

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Кваліфікаційна робота
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала
студентка групи МЕНз-41
Бойко Оксана

ТЕРНОПІЛЬ -2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
2.1. Особливості діяльності досліджуваної організації як основа формування її організаційної культури.....	
2.2. Оцінка дієвості механізмів формування організаційної культури досліджуваної організації.....	
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах реагування на виклики сучасного розвитку суспільства, загроз повномасштабного вторгнення росії, посилюється розуміння того, що для досягнення високих результатів економічного зростання необхідним є комплексне використання сукупності економічних та соціальних методів управління, посилені згуртованістю та єдністю працівників підприємств щодо досягнення цілей їх функціонування, тобто, формування ефективної організаційної культури.

Вона має стати тим потужним стратегічним інструментом менеджменту, що уможлиблює підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності організації, залучення потенціалу працівників для виконання визначених завдань

Проблемам формування організаційної культури підприємства приділяли увагу відомі вчені: О. Апостолюк, О. Гришнова, А.Завгородня, Г. Монастирський, Р. Винничук, Н. Смолінська, О.Овсянюк-Бердадіна, М. Шкільняк. Однак, на наш погляд, окремі аспекти формування організаційної культури організацій в умовах сучасних викликів недостатньо вивчені, що визначило актуальність роботи.

Мета роботи: проведення теоретичного обґрунтування та вироблення рекомендацій щодо формування організаційної культури організації.

Для досягнення мети нами було поставлено наступні **завдання**:

– охарактеризувати сутність та значення формування організаційної культури організації;

- охарактеризувати особливості діяльності досліджуваної організації як основа формування її організаційної культури:

- оцінити дієвість механізмів формування організаційної культури в досліджуваній організації:

– обґрунтувати інноваційні підходи до формування організаційної культури організації в умовах викликів та загроз зовнішнього середовища

Об'єкт дослідження: процес формування організаційної культури організації.

Предметом дослідження є форми та інструменти формування організаційної культури організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для реалізації поставлених завдань у дослідженні використовувались такі **методи дослідження:** системний, факторний, порівняльний аналіз, статистичний метод, власні спостереження, метод узагальнення, порівняння, графічний, статистичний, експертні методи.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ефективний розвиток сучасних організацій одним із ключових аспектів передбачає посилення уваги до вироблення адаптивних механізмів менеджменту, що реагують на впливи зовнішнього середовища (коливань кон'юнктури, втрати значної частини ринків, катастрофічним зменшенням трудового та інтелектуального потенціалу національної економіки, обумовлених повномасштабним вторгненням росії, та ін.). Серед цих механізмів - формування та розвиток належної організаційної культури підприємств та організацій.

Організаційну культуру в наукових джерелах визначають як «сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу» [23]. Належним чином сформована організаційна культура сприяє зростанню конкурентоспроможності, ефективності та результативності організації.

Як вважають сучасні науковці, «організаційна культура являє собою потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках в майбутньому, тому інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації» [12].

На переконання практиків-підприємців – організаційна культура організації (ОКО) ув'язує в єдине ціле різнорівневі та різносуб'єктні цілі колективу (як адміністративного апарату так і працівників структурних підрозділів); примножує та посприяє загальноорганізаційні цілі та завдання, враховуючи інтереси працівників; сприяє залученню кадрового складу до участі в житті організації; активізує його відповідальність за досягнення завдань та цільових орієнтирів; створює умови для формування позитивного іміджу та корпоративного духу в організації; інноватизує перебіг інформаційно-комунікативних процесів та ін.

Змінюване зовнішнє середовище організації, обумовлюване ним корегування її внутрішньої політики, визначають необхідність адекватного реагування на зміни, зокрема – і засобами впливу на оновлення її ОКО, котра трактується як «сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників» [13].

У межах формування ОКО вибудовується особлива управлінсько-психологічна архітектура організації, в якій кожен працівник усвідомлює свою роль та місце, відчуває свою причетність до її результатів, одночасно – розуміє відподальність за дотримання правил, регламентів, вимог, стандартів, що формують організаційно-розпорядчий та нормативний базис управління нею.

ОКО містить такі складові (табл.1.1.)

Елементи організаційної культури організації

Складова організаційної культури	Змістове наповнення
<i>Організаційні цінності</i>	які є орієнтирами поведінки членів організації
<i>Місія</i>	головні мета існування, призначення організації та гасла
<i>Філософія організації</i>	система ключових цінностей, які відображають її самосприйняття
<i>Обряди та ритуали</i>	спеціальні заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на працівників з метою їхнього згуртування, формування у них відданості підприємству, необхідних переконань та цінностей
<i>Звичай та традиції</i>	Сформовані історично (в довготривалому періоді) заходи, спрямовані на підкреслення значимості певних подій, цілеспрямованого психологічного впливу на працівників з метою їхнього згуртування, формування у них відданості підприємству, необхідних переконань та цінностей
<i>Норми та стиль поведінки працівників</i>	Правила, вимоги та стиль поведінки працівників один з одним та з суб'єктами зовнішнього середовища
<i>Історія організації</i>	розповіді, легенди, міфи про найважливіші події та людей організації
<i>Символіка</i>	емблеми, товарні знаки, уніформа та інші атрибути зовнішнього вигляду персоналу, дизайн приміщень

В контексті формування ОКО необхідно акцентувати увагу на дотриманні таких вимог:

забезпечення розвитку організації як сучасної еко-системи, в основі якої – якісна інституційна база та управлінські інновації;

сприяння формуванню системи ефективних внутріорганізаційних комунікацій, та стійких взаємовідносин з елементами зовнішнього середовища;

сприйняття працівників організації як найважливішого активу та соціальної цінності, що сприяє створенню в ній корпоративного клімату, що приймається усіма членами колективу;

забезпечення гармонійного розвитку колективу, в якому всі елементи ОКО є системними та взаємопов'язаними.

Управління ОКО є складним та багатоаспектним процесом, що передбачає її моделювання, створення, підтримку та розвиток. Для цього має задіюватись весь управлінський інструментарій та технології адміністративного менеджменту: «регулювання стану корпоративної культури з боку керівництва; просвіта і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають культурі; широке використання її елементів (символіки, обрядів та ритуалів)» [21].

Особлива увага при формуванні ОКО має звертатись, крім вже традиційних зовнішніх атрибутів (проявів) – слоган, реклама, дизайн; на глибинні положення – стиль управління, форми і методи ділового спілкування, психологічний клімат тощо.

Це створює можливості для залучення працівників організації до спільної усвідомленої праці та, відповідного й належного їх мотивування. «Це складний комплекс взаємопогоджених, і відповідним чином документально зафіксованих положень, які беззаперечно приймаються членами конкретної організації і, у підсумку – встановлюють загальні правила поведінки в організації» [16].

В умовах впровадження інноваційних бізнес-моделей діяльності організацій, ОКО повинна відповідати таким характеристикам (табл.1.2.)

