МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Орманджи Олексій Сергійович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О., доцент кафедри управління та адміністрування, доцент, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Орманджи Олексій Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Організаційна культура та її роль в досягненні ефективності управління персоналом підприємства
керівник роботи Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.10.24	
Розділ 2	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., кандидат політичних наук, доцент кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади організаційної культури	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат організаційної культури в управлінні персоналом підприємства	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби організаційної культури в управлінні персоналом підприємства	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем організаційної культури в управлінні персоналом підприємства	30.10.24	
5	Дослідити напрями формування організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти формування організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові формування організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства	02.12.24	

Студент _____ О.С. Орманджи
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Орманджи Олексій Сергійович. Організаційна культура та її роль в досягненні ефективності управління персоналом підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Ажажа М.А. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства. Розглянуто особливості напрямів удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНІ ЦІННОСТІ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КОМАНДНА РОБОТА, ЛІДЕРСТВО, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА, ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

ABSTRACT

Ormandzhy Oleksii. Organizational Culture and Its Role in Achieving Efficiency of Enterprise Personnel Management.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor Achacha M.. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of organizational culture in achieving the effectiveness of personnel management within an enterprise are examined. The study explores the features of improving organizational culture to enhance the effectiveness of personnel management. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of approaches to improving organizational culture in achieving effective personnel management within the enterprise.

Keywords: organizational culture, personnel management, management effectiveness, corporate values, employee motivation, teamwork, leadership, socio-psychological climate, enterprise strategy, management innovations.

.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛІ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти організаційної культури

1.2. Специфіка соціально-культурного управління. Типи організаційної культури та їх характеристики

1.3. Інструментарій забезпечення організаційної культури

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛІ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Шляхи підвищення ефективності організаційної культури управління

2.2. Діагностика організаційної структури управління та її роль в досягненні ефективності управління персоналом підприємства

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

У сучасних умовах економічного розвитку та глобалізації організаційна культура стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вона формує єдність цілей, мотиваційний потенціал працівників, сприяє зростанню їхньої продуктивності, а також створює умови для сталого розвитку організації. Ефективна організаційна культура підтримує позитивний імідж компанії на ринку праці, забезпечує залучення та утримання кваліфікованих фахівців, а також сприяє адаптації до змін у зовнішньому середовищі; визначає принципи та цінності, які лежать в основі взаємодії працівників, їх мотивації та продуктивності.

Організаційна культура має вирішальне значення у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, який впливає на здатність підприємства залучати, утримувати та розвивати талановитих фахівців. Вона сприяє адаптації працівників до змін, які стають невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо в умовах зростання конкуренції, впровадження інновацій та трансформації ринків.

В умовах постійного пошуку нових способів підвищення продуктивності та інноваційного розвитку, підприємства стикаються з викликами ефективного використання людського капіталу. Організаційна культура, що базується на спільних цінностях, прозорій комунікації та підтримці лідерства, здатна стати інструментом для: підвищення лояльності персоналу, що важливо для зниження плинності кадрів; формування єдності цілей між працівниками та керівництвом, що забезпечує досягнення стратегічних результатів; інтеграції нових співробітників у команду, полегшуючи процес адаптації та прискорюючи їхню ефективність; створення конкурентних переваг на ринку праці через привабливий корпоративний бренд.

У сучасному світі організаційна культура також сприяє сталому розвитку підприємства. Вона забезпечує не лише економічну ефективність, але й враховує екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Особлива увага приділяється необхідності адаптації організаційної культури до нових викликів, таких як: віддалена робота та цифровізація комунікацій; мультикультурність і різноманітність персоналу; потреба у швидкій адаптації до змін, спричинених глобальними кризами.

Таким чином, дослідження ролі організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом є актуальним не лише для покращення внутрішніх процесів компанії, але й для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

Дослідженню питань формування організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як Андросова О. Ф., Баркова К. О., Гайдученко С. О., Гевко В. Л., Грішнова О.А., Данюк В. М., Євтушенко Н. О., Захарчин Г.М., Зоська Я. В., Карюк В.І., Кошельник В.М., Кригульська Т. В., Лепейко Т. І., Лобза А. В., Монастирський Г. Л., Пуліна Т. В., Фокіна-Мезенцева К. В., Харчишина О. В., Хомутенко Л. І., Храпкіна В. В., Чернобай Л. І., Широн Ю. О., Шимановська-Діанич Л.М., Юськевич А. І. Та інші.

Об’єкт дослідження – процеси формування організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми побудови організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства.

Мета дослідження – визначити та обґрунтувати підходи теоретичних і практичних рекомендацій щодо впливу організаційної культури у підвищенні ефективності управління персоналом підприємства, а також розробити рекомендації щодо її вдосконалення в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити теоретичні зас аспекти організаційної культури;

– розглянути специфіку соціально-культурного управління, типи організаційної культури та їх характеристики;

– проаналізувати інструментарій забезпечення організаційної культури;

– провести дослідження шляхів підвищення ефективності організаційної культури управління;

– провести діагностику організаційної структури управління та її роль в досягненні ефективності управління персоналом підприємства;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану.

У процесі дослідження організаційної культури як інструменту досягнення ефективності управління персоналом підприємства було застосовано широкий спектр методів і підходів, що дозволяють більш детально вивчити різні аспекти цього феномену. Сучасний бізнес стикається з численними викликами, серед яких є необхідність постійної адаптації до швидко змінюваного середовища, інтеграція нових технологій та інновацій, а також управління різноманітністю в організаціях. У таких умовах організаційна культура виступає не лише як інструмент мотивації та взаємодії всередині компанії, а й як стратегічний ресурс, який забезпечує стабільність і успіх підприємства.

Теоретичний аналіз наукових джерел, що охоплюють різні підходи до організаційної культури, дозволяє виявити ключові чинники, які визначають її вплив на ефективність управління персоналом. Порівняння міжнародного досвіду впровадження організаційної культури сприяло поглибленню розуміння того, як різні організаційні практики можуть впливати на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкості на конкурентних ринках.

Моделювання стало важливим інструментом у розробці нових підходів

до покращення організаційної культури, орієнтуючи її на специфічні потреби сучасних підприємств. Емпіричні методи, такі як опитування та статистичний аналіз, дозволяють оцінити реальний вплив організаційної культури на продуктивність працівників, а також на процеси управління в компанії. Це дає змогу виявити не тільки позитивні, а й негативні аспекти існуючих підходів, що дає основу для їх коригування та удосконалення.

Монографічний метод дозволяє зосередитися на теоретико-методологічних аспектах функціонування організаційної культури в контексті управління персоналом, що сприяє глибшому розумінню цього феномену. Методи аналізу і синтезу, індукція та дедукція стали основними інструментами для формулювання проблеми дослідження та визначення ключових факторів, що впливають на ефективність організаційної культури. Статистичний аналіз у поєднанні з техніко-економічним аналізом допомагає виокремити основні показники ефективності, пов'язані з управлінськими рішеннями щодо організаційної культури.

Для оцінки стратегічних підходів до використання системи мотивації праці застосовані експертні оцінки та метод аналізу ієрархій, що дозволяють структурувати ключові аспекти організаційної культури та їх вплив на ефективність управління персоналом. Системний аналіз забезпечує комплексний підхід до вивчення організаційно-методичних аспектів і дає змогу створити інтегровані стратегії для вдосконалення управлінських процесів. Графічний метод є потужним інструментом для наочного представлення результатів дослідження, що дозволяє не лише полегшити сприйняття теоретичних аспектів, а й запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури для підвищення ефективності управління персоналом.

Інформаційна база дослідження включає різноманітні наукові роботи як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, які висвітлюють різні аспекти організаційної культури та її впливу на персонал, а також офіційну статистику, що дозволяє оцінити реальний стан справ у даній сфері.

Використання первинних матеріалів, зібраних автором під час дослідження, дозволяє створити точну картину сучасного стану організаційної культури на підприємствах різних секторів.

Таким чином, вивчення організаційної культури в контексті її впливу на ефективність управління персоналом є надзвичайно важливим у умовах глобальних змін і трансформацій на ринку праці, що робить цю тему актуальною як для теоретичних, так і для практичних аспектів сучасного менеджменту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації підходів до формування та вдосконалення організаційної культури з урахуванням змін у соціально-економічному середовищі; обґрунтуванні специфічних аспектів впливу організаційної культури на мотивацію, продуктивність і лояльність персоналу; визначені ефективних методів щодо інтеграції корпоративних цінностей у систему управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій щодо стратегічного управління персоналом з урахуванням цінностей та норм організаційної культури; підвищення мотивації працівників через впровадження програм розвитку корпоративної ідентичності; поліпшення комунікації та командної роботи в організації шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату; оцінки ефективності управління персоналом через аналіз впливу організаційної культури на продуктивність.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в Міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації», 22-23 листопада 2023 року; Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та

економіки», 16-18.10.2024 року.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛІ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти організаційної культури

Наявність гуманістичних і демократичних тенденцій у функціонуванні сучасних організацій, зокрема у філософії праці, впровадженні новітніх технологій та формуванні нових цінностей управлінської взаємодії, спричинила переорієнтацію організацій на нові механізми діяльності. Сучасні підприємства дедалі частіше доходять висновку, що успіх неможливий без урахування людського потенціалу та механізмів організаційного середовища, які об'єднують працівників у єдину команду та сприяють досягненню спільних цілей. У цьому контексті в сучасному менеджменті об’єктом управління стають не окремо процеси, технології, структури чи люди, а організаційна культура, яка виступає інтегруючим чинником усіх цих елементів у межах організації.

