Ви умовами праці?
- Чи задоволені Ви рівнем оплати праці?
- Чи задоволені Ви атмосферою в колективі?
- Чи плануєте Ви в подальшому працювати на цьому підприємстві?
- Чи вважаєте Ви, що маєте можливості для професійного розвитку?

Отримані результати опитування наведено на рисунку 2.5.

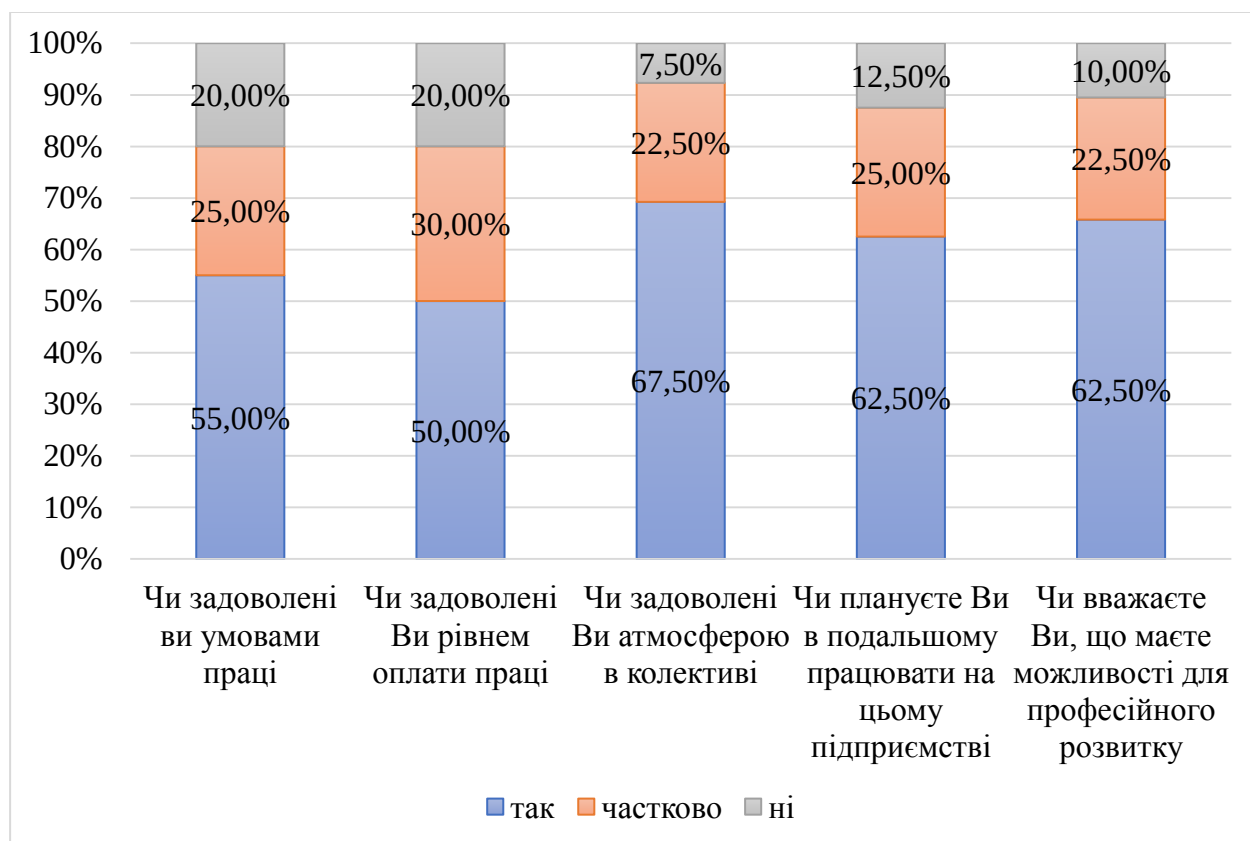


Рисунок 2.5 – Результати опитування персоналу ТОВ «Цембудсервіс» щодо задоволеності культурою праці в компанії

Джерело: складено автором за результатами проведеного опитування

Результати опитування показали, що 55% працівників повністю задоволені умовами праці, 25% частково задоволені та 20% не задоволені. У незадоволених працівників було з'ясовано, що основними причинами незадоволеності є графік роботи виробничого персоналу (нічні зміни починаються о 20.00 та закінчуються в 05.00, о 5 ранку погано ходять транспорт, а тому складно добиратись додому), також, на території заводу розташоване приміщення укриття, однак, офісному персоналу необхідно затратити значний час щоб до нього дійти, у той час як ракетні атаки бувають часто, що створює елемент небезпеки, також на території підприємства немає їдальні чи буфету, що створює незручності для тих працівників, які не мають можливості брати обід з дому.

Опитування щодо рівня оплати праці показало, що 50% працівників цілком задоволені, 30% працівників задоволені частково та 20% працівників вважають свою заробітну плату низькою. Щоб визначити аргументованість незадоволеності рівнем оплати праці на підприємстві порівняємо динаміку середньої заробітної плати на підприємстві та в м. Києві на рисунку 2.6.