Характерні ознаки організаційної культури організації

№	Ознака	Зміст
1	Регулярні форми поведінки	Члени організації працюють разом, спілкуються між собою, вони користуються однією мовою, термінологією, а також певним ритуалом для вираження поваги чи демонстрації прийнятої поведінки
2	Норми	Існуючі стандарти поведінки характеризують відношення працівників до роботи.
3	Домінуючі цінності	Вважається, що основні цінності, притаманні організації, повинні приймати і підтримувати її члени. Типовими прикладами такої підтримки є: висока якість послуг, відсутність прогулів, а також висока продуктивність праці тощо. Організацією напрацьована певна політика, що виражається в тому, як вона відноситься до співробітників або як вони відносяться до клієнтів
4	Правила	В організаціях прийняті певні правила поведінки в їх межах. Нові співробітники, що поступили на роботу, повинні добре засвоїти їх, щоб стати повноправними членами організації
5	Організаційний клімат	Такий клімат – це загальне відчуття, яке створюється фізичною організацією простору, стилем спілкування співробітників між собою і формою їх поведінки по відношенню до клієнтів, інших сторонніх осіб

ОКО напряду впливає на результативність організації та ефективність управління нею, так як відіграє ключове значення, створюючи позитивне сприйняття (всередині організації) та її впізнаваність (в зовнішньому оточенні); формуючи у працівників особливу організаційну ідентичність; забезпечуючи стійкість та послідовність управлінських дій керівництва, що, у підсумку, створює у їх підлеглих відчуття соціально-психологічної захищеності та приналежності до організації.

Сформована та сприйнята всією організацією ОКО допомагає персоналу вірно трактувати та сприймати події, що відбуваються в ній, та у результаті – корегувати і свої правила поведінки, підтримувати високу відповідальність за виконання делегованим їм завдань та доручень, навчатись, підвищувати кваліфікацію, розвивати свої здібності, здобувати нові компетенції для

індивідуального професійного та особистісного зростання. А це вже сприяє підвищенню ефективності функціонування організації загалом.

Для вибору напрямку формування та розвитку ОКП перед топ-менеджментом організації ставиться завдання її візуалізації (опису). Тому необхідним є виокремлення її критеріальних параметрів, а саме: «ставлення до змін; схильність до ризику; ступінь централізації у прийнятті рішень; дистанція між керівництвом та підлеглими; ступінь формалізації та регламентації; співвідношення колективізму та індивідуалізму; характер відносин між працівниками і організацією (орієнтація на самостійність, незалежність чи конформізм, лояльність); стиль керівництва; джерело впади; принципи оцінки роботи та винагород» [13].

Функції організаційної культури

Функція	Змістове наповнення
1	2
<i>Захисна</i>	Полягає у створенні захисту від впливу небажаних зовнішніх факторів. Люди й організації старанно дотримуються певних норм і можуть у найскладніших умовах зберігати свою репутацію, життя, наприклад, відмовляючись від вживання алкогольних напоїв у службових умовах та приміщеннях.
<i>Об'єднуюча (інтегруюча)</i>	Полягає у формуванні у працівників відчуття єдності, належності до колективу підприємства, гордості за нього. На підприємство з високим рівнем культури багато людей бажають влаштуватися на роботу
<i>Регулююча</i>	Підтверджує необхідні певні правила і норми поведінки працівників їх взаємовідношень, контактів із зовнішнім середовищем, чим гарантує стабільність, зменшує можливість небажаних конфліктів
<i>Координаційна</i>	Полягає у скеровуванні діяльності підприємства, його структурних підрозділів та працівників у необхідне консенсусне русло
<i>Адаптивна</i>	Наявність ОКП полегшує взаємне пристосування працівників до підприємства та підприємства до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності заходів соціалізації.
<i>Освітня та розвиваюча</i>	ОКП пов'язана з освітнім, виховним ефектом. Керівники на підприємствах повинні піклуватися про підготовку та освіту своїх працівників. Результатом таких зусиль є приріст знань та навичок працівників, які підприємство може використовувати для досягнення своєї мети

Для ефективізації та підтримання сталого розвитку організації, формування та оновлення ОКО може відбуватись за різними траєкторіями. Останні переважно формуються під впливом сучасних трендів в національній економіці, місця організації на відповідному сегменті ринку, етапу її життєвого циклу, наявності та якості ресурсного потенціалу, особливостей адміністрування управлінських процесів та стилю керівництва тощо.

Тому кожна організація може формулювати власне бачення та механізм удосконалення своєї ОКО. Зокрема, серед найбільш використовуваних в практиці сучасного бізнесу виділяються такі підходи :

методологічний підхід на базі аналогій (коли враховуються напрацювання та досвід організацій партнерів чи конкурентів);

історико-логічний (в основі якого – практичний досвід керівника чи власника майна організації, вже апробована ним багаторічна практика управління організацією);

програмний (проектний), що передбачає вироблення стратегічного бачення розвитку організації та її ОКО, що пропонуються керівником і консенсусно приймається працівниками, і які в подальшому трансформуються в цілі діяльності організації та належної ОКО);

соціально-психологічний (який опирається на сформований стиль керівництва, лідерські якості керівника, або появу чи посилення впливу нового неформального лідера в колективі)

консалтинговий (коли до формування ОКО залучаються спеціалізовані соціологічні компанії, венчурні, науково-дослідні чи консалтингові установи, успішні менеджери, міжнародні партнери та ін.).

Формування та подальший розвиток ОКО є складним системним та технологічним процесом (рис.1.1.)