Дослідження організаційної культури як складного соціально-економічного явища набуло значного розвитку в межах гуманістичного підходу до управління організаціями та їх персоналом. Основною метою цього підходу є адаптація організації до зовнішніх умов і їх подальша трансформація через розвиток організаційної культури. Вона виступає інструментом впливу на діяльність організації за допомогою встановлених цінностей, норм, традицій, символів, мови тощо. Організаційна культура також озброює керівників понятійним апаратом, який робить управління людьми більш усвідомленим та цілеспрямованим [1-4].

Гуманістичний підхід акцентує увагу на культурному контексті

управління персоналом. Ефективний розвиток організації розглядається як процес не лише змін у структурі, технологіях чи навичках, а й у цінностях, які лежать в основі колективної діяльності [5]. Приклади швидкого економічного зростання у країнах із розвиненою ринковою економікою доводять, що ключову роль відіграє культура організації. Вона сприяє формуванню команд однодумців, постійному вдосконаленню колективних уявлень із урахуванням змін зовнішнього середовища та забезпечує внутрішню інтеграцію для досягнення ефективних економічних результатів.

У науковій літературі існує багато визначень поняття «організаційна культура». У межах організаційно-управлінських дисциплін часто використовується також поняття «корпоративна культура». Наприклад, У. Оучі та Р. Рютінгер описують її як союз усіх членів організації, спільну філософію чи «корпоративний дух» [6]. Сучасні дослідники наголошують, що корпоративна культура є комбінацією різних типів організаційних культур, що створює полікультурний характер організацій [7-10].

Взаємозв'язок культури організації та корпоративної культури можна описати через їхню спільність і відмінність. Організаційна культура є загальною, універсальною категорією, тоді як корпоративна культура – її конкретизованою та вираженою частиною. Корпоративна культура охоплює середовище, атмосферу, у якій працюють люди, матеріальні та духовні цінності, що відображають індивідуальність організації та формують взаємодію її членів. Вона проявляється у поведінці, способах комунікації, уявленнях про навколишній світ і принципах роботи [11].

Організаційна культура, як система цінностей та норм, що взаємодіють між собою, відображає унікальність кожної організації у соціально-економічному середовищі. Вона виявляється у поведінці співробітників, відповідно до усталених правил, звичаїв і принципів. Особливістю організаційної культури є її тісний зв’язок із лідерством. У більшості випадків вона формується під впливом лідера та його оточення, особливо це помітно на етапі створення нових підприємств або під час підбору персоналу.

Часто зазначені поняття не мають чітких меж і використовуються як синоніми, хоча їх існування вказує на різницю у феноменології, яка лежить в основі кожного з них:

а) організація – це система свідомо координованої діяльності двох або більше людей, об'єднаних спільною метою, інтересами та формами діяльності;

б) корпорація – це договірне об'єднання організацій, засноване на горизонтальних вузькогалузевих зв'язках, об'єднанні виробничих, наукових і комерційних інтересів. Корпорація характеризується централізованим регулюванням, координацією діяльності кожного учасника та субординацією взаємодії. Стратегія, тактика, види діяльності, мета та засоби її досягнення у таких організацій можуть бути різними, а їхні взаємозв'язки часто обмежуються ринковою взаємодією. Організації в межах корпорації та її керівні органи зазвичай не втручаються у стратегічні, тактичні та фінансові плани одне одного, об'єднуючись виключно на основі спільного ринкового інтересу [11].

Корпоративна культура і організаційна культура є діалектично близькими, проте не ідентичними поняттями. Корпоративна культура являє собою ключову філософію та ідеологію організацій, об'єднаних у корпорацію, яка інтегрує організаційні культури її підрозділів та впливає на зовнішнє політичне, економічне й соціально-культурне середовище [12]. У межах цієї роботи розглядається саме поняття організаційної культури, яка може бути складовою корпоративної культури за умови об'єднання організацій у корпорацію.

Дослідження організаційної культури мають тривалу історію, а саме поняття «культура» характеризується багатогранністю інтерпретацій. Найбільш поширеними є два підходи:

1. Структурно-функціональний підхід, що визначає культуру як систему зразків, норм і ролей, які відповідають верховним цінностям та схвалюються членами спільноти. У цьому контексті культура розглядається

як підсистема, що забезпечує адаптацію індивідів, груп чи організацій до суспільства, навколишнього середовища, а також їхню ідентифікацію. Культура виконує важливу цементуючу функцію для всіх інших підсистем.

2. Антропологічний підхід, який трактує культуру як структурований спосіб мислення, відчуттів і реакцій, характерних для певної групи людей. Культура передається за допомогою символів, які формують специфічну ідентичність. Вона включає як матеріальні об’єкти, створені групою, так і нематеріальні елементи – традиції, ідеї, цінності. Основними елементами культури є поняття, відносини, правила, стандарти та цінності [13].

Таблиця 1.1 – Напрямки та критерії вивчення організаційної культури

Напрямок	Критерії вивчення	Основний чинник формування	Особистісний фактор	Основна функція
Управлінський	лідерство, стиль управління, ефективність комунікацій, структура організації	лідери організації, їх вплив та управлінські рішення	рівень лідерських компетенцій, здатність до інновацій	координація та інтеграція
Економічний	ефективність використання ресурсів, фінансова результативність, вартість культури	економічна доцільність та фінансова стабільність організації	ефективність працівників у досягненні економічних цілей	забезпечення конкурентоспро можності
Етнокультурний	традиції, цінності, культурна ідентичність, міжкультурна взаємодія	історичний та соціальний контекст, національні особливості	ставлення працівників до традицій та культурних норм	збереження ідентичності та гармонізація
Психологічний	мотивація, задоволеність працею, моральний клімат, міжособистісні відносини	психологічні особливості співробітників	емоційна стабільність, готовність до змін	підтримка позитивної атмосфери
Соціологічний	соціальна структура, взаємодія груп, спільні цінності, норми поведінки	соціальні взаємини та інтеграція груп	вміння співпрацювати, соціальна активність	формування спільної ідентичності
Культурологічний	цінності, символи, мова, корпоративна філософія	культурний досвід та спадщина	рівень культурної освіченості працівників	формування та передача традицій

Таблиця 1.1 дозволяє комплексно аналізувати організаційну культуру з

різних перспектив, показуючи її багатовимірність та вплив на організаційні процеси.

Організаційна культура вивчається в межах різних наукових дисциплін, таких як управління, економіка, етнологія, психологія. Кожен із цих напрямків висвітлює ключові фактори формування культури, її особливості, функції, а також роль особистісного чинника. В управлінському напрямі, який відіграє провідну роль, організаційна культура стала об'єктом системного аналізу, що дозволяє глибше розуміти це явище.

Основою конкурентоспроможності підприємств є система соціально-трудових відносин, яка останнім часом отримала назву «організаційна культура». Вона включає:

- соціалізовану стратегічну мету підприємства;
- еталони поведінки персоналу;
- структурні характеристики персоналу (освітні, етнічні, національні, демографічні);
- способи ведення господарської діяльності;
- умови та методи організації праці;
- систему стимулів;
- систему навчання працівників тощо [14].

Головним завданням менеджменту є створення організаційної культури, яка сприятиме формуванню творчого та інноваційного клімату, що стимулює працівників до нововведень. Керівники підприємств мають бути ініціаторами впровадження технологічних та організаційних змін. Успіх залежить від теоретичної та практичної підготовки керівників, які повинні бути компетентними у широкому спектрі економічних, соціальних та технологічних питань і нести високу відповідальність за результати діяльності підприємства.

Незалежно від того, наскільки передовим та інноваційним є закордонний досвід, його цінність полягає не лише в можливості слугувати прикладом для наслідування, а передусім у сприянні аналізу власної

практики та досвіду, що дає змогу глибше усвідомити їх специфіку й отримати матеріал для порівнянь.

Формування організаційної корпоративної культури в Україні сьогодні є надзвичайно важливим внутрішнім ресурсом для кожного підприємства. Без використання цього ресурсу у складних соціально-економічних умовах вирішення проблем економічного розвитку може виявитися недосяжним.

Слід зазначити, що культура організації не виникає спонтанно. Особливо це стосується України, де загальний рівень культури характеризується як низький. У суспільстві відчутно бракує поваги до різних форм власності – приватної, колективної або державної. Натомість надмірно розвинене прагнення до особистої вигоди, яке нерідко реалізується навіть незаконними методами. Існує чимало прикладів поведінки, яка не відповідає визначенню організаційної культури або культури в цілому.

