

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МІСЬКОВА Анастасія Сергіївна

**Формування організаційної культури в
організації./ Formation of organizational culture in
the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНзм-21
А. С. Міськова

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Суть та об'єктивна необхідність формування організаційної культури в організації	5
2.2. Методичні підходи до формування організаційної культури в процесі стратегічного управління організації	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	25
2.1. Аналіз організаційного забезпечення досліджуваної організації.....	25
2.2. Оцінка факторів впливу на формування організаційної культури організації	33
2.3. Діагностика організаційної культури організацій	39
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	50
3.1. Концептуальні засади формування організаційної культури в організації.....	50
3.2. Впровадження комплексного підходу до трансформації організаційної культури організації в умовах цифровізації.....	59
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час спостерігається значне зростання інтересу до питань організаційної культури в Україні не тільки з боку вчених і дослідників, а й з боку представників компаній. Бізнес-лідерів, яких можна віднести до важливих факторів розвитку економіки і суспільства в цілому. Це пов'язано зі зростаючим усвідомленням впливу організаційної культури на успіх і ефективність компаній.

Сучасні компанії характеризуються високим рівнем культури, яка формується під впливом продуманих зусиль і спрямована на розвиток духу організації. У нашій країні актуальність досліджень організаційної культури визначається кардинальними змінами в політичній і соціально-економічній сферах, які впливають на характер взаємовідносин між організацією і особистістю.

Сьогодні можна зробити висновок, що організаційна культура об'єднує не тільки всі види діяльності, але і відносини, які створюються всередині компанії, тим самим роблячи колектив злагодженим і продуктивним. Він створює зовнішній імідж організації, формує її імідж, визначає тип взаємин з клієнтами і партнерами. Корпоративна культура дозволяє зосередити зусилля на ключових стратегічних напрямках, які визначаються виходячи з основних цілей компанії – її місії. Сильна організаційна культура стає традицією для багатьох компаній, оскільки тільки сильна культура здатна створити «соціально-економічне поле», яке гарантує найвищу продуктивність, успіх компанії та відданість її співробітників.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Дослідженням питання формування організаційної культури та її місця в системі управління підприємством займалось ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме: М. Альберт, О. Апостолюк, Т. В. Безземельна, Ю. Білявська, В. Болотова, С. В. Гайдученко, Г. Захаржин, Н. Зубарева, Е. Капітонова, О. Красовська, Н. Кривокульська, Т. Лепейко, М. Мескон, А. Мельник, Я. Слабо, О. Харчишин, Ф.

Хедурі, І. Чернявська, М. Шкільняк, Є. В. Шейн та ін. Однак питання практичного застосування моделей організаційної культури розглядаються недостатньо детально і потребують подальших досліджень для визначення актуальності та практичної цінності даної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних та методичних засад і розробка рекомендацій щодо удосконалення формування організаційної культури в організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- обґрунтувати суть та об'єктивна необхідність формування організаційної культури в організації;
- розкрити методичні підходи до формування організаційної культури в процесі стратегічного управління організації;
- провести аналіз організаційного забезпечення досліджуваної організації;
- здійснити оцінку факторів впливу на формування організаційної культури організації;
- діагностувати організаційну культуру організації;
- запропонувати концептуальні засади формування організаційної культури в організації;
- запропонувати шляхи впровадження комплексного підходу до трансформації організаційної культури організації в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування організаційної культури в організації.

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи використовуються такі методи дослідження, як порівняння, узагальнення, системний аналіз, системний та структурно-функціональний підходи, імітаційне моделювання, спеціалізована оцінка, методи стратегічного аналізу, графіки.

Практична значущість полягає в тому, що дані рекомендації можуть бути використані керівництвом досліджуваної організації в процесі вдосконалення організації її організаційної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та об'єктивна необхідність формування організаційної культури в організації

Організаційна культура компанії - це унікальне економічне явище, яке виходить далеко за рамки виробництва або партнерських відносин. Вона зачіпає весь глобальний простір всередині і зовні компанії, її виникнення починається в момент виникнення підприємницької ідеї.

Організаційна культура всередині компанії формується внутрішнім, міжособистісним і професійним спілкуванням з метою досягнення мети конкретного проекту або успіху компанії в цілому і пов'язаної з цим стратегії вирішення проблем. Це дозволяє сформувати власні цінності компанії, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Іншими словами, однією з основних передумов формування внутрішньої організаційної культури компанії є спільна дія людей і їх комунікація для досягнення спільної мети. Формування стійких комунікативних і ментальних зв'язків створює внутрішній антикризовий потенціал, який приносить більшу стабільність компанії в несприятливих умовах (наприклад, через прихильність до компанії) і більш інтенсивний розвиток в стабільних умовах (наприклад, за рахунок активізації раціоналізаторських пропозицій на робочому місці).

З огляду на широту і багатовекторність можливостей впливу на організаційну культуру, вона може формуватися як стихійно (під впливом непередбачуваних зовнішніх факторів), так і навмисно (в результаті реалізації цілеспрямованої політики управління). Занадто великий зовнішній вплив може привести до зниження здатності управляти організаційною культурою і, як наслідок, зниження ефективності компанії в цілому. Оскільки випадкові зовнішні фактори важко передбачити, вони частково несистемні та потребують розробки математичних моделей для їх врахування, у цьому дослідженні ми

розглянемо передбачувані системні фактори.

Фактори, що впливають на організаційну культуру компанії, можна розділити на внутрішні та зовнішні чинники.

Передбачувані зовнішні фактори визначаються:

- «особливості етнічної та національної культури (система вірувань, основні принципи формування сім'ї та подружньої поведінки, система виховання, економічна система, політична система);
- динаміка зовнішнього середовища (розвиток продуктивних, організаційних та ринкових інновацій);
- розробка організаційно-правових засад ведення бізнесу» [5].

Передбачуваними внутрішніми факторами організаційної культури компанії є:

- «фази розвитку бізнесу (традиції, історії бізнесу, ритуали);
- характеристика поточних і стратегічних цілей Компанії;
- особливості використання технічних засобів;
- особливості роботи з колективом (система заохочень і покарань, особливості розподілу завдань і субординації, особливості горизонтальних і вертикальних міжособистісних відносин)» [5].

Врахування впливу перерахованих вище факторів є обов'язковою умовою формування якісної організаційної структури. З іншого боку, недостатній аналіз і врахування цих факторів може призвести до зниження ефективності системи управління компанією.

«Концепція організаційної культури, слідуючи підходу Л. Смірсіча, передбачає розгляд останнього-трьох аспектів: як самостійного компонента, який вноситься ззовні в організацію; як внутрішня частина організації; як сутність організації» [59, с. 342]. «Згідно з першим підходом, організаційна культура розглядається як система ідей, цінностей, соціально-економічних відносин, які суспільство формує в людині. Другий підхід полягає в розумінні організаційної культури як системи правил, цінностей і ритуалів, загальних для всіх співробітників. Третій підхід характеризує організаційну культуру як

концептуальну сутність організації, що визначає всю систему цінностей компанії» [59].

Оскільки організаційна культура є складним явищем, що зачіпає як об'єкти, так і суб'єктів господарювання, необхідно більш детально вивчити особливості її підприємницької та соціально-психологічної складових з точки зору умов господарського управління підприємствами.

Таким чином, управлінський підхід розглядає організаційну культуру як сукупність характеристик організації, які відображаються в системі правил, норм, положень і т. д., які, за невеликим винятком, носять формальний характер. «Основним завданням розвитку організаційної культури відповідно до цього підходу є економічна успішність підприємства в умовах адаптації до динаміки зовнішнього середовища» [5]. Центральними темами для досягнення поставленої мети є менеджери та їх діяльність у зовнішньоекономічному та культурному середовищі. «У цьому контексті можуть бути взяті до уваги такі характеристики організаційної культури: культура управління, культура умов праці, культура працівників, культура документації» [5].

Проектування організаційної культури підприємства відповідно до управлінського підходу передбачає реалізацію ряду первинних і вторинних механізмів.

Основні механізми такі:

- «застосування стандартів і критеріїв оцінки та контролю;
- формування особливостей поведінки керівників у критичних ситуаціях і під час організаційних криз;
- розробка методів і критеріїв розподілу ресурсів організації;
- розробка стратегії розвитку організаційного навчання та наставництва;
- розробка критеріїв, що визначають умови оплати праці та санкцій;
- встановити методи та критерії найму, відбору, просування та звільнення працівників» [59].

Другорядні механізми управлінського підходу полягають у наступному:

- «розробка та оптимізація внутрішньої структури та структури організації;

- створення організаційних систем і процедур;
- підтримувати звичаї та обряди організації;
- розробка поверхового плану об'єктів;
- зберегти історію важливих подій та особистостей;
- формування концептуальних засад загальної філософії організації підприємства» [5].

«На відміну від управлінського підходу, соціально-психологічний підхід до розуміння організаційної культури ґрунтується не на досягненні економічних результатів, а на встановленні системи якісного співробітництва та взаєморозуміння всередині малих груп» [59]. Вирішальне значення в цьому має психологічний мікроклімат і атмосфера всередині колективу, а ключовим показником розвитку є вплив кожної окремої людини на підтримку або зміну організаційної культури компанії. Це не регламентовані стандарти чи критерії, а загальнолюдські, особисті, регіональні чи національні, екологічні та інші цінності. У цьому контексті важливо мати на увазі, що на поведінку індивіда всередині компанії впливають не тільки фіксовані фактори виробництва, а й ситуативні фактори внутрішнього середовища компанії. Істотною перевагою врахування такого підходу при розробці організаційної культури компанії є можливість моделювання, з певною часткою ймовірності, ситуацій розвитку внутрішньої комунікації в цілому і в малих групах зокрема.

Крім змістовного підходу і суб'єктно-об'єктного підходу для розуміння сутності організаційної культури важливо вміти управляти елементами організаційної культури в цілому в період зміни окремих елементів способу управління або форми організації. Якщо зміна певних аспектів діяльності компанії (зміна організаційної форми, злиття або поглинання, використання франчайзингу і т.д.) є вимушеним кроком і відбувається в компаніях, які частково або повністю переорієнтовують свою діяльність, адаптувати або модифікувати організаційну культуру може бути проблематично, як з точки зору управління, так і соціально-психологічним шляхом. У цьому випадку спосіб передачі активів компанії називається трансляцією. У цьому контексті переклад

(від лат. translatus – передача, передача) – це передача співробітникам компанії бачення (поточного чи нового) керівництва стосовно основних правил, норм, цінностей та типу поведінки в компанії. Основними каналами поширення є: особистий приклад управлінської команди; здійснення інформаційної політики для пояснення специфіки змін в організаційній культурі; працюйте безпосередньо зі співробітниками, щоб розробити коригування, які відповідають конкретним правилам компанії. При цьому необхідно адаптувати характеристики мотиваційної політики компанії.

У сучасному світі організаційна культура є важливою частиною бізнесу. «Зарубіжна практика показує, що більш ефективно працюють компанії, які вважають їх об'єктом стратегічного управління. На жаль, вітчизняні компанії не приділяють належної уваги організаційній культурі. Однією з причин цього є те, що менеджери не знають, як оцінити культуру компанії і, отже, її вплив на продуктивність компанії» [60]. Ринкова економіка дозволяє всім її суб'єктам ефективно розвиватися, але одні роблять це краще, інші - гірше. Менеджери докладають багато зусиль для пошуку причин невдач. Це визначає проблеми неефективного управління людськими ресурсами. Саме тому необхідно звернути увагу на організаційну культуру, яка зараз знаходиться на стадії становлення в більшості українських компаній.

Для кращого розуміння організаційної культури та її елементів, які можуть бути модифіковані або адаптовані, необхідно зрозуміти її ключові компоненти, які показані на рисунку 1.1.

З розвитком ринкових відносин, активізацією глобалізаційних процесів і переходом до інформаційного суспільства знання, навички та мотивація працівників набули великого значення в процесі управління організацією, оскільки без них неможлива реалізація знань, ідей та ініціатив працівників. З цієї причини корпоративна культура зараз визнана мотиватором, регулятором і дуже сильним показником ефективності роботи співробітників в організації. Знання специфіки організаційної культури компанії дозволяє оцінити ступінь стійкості організації, її конкурентоспроможність, можливі напрямки управлінських

рішень, а також здатність досягати очікуваних результатів.

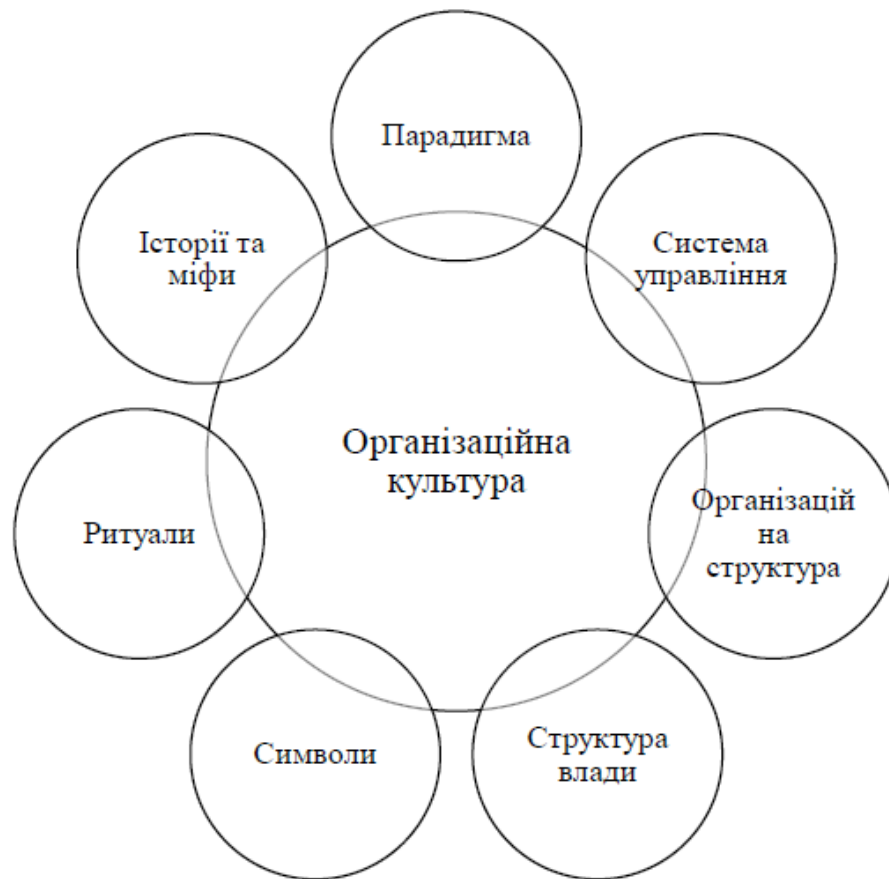


Рис. 1.1. Елементи організаційної культури

Примітка. Створено автором [6]

«Організаційна культура - це складне соціальне явище, яке формується всередині організації під впливом ряду факторів» [6]. В силу своєї соціальної природи індивід знаходиться під сильним впливом організаційної культури, але в той же час індивід впливає на формування і зміну самої організаційної культури, так як між організаційною культурою і індивідом існує взаємний вплив і взаємозв'язок.

Таким чином, «організаційна культура - це багаторівневе поняття, що визначає як функціонування організації, так і напрямки її розвитку, цілі і засоби їх досягнення. Він визначає поведінкові патерни співробітників і керівників і повинен враховуватися при побудові системи управління» [6].

Щоб ефективно управляти організаційною культурою компанії, необхідно вміти визначати тип організаційної культури, а також ключові фактори, що

впливають на неї. У цьому контексті важливу роль відіграє оцінка факторів, що впливають на організаційну культуру, що дозволяє виявити прогалини в розвитку організаційної культури і розробити рекомендації щодо їх усунення, з метою забезпечення належного функціонування підприємства (рис. 1.2).

Організаційна культура створюється в процесі спільного спілкування і вирішення проблем з метою досягнення спільної мети засновника компанії і групи однодумців. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, свої критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, а також способи взаємодії із зовнішнім середовищем. Іншими словами, обов'язковою умовою формування і розвитку організаційної культури є спільна дія людей і наявність спільної мети.

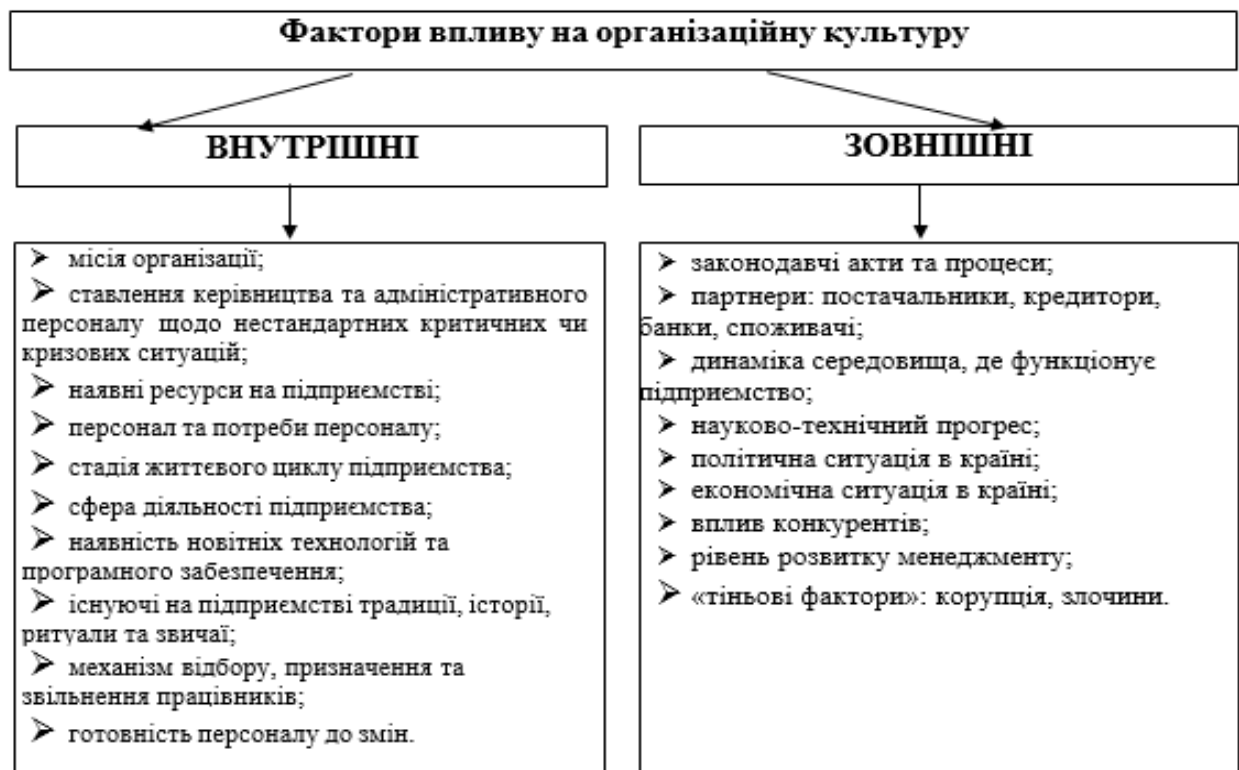


Рис. 1.2. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства

Примітка. Створено автором на основі [5]

При формуванні організаційної культури необхідно усвідомлювати, що необхідно створити умови, в яких буде відбуватися її постійний розвиток.