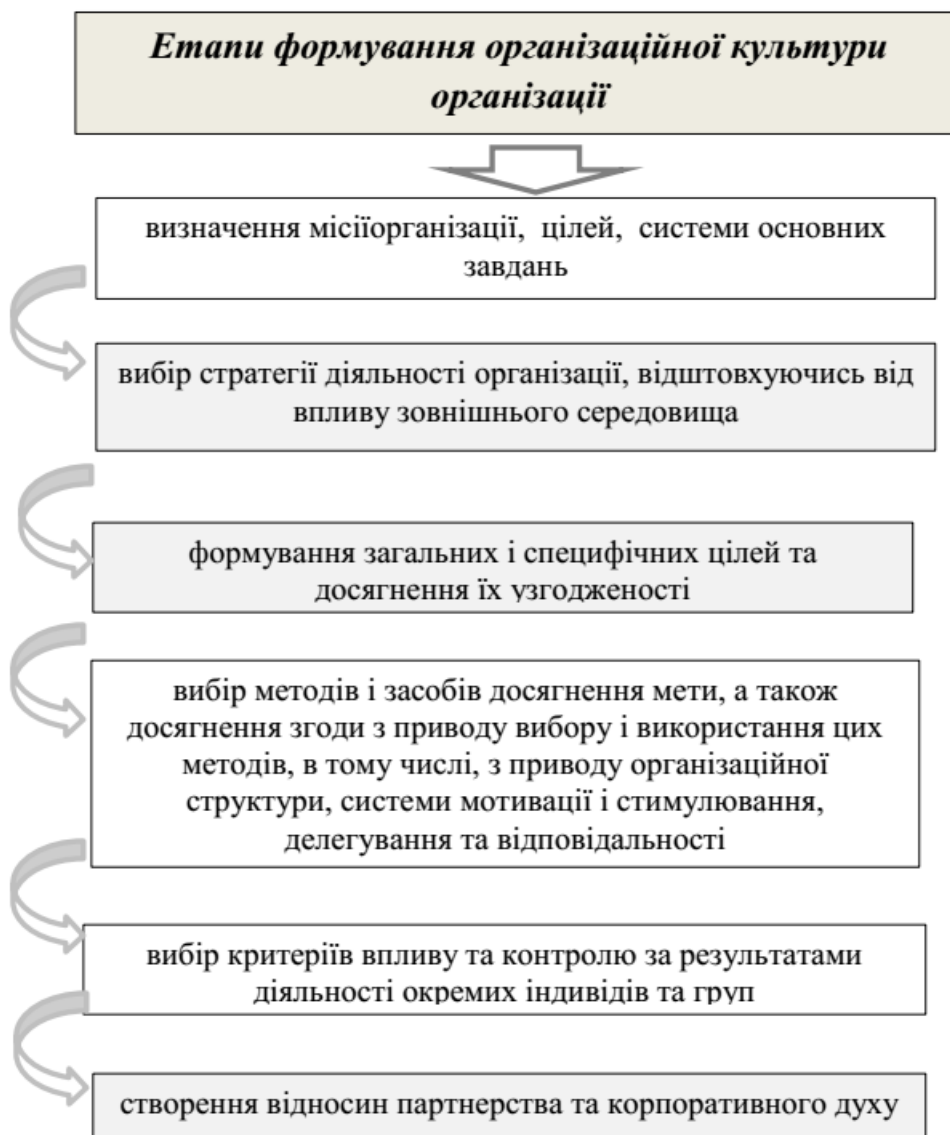


Рис.1.1. Етапи формування організаційної культури організації

Повоцінна реалізація вказаного процесу дозволяє сформувати таку ОКО, що сприяєтиме складенню позитивного іміджу організації у стейкхолдерів, партнерів, в органів влади, споживачів їх продукту (товару чи послуги), у інших суб'єктів. Тобто, досягаються системні вимоги якості ОКО, як одного з цільових вказівників розвитку організації загалом. Тут мають дотримуватись такі положення: «якість основного продукту (послуги); ефективність та результативність діяльності; відповідність вимогам стандартів; значимість дотримання етичних корпоративних цінностей; колективізм та повага до

особистості, задоволення працівників працею, здоровий спосіб життя, якість зовнішніх проявів корпоративної культури» [19].

Сформована належним чином ОКО потужно впливає на результати розвитку організації, адже, тим самим, посилюючи конкурентні переваги та ресурсні можливості виходу на ринки (локальні, регіональні, глобальні), формує її позитивний імідж. Активна та постійна залученість працівників до вирішення загальних справ своєї організації дає можливість примножувати зусилля та досягати соціально-економічного результату її діяльності, загалом, та запитів і потреб кожного працівника, зокрема.

У підсумку зазначимо, що оцінка ОКО у теоретико-науковому аспекті є важливою тому, що дає можливість розуміння сутності та явища ОКО. У практичному аспекті – її вивчення необхідне керівному складу організації, щоб здійснювати ефективні управлінські впливи, дігностувати, обґрунтовувати, аналізувати, програмувати, обирати і формувати ОКО.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Особливості діяльності досліджуваної організації як основа формування її організаційної культури

На ринку Тернополя та регіону активно функціонує ТОВ «ВІП Комп'ютери» – компанія, що утворилась у 2004 році, що професійно, якісно та оперативно забезпечує різнопланові потреби споживачів з «обслуговування комп'ютерів, локальних мереж, серверів, відеоспостереження, ремонту комп'ютерів, принтерів, ноутбуків, планшетів, моніторів, навушників, побудову комп'ютерних мереж, заправку та ремонт картриджів, налаштування та прошивку GPS-навігаторів, надають подальший технічний супровід всіх запроваджених рішень» [25].

Метою діяльності ТОВ «ВІП комп'ютери», згідно з установчими документами, є отримання економічних результатів (прибутку) та соціальних потреб клієнтів в результаті здійснення оптової та роздрібною торгівлі комп'ютерною технікою, периферійним обладнанням і ліцензованими програмним забезпеченням.

Компанія займає важливу нішу на локальному ринку: надає повний комплект ІТ-послуг, що дозволяють забезпечувати технічне та програмне обслуговування окремих користувачів, установ, організацій, офісів, закладів харчування, торговельних організацій та їх інноваційну технічну підтримку найвищої якості.

Досліджувана організація є «офіційним партнером компаній Syrve (програмне забезпечення для автоматизації ресторанного бізнесу); softsvit (1С); SIVERS (програмне забезпечення для автоматизації роздрібною та гуртовою торгівлі); обслуговує користувачів, облікову та поштову систему, системи відеоспостереження, системи контролю доступу, системи обліку робочого часу та інші системи у магазинах та ресторанах» [25].

Особливістю ринкового сегменту даної організації є – технологічна підтримка (на засадах аутсорсингу) різноманітних користувачів комп'ютерного обладнання та локальних мереж, а також його обслуговування та ремонт. Для цього менеджери та ІТ-фахівці постійно знаходяться на зв'язку із замовниками, і для швидкої комунікації з ними розробляють спеціальні чати по техпідтримці; або, коли необхідно – під'єднуються віддалено. Вказані аспекти розглядаються в досліджуваній організації як безумовні елементи формування її організаційної культури. До переліку основних послуг даної компанії відносяться такі:



Рис. 2.1. Структура надаваних «ВІП Комп'ютери» послуг

Відповідно, така різноспрямованість видів діяльності, навантаження окремих функціональних напрямків та структурних підрозділів вимагають особливих підходів до побудови організаційної культури в досліджуваній компанії.

Саме тому, проєктно-організаційна діяльність в менеджменті ТОВ «ВІП комп'ютери» зорієнтована на системне дотримання вимог побудови ефективної мережево-орієнтованої бізнес-моделі; активне впровадження управління бізнес-процесами; здійснення програм диверсифікації діяльності; підтримання конкурентних переваг; адаптації до впливів ринкового та суспільно-політичного середовища. До прикладу, сервісний центр «ВІП комп'ютери» результативно співпрацює з багатьма підприємницькими структурами міста та регіону, мережами ресторанів, торговельних підприємств у м.Тернополі і за його межами. Серед найбільш відомих – це мережа ресторанів «Файного міста», «Ковчег», «Старий млин», «Грибова хата» та ін.