Процес реформування української економіки у напрямку ринкових відносин супроводжується низкою складних соціально-економічних проблем, швидке вирішення яких, як показує досвід незалежності, залишається непростим завданням.

Економічне зростання можливе лише за умови розвитку відповідної організаційної та корпоративної культури, яка враховує національні й духовні особливості. За відсутності такої культури побудова ефективної економіки стає неможливою. Поняття «організаційна культура», «корпоративна культура» та «організаційна поведінка» для України є відносно новими, оскільки економіка радянського періоду базувалася на адміністративно-командних принципах управління та диктаті державних структур.

Демократичні зміни в незалежній Україні водночас сприяли поширенню негативних явищ, які суттєво стримують економічний розвиток. Зокрема, процес приватизації показав численні приклади, коли особисті інтереси керівників суперечили інтересам підприємства, що нерідко призводило до його занепаду.

Однак існують приклади успішних підприємств, які демонструють ефективний розвиток завдяки сильному керівництву. Такі керівники вміють оцінювати рівень культури кожного працівника, аналізувати його відповідність загальним принципам і формувати згуртовану команду. У тих організаціях, де бракує цілеспрямованої роботи з персоналом і єдності в досягненні цілей, значні економічні досягнення залишаються недосяжними.

Дослідження свідчать, що недооцінка ролі організаційної культури часто стає причиною невдач. Організаційна культура сприяє зменшенню невизначеності, формуванню спільних цінностей і норм, що сприймаються всіма членами колективу. Це, у свою чергу, створює зрозуміле бачення розвитку організації та стимулює її прогрес.

Практика доводить економічну ефективність організаційної культури. Найуспішніші компанії США досягли значних результатів завдяки впровадженню цінностей і правил, що визначають сутність їх культури, навіть не володіючи значними конкурентними перевагами. Корпоративна культура виступає потужним мотивуючим чинником, який забезпечує продуктивну працю, комфортний морально-психологічний клімат і максимальну віддачу працівників.

Відомі дослідники менеджменту Г. Кунц та С. О'Донел зазначали, що якщо працівники керуються лише формальними правилами та вимогами керівництва, їхній рівень продуктивності становить лише 60–65% від потенційно можливого. Повного розкриття можливостей працівників можна досягти через ефективне лідерство, яке ґрунтується на розумінні їхніх потреб.

Управління персоналом – це цілеспрямований вплив на людський компонент організації, спрямований на узгодження можливостей персоналу із цілями, стратегіями та умовами розвитку організації. Одним із ключових аспектів управлінської діяльності є управління персоналом, яке зазвичай базується на концепції управління, тобто узагальненому баченні ролі людини в організації.

У теорії та практиці управління людськими ресурсами можна виділити чотири концепції, що формувалися в межах трьох основних підходів: економічного, органічного та гуманістичного (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна таблиця аналізу оцінок підходів до управління

Критерій	Економічний підхід	Органічний підхід	Гуманістичний підхід
Мета управління	максимізація ефективності роботи через регламентовані процеси	оптимізація функцій і взаємодії всередині організації	розвиток особистісного потенціалу працівників і врахування їхніх потреб
Роль працівника	виконавець завдань, орієнтований на результат	частина системи, що функціонує у взаємозв'язку з іншими елементами	особистість із унікальними здібностями і потенціалом, яку варто підтримувати і розвивати
Основні принципи	регламентація, дисципліна, підпорядкування	взаємодія, адаптивність, управління людськими ресурсами	лідерство, мотивація, соціальна відповідальність
Організаційна структура	жорстка ієрархія з чіткою вертикаллю управління	гнучка структура, орієнтована на командну роботу	децентралізація, делегування повноважень
Система мотивації	грошові винагороди, регламенти	мотивація через кар'єрне зростання, розвиток навичок	мотивація через самореалізацію, визнання досягнень, сприятливий моральний клімат
Роль керівника	контролер, що забезпечує виконання завдань	координатор, що забезпечує зв'язок між різними рівнями системи	лідер і наставник, який стимулює працівників до самовдосконалення
Ставлення до змін	страх перед невизначеністю, спротив змінам	адаптація до змін через аналіз і залучення ресурсів	прийняття змін як частини розвитку і зростання
Ефективність	досягається через строгий контроль і чітке планування	забезпечується за рахунок оптимізації процесів і підвищення компетентності персоналу	базується на високому рівні довіри, мотивації і творчого підходу
Недоліки	відсутність гнучкості, демотивація через жорсткі регламенти	обмеженість через недостатню увагу до індивідуальних потреб працівників	ризик надмірної свободи і недостатньої дисципліни

Таблиця 1.2 демонструє ключові характеристики, переваги та недоліки кожного з підходів до управління, дозволяючи вибрати оптимальний підхід залежно від цілей організації та її культурного середовища.

Економічний підхід до управління став основою для концепції використання трудових ресурсів. У межах цього підходу пріоритет надається технічній, а точніше інструментальній підготовці працівників, яка зосереджується на освоєнні трудових прийомів, а не на управлінських навичках. Організація в такому контексті трактується як упорядкована структура відносин між окремими елементами, що діють у визначеному порядку. Вона працює як механізм – алгоритмічно, ефективно, надійно та передбачувано.

Основні принципи концепції використання трудових ресурсів включають такі положення [16, 19]:

– забезпечення єдності керівництва – підлеглі повинні отримувати накази тільки від одного керівника;

– дотримання суворої управлінської вертикалі – комунікація та прийняття рішень спускаються від керівника до підлеглого через ієрархічний ланцюг;

– фіксування оптимального обсягу контролю – кількість підлеглих одного керівника має бути такою, щоб це не ускладнювало процес комунікації й координації;

– розмежування штабної та лінійної структур організації – штабний персонал, який відповідає за зміст діяльності, не може виконувати владних функцій, які належать лінійним керівникам;

– баланс між владою та відповідальністю – призначення відповідальності без надання відповідних повноважень є безглуздим;

– забезпечення дисципліни – працівники мають дотримуватися прийнятих правил і норм, демонструвати старанність і повагу;

– підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі через особистий приклад, чесність і контроль;

– забезпечення рівності на кожному рівні організації для мотивації персоналу до якісного виконання обов’язків;

– справедлива винагорода, яка підвищує моральний дух, але не

призводить до надмірної мотивації чи переоплати.

У таблиці 1.3 наведено короткий опис економічного підходу до управління.

Таблиця 1.3 – Характеристика умов ефективності організаційної культури та особливих ускладнень у рамках економічного підходу

Критерій	Умови ефективності організаційної культури	Особливі ускладнення в рамках економічного підходу
Організаційна структура	жорстка ієрархія, чіткий розподіл функцій	недостатня гнучкість у реагуванні на зміни та потреби працівників
Роль керівника	контроль виконання завдань, відповідність регламентам	зосередженість на контролі, а не на розвитку персоналу
Мотивація працівників	орієнтація на матеріальне стимулювання та відповідність встановленим нормам	відсутність довгострокової мотивації, недостатня увага до нематеріальних стимулів
Комунікація	формалізовані канали комунікації	обмежена зворотна комунікація, можливе перекручення інформації через ієрархію
Фокус культури	забезпечення продуктивності та дисципліни	ігнорування індивідуальних потреб працівників
Навчання та розвиток персоналу	навчання основним технічним навичкам, необхідним для виконання завдань	відсутність довгострокових програм розвитку та підвищення кваліфікації
Управління змінами	впровадження змін через накази та інструкції	опір змінам через страх перед невизначеністю та втрату стабільності
Клімат у колективі	орієнтація на професійну взаємодію і дисципліну	недостатня увага до морально-психологічного клімату
Ефективність системи	забезпечується через чітке виконання встановлених процедур	обмежена інноваційність і творче мислення
Ключові обмеження	структурована система, що мінімізує ризики через контроль	відсутність адаптивності та врахування культурних і соціальних аспектів

Таблиця 1.3 показує, що ефективність організаційної культури в рамках економічного підходу забезпечується через строгий контроль і чітко регламентовані процеси. Водночас це створює значні ускладнення, пов’язані з обмеженою адаптивністю, відсутністю уваги до нематеріальних аспектів мотивації та недостатнім розвитком творчого потенціалу персоналу.

В межах органічної парадигми сформувалися концепція управління персоналом та концепція управління людськими ресурсами [12, 20, 21]. Цей

підхід вивів управління персоналом за межі традиційних функцій організації праці та заробітної плати. Кадрова функція з контролюючої та реєстраційної поступово стала розвивальною. Її сфера розширилася до підбору персоналу, планування кар’єрного розвитку ключових співробітників, оцінювання працівників управлінського апарату та підвищення їхньої кваліфікації.