«Формування організаційної культури компанії - складний і трудомісткий

процес, що вимагає розробки певного механізму, що поєднує внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми факторами» [5]. Одним з найважливіших елементів механізму формування організаційної культури є побудова чіткого алгоритму, за яким буде відбуватися її формування. «Елементами механізму є: мета і завдання реалізації організаційної культури компанії, місія, принципи, внутрішні і зовнішні фактори впливу, функції, об'єкт і призначення організаційної культури» [6]. Механізм формування організаційної культури підприємства показаний на рис.1.3.



Рис. 1.3. Механізм формування корпоративної культури

Примітка. Створено автором

З рисунка 1.3 видно, що формування організаційної культури підприємства включає мету, принципи і функції навчання, а також внутрішні і зовнішні

фактори навчання.

Розглянемо докладніше кожен з факторів. Таким чином, метою створення організаційної культури в компанії є:

- «удосконалити управління людськими ресурсами;
- навчання співробітників розглядати компанію як свій другий дім;
- розвивати здатність, як в професійних, так і в особистих відносинах, спиратися на встановлені норми поведінки, щоб вирішувати всі проблеми без конфліктів» [6].

Що стосується впливу факторів зовнішнього середовища, то вони характеризуються своєю складністю, так як дане середовище є не одним фактором, а його сукупністю, взаємозв'язком між факторами, що проявляється в певному ступені впливу одного фактора на інший; невизначеність, яка впливає на методологію, що використовується для прогнозування поведінки факторів і, отже, на формування організаційної культури компаній, а також на динаміку середовища, що характеризує мобільність факторів і різні темпи впливу.

Внутрішні фактори доповнюють загальну картину залежності організаційної культури від різних факторів. Вони є наслідком стану внутрішнього середовища компанії.

Принципи також відіграють важливу роль у формуванні організаційної культури компанії. До них відносяться вимоги до осмислення ідей організації в організаційній культурі з точки зору теорії систем, принцип складності, а також принцип історичності, тобто розвиток організаційної культури. Принцип нав'язування характеризується відмовою від примусових втручань або певного типу організаційної культури. Цілісна оцінка організаційної культури включає в себе поєднання різних методів оцінки. І, звичайно ж, необхідно бути обережним при визначенні цінностей, традицій і філософії організації.

«Можливості навчання організаційної культури компанії включають моделювання, впровадження, а також можливості налаштування та інтеграції» [20].

Функція впровадження спрямована на те, щоб втілити в життя заплановану

картину організаційної культури з оптимізованими зусиллями і часом і подолати опір співробітників інноваціям.

«Моделювання сприяє прийняттю різних напрямків розвитку бізнесу на основі факторів корпоративної культури.

Інтеграційна функція охоплює ряд факторів, таких як поведінкові норми і стандарти, ціннісні орієнтації і мова між різними структурними підрозділами компанії» [20].

Адаптивна функція полягає в забезпеченні адаптації людини до зовнішнього середовища і її впливу на формування організаційної культури компанії.

Процес формування організаційної культури компанії слід розглядати як комплекс з трьох взаємодоповнюючих етапів:

- «оцінка поточного стану організаційної культури, її впливу на економічні результати підприємства, його конкурентоспроможності, вплив організаційної культури на мотивацію і продуктивність співробітників, вплив організаційної культури на здійснення організаційних змін;
- розробка плану розвитку бажаної організаційної культури, спрямованого на модифікацію і вдосконалення існуючих характеристик організаційної культури;
- здійснювати моніторинг та оцінку ефективності заходів щодо підвищення організаційної культури» [20].

Кожен з цих кроків має певні підкроки (рисунок 1.4).

Організаційну культуру підприємства доцільно формувати природним шляхом, користуючись вже існуючими досягненнями (прийнятими традиціями, цінностями, зовнішніми атрибутами тощо), враховуючи специфіку роботи підприємств. При цьому найбільші зусилля необхідно докласти при виборі технології, завдяки якій можна гарантувати постійну активність і зацікавленість всіх співробітників компанії в процесі формування організаційної культури.

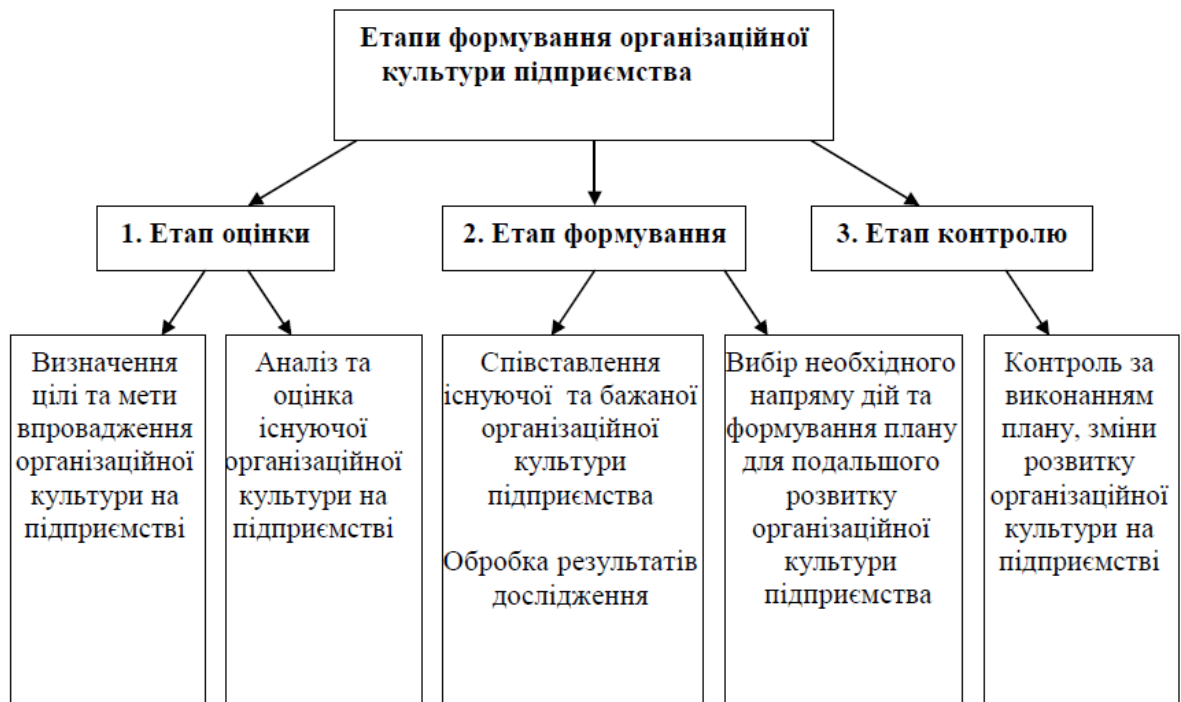


Рис. 1.4. Етапи розвитку корпоративної культури

Примітка. Створено автором

Виходячи з проведених досліджень, доречно відзначити, що формування організаційної культури компанії є тривалим і складним процесом, заснованим на узагальненому механізмі. Наявність галузевих факторів впливу, які притаманні всім компаніям, зумовлює власну адаптацію до традиційних технологій формування організаційної культури в компаніях. Дотримання найважливіших етапів формування організаційної культури забезпечує чітку і покрокову структуру організаційної культури в компанії.

2.2. Методичні підходи до формування організаційної культури в процесі стратегічного управління організацією

Можна сказати, що культура – це соціальний клей. Основне завдання культури полягає в тому, щоб дати можливість людям ефективно і гнучко працювати разом у великих масштабах. Вона існує у формі інститутів (формальних і неформальних), які складають правила гри всередині і поза групою. Завдяки культурі люди знають, чого очікувати один від одного, структурують свою взаємодію і, таким чином, досягають більш ефективної та

плідної співпраці. Вона ефективна головним чином тому, що іноді мільярди людей збираються разом і прагнуть досягти спільної мети швидко і ефективно, тому що це робиться з мінімальними або меншими трансакційними витратами.

Сьогодні в заможних суспільствах люди можуть вибирати, з якими організаціями вони хочуть працювати. Ось чому для компаній так важливо визначити та впровадити чітко визначену та безперечно успішну культуру.

«Проблема формування організаційної культури по відношенню до стратегічного управління набуває все більшої актуальності, особливо в період розвитку технологій (комунікаційних та інформаційних), зростання обсягів виробництва і створення нових груп товарів. Все це сприяє зміні корпоративних стратегій і, отже, перерозподілу цінностей і завдань, що безпосередньо пов'язано з організаційною культурою» [20].

Звичайно, ці процеси суперечливі, так як різні типи організаційної культури підтримують різні способи досягнення цілей і прийняття рішень.

У наш час жодна компанія не може виконати свою місію та вижити в конкурентному світі, не підтримуючи сильну та прибуткову культуру. Загальновизнано, що існує консенсус щодо того, що компанії, які прагнуть впровадити організаційну культуру, яка заохочує спілкування між своїми членами та заохочує співробітників вірити в основні переконання, забезпечують сприятливе робоче середовище. Переважання корпоративної культури змушує керівництво визнавати ключові виміри своєї організаційної культури та їх вплив на змінні, пов'язані з працівниками, такі як задоволеність, залученість, згуртованість, виконання стратегії та продуктивність. Відчутний вплив сильної організаційної культури ілюструє тема реалізації стратегії. Крім того, що формулювання стратегії видається критично важливим, її реалізацію слід вважати вирішальною. Тільки компанії, які реалізують практично всю свою стратегію, досягають необхідних показників прибутковості.

Тому, з огляду на важливість культури як об'єднуючого і заохочувального фактора, її необхідно враховувати при здійсненні стратегічного управління.

З метою виявлення впливу цих елементів і розробки методичного підходу,

що встановлює взаємозв'язок між організаційною культурою і стратегічним управлінням, було запропоновано сім положень, які висвітлюють основні принципи цієї залежності.

«Організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент, який спрямовує всі сфери діяльності компанії на досягнення спільних цілей. Для здійснення цього впливу організаційна культура реалізує дві основні функції: внутрішню інтеграцію і зовнішню адаптацію. Детальне вивчення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції як основних напрямків формування організаційної культури вимагає виокремлення її складових елементів» [5]. З огляду на необхідність такого поділу, елементи організаційної культури, пов'язані з першою групою (зовнішня адаптація), включають в себе місію і стратегію, цілі, засоби, контроль і корекцію. За елементами культури другої групи (внутрішня інтеграція) – спільна мова і понятійні категорії, групові межі і критерії входу і виходу з групи, влада і статус, особисті відносини, нагороди і покарання, ідеологія і релігія.

«Вплив на організаційну культуру здійснюється на основі атрибутів, вони дають можливість виявити їх на макро- і мікрорівнях, що дає можливість встановити їх місце в стратегічному керівництві компанії. Найважливіші атрибути по» [22] наведені в таблиці. 1.1.

На думку Лепейко Т. І., всередині організації існує потужна сила, яка визначає поведінку індивідів і груп. Це знайшло відображення в його визначенні організаційної культури: «Це сукупність припущень, переконань, цінностей і норм, які поділяють всі члени організації. Культура є важливою частиною умов праці. Поняття організаційної культури досить абстрактне в тому сенсі, що ми не можемо його побачити або помацати, але воно присутнє і поширюється. Оскільки культура є динамічним системним поняттям, вона впливає практично на кожну подію, що відбувається в організації» [23].

Характеристика організаційної культури

Атрибути	Сфера впливу
Традиції та звичаї (збиратися на свята), рівень співпраці працівників	В деяких організаціях, особливо в бюджетних установах, існують традиції відзначання свят спільно. Це може супроводжуватися спільними поїздками та є частиною культури. Сюди також можна віднести кадрову політику, систему мотивації і винагород.
Цінності	Яку поведінку співробітників можна вважати допустимою, як будуються відносини з колегами і начальством - все це несе організаційна культура. Затвердження «Клієнт завжди правий», прийняте за правило при роботі з партнерами, впливає на якість обслуговування. Це відношення відчувається усіма нами при чергових покупках, здійснюваних в магазинах.
Стилі керівництва: авторитарний і демократичний.	Наприклад, для державних установ, підприємств, заснованих і контрольованих повністю однією особою (власником), характерний більш авторитарний стиль, для якого властиві низька делегування повноважень, єдиновладдя і диктат в прийнятті рішень.
Символіка	Через неї здійснюється передача цінностей компанії широкому колу осіб. Сюди відносяться фірмовий стиль, логотип, торговий знак, слоган (девіз), колірне рішення в рекламі.
Діловий етикет	Багато компаній зобов'язують дотримуватися співробітників певного стилю одягу. Графік роботи, а також його дотримання індивідуальні для кожної організації.

Примітка. Створено автором [22]

Сучасне розуміння складових системи управління бізнесом ґрунтується на її опосередкованому зв'язку з організаційною культурою.

Рівень складності системи залежить від конкретного контексту кожної організації. Для деяких організацій, особливо невеликих, це може означати просто сильне лідерство з боку власника бізнесу, що забезпечує чітке визначення того, що очікується від кожного співробітника і як він сприяє досягненню загальних цілей компанії, без необхідності великої кількості документації. Наприклад, більш складні підприємства, що працюють у суворо регульованих галузях, можуть потребувати розширеної документації та засобів контролю, щоб виконувати свої юридичні зобов'язання та досягати своїх організаційних цілей.

Ведення сучасного бізнесу – це різноманітний, складний та багатогранний процес, який безпосередньо пов'язаний зі створенням та підтримкою бізнесу.

«На формування організаційної культури впливають дві групи факторів:

внутрішні (стратегічні і тактичні) і зовнішні» [21].

І. Кова і Н. Пахота [21] представили зовнішні і внутрішні чинники, які допомагають виявити прогалини в розвитку організаційної культури і розробити заходи щодо їх усунення (рис. 1.5).

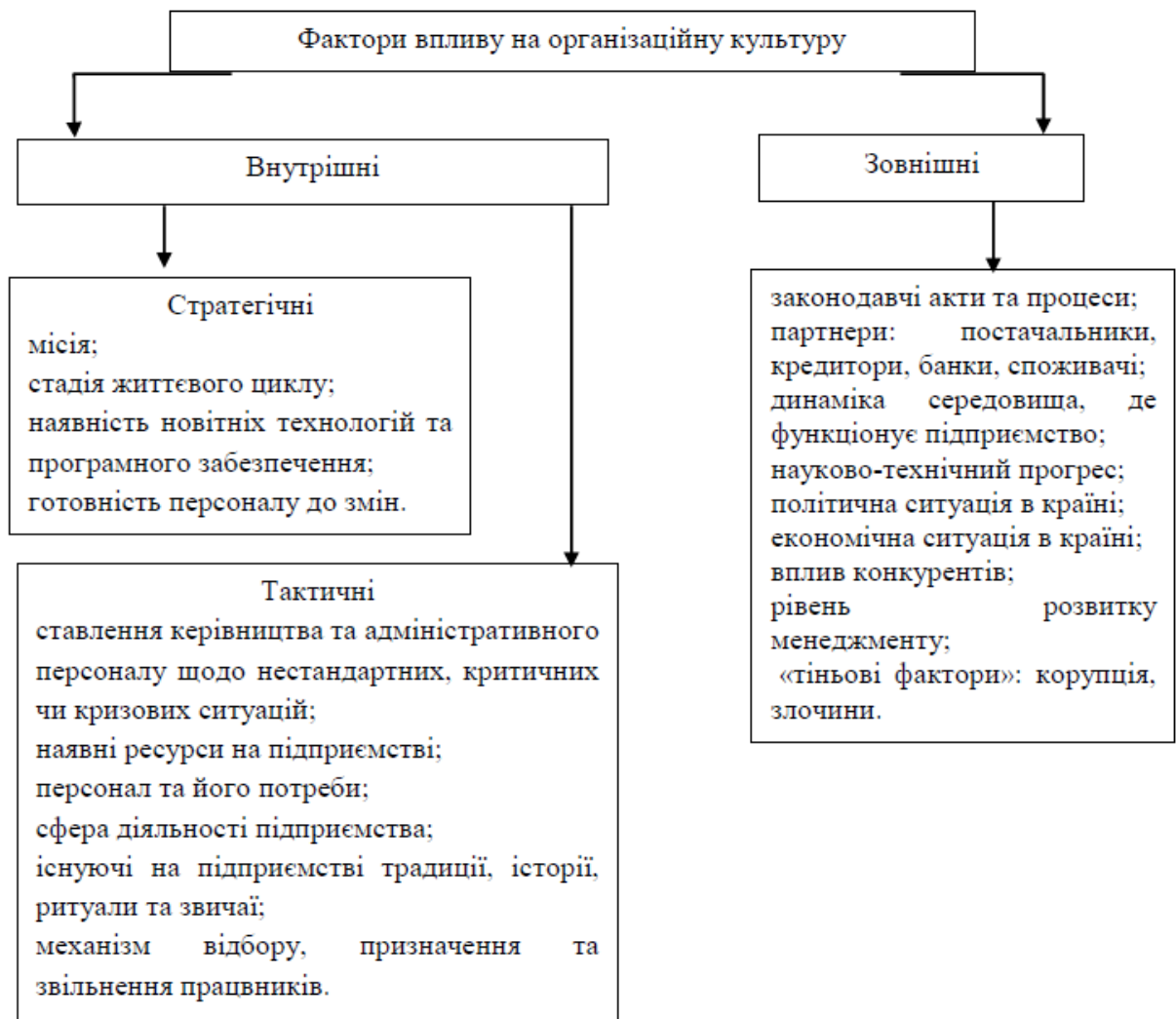


Рис. 1.5. Фактори, що впливають на формування організаційної культури підприємства

Примітка. Сформовано за [21]

«Зовнішні впливи і фактори відіграють важливу роль в плануванні організації діяльності компанії. Розуміння цих зовнішніх факторів і того, як компанії потрібно адаптуватися до них, допоможе пояснити її внутрішню діяльність. Незважаючи на те, що існує ряд внутрішніх факторів, зовнішні фактори впливають на те, як компанія управляє внутрішніми факторами і

враховує їх» [21].

Таким чином, видно, що представлені фактори містять зовнішні елементи, що свідчить про функціонування організаційної культури не тільки по відношенню до внутрішнього середовища, але і враховує вплив зовнішніх показників. Це ще раз підтверджує зв'язок між організаційною культурою і стратегічним управлінням. До внутрішніх факторів можна віднести «готовність співробітників до змін» і «ставлення керівництва і адміністративного персоналу перед обличчям критичних або нетипових кризових ситуацій» – вони також відображають наявність організаційної культури в стратегічному управлінні компанією, готуючи співробітників до можливих змін і поведінки в таких ситуаціях.

