

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

## Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Управління розвитком організаційної культури на підприємстві»

«Managing the development of organizational culture in an enterprise»

Виконала: здобувачка заочної форми  
навчання

спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

**Іскендерова Бібіханім Аділь кизи**

Керівник: д-р. екон. наук, професор

Павленко О.П. \_\_\_\_\_

Рецензент: д-р. екон. наук, професор

Сербов М.Г.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№ \_\_\_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2025 р.

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Олена ПАВЛЕНКО

(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № \_\_\_\_\_

протокол № \_\_ від \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2025 р.

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(за національною шкалою/шкалою ECTS/бали)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ доц. Катерина СМІРНОВА

(підпис)

Одеса 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ</b> .....	5
1.1. Сутність та структура організаційної культури.....	5
1.2. Типологія організаційної культури: сучасні підходи.....	13
1.3. Роль організаційної культури у забезпеченні ефективного управління підприємством.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «СПП КВАЗАР»</b> .....	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СПП КВАЗАР».....	24
2.2. Аналіз чинної організаційної культури підприємства ТОВ «СПП КВАЗАР».....	25
2.3. Визначення проблем і факторів, що стримують розвиток організаційної культури.....	38
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ</b> .....	45
3.1. Розробка заходів з розвитку організаційної культури.....	45
3.2. Формування системи управління змінами в організаційній культурі.....	48
3.3. Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень.....	51
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	57
<b>ДОДАТОК А</b> .....	61

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища та високої конкуренції важливим чинником успішності підприємства виступає ефективна організаційна культура. Вона не лише визначає поведінку працівників, а й формує спільні цінності, корпоративну ідентичність, мотиваційне середовище та готовність до змін. Управління організаційною культурою перетворюється на стратегічний інструмент, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Попри визнання важливості організаційної культури, на багатьох українських підприємствах її розвиток здійснюється несистемно або спонтанно. Ігнорування управлінського аспекту культури може призводити до конфліктів, зниження лояльності персоналу, опору змінам, що в цілому негативно впливає на результати діяльності. Саме тому дослідження питань формування та управління розвитком організаційної культури набуває особливої актуальності.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та практичних підходів до управління розвитком організаційної культури на підприємстві, а також розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати сутність, типи та функції організаційної культури;
- дослідити сучасні методи управління організаційною культурою;
- здійснити оцінку поточного стану організаційної культури на обраному підприємстві;
- виявити проблеми, що перешкоджають розвитку організаційної культури;
- запропонувати напрямки удосконалення системи управління розвитком організаційної культури на підприємстві.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність на підприємстві у сфері формування та розвитку організаційної культури.

Предметом дослідження виступає процес управління розвитком організаційної культури підприємства.

Методи дослідження: при написанні роботи були використані загальнонаукові методи — аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, узагальнення; емпіричні методи — анкетування, спостереження, аналіз документів; а також прикладні методи оцінки організаційної культури (зокрема, методика ОСАІ).

Інформаційною базою дослідження є:

- наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань організаційної культури;
- нормативно-правові акти, що регламентують управлінську діяльність;
- внутрішні документи підприємства (статут, корпоративні кодекси, звіти);
- результати анкетного опитування персоналу;
- статистичні дані та звітність підприємства, на прикладі якого здійснюється аналіз.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до діагностики та управління розвитком організаційної культури на підприємстві в контексті сучасних управлінських викликів. Запропоновані рекомендації враховують як стратегічні, так і поведінкові аспекти формування культури.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених заходів на конкретному підприємстві для підвищення рівня мотивації персоналу, зміцнення командної роботи, формування сприятливого корпоративного клімату та підвищення ефективності управління.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

### 1.1. Сутність та структура організаційної культури

Організація являє собою складний організм, основою життєвого потенціалом якого є організаційна культура. Це поняття визначає те, заради чого люди стали членами організації; те, як будуються відносини між ними; які стійкі норми та принципи життя та діяльності організації вони поділяють; що, на їхню думку, добре, а що погано, і багато чого інше з того, що відноситься до цінностей та норм. Все це разом не тільки відрізняє одну організацію від іншої, а й суттєво визначає успіх функціонування та виживання організації у довгостроковій перспективі.

Організаційна культура негаразд виявляється на поверхні, її важко «помацати». Якщо можна говорити, що організація має «душу», то цією душею є її організаційна культура [37].

Носіями організаційної культури є люди. Однак у організаціях з усталеною організаційною культурою вона буцім то що відокремлюється від людей і стає її органічною частиною, що надає потужний вплив на поведінку членів організації відповідно до тих норм та цінностями, що становлять її основу.

Що стосується організації поняття культури стало застосовуватися порівняно недавно. «Приводом для його використання у цій сфері послужили результати, отримані фахівцями з управління, вченими-психологами, соціологами, та представниками інших наукових дисциплін у ході різних експериментів та фундаментальних теоретичних досліджень, виконаних у галузі соціально-економічних відносин у ХХ столітті» [8].

«Піонерами» у галузі дослідження питань організаційної культури з'явилися вчені на чолі з Елтон Мейо, які проводили в 30-50-і роки ХХ століття Хортонські експерименти в компанії Western Electric Чикаго. У наступні

десятиліття також проводилися певні дослідження проблем організаційної культури, проте вони мали розрізнений характер.

І лише меші 80–90-х років ХХ століття організаційна культура опинилася у центрі уваги великого кола дослідників [9].

На початку 80-х років минулого століття було видано відомі книги бестселери: «Теорія Z» японця В. Оучі та «У пошуках ефективного управління» американців П. Пітерса та Р. Уотермена, у яких організаційна культура розглядалася як найважливіший фактор економічної ефективності фірми та умова адаптації до змін зовнішнього середовища.

Книги, що стали дуже популярними: «Корпоративні культури» експертів Бостонської консультативної групи Діла та Кеннеді та «Організаційна культура» у двох томах Е. Шейна та В. Сате.

Огляд літератури, присвяченої дослідженню організаційної культури, дозволяє виділити кілька основних варіантів її графічної інтерпретації прихильниками моделювання. Головне місце серед них справедливо займає один із піонерів дослідження організаційної культури Е. Шейн. Аналізуючи структуру організаційної культури, він у 1981 р. запропонував виділити три її рівні: поверхневий, внутрішній та глибинний. Ця модель, вдосконалена ним у 1983 р., досі є дуже популярною та широко цитованою (рис. 1.1).

Модифікацією моделі Е. Шейна можна назвати модель В. Сате, в якій автор спробував проілюструвати механізм взаємодії елементів організаційної культури.

Більшою подробицею вирізняються дві моделі: Віханського О.С., Наумова А.І. та Соломадіної Т.О., внаслідок чого в моделях відсутнє суворе розмежування між власне елементами культури та організаційними методами та засобами, спрямованими на формування та підтримка культури організації.

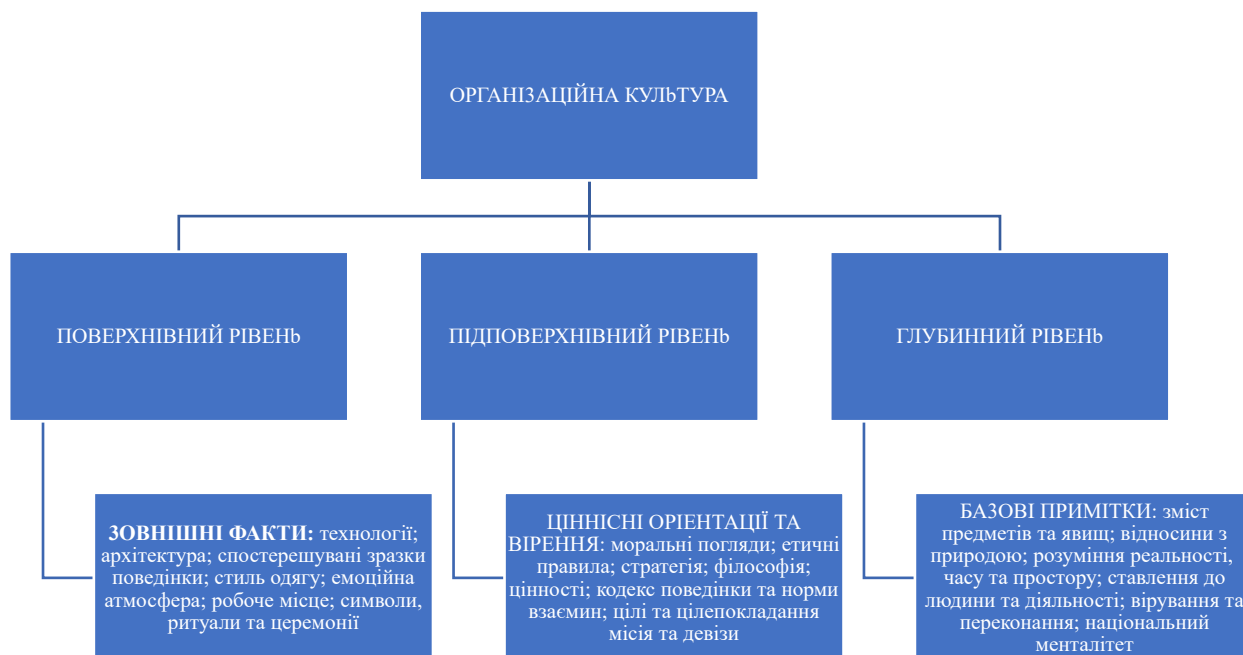


Рис. 1.1 – Рівні вивчення організаційної культури (за Е. Шейном) [38]

Щодо трактування поняття «організаційна культура», то можна відзначити множинність думок вчених щодо цього феномена. На даний момент відсутня універсальне визначення даного поняття. Основною причиною є те, що різні вчені, розмірковуючи про організаційні культури, мають на увазі різні її аспекти, залежно від того, що конкретно цікавить того чи іншого дослідника, що є його кінцевою метою. Існуючі в даний час визначення організаційної (корпоративної) культури узагальнено та наведено у таблиці 1.1.

Аналіз наведених у таблиці 1.1 визначень організаційної культури дозволяє виділити властиві їй риси, які є різними і найбільш часто відзначається:

- організаційна культура – сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, створених та створюваних співробітниками організації в процесі трудової діяльності та відбивають неповторність, індивідуальність цієї організації;

- систематизація основних цінностей та уявлень про організації та праці.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «Організаційна культура»

Автор	Сутнісне розуміння
1	2
Е. Шейн	Культура підприємства – це той спосіб мислення та спосіб дії, який ввійшов у звичку, став традицією, що у більшій чи меншій мірі поділяють усі працівники підприємства та який має бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали “своїми” [38].
Х. Шварц, З. Девіс	Культура організації є комплексом переконань і очікувань, поділюваних членами організації. Ці переконання та очікування формують норми, які значною мірою визначають поведінку в організації окремих осіб та груп [48].
В. Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії та міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності та переконання [47].
З. Мішон, П. Штерн	Організаційна культура – сукупність поведінок, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивим підприємствам, і передають кожному члену з вуст в уста як життєвий досвід [45].
С. Годін	Культура є набором важливих установок (часто не формульованих), поділюваних членами тієї чи іншої спільноти. Ці найважливіші поняття складаються із норм, цінностей, підходів, переконань [42].
Е. Бліск	Організаційна культура – це набір прийомів та правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, які виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність у сьогоденні [34].
Е. Браун	Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життя організації та має тенденцію прояву у різних матеріальних формах та у поведінці членів організації [5].
А. Камель, Й. Хенце	Корпоративна культура – це колективне ментальне програмування, яке відрізняє членів однієї організації від іншої [36].
Б. Карлофф	Культура корпорації – певні позиції, погляди, манери поведінки, в яких втілюються основні цінності, вираз цих цінностей, втілено в організаційній культурі та в кадровій політиці [44].

## Продовження таблиці 1.1

М. Армстронг	Корпоративна культура – це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, спільних всім співробітникам цієї організації. Вони можуть бути чітко виражені, але за відсутності прямих інструкції визначають спосіб дій та взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи [40].
--------------	---

Залежно від етапу розвитку організації цінності можуть існувати у різних формах: у формі припущень (на етапі активного пошуку своєї культури), переконань, установок та ціннісних орієнтацій (коли культура в основному склалася), норм поведінки, правил спілкування та стандартів трудової діяльності (при повністю сформованій організаційній культурі); визначення загальних моделей і правил поведінки.

Найбільш значущими елементами організаційної культури визнаються цінності, місія, цілі організації, кодекси та норми поведінки, традиції та ритуали (рис. 1.2).