Зосередження уваги на людському ресурсі стало стимулом для формування нового розуміння організації, яке сприймається як жива система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. У цьому контексті були запропоновані щонайменше дві ключові аналогії, які сприяли еволюції поглядів на організаційну реальність.

Перша аналогія базувалася на порівнянні організації з людською особистістю, що дало можливість упровадити такі фундаментальні поняття, як мета, потреби, мотиви, а також етапи життєвого циклу: народження, зрілість, старіння, смерть або відродження організації. Друга аналогія, яка використовує людський мозок як модель для опису організаційних процесів, дозволила побачити організацію як комплекс елементів, пов'язаних між собою лініями управління, комунікації та контролю.

Яскравим прикладом першої аналогії є застосування теорії мотивації А. Маслоу для визначення напрямів і змісту роботи з управління персоналом (таблиця 1.4). Наприклад, реалізація самоактуалізації передбачає стимулювання працівників до максимальної участі в трудовій діяльності та управлінні, перетворюючи роботу на інструмент самовираження. Потреба в безпеці забезпечується через створення умов стабільності, впровадження соціальних програм і безпечних умов праці.

Управлінський підхід суттєво вплинув на формування уявлень про роль людини в організації, її місце та механізми ефективного впливу. Наприклад, метафора організації як машини сприяла сприйняттю людини як деталі або гвинтика в механізмі, де її основна функція полягає у використанні людських ресурсів [22, 23].

Таблиця 1.4 – Порівняльна таблиця аналізу відповідності діяльності домінуючим потребам особистості

Потреби особистості	Організація як машина	Організація як мозок	Організація як особистість
Фізіологічні потреби	забезпечення мінімальних умов для роботи (зарплата, безпечне робоче місце)	забезпечення ресурсів для підтримки балансу між роботою та особистим життям	організація сприяє забезпеченню благополуччя працівників через гнучкий графік і підтримку фізичного стану
Потреби у безпеці	чітка ієрархія, стабільність і правила	гнучкі структури для адаптації до змін, створення умов для довгострокової зайнятості	формування середовища, що сприяє довірі, підтримці та взаєморозумінню в колективі
Соціальні потреби	мінімальне сприяння командній роботі, колектив розглядається як сукупність працівників	створення мереж взаємодії, акцент на комунікації між усіма рівнями організації	орієнтація на розвиток командного духу, підтримка дружніх відносин і співпраці
Потреби у визнанні	працівник сприймається як функціональна одиниця, визнання рідко є пріоритетом	заохочення індивідуальних досягнень та їх інтеграція у загальний успіх організації	акцент на індивідуальних талантах, визнання унікального внеску кожного співробітника
Потреби у самореалізації	обмежені можливості для розвитку через рутинність і стандартизацію процесів	створення умов для творчого підходу до роботи, розвитку потенціалу кожного працівника	співробітникам пропонуються можливості для особистого та професійного зростання у відповідності з їхніми інтересами
Гуманістичні аспекти	працівник розглядається як ресурс, що може бути замінений	системний підхід до розвитку персоналу, орієнтація на комплексний облік індивідуальних потреб і ресурсів	людина є центральною ланкою організації, основний акцент – на партнерських взаєминах і взаємній підтримці

Порівняння відображає еволюцію підходів до управління організацією через призму задоволення базових і вищих потреб особистості, демонструючи переваги гуманістично-орієнтованих моделей.

Аналогія організації з мозком високоорганізованих живих істот відкрила нові горизонти в дослідженнях організаційної реальності, що

ґрунтуються на досягненнях у кібернетиці, фізіології мозку та нейропсихології [24, 25]. У цих дослідженнях було переосмислено такі поняття, як «функція», «локалізація», «симптом», «зв’язок» і «зворотний зв’язок», які стали ключовими для управління персоналом.

Раніше «функція» розумілася переважно як дія або властивість певного органу. Проте, на думку А. Р. Лурія (1973), таке визначення не враховувало складність багатьох процесів. Учений запропонував постулат [26]: «Сутність функціональної системи полягає в наявності постійного завдання, яке вирішується через використання змінних засобів для досягнення стабільного результату».

Аналогія організації з мозком, на відміну від механістичної моделі, сприяла глибшому розумінню як організаційної реальності загалом, так і управління персоналом зокрема. Використовуючи метафору голограми, можна уявити, що різні частини мозку спеціалізуються на окремих видах діяльності, але контроль над конкретними функціями не прив’язаний до окремих локалізацій. Головний принцип роботи мозку полягає в системності та комплексності, де надмірність зв’язків забезпечує адаптивність і стабільність.

Цей підхід сформулював такі принципи голографічного структурування організації [27]:

- збереження цілісності організації в кожній її частині;
- створення численних зв’язків між компонентами організації;
- одночасний розвиток спеціалізації та універсалізації персоналу;
- підтримка умов для самоорганізації як окремих працівників, так і колективу в цілому.

Органічний підхід породив дві ключові метафори [22, 23]. Перша метафора – організація як особистість. У цьому випадку кожна людина розглядається як самостійний суб’єкт із власними цілями, цінностями та уявленнями про поведінку. Відповідно, ефективне управління полягає у встановленні узгоджених із працівниками цілей.

Друга метафора – організація як мозок, що є складною системою, яка включає численні підструктури, пов’язані лініями комунікації, управління, контролю та взаємодії. У межах цієї метафори управління фокусується на оптимальному використанні ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.5 – Характеристика умов ефективності та особливих недоліків органічного підходу

Аспекти	Умови ефективності органічного підходу	Особливі недоліки органічного підходу
Гнучкість та адаптивність	організація здатна швидко реагувати на зовнішні зміни завдяки розвиненим механізмам самоорганізації	можливість втрати цілісності через надмірну автономність окремих структурних елементів
Комунікація та взаємозв'язки	наявність множинних горизонтальних і вертикальних зв’язків сприяє ефективній передачі інформації та координації	зростання складності комунікацій може уповільнити прийняття рішень
Індивідуальна та колективна мотивація	підтримка самоорганізації, автономії та творчого потенціалу працівників, що сприяє їхній залученості та розвитку	відсутність чіткої ієрархії може викликати розмитість відповідальності та конфлікти між окремими працівниками чи групами
Інноваційність	створення середовища, яке заохочує експерименти та впровадження нових ідей	ризик фокусування на експериментах без досягнення стабільних результатів
Цілісність організації	голографічна структура забезпечує збереження цілей та цінностей організації в кожній її частині	може виникнути складність у забезпеченні єдності дій та узгодження різних підрозділів в умовах великих організацій
Підхід до управління персоналом	орієнтація на розвиток як спеціалізації, так і універсалізації працівників, стимулювання їхньої самоорганізації	високі вимоги до рівня професійної підготовки працівників, що може обмежити доступ до широкого кадрового резерву
Підтримка інноваційних змін	сприяння постійному вдосконаленню та розвитку організаційних процесів через включення різних точок зору	конструктивні конфлікти та дискусії можуть перерости у деструктивні за недостатнього рівня управління ними
Організаційна культура	культура взаємодії та співробітництва сприяє підвищенню довіри та залученості	складнощі у впровадженні змін через існуючі культурні відмінності між працівниками та відсутність єдиних стандартів
Управлінська ефективність	залучення працівників у процес прийняття рішень підвищує ефективність і відповідальність	процеси прийняття рішень можуть займати більше часу через необхідність узгодження думок та інтересів усіх учасників

Подолання суперечностей організаційного підходу до управління дозволило запропонувати низку рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом. Серед них:

– стимулювання відкритості та рефлексивності співробітників, враховуючи ймовірність помилок у складному середовищі;

– заохочення різноманітних підходів до вирішення проблем і ініціювання конструктивних дискусій;

– уникнення жорсткого підпорядкування організаційної структури завданням;

– створення умов, що сприяють адаптації персоналу до змін та інтеграції їх у систему цінностей організації.

Гуманістична парадигма сучасного управління розглядає організацію як культурний феномен. Організаційна культура охоплює цінності, цілі, принципи поведінки та способи реагування, що відображаються у системі знань, ідеології, законах, ритуалах і традиціях [22, 23]. Наприклад, у японській культурі організація розглядається не як окреме робоче місце, а як спільнота, заснована на співробітництві, взаємозалежності та довічній зайнятості, що робить організацію продовженням сім’ї.

У межах гуманістичного підходу культура постає як процес створення реальності, який дозволяє людям осмислювати події, ситуації та власну поведінку. Організація формується через систему спільних цінностей і символічних смислів, що відображаються у її структурах, правилах і процедурах. Це стосується навіть буденних аспектів, наприклад, щотижневих зустрічей, які, незважаючи на формальність, виконують роль ритуалу.