Слід зазначити, що компанії не здатні усувати зовнішні фактори, але мають можливість ними керувати. Як описано в [27], компанії в першу чергу повинні бути проінформовані про актуальну інформацію. У зв'язку з щоденними змінами в промисловості, економіці та суспільстві циркулює багато інформації, тому не можна залишитися осторонь. Розподіл ролей у компанії, дослідження та передача нової інформації – чудовий спосіб делегувати деякі важливі завдання.

Освіта - ще один спосіб боротьби із зовнішніми факторами. Наприклад, стабільність є популярною темою в сучасному суспільстві. Якщо компанія вирішує стати більш стійкою, важливо, щоб вона створила програму навчання та розвитку. Програма навчання та розвитку може допомогти краще зрозуміти сталий розвиток у корпоративній культурі. Щоб досягти успіху, така ініціатива, як сталий розвиток, має бути впроваджена та реалізована на всіх рівнях організації. Те ж саме стосується будь-якої нової ініціативи, яку компанія хоче реалізувати. Управління відносинами - ще одна важлива частина управління зовнішніми факторами. Побудова здорових відносин з клієнтами та постачальниками надзвичайно корисна. Клієнти – це основа більшості бізнесів. Без клієнтів більшість підприємств не існували б. Побудова хороших відносин з клієнтами дозволяє компаніям зрозуміти, як найкраще задовольнити їхні потреби.

Формування організаційної культури повинно здійснюватися відповідно до корпоративної стратегії.

«Корпоративна культура включає переконання, норми та цінності, які поділяються всередині компанії, і це становить основу стратегії. Для того, щоб стратегія розвивалася і була успішно реалізована, вона повинна повністю відповідати корпоративній культурі» [22]. Тому ініціативи та цілі повинні бути встановлені всередині компанії, щоб підтримувати та встановлювати організаційну культуру, яка охоплюватиме стратегію компанії з часом.

Крім того, компанії, які залишаються гнучкими, більш охоче приймають зміни та створюють середовище, відкрите для виробництва та комунікації. Він надає модель, яка показує культурне різноманіття та допомагає уточнити реалізацію стратегії. Культура компанії може служити багатьом цілям, наприклад, об'єднувати членів організації та допомагати створювати загальні стандарти або правила, яких дотримуються співробітники.

Таким чином, стабільна культура, яка послідовно підтримує реалізацію стратегії, сприяє формуванню культури партнерства, єдності, командної роботи та співпраці між співробітниками. Цей тип організаційної культури підвищить залученість співробітників і зробить акцент на продуктивності всередині компанії, а не на протистоянні правилам і нормам або зовнішнім факторам, які перешкоджають успіху.

Основна логіка взаємозв'язку організаційної культури і стратегічного управління представлена на рисунку 1.6.

контролювати ці відносини.

Для формування організаційної культури, узгодженої зі стратегічним управлінням, необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого, що визначає можливість адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

«Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством складається з чотирьох етапів, які включають поверхневу і поглиблену оцінку, вибір моделі, формування організаційної культури і контроль» [21]. Організаційна культура є важливою частиною внутрішнього середовища компанії. Її можна вважати його найбільшою слабкістю або сильною стороною, тому однією з головних цілей компанії є створення культури, яка повністю відповідає потребам організації.

Теоретичний аналіз показав, що «організаційна культура має глибокий вплив на організаційні рішення і, отже, повинна враховуватися при розгляді внутрішніх факторів. Культура становить основу стратегій і впливає на елементи процесу комунікації і стратегічних відносин» [5]. Якщо компанія хоче впроваджувати стратегії, вона повинна зосередитися на своїх сильних сторонах, і в цьому випадку необхідно мати стійку організаційну культуру, завдяки якій впровадження будь-яких змін відбувається поступово і стабільно. Однак організаційна культура може чинити опір новим стратегіям, що призводить до внутрішніх протистоянь і несприятливих наслідків для компанії.

Висновки до розділу 1

Організаційна культура компанії - це унікальне економічне явище, яке виходить далеко за рамки виробництва або партнерських відносин. Вона зачіпає весь глобальний простір всередині і зовні компанії, її виникнення починається в момент виникнення підприємницької ідеї.

Організаційна культура всередині компанії формується внутрішнім, міжособистісним і професійним спілкуванням з метою досягнення мети конкретного проекту або успіху компанії в цілому і пов'язаної з цим стратегії

вирішення проблем. Це дозволяє сформуванню власних цінностей компанії, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Іншими словами, однією з основних передумов формування внутрішньої організаційної культури компанії є спільна дія людей і їх комунікація для досягнення спільної мети.

Теоретичний аналіз показав, що організаційна культура має глибокий вплив на організаційні рішення і, отже, повинна враховуватися при розгляді внутрішніх факторів. Культура становить основу стратегій і впливає на елементи процесу комунікації і стратегічних відносин.

З цією метою було запропоновано сім положень, що відображають вплив організаційної культури на стратегічне управління. Завдяки їм були виявлені наступні залежності: організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент, який узгоджує всі сфери діяльності компанії для досягнення спільних цілей; вплив на організаційну культуру ґрунтується на атрибутах; сучасне розуміння складових бізнес-системи ґрунтується на їх опосередкованому зв'язку з організаційною культурою; на формування організаційної культури впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні; Формування організаційної культури повинно здійснюватися відповідно до корпоративної стратегії; Для формування організаційної культури, узгодженої зі стратегічним управлінням, необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого. Послідовність навчання організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством складається з чотирьох фаз: поверхневої оцінки, поглибленої оцінки, навчання, контролю.

Таким чином, культура визначає організаційні кордони та створює відчуття ідентичності серед членів компанії. Крім того, це допомагає у формуванні конкретних зобов'язань перед командою для досягнення цілей організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційного забезпечення досліджуваної організації

«Товариство з обмеженою відповідальністю - підприємство «ПЛАСТИК-С» є провідною компанією, яка працює на ринку України з 2000 року, спеціалізуючись на виробництві виробів з пластмас» [26].

Головною метою компанії є задоволення потреб клієнтів у високоякісній продукції українського виробництва. Продукція, яку пропонує ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С», є високоякісною пластиковою продукцією, а саме [26]: «рекламно-сувенірна продукція; електротехнічні та будівельні вироби; пластикові аксесуари для побутового використання; волосінь для газонокосарок і газонокосарок; волосінь для 3D кабелів, техно ротанг» [26].

Метою діяльності ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» є [26]:

- « виробництво та продаж виробів із пластмаси;
- здійснювати операції, пов'язані із закупівлею товарів, торгівлею, брокерською діяльністю, бартером тощо, відкриттям торговельних та інших комерційних підприємств;
- брокерські товари та послуги для просування товарів для експортно-імпортних закупівель, інноваційної діяльності;
- надання посередницьких послуг у комерційному, інформаційному та споживчому секторах;
- рекламна діяльність, включаючи виготовлення та розповсюдження реклами;
- організація та здійснення оптової та роздрібною торгівлі;
- здійснення комплексу заходів з переробки, зберігання та підвищення якості сільськогосподарської продукції, сировини та продуктів харчування;
- інші види діяльності, сумісні з Статутом» [26].

Метою ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» є надання клієнтам комфортних умов для взаємовигідного співробітництва шляхом надання їм високоякісних послуг за справедливою ціною. Завоювати абсолютну довіру партнерів компанії; Ефективне управління ризиками для забезпечення надійного зберігання, взаємовигідних закупівель, а також забезпечення доставки та реалізації продукції з незалежним прибутком усіма учасниками ринку.

Стратегічними цілями є:

- «довгостроковий стабільний розвиток компанії;
- збереження керівної позиції;
- розширення сфери діяльності за рахунок відкриття нових ринків збуту;
- Підвищення кваліфікації своїх працівників » [26].

ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» зробило виробництво виробів з пластмас одним з напрямків своєї діяльності і виконує своєрідний соціальний порядок суспільства, пропонуючи якісну продукцію. Принцип створення асортименту продукції, її структура і формування безпосередньо пов'язані із замовленнями, які отримує підприємство. Це можуть бути як разові, так і відкриті запити.

Організаційна структура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» представлена на рисунку 2.1.

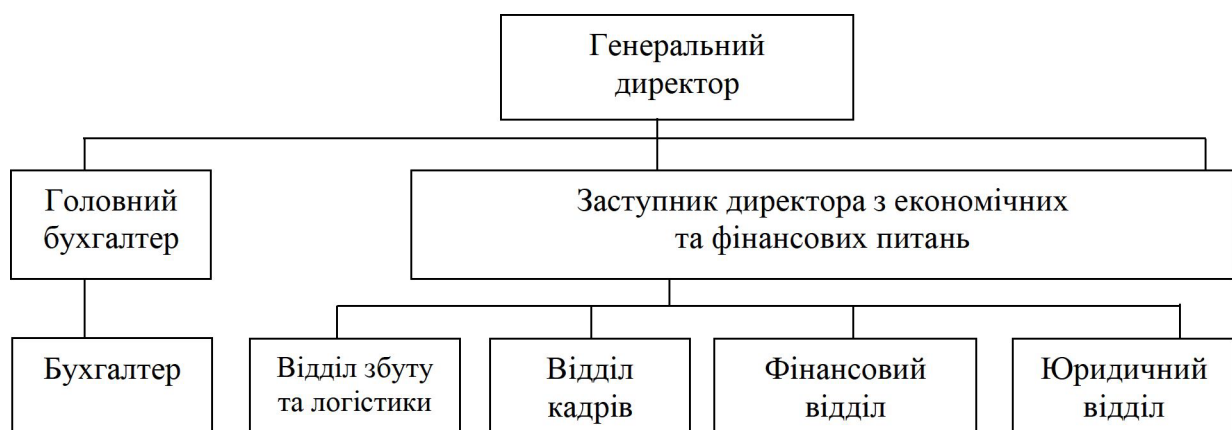


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С»

Примітка. За матеріалами компанії [26]

«Як видно з рисунка 2.1, організаційна структура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» є лінійно-функціональною, тобто базується на дотриманні єдності командування, лінійної структури структурних підрозділів та розподілу функцій між ними» [26].

Лінійно-функціональна структура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» реалізує принцип демократичного централізму, при якому підготовка та обговорення рішень здійснюється колегіально, а прийняття рішень та підзвітність здійснюються індивідуально лише першими керівниками.

У структурі компанії ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» синтезуються найкращі характеристики лінійної структури (чіткі субординації, централізація управління з одного боку) та функціональної структури (поділ праці, кваліфікована підготовка рішень).

Лінійно-функціональна структура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» набула найбільшого поширення, особливо в середній ланці. На нижчих рівнях структурного управління більш характерні лінійні відносини субординації, а на вищих - функціональні. Як і будь-яка інша, ця споруда має переваги і недоліки.

«Переваги організаційної структури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С»: більш ретельне опрацювання рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією співробітників; Звільнити наукового керівника від глибокого аналізу проблем; Можливість залучення консультантів та експертів» [30].

Недоліки організаційної структури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С»: «відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодій на горизонтальному рівні; юрисдикція недостатньо зрозуміла, оскільки особа, яка готує рішення, зазвичай не бере участі в його виконанні» [26].

При цьому керівники програм несуть відповідальність як за загальну реалізацію програми, так і за якісну координацію та виконання функцій управління.

Так, згідно з рисунком 2.1, найвищим рівнем менеджменту компанії ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» є керуючий директор. «Він несе повну відповідальність за всі прийняті рішення, результати діяльності компанії,

збереження її активів. В обов'язки директора-розпорядника входить загальне керівництво виробничо-господарською діяльністю ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» [26].

«Другий рівень – заступник генерального директора. До їх завдань входить контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства, ефективне і цільове використання матеріально-фінансових ресурсів, зниження його втрат, прискорення оборотності оборотних коштів і т.д» [26].

«Головний бухгалтер і його відділ підпорядковуються безпосередньо директору відповідно до схеми організаційної структури» [26]. Це доречно, адже основна діяльність заступника керівника пов'язана з довгостроковим плануванням, роботою з клієнтами, обґрунтуванням цін на продукцію.

На окрему увагу заслуговує один з елементів організаційної структури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С»: підпорядкування юридичного відділу заступнику директора з економічних питань. Робота цього відділу багато в чому пов'язана зі складанням договорів із зовнішніми суб'єктами, оцінкою законності рішень господарських служб, виконанням зобов'язань компанії перед державою і контрагентами. Тому, на нашу думку, стан юридичного відділу в організаційній структурі є закономірним.

У місію ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» також входить завдання виявлення базових потреб споживачів та їх ефективного задоволення, з метою створення клієнтської бази, яка буде підтримувати компанію в майбутньому.

Виходячи з наведеного вище аналізу ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С», місія компанії звучить так: «Ми дбаємо про наших споживачів».

Стабільне фінансове становище підприємства є обов'язковою умовою його діяльності в ринкових відносинах, оскільки від нього залежить швидкість і повнота виплати його зобов'язань по виплаті праці співробітників, розрахунків з бюджетом, банками і постачальниками матеріальних ресурсів, виплати дивідендів і т.д.

Починаємо оцінку господарської діяльності з аналізу основних економічних показників діяльності компанії ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С»

(табл. 1).

Таблиця 2. 1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» за період 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	81657	82045	165847	+84190	103,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	71056	71074	147192	+76136	107,1
Середньорічна вартість активів	21902,5	28695	41136	+19233,5	87,8
Чистий прибуток, тис. грн.	5255	4658	9478	+4223	80

Примітка. За матеріалами компанії [26]

«Чистий прибуток від звичайної господарської діяльності компанії у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс на 4223 тис. грн. і склала 9478 тис. грн. Це пов'язано з тим, що у звітному періоді 2022 року оборот зріс на 84190 тис. порівняно з аналогічним періодом 2020 року. Середньорічна вартість активів також зросла на 21902,5 тис. грн у 2020 році до 41136 тис. грн у 2022 році» [26].

Наступним кроком є аналіз еволюції акціонерного капіталу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка руху основних фондів компанії ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	95	68	254	+159	167,4
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,003	0,002	0,01	-0,007	-233,3
Фондовіддача, грн.	859,5	1206,5	652,9	-206,6	-24,0
Фондомісткість, грн.	0,001	0,001	0,002	-0,001	-100
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	6,3	4,5	16,9	+10,6	168,3
Фондорентабельність, %	5532	8371	4552	-980	-17,7

Примітка. За матеріалами компанії [26]

Після аналізу показників, зазначених у табл. 2.2 можна зробити наступні висновки. У звітні роки основні фонди ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» знаходяться у відносно задовільному стані. Про це свідчить коефіцієнт реальної вартості майна, заводу та обладнання, що належать підприємству, який у період 2020-2022 рр. збільшено з 0,001 до 0,01 Основні засоби ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» будуть поновлені, щоб підприємство мало обґрунтовано задовільний статус власності. Такі низькі інвестиційні витрати свідчать про те, що компанія в основному використовує імпортні матеріали для виробництва своєї продукції. Виробництво самих комплектуючих зводиться до мінімуму.

Визначимо ліквідність підприємства, яка характеризує наявність оборотних коштів, виходячи з показників, представлених в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

2020-2022 ТОВ підприємство "ПЛАСТИК-С" Показники ліквідності

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020+/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	1,6	1,6	1,9	+0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності (поточної)	0,3	0,4	0,5	+0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,05	0,02	+0,019
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8067	12713	21831	+13764

Примітка. Складено за матеріалами компанії

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.3, можна зробити наступні висновки. «Оборотні активи забезпечують достатнє покриття поточних зобов'язань. Про це свідчить показник покриття, який у 2022 році становить 1,9. Цей коефіцієнт у ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» близький до стандартного, тобто існує розрив між оборотними активами та поточними зобов'язаннями, які підприємство може використовувати для поточної діяльності» [26].

«ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має платоспроможність за умови своєчасних розрахунків з боржниками, про що свідчить показник Quick Ratio, який у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс з 0,3 до 0,5. Значення нижче 0,8 означає, що грошових коштів та інших ліквідних активів може бути недостатньо для оплати короткострокових зобов'язань» [26].

Компанія не зможе погасити (погасити) свої короткострокові борги відразу. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який останніми роками в середньому становить 0,02. А рекомендована нижня межа - 0,2. Тобто підприємство має вжити заходів щодо підвищення абсолютної ліквідності та підвищення своєї платоспроможності.

«Чистий оборотний капітал у звітних роках зріс, склавши у 2022 році 21831 тис. грн. Це є свідченням спроможності компанії своєчасно сплачувати поточні борги та розвивати нові бізнеси» [26].

При аналізі діяльності підприємства важливу роль відіграє аналіз фінансової стійкості, тобто стану компанії, при якому вона здатна розрахуватися за своїми зобов'язаннями, убезпечити свою діяльність в поточному періоді і створити умови для її майбутньої експансії за рахунок власних фінансових ресурсів.

«Фінансова стійкість визначається абсолютними і відносними показниками. Абсолютні показники використовуються для визначення типу фінансової стійкості підприємства, згідно з яким підприємство може мати абсолютне, нормальне, нестійке або кризове фінансове становище» [26]. Показники відносної фінансової стійкості визначають ймовірний рівень платоспроможності, таблиця 1. 2.4.

Показники відносної фінансової стійкості ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022р. до 2020, +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,37	0,36	0,47	+0,10
Коефіцієнт заборгованості	0,63	0,64	0,53	-0,10
Коефіцієнт фінансування	0,58	0,57	0,89	+0,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,37	0,36	0,47	+0,10
Коефіцієнт фінансового левереджу	1,72	1,76	1,11	-0,61

Примітка. За матеріалами компанії [26]

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.4 Можна зробити висновки про фінансову стійкість ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С». Інтервальний коефіцієнт на 2022 рік становить 0,47, що на 0,10 вище за значення 0,37 2020 року, тоді як стандартний $> 0,5$. Це означає, що ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має власні ресурси, але їх недостатньо.

«Коефіцієнт фінансування вказує на те, якою мірою активи компанії нараховуються за рахунок власного капіталу і якою мірою компанія покладається на зовнішні джерела. В даному випадку це говорить про те, що велика частина нерухомості буде побудована за рахунок позикових коштів. Так, у 2022 році значення показника становило 0,89, тобто на 1 гривню власного капіталу сформувалося 0,89 грн.» [26].

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2022 році зріс до 0,47 при нормативі від 0,7 до 0,9. Коефіцієнт кредитного плеча вказує на коефіцієнт кредитного плеча. У 2022 році показник знизився з -0,61 до 1,11 порівняно з 2020 роком, при стандарті $<$ до 1, що свідчить про значне залучення капіталу.

Звідси можна зробити висновок, що компанії необхідно збільшити власний капітал, щоб зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування або скоротити короткострокові зобов'язання на користь довгострокових зобов'язань.

На основі звітності ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» ми розраховуємо рентабельність діяльності. Згідно з методичними рекомендаціями можна виділити наступні види рентабельності (табл. 2.5).