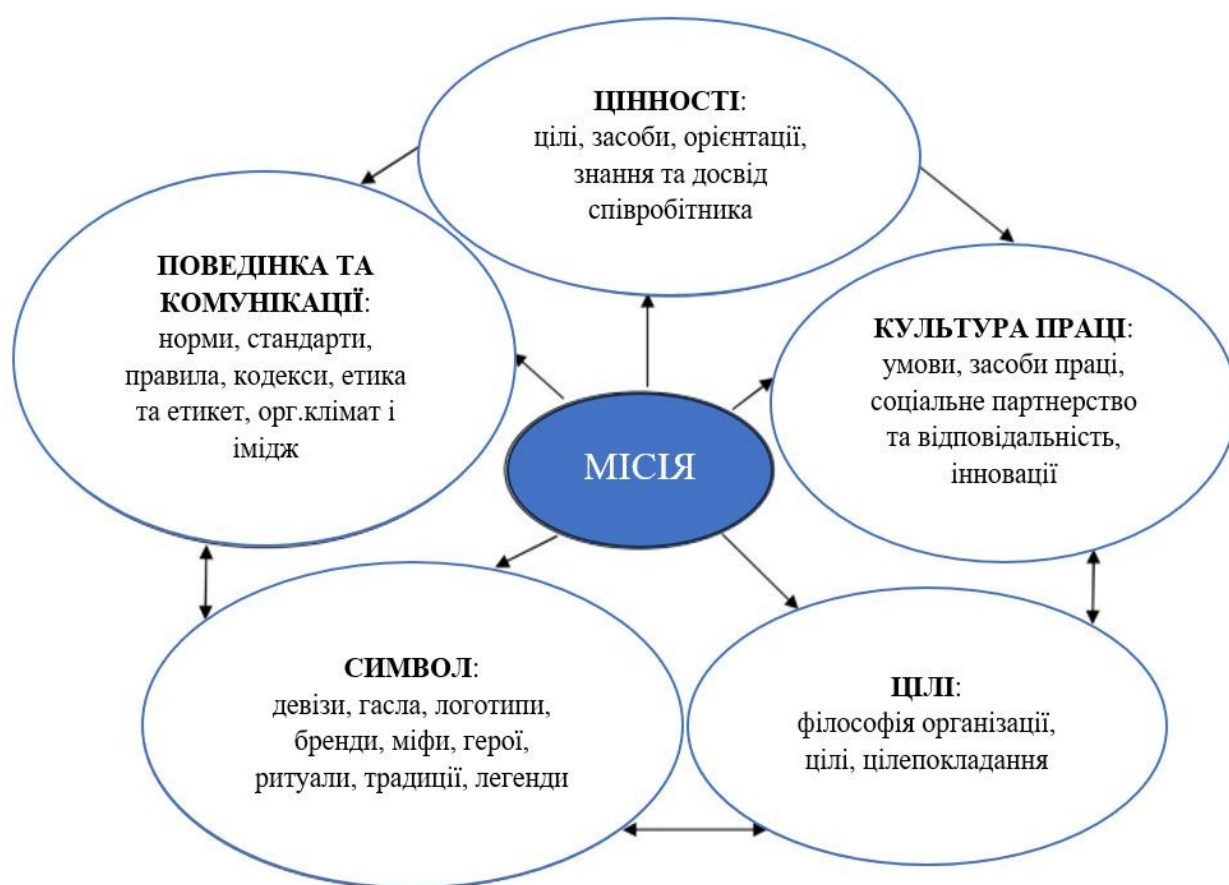


Рис.1.2 – Основні елементи організаційної культури [38]

Цінності та елементи організаційної культури не вимагають доказів, що приймаються на віру, передаються від покоління до покоління, формуючи корпоративний дух організації, відповідний її ідеальним устремлінням.

Безперечно одне: організаційна культура – це інтегральна характеристика організації (її цінностей, патернів поведінки, способів оцінки результатів діяльності) [27].

Організаційна культура — це система спільних цінностей, норм, переконань, традицій і моделей поведінки, які формуються в межах організації та впливають на діяльність її працівників.

Також у результаті вивчення теоретичних джерел встановлено, що поняття «організаційна культура» вживається поряд із поняттями: «корпоративна культура», «управлінська культура», «виробнича культура», «ділова культура».

Це система глибоко вкорінених цінностей, переконань, норм, моделей поведінки та символів, які поділяються працівниками підприємства і визначають їхню взаємодію як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Це своєрідний «код» організації, який задає стиль комунікацій, прийняття рішень, систему мотивації та рівень організаційної згуртованості.

Вона визначає правила взаємодії, стилі керівництва, рівень довіри, прийняття змін та інші аспекти функціонування підприємства.

Основними складовими структури організаційної культури є:

- базові цінності та переконання, які приймаються більшістю членів організації;
- норми поведінки – формальні й неформальні правила, що регулюють взаємодію;
- символіка – логотипи, корпоративні кольори, гасла, дрес-код;
- ритуали та традиції – події, святкування, способи визнання досягнень;
- герої – особи, які втілюють цінності організації та слугують прикладом для наслідування.

Організаційна культура є джерелом ідентичності та стабільності підприємства, сприяє згуртованості персоналу та формуванню позитивного іміджу на ринку. Вона виконує низку важливих функцій, серед яких (рис. 1.3):

- регулятивна – визначає поведінку працівників у стандартних та нестандартних ситуаціях;
- інтегративна – об’єднує колектив навколо спільних цілей, сприяє згуртованості;
- ідентифікаційна – допомагає працівникам ототожнювати себе з організацією;
- адаптаційна – сприяє пристосуванню до змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- мотиваційна – стимулює ініціативність, лояльність, підвищує залученість персоналу.

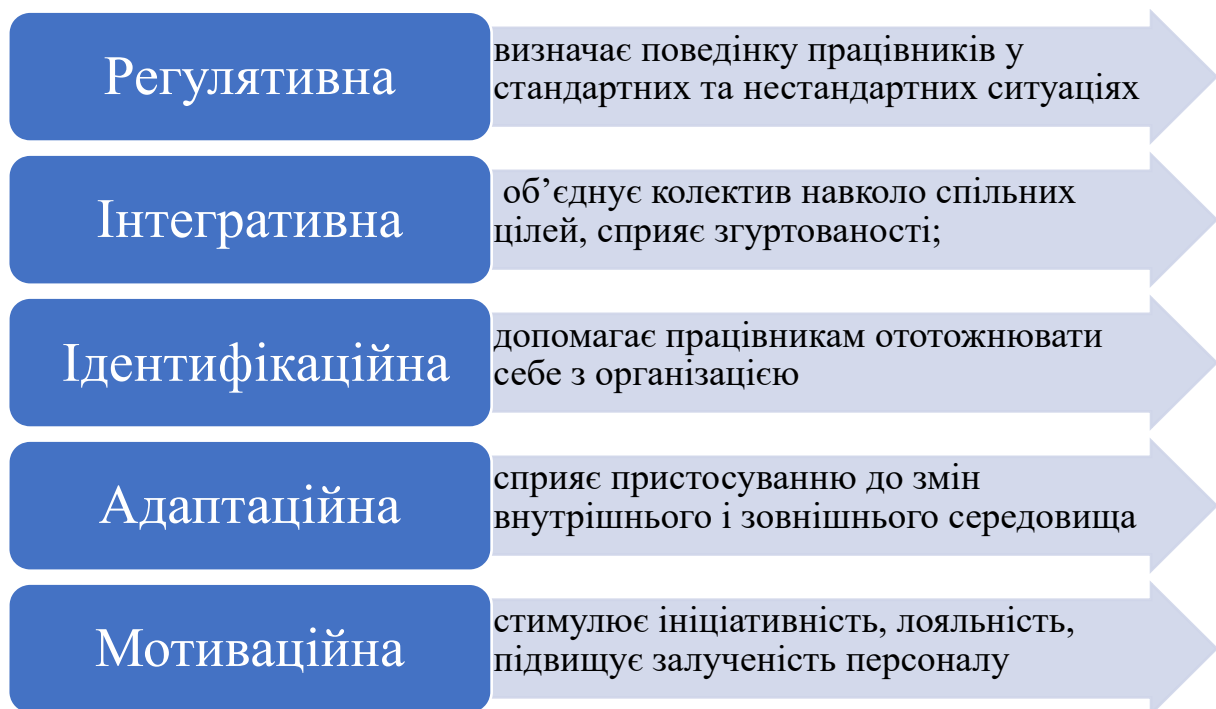


Рис. 1.3 – Функції організаційної культури

З точки зору структури, організаційну культуру можна розглядати як багаторівневу систему, яка включає (рис. 1.4):

1. Артефакти – видимі елементи, такі як фізичне середовище, дрес-код, атрибутика, мова спілкування, організаційні ритуали.

2. Проголошені цінності – формально задекларовані орієнтири: місія, бачення, принципи роботи.

3. Основоположні припущення – глибинні, підсвідомі переконання, які формують поведінкові моделі й не піддаються сумніву в організації.



Рис. 1.4 – Організаційна культура, як система

Культура формується під впливом різноманітних факторів, зокрема (рис. 1.5):

- історії створення організації;
- особистості засновників та стилю керівництва;
- професійного складу персоналу;
- галузевих традицій та норм;
- зовнішнього ринкового й соціального середовища.

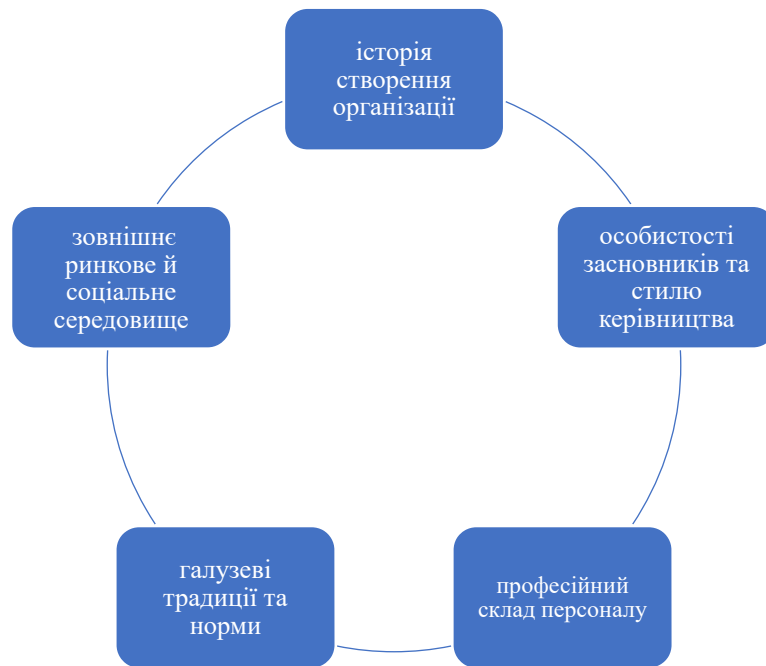


Рис.1.5 – Фактори впливу на організаційну культуру

Таким чином, організаційна культура — це не статична категорія, а жива система, що постійно розвивається і здатна істотно впливати на ефективність управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємства та його соціальну відповідальність.

## 1.2. Типологія організаційної культури: сучасні підходи

Типологія організаційної культури дозволяє класифікувати різноманітні прояви цінностей, норм та моделей поведінки в організаціях, що дає змогу глибше зрозуміти управлінські особливості тієї чи іншої компанії та обрати адекватні інструменти впливу.

Існує кілька підходів до класифікації організаційної культури. Найбільш поширеними є наступні типології (рис. 1.6):

- За К. Кемероном і Р. Куінном (модель OCAI): кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова культура;
- За Ч. Хенді: культура сили, культура ролей, культура завдань, культура особистості;

- За Е. Шейном: культура на рівні артефактів, цінностей, базових припущень.



Рис.1.6 – Типології організаційної культури

Один із найвідоміших підходів до класифікації організаційних культур належить К. Кемерону та Р. Куїнну. Вони розробили модель "Конкурентних цінностей" (Competing Values Framework), в основі якої лежать два виміри:

- орієнтація на внутрішнє чи зовнішнє середовище;
- прагнення до стабільності або гнучкості.

На основі цих вимірів формується матриця з чотирма типами культур, що дозволяє здійснити порівняльну діагностику.

Комбінація цих вимірів формує чотири типи культур [20]:

1. Кланова культура (Clan) – орієнтована на внутрішню інтеграцію, згуртованість, командну роботу, розвиток персоналу. Ключовими цінностями є довіра, лояльність, традиції.

2. Адхократична культура (Adhocracy) – характеризується гнучкістю, інноваційністю, свободою дій. Це тип культури, що домінує в стартапах, дослідницьких компаніях, високотехнологічних організаціях.

3. Ринкова культура (Market) – орієнтована на досягнення результату, продуктивність, конкуренцію. Вона характерна для підприємств, які змагаються за частку ринку.

4. Ієрархічна культура (Hierarchy) – має чітку структуру, регламенти, формалізовані правила. Типова для великих, стабільних компаній, державних установ.

Інший поширений підхід запропонував Ч. Хенді, який виділяв чотири типи культур:

- Культура сили – зосередження влади в руках однієї особи або невеликої групи (авторитарні організації);
- Культура ролей – чіткий розподіл обов’язків і відповідальності, формалізація процесів;
- Культура завдань – орієнтація на виконання проєктів, тимчасових ініціатив, гнучкі команди;
- Культура особистості – автономність, самостійність працівників, мінімальне втручання з боку керівництва.

Е. Шейн розглядає культуру як багаторівневу систему і пропонує підхід, який також допомагає ідентифікувати глибинні особливості організаційної поведінки [38]. Його типологія не базується на класифікації типів, а на аналізі рівнів культури: артефактів, проголошених цінностей і базових припущень. Систематизація видів організаційних культур наведена на рис. 1.7.

Типології дозволяють глибше зрозуміти, яка культура переважає на підприємстві, та визначити шляхи її розвитку у відповідності до стратегічних цілей.

Застосування типологій дозволяє не лише визначити поточний стан культури, а й обґрунтувати необхідні трансформації в рамках стратегічного управління персоналом та організаційним розвитком.