Види діяльності компанії «ВІП Комп'ютери»

Напрямок діяльності	Послуги та роботи за даним напрямом діяльності
1	2
<i>Послуги системного адміністратора</i>	<ul style="list-style-type: none"> • послуги ІТ аутсорсингу у сфері системного адміністрування
<i>Послуги у галузі абонентського обслуговування комп'ютерів та корпоративних мереж</i>	<ul style="list-style-type: none"> • проектування і розвиток ІТ-структури; • обслуговування комп'ютерів, оргтехніки; • модернізація, допомога в підборі і закупівлі обладнання; • підключення, налаштування, обслуговування офісної техніки; • інсталяція та налаштування операційних систем (Windows, Linux); • контроль і захист інтернет-трафіку; • обслуговування серверів та обладнання, що забезпечує їх працездатність
<i>Адміністрування локальних мереж та серверів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Встановлення центральної комутаційної панелі чи вузла, комутаційної шафи • Проведення кабельної проводки і комутаційних кабелів; • Підключення усіх робочих станцій та периферійного обладнання у робочу павутину. • Налаштування віддаленого доступу • Моніторинг каналів передачі даних, зв'язку, стану мережевих ресурсів/серверів, обладнання • Консультації та загальна підтримка користувачів

Ремонт комп'ютерної техніки	<ul style="list-style-type: none"> ремонт: комп'ютерів, ноутбуків, планшетів; телефонів; принтерів; сканерів; термопринтерів; моноблоків; моніторів; навушників
Обслуговування ресторанів та магазинів	<ul style="list-style-type: none"> Послуги підтримки технічної інфраструктури – налаштування, установка та підтримка обладнання (касові апарати, ПК, принтери, маршрутизатори, POS-термінали та інше обладнання). Касове програмне забезпечення всіх функцій, необхідних для ефективного функціонування ресторану або магазину. Налаштування та підтримка мережевого обладнання, такого як маршрутизатори, комутатори, точки доступу Wi-Fi та ін. Апаратна підтримка. Захист даних. Моніторинг мережі та відновлення після збоїв.
Налаштування GPS обладнання.	<ul style="list-style-type: none"> продаж GPS навігаторів Garmin; встановлення навігаційних програм; оновлення карт в GPS навігаторах; перепрошивка навігаторів.
Комплекс послуг відеоспостереження	<ul style="list-style-type: none"> Індивідуальне проектування системи відеоспостереження в залежності від особливостей приміщення і особистих вимог клієнта; Організацію і монтаж кабельної мережі; Підбір всього необхідного обладнання; встановлення і налаштування відеореєстратора, відеокамер, необхідного програмного забезпечення.

В даній організації працюють 10 осіб – фахівців ІТ-сфери, комп'ютерної інженерії та маркетингу, адже в умовах сьогодення всі без виключення сфери життя та бізнесу тісно співпрацюють з інформаційними технологіями. На зараз ефективна робота компанії напряму залежить від стабільності інформаційної мережі та врахування викликів кібербезпеки.

В ТОВ «ВІП комп'ютери» досить вдало та раціонально побудована система адміністрування функціональної діяльності в цілому, та бізнес-процесів – технологічного, проєктного, логістичного, обслуговуючого, інформаційно-комунікативного, маркетингового, документаційного та інших. Все це безпосередньо підвищує якість та результативність ОКО. А саме:

основні бізнес-процеси забезпечені у організаційному та інструктивно-методичному плані, прописані технологічні карти, вимоги управління змістом робіт на кожному етапі;

затверджені регламенти робіт і процесів, згідно яких визначені вимоги до роботи персоналу;

в повному обсязі розроблені організаційно-розпорядчі документи, стандарти, положення, що мають конкретне прив'язання до особливостей кожного продуктового виду діяльності.

Проте, на нашу думку, в аспекті формування ОКО потребує вдосконалення в ТОВ «ВІП комп'ютери» її маркетингова діяльність, та рекламно-інформаційна підтримка. Тобто, створення таких управлінських кроків, що сприятимуть підвищенню впізнаваності та позитивного сприйняття досліджуваної організації у споживачів та інших суб'єктів ринку.

Надзвичайно вагому роль в ОКО відіграють її «зовнішні прояви, до яких відносять емблему фірми, слоган, фірмові кольори, товарний знак тощо. Це є графічні або візуальні носії організаційної культури, що слугують підтвердженням спільності, наступності історії розвитку організації» [22]. Їх поєднання може формувати своєрідну візитівку організації.

До прикладу, використання логотипу ТОВ «ВІП комп'ютери» (рис.2.2.) сприяє впізнаваності компанії у клієнтів, зміцненню відчуття єдиної команди у працівників, а також – активізації маркетингових комунікацій та інструментарію реклами.



Так як ТОВ «ВІП комп'ютери» є одним із найбільших представників на ринку різноманітного спектру комп'ютерних товарів та послуг з їх обслуговування, то відповідно – змістове вираження ОКО формується через місію та стратегічне бачення розвитку організації. Тобто, системні фактори

соціально-економічного характеру, що визначають розвиток організації, повинні належним чином відображатись у сформованій ОКО.

Сучасна бізнесова практика підтверджує розуміння того, що формування ОКО є складним процесом, тривалим у часі.

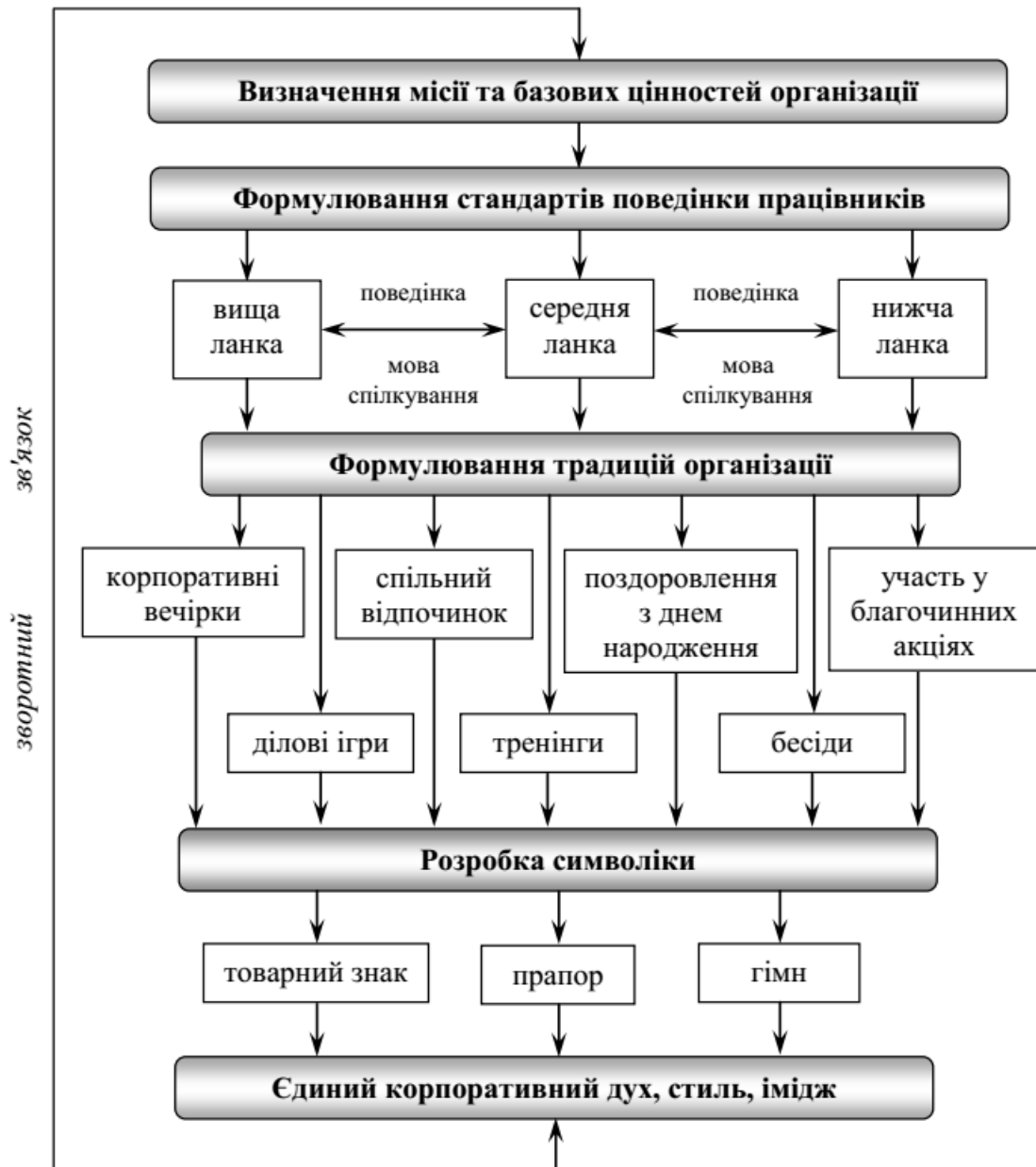


Рис. 2.3. Модель формування організаційної культури організації

У наведеній системі формування ОКО основним акцентом має бути усвідомлене та узгоджене дотримання визначених норм і правил поведінки керівним складом, менеджерами та усіма працівниками.