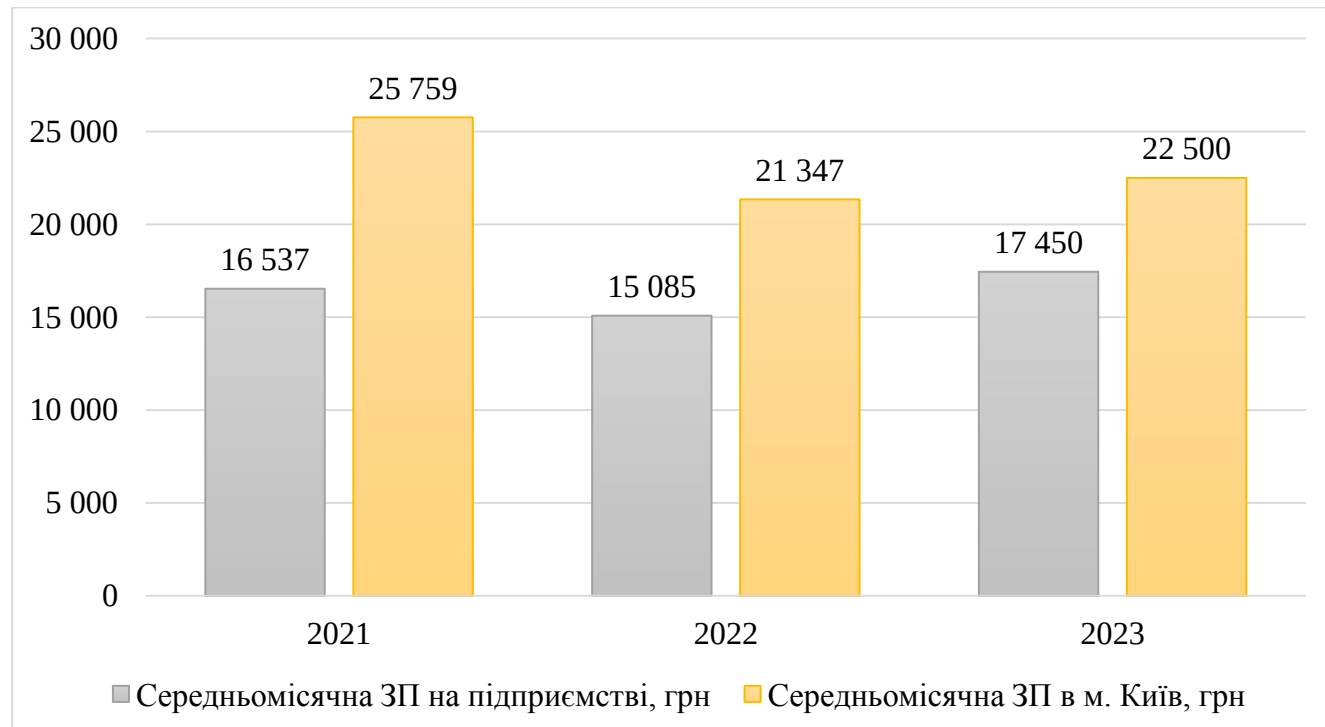


Рисунок 2.6 – Порівняння розміру заробітної плати у ТОВ «Цембудсервіс» та в середньому у м. Києві в 2021-2023 роках, грн.

Джерело: складено автором за [31;35]

З рисунку 2.6 бачимо, що середня заробітна плата в м. Києві вища, ніж у ТОВ «Цембудсервіс», що і обумовлює незадоволеність персоналу. Однак, на даний час в м. Києві, як і в цілому по Україні високий рівень безробіття, а тому тільки незначна частка персоналу звільняється по причині низького рівня оплати праці. Однак, невисокий рівень оплати праці негативно впливає на мотивацію персоналу до продуктивної праці.

Рівень задоволеності персоналу атмосферою в колективі досить високий, 67,5% працівників повністю задоволені, 22,5% працівників мають певні претензії та 7,5% працівників не задоволені психологічним кліматом в колективі. При цьому, більш незадоволений персонал виробничих відділів, оскільки саме виробничий персонал скорочували протягом 2022-2023 рр. і це створює напруженість серед тих працівників, які залишились, окрім того, через скорочення працівників збільшився обсяг обов'язків виробничого персоналу.

62,5% працівників зазначили, що планують і далі працювати на даному підприємстві, 25% опитаних працівників сказали, що будуть діяти по ситуації, у тому числі і через воєнний стан в Україні та 12,5% працівників планують міняти роботу. За відповідями на це запитання розрахуємо NPS (рівень лояльності персоналу підприємства) (рисунок 2.7).

$$NPS = 62,5\% - 12,5\% = 50\% \quad (2.2)$$

Отже, в більшості персонал лояльний до підприємства, однак, існують можливості для підвищення рівня лояльності персоналу.

Також було виявлено, що 62,5% працівників вважають, що мають можливість для професійного розвитку на підприємстві, 22,5% опитаних вважають, що можливо перспективи для розвитку і є, але саме в даний час за певних причин вони не можуть ними скористатись, та 10% опитаних вважає, що для них на підприємстві відсутні можливості для професійного розвитку.

Загалом, за результатами опитування можна зробити висновок, що більшість працівників (в середньому 60%) задоволені рівнем культури праці на підприємстві, 25% працівників мають ті чи інші претензії та 15% не задоволені культурою праці на ТОВ «Цембудсервіс».

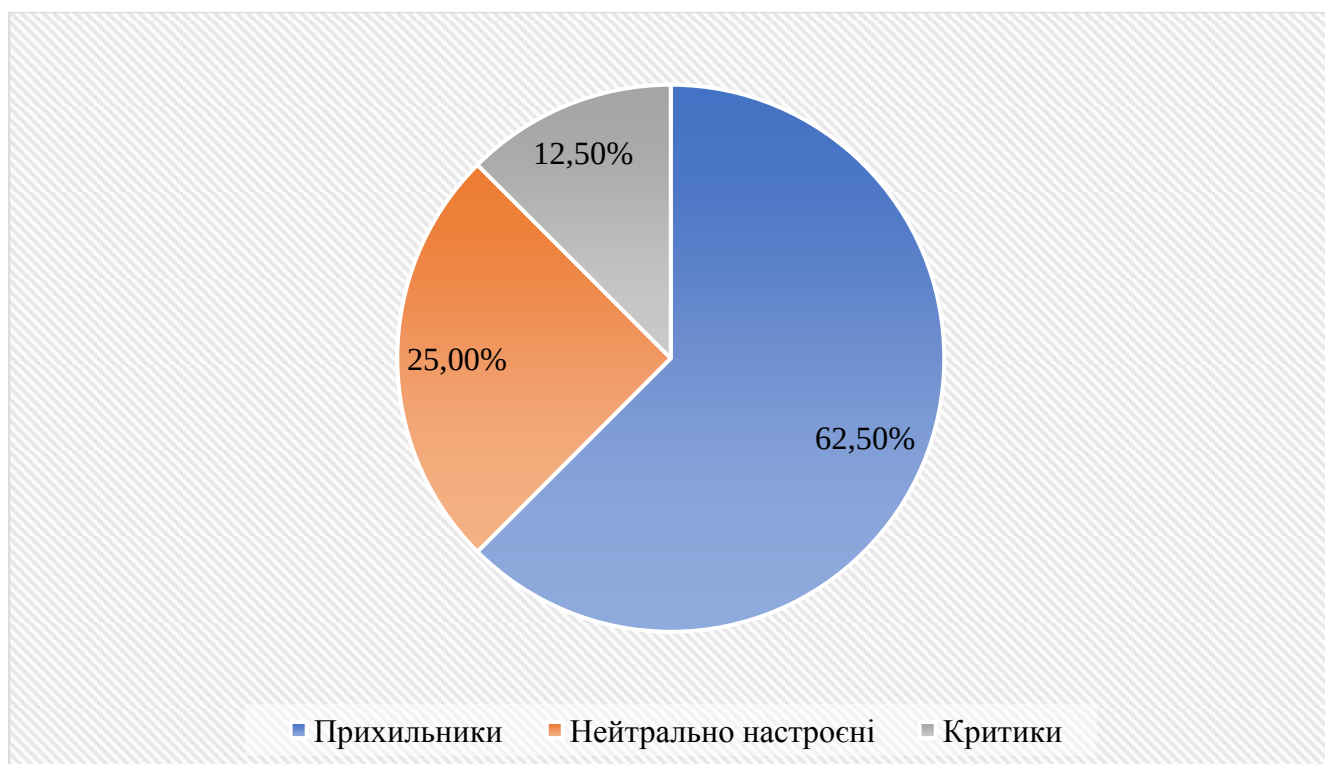


Рисунок 2.7 – Розподіл працівників ТОВ «Цембудсервіс» за рівнем задоволеності культурою праці на підприємстві, %

Джерело: складено автором за результатами проведеного опитування

Щодо задоволеністю «психологічною атмосферою» на підприємстві, то орієнтуючись на відповіді на запитання «Чи задоволені Ви атмосферою в колективі?» можна зробити висновок про більшість колективу задоволена – 67,5%, але були виявлені певні джерела незадоволеності, усунення яких дозволить покращити соціально-психологічний клімат у колективі (відсутнє чітке аргументування вибору працівників, які потрапили під скорочення, відсутня доплата працівникам, чий посадові обов'язки розширились, до персоналу не доносяться плани керівництва щодо роботи в наступному році та стратегічні цілі підприємства). Зауважимо, що очікування можливого скорочення погіршує відносини між працівниками та створює стресові ситуації.