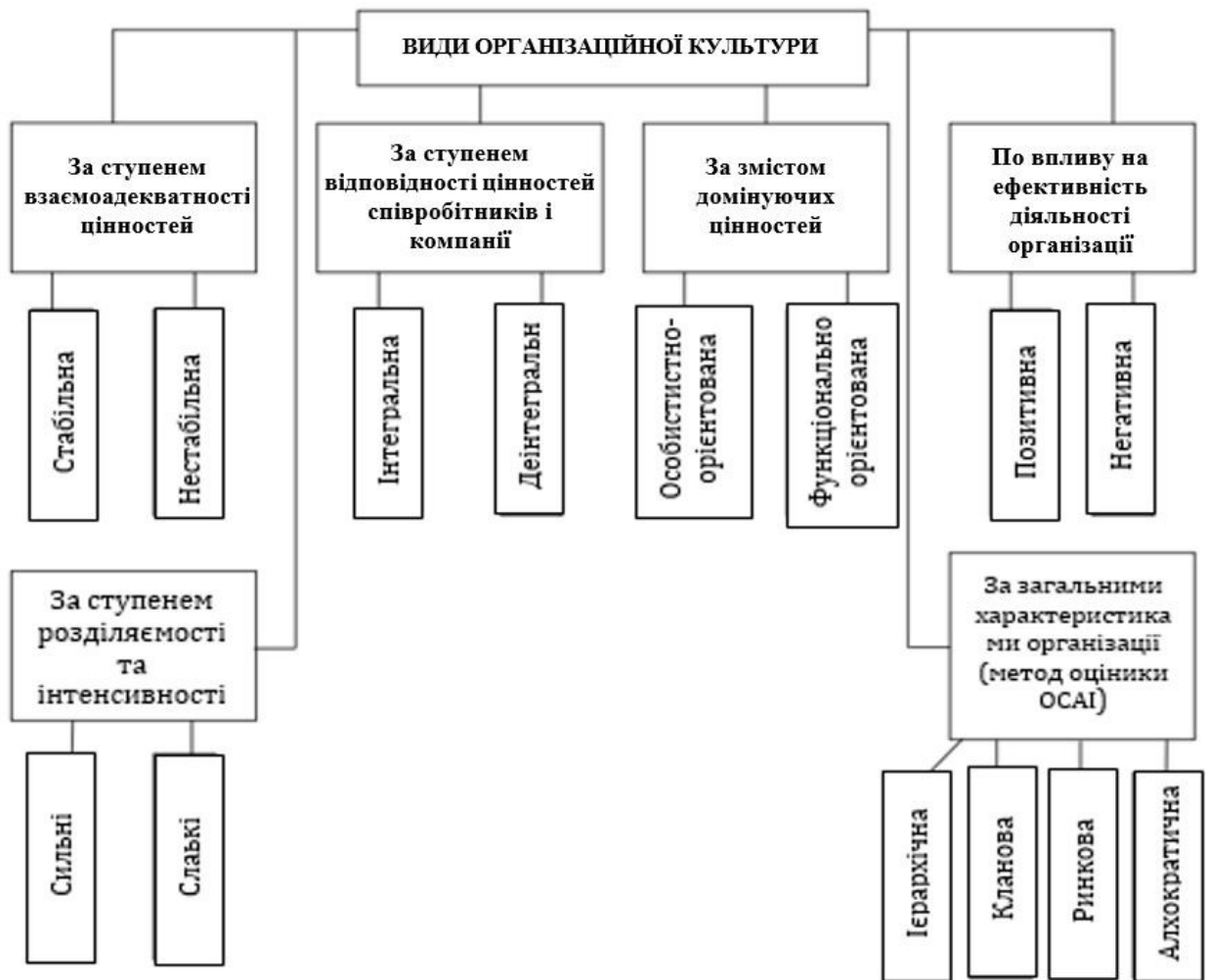


Рис. 1.7 – Види організаційної культури

### 1.3. Роль організаційної культури у забезпеченні ефективного управління підприємством

Організаційна культура виконує низку важливих функцій: формує систему управління поведінкою персоналу, сприяє комунікації та взаєморозумінню, мотивує працівників до досягнення спільних цілей, підтримує інноваційність та адаптацію до змін.

В умовах висококонкурентного та динамічного ділового середовища теоретики та практики менеджменту все частіше почали звертати увагу на необхідність формування філософії фірми та розвитку організаційної культури, як важливий інструмент управління персоналом. Під інструментом керування персоналом слід розуміти деякий вплив на керований персонал, що

забезпечує таку поведінку цього персоналу, яка дозволяє досягати цілі управління.

Про існування організаційної культури можна говорити лише тоді, коли різні за характером, темпераментом, цілями тощо, люди об'єднуються для досягнення єдиної мети і при цьому ототожнюють себе з організацією.

«Організаційна культура дозволяє:

- об'єднати співробітників у єдину команду для досягнення бізнес-цілей, що у кілька разів підвищує продуктивність, результативність та ефективність праці;
- створити систему ефективних моральних стимулів, задоволення основних людських потреб у галузі професійної діяльності (досягнення досконалості у професії, вплив на інших людей, визнання колегами, можливість реалізувати себе)
- сприяє бажанню активно працювати, і не лише заради зарплати.»

[38]

Сьогодні організаційна культура виступає певною мірою як важіль управлінського впливу, одним з методів управління трудовим колективом, здатним ненав'язливо прищепити персоналу певні цінності, традиції, нормативні зразки поведінки, що ведуть до організаційної єдності [36].

Характер організаційної культури проявляється через систему відношень [13]:

- ставлення працівників до своєї професійно-трудової діяльності;
- їхнє ставлення до підприємства як до об'єктивної умови здійснення професійно-трудової діяльності та реалізації свого ставлення до неї;
- функціональні та між особистісні відносини співробітників як суб'єктивна умова реалізації свого ставлення і до діяльності, і до підприємства.

«Концепція організаційної культури, що ґрунтується на ціннісному управлінні персоналом, є зведенням найбільш важливих положень діяльності

організації, що визначаються її місією та стратегією розвитку та знаходять вираз у сукупності соціальних і цінностей, поділюваних більшістю працівників.» [12]

Організаційна культура має сильно виражений елемент внутрішньої саморегуляції, тобто, співробітник, приймаючи та поділяючи якісь цінності, переконання, норми, сам регулює свою поведінку.

Правила, норми та стандарти, що відповідають цінностям, виконуються співробітниками без додаткового зовнішнього заохочення та покарання. Це тим більш актуально, що в сучасній інноваційній особистісно-креативній культурі змінилося співвідношення ціннісного та нормативного механізмів управління поведінкою членів товариства у бік переважання ціннісного, де одна з особливостей особистості і полягає у саморегуляції поведінки.

Таким чином, організаційна культура як інструмент управління персоналом спрямована на те, щоб інтерес співробітника діяти так чи інакше став його «кровним інтересом». У зв'язку з цим відпадає необхідність постійного зовнішнього регулювання поведінки працівника.

Подана нижче формула визначає організаційну культуру як функцію від наступних змінних [38]:

$$OK = f(Ki; Kn; Z; T; E; C; D; Y; Ostr; Svc; Sk; Snpk; Seф; Фо), \quad (1.1)$$

де  $Ki$  – де індивідуальна культура;

$Kn$  – національна культура;

$Z$  – тип завдань;

$T$  – технологія;

$E$  – ефективність роботи;

$C$  – ситуаційні фактори;

$D$  – групова динаміка підрозділу;

$Y$  – стиль та методи управління;

$Ostr$  – організаційна структура;

$Svc$  – система винагороди та стимулювання;

$Sk$  – система комунікацій;

Снпк – система навчання та підвищення кваліфікації;

Сеф - стратегічне уявлення про ефективність;

Фо – філософія організації.

Ці змінні можна розділити характером на зміст організаційної культури та по можливості їх початкового визначення суб'єктом управління, що представлено у вигляді матриці рисунку 1.8.

З рисунку 1.8 видно, що такі змінні, як «індивідуальна культура», «тип завдань» можуть бути задалегідь задані менеджером за допомогою підбору людей певних якостей та розподілу завдань.

Вплив технологій, що мають місце в тій чи іншій галузі, також може бути вивчено та враховано менеджером.

		Вплив на корпоративну культуру	
		Визначальне	Підтримуюче
Можливість впливу на змінні	Висока	<i>Кі, Кн, З, Т</i>	<i>У, Остр, Свс, Ск, Сеф, Снпк, Фо</i>
	Низька	<i>Е, С</i>	<i>Д, С</i>

Рис. 1.8 – Матриця змінних корпоративної культури

Визначальний та задалегідь заданий вплив на організаційну культуру надає систему національної культури. З одного боку, воно виражене через індивідуальні культури працівників організації, з іншого – через вплив національних інститутів права, релігії, освіти, а також основних ідей та уявлень, що домінують у суспільстві.

Інша група змінних знаходиться у групі підтримуючих організаційну культуру інструментів управління. Стиль та методи управління, як і сама система управління в цілому, система винагороди працівників, система

комунікацій, система навчання, організаційна структура може бути розроблена і задана заздалегідь. Не надаючи визначального впливу на зміст організаційної культури, дана група змінних надає значну підтримку системі цінностей, уявлень на різних рівнях організації або, навпаки, суперечить та призводить до конфлікту. Тому при аналізі та плануванні розвитку організаційної культури необхідно прагнути до гармонійної відповідності визначальних та що підтримує культуру змінних.

Філософія організації розглядається як інструмент відображення та нормативного закріплення світогляду фірми, колективної свідомості організації, фундаментальних визначальних ідей у таких регулюючих поведінка співробітників фірми положеннях, як: «базові принципи організації», «кодекс ділової поведінки співробітників» [30].

Відображення основних цілей, завдань організації, напрями її розвитку закріплюється у документах, узагальнених назвою "стратегія". У них міститься важливе уявлення про те, що організація вважає успіхом і ефективністю всіх своїх рівнях. Такі документи також можуть бути розроблені та впроваджені менеджментом.

Як видно, більшість змінних, що впливають на організаційну культуру, піддаються впливу та можуть бути заплановані. Однак залишаються змінні, які мають ймовірність характеру. Ефективність роботи групи визначає, які уявлення, цінності будуть обрані як об'єкт збереження, запам'ятовування та подальшого відтворення у створенні. Динаміка групи відбиває наскільки цінності і уявлення у групі стають загальними всім її членів; відповідно, позитивна динаміка посилює синергетичний ефект у роботі. Крім того, залишаються важко передбачувані події – ситуаційні фактори, які можуть вплинути на стан корпоративної культури та визначити її характер та особливості [2].

Зміна цінностей організаційної культури, що втілюються в корпоративних документах, критеріях відбору персоналу та методах

стимулювання працівників знаходить своє відображення у процедурах управління персоналом для підприємства [10].

Таким чином, розглядаючи організаційну культуру як інструмент управління персоналом, можна зробити низку висновків:

- формування організаційної культури підприємства – складний та взаємопов'язаний організаційний управлінський процес, заснований на прихильності керівників організації до певних цінностей і що виявляється у організаційному поведінці;
- поведінка керівників компанії проявляється в обмеженнях поведінки та способи прийняття рішень;
- ціннісні орієнтації керівників проходять через адаптивний механізм декларування і тільки потім виявляються в політиці та процедури управління персоналом для підприємства;

У свою чергу, «взаємовплив декларованих цінностей (внутрішньоорганізаційних законів) та поведінки (конкретних процедур та дій керівництва) створюють патерни (моделі) організаційного поведінки; відповідно до декларованих цінностей (внутрішньоорганізаційних законів) та поведінки (конкретних процедур та дій керівництва) виникають передумови ефективності організаційної культури підприємства, що виявляються в таких показниках як лояльність та сила культури [32].

В цілому, ступінь впливу організаційної культури організації на систему управління персоналом варіюється у великих межах і залежить від особистих особливостей співробітників, соціально-демографічної структури персоналу, спільності його психології, ціннісних орієнтацій, інтересів, тривалості та характеру спільного досвіду, інтенсивності взаємодії, ступеня відповідності індивідуальних та організаційних цілей та цінностей. Це визначає досить широкий діапазон у реакції людей на вплив культури та їх оцінки організаційної культури.

Позитивна організаційна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктів, зростанню задоволеності персоналу та

зменшенню плинності кадрів. Вона є фактором, що зміцнює репутацію компанії та забезпечує довготривалу конкурентну перевагу.

Ефективне управління культурою передбачає її свідоме формування, діагностику та постійний розвиток, з урахуванням зовнішніх змін і внутрішніх трансформацій.

Організаційна культура виступає ключовим фактором формування ефективної системи управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на ціннісні орієнтири, стиль керівництва, рівень мотивації працівників, ефективність комунікацій, адаптацію до змін і загальну атмосферу в колективі.

Культура організації визначає «правила гри» в колективі, формує стандарти поведінки та очікувань, які працівники виконують у щоденній діяльності. Завдяки цьому створюється узгодженість дій, підвищується відповідальність за результати, зменшується потреба в адміністративному контролі, адже працівники самі регулюють власну поведінку згідно з цінностями компанії [11].

Сильна організаційна культура сприяє:

- підвищенню мотивації та залученості працівників до досягнення цілей;
- розвитку лояльності до підприємства та зниженню плинності кадрів;
- покращенню якості комунікацій та координації між підрозділами;
- формуванню іміджу організації як привабливого роботодавця;
- забезпеченню високої адаптивності до зовнішніх змін та викликів.

Управління організаційною культурою є невід'ємною складовою стратегічного управління. Для цього керівництво має:

- регулярно оцінювати чинну культуру за допомогою анкет, інтерв'ю, спостережень;
- визначати бажаний тип культури відповідно до цілей підприємства;
- розробляти заходи з формування або трансформації культури (тренінги, корпоративні заходи, зміна підходів до мотивації);
- залучати лідерів змін, які демонструватимуть бажану поведінку.

Крім того, важливим є приклад керівника, адже саме він є носієм і транслятором цінностей організації.

Таким чином, організаційна культура є основою стабільного розвитку підприємства, визначає управлінську ефективність, рівень інноваційності та конкурентоспроможність організації на ринку.

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ТОВ «СПП КВАЗАР»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «СПП КВАЗАР»**

Для аналізу стану організаційної культури та особливостей управління її розвитком у даному дослідженні обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «СПП КВАЗАР» — провідне українське підприємство, що спеціалізується на виробництві електротехнічної продукції, зокрема електропневматичних вентилів, електромагнітів і комплектуючих для залізничного, морського та промислового транспорту.

Підприємство засноване в місті Києві й працює на ринку понад 25 років. Його виробнича база включає сучасні цехи з автоматизованим обладнанням, ділянки контролю якості, конструкторсько-технологічний центр, а також складсько-логістичну інфраструктуру. Компанія має сертифіковану систему менеджменту якості ISO 9001.