З огляду на це, ОКО має максимально відобразитись в сформованій організаційній структурі, шляхом належного організаційного проектування, вибудовування взаємозв'язків між структурними підрозділами, ланками, її функціями та цілями, а також делегуванням повноважень та функціонального навантаження працівників.

Зокрема, в компанії «ВІП комп'ютери» ОКО визначається як ключовий аспект його успішності та стабільності. Аналіз процесу формування ОКО в компанії показав результативність порведення вказаних вище етапів, а саме:

- розроблено чіткі цінності, які відображають місію, візію та цілі організації, які концентрують те, що важливо колективу та власникам, і слугують основою для прийняття рішень;

- забезпечено відкритий обмін інформацією та спілкування між керівництвом та співробітниками; регулярно комунікуються цінності, цілі та очікування від усіх членів команди;

- максимально впроваджено індивідуальний досвід та практичний особистий приклад керівництва організації, яке веде за собою працівників у дотриманні цінностей та норм компанії. Адже працівники більше довірятимуть та слідуватимуть за керівниками, які демонструють відповідальність, емпатію та етичність;

- створене сприятливе середовище, забезпечене робоче середовище, яке підтримує співпрацю, взаємодію та відкритість. Саме створення командних заходів, спільних проектів та програм мотивації сприяє утворенню комфортного корпоративного клімату та духу організації;

- підтримується залучення співробітників до процесу формування культури, надаються можливості для їхнього внесення пропозицій та ідей, врахування їх при прийнятті управлінських рішень;

- зростає інвестування в навчання і розвиток працівників «ВІП комп'ютери», щоб вони могли розвивати свої навички та компетенції. Сприяння навчанню та саморозвитку допомагає збільшити зацікавленість працівників у досягненні цілей організації в цілому.

Тобто, формування організаційної культури є постійним процесом, який потребує часу, зусиль та постійного вдосконалення. Важливо зберігати передбачуваність та відкритість на кожному етапі цього процесу

2.2. Оцінка дієвості механізмів формування організаційної культури досліджуваної організації

В ТОВ «ВП комп'ютери» достатньо ефективно застосовується поєднання елементів різних типів ОКО (табл. 2.2.).

Це, в свою чергу, вимагає від управлінського апарату організації певного рівня компетенцій, опанування спеціальними методами підтримки ОКО. Зокрема:

здатності керівників реагувати на зміни та кризові ситуації шляхом впровадження оновлених вимог, правил та норм, які трансформують ОКО;

«вміння моделювання ролей працівників, навчання та тренування підлеглих відповідно до нового бачення та місії діяльності організації;

використання системи винагород, що визначають пріоритети для діяльності працівників;

вироблення моделі власної кадрової політики;

застосування традицій, символів організації, що виступають як спеціально організовані і сплановані дії, що мають важливе культурне значення та підсилюють самовизначення та самоповагу працівників» [17].

Оцінити результати формування ефективної ОКО можна за певними критеріями, серед яких виділяють параметри – організаційні та особистісні.

Типи організаційної культури організацій

№	Тип організаційної культури	Зміст організаційної культури
1	2	3
1	Культура влади	В даній культурі організації особливу роль грає лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади, помітне місце належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Організації з такою культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко ухвалювати рішення і організовувати їх виконання
2	Культура ролі управлінця	Рольова культура характеризується чітким функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинне гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а місце в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному навколишньому середовищі.
3	Культура завдання.	Даний вид культури зорієнтований на рішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом працівників і кооперативним груповим ефектом. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначаючими в діяльності організації.
4	Культура особистості.	Організація з даним типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер

Зокрема, організаційний аспект визначається систематичним моніторингом за такими критеріями:

цілеорієнтованість діяльності компанії, що визначається ступенем досягнення стратегічних та програмних цілей, місії організації;

згуртованість колективу, що досягається ефективною системою внутріорганізаційних комунікацій та стабільністю міжособових взаємодій;

стабільність, що характеризується параметрами плинності кадрів в

компанії, конфліктності; психологічного клімату;

самоорганізованість, що проявляється через вміння працювати в малих групах, а також поєднання в організації процесів управління та самоменеджменту;

системність та здатність до інноватизації, постійного оновлення та самонавчання в організації, як топ-менеджменту організації, так і всіх працівників.

Вказані критерії досить повно простежуються у ТОВ «ВІП комп'ютери», про що свідчать його провідні позиції на ринках місцевому та регіональному.

Особистісні критерії результативності формування ОКО проявляються в найбільш повній мірі через систему мотивування працівників приймати та реалізовувати вироблену в компанії організаційну культуру.

Так, проаналізувавши моделі мотивації персоналу у ТОВ «ВІП комп'ютер» можна сказати, що в компанії переважно використовується т.з. французька модель. Остання формується на основі конкуренції між працівниками за клієнта та обсяги наданих послуг, що, у підсумку, впливає на задоволення потреб клієнтів у якісному обслуговуванні комп'ютерної техніки, їх технічному та програмному забезпеченні. При цьому, оцінювання праці кожного працівника здійснюється в залежності від обсягів та якості виконаної роботи, що стимулює їх до постійного кваліфікаційного, професійного та особистісного зростання, як визначальних вимог формування сучасної ОКО.

До прикладу, в досліджуваній компанії вже тривалий час діє система бонусів та винагород: за показники якості виконуваних робіт (схвальних відгуків споживачів, відсутність рекламаций тощо); бонуси за «вірність фірмі», що дають працівнику мотивацію залишатись в компанії тривалий період; бонуси за результати професійного зростання та навчання новим вмінням (адже компанія зацікавлена у професійному особистісному розвитку то добробуті своїх працівників).