Щодо символізму, то на підприємстві є певні атрибути, за якими можна ідентифікувати компанію. На рис. 2.8 наведемо логотип компанії.

ТОВ «Цембудсервіс» належить до групи компанії «CEMENT.UA», яка була створена в 2000 році, бренд «CEMENT.UA» відомий в Україні, хоча у підприємства слабо розвинений бренд.



Рисунок 2.8 – Логотип ТОВ «Цембудсервіс»

Підприємство не проводить зусиль для комунікацій з цільовою аудиторією, не позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес (висвітлюється тільки спрямованість на високу якість продукції та послуг), але відповідальний бізнес повинен також керуватись турботою про персонал, навколишнє середовище та суспільство. Також відсутні сталі традиції, які б згуртували колектив та сприяли ідентифікації підприємства для цільової аудиторії. Єдина традиція, запроваджена в компанії – це святкування дня будівельника в серпні щороку.

Проаналізуємо детальніше систему стимулювання персоналу компанії.

У системі стимулювання персоналу основною складовою є матеріальна винагорода, яка включає заробітну плату та преміальні виплати за досягнення певних виробничих результатів. Виробничому персоналу премії нараховуються за виконання плану виробництва, а також здійснюється доплата за нічні зміни. Офісний персонал отримує премії за досягнення KPI, визначених посадовими обов'язками. На кожну посаду в компанії розроблено посадову інструкцію.

На рисунку 2.9 наведемо структуру заробітної плати працівників ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 роках.

З рисунку 2.9 бачимо, що частка преміальної складової заробітної плати персоналу знизилась з 50,93% в 2021 році до 47,56% в 2023 році, оскільки зменшувались обсяги виробництва та доходи компанії. Однак, зменшення преміальних виплат має демотивуючий вплив на персонал.

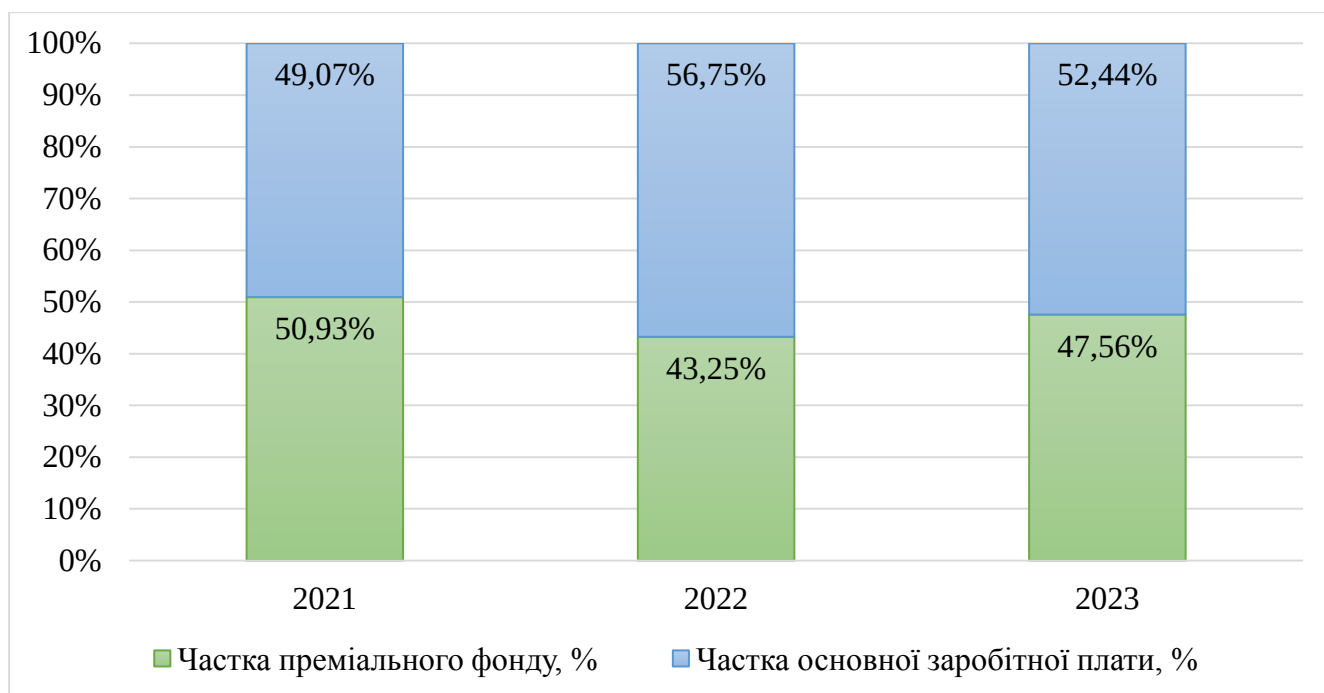


Рисунок 2.9 – Динаміка складових заробітної плати працівників ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Цембудсервіс» [35]

Також персоналу надається соціальний пакет, який включає лікарняні, страхування життя для виробничого персоналу, виплату оздоровчих раз на рік, а також забезпечення прав персоналу відповідно до КЗпП України, що включає відпустку від 21 дня, полегшення умов праці в період вагітності тощо.

Щодо нематеріальної винагороди, то для персоналу кілька разів на рік проводяться святкові заходи (святкування Нового Року, для будівельника), привітання жінок з 8 березня, а також працівників з днем народження. Поздоровлення з днем народження включає букет квітів та сувенір для жінок та сувенір для чоловіків на аналогічну суму (в 2023 році 600 грн.).

Також для виробничого персоналу постійно проводяться курси підвищення кваліфікації та підприємство оплачує 50% від вартості навчання в ЗВО за умови, що обрана профільна освіта (за якою співробітник працює в компанії чи планує працювати), для менеджерів проводяться тренінги, а персоналу відділу бухгалтерії оплачується відвідування профільних семінарів. Працівники мають можливість для кар'єрного просування, однак, з огляду на те, що штат укомплектований,

підвищення, в більшості випадків відбувається за умови звільнення попереднього керівника або в окремих випадках його підвищення.

Проаналізуємо показники плинності персоналу в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Цембудсервіс» в 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, %	13,41	7,69	5,77	-5,72	-1,92
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, %	12,20	33,85	30,77	21,65	-3,08
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	25,61	41,54	36,54	15,93	-5,00
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,20	29,23	26,92	17,04	-2,31
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,10	0,23	0,19	-0,87	-0,04
Частка персоналу, який працює більше 5 років на підприємстві, %	51,22	38,46	28,85	-12,76	-9,62

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Цембудсервіс» [35]

З даних таблиці 2.4 бачимо, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття знизився з 13,41% в 2021 році до 5,77% в 2023 році (в 2021 році набирался персонал на місце працівників, які звільнились в період 2020 року). Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення зріс з 12,2% до 30,77%, у тому числі 3 працівники в 2022 році та 2 працівники в 2023 році звільнились через мобілізацію до ЗСУ. Коефіцієнт плинності кадрів зріс за 3 роки з 12,2% до 26,92%, що є негативною тенденцією, однак, в більшості обумовлене скороченням персоналу. Частка персоналу, який працює більше 5 років на підприємстві знизилась з 51,22% до 28,85%. Все це вказує на зниження рівня вмотивованості й залученості персоналу, оскільки звільняється персонал, який працював в компанії більше 5 років.