Основні напрямки діяльності ТОВ «СПП КВАЗАР»:

- виробництво електропневматичних вентилів та електромагнітних пристроїв;
- виготовлення комплектуючих до тепловозів, електровозів, порталних механізмів;
- розробка індивідуальних технічних рішень для промислових підприємств;
- сервісне обслуговування та інженерна підтримка клієнтів.

На підприємстві працює понад 300 осіб, серед яких — висококваліфіковані інженери, конструктори, технологи, фахівці з контролю якості. Організаційна структура підприємства є функціональною з елементами проєктного управління: вона передбачає наявність окремих підрозділів за напрямками — виробництво, НДДКР, збут, постачання, фінанси, персонал, маркетинг, які координуються центральним управлінським апаратом.

Компанія бере активну участь у міжнародних виставках, розширює ринки збуту, реалізує програми розвитку персоналу, запроваджує цифрові рішення для внутрішнього управління (ERP-система, електронний документообіг). Її позиціонування на ринку базується на надійності, відповідності технічним вимогам, орієнтації на клієнта та технологічній інноваційності.

## **2.2. Аналіз чинної організаційної культури підприємства ТОВ «СПП КВАЗАР»**

Аналіз організаційної культури на підприємстві ТОВ «СПП КВАЗАР» було здійснено на основі комбінованого підходу, який включає метод експертного оцінювання, анкетування персоналу та застосування моделі ОСАІ (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Кемерона і Р. Куїнна [41]. Ця модель дозволяє ідентифікувати переважаючий тип організаційної культури за чотирма вимірами: клановим, адхократичним, ринковим і ієрархічним. Цей короткий опитувальник дозволяє побудувати існуючий в даний час і переважній перспективі (5 років) профіль організаційної культури, в якому відображаються цілі та цінності організації, загальна спрямованість, специфічні риси, деякі чинники, що формують культуру організації.

Дана технологія одна з найбільш ресурсозберігаючих, цілісних і наочних. Також привабливість цього методу полягає в тому, що змістовно він повністю відповідає завданням удосконалення управління людьми в організації, перевірений на практиці та має надійний діагностичний інструментарій [41]. Переваги використовуваного методу:

- по-перше, загальна модель описує цінності культури організації в зв'язку з кожним окремим підходом до визначення ефективності та зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими;

- по-друге, вона дозволяє класифікувати організації за ознакою приналежності до того чи іншого типу культури та визначити силу даної культури;
- по-третє, використання графічних профілів може бути ефективним інструментом організаційної діагностики. аналізу площ найбільшої відмінності профілів існуючої та бажаної культури можна намітити шляхи її зміни та покращення.

Робота з цією методикою допомагає виявити теоретичні засади типології організаційних культур, з'ясувати, як побудовано конструкцію конкуруючих цінностей, що визначають той чи інший тип організації.

«Дана конструкція базується на вимірі та співвідношенні організаційних показників, що характеризують фактичний рівень стану основних індикаторів ефективності організації. При цьому дані індикатори – це стрижневі цінності організації, осередок базисних припущень, орієнтацій та цінностей, тих елементів, які утворюють її організаційну культуру і якими можна винести судження про фірму. Стрижневі цінності, що лежать на різних краях кожного континууму, відкидають один одного, тобто гнучкість суперечить стабільності, внутрішня орієнтація – зовнішньої спрямованості. В результаті обидва виміри формують квадрати, що заперечують один інший і конкуруючі один з одним.» [41] Кожному із цих квадратів було присвоєно назву, що відповідає її найбільш примітним характеристикам: клан, адхократія, ринок та ієрархія (рис. 2.1).

Інструмент ОСАІ призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури [41]:

- найважливіші характеристики організації;
- загальний стиль лідерства;
- управління найманими працівниками;
- сполучна сутність організації;
- стратегічні цілі організації;

- критерії успіху.



Рис. 2.1 – Рамкова конструкція моделі організаційних культур по К. Кемерону та Р. Куінну

В оцінці брали участь 65 співробітників ТОВ «СПП КВАЗАР»: керівники, спеціалісти, виробничий персонал, які висловили свою думку щодо шести перерахованих вище вимірів. Оцінювання організаційної культури здійснювалося шляхом анкетування співробітників із використанням опитувальника, поданого у Додатку А. Кожне запитання анкети містило чотири варіанти відповіді, що відображають типові характеристики організації. Респонденти розподіляли 100 балів між запропонованими варіантами відповідно до того, наскільки кожен з них, на їхню думку, відповідає поточному стану організації.

Після цього аналогічна процедура повторювалася, але з урахуванням бажаного бачення організації в майбутньому. Таким чином, кожен респондент зазначав два набори відповідей: один – для фіксації існуючого стану («Зараз»), інший – для ідеального уявлення про організацію («Хотілося б»).

Наступним етапом було обчислення середнього балу за кожним із варіантів («А», «В», «С», «D»). Для цього підсумовувалися всі отримані бали за кожним варіантом у межах шести питань і ділилися на кількість запитань

(тобто на б). Такий підрахунок виконувався окремо для блоків «Зараз» та «Хотілося б».

На завершення результати у вигляді середніх оцінок наносяться на відповідні шкали наступного бланку, що дозволяє візуалізувати домінуючі та бажані типи організаційної культури згідно з методикою OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument).

Згодом ці точки з'єднуються лініями і набувають форми. Оскільки в анкеті вказуються дві графи відповідей, то чотирикутників виходить два. Для уникнення накладень одного чотирикутника на іншій точці з графи відповідей «Зараз» з'єднуються суцільною лінією, а точки, отримані під час обробки графи відповідей «Хотілося б», – пунктиром. Явні відмінності у напрямі та формі чотирикутників показують, наскільки реальний загальний стан справ в організації вимагає змін, наскільки радикальними вони мають бути, і в якій площині повинні лежати дані зміни.

Відповідно до отриманих даних викреслюються два профілю організації – існуюча культура та бажана.

Для оцінки ступеня розподільності організаційної культури та переважаючих у її структурі цінностей застосовувався наступний метод.

Складається набір висловлювань. У опитувальному листі висловлювання розташовуються у випадковому порядку і мають лише два варіанти відповіді – «так» і «ні».

Аналіз опитувальних листів здійснюється в такий спосіб:

- Отримані в результаті опитування працівників організації дані переносяться в таблицю і ранжуються за ступенем значущості для опитуваних, при цьому на першому місці виявляється висловлювання, відзначене найбільшим числом респондентів.

- Цінності, які охарактеризовані висловлюваннями, що посіли перші п'ять місць, вважають найбільш значущими, при цьому необхідно підрахувати коефіцієнт збігів цінностей для кожного з висловлювань (Кспі), значення якого свідчить про наявність протиріч чи несуперечності останніх:

$$K_{cpi} = \frac{K \text{ відзначених позитивних відповідей}}{K \text{ опитаних працівників}} \quad (2.1)$$

- Висловлювання, що характеризують підприємство та особливості функціонування його управлінської системи, вважаються повністю розділюваними колективом у разі, якщо з ними погоджуються не менше ніж 75% респондентів. У цьому випадку відповідна цінність вважається такою, що гармонійно узгоджується з існуючою організаційною культурою.

З урахуванням вищезазначеного, ступінь узгодженості колективу з тією чи іншою цінністю визначається за показником коефіцієнта спільності цінностей (Кспі). Якщо його значення перебуває в діапазоні **0,75–1,00**, така цінність розглядається як домінуюча та несуперечлива, тобто підтримується переважною більшістю співробітників.

Інтервал **0,60–0,74** свідчить про проміжну позицію: цінність може набувати дедалі більшої ваги або, навпаки, втрачати актуальність у культурному середовищі організації.

Якщо значення Кспі коливається в межах **0,40–0,59**, то це вказує на наявність суперечливого ставлення колективу до відповідної цінності, а відтак її можна класифікувати як таку, що викликає внутрішні розбіжності у сприйнятті.

Нарешті, значення **менше ніж 0,40** свідчить про те, що цінність або ігнорується, або суперечить сформованим у межах підприємства культурним нормам. При цьому варто звернути увагу на цінності, протилежні до тих, які отримали Кспі в інтервалі **0,00–0,25**, оскільки саме вони можуть відігравати вагомий роль у формуванні нової культурної парадигми підприємства.

Організаційна культура може бути визнана сформованою та несуперечливою, якщо в її структурі домінуючі цінності належать до однієї групи. Якщо ж домінуючі цінності є протилежними за значенням, це свідчить про відсутність спільної думки щодо ключових питань, роз'єднаності інтересів, відсутності загально визнаної культури.

Опитування було проведено серед працівників основних підрозділів підприємства — виробничого, інженерного, адміністративного та збутового. Було отримано 56 заповнених анкет.

Відповідно до запропонованої в п. 2.3 методикою проведення дослідження, в основу якої було покладено опитувальник ОСАІ К. Кемерона та Р. Куїнна (див. додаток А), було здійснено виявлення типу організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР».

Дані автори виділяють два базові ціннісні виміри, визначальних організаційну культуру. У цій двовимірній системі координат одна з осей відбиває спрямованість всередину (на персонал та інші внутрішні проблеми) або зовні компанії (на зовнішнє оточення) описує структурні змінні: орієнтацію на гнучкість та зміну або на стабільність та контроль. В результаті утворюється чотири кластери, кожен з яких відповідає певному типу організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархія.

Побудова реальних та кращих профілів організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР» за допомогою опитувальника ОСАІ дозволило виявити такі особливості У такому реальному профілі корпоративної культури ТОВ «СПП КВАЗАР», як «Найважливіші характеристики» домінуючим є ринковий тип (рис. 2.2).

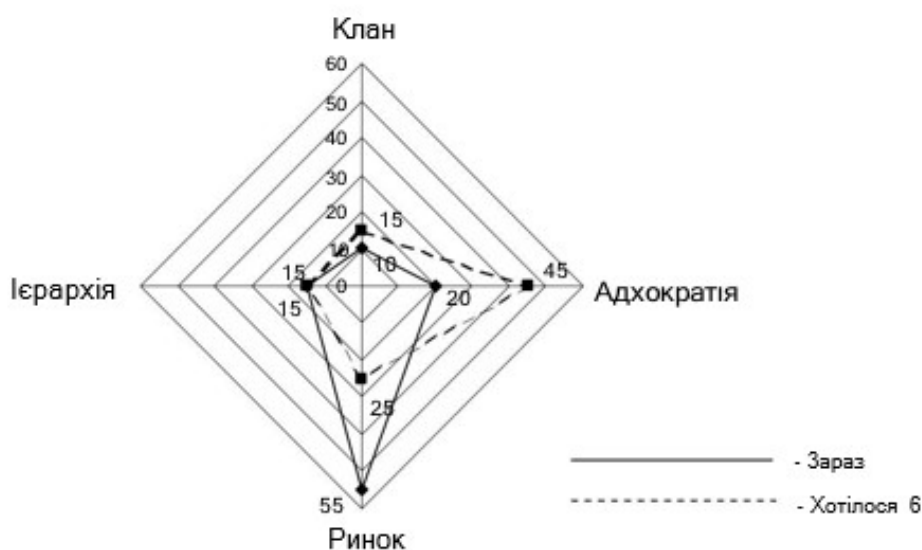


Рис. 2.2 – Профіль «Найважливіші характеристики організації»

Це дозволяє говорити про те, що в даний час в організації акцентується увага на конкурентних діях та досягненнях. Співробітники орієнтовані на суперництво над ринком. Керівники виступають за персональну відповідальність кожного, підтримку перспективних людей, тому стимулюють активність працівників, прагнення докладати додаткові зусилля та бажання енергійно працювати. Основною цінністю є успіх у конкурентному середовищі.

Водночас у перспективі опитані співробітники організації хотіли б мати за даним профелем адхократичний тип організаційної культури, при якому організація є лідером та новатором у своїй галузі, а також динамічним та творчим місцем роботи, де заохочується свобода прийняття рішень та ризик.

Існуючий загальний стиль лідерства в організації, на думку респондентів теж співвідноситься з ринковим типом: служить прикладом діяльності, наполегливості, орієнтації на конкретні результати (рис. 2.3).

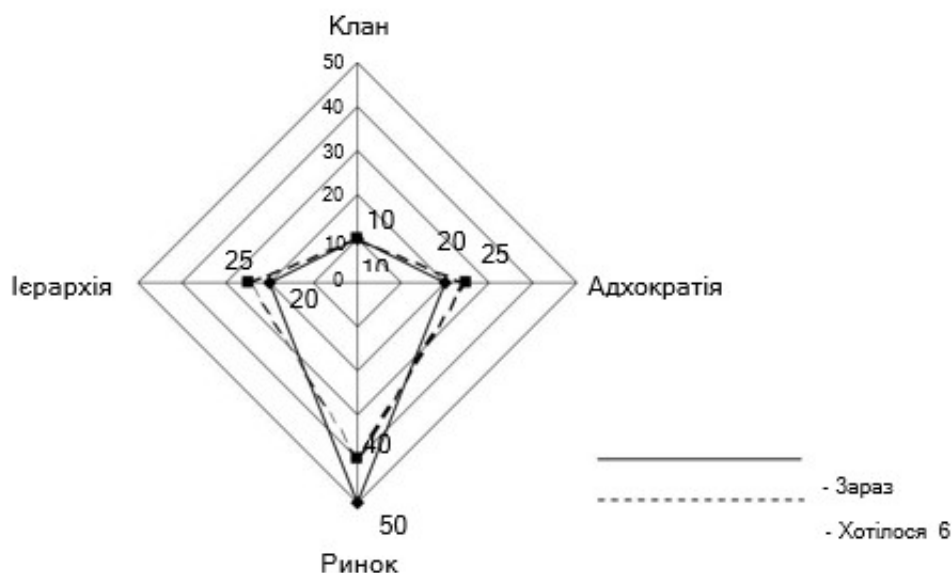


Рис. 2.3 – Профіль «Загальний стиль лідерства в організації»

Він же (ринковий тип) є кращим і в перспективі, хоча при цьому спостерігається збільшення позицій адхократичного та ієрархічного

типів. Для лідерів першого з них характерна висока підприємливість та гнучкість, заохочення особистої ініціативи, творчого підходу до справи, активності працівників. Стиль лідерства ієрархічного типу характеризується координацією, організованістю, послідовністю, веденням справ з урахуванням рентабельності.