Показники прибутковості ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020+/-
	2020	2021	2022	
Рентабельність продукції, %	14,9	15,7	12,7	-2,2
Рентабельність продажу: за операційним прибутком, %	6,6	7,5	6,9	+0,3
Чиста рентабельність, %	5,2	5,7	5,7	+0,5
Рентабельність активів: за операційним прибутком, %	24,6	21,3	28,2	+3,6
Рентабельність власного капіталу: за чистим прибутком, %	70,6	44,5	54,1	-16,5

Примітка. За матеріалами компанії [26]

«Рентабельність продажів ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» у 2020 році становила 6,6%, а у 2022 році зросла до 6,9%. За період розслідування показник зріс на 0,3 %» [26].

«Рентабельність інвестованого капіталу у 2022 році становила 28,2% та 3,6% відповідно. Цей показник вищий, ніж у 2020 році, коли значення цього показника становило 8,6%» [26].

«Результати дослідження свідчать, що рентабельність власного капіталу ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» у 2020 році становила 70,6%, а у 2022 році – 54,1%. За період розслідування показник зменшився на 16,5 %» [26].

Таким чином, аналіз показав, що діяльність ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» у 2020-2022 рр. Різнилось ефективністю та економічно вигідністю, про що свідчать розрахункові показники. Однак керівництву слід звертати увагу на ефективність господарської діяльності, а також на рівень управління компанією.

2.2. Оцінка факторів впливу на формування організаційної культури організації

Організаційна культура за своєю суттю є складним і багатогранним явищем, на яке впливає ряд факторів, що розрізняються за своєю природою, як зовнішніми (державний устрій, тип економічної системи, національна культура,

галузеві особливості тощо), так і внутрішніми (цінності та переконання засновників, керівників, співробітників, використовувані технології, тип передбачуваного впливу на організаційну культуру, фаза життєвого циклу компанії, і т.д.).

Вважається, що організаційна культура може бути сформована наступним чином:

- «спонтанно, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів зовнішнього середовища;
- виходячи зі стратегії розвитку компанії. Якщо формування організаційної культури не є свідомим, що призводить до тимчасової затримки цього процесу, то кінцеві характеристики організаційної культури можуть не відповідати частково або повністю умовам зовнішнього середовища і стратегічним планам управління» [5]. Подолати протиріччя між окремими цілями і загальними завданнями фірми, забезпечивши максимально повну координацію за умови проведення систематичної і планомірної роботи по формуванню організаційної культури.

«Алгоритм формування організаційної культури передбачає 4 основні етапи» [5] (рис. 2.2).

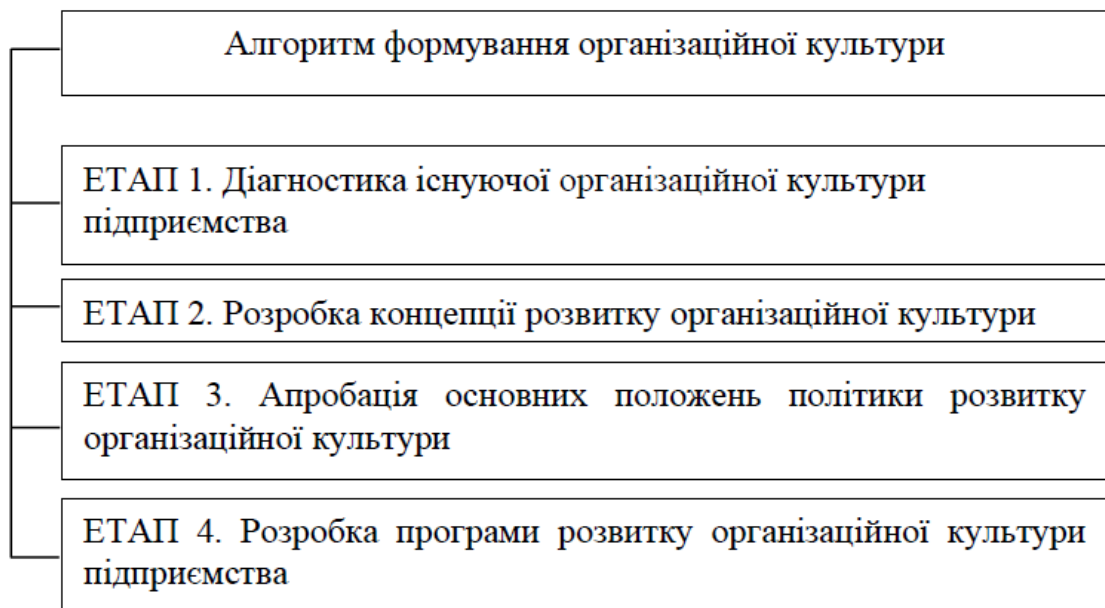


Рис. 2.2 Алгоритм формування організаційної культури

Примітка. Складено за матеріалами компанії

Розглянемо ці кроки докладніше.

Крок 1: «Діагностика існуючої організаційної культури ТОВ «ПЛАСТИК-С».

Цей крок дає уявлення про поточний стан організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С», кваліфіковану оцінку цього стану, як з внутрішньої точки зору компанії, так і з зовнішнього бізнес-середовища, виявлення в поточному стані, що необхідно зберегти, а що усунути з організаційної культури компанії» [26].

«Розробка інструментарію діагностики існуючої організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» включає:

- вивчення існуючих документів про організаційну культуру компанії;
- розробка дослідницьких питань» [26].

Дослідження сучасного стану організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» включає:

- «проведення інтерв'ю з внутрішніми експертами, підготовка та аналіз отриманих даних, складання узагальненого звіту. Вони дозволяють поглибити загальні виклики в розвитку організаційної культури компанії, виділивши порівняльні характеристики, розуміння яких вимагає високого рівня кваліфікації та володіння актуальною інформацією» [26];

- проведення внутрішньої перевірки компанії:

а) гармонізація структури досліджуваної вибірки;

формування категорій та складу респондентів, їх загального обсягу, що має дати можливість порівнювати показники діяльності компанії та категорій респондентів із затвердженим рівнем достовірності;

б) формування дослідницької групи: формування та керівництво робочою групою;

в) застосування анкет;

г) збір анкет у центрі обробки;

обробка та аналіз даних анкети;

Дискусія про стан організаційної культури компанії.

Дослідження сприйняття зовнішнього бізнес-середовища на організаційну культуру ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» включає:

- «створення групи експертів: представників клієнтських організацій; представники партнерських організацій; представники конкуруючих компаній; представники бізнес-спільноти (бізнес-асоціації, аналітики); ділові та галузеві журналісти; представники місцевих правоохоронних органів;
- проведення інтерв'ю із зовнішніми експертами;
- обробка та аналіз отриманих даних» [26].

Аналіз стану розвитку організаційної культури включає в себе консолідований аналіз всіх отриманих документів, підготовку поетапного аналітичного звіту.

Склад результату для цього етапу:

- опис сучасного стану організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С »;
- «оцінка якості та рівня розвитку організаційної культури;
- виявлення та оцінка існуючого вектора розвитку організаційної культури;
- визначити та оцінити, що необхідно зберегти в організаційній культурі;
- визначити та оцінити, що необхідно вирішити в організаційній культурі;
- визначення відповідних напрямків для правильної організаційної культури» [26].

Крок 2. Розробка концепції розвитку організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С».

Метою етапу є розробка загальних положень щодо розвитку організаційної культури компанії, які ляжуть в основу програми розвитку компанії.

Розробка політики компанії щодо розвитку організаційної культури «ПЛАСТИК-С» включає в себе наступні роботи:

- «визначити систему взаємодії, в яку буде закладена організаційна

культура;

- виявлення функціональних вимог, що пред'являються іншими підрозділами, починаючи від розвитку бізнесу і закінчуючи організаційною культурою;

- виявлення функціональних вимог, які організаційна культура пред'являє до інших сфер розвитку» [26];

- опис ідеальної моделі організаційної культури, здатної реалізувати систему функціональних вимог, пріоритетів і принципів роботи.

- опис, як поточний стан організаційної культури може бути перетворено в стан, що відповідає ідеальній моделі (розвитку);

- опис пріоритетів перехідного періоду;

- опис принципів відряджень компанії за пріоритетними напрямками;

- опис принципів реагування системи організаційної культури на відволікаючі фактори розвитку.

Реалізація політики розвитку з ключових питань організаційної культури включає в себе наступні роботи:

- «опис основної фактичної структури організаційної культури;

- опис підприємницької ролі, яку відіграють ці суб'єкти у розвитку організаційної культури;

- опис мотиваційних факторів і залучення цих суб'єктів до розвитку організаційної культури» [26].

Змістовна розробка політики розвитку організаційної культури в основній тематичній рамці включає в себе наступні роботи:

- присвоєння віх у розвитку організаційної культури;

- надати конкретні рекомендації з тем, пов'язаних з розвитком організаційної культури;

- створення цільового дерева для кожної ділянки розвитку;

- формулювання завдань на реалізацію методичних рекомендацій з розвитку;

- визначення механізмів досягнення поставлених цілей і завдань;
- спільна організація механізмів успіху в організаційних комплексах;
- опис принципів управління організаційними комплексами;
- опис і розмежування зон відповідальності суб'єктів;
- опис обов'язків та компетенції установ, що займаються управлінням

та самоврядуванням.

Крок 3: Прийняти основні положення політики розвитку організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С».

У зв'язку з тим, що «концептуальні напрацювання в сфері організаційної культури носять складний характер і вимагають інтеграції найрізноманітніших ідей, починаючи від розробника і закінчуючи професійним світоглядом, в розробці можливий певний змістовний напрямок. З метою управління розробкою та оперативної координації вводиться фаза затвердження основних положень концепції розвитку організаційної культури компанії» [26].

Крок 4. Розробити програму розвитку організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С».

Цей етап включає:

- «розробка стратегії розвитку організаційної культури;
- визначати склад комунікаційної діяльності;
- визначення складу тренувальних дій» [26].

Виходячи з вищевикладеного, нами була створена типологічна характеристика організаційної культури компанії ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С», заснована на спостереженні і опитуванні співробітників компанії (табл. 2.6).

Типологічна характеристика організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С»

Автори типології	Тип культури	Основні характеристика
Г. Хофстед	Індивідуалістична і чоловіча культура, з високим рівнем дистанції влади та уникнення невизначеності	У ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» керівники, як правило, концентруються на окремих питаннях і деталях. Домінуючі цінності - наполегливість, напористість, не надають особливого значення турботі про людей
Т.Е. Дейл, А.А. Кеннеді	Культура високого ризику і швидкого зворотного зв'язку	На підприємстві люблять швидке отримання грошей і швидкі угоди. Спілкування небагатослівне, часто дуже швидко, мовою коротких реплік і жестів.
М. Бурка	Культура «городу»	У діяльності підприємства використовуються випробувані в минулому моделі з внесенням в них мінімуму змін.
І. Оучі	Ринкова культура	Ефективність діяльності ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» визначається на основі вартісних показників.

Примітка. Створено автором

Діагностика рівня організаційної культури ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» проводиться в наступному пункті.

2.3. Діагностика організаційної культури організацій

«Оцінка ефективності або сили корпоративної культури може бути визначена двома методами:

- безпосереднє оцінювання на основі тестів та опитувань;
- непрямий метод, поелементна оцінка, яка аналізує можливості (або вплив) кожного елемента системи на результати» [26].

Для того, щоб краще проаналізувати організаційну культуру і зрозуміти проблеми, які існують в цих компаніях, було проведено опитування серед співробітників промислових компаній, в тому числі і підприємств з переробки пластмас. Для вивчення організаційної культури цих компаній ми розробили анкету (Додаток А), в якій співробітникам пропонується відповісти на запропоновані питання, які безпосередньо пов'язані з корпоративною культурою,

а також її схожістю з цінностями компанії і використанням певних видів мотивації всередині компанії. Було запропоновано відповісти на 17 запитань. «Аналіз результатів опитування проводився для наступних категорій працівників: спеціалісти, основний виробничий персонал. Всього було опитано 30 співробітників. Результати анкетного опитування представлені у вигляді діаграм» [26].

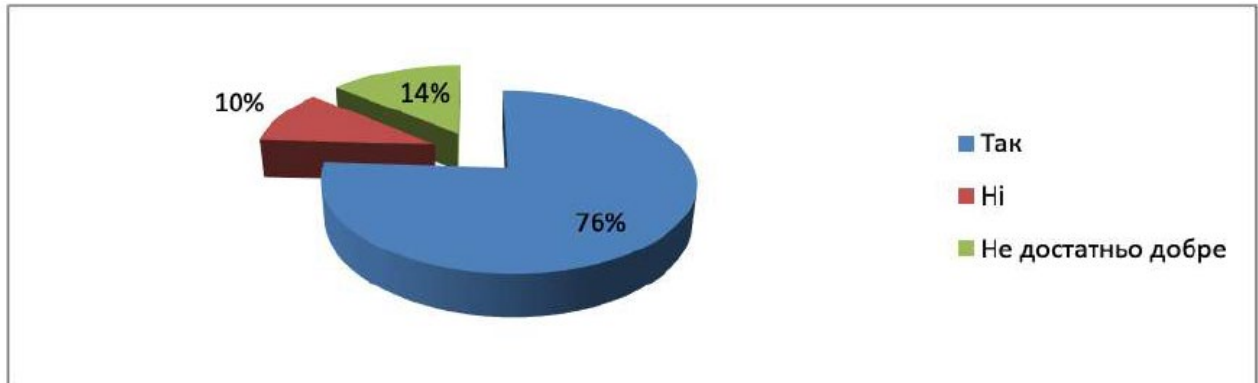


Рис. 2.3. Структура відповідей на запитання «Чи знаєте Ви історію свого підприємства?» [26]

Примітка. Сформовано за результатами опитування

На запитання «Чи знаєте ви історію своєї компанії?» з 30 опитаних співробітників 76% відповіли «так», а 14% відповіли недостатньо добре.

Це хороший результат, дуже приємно, що співробітники цікавляться історією створення і розвитку своєї компанії і що їм не байдуже місце, де вони працюють.

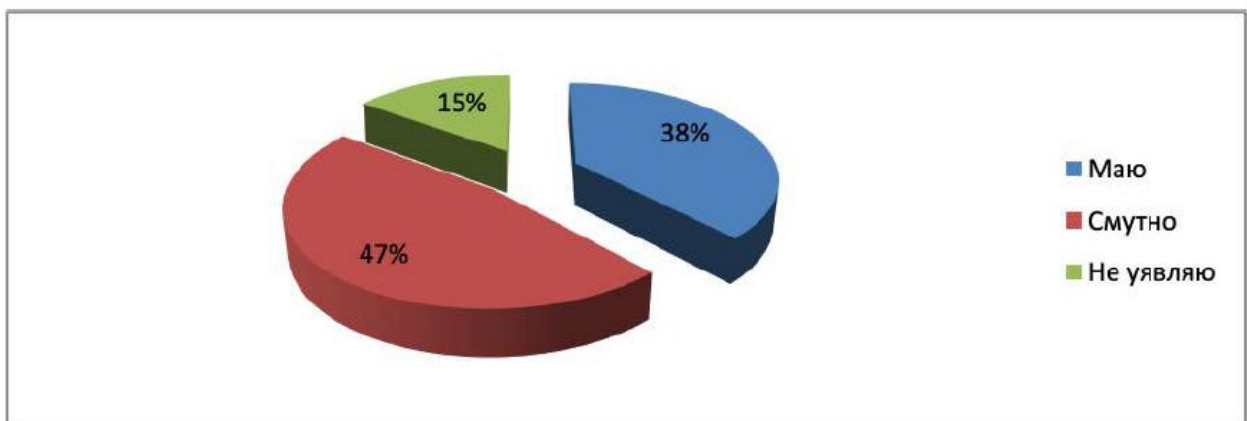


Рис. 2.4. Структура відповідей на запитання «Чи усвідомлюєте Ви місію організації?» [26]

Примітка. Сформовано за результатами опитування

«Співробітники мають гарне уявлення про місію компанії. 38% мають чітке уявлення, 47% – туманне, 15% – не мають уявлення» [26].

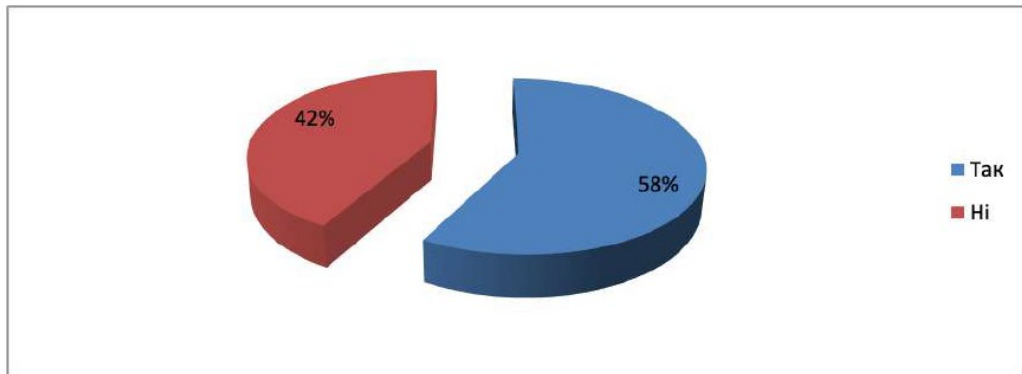


Рис. 2.5. Зі структурою відповідей на запитання «Чи знаєте ви стратегію організації?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування

«На графіку видно, що більшість співробітників хоч і мають уявлення про стратегію компанії - 58%, але цього все одно недостатньо» [26].

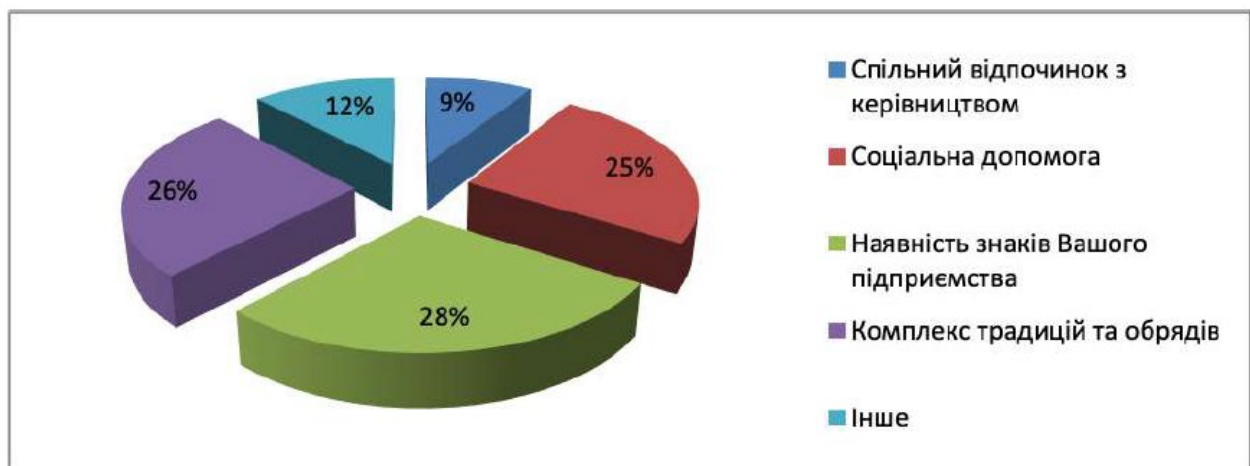


Рис. 2.6. Структура відповідей на запитання «Чи підходить Вам організаційна культура» [26]

Примітка. Сформовано за результатами опитування

Думки працівників щодо поняття «організаційна культура» розділилися. «Для одних це спільне свято з керівництвом (9%), для інших соціальна допомога (25%), для третіх наявність вивісок компанії (28%) і комплекс традицій і обрядів (26%)» [26]. Результати опитування наочно представлені на рисунку 2.6. Слід зазначити, що одним з найважливіших аспектів для працівників є соціальна

ДОПОМОГА.