Слід наголосити, що в сфері обслуговування комп'ютерної техніки формування ОКО має свої особливості, оскільки вона пов'язана з

високотехнологічними процесами та взаємодією з клієнтами. У досліджуваній компанії використовуються деякі методи, що є достатньо ефективними у формуванні культури в цій галузі:

навчання та професійний розвиток персоналу – так як технології швидко змінюються, тому важливо, щоб персонал був ознайомлений щодо останніх тенденцій у своїй галузі, тому керівництво забезпечує працівників можливістю постійно навчатися і розвиватися;

підтримка відносин з клієнтами, адже налагодження ефективної комунікації з клієнтами є важливим елементом у сфері обслуговування комп'ютерної техніки. Забезпечення високої якості обслуговування, у відповідь на запити клієнтів та вирішення їхніх проблем допомагають підтримувати сприятливий клімат в організації та формувати її імідж;

розробка чітких процедур та стандартів обслуговування, щоб забезпечити однакову якість послуг усім клієнтам. Створення та регламентування бізнес-процесів сприяють підвищенню ефективності та задоволенню клієнтів;

командна робота та співпраця через залучення працівників до спільних проектів та завдань, що сприяє формуванню внутрішнього спілкування та підтримує взаємодію між різними відділами;

стимулювання творчості та ініціативи. Важливо підтримувати та заохочувати ідеї та ініціативи співробітників щодо поліпшення процесів обслуговування та задоволення потреб клієнтів;

особистий приклад керівництва та встановлення культури відповідальності, аде саме керівництво організації повинно демонструвати відповідальність, етичність та професіоналізм, щоб надихати своїх співробітників та встановлювати стандарти культури організації.

Ці методи сприяють підвищенню ефективності та якості обслуговування комп'ютерної техніки, а також – формуванню позитивної ОКО.

Важливо зазначити, що вказана організація має власний корпоративний сайт, що є достатньо «розкрученим», створює умови для широкого

інформування про свою присутність на ринку міста та регіону, проміцї особливостей діяльності та видів різнопланових технологічно-обслуговуючих, інформаційних, програмних, логістичних та інших послуг.

Зосереджуючись на вище вказаному, для розвитку ОКО доцільно посилити увагу до рекламної та промоційної діяльності ТОВ «ВІП комп'ютери»; та всіляко їй сприяти. Дієвими засобами реклами компанії є:

присутність в соцмережах, створення відео-роликів (іміджевого характеру), аудіо-заставок, реклами на транспорті, що зорієнтовані на різні групи споживачів.

поширення бонусних подарунків, дрібних сувенірів з логотипами компанії для розповсюдження серед клієнтів до свят та видатних подій;

формування спеціалізованої іміджевої політики ТОВ «ВІП комп'ютери»; організація акцій, презентацій, тематичних тренінгів як для клієнтів, так і працівників;

участь у добродчинних акціях, всестороння і максимальна підтримка волонтерського руху в умовах воєнної агресії росії.

Також доцільно сказати, що важливою сферою ОКО є корпоративна етика, поширення та максимальне дотримання вимог якої запобігає виникненню конфліктів, проблем, пов'язаних із зіткненням різних інтересів та індивідуальних особливостей працівників. Вона формує загальний фундамент правил поведінки, внутрішніх комунікацій між працівниками в організації, спілкування з клієнтами.

Корпоративна етика є ключовим елементом ОКО, що поєднує всіх працівників у єдиний соціальний організм. «Під впливом корпоративної етики діяльність персоналу організовується не стільки на основі вказівок або компромісів, скільки за рахунок внутрішньої погодженості орієнтирів і прагнень співробітників. Організація, побудована на єдності світогляду й ціннісних установок її членів, стає найбільш гармонічною й динамічною формою діяльності. Корпоративна етика виступає як форма усвідомленої ОКП,

що характерна як керівникам, так і працівникам, яких поєднують загальні цілі їхньої діяльності» [11].

Висновки до розділу 2

Для досліджуваної компанії, на нашу думку, можна впровадити сукупність спеціальних заходів і методів, що спрямовані на формування здорової етичної основи діяльності організації, що напрацьовані у європейській управлінській практиці, до прикладу: корпоративний дизайн; кодекси етики в компанії; навчання співробітників і керівників етичній поведінці шляхом поведення тренінгів, семінарів і спеціалізованих курсів. Зокрема, в ТОВ «ВІП комп'ютери» найчастіше використовуються саме останні методи.

РОЗДІЛ 3.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Організаційна культура в ІТ-сфері має свої унікальні особливості, які визначаються специфікою цієї галузі та особливостями роботи у ній. Серед них:

інноваційність та креативність, так як ІТ-сфера постійно змінюється, тому культура в цій галузі сприяє стимулюванню інноватиці та креативності. Компанії в ІТ-індустрії, як правило, прагнуть до постійного вдосконалення та впровадження нових ідей;

гнучкість та системність в управлінні проектами, адже ІТ-організації часто використовують методології розробки програмного забезпечення, такі як Scrum або Kanban, що підтримують гнучкість та швидкість реагування на зміни. Це вимагає гнучкої організаційної культури, яка сприяє швидкій адаптації та відкритому спілкуванню;

зосередженість на командній роботі, так як переважно проекти та роботи (послуги) в ІТ-галузі виконуються в командному середовищі. Відповідно, організаційна культура в ІТ-компаніях, зазвичай, стимулює співпрацю, взаємодопомогу та взаємодію між членами команд;

цінність знань та безперервного навчання фахівців; підтримки з боку управлінського персоналу компанії прагнень працівників щодо постійного оновлення своїх компетенцій через швидкі зміни в технологіях та інформаційних інструментах;

прозорість та відкритість, так як у середовищі ІТ та комп'ютерної техніки, де інформація є ключовим ресурсом, більшість компаній прагнуть до відкритої та прозорої культури. Це означає відкрите спілкування між співробітниками та керівництвом, а також доступ до важливої інформації для всіх членів команди;

збалансування вільного та робочого часу працівників, адже, зважаючи на інтенсивність роботи в ІТ-сфері, багато компаній ставлять на перший план збалансований підхід до професійної діяльності та особистого життя працівників. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та інші ініціативи для підтримки працівників.

Вказані вище особливості створюють унікальну атмосферу в організаціях ІТ сфери та комп'ютерної техніки; й допомагають підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності працівників.

Тому адміністративному апарату слід активізувати вплив на формування ОКО, розуміючи те, що створення в ТОВ «ВІП комп'ютери» належних умов для задоволення різноманітних потреб працівників, у результаті, мотивує їх до ефективної цікавої для них діяльності, а менеджерів – до результативного управління організацією. Адже тут в повній мірі спрацьовує правило, що «задоволений співробітник – це безплатна реклама, інформаційне джерело приваблення нових клієнтів».

Позитивна, раціонально сформована ОКО вирішує багато завдань (рис.3.1.).



На це має орієнтуватись проектно-організаційна діяльність компанії, за умови орієнтації на успішний досвід інших організацій та врахування специфіки свого бізнесу та особливостей свого персоналу.

Формування та удосконалення ОКО в компанії «ВІП комп'ютери» напряму впливає на формування її іміджу, адже, як наголошують сучасні маркетологи та PR-технологи – найвагомійший вплив на ставлення зовнішнього оточення до своєї організації справляють, першочергово, самі її працівники. Фахівці зазначають, що: «коли співробітники не відчують поваги до своєї організації, це може отруїти робочу атмосферу та деморалізувати персонал. У разі, якщо вони поважають свою організацію, то багато хто з них готовий надати їй усіляке сприяння. Ставлення співробітників може безпосередньо впливати на те, як сторонні люди сприймають організацію» [20].

Відповідно, потреба створення якісного внутріорганізаційного комунікаційного середовища в організації та підтримання її позитивного іміджу повинні постійно знаходитися в центрі уваги керівництва і усіх працівників ТОВ «ВІП комп'ютери». Імідж організації, як системний елемент її ОКО, є складним поняттям і об'єднує такі компоненти (табл.3.1.).