Узагальнимо оцінку «рівня задоволеності персоналу організаційними умовами» персоналу ТОВ «Цембудсервіс» а 10-бальною шкалою (рис. 2.10). Для цього оберемо такі основні параметри: умови праці; соціальний пакет; рівень оплати праці персоналу; можливості навчання персоналу.

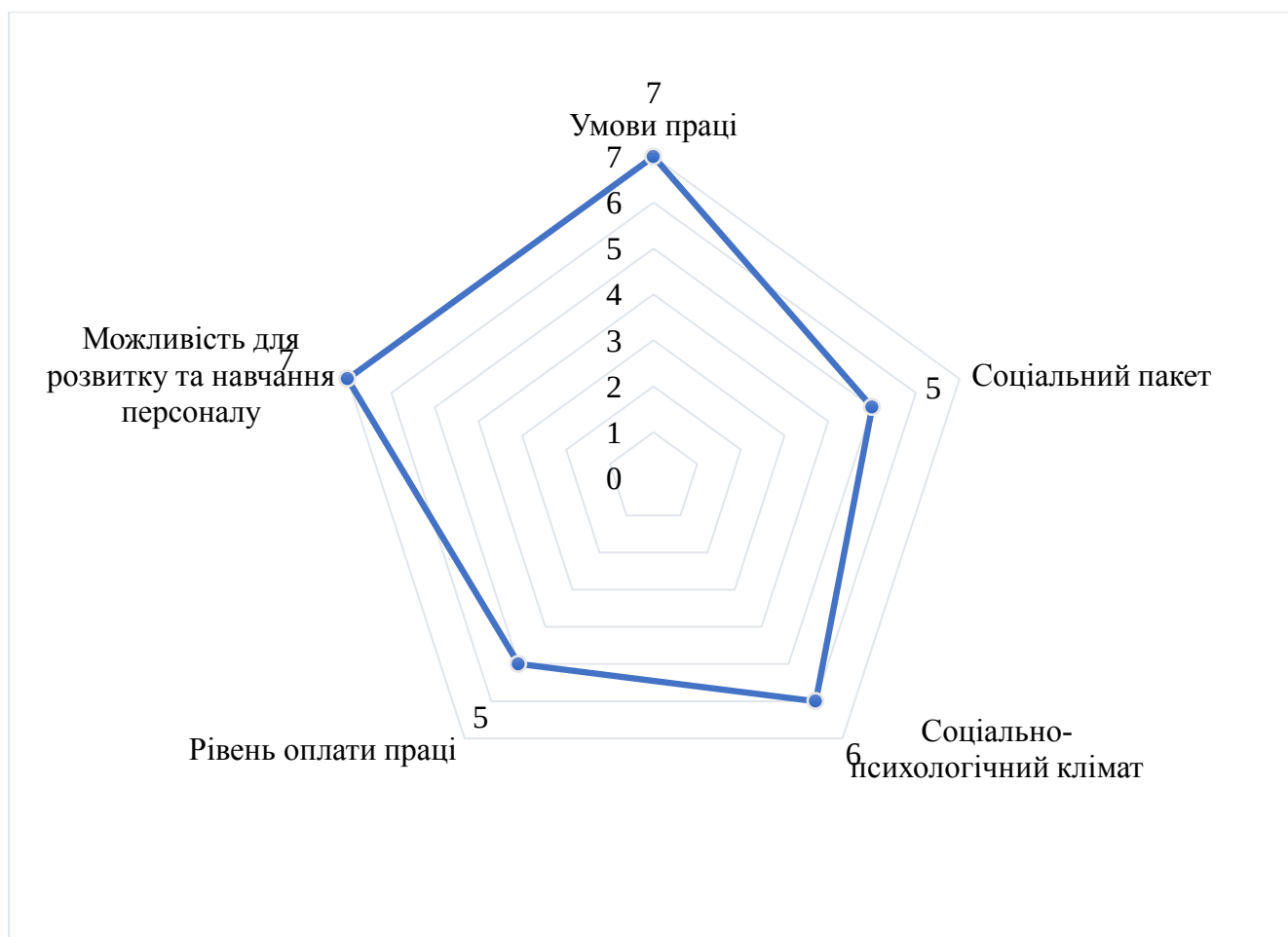


Рисунок 2.10 – Результати оцінки задоволеності персоналу ТОВ «Цембудсервіс» організаційними умовами

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Цембудсервіс»

Як бачимо, для удосконалення задоволеності персоналу доцільно підвищувати рівень оплати праці, пропозиції соціального пакету, а також проводити заходи з покращення соціально-психологічного клімату (зокрема, у виробничому відділі).

Проведене дослідження показало, що на ТОВ «Цембудсервіс» недостатньо розвинена організаційна культура, зокрема, були виявлені такі недоліки:

- підприємство не акцентує увагу на цінності свого персоналу, наголошуючи лише на професіоналізмі;
- відсутність чіткої місії та стратегічних цілей також ускладнює формулювання цінностей, спрямованих на створення позитивного морально-психологічного середовища в колективі;

- незадоволеність частини працівників умовами праці та рівнем оплати праці;
- нестача традицій, які б сприяли ідентифікації з підприємством, а також створенню відчуття спільної мети;
- відсутність чіткого позиціонування компанії як соціально відповідального бізнесу;
- зниження рівня вмотивованості й лояльності персоналу.

Виявлені недоліки вказують на потребу розвитку організаційної культури компанії, спрямованої на підвищення задоволеності та лояльності персоналу, покращення умов праці та комунікації, а також формулювання чіткої місії та цінностей, які підтримують сприятливе морально-психологічне середовище в колективі. Наразі, керівна ланка компанії щоквартально здійснює моніторинг стану організаційної культури, здійснюючи опитування робітників і при необхідності особисті зустрічі, проте комплексної програми і систематичних заходів щодо розвитку організаційної культури в компанії немає.

2.3 Розробка пропозицій щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» та управлінське забезпечення їх реалізації

На основі виявлених недоліків організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» розробимо пропозиції щодо її розвитку. Представимо комплексну програму заходів щодо розвитку організаційної культури підприємства, реалізація яких планується у три етапи.

Етап 1. На цьому етапі пропонуємо сформулювати місію підприємства: місія ТОВ «Цембудсервіс»: Надання якісних товарів та послуг для розвитку будівельної галузі України.

Етап 2. Сформуємо перелік цінностей компанії:

1. Висока якість продукції та послуг.