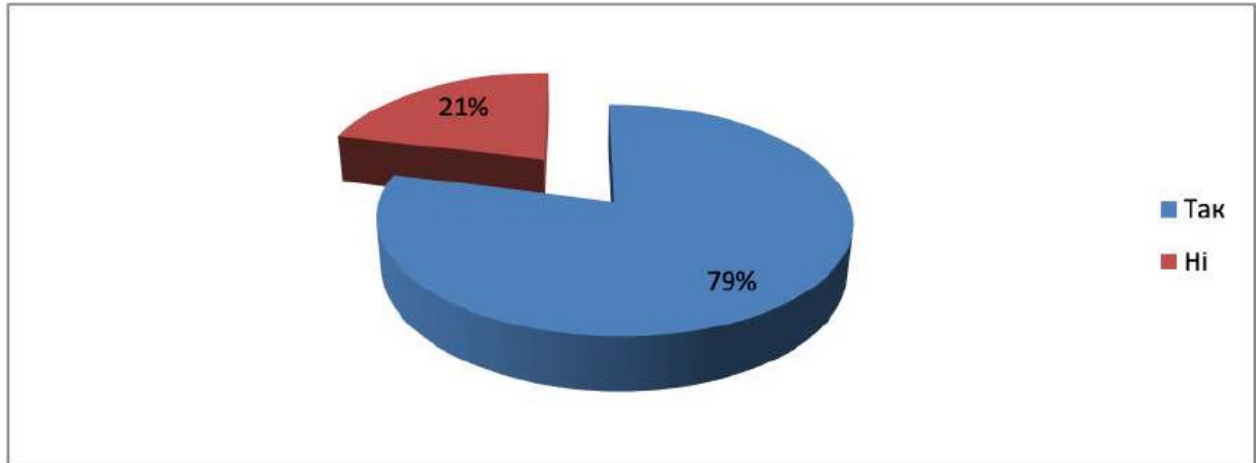


Рис. 2.7 Структура відповідей на запитання «Чи існують письмові правила поведінки у вашій організації?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування

«Діаграма показує, що 24 людини (79%) з 30 респондентів знають, що в їхній організації є кодекси поведінки, а 21% – ні. Звичайно, це є недоліком, так як кожен співробітник повинен знати правила поведінки» [26].

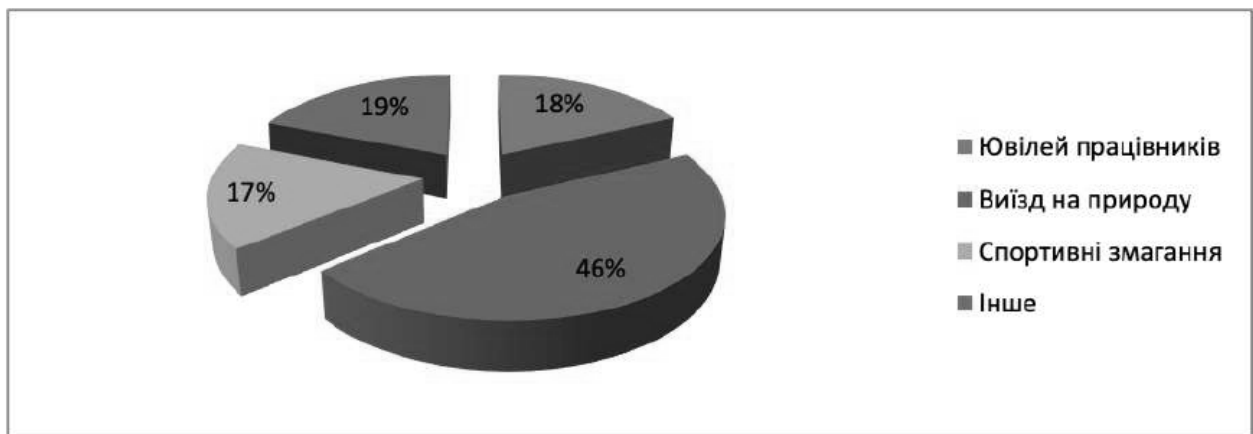


Рис. 2.8 Структура відповідей на запитання «Яке спільне дозвілля здійснюється у вашій організації?» [26]

Примітка. Сформовано за результатами опитування

«Центральне місце у спільному дозвіллі працівників займають екскурсії на природі – 46%, спортивні змагання – 17%. Це свідчить про те, що співробітники ведуть здоровий спосіб життя. Також є дні народження співробітників – 18%, та

інші види спільних захоплень – 19%. Ці заходи позитивно впливають на ефективність роботи» [5].

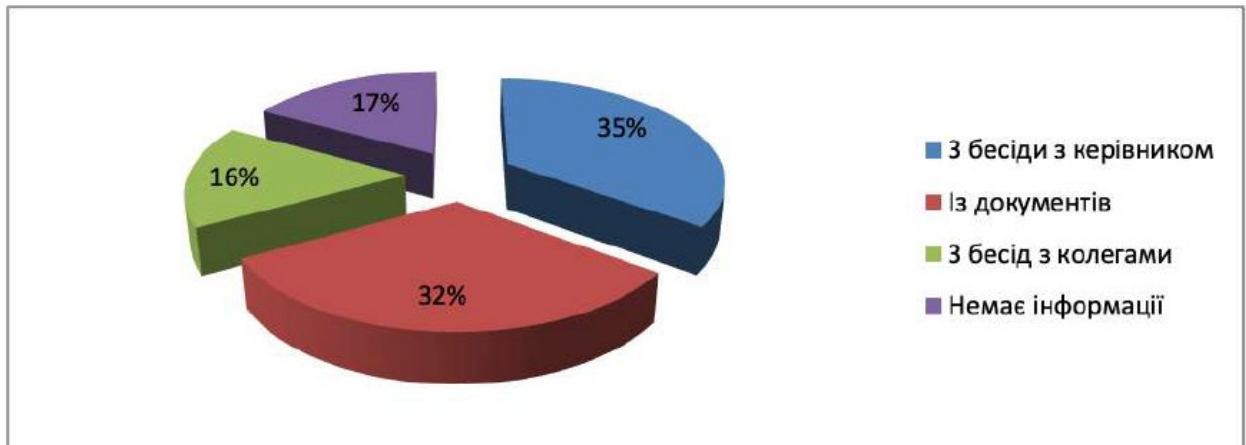


Рис. 2.9. Структура відповідей на запитання «Звідки Ви взяли інформацію про цілі організації?» [26]

Примітка. Сформовано за результатами опитування

Як видно з отриманих відповідей, «більшість опитаних співробітників отримали інформацію про цілі організації під час бесіди зі своїм керівником – 35% (10 осіб) та 32% (9 осіб) – з документів. Це свідчить про те, що зі співробітниками ведуться бесіди про цілі організації. Але все одно 17% не володіють такою інформацією» [26].

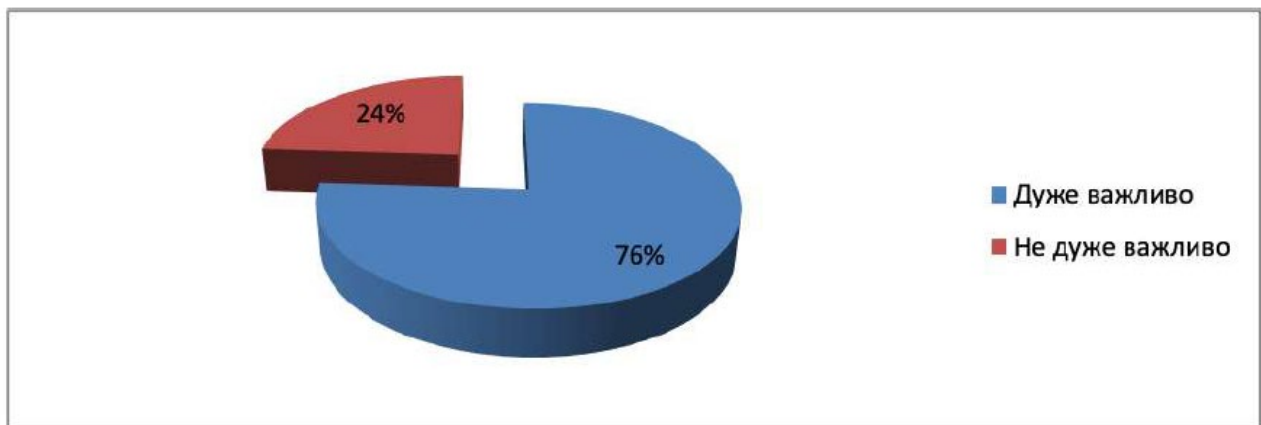


Рис. 2.10. Структура відповідей на запитання «Яке значення має робота з людьми, які добре ставляться один до одного?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування

Як видно з отриманих відповідей, для більшості опитаних дуже важливо

працювати з людьми, які добре взаємодіють один з одним, і лише 24% не дуже переймаються цим. Ці відповіді свідчать про те, що для ефективної роботи працівникам необхідно працювати в умовах з позитивним моральним і психологічним кліматом.

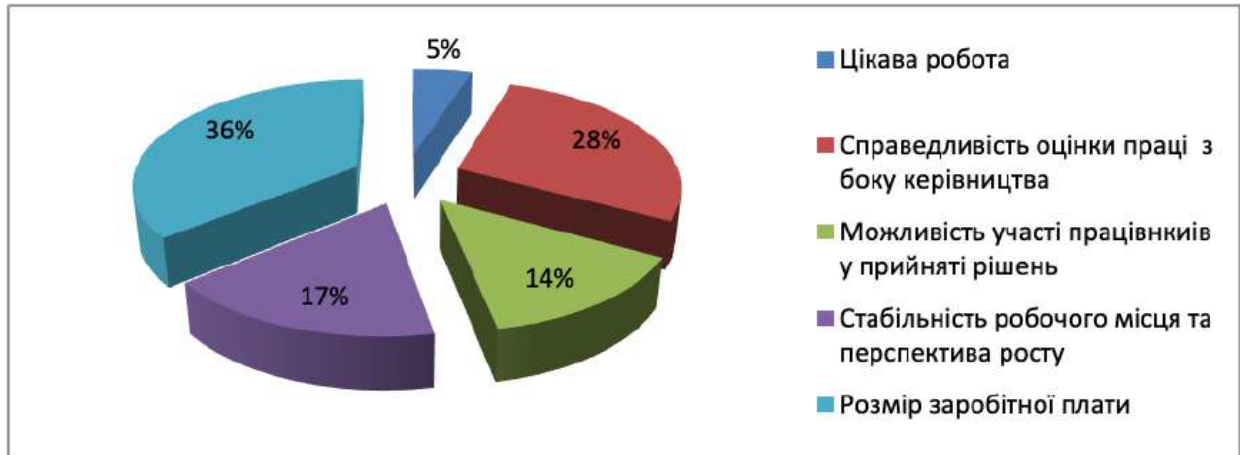


Рис. 2.11 Структура відповідей на запитання «Які цінності є найважливішими у вашій організації?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування

«Головною цінністю співробітників є величина заробітної плати, про що свідчать 36% відгуків, а також справедливість оцінки роботи – 28%. Лише 17% зазначили про стабільність робочого місця та перспективи розвитку, можливість брати участь у прийнятті рішень – 14%. І лише 5% цікавої роботи важливі. Отримані відповіді представлені на малюнку 2.12» [26].

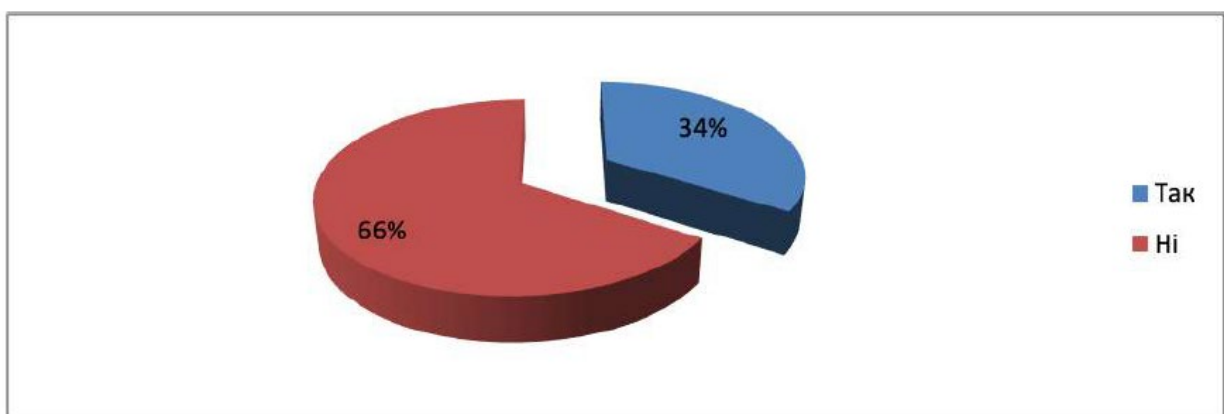


Рис. 2.12 Структура відповідей на запитання «Як ви вважаєте, чи відповідають ці цінності потребам працівників?» [26]

Примітка. Сформовано за результатами опитування

На рисунку 2.1-2 чітко видно, що 20 з 30 респондентів (66%) вважають, що цифри (наведені на рисунку 2.1-2) не відповідають потребам працівників компанії, і хіба 34% погоджуються з цією точкою зору.

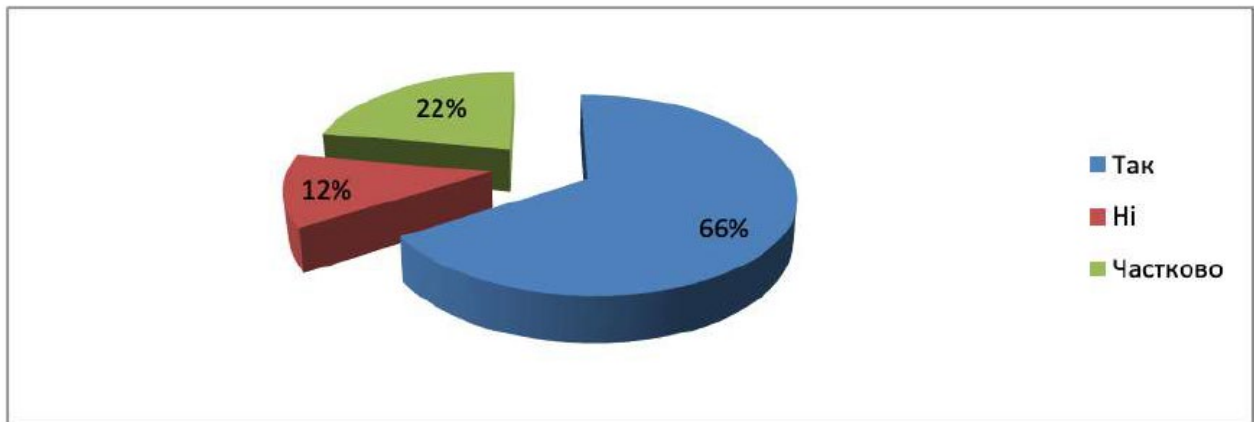


Рис. 2.13 Структура відповідей на запитання «Чи задоволені Ви в цілому існуючою організаційною культурою у Вашій компанії?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування

«З рисунку видно, що 66% опитаних задоволені існуючою організаційною культурою, що відповідає майже двом третинам опитаних, але частина працівників не задоволена існуючою організаційною культурою (12%) або задоволена частково (22%)» [26].

Тому необхідно було визначити ступінь задоволеності певними компонентами корпоративної культури.

Потім респондентам було поставлено ще одне запитання (пункт 18). Метою цього питання є визначення задоволеності співробітників існуючою культурою компанії.

Кожне з перерахованих вище питань включає в себе відповідь у вигляді бальної шкали від 0 до 10. Чим вище середня оцінка всіх співробітників, тим більше задоволеність цим елементом.

Середні бали за відповіді на це питання наведені в таблиці. 2.7.

Середній бал вікторини

Запитання	Середній бал
Атмосфера (клімат), що склалася в колективі	4,3
Політика фірми і керівництва	7,6
Стиль керівництва	8
Зміст роботи	7,8
Можливості професійного росту	9,1
Атмосфера тепла та підтримки	4,7

Примітка. Сформовано за результатами опитування

Тому керівники промислових підприємств України повинні звертати увагу на соціально-психологічний клімат своїх колективів. В результаті дослідження за допомогою анкет було встановлено, що в колективах дійсно спостерігається невдоволення співробітників кліматом. А навколишнє середовище всередині колективу є однією з головних характеристик організаційної культури.

«Слід зазначити, що компанія ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С», співробітники якої також брали участь в опитуванні, пройшла довгий шлях у своєму розвитку. Все це могло тільки накласти свій відбиток на організаційну культуру компанії. Більш ніж двадцятирічна історія розвитку корпорацій дозволяють говорити про сформовану ідеологію і стійкі цінності компанії» [26].

Підводячи підсумок, хотілося б сказати, що ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» гідно витримує конкуренцію і залучає все нових і нових клієнтів, що надає компанії популярність, престиж і стабільність. Але, незважаючи на таку ситуацію, організаційна культура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має ряд позитивних і негативних сторін. Розглянемо докладніше:

- більшість співробітників компанії знають історію своєї компанії і цікавляться нею, а значить, їм не байдуже, де вони працюють.
- слід зазначити, що ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має чітко визначену місію, стратегію та завдання, орієнтовані на споживача, ефективність та якість процесів та розвиток персоналу. Організація орієнтується в першу чергу на споживача і кінцевий результат. Це означає, що компанія постійно вдосконалює якість, що імідж її продукції видимий і відчутний для того, щоб відповідати і

перевершувати очікування споживачів. З одного боку, це правда, але не можна забувати про людський фактор. Без належної уваги до співробітників жоден бізнес не буде успішним. Також варто зазначити, що не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії. Адже грамотним керівникам необхідно присвячувати кожному співробітнику ці моменти роботи компанії, а це є недоліком в їх роботі;

– у компанії діють обов'язкові правила поведінки для співробітників, але, на жаль, не всі співробітники знають про них. Це є і недоліком, адже ці правила повинні знати абсолютно всі співробітники, так як вони важливі для злагодженої роботи і доброзичливої атмосфери в колективі;

– ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має унікальний стиль, який об'єднує всі ланки організації і створюється і підтримується більшістю колективу. Це стосується зовнішнього вигляду будівлі та офісу, а також символіки, що використовується в організації.

– ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має ефективні та налагоджені інформаційні канали, серед яких сайт, робочі зустрічі;

– позитивним моментом роботи ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» є розроблена система адаптації персоналу. Це пов'язано з тим, що на підприємстві є програми коригування, написані для кожної посади, файл коригування, який містить основну інформацію про компанію, основні нормативні документи та посадові інструкції.

– важливому стимулу до праці, а також зміцненню командного духу сприяє спільне дозвілля. У компанії ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» цьому приділяється достатня увага: організовуються різні заходи, про які вже згадувалося, спортивні змагання, екскурсії і т.д.

– матеріальна мотивація зроблена погано. Для більшості працівників основними формами матеріального заохочення є різні додаткові винагороди (премії, премії), а також додаткові надбавки за професіоналізм і спеціальні навички;

– велика увага приділяється професійному розвитку співробітників. Компанія

має можливість якісно навчати кадри, адже від професіоналізму співробітників та їх навичок залежить результат, а значить і прибуток компанії.

Проаналізувавши динаміку чисельності людей, а також результати опитування, можна зробити висновок, що чисельність працівників ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» недостатньо стабільна, спостерігається зростання плинності кадрів.

Відповідно до типології Г. Хофстеде можна сказати, що для ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» характерні риси колективістської культури з невеликою дистанцією від влади, з високим ступенем уникнення невпевненості і домінантними характеристиками жіночності. Таким чином, організаційна культура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має ряд негативних моментів:

- спостерігається зростання плинності кадрів в компанії, недостатня стабільність персоналу;
- не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегії компанії. 62% опитаних не знають про місію компанії або мають про неї погане уявлення, 42% співробітників не знають стратегії компанії;
- не всі співробітники знають про правила поведінки компанії. Понад 20% опитаних про це не знають;
- відсутня задоволеність співробітників кліматом в колективі.

Всі представлені недоліки взаємопов'язані. Таким чином, звертаючи увагу на настрій всередині колективу, ви підвищите задоволеність роботою і знизите ймовірність плинності кадрів.

Тому необхідно вдосконалювати організаційну культуру досліджуваної компанії «ПЛАСТИК-С».

Висновки до розділу 2

Дослідження практичних аспектів формування організаційної культури на ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» виявило наступне:

ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» – провідна компанія в Україні, що спеціалізується на виробництві виробів із пластмас. Основною продукцією є: рекламна продукція та сувенірна продукція; електротехнічні та будівельні вироби; пластикові побутові аксесуари; волосінь для тримерів і газонокосарок; волосінь для ручок SD, техно ротанг.

Проведений аналіз дозволив скласти типологію досліджуваної фірми, основні характеристики якої проявляються в нашій країні: (1) менеджери, як правило, орієнтуються на окремі питання і деталі. Переважаючими цінностями є наполегливість, напористість, не надання занадто великого значення турботі про людей; (2) компанія хоче швидко заробляти гроші та швидко вести бізнес. Спілкування лаконічне, часто дуже швидке, мовою коментарів і коротких жестів; (3) у вправі використовуються моделі, які були перевірені в минулому з мінімальними змінами; (4) ефективність визначається на основі вартісних показників.

З'ясовано, що компанія ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» досить стійка до конкуренції та залучає все нових і нових покупців, що надає компанії популярності, престижу та стабільності. Але, незважаючи на таку ситуацію, організаційна культура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має ряд негативних моментів, серед яких: неправильно здійснюється матеріальна мотивація, висока плинність кадрів, не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегію компанії, а також не всі знайомі з правилами поведінки компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концептуальні засади формування організаційної культури в організації

Організаційна культура компанії, особливо в перші роки її існування, неминуче пов'язана з особистістю, бекграундом і цінностями засновників, а також їх баченням майбутнього організації. Це одна з причин, чому культуру так важко змінити: вона з'являється на зорі історії компанії. Коли підприємці відкривають власну справу, вони визначають правила організації, структуру, встановлену в компанії, і співробітників, яких вони наймають для її управління. «Якщо метою корпоративної культури є поліпшення загальної ефективності діяльності організації, вона повинна забезпечувати стратегічну конкурентну перевагу, а переконання і цінності повинні широко поширюватися і впевнено дотримуватися. Сильна культура може принести такі переваги, як більше довіри та співпраці, менше розбіжностей та ефективніше прийняття рішень. Культура також забезпечує неформальний механізм контролю, сильне почуття ідентифікації з організацією та спільне розуміння того, що важливо для працівників» [14]. Якщо працівники та компанії, в яких вони працюють, мають чітко визначену культуру, вони також можуть виправдовувати свою поведінку на роботі, оскільки ця поведінка відповідає культурі.

Як обговорювалося в розділі 1, «ключ до успіху організації полягає в культурі, заснованій на наборі широко поширених переконань, підкріплених стратегією і структурою» [10].

Стратегія та культура є одними з найважливіших важелів, доступних лідерам у їхньому невпинному прагненні підтримувати стійкість та ефективність організації. Стратегія забезпечує офіційне обґрунтування цілей компанії та спрямовує людей до них. Культура виражає цілі через цінності та переконання і

керує діяльністю через спільні припущення та групові норми.

Таким чином, наведена інформація підтверджує «актуальність питання формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством. Особлива увага приділяється методичному підходу, який описує хід навчання, включаючи необхідні інструменти. І як видно, послідовність, наведена на рис.3.1, розуміє взаємозв'язок між організаційною культурою і стратегічним управлінням і на підставі проведених досліджень включає в себе необхідні елементи, що впливають на кінцевий результат» [10].

«Процес формування організаційної культури є складним, але структурованим процесом» [7]. Йдеться про формулювання цільових питань, відповіді на які вирішує процес послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні компанією. Крім того, цей алгоритм повинен включати в себе не тільки формування нової організаційної культури, а й перехідної. Ця умова необхідна в ситуаціях, коли неможливо здійснити прямий перехід від однієї організації до іншої культури – інші цінності, володіння владою, процеси прийняття рішень тощо. Ці фактори вимагають створення додаткових умов, що дозволяють розвиватися і функціонувати компанії. Важливість етапу поверхневої оцінки полягає у виявленні елементів, які вже існують, як всередині, так і зовні.

«Етап поверхневої оцінки включає в себе наступні етапи: аналіз існуючої стратегії; Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, виявлення можливостей; Аналіз існуючої організаційної культури і визначення її типу і рівня» [14].

Першим кроком є аналіз існуючої стратегії, який визначає, чи буде організація діяти в даному напрямку і чи буде вона підтримувати існуючі цілі і завдання, якщо ні, то визначаються нові цілі, призначення і стратегія компанії.

«Стратегічний аналіз організації є важливим фактором, коли справа доходить до формулювання плану безперебійного ведення бізнесу. За допомогою стратегічного планування можна досягти цілей, поставлених компанією» [14].

У стратегічному аналізі перше, що потрібно зробити, це добре познайомитися зі своїми конкурентами, щоб розробити стратегію, яка допоможе вам виділитися серед них і зберегти конкурентоспроможність.

«Однією з найважливіших функцій стратегічного аналізу є прогнозування майбутніх подій і планування альтернативного підходу на випадок невдачі першої стратегії» [10].

«Наступним кроком є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища і виявлення можливостей, де поява нових факторів всередині і зовні компанії може привести до зміни стратегії і вплинути на визначення типу організаційної культури» [14].

Аналіз навколишнього середовища в стратегічному управлінні відіграє відчутну роль в житті компанії, виділяючи поточні і потенційні можливості або ризики за межами компанії в її зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище включає політичні, екологічні, технологічні та соціологічні події або тенденції, які можуть прямо чи опосередковано впливати на бізнес. Зовнішній аналіз зазвичай проводиться як частина аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

Менеджери, які беруть участь у стратегічному управлінні, повинні проводити цей аналіз щомісяця, раз на півроку або щорічно, залежно від типу сектора. Таким чином можна отримати конкурентну перевагу та знизити ризик бути не готовим до загроз.

«У статті Г. Шредера дається дуже інформативна характеристика внутрішніх структур організації, які впливають на зміну організаційної культури і які слід враховувати при впровадженні змін» [54]. Він стверджує, що ініціатив на індивідуальному рівні недостатньо для сприяння стійким культурним змінам, оскільки культура з часом інституціоналізується і закріплюється в самій організаційній системі, формуючи її структуру та системи, які, у свою чергу, підкріплюються культурою. Зокрема, можна виділити сім важелів «формування змін», які зміцнюють організаційну культуру і потребують узгодження з новою стратегією сприяння позитивним змінам культури, які показані на рисунку 3.1.

Система лідерства: «Організація повинна бути в змозі відбирати, наймати

або розвивати лідерів, які постійно демонструють нові норми і бажану поведінку, а також ефективно управляють аспектами змін, пов'язаними з людьми» [54].

Організаційна структура: Щоб сприяти ефективним культурним змінам, повноваження та обов'язки повинні бути узгоджені з бажаною поведінкою та нормами.

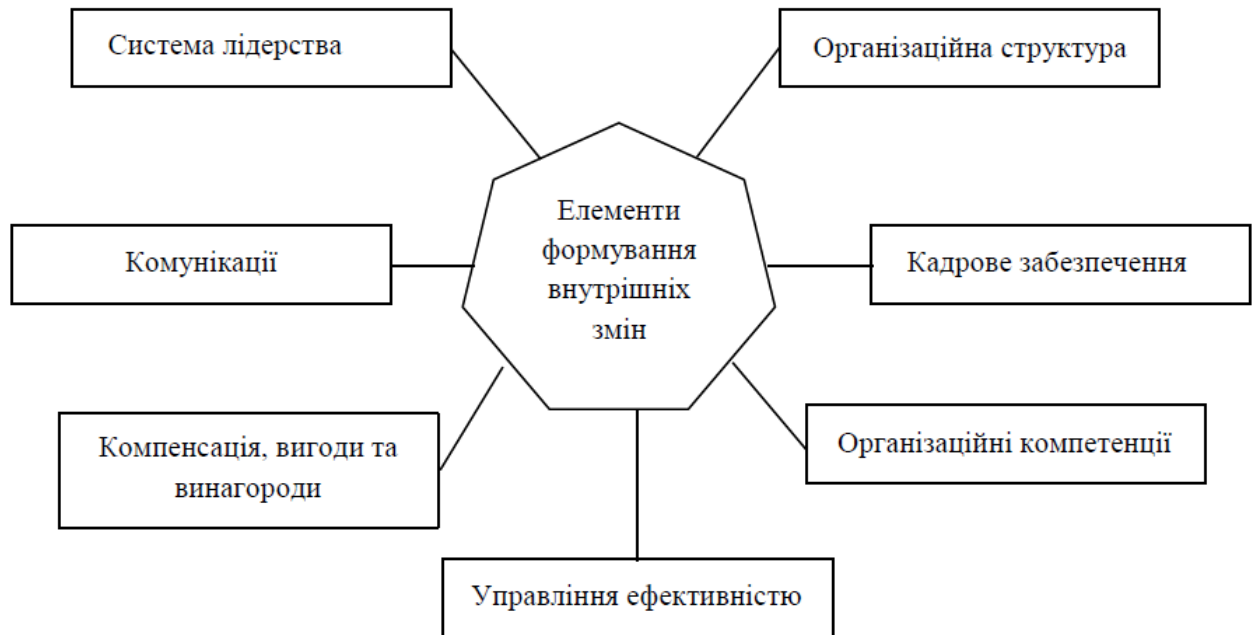


Рис. 3.1. Елементи навчання внутрішнім змінам

Примітка. Створено автором [54]

«Кадрове забезпечення: Необхідно забезпечити, щоб посади були заповнені особами, які мають належні навички та поведінку для внесення необхідних змін.

Організаторські навички: Оскільки співробітникам і менеджерам часто потрібно освоювати нові навички в міру трансформації бізнесу, часто потрібна нова стратегія розвитку навичок» [54].

Управління ефективністю: це структура, в якій співробітників можна направляти до «правильної» поведінки за допомогою системи, яка включає планування продуктивності та постановку цілей, регулярну оцінку та коучинг.

Компенсації, пільги та винагороди: Ця система забезпечує винагороду за нову бажану поведінку або, як альтернатива, карає осіб, які не демонструють цього, відмовляючи у відповідних винагородах та пільгах.

Комунікація: Регулярна система спілкування, адаптована до співробітників з різних функціональних або інших сфер компанії, допомагає полегшити та підтримати зміни в масштабах всієї групи щодо нових норм та поведінки.

«Етап аналізу існуючої організаційної культури, визначення її типу і рівня передбачає створення даних, від яких залежить визначення типу культури, що відповідає новій стратегії» [54].

Покращення корпоративної культури є нагальною потребою, оскільки люди хочуть працювати в компанії, яка дозволяє їм підтримувати баланс між роботою та особистим життям, а організації, які цінують організаційну культуру, підвищують продуктивність та знижують плинність кадрів. Таким чином, здорова організаційна культура є безпрограшною ситуацією для всіх зацікавлених сторін, акціонерів, керівництва, клієнтів і співробітників.

Іноді організація відчуває, що її культура завдає шкоди продуктивності організації і потребує змін. Наприклад, якщо відбувається зміна зовнішнього середовища, організація повинна пристосуватися до умов, що змінилися, інакше вона не виживе. Хоча змінити старі культури дуже складно, це те, без чого не може обійтися менеджмент.

Корпоративна культура дуже важлива, оскільки вона може впливати на далекосяжні управлінські рішення, ділову етику тощо. Однак культура - це також те, що розвивається, коли, наприклад, змінюються співробітники компанії або місце розташування, або організація зростає або скорочується.

Слід зазначити, що причин, які призводять до зміни організації культури, завжди кілька. Зміни в керівництві, погані фінансові умови та переглянуті цілі призводять до змін у культурі компанії.

Наприклад, якщо продажі та прибуток компанії різко падають, або навіть виживання компанії знаходиться під загрозою, це досить явна ознака того, що вам потрібно шукати причину цих змін. Хоча культура сама по собі не є причиною низької ефективності бізнесу, вона може бути потужним симптомом необхідності змін.

Як вже говорилося раніше, зміна стратегічного напрямку компанії часто призводить до змін в організаційній культурі. Це пов'язано з тим, що існуюча культура визначається як потенційна перешкода, яка може знизити шанси на успішне управління змінами.

З цієї причини на даному етапі необхідно враховувати такі важливі фактори, як те, що організація і її культура взаємні і взаємозалежні: організація, її дизайн і стратегії впливають на загальну культуру і навпаки; Культура організації відображає її найглибші цінності та переконання. Спроба змінити це може поставити під сумнів усе, що любить організація, часто без цього свідомого наміру. Культура організації вбудована в загальну організаційну систему. Кожна зміна, якою б незначною вона не була, впливає на кожен рівень цієї системи; Корпоративна культура розвивається з часом. Ідентичність організації ґрунтується на її культурі, яка тісно пов'язана з її історією та розвитком.

Тому питання трансформації організаційної культури передбачає три варіанти вирішення проблеми:

1. «Формування нової організаційної культури (до тих пір, поки існує повна невідповідність між існуючою організаційною культурою і стратегічним напрямком).
2. Формування проміжної організаційної культури (якщо немає можливості перейти безпосередньо з однієї організаційної культури на іншу).
3. Стара організаційна культура залишається (на цьому етапі немає необхідності змінювати організаційну культуру – вона повністю відповідає стратегічному керівництву компанії)» [54].

Трансформація компонентів організаційної культури - це процес, який передбачає внесення змін і узгодження їх з новими цінностями. На рис. 3.1 наведено рекомендації щодо заміни комплектуючих та підготовки працівників до цього.

Щоб забезпечити співпрацю зі співробітниками, потрібно бути прозорим і чесним з самого початку. Керівники та керівники повинні намагатися зрозуміти почуття своїх співробітників, проводячи індивідуальні зустрічі та групові сесії,

де можна відкрито обговорювати проблеми та долати перешкоди.

Управління змінами корпоративної культури на робочому місці

№	Метод	Сутність
1.	Співпрацювання	Зробити працівників частиною створення культури компанії. Коли мова йде про зміну культури, співпраця є ключовим фактором. Співробітники складають культуру, і нехтування їхнім включенням у процес лише створює більше напруги у вже віддалених стосунках. Культура - це не односторонній процес. У даній ситуації необхідно вислухати та застосувати відгуки та ідеї співробітників.
2.	Дотримання правил	Як тільки запроваджується нова політика - необхідно дотримуватись правил з першого дня. Після внесення змін потрібно послідовно виконувати подальші дії. Послідовне та часте спостереження є однією з найважливіших речей, яку може зробити будь-яка управлінська команда або бізнес, щоб допомогти впровадити нову поведінку.
3.	Спілкування	Керівники не повинні поклатися на один електронний лист, щоб повідомити своїх співробітників про зміни, які планується вносити на робочому місці. Необхідно спланувати зустріч або кілька зустрічей перед тим, як вносити будь-які зміни, на яких буде можливість повідомити про них та вислухати пропозиції персоналу. Зміни не повинні стати несподіванкою.
4.	Внесення змін поступово	Зміна культури на робочому місці має бути поступовим процесом. Замість швидкої послідовності повідомлень або нарад необхідно дати співробітникам час адаптуватися до ідеї змін. Внесення необхідних змін може зайняти тижні чи навіть місяці, але у такому випадку працівникам буде простіше пристосуватися до них.
5.	Гейміфікація	Впроваджувати гейміфікацію - використовувати розваги та ігри для заохочення розуміння, участі та підтримки. Щоб зменшити опір співробітників до змін, створюються ігри і переможці отримують відповідні призи. Запроваджуються правила, точки, табло тощо. Таким чином, завдяки гейміфікації, є можливість покращити швидкість прийняття нової культури.
6.	Зробити працівників щасливішими	Зміна будь-якого виду важка та не робить жодної вигоди для морального стану працівників. Такі прості речі, як наприклад щоденні закуски або допоможуть співробітникам залишатися щасливими та позитивними під час змін.
7.	Ясне бачення	Перш ніж почати вносити зміни, необхідно визначити, чого саме потрібно досягти, та чи нема суперечки між слово-діло. Не треба вносити змін лише тому, що це зробило конкурентне підприємство. Та перш за все необхідно оцінити усі варіанти впливу на підприємство.
8.	Тренінги	Тренінги можуть застосовуватися, як інструмент адаптації нових співробітників, або застосовуватися для покращення згуртованості колективу чи процесом налагодження пристосування до змін.

Примітка. Створено автором [45]

Однак може статися так, що співробітник заперечує проти нової культури

компанії – в цьому випадку діяти потрібно негайно, інакше співробітники не будуть сприймати нові зміни або правила дуже серйозно.