Ефективність організації залежить від інтеграції персоналу у спільну систему цінностей, готовності до змін і здатності колективу жити за єдиними правилами, не створюючи розбіжностей між різними групами (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Співвідношення нормативного і ціннісного аспектів організаційної культури

Аспекти	Нормативний аспект організаційної культури	Ціннісний аспект організаційної культури
Суть	включає формальні правила, політики, стандарти та процедури, які регламентують поведінку	відображає основні цінності, переконання та ідеали, якими керується організація
Регуляція поведінки	здійснюється через формальні інструкції, посадові обов'язки та контроль	впливає на поведінку через усвідомлення працівниками спільних цілей, переконань і мотивації
Форма вираження	документи, стандарти, внутрішні положення, посадові інструкції	символи, ритуали, місії, ціннісні заяви, корпоративна етика
Гнучкість	зазвичай має жорсткий, формальний характер, складно адаптується до змін	є більш динамічним, адаптивним до змін у середовищі та індивідуальних особливостей працівників
Ціль	забезпечення стабільності, впорядкованості, передбачуваності у функціонуванні організації	створення спільного розуміння сенсу діяльності, підтримка залученості та мотивації
Основний інструмент впливу	контроль і дотримання формальних норм та правил	надихання через поділені цінності, культивування довіри та підтримки
Роль лідерів	лідери виступають гарантами дотримання правил та виконання процедур	лідери є носіями цінностей, які служать прикладом для інших
Сприйняття працівниками	може викликати опір через жорсткість і контроль, особливо в умовах інноваційного середовища	зазвичай сприймається позитивно, оскільки підсилює відчуття причетності та смислу
Вплив на організацію	забезпечує ефективність та стабільність операційних процесів	сприяє творчості, гнучкості та здатності адаптуватися до змін
Ризики	надмірна регламентація може обмежувати ініціативність та інноваційність	надмірне зосередження на цінностях може призвести до недооцінки важливості формальних процедур

Оптимальне поєднання цих аспектів дозволяє досягти стабільності та розвитку водночас.

Позитивний вплив гуманістичного підходу на розуміння організаційної реальності проявляється у наступних аспектах [23]:

1. Культурологічний погляд на організацію надає керівникам цілісну систему понять, яка дозволяє осмислити і структурувати їхній щоденний досвід.

2. Розуміння організації як культурного феномену дає змогу виявити, через які символи та смисли здійснюється спільна діяльність працівників. У той час як економічний та організаційний підходи акцентують увагу на структурній стороні організації, організаційно-культурний підхід демонструє, як можливо формувати та впливати на організаційну реальність за допомогою мови, норм, фольклору, церемоній тощо.

3. Гуманістичний підхід дозволяє переосмислити характер взаємодії організації з її зовнішнім середовищем. У рамках цього підходу організації розглядаються не лише як адаптивні системи, а й як суб'єкти, що здатні впливати на своє оточення, спираючись на власні уявлення про місію та ідентичність.

4. Згідно з гуманістичним підходом, ефективний організаційний розвиток передбачає не лише зміни у структурах, технологіях та навичках, але також трансформацію цінностей, які становлять основу спільної діяльності.

На сучасному етапі розвитку менеджменту об’єктом управління є не лише процеси, діяльність чи окремі працівники, а й організаційні культури різних типів. Оволодіння сучасними управлінськими технологіями неможливе без засвоєння основ організаційно-культурного підходу, який забезпечує комплексне розуміння еволюції та функціонування організацій з урахуванням глибинних механізмів поведінки людей у багатофункціональних та динамічних контекстах.

Кожна організація як об’єднання людей, що реалізують певні цілі та завдання протягом тривалого часу, змушена використовувати накопичений соціальний досвід. У цьому контексті виокремлюють основні історичні типи організаційних культур: органічну, підприємницьку, бюрократичну та партиципативну.

У межах гуманістичного підходу була запропонована метафора організації як культури, а людини – як істоти, що розвивається у рамках певної культурної традиції. Таким чином, корпоративна культура є складним

комплексом припущень, які беззаперечно приймаються усіма членами колективу. Вона формується як унікальне поєднання історичних типів організаційних культур.

Сучасні керівники розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє узгоджувати цілі підрозділів і окремих співробітників, мобілізувати ініціативу та полегшувати продуктивне спілкування. Вони прагнуть створити унікальну культуру для кожної організації, аби всі працівники дотримувалися її принципів.

Більшість сучасних організацій є полікультурними утвореннями. Значення тієї чи іншої культури у житті організації можна оцінити, враховуючи специфічні управлінські форми, що забезпечують не лише регулювання діяльності, а й відтворення соціального досвіду. Такі форми сприяють підтримці норм, цінностей, філософських принципів та психологічних установок, які визначають поведінку членів організації (таблиця 1.7) [11, 22, 23].

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз механізмів та інструментів процесу встановлення цілей

Аспект аналізу	Традиційні механізми	Сучасні механізми
1	2	3
Підхід до визначення цілей	Встановлення цілей «зверху вниз» керівництвом, зосередження на формальних інструкціях	Встановлення цілей шляхом участі працівників, акцент на колаборації та узгодженні інтересів
Основний інструмент	Директиви, посадові інструкції, формальні накази	Командні обговорення, мозкові штурми, SMART-методологія для формування конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і часових цілей
Роль керівника	Виступає в ролі одноосібного ухвалювача рішень	Виконує роль фасилітатора, координатора та наставника
Комунікація	Односторонній характер: інформація передається «зверху вниз»	Двосторонній або багатосторонній діалог, де враховуються ідеї працівників
Гнучкість цілей	Цілі фіксовані, змінюються рідко і переважно через рішення керівництва	Цілі адаптуються залежно від змін у середовищі чи в організаційних пріоритетах

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Мотивація персоналу	Часто слабка через недостатню залученість працівників у процес постановки цілей	Висока завдяки інтеграції співробітників у процес визначення цілей та врахуванню їхніх інтересів
Інструменти контролю	Жорсткі стандарти, перевірки виконання завдань	Гнучкі інструменти оцінки, такі як періодичний зворотний зв’язок, оцінка на основі ключових показників ефективності (KPI)
Орієнтація на результат	Зосередженість на досягненні встановлених показників незалежно від змін у зовнішньому середовищі	Орієнтація на досягнення цілей, узгоджених із загальними стратегічними пріоритетами, з урахуванням можливих змін у контексті діяльності
Приклади застосування	Традиційні виробничі підприємства, ієрархічні структури	IT-компанії, організації зі створення інновацій, сучасні корпорації, що працюють в умовах швидких змін
Ризики	Ризик втрати ефективності через низький рівень залученості працівників та неадаптивність до змін	Можливість перевантаження працівників через надмірну залученість у процеси постановки цілей, ризик неузгодженості через надмірну свободу у встановленні завдань

Отже, сучасні механізми постановки цілей забезпечують більшу гнучкість, мотивацію персоналу та адаптацію до змін, але потребують більш складної координації та залученості всіх учасників процесу. Традиційні підходи залишаються ефективними у стабільних ієрархічних структурах із чітко регламентованими процесами.

У полікультурних організаціях використання управлінських форм створює можливості для пошуку різних способів розв'язання виникаючих проблем. У випадку конфліктів учасники можуть звертатися до різних підходів: загальновизнаних норм поведінки (колективістська управлінська форма), принципів вигоди (ринкова форма), установлення влади (бюрократична форма), легітимної думки більшості зацікавлених сторін (демократична форма) або використовувати аргументовані діалоги для переконання опонентів (діалогово-знаннєва форма). Управління персоналом стає можливим лише в рамках врахування не лише активності та автономії людини, але й її прихильності до певних цінностей, правил і норм поведінки.

1.2. Специфіка соціально-культурного управління. Типи організаційної культури та їх характеристики

Основою ефективного управління будь-якою організацією є управління людьми. Управління персоналом – це одна з чотирьох концепцій, що визначають роль кадрів у виробництві: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною. У сфері управління персоналом розглядається специфічна функція управлінської діяльності, яка включає визначення потреб у працівниках, забезпечення організації персоналом, його розвиток, мотивацію результатів праці, регулювання поведінки, а також правове й інформаційне забезпечення цього процесу [28, 29].

До учасників процесу прийняття рішень у сфері управління персоналом належать не лише менеджер, який ухвалює рішення, та відповідний працівник, але й представники сторони роботодавця чи уповноважені треті особи. Процес надання роботи розглядається як використання людського потенціалу для виробництва товарів чи надання послуг.

Основні напрями діяльності в управлінні людськими ресурсами [4, 17, 30]:

1. Участь у розробці стратегії компанії – визначення напрямів роботи організації, термінів їхньої реалізації, системи оцінки, а також розробка конкретних заходів для досягнення поставлених цілей.

2. Планування людських ресурсів – це практика, яка дозволяє керівникам добирати, просувати, використовувати, винагороджувати, розвивати та утримувати працівників, що відповідають потребам організації.

3. Набір, добір і селекція персоналу – передбачає формування резерву кандидатів, оцінювання потенціалу співробітників і добір найбільш відповідних кандидатів.

4. Мотивація і винагорода – створення системи мотивації та

компенсації, яка є як внутрішньо справедливою, так і конкурентоспроможною зовні.

5. Атестація і оцінка результатів праці – розробка методик оцінювання діяльності, що включає питання підвищення, зниження в посаді, переведення або звільнення.