2. Забезпечення умов для комфортної праці, розвитку та навчання персоналу.
3. Запровадження ресурсозберігаючих технологій у виробничі процеси.
4. Прозорі умови співпраці для партнерів.
5. Ретельний відбір постачальників.
6. Активна взаємодія з місцевими громадами.

Етап 3. Визначимо цілі компанії на 2024-2025 роки:

- збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок забезпечення її високої якості та дотримання графіків поставок;
- збільшення прибутку компанії за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу;
- створення комфортних умов для розвитку та кар'єрного зростання персоналу.

Етап 4. Деталізуємо проблеми в організаційній культурі компанії, що були виявлені за результатами дослідження, та сформуємо пропозиції щодо їх вирішення.

Перш за все, розглянемо рекомендації для покращення умов праці персоналу компанії. В обґрунтуванні пропозицій варто зважати на особливості діяльності підприємства виробничої сфери. На території підприємства, як було виявлено, відсутній буфет чи виробнича їдальня.

В умовах війни складно знайти можливості для будівництва та обладнання власної їдальні, але буде доцільно виділити одне з виробничих приміщень для розташування буфету (через зменшення обсягів виробництва кілька складських приміщень не використовуються). Для створення буфету достатньо закупити кілька шаф, вітрину для зберігання швидкопсувних продуктів харчування, холодильник, чайник, мікрохвильову піч та кавомашину. Оскільки робота буфету буде приносити дохід, то ці інвестиції окупляться вже за перший рік роботи буфету. Складемо бюджет витрат на закупівлю меблів та обладнання для буфету в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок обсягу витрат на реалізацію проєкту створення корпоративного буфету

Стаття витрат	Кіл-ть	Ціна, грн.	Сума, грн.
Шафа	2	3 500	7 000
Вітрина для зберігання швидкопсувних продуктів харчування	1	14 000	14 000
Холодильна камера	1	19 800	19 800
Мікрохвильова піч	1	4 200	4 200
Чайник	1	1 200	1 200
Кавомашина	1	20 000	20 000
Стілець	6	600	3 600
Барна стійка	1	25 000	25 000
Заробітна плата залученого персоналу	2	12 000	24 000
Всього			118 800

Джерело: узагальнено автором на основі [52]

Також необхідно буде найняти 2 працівників для роботи в буфеті (2 через 2 дні, позмінно). Працювати буфет буде з 8.00 до 18.00. Заробітна плата працівника буфету складатиме 12 000 грн. з урахуванням податку на заробітну плату. Фонд оплати праці 2 працівників на рік складе:

$$12 \cdot 2 \cdot 12 = 288 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Асортимент буфету складатимуть холодні напої (мінеральна вода, сік) та гарячі напої (чай, кава), а також печиво, пиріжки (будуть замовлятися в пекарні), булочки, хотдоги (готує працівник буфету), морозиво, чіпси, горішки, цукерки.

Планується, що користуватись послугами буфету буде орієнтовно половина персоналу, тобто 26 працівників. Середній чек складе 150 грн., а кількість відвідування працівником буфету в середньому 20 днів на місяць. Очікувані доходи складуть:

$$150 \cdot 26 \cdot 20 \cdot 12 = 936 \text{ 000 грн.} \quad (3.2)$$

Собівартість продукції буфету закладемо на рівні 50% від вартості продукції (для забезпечення доступних цін продукція буде закуповуватися оптом):

$$936 \text{ 000} \cdot 50\% = 468 \text{ 000 грн.} \quad (3.3)$$

Прибуток від роботи буфету складе:

$$936\,000 - 468\,000 - 288\,000 = 180\,000 \text{ грн.} \quad (3.4)$$

Період окупності витрат на створення буфету складе:

$$94\,800/180\,000=0,5 \text{ року або 6 місяців.} \quad (3.5)$$

Окрім покращення умов праці, важливо зробити більш прийнятним рівень оплати праці. Підвищити оплату праці просто так для компанії в даний час складно, оскільки в 2022-2023 роки і так суттєво знизився рівень прибутків. Тому пропонуємо ввести додаткову матеріальну винагороду для працівників. За умови збільшення обсягів виробництва та продажу продукції (KPI виробничого персоналу залежатиме від обсягів виробництва, відділу збуту – від виконання плану продажів, а інших відділів – від збільшення доходів компанії) в 2024 році. Такий показник є цілком досяжним, оскільки в 2021 році компанія мала на 127% більше доходів від продажу товарів та надання послуг, а темп росту доходів в 2023 році становив 62,88%).

Задля збільшення доходів компанії, завдяки активізації збутової діяльності, рекомендовано винагороджувати працівників за їх досягнення та перевищення. Наприклад, робітникам відділу збуту запропонувати фахові змагання. Менеджеру, який реалізує найбільшу кількість товару в певному місяці, збільшити відсоток від продажів.

Додаткові витрати на оплату праці персоналу за рік складуть:

$$10889*20\%=2\,178 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Окрім того, вважаємо за необхідне створити традиції для персоналу та стейкхолдерів. На даний час можливості проведення різних заходів для персоналу обмежені воєнним станом в країні. Однак, пропонуємо ввести традицію визначення за результатами року кращих працівників за різними номінаціями (наприклад, «Найбільш інноваційний працівник року», «Ініціатива» тощо). Працівникам, які стали номінантами, буде надано премію у розмірі 3000 грн. та почесну грамоту. Всього за результатами року буде номіновано 20 працівників та річні витрати складуть:

$$20 \cdot 3000 = 60\,000 \text{ грн.} \quad (3.7)$$

Також для розвитку організаційної культури пропонуємо раз на рік випускати соціальний звіт, в якому буде висвітлено результати роботи підприємства за рік, цілі на наступний рік, описано заходи, проведені для розвитку персоналу, підвищення якості продукції, взаємодії з партнерами, охорони оточуючого середовища.

Публікація соціального звіту в електронній формі на сайті компанії дозволить збільшити лояльність всіх стейкхолдерів компанії. Для складання щорічного соціального звіту заплануємо бюджет 5000 грн. (оплата працівнику, який буде складати звіт).

Узагальнимо пропозиції щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» на рисунку 2.11.



Рисунок 2.11 – Пропозиції щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»

Джерело: розроблено автором

Спрогнозуємо вплив запропонованих заходів на фінансові результати компанії в 2025 році за умови зростання обсягів продажу на 30% (табл. 2.6).

Адже компанія займається виготовленням будівельних матеріалів, які в свою чергу є важливими для відновлення пошкоджених будівель і повоєнної відбудови країни.

З табл.2.6 бачимо, що посилення стимулювання персоналу, покращення умов праці персоналу дозволить збільшити доходи підприємства на 50% та чистий прибуток зросте на 144,98% за рік (3651 тис. грн.).

Таблиця 2.6 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «Цембудсервіс» після запровадження пропозицій, на 2025 рік, тис. грн.