Крім того, зміни в компонентах, характерних для конкретних співробітників, не повинні стати несподіванкою. Спілкування зі співробітниками про цінності, які вони вважають важливими, зменшує опір змінам.

Важко адаптуватися до нового робочого середовища та культури, тому вносити зміни потрібно повільно та поступово. Це дає членам команди достатньо часу, щоб комфортно звикнути до нових компонентів організаційної культури. Повільне впровадження змін допомагає впоратися з меншим опором і робить співробітників більш задоволеними змінами.

Крім того, для забезпечення успіху змін компонентів культури необхідно забезпечити узгодженість цілей і культури. Важливо виділяти запроваджені цінності та підтримувати інновації, пов'язані з ними. Якщо є відмінності у прийнятті компонентів, наступним кроком є виявлення прогалин і розробка плану дій щодо трансформації цих компонентів. Після цього цикл дій повторюється, щоб забезпечити належну розробку та реалізацію такого плану.

Наступний варіант - формування проміжної організаційної культури з неможливим прямим переходом, який може бути викликаний протиріччями в ідеології культур, системі влади або підході до досягнення цілей. У цьому випадку формується посередницька організаційна культура, яка відіграє об'єднуючу роль відповідно до обраної стратегічної орієнтації.

Алгоритм дій в даному випадку аналогічний попередньому і полягає у визначенні відповідності компонентів культури перехідної організації. Якщо ми досягаємо позитивного результату, після формування проміжної організаційної культури приступаємо до формування потрібної культури і повторюємо всі процедури. При виявленні невідповідностей ми розробляємо план дій з трансформації компонента і починаємо цей крок з нуля.

Після того, як бажана організаційна культура сформована та впроваджена в компанії, ми переходимо до останнього кроку в цьому порядку – контролю виконання/впровадження/підтримки поточних змін. Цей етап полягає у

спостереженні та перевірці правильності впровадження змін та належного функціонування нової організаційної культури. У разі порушення процесу, виявлення недоліків або появи нових факторів впливу (внутрішніх і зовнішніх) пропонується повернутися до поверхневої оцінки і пройти всі етапи з самого початку, щоб виявити проблему і успішно її реалізувати.

Крім того, роль функції контролю полягає у виявленні потенційних слабких місць, що виникають у вигляді зворотного зв'язку з керівництвом діяльності, починаючи з фази планування і закінчуючи фазою реалізації. Теми, що охоплюються функцією контролю, включають створення стандартів або критеріїв, порівняння результатів з моніторингом стандартів, поліпшення відхилень, модифікацію та адаптацію цього методу у зв'язку зі зміною умов, а також повідомлення про аудити та коригування всього процесу управління у разі виявлення порушень або недоліків. Щоб подібні ситуації не повторювалися.

Результатом цього підрозділу є, таким чином, виклад послідовності формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством, що включає в себе етапи поверхневої оцінки, навчання і контролю. Крім того, всі елементи та інструменти в такій послідовності представлені і підтримуються. Запропоновано методи впровадження змін в організаційну культуру в робочий процес.

3.2. Впровадження комплексного підходу до трансформації організаційної культури організації в умовах цифровізації

«Розвиток сучасного інформаційного суспільства, цифрова трансформація бізнес-процесів з інтенсивним використанням цифрових технологій, зростання попиту на фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, модернізація системи освіти призводять до кардинальних змін у розвитку організаційної культури та створюють нові якісні вимоги до рівня кваліфікації та цифрових знань співробітників корпорації» [53]. Основним завданням стратегічних документів розвитку цифрової економіки та суспільства в багатьох країнах світу є створення та реалізація національних програм освіти та навчання

цифровим навичкам у контексті концепції навчання впродовж життя.

Це ілюструє високий попит на цифрові навички на ринку праці та необхідність розробки та впровадження комплексу заходів для зміни організаційної культури компаній в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки. «Цифрова трансформація кожної бізнес-одиноці полягає в модернізації організаційної культури та впровадженні цифрових технологій і комунікацій, які розширюють можливості та формують власну екосистему у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями» [55]. «За оцінками McKinsey, підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації бізнес-процесів на 45-55% є однією з найважливіших перспектив розвитку галузі в епоху глобальної цифрової трансформації» [55].

Зростаюча роль інформаційних технологій стала особливо актуальною в контексті переходу до цифрової економіки, яка була предметом гострих дискусій в науковому та економічному середовищі протягом останнього десятиліття. «Інформаційні технології впливають на формування і розвиток сучасних бізнес-моделей організацій. При цьому роль ІТ у бізнесі кардинально змінилася. На думку дослідників» [48], інформаційні технології перестали бути просто інструментом організації та реалізації бізнес-процесів, а стали «ресурсом» для інтенсифікації інноваційного розвитку компаній і прийняття відповідних технологічних рішень.

«В інтересах компаній забезпечити, щоб внесок інформаційних технологій в їх діяльність був більш вимірюваним, прямим і гнучким» [56]. Якщо в минулому інформаційні технології ще виконували допоміжні функції, то сьогодні вони функціонують як «драйвер бізнес-інновацій» [57]. Це означає, що «в багатьох країнах світу управління інформаційними технологіями «перетворилося з функції підтримки бізнесу на інструмент підвищення ефективності та рушійну силу інновацій та бізнес-інновацій. цифрова трансформація» [58, с. 53].

З точки зору бізнесу, діджиталізація впливає на всі структурні аспекти бізнесу, включаючи цілі, бізнес-моделі та бізнес-процеси. Центральним

завданням цифровізації є оптимальне використання ресурсів, технологій та інформаційних систем для підвищення продуктивності праці персоналу та зниження витрат на організацію бізнес-процесів.

Іншими словами, цифрова трансформація є викликом часу і може розглядатися як радикальні зміни в ряді бізнес-процесів, починаючи від розробки продукту і закінчуючи обслуговуванням клієнтів, а також впровадженням сучасних цифрових технологій в організацію бізнес-процесів в компаніях. Водночас, «важливим фактором успіху у створенні цінності за рахунок інвестицій в ІТ є інтеграція бізнесу та ІТ як взаємна відповідність та взаємодоповнюваність між бізнес-структурами та ІТ» [52].

Ця інтеграція може бути досягнута тільки за рахунок використання інструментів управління ІТ, «які розглядаються як спеціально розроблений набір механізмів управління ІТ, що підтримують цілі, стратегію, систему цінностей, норми і культуру компанії» [62]. 2До основних завдань ІТ-менеджменту відносять безперервне надання високоякісних інформаційних послуг і вдосконалення організації бізнес-процесів» [53].

«Для підвищення прибутковості компаніям необхідно розробляти чіткі цифрові стратегії, розставляти цифрові пріоритети, трансформувати організаційну культуру за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, покращувати кадрові ресурси» [53].

З впровадженням цифрових технологій організаційна культура компаній останнім часом зазнала значних трансформаційних змін, що сприяє формуванню та розвитку цифрової культури (рис. 3.2).

«При цьому експерти прогнозують, що до 2030 року 57 професій у різних галузях економіки перестануть бути затребуваними на ринку праці. Натомість у цих професіях з'явиться 186 нових робочих місць, які потребуватимуть якісно нового рівня знань – цифрового. Європейська комісія» [2] визначає п'ять вимірів порядку денного розвитку цифрового підприємництва: цифрова грамотність та ринок інформаційно-комунікаційних технологій; цифрове бізнес-середовище; доступ до фінансів для бізнесу; цифрові навички та онлайн-лідерство; створення

сприятливої корпоративної культури.

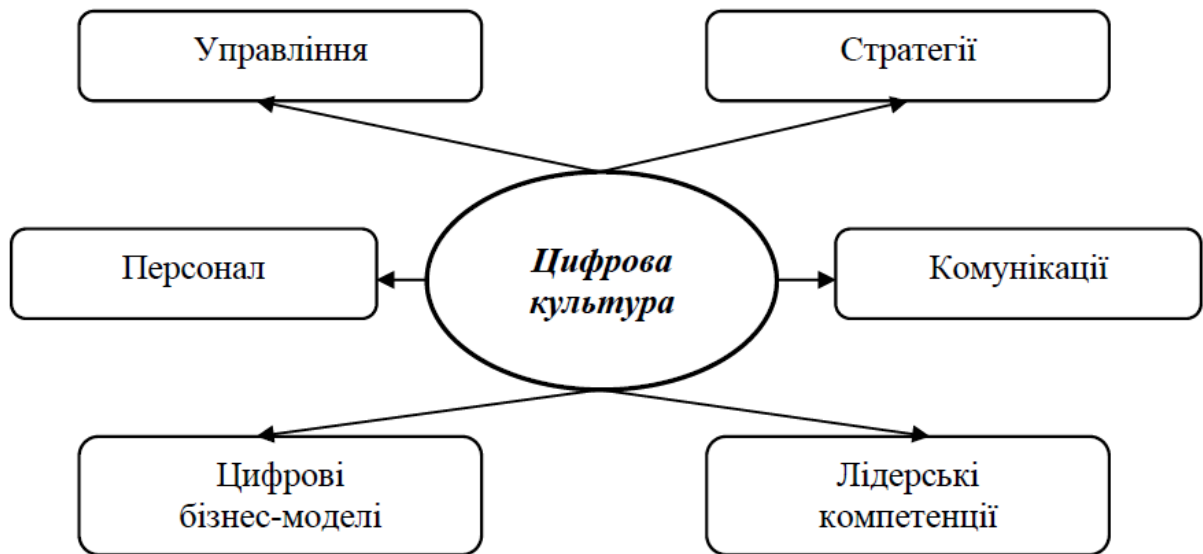


Рис. 3.2. Елементи організаційних змін в епоху цифровізації

Примітка. Створено автором [2]

Таким чином, необхідність постійного навчання для набуття нових навичок, сприяння цьому процесу та створення сприятливих умов для розвитку людських ресурсів стає невід'ємною частиною організаційної культури будь-якої сучасної компанії в умовах цифрової економіки.

Ключові напрямки цифрової трансформації включають розвиток корпоративної культури, трансформацію бізнес-моделей і продуктів, а також зростання гнучкості бізнесу. На думку експертів Cisco [50], «діджиталізація впливає на організацію бізнес-процесів в десятки разів більше, ніж інтернет. За розрахунками експертів International Data Corporation, економічний ефект від цифрової трансформації може сягнути \$20 трлн. або близько 20% ВВП. Сформовано за результатами опитування, проведеного компаніями Capgemini Consulting та MIT Sloan Management за участю понад 400 великих компаній у різних галузях економіки» [4, 6], було встановлено, що прибутковість компаній, які використовують у своїй роботі цифрові технології та інноваційні методи управління та маркетингу, на 26% вища, ніж у конкурентів. «Темп зростання прибутку компаній, які мають на меті лише покращення менеджменту, становить

9%. При цьому прибутковість компаній, які вкладають значні кошти в цифрові технології, але не мають проблем з управлінням, нижча на 11%. А компанії, які не приділяють уваги вдосконаленню системи управління та впровадженню інформаційних технологій, втрачать близько 24% прибутку» [50].

Наразі розроблено кілька методологій для оцінки цифрової трансформації бізнес-процесів компаній, у тому числі організаційної культури.

«Однак узагальнення аналітичних звітів міжнародних організацій показує, що однією з найбільших перешкод для успіху цифрових трансформацій є відсутність необхідної організаційної культури та небажання співробітників (у тому числі керівників різних рівнів управління) працювати в нових умовах. Наприклад, дослідження CGI Global 1000, проведене CGI Group у 2016 році» [49], показало, що одним із головних бар'єрів на шляху цифрової трансформації є зміна корпоративної культури та усунення бар'єрів між співробітниками компанії. Таку причину назвали 72% опитаних.

Оскільки потреба у висококваліфікованій робочій силі різко зростає, особливо в галузі цифрових технологій, аналізу даних, а також науки, технологій і математики (STEM), нові методи підбору персоналу та навчальні програми для Індустрії 4.0 матимуть важливе значення в довгостроковій перспективі.

У результаті дослідження можна помітити, що ефективному розвитку організаційної культури в цифровій економіці заважають бар'єри, які умовно можна розділити на 7 груп:

- «Людські ресурси (відсутність цифрової стратегії управління робочою силою компанії, відсутність знань про необхідність культурних змін, низька участь співробітників, нестача кваліфікованого та компетентного персоналу в умовах глобальних економічних змін)» [50];
- Інформаційний матеріал (відсутність єдиного підходу до визначення категоріально-понятійного апарату цифрової трансформації; операційні виклики, які включають цифровий дизайн продуктів та послуг, швидку адаптацію бізнес-процесів та моніторинг у реальному часі; брак знань у цифровій

економіці та передових технологіях);

– «Організаційні (відсутність чітко визначеної стратегії цифрової трансформації, бачення цифрового майбутнього компанії та недостатня підтримка керівництва; нездатність впоратися з організаційними змінами; відсутність «розумного» підходу до управління ризиками в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, тобто низька цифрова готовність функцій управління ризиками до трансформації)» [50];

– Маркетинг (неефективне використання інструментів корпоративної комунікації; відсутність загальноприйнятого поняття «клієнтоорієнтованість»; недостатнє використання клієнтоцентричного підходу до розвитку бізнес-організації);

– Освіта (наскрізні бар'єри на шляху до знань керівників та ІТ-спеціалістів, тобто недостатнє використання наскрізного підходу, що включає знання з розробки та реалізації стратегії, а також необхідні технологічні знання та навички; відсутність цифрових навичок та кваліфікації персоналу);

– Технології (архаїчні комп'ютерні системи та прикладні програми);

– Інвестиційні та фінансові послуги (недостатні інвестиції в передові технології: інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн тощо). У цифровій економіці успішного розвитку організаційної культури в компаніях можна досягти, дотримуючись таких принципів: співробітники та команди працюють на досягнення результату – вони віддані своїй справі, цілям та завданням організації, готові зробити все необхідне для досягнення мети; співробітники та команди працюють над просуванням стратегії компанії. Організаційне середовище (лідерство, організаційний дизайн, управління ефективністю, методології розвитку персоналу, ресурси та інструменти, бачення та цінності, неформальна взаємодія) покликане стимулювати взаємодію та заохочувати поведінку, що реалізує стратегію розвитку компанії.

«Основними складовими організаційної культури в цифровій економіці є цифрові навички та компетенції, спосіб мислення та дії, ділові відносини та джерела професійних знань, моделі розвитку кар'єри» [61] (рис. 3.3).

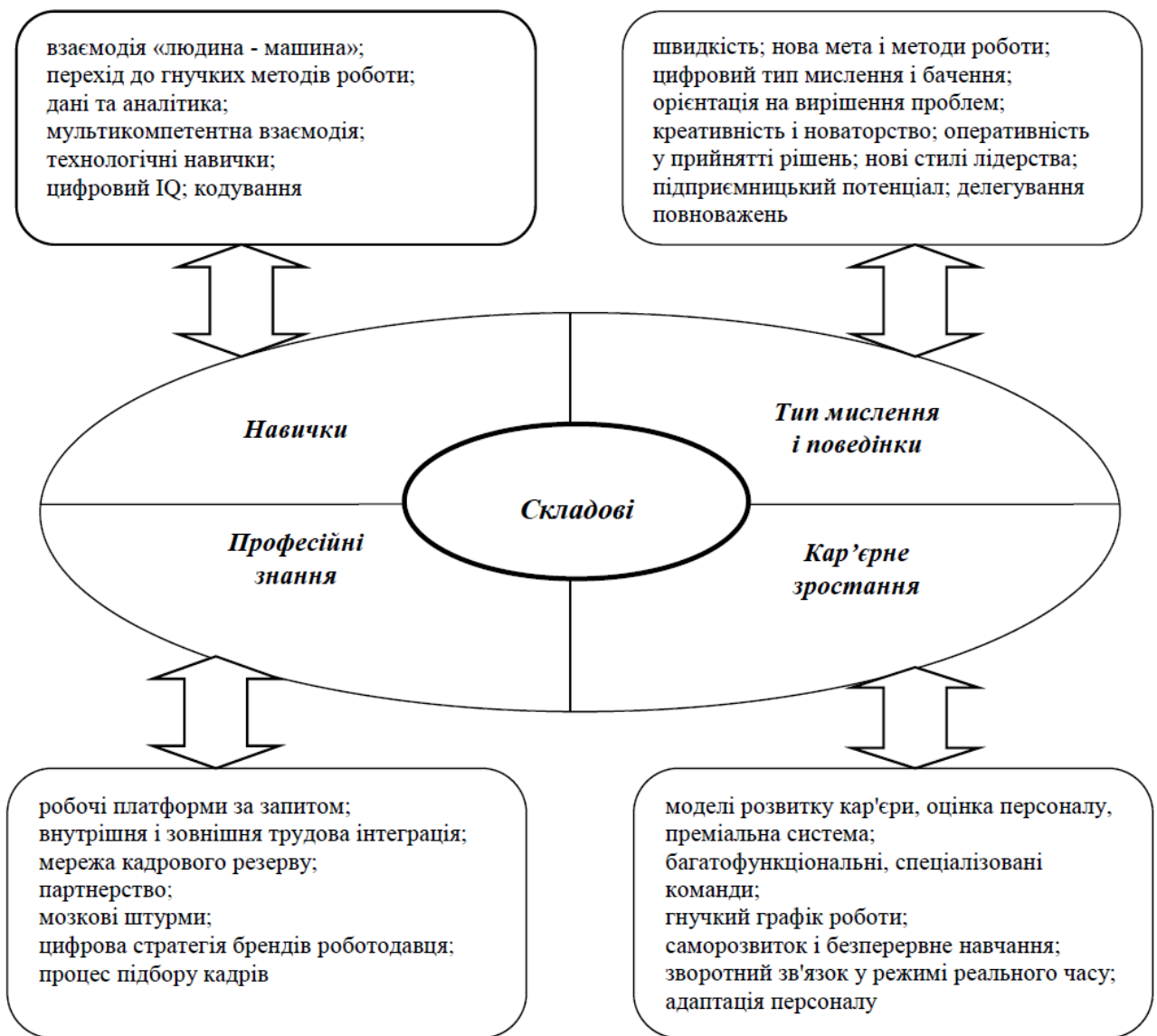


Рис. 3.3. Запропонована структура формування організаційної культури в епоху цифрової трансформації

Примітка. Створено автором

При цьому особливості цифрової культури компаній полягають у наступному:

- «застосовувати клієнтоорієнтований підхід у побудові організаційної культури та обслуговування клієнтів;
- делегування повноважень;
- управління ризиками в системі ризик-менеджменту компанії; більше дій, а планування відходить на другий план;
- співпраця цінується більше, ніж індивідуальні зусилля – успіх досягається завдяки командній роботі та обміну інформацією між відділами. Ітеративний і

швидкий темп цифрової роботи вимагає набагато вищого рівня прозорості та залучення» [50].

Для підвищення ефективності розвитку організаційної культури компаній в умовах цифрової економіки необхідний комплексний підхід, суть якого полягає в симбіозі та безперервній мережі факторів впливу, будівельних блоків, цифрових навичок та вмій, а також інформаційних технологій (рис. 3.4).