Структура іміджу організації

№	Компонент іміджу організації	Суть компоненту
1	2	3
1	<i>Діловий імідж організації</i>	це уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності
2	<i>Імідж працівників</i>	включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики.
3	<i>Внутрішній імідж організації</i>	це уявлення співробітників про свою організацію соціально-психологічний клімат в колективі та організаційна культура, етичні норми
4	<i>Імідж керівника або основних керівників організації</i>	включає уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики і зовнішність керівників

5	<i>Імідж персоналу</i>	це збірне, узагальнене уявлення про персонал, що розкриває найбільш характерні для нього риси. Фахова компетентність включає: мобільність (швидкість і якість обслуговування); акуратність у виконанні посадових обов'язків; точність виконання роботи; інформованість (готовність надати консультацію чи довідку з приводу будь-якого проблемного питання); висококваліфіковану фахову підготовку; культуру спілкування; комунікабельність (приятність у спілкуванні, успіх), слухність усних виступів; соціально-психологічні характеристики співробітників, а також їх соціально-демографічні й фізичні дані: вік, стать, наявність (відсутність) фізичних вад.
6	<i>Візуальний імідж організації</i>	це уявлення про організацію, вираженням якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації, зовнішній вигляд персоналу
7	<i>Соціальний імідж організації</i>	це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному і культурному житті громадськості. Він формується за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти її діяльності, такі як спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів.
8	<i>Імідж продукту (товарів, послуг)</i>	це уявлення людей стосовно особливих характеристик, якими є послуги, що надаються організацією

На нашу думку, внутрішній зміст іміджу ТОВ «ВІП комп'ютери» повинен включати: складові ОКО, діловий імідж (різні аспекти діяльності організації, в тому числі й соціально відповідальні), імідж продукту / послуги, враження від спілкування з його працівниками. Таким чином, корпоративний психологічний клімат в колективі та морально-етичні якості персоналу досліджуваної компанії є одними із важливіших факторів сприйняття внутрішнього іміджу в складі ОКО.

Зовнішня ж форма іміджу може складатися з візуальне сприйняття організації та її колективу у споживачів (через сприйняття символіки, дизайну виробничих приміщень, зовнішності персоналу та керівника та ін.).

Тому в цілому, удосконалення процесів формування ефективної організаційної культури в ТОВ «ВІП комп'ютери» має здійснюватись на основі

створення загально визнаної та сприйнятої в організації моделі комунікативної поведінки керівників та працівників, використання переважно соціально-психологічних методів управління персоналом, та максимального їх врахування в управлінській діяльності організації.

З розвитком та ускладненням ринкових процесів та зовнішніх безпкових і макроекономічних впливів, ОКО може суттєво змінюватись. Відповідно, необхідність її реформування виникає в тих випадках, коли: є нагальна потреба у зміні напрямку чи досягнення ефективності функціонування (особливо в умовах війни, релокації підприємств тощо); коли не досягається прогнозований результат діяльності; коливається кон'юнктура; посилюється конкуренція на ринках; уточнюються стратегічна візія та місія організації; актуалізуються завдання організаційних змін в компанії. Для сучасних організацій в сфері ІТ та комп'ютерного забезпечення вище зазначені положення є надактуальними.

Досвід успішних вітчизняних та зарубіжних компаній свідчить, що завдання кожної з них – створення такої організаційної культури, яка б дозволяла працівникам відчувати себе в ній комфортно не на словах, а реально.

В цьому контексті, доцільним є врахування зарубіжного досвіду. Так, за результатами проведених американським інститутом вивчення суспільної думки Gallup аналітичних досліджень встановлено, що сильна організаційна культура сучасних ІТ-компаній «допомагає залучати найкращі таланти на ринку; підвищує залученість персоналу; знижує рівень його плинності; знижує бюджети компаній на покриття лікарняних та страхових випадків; підвищує показники ефективності компанії» [29]. До прикладу, компанії, які інвестують у розвиток своєї організаційної культури, отримують позитивні результати вже на протязі трьох років. Згідно кращих європейських практик, процес формування і розвитку ОКО переважно відбувався у три етапи: 1) формування ОКО; 2) її комунікація в середині організації; 3) сприйняття і підтримання ОКО.

Процес формування ОКО розпочинається з діагностування поточного стану організації і виявлення основних засад її ОКО, а саме – цінностей

компанії. Для цього доцільно використовувати такі методи як: глибинні інтерв'ю з керівниками напрямків (проектів) та лідерами думок; соціологічні та статистичні спостереження; опитування працівників та клієнтів; методи моделювання та ін.

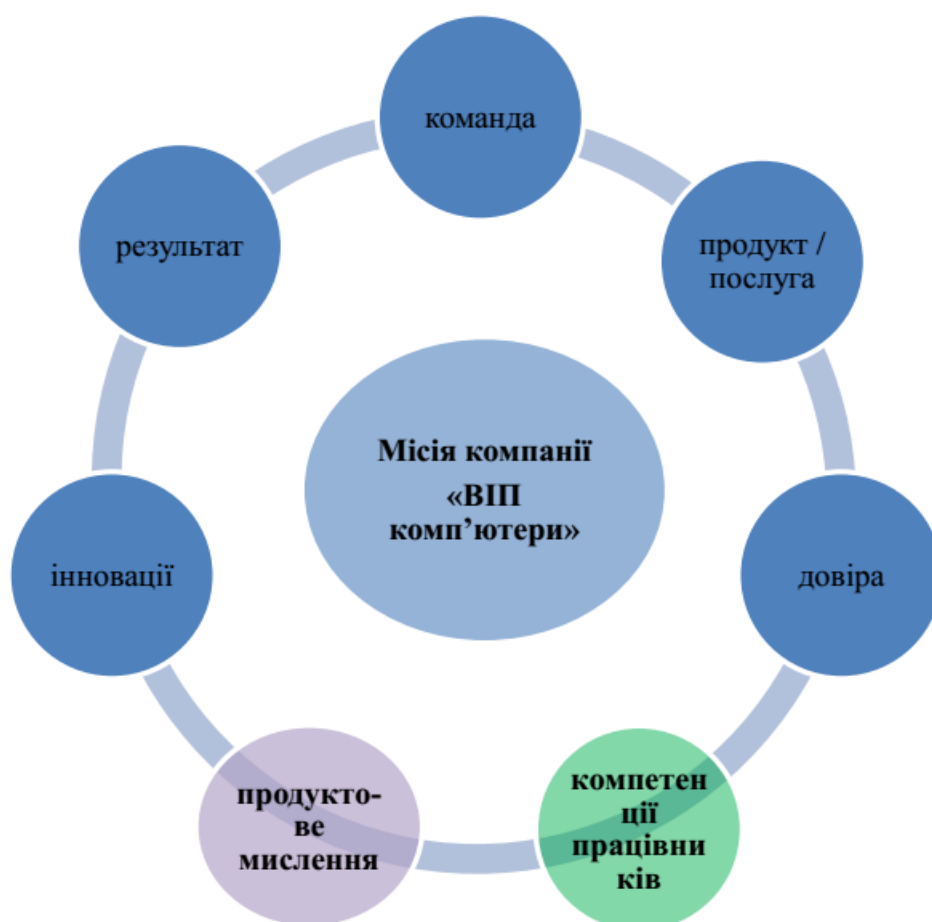
До прикладу, для компанії «ВІП комп'ютери» ми змогли виокремити 5 основних цінностей: довіра, продукт, інновації, результат та команда. Вони до того довгий час існували в колективі організації неусвідомлено, але всі їх поділяли, і вони заклали основи нової ОКО.