Показник	2023	Прогноз 2025	Відхилення	
			тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції	82 386	123 579	41 193	50,00%
Собівартість реалізованої продукції	68 997	103 495	34 498	50,00%
Інші операційні доходи	252	252	0	0,00%
Збільшення витрат на оплату праці персоналу	-	2 178	2 178	-
Витрати на стимулювання праці	-	60	60	-
Витрати на створення соціального звіту	-	5	5	-
Інші операційні витрати	10 636	10 636	0	0,00%
Інші доходи	66	66	0	0,00%
Прибуток до оподаткування	3 071	7 523	4 452	144,94%
Податок на прибуток	553	1 354	801	144,78%
Чистий прибуток	2 518	6 169	3 651	144,98%

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на продуктивність праці персоналу ТОВ «Цембудсервіс» (рис. 2.12).

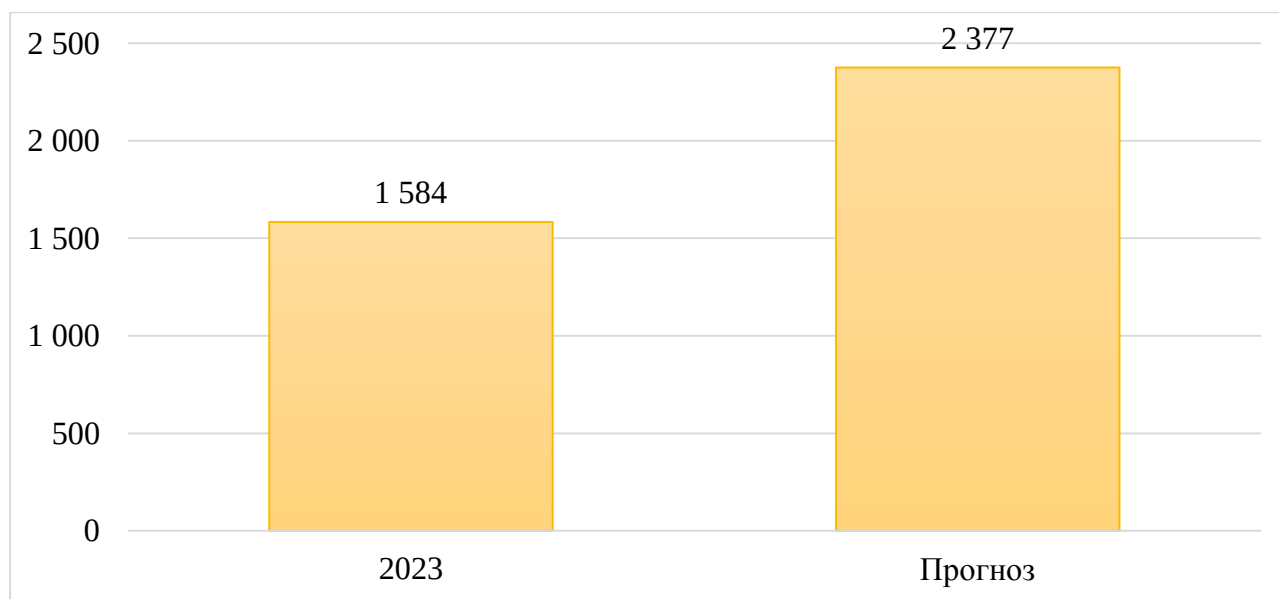


Рисунок 2.12 – Прогноз показників продуктивності праці ТОВ «Цембудсервіс» після запровадження пропозицій, тис.грн./особа

Джерело: складено автором

Отже, проведення запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці персоналу на 792 тис. грн. за рік.

Спрогнозуємо вплив заходів на показники рентабельності ТОВ «Цембудсервіс» (рис. 2.13).

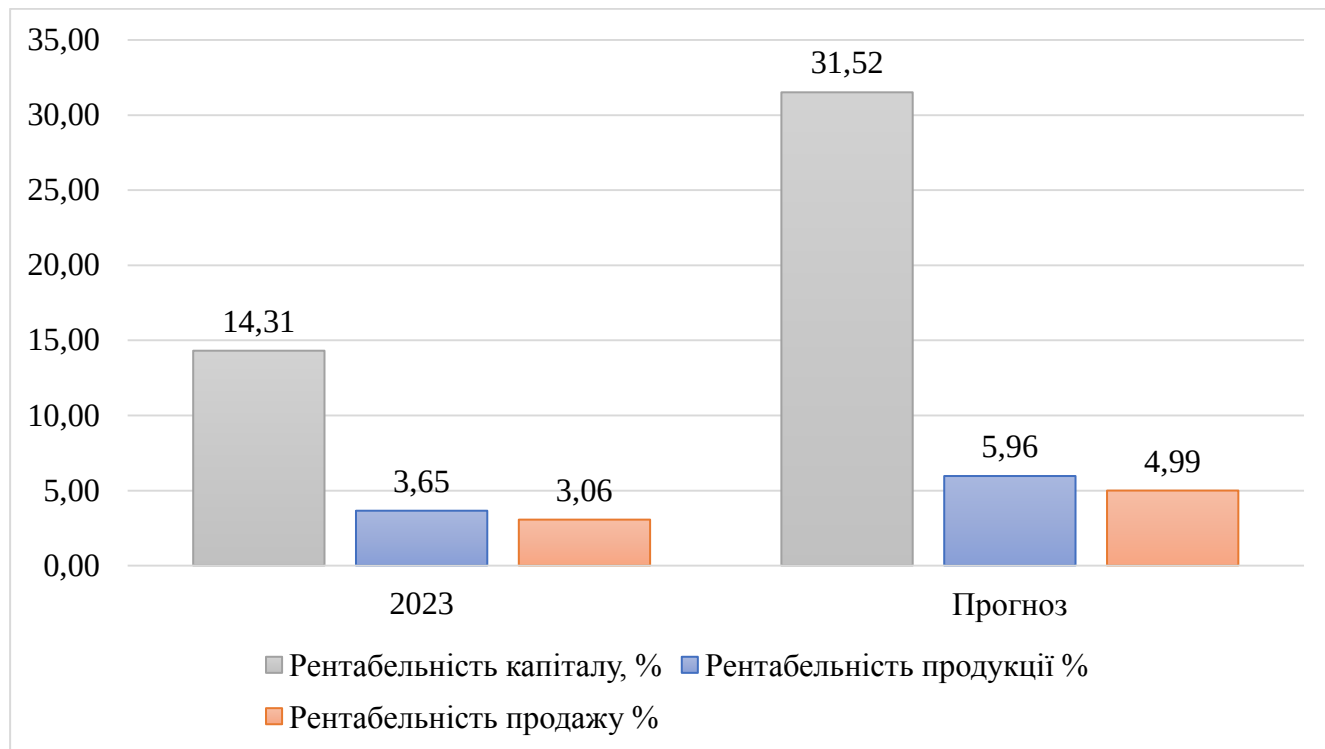


Рисунок 2.13 – Прогноз показників рентабельності ТОВ «Цембудсервіс» після запровадження пропозицій

Джерело: складено автором

З рис. 2.13 бачимо, що очікується зростання рентабельності капіталу з 14,31% до 31,52%, рентабельності продукції – з 3,65% до 5,96% та рентабельності продаж з 3,06% до 4,99% завдяки мотивації персоналу.