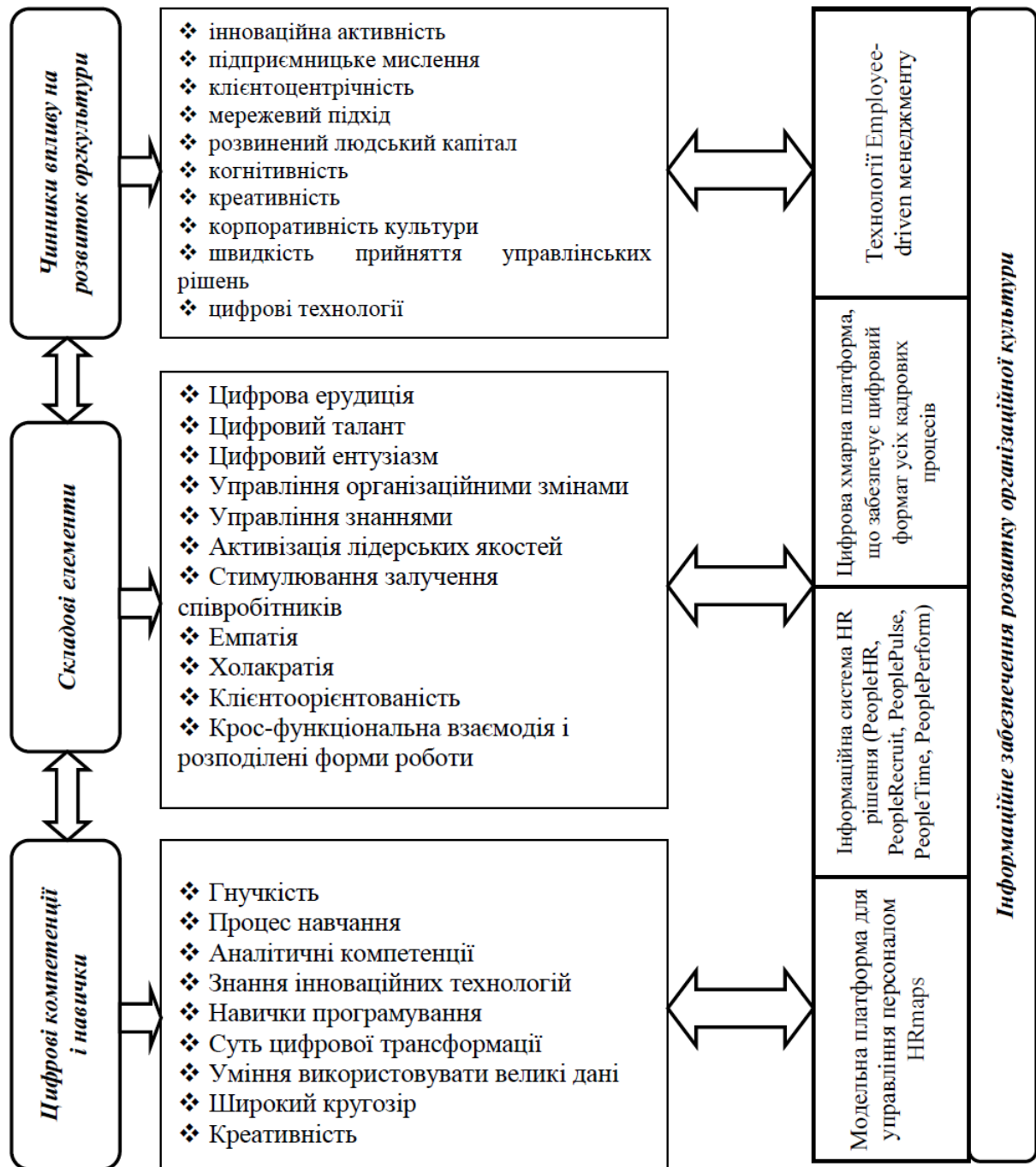


Рис. 3.4. Комплексний підхід до трансформації корпоративної культури в епоху цифрової трансформації

Примітка. Розроблено автором

Тому слід зазначити, що ефективна цифрова трансформація можлива в компаніях, де керівники беруть участь у формуванні цифрової культури, руйнуванні бар'єрів комунікації між усіма підрозділами, налагодженні двосторонньої комунікації між нижчими та вищими рівнями.

Цифрова трансформація має здійснюватися шляхом ретельної внутрішньої роботи з інформування всіх співробітників та вивчення рівня їхньої організаційної культури. Для того, щоб усі співробітники компанії розуміли мету цифрової трансформації, необхідно проводити навчання співробітників, проводити тренінги, тренінги та освіту, не заплановані для співробітників.

«Водночас, важливо інвестувати в освіту та підготовку працівників, оскільки розвиток цифрових знань працівників визнається необхідною умовою ефективної цифровізації бізнес-процесів компаній» [29]. Лідери у партнерстві з навчальними закладами, вищими навчальними закладами та інноваційними стартапами повинні розробляти та впроваджувати навчальні програми з цифрової грамотності для співробітників, використовуючи можливості та концепції дистанційного навчання та культурно формуючи організації. Подолання розриву між необхідними цифровими навичками та тими, які потрібні співробітникам організації, може стати ключовим фактором успішної трансформації глобального інформаційного простору. Для навчання та розвитку цифрових навичок доцільно:

- виявляти інформаційні потреби, здійснювати пошук даних та інформації в цифровому просторі;
- взаємодіяти з різними цифровими технологіями та розуміти цифрові медіа для конкретного контексту;
- створюйте та редагуйте цифровий контент у різних форматах. вносити зміни, покращувати інформацію та інтегрувати її в сукупність знань для створення нового і оригінального змісту і знань; застосовувати цифрові інструменти та технології для створення знань,
- процеси і продукція;
- брати участь у когнітивній обробці та обирати шляхи розв'язання

концептуальних задач та проблемних ситуацій у цифрових середовищах;

- удосконалення цифрових навичок» [50];
- шукайте можливості для особистісного розвитку та будьте в тренді цифрової еволюції.

Реалізація запропонованого комплексного підходу сприятиме досягненню бажаного ефекту цифрової трансформації корпоративної організаційної культури, складовими якої є:

- зниження витрат на управління персоналом (кастомізація, навчання та сертифікація) за рахунок автоматизації HR-процесів, ефективного розподілу людських ресурсів, скорочення витрат часу на трудомісткі процеси співробітників, раціональне інвестування в особистісний розвиток співробітників;
- підвищення середньої заробітної плати працівників;
- збільшити кількість висококваліфікованих працівників із цифровими навичками та можливостями;
- підвищуйте продуктивність співробітників, застосовуючи клієнтоорієнтований підхід і оцифровуючи процеси управління.

Висновки до розділу 3

Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством складається з поверхневої і поглибленої оцінки, етапу навчання і контрольної функції. Визначено важливість кожного кроку та обґрунтовано потребу в представлених елементах та інструментах. Іншими можливостями є: формування нової організаційної культури, формування проміжної культури, відмова від старої організаційної культури. Такі альтернативи зумовлені потребою компанії мати варіанти боротьби з невідповідністю між культурою та стратегією. Крім того, в рамках розробки методичного підходу узагальнено елементи навчання внутрішнім змінам та доповнено перелік методів управління зміною організаційної культури на

робочому місці, що розширило розуміння етапу аналізу внутрішнього середовища.

Запропоновано пріоритетні напрями трансформації організаційної культури. До них відносяться:

- застосування клієнтоорієнтованого підходу при формуванні організаційної культури, яка повинна складатися з орієнтації на клієнта, доповненої крос-функціональною взаємодією людських ресурсів компанії в процесі прийняття управлінських рішень;

- розробка та впровадження стратегічного механізму управління трансформацією організаційної культури компанії, що представляє собою алгоритм взаємодії сукупності методів та інструментів стратегічного управління, спрямованих на формування та підтримання належного рівня ефективності даної моделі організаційної культури компанії;

- розробка та реалізація стратегії управління трансформацією організаційної культури компанії, яка повинна відповідати основній меті її діяльності та включати наступні етапи: визначення місії компанії; обґрунтування стратегій та оцінка їх ефективності; розробка концепції розвитку організаційної культури; розробити науково обґрунтовану стратегію з використанням маркетингових інструментів; проведення стратегічного аналізу, який включає в себе виявлення середовища і внутрішній аналіз компанії; стратегічне планування; виявлення та оцінка ризиків, інформування та підтримка в реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура компанії - це унікальне економічне явище, яке виходить далеко за рамки виробництва або партнерських відносин, воно впливає на весь глобальний простір всередині і зовні компанії, її виникнення починається, як тільки народжується підприємницька ідея.

Організаційна культура всередині компанії формується внутрішнім, міжособистісним і професійним спілкуванням з метою досягнення мети конкретного проекту або успіху компанії в цілому і пов'язаної з цим стратегії вирішення проблем. Це дозволяє сформуванню власні цінності компанії, норми поведінки, способи взаємодії тощо. Іншими словами, однією з основних передумов формування внутрішньої організаційної культури компанії є спільна дія людей і їх комунікація для досягнення спільної мети.

Теоретичний аналіз показав, що організаційна культура має глибокий вплив на організаційні рішення і, отже, повинна враховуватися при розгляді внутрішніх факторів. Культура становить основу стратегій і впливає на елементи процесу комунікації і стратегічних відносин.

З цією метою було запропоновано сім положень, що відображають вплив організаційної культури на стратегічне управління. Завдяки їм були виявлені наступні залежності: організаційна культура розглядається як важливий стратегічний елемент, який узгоджує всі сфери діяльності компанії для досягнення спільних цілей; вплив на організаційну культуру ґрунтується на атрибутах; сучасне розуміння складових системи управління підприємством ґрунтується на її опосередкованому зв'язку з організаційною культурою, на формування організаційної культури впливають дві групи факторів: внутрішні та зовнішні, формування організаційної культури має здійснюватися відповідно до корпоративної стратегії. Для формування організаційної культури, узгодженої зі стратегічним управлінням, необхідно встановити можливу послідовність переходу від одного типу організаційної культури до іншого.

Таким чином, культура визначає організаційні кордони та створює

відчуття ідентичності серед членів компанії. Крім того, це допомагає у формуванні конкретних зобов'язань перед командою для досягнення цілей організації.

Дослідження практичних аспектів формування організаційної культури в ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» виявило наступне: ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» – провідна компанія в Україні, що спеціалізується на виробництві виробів із пластмас. Основною продукцією є: рекламна продукція та сувенірна продукція; електротехнічні та будівельні вироби; пластикові побутові аксесуари; волосінь для тримерів і газонокосарок; волосінь для ручок SD, техно ротанг.

З'ясовано, що компанія ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» досить стійка до конкуренції та залучає все нових і нових покупців, що надає компанії популярності, престижу та стабільності. Але, незважаючи на таку ситуацію, організаційна культура ТОВ підприємство «ПЛАСТИК-С» має ряд негативних моментів, серед яких: неправильно здійснюється матеріальна мотивація, висока плинність кадрів, не всі співробітники мають чітке уявлення про місію, цілі та стратегію компанії, а також не всі знайомі з правилами поведінки компанії.

Послідовність формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємством складається з поверхневої і поглибленої оцінки, етапу навчання і контрольної функції. Визначено важливість кожного кроку та обґрунтовано потребу в представлених елементах та інструментах. До альтернативних варіантів належать: формування нової організаційної культури, формування проміжної організаційної культури, відмова від старої організаційної культури. Такі альтернативи зумовлені необхідністю для компанії мати варіанти виправлення несумісності між культурою та стратегією. Крім того, в рамках розробки методичного підходу узагальнено елементи навчання внутрішнім змінам та доповнено перелік методів управління зміною організаційної культури на робочому місці, що розширило розуміння етапу аналізу внутрішнього середовища.

Запропоновано пріоритетні напрями трансформації організаційної

культури. До них відносяться:

застосування клієнтоорієнтованого підходу при формуванні організаційної культури, яка повинна складатися з орієнтації на клієнта, доповненої крос-функціональною взаємодією людських ресурсів компанії в процесі прийняття управлінських рішень;

розробка та впровадження стратегічного механізму управління трансформацією організаційної культури компанії, що представляє собою алгоритм взаємодії сукупності методів та інструментів стратегічного управління, спрямованих на формування та підтримання належного рівня ефективності даної моделі організаційної культури компанії;

розробка та реалізація стратегії управління трансформацією організаційної культури компанії, яка повинна відповідати основній меті її діяльності та включати наступні етапи: визначення місії компанії; обґрунтування стратегій та оцінка їх ефективності; розробка концепції розвитку організаційної культури;

розробити науково обґрунтовану стратегію з використанням маркетингових інструментів; проведення стратегічного аналізу, який включає в себе виявлення середовища і внутрішній аналіз компанії; стратегічне планування; Виявлення та оцінка ризиків, інформування та підтримка в реалізації стратегії розвитку організаційної культури з використанням цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Стахів О. В. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
2. Августин Р., Демків І. Пріоритети вдосконалення системи менеджменту покращення фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та суспільство*, 2021, 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-32>
3. Августин Р.Р. Тіньова економіка як перешкода реформування системи охорони здоров'я. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи: *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. Тернопіль- Кам'янець-Подільський. 2018. С.13-16.
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf
5. Августин Р.Р., Демків І.О.. Антикорупційний механізм та засоби детінізації у соціальній сфері. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, вип. 13, Червень 2021, с. 27-37.
6. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2017. №682. С. 11-15.
7. Баркова К. О. Управління розвитком організаційної культури підприємства. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків – Торунь, 18– 19 берез. 2019 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2019. С. 42–44.
8. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
9. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_18

10. Божко К. О. Формування організаційної культури промислового підприємства в стратегічному контексті. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (Харків, 30–31 берез., 2017 р.). Харків : Вид. ФОП Панов А. М., 2017. С. 33–34.
11. Виходець, О.М. Концепція корпоративної культури управління. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2019. №4 (250). с. 143-148
12. Внуков Є. О. Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми. *Грані*. 2016. № 12(1). С. 80-85.
13. Гавриляк О., Миронов Ю. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
14. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22
15. Гірченко Т.Д. Маркетинг: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 256 с.
16. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf
17. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф..* Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.
18. Демків І.О., Августин Р.Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
19. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.
20. Захарчин Г.М. Національний університет: «Львівська політехніка», кафедра «Менеджменту організацій технологічні» / «Аспекти формування організаційної культури на підприємстві», 2009.

21. Ковова І. С., Пахота Н. В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 159–162. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/36.pdf>
22. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 1. С. 92–99.
23. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
24. Міськова А. Особливості організаційної культури підприємства. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).
25. Міськова А. Особливості організаційної культури в умовах цифрової трансформації: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
26. Офіційний сайт ТОВ підприємство підприємство «ПЛАСТИК-С». URL: <https://opendatabot.ua/c/30681582>
27. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпеченням фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118-124.
28. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ підприємство «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 68-80.
29. Трушкіна Н., Ринкевич Н. Цифрова компетентність як ключова складова організаційної культури підприємств у контексті модернізації сучасної системи освіти. *Vzdelavanie a Spolocnost' V: Medzinarodny nekonferencny zbornik* / R. Bernatova, T. Nestorenko (Eds.). Presov: Presovska univerzita v Presove, 2020. S. 329-341.

30. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Модернізація організаційної культури підприємств в умовах економіки знань. Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку 254 суб'єктів національного господарства: монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2020. С. 233-247
31. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.
32. Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (56). С. 148-151
33. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. № 2 (20). С. 202-208.
34. Харчишина О.В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур. *Економіка. Управління. Інновації*. 2019, №2. 281-283 с.
35. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 2(52). С. 295-298.
36. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І. Франка, 2011. 289 с.
37. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
38. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. *Економіка та держава*. 2018. № 5. С. 89-92
39. Швіндіна Г. О. Зміна парадигми стратегічного управління організаційним розвитком: від адаптації – до проактивності. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 6(1). С. 182-186.
40. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.
41. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник*

THEU. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>

42. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258с.
43. Шкільняк М.М., Охріменко І.В., Завгородня Т.Л., Козій О.Я. Системний підхід до реалізації регіональної політики безпечного інноваційного розвитку в умовах діджиталізації та управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць* Вип.4 (251) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 117 с. 99-105.
44. Abdi, M., Azadegan-Mehr, M., Ghazinoory, S. SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future: *Journal of Business Economics and Management*. 2011. № 1. P. 24-48.
45. Abell D. F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1980. 257 p.
46. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
47. Blyznyuk T. P. Behavioral strategies of the personnel in the cross-cultural interaction process as a precondition of effective development of the enterprise: Ukraine and Mongolia. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 3. No. 26. P. 452–461. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/143872>
48. Byrd T. A., Turner D. E. An exploratory analysis of the value of the skills of IT personnel: Their relationship to IS infrastructure and competitive advantage. *Decision Sciences*. 2001. Vol. 32. № 1. P. 21-47. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2001.tb00952.x>.
49. CGI Global 1000. Insights from Conversations with Business and IT Executives around the World. 2016. URL: https://www.cginederland.nl/sites/default/files/files_nl/articles/cgi-nl_presentatie_cgi-global-1000.pdf
50. Digital Business Transformation. A Conceptual Framework. 2015 Global Center for Digital Business Transformation. URL: [https://. scribd.com/document/](https://scribd.com/document/)

- 372049639/DigitalBusiness-Transformation-Framework- pdf (accessed: 23.06.2020).
51. Gunn, R., Williams, W. Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK: *Strategic Change*. 2007. Vol. 16(5). P. 201-216.
52. Haes S., van Grembergen W. An Exploratory Study into IT- Governance Implementations and its Impact on Business / ITAlignment. *Information Systems Management*. 2009. Vol. 26. № 2. P. 123-137. <https://doi.org/10.1080/10580530902794786>.
53. Hanschke I. *Strategic IT-Management: A Toolkit for Enterprise Architecture Management*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2010. 215 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-05034-3>.
54. Improving company culture: everything you need to know about culture transformation. Eagle's flight. URL: <https://www.eaglesflight.com/improving-company-culture-culture-transformation#5>
55. Industry 4.0 at McKinsey's model factories. Get ready for the disruptive wave. 2016. URL: <http://sf-eu.net/wp-content/uploads/2016/08/mckinsey-2016-industry-4.0-at-mckinseys-model-factories-en.pdf>
56. Johannsen W., Goeken M. IT-Governance – neue Aufgaben des IT- Managements. *HMD – Praxis Der Wirtschaftsinformatik*. 2006. Vol. 250. P. 7-20.
57. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132.
58. Nissen V., Lezina T., Saltan A. The Role of IT-Management in the Digital Transformation of Russian Companies. *Foresight and STI Governance*. 2018. Vol. 12. № 3. P. 53-61. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.3.53.61>.
59. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
60. The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every

Industry. Capgemini Consulting, MIT Sloan Management. 2017. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital

61. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. Virtual Economics. 2020. Vol. 3. № 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).

62. Weill P., Ross J. W. IT Governance: How Top Performers Manage IT Decisions Rights for Superior Results. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004. 127 p.