Риси, що відрізняють організацію при управлінні персоналом, сьогодні також відповідають ринковому типу організаційної культури (рис. 2.4), як і у двох інших попередніх випадках.

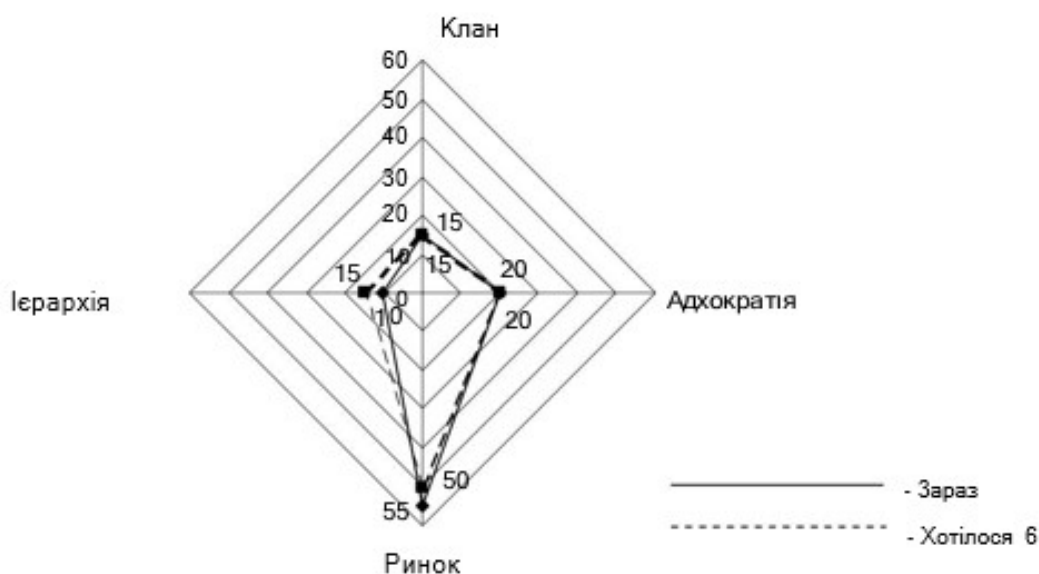


Рис. 2.4 – Профіль «Управління найманими працівниками»

При цьому керівництво характеризується високою вимогливістю заохочення досягнень, конкуренції.

Переважає у перспективі (на найближчі 5 років) за цим профілем також є ринковий тип, хоча відбувається і невелике збільшення значень ієрархічного типу організаційної культури, при якому стиль управління характеризується гарантією зайнятості та вимогою підпорядкування, передбачуваністю та стабільністю у відносинах. В умовах, коли організації переживають наслідки економічної кризи, це цілком зрозуміло.

Щодо такого існуючого профілю організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР», як «Сполучна сутність організації», то домінуючим є ієрархічний тип (рис. 2.5).

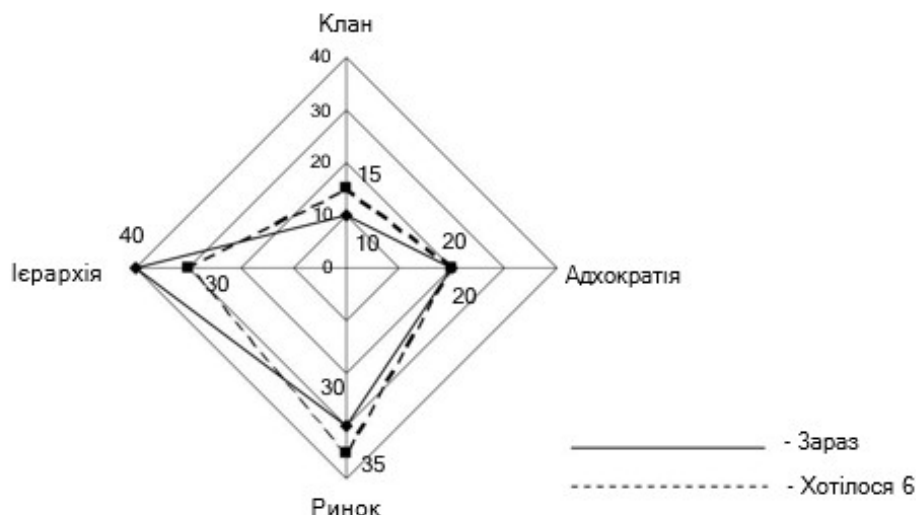


Рис. 2.5 – Профіль «Сполучна сутність організації»

Його відмінними рисами є: формальні правила та офіційна політика. При цьому важливим є забезпечення рентабельності, надійного, плавно поточного функціонування організації.

Водночас за даним профілем у перспективі кращим стає ринковий тип, для якого властиві: напористість, конкурентоспроможність та прагнення до перемоги на ринку. Також спостерігається збільшення значень кланового типу організаційної культури, яка націлена на розвиток людських ресурсів, професіоналізму та згуртованості. При цьому організація стає схожа на велику родину, віддану своїм традиціям, а лідери сприймаються як вихователі чи навіть як батьки.

Існуючі нині стратегічні цілі ТОВ «СПП КВАЗАР» акцентуються на підтримці стабільності діяльності організації. Цінуються контроль, рентабельність та шорстка послідовність усіх операцій, що дозволяє співвіднести цей профіль з ієрархічним типом організаційної культури.

У перспективі респонденти відзначають ослаблення позицій ієрархії та збільшення значень адхократичного типу організаційної культури за цим профілем (рис. 2.6).

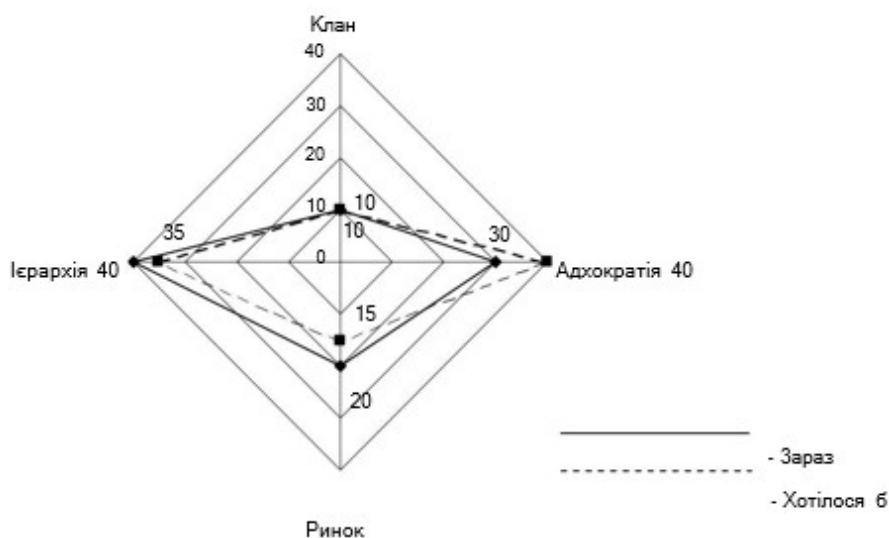


Рис. 2.6 – Профіль «Стратегічні цілі організації»

Для аджократичного типу фокус перспективи у плані стратегії налаштований на необхідності бути першими, на здобуття нових ресурсів та вирішенні виникаючих проблем; також цінується апробація всього нового та дослідження можливостей для цього. У такому реальному профілі організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР», як «Критерії успіху» домінуючим є ринково- ієрархічний тип, а кращим, на думку респондентів, – ієрархічний тип організаційної культури, орієнтований на точне виконання планів та графіків, рентабельність, низькі виробничі витрати (рис. 2.7).

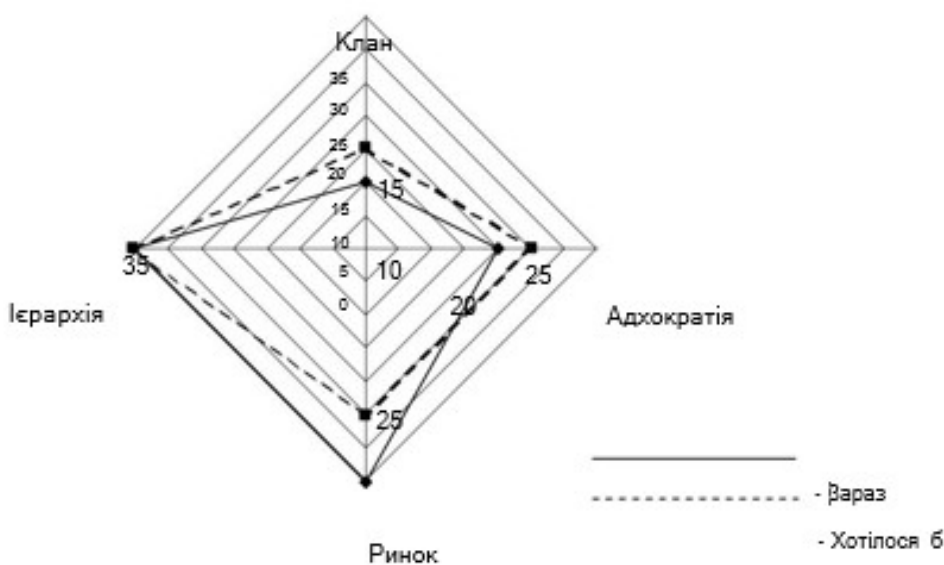


Рис. 2.7 – Профіль «Критерії успіху»

Також за даним профілем у перспективі відзначається посилення позицій клановості та адхократії. При цьому перше пов'язує успіх організації з людськими ресурсами компанії, командною роботою та турботою про клієнтів, друге – з новою технологією виконання робіт. Результати вищевикладеного можна подати у вигляді таблиці 2.1.

Квадрант, що має найвищі оцінки у усередненому реальному профілі організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР», відповідає ринковому типу оргкультури (рис. 2.8) та визначає переважні базисні припущення, стилі та цінності.

Таблиця 2.1

Домінуючі типи організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР» шести ключових профілів (насправді і на перспективу)

Профіль організаційної культури	Реальний	Переважний
1. Найважливіші характеристики організації	Ринковий	Адхократичний
2. Загальний стиль лідерства у організації	Ринковий	Ринковий
3. Управління найманими працівниками	Ринковий	Ринковий
4. Сполучна сутність організації	Ієрархічний	Ринковий
5. Стратегічні цілі організації	Ієрархічний	Адхократичний
6. Критерії успіху	Ринково-ієрархічний	Ієрархічний

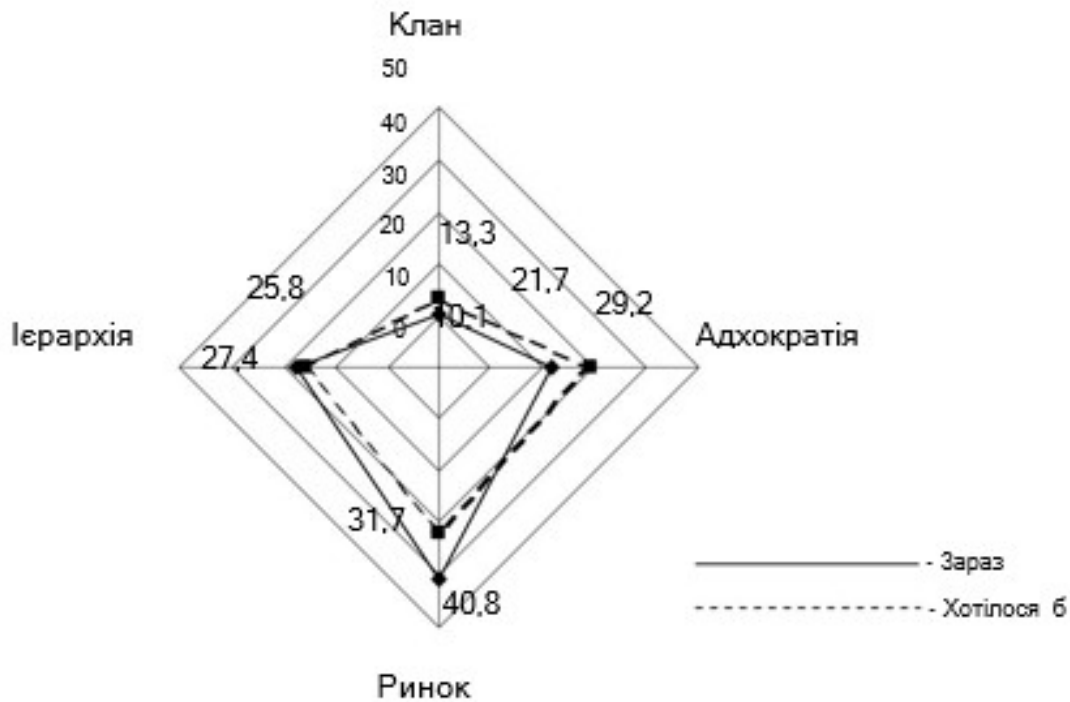


Рис. 2.8 – Усереднений профіль організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР»

Стрижневими цілями та цінностями, які домінують в організаціях з культурою ринкового типу, є конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки сильному акценту на зовнішніх позиціях та контролі.

Ринковий тип є домінуючим не тільки у усередненому реальному профілі організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР», але і, як видно з таблиці 2.1 у таких реальних профілях, як: «Найважливіші характеристики організації», «Загальний стиль лідерства в організації», «Управління найманими працівниками». організаційної культури є декларовані та реальні цінності компанії: професійна компетентність, відповідальність, а також прагнення перемагати. Головне завдання менеджменту – вести організацію до продуктивності, результатам та прибуткам. Лідери є твердими господарями та суворими конкурентами. Вони непохитні і вимогливі. Довгострокова турбота концентрується на конкурентних діях та досягненні розтягнутих у часі цілей. Успіх визначається в термінах

ринкової частки та проникнення на ринки. Вашливим вважається випередження суперників за конкурентної боротьби та лідерство на ринку.