Отже, очікується, що проведення заходів щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» дозволить:

- збільшити рівень задоволеності персоналу умовами праці;
- збільшити продуктивність праці на 792 тис. грн. за рік;
- збільшити чистий прибуток підприємства на 3651 тис. грн. за рік;
- покращити показники рентабельності;
- збільшити лояльність працівників, клієнтів та партнерів компанії.

Складемо календарний план проведення заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – Календарний план проведення заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»

Назва завдання (вид роботи)	Дата початку	Дата закінчення	Відповідальна особа
1. Створення буфету	01.06.2024	06.07.2024	Виконавчий директор
1.1. Закупка меблів та обладнання	01.06.2024	20.06.2024	Бухгалтер
1.2. Найм працівників буфету	21.06.2024	05.07.2024	Економіст з праці, бухгалтер, виконавчий директор
1.3. Відкриття буфету	06.07.2024	06.07.2024	Виконавчий директор
2. Розробка місії, цінностей компанії та їх затвердження	01.06.2024	30.06.2024	Виконавчий директор
3. Складання соціального звіту	01.12.2024	04.01.2025	Виконавчий директор
3.1. Збір інформації	01.12.2024	26.12.2024	Бухгалтер
3.2. Складання звіту та затвердження у директора	27.12.2024	03.01.2025	Бухгалтер
3.3. Публікація звіту	04.01.2025	04.01.2025	Виконавчий директор
4. Удосконалення положення про мотивацію персоналу	01.06.2024	01.06.2025	Виконавчий директор
4.1. Введення доплат (щомісячно) за виконання плану виробництва та продаж на 150% від розміру минулого періоду	01.06.2024	07.06.2024	Виконавчий директор, економіст з праці
4.2. Контроль за правильністю нарахування та виплат премій	01.06.2024	01.06.2025	Бухгалтер, економіст з праці
5. Введення положення про номінування працівників за результатами року	01.06.2024	15.06.2024	Виконавчий директор
5.1. Розробка та затвердження номінацій	01.06.2024	15.06.2024	Виконавчий директор
6. Проведення номінування за результатами року	02.01.2025	07.01.2025	Виконавчий директор

Джерело: розроблено автором

Побудуємо діаграму Ганта для реалізації заходів щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» (рис. 2.14).

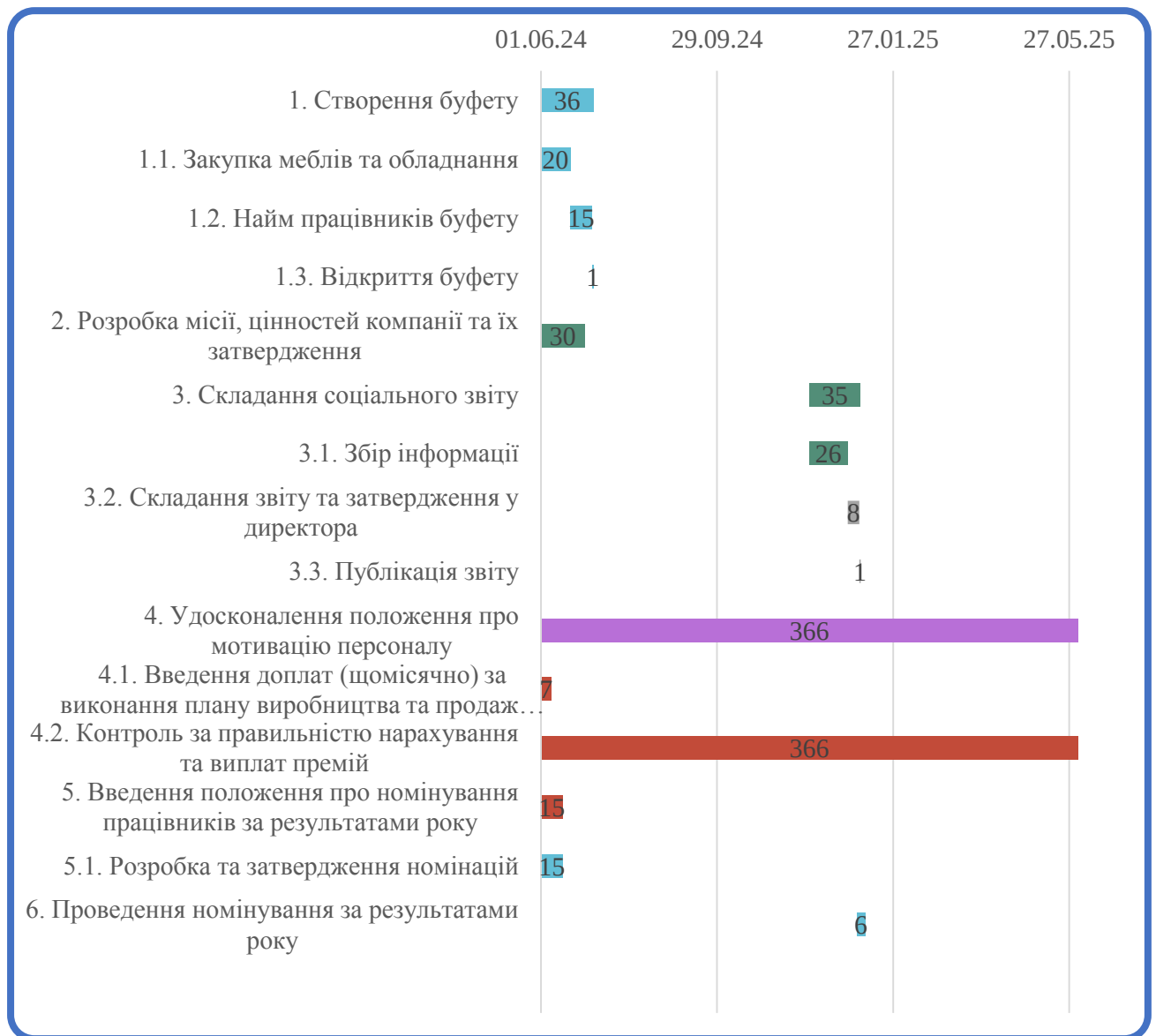


Рисунок 2.14 – Діаграма Ганта проекту з реалізації заходів щодо розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою розвитку організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» було запропоновано створити буфет, ввести доплати за виконання планів виробництва та продажу продукції, ввести соціальний звіт, ввести традиції номінування працівників за результатами року. Як показали розрахунки, проведення запропонованих заходів дозволить збільшити рівень задоволеності персоналу; збільшити продуктивність праці на 792 тис. грн. за рік; збільшити чистий прибуток підприємства на 3651 тис. грн. за рік; покращити показники рентабельності; збільшити лояльність працівників, клієнтів та партнерів компанії.