6. Комунікація і організаційний клімат – постійне вдосконалення організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією, адаптація нових працівників, а також менеджмент конфліктів.

7. Тренінги та управління кар'єрою – передбачають підвищення кваліфікації співробітників, співпрацю з навчальними центрами, визначення потреб у навчанні та створення системи розвитку кар'єри.

8. Трудові стосунки – охоплюють юридичні, соціальні, економічні й політичні аспекти, в яких реалізується кадрова політика, формування партнерських трудових відносин, соціальне страхування та пенсійна політика.

Критерії ухвалення рішень щодо кадрів поділяються на ефективність, оцінку та обмеження.

– критерії ефективності включають продуктивність праці, якість продукції та час виробництва;

– критерії оцінки пов’язані з формуванням соціально-психологічного клімату, просуванням по службі, навчанням і розвитком співробітників;

– обмеження охоплюють приписи трудового права (правила прийому, звільнення, норми охорони праці тощо).

Рішення, що стосуються персоналу, характеризуються спрямованим впливом на нього, який забезпечує керівництво. Вони включають формування системи, що охоплює склад, використання, оплату праці персоналу, а також інформацію про нього.

В економічно розвинених країнах ухвалення кадрових рішень дедалі частіше набуває форми колективної оцінки фактичного стану справ. Цей процес ґрунтується на комплексній оцінці факторів, які формують кадрову

ситуацію, враховує юридичні норми законодавства про підприємництво та право співробітників брати участь у прийнятті рішень [31, 32].

Ситуація прийняття рішення визначається чіткістю цільової функції, вхідними та кінцевими параметрами, а також очікуваними розрахунковими значеннями. Рішення в управлінні персоналом можуть ухвалюватися в умовах як добре структурованих, так і менш визначених процесів.

У процесі ініціювання, пошуку та прийняття рішень слід враховувати такі чинники [27]:

– зовнішні фактори – демографічний розвиток, зміни на ринку праці, трансформація цінностей і технологій, еволюція законодавства та інтернаціоналізація підприємницької діяльності;

– внутрішні фактори – узгодженість інтересів членів організації.

Об’єктами ухвалення рішень можуть бути зміст роботи, робочі місця, інтенсивність праці, особистий розвиток, умови праці тощо. Ефективне функціонування системи прийняття рішень у сфері персоналу забезпечується узгодженням інтересів на трьох рівнях:

1. Державний рівень – трудове законодавство, політика ринку праці.

2. Тарифний рівень – взаємодія роботодавців і профспілок.

3. Виробничий рівень – закони про підприємство.

Доцільно розрізняти кадрово-політичні та кадрово-економічні рішення [1, 33]. Результати кадрово-політичних рішень включають реалізацію принципів, цілей і стратегій, які формують основу для оперативних кадрових рішень. У свою чергу, ці рішення сприяють успішному виконанню кадрової політики.

Ухвалення рішень у сфері управління персоналом здійснюється відповідно до кадрової стратегії, яка узгоджується із загальною стратегією організації. Однак важливість процесу полягає не лише у самій процедурі, а й у спробі теоретично обґрунтувати, емпірично перевірити та адаптувати типові рішення для організації виробництва, внутрішньофірмового планування, інформаційних систем та добору персоналу.

На початку 1980-х років усвідомлення значення організаційної культури, яка інтегрує різні управлінські підходи, суттєво змінило ставлення до наукового інструментарію [22, 23, 25]. Важливо уникати надмірного захоплення модними управлінськими нововведеннями, які можуть виявитися простими імітаціями. Світова практика доводить, що механічне копіювання чужого досвіду не приносить бажаних результатів. Ефективність досягається організаціями, які, з одного боку, аналізують і осмислюють дії конкурентів, а з іншого – вивчають власні невдачі та розробляють оригінальні стратегії розвитку.

Сьогодні командні форми визнані найефективнішими для впровадження та просування організаційних інновацій. Вони забезпечують високу гнучкість, розширюють діапазон управління та підвищують залученість і відповідальність персоналу. Тимчасові цільові команди, працюючи у взаємодії між собою та з керівництвом компанії, реалізують комплекс заходів із реструктуризації. Побічним результатом такої роботи є формування інноваційного клімату та нової організаційної культури.

Широке застосування групової динаміки та «інтелектуальних штурмів» сприяє розвитку толерантності, поваги до думок колег, вмінню слухати та досягати синергетичного ефекту, коли загальний результат перевищує можливості окремих членів команди.

Чотири домінуючі типи організаційної культури виділяються на основі «рамкової конструкції конкуруючих цінностей». Ця конструкція дозволяє оцінювати організаційну культуру за допомогою спеціального матричного інструмента [11]. Оскільки культура визначає ключові цінності та підходи, що характеризують організацію, вона впливає на інші її характеристики.

«Рамочна конструкція» базується на двох основних вимірах. Перший вимір розділяє критерії ефективності, що акцентують увагу на гнучкості, дискретності та динамізмі, від тих, які зосереджені на стабільності, порядку та контролі. Другий вимір розмежовує критерії ефективності, які орієнтовані на внутрішню інтеграцію, єдність і координацію, від критеріїв, що

характеризуються зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом.

Ці два виміри створюють чотири квадранти, кожен із яких є сукупністю чітко визначених індикаторів організаційної ефективності. Взаємозв'язок між вимірами представлений на рис. 1.1, де індикатори ефективності ілюструють те, що люди вважають важливим у діяльності організації. Вони відображають те, як сприймаються успішність, правильність і доцільність її роботи. Іншими словами, ці чотири групи критеріїв формують основні цінності, які використовуються для оцінки організації.

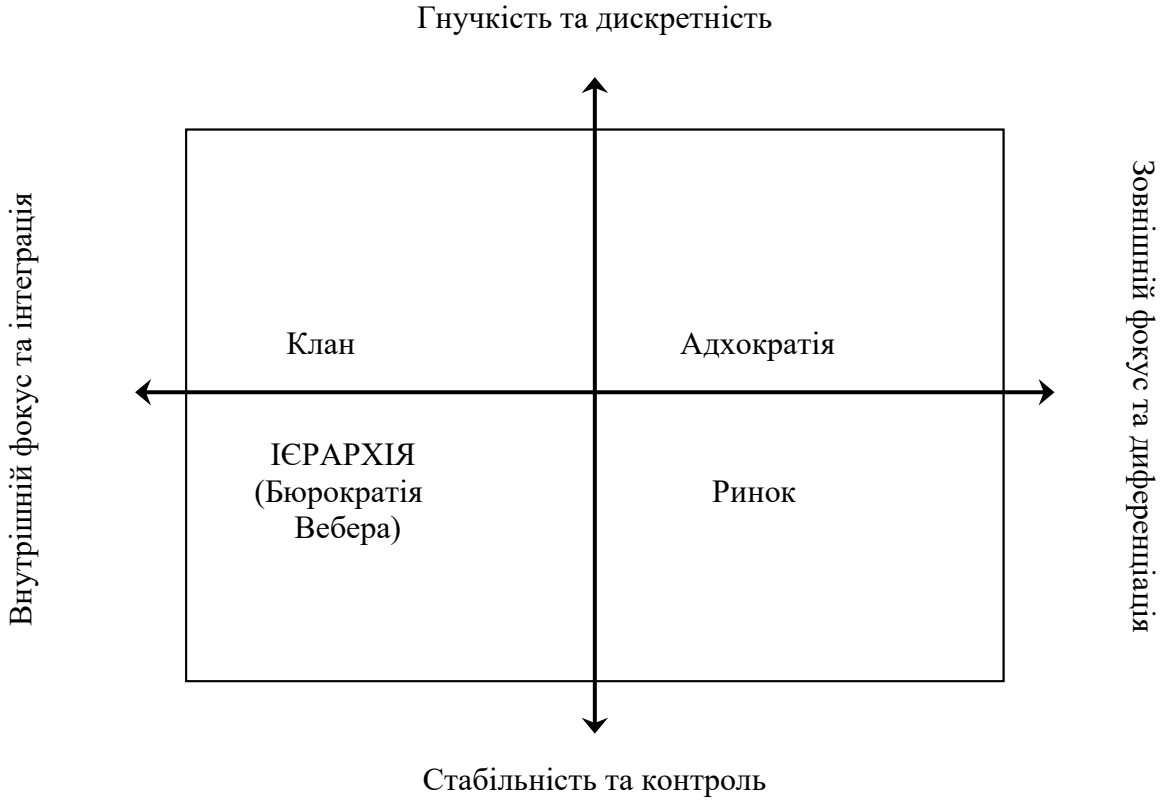


Рисунок 1.1. Рамочна конструкція конкуруючих цінностей

Кожному квадранту на рис. 1.1 присвоєно назву, що підкреслює його ключові характеристики: клан, адхократія, ринок і ієрархія. На схемі клан розташований у верхньому лівому куті, адхократія – у верхньому правому, ієрархія – у нижньому лівому, а ринок – у нижньому правому. Кожен із

квадрантів репрезентує базові припущення, орієнтації та цінності, які є основними елементами організаційної структури.