Квадрант, що має найвищі оцінки в усередненому кращому профілі організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР» також відповідає ринкового типу оргкультури. Також ринковий тип є домінуючим у таких кращих профілях організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР», як (табл. 2.1): "Загальний стиль лідерства в організації", "Управління найманими працівниками", "Сполучна сутність організації".

Також слід зазначити, що у перспективі в усередненому профілі організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР» відбувається посилення кланового та адхократичного типів.

Кланова організаційна культура характеризується орієнтацією на колективну взаємодію, довірливу атмосферу та делегування відповідальності через надання командам відносної самостійності у прийнятті рішень. Управлінська діяльність у межах такої культури спрямована на підтримку співробітників, створення сприятливих умов праці, формування позитивного морально-психологічного клімату та стимулювання особистісного зростання. В основі кланової моделі лежить уявлення про організацію як велику родину, де керівники виконують роль наставників або порадників. Успіх у межах такої культури трактується не лише через досягнення бізнес-цілей, а й через демонстрацію турботливого ставлення до клієнтів і партнерів, розвиток довготривалих міжособистісних та професійних зв'язків.

Критеріями ефективності адхократичної культури є: гнучкість, інновації, індивідуальність, децентралізація влади, творчий підхід до вирішення проблем, прагнення до ризику, динамічність, вихід на нові сегменти ринку.

Аналіз відповідей дозволив встановити, що на підприємстві переважає ієрархічна культура з елементами ринкової та кланової. Це свідчить про наявність чіткої структури, стабільності в управлінні, формалізованих

процедур, водночас із орієнтацією на результат та певним рівнем згуртованості в колективах.

Основні виявлені характеристики чинної організаційної культури:

- чітке підпорядкування та дотримання інструкцій;
- формальний стиль комунікації;
- обмежений вплив ініціатив знизу;
- високий рівень технічної компетенції персоналу;
- домінування керівництва у прийнятті рішень;
- позитивне ставлення до професійного навчання та розвитку.

Сильними сторонами культури ТОВ «СПП КВАЗАР» є стабільність, відповідальність працівників, висока якість продукції, технічна дисципліна. Водночас було зафіксовано низький рівень гнучкості, повільну адаптацію до змін, відсутність системної роботи з корпоративними цінностями. Це створює потребу в поступовій трансформації культури у напрямку більшої відкритості, інноваційності та залучення персоналу до управлінських процесів.

### **2.3. Визначення проблем і факторів, що стримують розвиток організаційної культури**

Розглянемо основні показники сформованості організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР».

Розуміння персоналом організаційних цілей. Організаційні цілі співвідносяться з корпоративною культурою підприємства досить різноманітно. З одного боку, організаційна культура має сприяти досягненню цілей компанії. З іншого боку, організаційні цілі можна розглядати і як найважливіший, основний компонент корпоративної культури, оскільки для їх досягнення вони повинні бути зрозумілі та прийняті більшістю членів організації.

Проведене дослідження дає змогу констатувати той факт, що 79,5 % респондентів заявили про те, що знають базову мету організації. Водночас

навіть чи ці дані можна назвати точними. Вони не транслюються офіційними каналами, уявлення про них формуються у працівників на основі непрямих спостережень за поведінкою керівників, власного життєвого досвіду тощо.

Повною мірою лише кожен третій респондент поділяє організаційні норми поведінки (34%) та цілі організації (38%), що дозволяє характеризувати рівень інтеграції установок (цінностей) та норм поведінки як відносно невисокий. Понад те, у визначенні базових цілей організації можна простежити певні розбіжності серед різних категорій персоналу.

За двома позиціями (справедливий прибуток та неухильний прогрес) думки керівників та рядових співробітників загалом збігаються.

Істотні ж відмінності між управлінським та виробничим персоналом спостерігаються в оцінці позиції «достаток працівників, повага до працівника». Якщо у керівників ця мета знаходиться на 2-му місці у загальному списку базових цілей, то у працівників – на 4-му (причому розрив у оцінці досягає 20%). Таке розходження свідчить про великий ступень декларованості позицій, що стосуються стану персоналу та говорить про вторинність питань соціального порядку (порівняно з економічними та технічними).

Залучення персоналу до прийняття рішень. Організуючи цей напрямок діяльності, закордонні компанії керуються двома основними принципами: по-перше, співробітник, який виконує цю роботу, знає краще за іншого, як її виконати, і тому краще за інших здатний її удосконалити. По-друге, співробітник найбільше відданий своїм власним ідеям (якщо ідея чи частина її належить нам, важко не перейнятися любов'ю до цієї ідеї). Японія, перша у національному масштабі реалізувала ідею залучення персоналу до прийняття рішень, з меншими витратами досягла більш високих результатів, ніж конкуренти на новому обладнанні, але зі старими командними методами управління, не те що використовують потенціал колективу.

Залучення персоналу передбачає момент передачі відповідальності, а це означає, що співробітники поділяють відповідальність за стан справ на

підприємстві. На жаль, практика участі персоналу ТОВ «СПП КВАЗАР» у управлінні організацією виражена досить слабо. Лише 36% опитаних заявили, що керівництво організації часто враховує позицію персоналу при розробленні управлінських рішень. Тут варто зауважити, що прагнення до управління у співробітників також є слабо вираженим.

Ступінь інформованості працівників про поточний стан справ та стратегії розвитку підприємства з погляду поінформованості персоналу комунікації ТОВ «СПП КВАЗАР» важко назвати ефективними. Зі станом справ на підприємстві добре знайомі 43,2% працівників, а зі стратегією розвитку підприємства – 28,8%.

Дослідження зафіксувало такі форми інформування персоналу у ТОВ «СПП КВАЗАР»:

- загальноорганізаційні збори (зазвичай вони проводяться за підсумками року);
- збори для окремих категорій співробітників (зустрічі з бригадирами, майстрами), виробничі наради (оперативки);
- прийомні години у менеджерів організації (прийом працівників по особистим питанням);
- неформальні зустрічі керівника із працівниками.

90% респондентів із категорії керівників та фахівців відзначають, що працівник має можливість заходити до кабінету керівника організації у міру необхідності та без попереднього запису. Загалом також вважає і більшість працівників (68,6%).

Наступною особливістю інформаційної політики є її відхилення від основних принципів. Найбільш поширеними є відхилення від трьох принципів: оперативності, достовірності, що подається інформації та доступності мови подання інформації.

Подається інформація, на думку персоналу, здебільшого є достовірною (63,6%) та зрозумілою (65,3%). меншою мірою витримується принцип оперативності (48,3%). Складається достатньо парадоксальна ситуація –

комунікації відбуваються регулярно, проте обговорювана у процесі взаємодії інформація часто, на думку персоналу, є неактуальною (запізнілою).

Достатнім рівнем поінформованості має в середньому лише кожен третій опитаний працівник (31,8%). Найбільші «провали» спостерігаються у знанні стратегічних моментів діяльності підприємства (особливо економічної та технологічної стратегій). Досить серйозним (в 2 рази) є «розрив» у рівні поінформованості персоналу та керівників. Хоча подібна ситуація не є унікальною, «відсів» інформації – явище природне і досить поширене та інших організаціях. Таким чином, внутрішньоорганізаційні комунікації здійснюються, як правило, з поточних проблем.

Ціннісні орієнтації персоналу. Як зазначалося, організаційна культура зазвичай розуміється як сукупність організаційних цінностей, що поділяються більшістю членів організації. Як було зазначено, основними цінностями корпоративної культури ТОВ «СПП КВАЗАР» є: професіоналізм, авторитет керівництва, сила влади та впливу керівника, а також відповідальність, результати праці та якість роботи.

Дослідження дозволяє відзначити деякі відмінності в ціннісних орієнтаціях залежно від віку працівників, орієнтацій суттєво відрізняється серед різних вікових груп.

Найбільш суттєві відмінності виявляються за цінністю «престижне місце роботи», де розрив у значеннях між старшою та молодшою віковими групами складає 41%. Можна відзначити, що система ціннісних орієнтацій працівників старше 40 років загалом істотно відрізняється від інших вікових груп, для неї характерно менш виражене значення таких цінностей, як «престижне місце роботи», «самоствердження», «реалізація своїх можливостей». Одночасно для цієї вікової групи характерно вище значення цінності «стабільність». Вікові особливості працівників необхідно, в такий спосіб, враховувати з організацією їх мотивації.

Традиції, ритуали, організаційні свята. Респонденти зазначили, що організація, в якій вони працюють, багата на колективні свята. Ще менше

(21%) тих, хто вважає, що організація багата на традиції та ритуали. Цікавим при цьому видається специфіка ритуалів, – на думку переважної більшості респондентів, ритуали пов'язані з тими чи іншими святами, щонайменше вони пов'язані безпосередньо із трудовим процесом. Зазначимо також, що специфіка свят багато в чому залежить від специфіки колективу (тобто відзначається свято лише на рівні всієї організації чи на рівні підрозділів). На рівні всієї організації пріоритетними є загальноприйняті свята (Новий рік, 8 Березня і т.д.), на їхню частку припадає 66,1% усіх організаційних свят. А на рівні підрозділу пріоритет залишається за особистими (45,6%) та загальноприйнятими (42,7%) святами. Невисокою є питома вага організаційних та професійних свят (на рівні організації – 19,9%; на рівні підрозділу – 11,7%).

Ідентифікація персоналу зі своїм підприємством. Поряд із визнанням співробітника всередині організації (через залученість до прийняття рішень, спільна участь у святах тощо) дієвим елементом у формуванні організаційної культури є визнання співробітника (його організації) у зовнішньому середовищі. Йдеться про ідентифікацію образу підприємства в очах персоналу та зовнішнього світу.

Між ставленням співробітників до організації та ставленням клієнтів до цієї ж організації існує пряма залежність. Логіка подібної залежності досить зрозуміла. Водночас проведене дослідження виявило певний ступінь розбіжності між усвідомленням працівником місця підприємства у зовнішньому середовищі та його ставленням до свого підприємства.

У висновку необхідно зазначити, що уявлення про організацію як культурному феномені дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи та смисли здійснюється в організаційному середовищі спільної діяльності людей. За допомогою культурних методів управління людьми можна показати, «як можна формувати організаційну дійсність та впливати на неї через мову, норми, традиції, церемонії тощо. У рамках культурного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не лише зміна

структур, технологій і навиків, а й зміна цінностей, які у основі спільної діяльності людей» [1].

Ще в середині 80-х років минулого сторіччя Т.М. Пітерс та У. Уотерман, автори відомого бестселера «У пошуках ефективного управління» зазначили: «Ми виявили, як очевидний факт, що окрема людська істота в виробництві та в управлінні все ще щось означає, у яких враховуються слабкості окремої людини та її сильні якості, є для нової школи хлібом насущним.» [46] Це є черговим підтвердженням значимості управління організаційною культурою для підвищення ефективності кадрового менеджменту на підприємстві та успішного розвитку підприємства загалом.

На основі результатів діагностики організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР» було виявлено низку проблемних аспектів, які уповільнюють її розвиток та обмежують потенціал для впровадження змін і підвищення ефективності управління персоналом.

Основні проблеми чинної культури на підприємстві:

1. Надмірна формалізація управлінських процесів – переважання жорсткої ієрархії з обмеженою свободою дій для працівників.
2. Низький рівень залучення персоналу до прийняття рішень – ініціативи знизу рідко враховуються, що знижує мотивацію та інноваційність.
3. Відсутність чітко окресленої системи корпоративних цінностей – працівники по-різному сприймають місію та візію підприємства.
4. Обмежені канали внутрішньої комунікації – інформація між підрозділами циркулює нерівномірно, що ускладнює взаємодію.
5. Невикористання сучасних форм нематеріального стимулювання – недостатня кількість заходів, спрямованих на підвищення лояльності та командної єдності.

Крім зазначених проблем, існують також зовнішні та внутрішні фактори, що стримують розвиток організаційної культури:

- Висока конкуренція в галузі, що змушує зосереджуватись на короткострокових економічних результатах.

- Технократичне управління, орієнтоване переважно на контроль та виробничі показники.

- Обмежені інвестиції в розвиток HR-напрямку, зокрема в напрямках лідерства, внутрішнього PR, коучингу та фасилітації.

- Вікове й професійне розмежування в колективі, що ускладнює формування єдиного культурного середовища.

Таким чином, ефективне управління організаційною культурою потребує усунення виявлених стримувальних чинників, розробки системних змін і формування цілісної політики корпоративного розвитку. У наступному розділі буде запропоновано конкретні заходи, спрямовані на удосконалення організаційної культури ТОВ «СПП КВАЗАР».

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ**

### **3.1. Розробка заходів з розвитку організаційної культури**

Управління процесом формування та розвитку організаційної культури можливе лише за умови, що вищий рівень керівництва не лише декларує, а й особисто демонструє систему поглядів, норм і цінностей, які безпосередньо або опосередковано сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Другим важливим суб'єктом управління організаційною культурою виступає менеджер з управління персоналом. Саме кадрова служба впливає на формування внутрішньої культури через реалізацію таких функцій, як добір і відбір персоналу, побудова мотиваційної системи, організація розвитку та підвищення кваліфікації працівників, проведення оцінки персоналу, а також надання методичної підтримки керівництву. Крім того, ця служба відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної комунікації між співробітниками та керівниками вищого і середнього рівнів.