Стосовно рекомендацій керівній ланці підприємства, з метою покращення організаційної культури, необхідно застосовувати систематичний моніторинг. Щоквартально проводити опитування персоналу з метою виявлення рівня задоволеності умовами праці. На цій основі вживати необхідних заходів, щодо отриманих результатів.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети роботи було визначено і послідовно виконано низку завдань. Так, у теоретичному розділі було розглянуто теоретичні підходи і уточнено сутність організаційної культури та охарактеризовано її роль в системі управління підприємством; досліджено методи діагностики організаційної культури підприємства; розглянуто управлінські аспекти формування й розвитку корпоративної культури підприємства. У аналітичному розділі роботи було надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Цембудсервіс»; проаналізовано результати її господарської діяльності за три останні роки функціонування; проведено діагностику елементів організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс»; розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» та розглянуто управлінське забезпечення їх реалізації. За підсумками проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Сутність організаційної культури полягає у визначенні ставлення працівників до роботи, принципів взаємодії в межах команди, а також їх поведінки в екстремальних ситуаціях. Е. Шейн виділив три рівні організаційної культури: поверхневий, підповерхневий та глибинний. Компоненти організаційної культури підприємства включають цінності, культуру праці, взаємини між співробітниками, символи та мотивацію. Ці елементи формують унікальну атмосферу та сприяють успішному функціонуванню організації, впливаючи на ставлення до роботи, ступінь задоволеності співробітників та їхню мотивацію.

2. Методи діагностики організаційної культури підприємства включають анкетування, інтерв'ю, спостереження за робочими процесами та використання спеціалізованих моделей оцінки. Ці методи дозволяють зрозуміти цінності, норми, символи та структури внутрішньої культури підприємства, а також виявити потенційні проблемні аспекти, що потребують вдосконалення. Подальший аналіз результатів допомагає впроваджувати стратегічні зміни та покращувати ефективність управління організацією.

3. Формування організаційної культури підприємства є складним і тривалим процесом, який вимагає розробки специфічного механізму, що об'єднує внутрішні можливості формування організаційної культури і зовнішні впливові чинники. Етапи формування організаційної культури підприємства включають: відображення головних цілей організації в місії, формування ціннісного фундаменту організації; формування корпоративних цінностей та норм бажаної поведінки; формування системи внутрішніх комунікацій; розроблення структури навчання та адаптації нових працівників; запровадження організаційної культури, її моніторинг, усунення недоліків.

4. Досліджувана організація – ТОВ «Цембудсервіс» займається виробництвом та реалізацією цементу, будівельних матеріалів, виготовленням товарного бетону. На підприємстві працює 52 співробітника. У 2021-2023 роках ТОВ «Цембудсервіс» погіршило свої фінансово-економічні показники, показники ділової активності та рентабельності, продуктивності праці, проте мало задовільний фінансовий стан.

5. За результатами діагностики елементів організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» було визначено, що на ТОВ «Цембудсервіс» недостатньо розвинена організаційна культура, зокрема, були виявлені такі недоліки: підприємство не акцентує увагу на цінності свого персоналу, наголошуючи лише на професіоналізмі; відсутність чіткої місії та стратегічних цілей також ускладнює формулювання цінностей, спрямованих на створення позитивного морально-психологічного середовища в колективі; не задоволеність частини працівників умовами праці та рівнем оплати праці; мала частка традицій, які б сприяли ідентифікації з підприємством, також створює відчуття спільної мети; відсутність чіткого позиціонування компанії як соціально відповідального бізнесу; зниження мотивації персоналу. Виявлені недоліки вказують на потребу розвитку організаційної культури компанії, спрямованої на підвищення задоволеності та вмотивованості персоналу, покращення умов праці та комунікації, а також формулювання чіткої місії та цінностей, які підтримують сприятливий морально-психологічний клімат в колективі.

6. На основі виявлених недоліків організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» було розроблено пропозиції щодо її розвитку. Була визначена місія ТОВ «Цембудсервіс» та сформовані ключові цінності підприємства. Визначено цілі компанії на 2024-2025 роки: збільшення обсягів виробництва продукції за рахунок забезпечення її високої якості та дотримання графіків поставок; збільшення прибутку компанії за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу; створення комфортних умов для розвитку та кар'єрного зростання персоналу. З метою покращення організаційної культури ТОВ «Цембудсервіс» було запропоновано створити буфет, ввести доплати за виконання планів виробництва та продажу продукції, ввести соціальний звіт, ввести традиції номінування працівників за результатами року. Як показали розрахунки, проведення запропонованих заходів дозволить збільшити продуктивність праці на 792 тис. грн. за рік; збільшити чистий прибуток підприємства на 3651 тис. грн. за рік; покращити показники рентабельності; підвищити лояльність працівників, клієнтів та партнерів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гайдученко С.О. Організаційна культура : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / С.О. Гайдученко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
2. Гассаб 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. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою підприємства. *Економічний простір*. 2020. № (164). С. 86-90.
8. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 20-24.
9. Ігнат'єва А.Г., Радченко І. О. Формування організаційної культури підприємства. *ВІСНИК ХНТУ*. 2021. № 2 (77). С. 252-259.
10. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. 2020. № 22. URL:

звернення: 06.01.2024).

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

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

13. 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.

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

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

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

17. Мяо Ц. Особливості організаційної культури мультинаціональної організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (39). URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8782> (дата звернення: 04.02.2023).

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

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

20. 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: 08.02.2023).

21. 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: 15.01.2023).

22. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Київ : Знання, 2008. 319 с.

23. 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: 04.02.2023).

24. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

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

26. 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: 06.01.2024).

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

28. Сайт ТОВ «Цембудсервіс». URL: <https://cement.ua/about-us/> (дата звернення: 08.02.2024).

29. 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: 06.01.2024).

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

31. Середня заробітна плата по м. Київ за останні роки. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/kyiv/> (дата звернення: 04.01.2024).

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

33. Стамбульська Х.О., 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: 04.01.2024).

34. 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.

35. Фінансова звітність ТОВ «Цембудсервіс» за 2020-2023 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/37857277/finances> (дата звернення: 08.02.2024).

36. Химич І.Г., Кужда Т.І., Юрик Н.Є. Бізнес-культура: типи моделей організаційної культури підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-01/2023-7-04-01> (дата звернення: 08.02.2024).

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

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

39. 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.

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

41. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: www.denisonconsulting.com (дата звернення: 01.02.2024).
42. 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.
43. 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.
44. Cameron K. S., Quinn R. E.. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA : JosseyBass, 2006. 242 p.
45. Cooke R.A. Lafferty J.C. Organizational Culture Inventory. OCI Detailed Report. 2014. 201 p.
46. 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.
47. Matsumoto D. *Culture and Psychology*. Cengage Learning. 2016. 544 p.
48. Shane E. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. 464 p.
49. Schein E. H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco. CA: Jossey-Bass, 1999.
50. Wallach, E. Individuals and organizations: the cultural match / E. Wallach // *Training and Development Journal*. 1983. № 2. pp. 28-36
51. Caitlin Kirwan How Company Culture Impacts Organizational Performance 2023. URL: <https://www.workvivo.com/blog/company-culture-impacts-organizational-performance/> (дата звернення: 08.02.2024).
52. Інтернет-магазин купівля меблів та техніки. URL: <https://comfy.ua/ua/> (дата звернення: 18.04.2024).
53. Лазаренко Ю.О., Чепурко О.С. Теоретичні засади дослідження впливу стилю лідерства на формування та розвиток організаційної культури підприємства. Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної

конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору». Полтава, 2024. С. 197-201.