Ієрархічна культура є найдавнішим підходом до розгляду організації у сучасній епосі. Її основи були закладені німецьким соціологом Максом Вебером, який у 1880-х роках вивчав функціонування європейських урядових організацій [34, 35].

На той час ключовим завданням було забезпечення продуктивного виробництва товарів і послуг. Для досягнення цієї мети Вебер сформулював сім характеристик, які згодом стали класичними атрибутами бюрократії: правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, подільна власність, знеособлювання та облік. Дотримання цих принципів гарантувало високий рівень ефективності. Вони знайшли широке застосування в організаціях, які прагнули до рентабельного, надійного, передбачуваного та плавного виробничого процесу.

До 1960-х років більшість праць із менеджменту та організаційних наук розглядали ієрархію або бюрократію Вебера як ідеальну форму організації. Вважалося, що вона забезпечує стабільний, рентабельний і стандартизований випуск продукції та надання послуг.

За умов відносної стабільності зовнішнього середовища ця модель дозволяла інтегрувати й координувати завдання, забезпечувати однаковість продукції та послуг, а також підтримувати контроль за діяльністю працівників і виконанням робіт. Основними цінностями ієрархічної культури були чіткий розподіл повноважень у прийнятті рішень, стандартизовані правила та процедури, а також механізми контролю та обліку.

Організаційна культура, притаманна цій формі, характеризується як формалізоване та структуроване робоче середовище. Діяльність працівників регулюється процедурами. Ефективні керівники виступають у ролі координаторів та організаторів, забезпечуючи злагоджену роботу організації. Основна увага приділяється підтримці безперервності процесів. Довгострокові пріоритети організації включають забезпечення стабільності,

передбачуваності та прибутковості. Єдність організації підтримується завдяки формальним правилам і офіційним політикам.

Ієрархічна культура найчастіше зустрічається у великих компаніях та державних установах, що проявляється через значну кількість стандартизованих процедур, багаторівневу ієрархію та зосередженість на регламентації всіх аспектів діяльності.

Друга форма організації набула популярності наприкінці 1960-х років, коли організації почали стикатися з посиленою конкуренцією. Вона базується на новому наборі основних припущень, значною мірою сформованих у працях Олівера Вільямсона, Білла Оучі та їх колег. Вчені запропонували альтернативний підхід до організаційної ефективності, акцентуючи увагу на операційних витратах.

Ця структура отримала назву «ринкова форма організації». Термін не стосується маркетингових функцій чи взаємин із споживачами, а описує тип організації, орієнтований на зовнішнє середовище. Основний фокус приділяється взаємодії із зовнішніми клієнтами: постачальниками, споживачами, підрядниками, ліцензіатами, профспілками, регуляторними органами тощо.

На відміну від ієрархії, де контроль забезпечується через правила, спеціалізовані завдання та централізоване прийняття рішень, ринкова культура керується механізмами ринкової економіки, зокрема монетарним обміном. Основна мета – укладення угод із зовнішніми клієнтами для досягнення конкурентної переваги. Організація спрямована на прибутковість, кінцеві результати, розширення ринкових ніш, досягнення амбітних цілей і підтримання стабільної клієнтської бази.

Базові принципи ринкової культури включають:

1. Сприйняття зовнішнього середовища як виклику, а не привілею.
2. Усвідомлення, що споживачі є вибагливими і зацікавлені в отриманні цінностей.
3. Орієнтацію бізнесу на зміцнення конкурентної позиції.

4. Основним завданням менеджменту є досягнення продуктивності, результативності та прибутковості.

Ринкова культура спирається на очевидну мету та агресивну стратегію, вважаючи їх основою успіху. Вона характеризується результативною роботою, а лідери виступають твердими керівниками та суворими конкурентами. Організацію об’єднує спільне прагнення досягати перемог. Довгострокова стратегія базується на досягненні конкретних цілей, а успіх вимірюється через ринкову частку та проникнення на ринки. Головним пріоритетом є випередження конкурентів і лідерство на ринку.

Третя ідеальна форма організації представлена у верхньому лівому квадранті на рис. 1 і відома як кланова культура. Її назва пов’язана із подібністю до організації сімейного типу. У 1960-х – 1970-х роках, вивчаючи японські компанії, багато дослідників виявили суттєві відмінності між ринковими й ієрархічними моделями, які переважали в Америці, та клановими формами організації, характерними для Японії.

Форми організації кланового типу нагадують більше великі родини, аніж організації, орієнтовані на економічну діяльність. Замість строгих правил та процедур, притаманних ієрархічним системам чи конкурентним прибутковим центрам ринкових організацій, для кланових організацій характерним є колективна праця, програми залучення найманих працівників до бізнесу та їх корпоративні обов'язки. Це підтверджують такі аспекти, як напівавтономна праця бригад, які отримують винагороду не за індивідуальні досягнення, а як колективна одиниця; самостійний найм і звільнення членів бригад; а також існування груп якості, що мотивують працівників вносити пропозиції щодо поліпшення якості роботи та підвищення ефективності організації.

Основні припущення кланової культури включають: a) що з зовнішнім середовищем найкраще справляється організація, яка орієнтується на командну працю і підвищення кваліфікації найманих працівників; b) що споживачів слід сприймати як партнерів; c) що організація повинна

створювати для працівників гуманні умови; d) що головне завдання менеджменту полягає в делегуванні повноважень працівникам та сприянні їхній відданості справі і організації.

Кланова культура характеризується як місце роботи, де панують довіра і спільність, нагадуючи велику родину. Лідери в такій організації виконують роль вихователів, інколи батьків. Організація тримається завдяки відданості та традиціям. Вона акцентує увагу на довгострокових перевагах удосконалення особистості працівників, високому рівню згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається через здоровий внутрішній клімат і піклування про людей. Бригадна робота, участь людей у бізнесі та їх взаємна підтримка – це основні складові успіху.

У міру переходу від індустріальної епохи до епохи інформаційних технологій сформувався четвертий тип організації, який найкраще адаптується до швидко змінюваних зовнішніх умов, що характерно для організацій 21 століття. З огляду на швидкі зміни в процесах виробництва та надання послуг, був розроблений новий набір припущень, які принципово відрізняються від попередніх трьох організаційних моделей. Ці припущення полягають у тому, що новаторські рішення є основою успіху; організація повинна спеціалізуватися на розробці нових продуктів, покращенні послуг і підготовці до майбутніх досягнень; головне завдання менеджменту – це прискорення підприємницької діяльності, стимулювання творчості та ініціативи.

Адаптація до змін у зовнішньому середовищі і новаторство є основою для пошуку нових ресурсів і збільшення прибутковості, тому організація повинна акцентувати увагу на прогнозуванні майбутнього, певній організаційній гнучкості, але в межах необхідної дисципліни.

Працівники в адхократичних організаціях працюють у тимчасових бригадах або комітетах, що створюються для виконання конкретних завдань і розпускаються після їх завершення. Метою таких груп є підвищення адаптивності, забезпечення гнучкості та творчого підходу до вирішення

проблем у ситуаціях, що супроводжуються невизначеністю, двозначністю чи інформаційним перевантаженням.

Адхократична культура створює динамічне, підприємницьке та креативне робоче середовище, де люди готові до ризику та жертв. Лідери в таких організаціях здатні передбачати зміни, стимулювати новаторство та брати на себе ризики. Організація спирається на експерименти та новаторські ідеї, активно працюючи над виробництвом нових продуктів і послуг. Готовність до змін і зустрічі з новими викликами є ключовою для довгострокового успіху, який визначається через швидке зростання і знаходження нових ресурсів.

Основна мета розробки теорії стратегічного менеджменту в системі державного управління – створити механізм, який би сприяв ефективній організації діяльності людей на рівні країни. Це можна реалізувати, застосовуючи механізм організованої діяльності в кожному соціальному об'єкті, але особливо в органах державного управління на районному, обласному та державному рівнях. Раціональна взаємодія між соціальними об'єктами на території, що підпорядковується органам державної влади, є ключовою для досягнення цієї мети.

Зробивши висновок про слабку здатність до самоорганізації, низький рівень організаційної культури та ментальність, можна пояснити, чому економічний потенціал не реалізується, що веде до бідності при наявності великих природних ресурсів. Це, на жаль, не сприймається багатьма як основна проблема. Водночас у цьому полягає величезний потенціал, реалізація якого можлива через застосування теорії доцільної діяльності в системі управління соціальними осередками, такими як організації, підприємства, фірми, установи чи органи управління.

1.3. Інструментарій забезпечення організаційної культури

Організаційна культура складається з численних видів і рівнів, які впливають на поведінку співробітників і на діяльність організації в цілому. Вона виявляється в тому, що вважається важливим для організації, який стиль лідерства вона підтримує, як використовуються мова і символи, які процедури і норми визначають повсякденне життя організації, а також у тому, як визначається успіх. Іншими словами, це те, що формує унікальний характер організації. Крім того, окремі структурні одиниці організації, такі як функціональні підрозділи, групи продукції, рівні ієрархії чи навіть бригади, можуть мати свою власну специфічну культуру.