Третім суб'єктом впливу на організаційну культуру є самі працівники. Особиста культура кожного з них формує певний внесок у загальну атмосферу організації. Ступінь цього впливу залежить від значущості працівника для організації, яка визначається не стільки посадою, скільки його авторитетом, досвідом, лідерськими якостями та здатністю впливати на осіб, які ухвалюють управлінські рішення.

Формування ефективної організаційної культури є стратегічним завданням для ТОВ «СПП КВАЗАР», оскільки вона безпосередньо впливає на згуртованість колективу, лояльність персоналу, рівень мотивації та інноваційність. Для створення сприятливого внутрішнього середовища та підвищення адаптивності підприємства до змін запропоновано комплекс заходів, сформований з урахуванням результатів діагностики чинної культури (рис. 3.1).

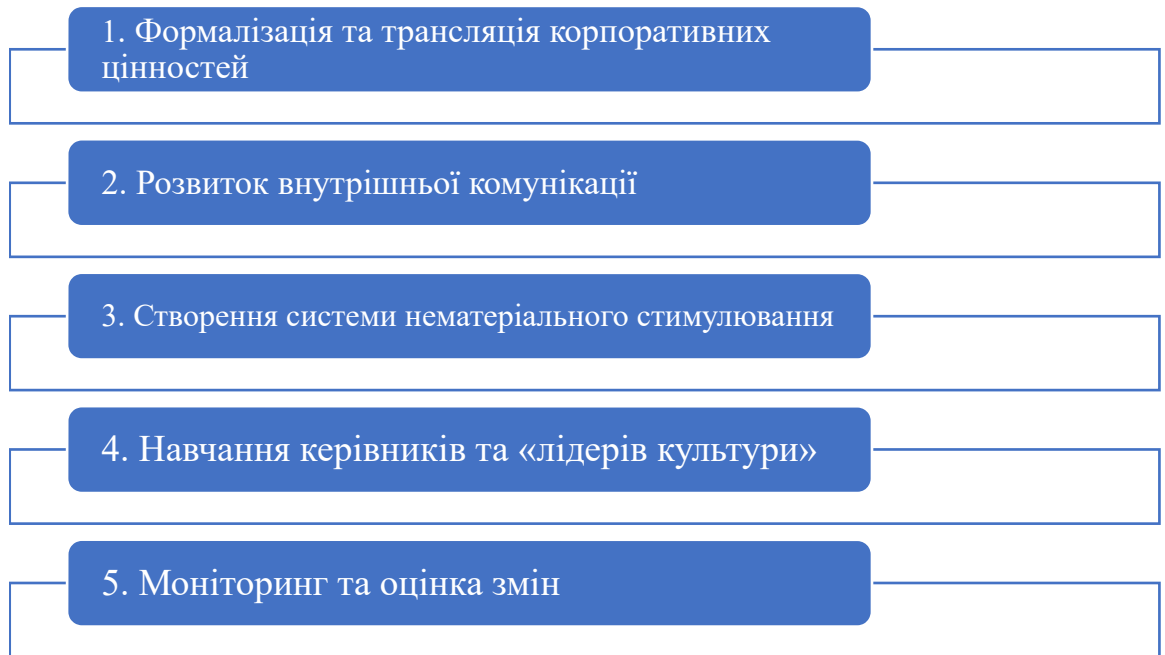


Рис. 3.1 – Комплекс заходів, сформований з урахуванням результатів діагностики чинної культури

1. Формалізація та трансляція корпоративних цінностей. Доцільно розробити документований Кодекс корпоративних цінностей, у якому будуть зафіксовані основні принципи взаємодії, етичні норми, місія та бачення підприємства. Цінності мають бути узгоджені з персоналом та презентовані через:

- інформаційні сесії;
- інфографіку у виробничих приміщеннях;
- окремий розділ на корпоративному порталі;
- залучення керівників як «носіїв культури».

Таке позиціонування допоможе сформуванню єдиного розуміння цілей організації та сприятиме згуртованості колективу.

2. Розвиток внутрішньої комунікації. Ефективна культура потребує якісної внутрішньої комунікації. Запропоновано:

- створити внутрішній інформаційний бюлетень з новинами, ініціативами та подіями;
- проводити щомісячні збори керівництва з працівниками відділів у форматі зворотного зв'язку;

- організувати електронний зворотній зв'язок (наприклад, анонімна поштова скринька або Google-форма);

- впровадити сучасний комунікаційний інструмент (наприклад, Slack або Microsoft Teams для швидкої взаємодії).

3. Створення системи нематеріального стимулювання. Для підвищення морального задоволення працівників та зміцнення корпоративного духу запропоновано:

- запровадження щомісячної номінації «Працівник місяця»;
- організацію корпоративних подій: тематичних вечорів, святкувань професійних дат, майстер-класів;
- розвиток волонтерських і соціальних ініціатив від імені підприємства;
- визнання досягнень на внутрішньому порталі, у розсилках та на дошках пошани.

4. Навчання керівників та «лідерів культури». Значущим фактором трансформації культури є приклад, який демонструють керівники. Рекомендується:

- проводити тренінги з фасилітації, емоційного інтелекту, командоутворення;
- створити «культурний комітет» з представників різних відділів, який ініціюватиме культурні події;
- формувати лідерські кейси та історії успіху, які транслюватимуться всередині організації.

5. Моніторинг та оцінка змін. Для забезпечення стійких результатів необхідно регулярно вимірювати зміни в організаційній культурі. Для цього пропонується:

- здійснювати повторні опитування працівників (раз на півроку);
- аналізувати показники плинності кадрів, рівня залученості, участі у внутрішніх подіях;
- коригувати план дій на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.

Запропоновані заходи охоплюють як стратегічні, так і операційні рівні управління культурою, формуючи підґрунтя для її системного розвитку та інтеграції в щоденну діяльність підприємства.

Розглянутий комплекс практичних заходів, спрямованих на розвиток організаційної культури на підприємстві ТОВ «СПП КВАЗАР ґрунтується на результатах попередньої діагностики та орієнтовані на посилення культурної цілісності організації, покращення взаємодії в колективі та підвищення рівня мотивації працівників.

Ефективний розвиток організаційної культури потребує чіткої трансляції місії, візії та цінностей підприємства, з їх формалізацією у внутрішній документації. Важливим чинником є покращення комунікацій між рівнями управління та підвищення прозорості інформаційних потоків. Створення системи нематеріального заохочення сприяє підвищенню емоційної залученості персоналу та формуванню позитивного іміджу компанії. Проведення цілеспрямованих навчань для керівників підвищує управлінську культуру та сприяє закріпленню лідерських практик. Успішне впровадження запропонованих заходів можливе лише за умови постійного моніторингу результатів та готовності до адаптації управлінських рішень відповідно до зворотного зв'язку від працівників.

Таким чином, реалізація заходів, описаних у цьому підрозділі, дозволить створити умови для стійкого культурного розвитку підприємства та формування ефективного соціального середовища, що підвищить його конкурентоспроможність.

### **3.2. Формування системи управління змінами в організаційній культурі**

Управління змінами в організаційній культурі є складним процесом, що вимагає стратегічного підходу, координації зусиль усіх рівнів управління та гнучких інструментів адаптації. У контексті діяльності ТОВ «СПП КВАЗАР»

впровадження змін у культурному середовищі має відбуватись поетапно, із залученням персоналу до планування, реалізації та моніторингу трансформаційних процесів.

Запропонована система управління змінами включає наступні ключові етапи (рис. 3.2):



Рис. 3.2 – Система управління змінами у організаційній культурі ТОВ «СПП КВАЗАР»

Зміни в організаційній культурі не можуть відбутися спонтанно або без аналізу вихідної ситуації. Чітке бачення майбутньої культури дозволяє уникнути хаосу й забезпечити стратегічну узгодженість дій. На ТОВ «СПП КВАЗАР» наявна культура демонструє ознаки ієрархічного типу, що стримує гнучкість – тому виникає потреба в її поступовій трансформації.

Без структурованого плану зміни ризикують залишитися декларативними. Планування із залученням ключових осіб дозволяє деталізувати кроки, уникати спротиву та розподілити відповідальність. На підприємстві з усталеною бюрократичною структурою важливо мати чіткий графік змін.

Ефективна комунікація знижує рівень тривожності серед персоналу, дозволяє пояснити доцільність змін і сформувати позитивне ставлення до них. Працівники ТОВ «СПП КВАЗАР» мають обмежені канали зворотного зв'язку, тому впровадження нових комунікаційних механізмів є пріоритетом.

Зміни стають ефективнішими, коли працівники не просто дотримуються нових правил, а самі їх формують. Створення внутрішніх ініціативних груп дозволяє підвищити рівень лояльності, довіри до керівництва та активізувати приховані резерви колективу.

Більшість працівників чинять опір змінам через нерозуміння нових вимог або страх перед невдачею. Навчання керівників середньої ланки сприяє передачі нової моделі поведінки й створенню мережі «агентів змін», які підтримуватимуть нові культурні практики на всіх рівнях.

Культура не змінюється одномоментно – це поступовий процес. Регулярна оцінка проміжних результатів дає змогу виявити бар'єри, адаптувати заходи та уникати стратегічних помилок. Впровадження таких механізмів дозволить вчасно коригувати траєкторію змін.

Упровадження ефективної системи управління змінами в культурі дозволить сформувати відкриту, гнучку, інноваційно орієнтовану організацію, що здатна швидко реагувати на виклики середовища, зберігаючи водночас внутрішню стабільність і згуртованість колективу

Таким чином, формування ефективної системи управління змінами в організаційній культурі підприємства ТОВ «СПП КВАЗАР» потребує системності, поетапного впровадження, активної підтримки з боку керівництва та залучення персоналу. Ефективне управління змінами в культурі передбачає проходження послідовних етапів: ініціювання, планування, комунікація, залучення, підтримка та моніторинг.

Ключову роль у процесі трансформації відіграють керівники вищої та середньої ланки, які мають виступати носіями нових цінностей і стандартів поведінки.

Активна участь працівників у процесі змін сприяє підвищенню їх залученості, довіри до організації та зниженню опору нововведенням.

Системне навчання, інформаційна прозорість і регулярна оцінка результатів змін є необхідними умовами для закріплення нової культурної моделі.

Запропонована система управління змінами дозволяє зробити процес формування нової організаційної культури більш передбачуваним, адаптивним і ефективним.

Таким чином, застосування комплексного підходу до управління культурними змінами забезпечить підприємству стабільність і конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих управлінських рішень**

Оцінка ефективності запропонованих рішень може здійснюватися шляхом порівняння даних до та після впровадження заходів. Доцільно використовувати повторне анкетування працівників за методикою ОСАІ через 6–12 місяців, а також проводити моніторинг ключових HR- і фінансових показників.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури на ТОВ «СПП КВАЗАР» необхідно оцінити їх очікувану ефективність за допомогою якісних, кількісних і вартісних показників.

Кількісні критерії ефективності включають:

- зниження рівня плинності кадрів;
- зростання кількості внутрішніх ініціатив;
- підвищення рівня участі у внутрішніх заходах;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій;
- покращення результатів щорічного опитування щодо задоволеності персоналу.

Якісні критерії охоплюють:

- зміцнення командної роботи;
- підвищення відкритості та ефективності комунікацій;
- зростання довіри до керівництва;
- покращення адаптації нових працівників;
- формування позитивного іміджу компанії як роботодавця.

Вартісні (економічні) показники можуть включати:

- зменшення витрат на підбір і адаптацію персоналу за рахунок зниження плинності кадрів;
  - зростання продуктивності праці (наприклад, обсягу виробленої продукції на одного працівника);
  - скорочення витрат на врегулювання конфліктів або помилок унаслідок покращеної комунікації;
  - економія ресурсів через ефективніше використання робочого часу та підвищення залученості;
  - підвищення прибутковості підприємства завдяки зростанню ефективності команди та якості управлінських рішень.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної культури на ТОВ «СПП КВАЗАР» наведено приклади орієнтовних витрат на реалізацію окремих ініціатив і розраховано потенційні ефекти.

1. Орієнтовні витрати на реалізацію заходів:

- Розробка та впровадження корпоративного кодексу цінностей — 20 000 грн (консультації, друк, візуалізація);
- Розробка внутрішнього порталу або системи комунікацій (Microsoft Teams / Slack) — 35 000 грн одноразово + 12 000 грн/рік підтримки;
- Організація тренінгів з лідерства, фасилітації та емоційного інтелекту — 5 000 грн на одного учасника × 15 керівників = 75 000 грн;
- Проведення щорічного корпоративного заходу (захід, кейс-гра, визнання працівників) — 50 000 грн;

- Запуск програми «Працівник місяця» (дипломи, бонуси, подарунки) — 2 000 грн/місяць × 12 = 24 000 грн на рік.

Загальні річні витрати складають 206 000 грн (з урахуванням первинного запуску й щорічного утримання).

## 2. Очікувані економічні ефекти:

- Зниження плинності кадрів з 18% до 12% дозволить зекономити приблизно 150 000 грн на витратах, пов'язаних з підбором, адаптацією та навчанням нових працівників;

- Зростання продуктивності праці на 5% може дати додатковий прибуток ≈ 300 000 грн/рік (за умови середнього доходу на одного працівника в межах 250 000 грн/рік);

- Зменшення кількості виробничих помилок або внутрішніх конфліктів на 10% — економія 50 000 грн;

- Покращення іміджу роботодавця — зниження витрат на пошук персоналу через рекрутингові платформи 20 000 грн/рік.

Сумарний очікуваний економічний ефект\*\*: \*\*520 000 грн на рік.

Витрати на реалізацію заходів з розвитку організаційної культури є інвестиційними за своєю суттю та повертаються у вигляді економії ресурсів, підвищення продуктивності праці, зміцнення командної взаємодії та зниження ризиків внутрішніх конфліктів. Розрахункове співвідношення витрати/вигоди становить приблизно 1:2,5, що підтверджує економічну доцільність впровадження програми. Крім того, ефекти від розвитку культури мають довгостроковий вплив, зміцнюючи стратегічні переваги підприємства та його стійкість до зовнішніх змін.