Щоб цінності організації відображали суть її ОКО, важливо їх прописати в певних правилах поведінки в компанії. Для цього необхідним є розроблення моделі компетенцій працівників на основі цінностей організації.

Наступний крок – внутріорганізаційна комунікація та презентація основ сформованої ОКО на базі вже попередньо визначених місії, бачення розвитку, цінностей та моделі компетенцій персоналу. Щоб зробити процес розуміння ціннісного рівня ОКО для працівників доступнішим, можна розробити модель організаційної культури компанії «ВІП комп'ютери» (рис. 3.2.).

По центру розташована місія компанії, наступний рівень – її цінності, з яких виходять основні кластери компетенцій працівників, а узагальнює все – продуктове мислення в організаційній культурі досліджуваної організації. Наступним є етап запуску комунікації організаційної моделі всередині компанії, шляхом проведення спеціальних навчань, тренінгів, інструментів формування команди.

Третій етап – підтримка і розвиток ОКО всередині організації, яка може відбуватися також на рівні таких аспектів: «організації офісного приміщення; організації робочого середовища; на рівні ритуалів, традицій та звичаїв, різноманітних активностей серед працівників компанії» [29].



Модель організаційної культури

Таким чином, підприємницький успіх компанії тісно пов'язаний з її організаційною культурою, формування якої є засадничим завданням топ-менеджменту та й всього управлінського персоналу організації. Адже, вона функціонує й розвивається як складний організм, в якому можливість досягнення цілей, використання ресурсного потенціалу, ефективності існування у конкурентному середовищі залежать не тільки від сформульованих та обґрунтованих стратегій, відповідної організаційної архітектури, інноваційних систем менеджменту та висококваліфікованих працівників, а й від особливої позитивної організаційної культури, яка сприяє формуванню позитивного іміджу та впізнаваності бренду організації.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення механізмів формування організаційної культури організації. Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати такі висновки.

Організаційна культура організації – потужний стратегічний інструментом менеджменту, що уможливорює підвищення ефективності та посилення конкурентоспроможності організації, залучення потенціалу працівників для виконання визначених завдань.

Організаційна культура це «сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто не підлягають формулюванню і бездоказово приймаються й поділяються всіма членами колективу організації» [1].

Це є особливий «потенціал організації, який проявляється в конкретних економічних і фінансових показниках в майбутньому, тому інвестиції в організаційну культуру – це інвестиції в потенціал організації» [28].

З огляду на те, що організаційна культура є одним із основних чинників ефективної діяльності організацій, вона має відповідати конкретним вимогам:

забезпечувати системний розвиток організації, що визначається належною нормативно-правовою базою, а також технологічними й управлінськими інноваціями;

сприяти формуванню ефективних внутріорганізаційних комунікацій, та стійких взаємозв'язків з елементами зовнішнього середовища;

розглядати працівників організації як унікальну цінність, найважливіший актив, що сприяє створенню в організації особливого організаційного середовища, корпоративного духу та позитивного сприйняття організації усіма членами колективу;

забезпечувати гармонійний розвиток колективу, в якому всі елементи організаційної культури є задіяними.

Практика бізнесу свідчить, що формування та подальший розвиток організаційної культури є складним управлінським процесом, що включає відповідні етапи та складові. До прикладу, вагоме значення мають зовнішні прояви організаційної культури, адже вони розглядаються як своєрідна візитівка організації. До них, перед усім, відносять товарний знак, емблему фірмові кольори, слоган тощо. Так, використання логотипу організації сприяє зміцненню у працівників відчуття єдиної команди, а також – впізнаваності організації у споживачів продукції. Вони сприяють маркетинговим комунікаціям, виходу на нові ринки, застосуванню рекламного менеджменту.

Важливо зазначити, що сучасним організаціям доцільно мати власний корпоративний сайт, перед усім, в умовах розвитку цифрової економіки, що дає змогу потенційним споживачам продукції вивчати асортимент, прогнозувати можливі варіанти співпраці із організацією, проектувати попередньо угоди чи контракти.

В контексті удосконалення організаційної культури, на нашу думку, необхідно посилити увагу керівників організації до мотивації праці персоналу та підвищення дієвості кадрової політики.

Створення сприятливої організаційної культури, по перше, мотивує працівників до ефективної роботи, по друге, спонукає менеджерів – до успішної управлінської діяльності.

Також для розвитку організаційної культури необхідним є формування позитивного іміджу організації та створення якісного внутріорганізаційного комунікаційного середовища. Вони, на нашу думку, повинні враховуватись як керівниками, так і усіма працівниками організації.

У підсумку зазначимо, що потреба в реформуванні ОКО виникає в умовах необхідності підвищенні ефективності функціонування (особливо в умовах загроз війни, проблем релокації підприємств тощо); коли постають завдання організаційних змін; уточнюються стратегічна місія організації; посилюється конкуренція на ринках та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як чинник успішної діяльності підприємства. Збірник тез доповідей URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29821/1/77.PDF>
2. Бойко О. Організаційна культура як фактор ефективної діяльності організації : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 16.05.2024 р.).
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003 396 с.
4. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Грапко Н. В. Методичні підходи до оптимізації вибору системи управлінських дій щодо розвитку корпоративної культури промислових підприємств з позиції їх ефективності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 129-136.
6. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 104 с.
7. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посібник / за ред. Г.М. Захарчин. 2011. URL:<http://nebotan.info/corporative/influence.php>.
8. Карпов А. В. Організаційна культура в теорії і практиці вітчизняного менеджменту. *Журнал практичного психолога*. 2007. № 4. 36 с.
9. Колосок С.В. Зв'язки з громадськістю у формуванні іміджу органів державного управління: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Національна академія державного управління при Президентові України. К., 2003. 20 с.
10. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів.

Вчені записки Університету «КРОК», 2021. № 2 (62). С. 92–99.
<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

11. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Випуск 6–1 (12) . С. 89-93.

12. Малицький А. А. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури підприємства. *Економічні перспективи України та світу : матеріали міжнародної науково–практичної конференції (20–21 вересня 2013 р., м. Чернігів)*. Чернігівський державний технологічний університет, 2013. С. 83-86.

13. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Менеджмент організацій. Львів, 2015 . URL : https://pidru4niki.com/81807/menedzhment/organizatsiyna_kultura

14. Матвієнко К. О. Науково-теоретичне визначення поняття «організаційна культура». *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. Випуск 13. С. 240-245.

15. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

16. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 464 с.

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

18. Наконечна Н.В. Організаційна культура як соціально-психологічне явище. *Вісник післядипломної освіти ДВНЗ університет менеджменту освіти*. К., 2015. С. 111-121.

19. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек та ін.; за ред. Г.Є. Мошек. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.

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