З метою підвищення об'єктивності оцінки рекомендується залучати зовнішніх консультантів або міжфункціональні робочі групи, які зможуть здійснювати незалежний аудит культурних змін.

Таким чином, запропоновані управлінські рішення не лише відповідають стратегічним завданням розвитку організаційної культури, а й дозволяють досягти реальних позитивних змін у внутрішньому середовищі

підприємства за рахунок підвищення залученості, згуртованості, мотивації персоналу та зниження супутніх витрат.

У третьому розділі було представлено практичні шляхи удосконалення управління організаційною культурою на підприємстві ТОВ «СПП КВАЗАР», які базуються на результатах діагностики та враховують специфіку внутрішнього середовища організації. Основними висновками є:

- Ефективне управління організаційною культурою потребує цілеспрямованого комплексу заходів: формалізації цінностей, налагодження внутрішньої комунікації, створення нематеріальної системи стимулювання та розвитку лідерства.

- Запропонована система управління змінами базується на поетапному впровадженні змін із залученням працівників і лідерів думок, що сприяє підвищенню залученості персоналу та зменшенню опору нововведенням.

- Впровадження заходів має супроводжуватись регулярним моніторингом та адаптацією стратегії на основі зворотного зв'язку.

- Ефективність запропонованих управлінських рішень може бути оцінена за допомогою якісних, кількісних та вартісних показників. Розрахунки свідчать, що очікувані економічні вигоди суттєво перевищують витрати, забезпечуючи співвідношення витрат і користі на рівні 1:2,5.

- Культурні зміни позитивно впливають на внутрішню згуртованість колективу, рівень відповідальності, продуктивність праці та загальну ефективність управлінських процесів.

Таким чином, реалізація системи удосконалення організаційної культури забезпечить не лише соціально-психологічні переваги для персоналу, але й економічну вигоду та стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах бакалаврської кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади, діагностовано поточний стан та обґрунтовано практичні заходи щодо удосконалення управління організаційною культурою на підприємстві.

У процесі дослідження встановлено, що організаційна культура є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки вона впливає на поведінку персоналу, рівень згуртованості, комунікацію між підрозділами, мотивацію, інноваційну активність та управлінське середовище загалом.

На основі аналізу літературних джерел визначено сутність, структуру та типи організаційної культури, а також її ключові функції. Застосування моделі ОСАІ дозволило ідентифікувати тип культури на підприємстві ТОВ «СПП КВАЗАР» як ієрархічну з елементами ринкової. Така модель забезпечує стабільність, однак стримує ініціативність і гнучкість.

У результаті аналізу було виявлено низку проблем: недостатній рівень внутрішньої комунікації, слабка система нематеріального стимулювання, обмежена участь персоналу в управлінні змінами, а також відсутність чітко артикульованих корпоративних цінностей.

У розділі практичних рекомендацій розроблено комплекс заходів, що включає формування кодексу цінностей, покращення внутрішніх комунікацій, навчання керівників середньої ланки, запровадження систем визнання та оцінки персоналу. Запропоновано систему управління змінами, яка передбачає поетапне впровадження трансформацій культури з постійним моніторингом результатів.

Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення організаційної культури на ТОВ «СПП КВАЗАР»:

1. Запровадити на підприємстві систему формування, підтримки й комунікації корпоративних цінностей як елемент стратегічного управління.

2. Розробити й впровадити внутрішній інформаційний портал для оперативної та двосторонньої комунікації між керівництвом і персоналом.

3. Розширити систему нематеріального стимулювання працівників через програми визнання, професійного розвитку та корпоративної підтримки.

4. Регулярно проводити оцінювання стану організаційної культури (наприклад, щорічно за методикою OSAI) з подальшим коригуванням управлінських рішень.

5. Включити навчання з питань культури, комунікації та лідерства до програми розвитку керівного складу підприємства.

6. Забезпечити моніторинг економічної ефективності культурних ініціатив через аналіз HR- та фінансових показників.

Здійснено економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів на основі якісних, кількісних та вартісних критеріїв. Розрахунки показали, що очікуваний економічний ефект перевищує витрати на впровадження майже в 2,5 рази, що підтверджує доцільність ініціатив.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що системне та стратегічне управління організаційною культурою є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його сталого розвитку, зміцнення корпоративної ідентичності та формування лояльного, згуртованого колективу. Запропоновані заходи спрямовані не лише на вирішення поточних проблем у внутрішньоорганізаційному середовищі, а й на створення довгострокових передумов для формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця, підвищення ефективності управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей у мінливих умовах ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсон Н. Організаційна психологія / Н. Андерсон. – К. : Основи, 2020. – 328 с.
2. Аргіріс К. Організаційна поведінка / К. Аргіріс. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 312 с.
3. Беляєва В.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.І. Беляєва. – Х. : ХНЕУ, 2021. – 256 с.
4. Блажівський Є. І. Організаційна культура: навчальний посібник / Є.І. Блажівський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2020. – 192 с.
5. Браун Е. *Інновації в менеджменті* : монографія / Е. Браун. — Київ : Наукова думка, 2020. — 256 с.
6. Бюлетень Міністерства освіти і науки України. – 2022. – №2. – С. 15–24.
7. Власова Н.В. Управління розвитком персоналу / Н.В. Власова. – К. : КНЕУ, 2019. – 280 с.
8. Гончарук А.Г. Теорія організації: навчальний посібник / А.Г. Гончарук. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 324 с.
9. Друкер П. Практика менеджменту / П. Друкер. – К. : Вид. дім «КМ-БУКС», 2020. – 336 с.
10. Захарченко В.І. Організаційна поведінка: навч. посіб. / В.І. Захарченко. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. – 272 с.
11. Збірник наукових праць «Менеджмент і підприємництво». – К. : КНЕУ, 2023. – Вип. 1(45). – 312 с.
12. Іванова Т.Б. Організаційна культура: теоретичні засади та практика / Т.Б. Іванова. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – 244 с.
13. Кафтан О.А. Стратегії управління організаційною культурою / О.А. Кафтан. – Х.: ХНЕУ, 2021. – 232 с.
14. Котлер Ф. Менеджмент організацій / Ф. Котлер. – К. : Академія, 2019. – 348 с.

15. Кретов А.І. Управління персоналом / А.І. Кретов. – К. : Кондор, 2020. – 310 с.
16. Литвиненко Д.І. Сучасний менеджмент / Д.І. Литвиненко. – К. : Центр учбової літератури, 2022. – 296 с.
17. МакКінсі Р. Ефективне управління змінами / Р. МакКінсі. – Л.: Видавництво ЛНУ, 2021. – 284 с.
18. Маслов А.Г. Корпоративна культура / А.Г. Маслов. – К. : Каравела, 2017. – 216 с.
19. Мейо Е. Людські відносини в менеджменті / Е. Мейо. – К. : Наукова думка, 2019. – 198 с.
20. Мельник А.Г. Організаційна культура: підручник / А.Г. Мельник. – К. : Ліра-К, 2020. – 280 с.
21. Мінцберг Г. Менеджмент: природа та структура / Г. Мінцберг. – Харків: Фоліо, 2018. – 392 с.
22. Мозговий М.В. Управління розвитком організації / М.В. Мозговий. – К. : КНЕУ, 2021. – 270 с.
23. Нортон Д. Система збалансованих показників / Д. Нортон, Р. Каплан. – К. : Альпіна Паблішер, 2020. – 328 с.
24. Оссовська Г.С. Культура управління / Г.С. Оссовська. – К. : Академія, 2019. – 230 с.
25. Першин Г.А. Менеджмент персоналу / Г.А. Першин. – К. : Центр навчальної літератури, 2021. – 288 с.
26. Роббінс С.П. Поведінка в організації / С.П. Роббінс. – К. : Юрайт, 2018. – 360 с.
27. Савчук В.П. Стратегічне управління підприємством / В.П. Савчук. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
28. Седляр О.І. Управління персоналом: навч. посіб. / О.І. Седляр. – Чернівці: Рута, 2019. – 256 с.
29. Семенченко В.М. Управлінська культура керівника / В.М. Семенченко. – К. : КНЕУ, 2021. – 190 с.

30. Сидоренко О.П. Формування організаційної культури / О.П. Сидоренко. – Суми: СумДУ, 2022. – 212 с.
31. Синяєва І.В. Мотивація і культура організації / І.В. Синяєва. – К. : Кондор, 2020. – 236 с.
32. Смірнова І.Г. Організаційна поведінка і культура / І.Г. Смірнова. – Дніпро: ДУЕТ, 2021. – 208 с.
33. Стоунер Дж. Основи менеджменту / Дж. Стоунер, Е. Фрімен. – К. : Юніверс, 2018. – 416 с.
34. Томпсон А. Стратегічний менеджмент / А. Томпсон, А. Стрікленд. – К. : Вільямс, 2020. – 384 с.
35. Ульріх Д. Управління людськими ресурсами / Д. Ульріх. – К. : Либідь, 2021. – 340 с.
36. Хміль Ф.М. Основи менеджменту / Ф.М. Хміль. – К. : Академвидав, 2019. – 432 с.
37. Чижевська Л.В. Культура організації: сутність, структура, функції / Л.В. Чижевська. – К. : НАДУ, 2020. – 248 с.
38. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / Е. Шейн. – К. : Основи, 2018. – 368 с.
39. Юринець Н. Організаційна поведінка в менеджменті / Н. Юринець. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. – 280 с.
40. Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – Kogan Page, 2023. – 760 p.
41. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
42. Godin S. *Linchpin: Are You Indispensable?* – New York : Portfolio, 2020. – 256 p.
43. Harvard Business Review. Організаційна культура як інструмент розвитку компанії. – 2021. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://hbr.org>

44. Karloff B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models* – Springer, 2017 – 166 p.
45. Michon C., Stern P. *La dynamisation sociale*. Paris: Les Éditions d'organisation, 2019. – 115 p.
46. McKinsey & Company. *The Role of Culture in Organizational Change*. – 2022. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com>
47. Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. – Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2018. – 300 p.
48. Schwartz H., Davis S. *Matching corporate culture and business strategy // Organizational Dynamics*. – 2020. – Vol. 10, № 1. – P. 30–48.

## ДОДАТОК А

### ОПИТУВАННЯ

#### з вивчення типу організаційної культури

Просимо Вас взяти участь у дослідженні типу організаційної культури, існуючої у Вашій організації.

Короткі рекомендації щодо заповнення анкети. Кожен із шести питань передбачає чотири варіанти відповідей. Розподіліть бали за 100-юальною шкалою оцінки у співвідношенні, яке найбільше відповідає Вашій організації. Найбільшу кількість балів давайте тому варіанту, який більше за інших підходить Вашій організації.

Наприклад, якщо при відповіді на перше запитання Ви вважаєте, що варіант «А» дуже нагадує Вашу організацію, а варіанти «В» і «С» в чомусь для неї характерні, тоді як варіант «D» навряд чи їй властивий, то дайте 55 балів варіанту «А», по 20 балів варіантам «В» та «С» і лише 5 балів варіанту «D». Обов'язково переконайтеся що при відповіді на кожне запитання сума проставлених Вами балів дорівнює 100.

	НАЙВАЖЛИВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ	ЗАРАЗ	ХОТІЛОСЯ Б
А	Організація нагадує велику родину. Люди виглядають так, начебто мають багато спільного. У компанії наполегливо підтримується висока довіра, відкритість та співучасть		
В	Організація дуже динамічна. Люди готові жертвувати своїм часом та іншими ресурсами. Заохочується свобода прийняття рішень та ризик. Ця організація – це лідер та новатор у своїй галузі		
С	В організації акцентується увага на конкурентних діях та досягненнях. Співробітники орієнтовані на суперництво на ринку.		
Д	Рівні ієрархії жорстко розділені та суворо контролюються. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами. Важливим вважається підтримання послідовного ходу діяльності.		

	<b>ЗАГАЛЬНИЙ СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>		
A	Стиль лідерства є прикладом неформальної турботи про співробітника.		
B	Служить прикладом новаторства та готовності ризикувати. Для лідерів у компанії характерна висока підприємливість та гнучкість.		
C	Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, напористості, орієнтації на конкретні результати.		
D	Характеризується координацією, організованістю, послідовністю, веденням справ з урахуванням рентабельності.		
	<b>УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ</b>		
A	Стиль управління характеризується заохоченням командної роботи, однакостайністю та спільним прийняттям рішень.		
B	Характеризується заохоченням індивідуальної ініціативи, самобутності, новаторства		
C	Керівництво характеризується високою вимогливістю, заохоченням досягнень, конкуренцією.		
D	Стиль управління характеризується гарантією зайнятості та вимогою підпорядкування, передбачуваністю та стабільністю.		
	<b>ЗВ'ЯЗУЮЧА СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>		
A	Відданість справі та взаємна довіра.		
B	Прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових межах.		
C	Напористість, конкурентоспроможність та прагнення до перемоги на ринку.		
D	Формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації.		
	<b>СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ</b>		
A	Організація робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення працівника. Велика увага приділяється високій згуртованості колективу та моральному клімату		
B	Увага акцентується на необхідності бути першими, на набуття нових ресурсів і вирішення проблем, що виникають. Цінується апробація всього нового та пошук можливостей.		

C	В організації акцентується увага на конкретних діях та досягненнях. Основне завдання – захоплення ринку та перемога в конкуренції.		
D	Основна увага в організації приділяється стабільності. Цінуються контроль, рентабельність та жорстка послідовність усіх операцій.		
КРИТЕРІЇ УСПІХУ			
A	Успіх організації залежить від людських ресурсів, командної роботи та піклування про клієнта.		
B	Успішність визначається володінням унікальною чи новітньою продукцією.		
C	Успіхом компанії є перемога на ринку та випередження конкурентів.		
D	Успішність визначається точним виконанням планів та графіків, рентабельністю та низькими виробничими витратами.		