Оскільки не існує універсального «стандарту» організаційної культури, виникають певні труднощі в оцінці її ефективності, особливо щодо того, як вона впливає на досягнення високих результатів в умовах сильної конкуренції та швидко змінюваного зовнішнього середовища.

Для діагностики організаційної культури може бути використаний інструмент OCAI, який представляє собою спеціальний питальник, що охоплює аспекти підприємства, які складають основу його організаційної культури (табл.1.8).

Інструмент діагностики організаційної культури OCAI містить шість питань, кожне з яких має чотири можливі варіанти відповідей. Для кожного з цих варіантів потрібно розподілити 100 балів між чотирма відповідями відповідно до того, наскільки кожна з них найбільше відповідає культурі організації. Найбільшу кількість балів слід присудити тому варіанту, який найбільше відображає реалії організації. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що варіант А найкраще описує вашу організацію, а варіанти В і С мають певну схожість, то вам слід розподілити бали таким чином: 55 балів для варіанту А, 20 балів для варіантів В і С, і лише 5 балів для варіанту D. Важливо переконатися, що сума балів за кожне

питання дорівнює 100. Той самий результат буде досягнутий, якщо використовувати відсоткові значення.

Таблиця 1.8 – Засоби оцінки організаційної культури в сучасних умовах

1. Важливіші характеристики		Тепер	Переважно
1		2	3
A	Організація унікальна по своїм особливостям. Вона подібна до великої сім'ї. Люди виглядають як маючі багато спільного		
B	Організація дуже динамічна та проникнута підприємництвом. Люди готові пожертвувати собою та йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головне піклування досягти виконання завдання. Люди орієнтовані на змагання та досягнення поставленої мети		
D	Організація сильно структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами Всього	100	
2. Загальний стиль лідерства організації		Тепер	Переважно
A	Загальний стиль лідерства в організації представляє собою приклад моніторингу, намагання допомогти або навчити		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та нахилу до ризику		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом агресивності, орієнтації на результати		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації та плавного ведіння справ у руслі рентабельності Всього	100	
3. Управління найманими робітниками		Тепер	Переважно
A	Стиль менеджменту в організації характеризується нагородженням бригадної роботи, одностайності та участі в прийнятті рішень		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується нагородженням індивідуального ризику, новаторства свободи		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високими вимогами, жорсткий поклик до конкурентоспроможності та нагороді досягнень		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підкори, передбачень та стабільності у відносинах Всього	100	
4. Зв'язуюча сутність організації		Тепер	Переважно
A	Організацію зв'язує воєдино вірність справі та взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні		

Продовження таблиці 1.8

1		2	3
B	Організацію зв'язує воєдино тяжіння до новаторства та вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на першому місці		
C	Організацію зв'язує воєдино акцент на досягнення мети та виконання задачі. Загальноприйняті теми - агресивність та перемога		
D	Організацію зв'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації Всього	100	
5. Стратегічні цілі		Тепер	Переважно
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть		
B	Організація акцентує увагу на придбанні нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробації нового та пошук можливостей		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль та плавність всіх операцій Всього	100	
6. Критерії успіху		Тепер	Переважно
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної праці, захопленості найманих робітників ділом та піклуванням про людей		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випереджені конкурентів. Ключ успіху - конкурентне лідерство на ринку		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначає надійна поставка, плавкі плани-графіки та низькі виробничі витрати Всього	100	

Таблиця відповіді має дві колонки: «Тепер» та «Переважно». Оцінки в колонці «Тепер» відображають поточний стан організації, а оцінки в колонці «Переважно» відображають бажаний стан через певний період (наприклад, через 5 років).

Процес розрахунку за допомогою OCAI потребує простих арифметичних операцій. Першим кроком є підсумовування балів для всіх

відповідей А в колонці «Тепер», після чого отриману суму потрібно поділити на 6, щоб розрахувати середню оцінку для варіанту А. Ті самі розрахунки проводяться для варіантів В, С і D.

Те саме робиться для колонки «Переважно». На основі отриманих розрахункових значень будується профіль організаційної культури, в якому всі дані розподіляються між чотирма основними типами культури:

- параметр А – кланова культура;
- параметр В – адхократична культура;
- параметр С – ринкова культура;
- параметр D – ієрархічна культура.

Параметр, що набрав найвищі оцінки, вказує на домінуючий тип культури в організації. Чим вищий бал для цього параметра, тим сильніше цей тип культури представлений в організації.

Питання вибору певного типу організаційної культури є індивідуальним і залежить від багатьох факторів. Не існує єдиного універсального варіанту організаційної культури. Кожна компанія повинна самостійно визначити, яка культура буде найбільш ефективною та здатною забезпечити її успіх. Виникає питання: чи варто надавати перевагу домінуванню однієї культури, чи краще зберегти баланс, використовуючи цінні елементи з кожної культури? Якщо культура обрана неправильно, компанія може втратити контроль над ситуацією і почати програвати в умовах жорсткої конкуренції та швидко змінюваного зовнішнього середовища. Наприклад, компанія з слабкою ринковою і сильною клановою культурою, що змушена працювати в умовах інтенсивної конкуренції в агресивній галузі, може зіткнутися з серйозними труднощами у боротьбі за виживання. Тому організаційні культури повинні бути гнучкими та відповідати вимогам зовнішнього середовища.

Організації з клановою культурою зазвичай демонструють високу ефективність у таких сферах, як мораль, задоволення, внутрішнє спілкування та підтримка, тобто в аспектах, які відображають цінності клановой культури.

Організації з адхократичною культурою є більш ефективними в сферах, що вимагають адаптивності, відкритості до змін, новаторства і використання передових знань – характеристик, притаманних адхократичній культурі. Організації з ринковою культурою мають високі результати в сферах, що пов'язані з залученням необхідних ресурсів, зокрема з досягненням високих фінансових показників, залученням висококваліфікованого персоналу, покращенням іміджу організації тощо. Водночас організації з ієрархічною культурою не демонструють високих результатів у жодній з цих сфер.

На жаль, в Україні немає достатньо досліджень та розробок галузевих профілів, що дозволяють здійснювати подібні порівняння, що є цікавою темою для подальших досліджень, зокрема для аналізу діяльності організацій в різних сферах.

Концепція «конкуруючих цінностей» дозволяє не лише оцінити існуючу культуру, а й побачити напрямок її подальшого розвитку. Спостерігаються цікаві закономірності: організації з ринковою культурою часто стикаються зі зменшенням ринкової частки і одночасним збільшенням значення кланової культури. Це пояснюється тим, що жорстка конкуренція та високі вимоги до особистих досягнень можуть викликати ностальгію за комфортом, підтримкою та взаємодопомогою, які притаманні клановій культурі. Тому, чим сильніша ринкова культура в організації, тим більше її працівники прагнуть до переходу до кланового стилю роботи. Ієрархічна культура, в свою чергу, схильна до інтеграції кланових і ринкових елементів, розуміючи, що без ринкових характеристик не можна вижити економічно, а без кланових – не забезпечити соціальну стабільність. Якщо організація має збалансовану культуру, то її співробітники менш схильні до змін і більше задоволені наявним поєднанням елементів різних культур.

Таблиця 1.9 – Порівняльна таблиця для аналізу інструментного забезпечення організаційної культури

Критерій	OCAI-інструмент	Кланова культура	Адхократична культура	Ринкова культура	Ієрархічна культура
Основне призначення	оцінка та діагностика організаційної культури через питальник	фокус на моралі, задоволеності, підтримці	фокус на новаторстві, адаптивності, відкритості	фокус на досягненні високих фінансових показників, ресурсах	фокус на стабільності, структурованості і порядку
Методика оцінки	розподіл 100 балів між варіантами відповідей для оцінки «Тепер» та «Переважно»	визначення цінностей та налагодження внутрішнього спілкування	визначення ступеня інноваційності і готовності до змін	визначення ефективності в залученні ресурсів і доходів	оцінка організаційної структури і її адаптивності
Підходи до управління	оцінка поточного та майбутнього стану культури	орієнтація на командну роботу та підтримку	орієнтація на інновації, постійну адаптацію та експерименти	орієнтація на досягнення конкретних результатів і прибутку	орієнтація на порядок, регламентацію та виконання стандартів
Переваги	простота використання, можливість порівняння результатів через 5 років	підтримка комунікації, лояльність та соціальний клімат	висока гнучкість, інноваційність, здатність адаптуватися	висока орієнтація на результат, ефективність у досягненні цілей	стабільність і впорядкованість, чітке дотримання норм
Недоліки	необхідність точного визначення відповідей для точної оцінки	можливе недостатнє розуміння комерційних вимог	може призвести до нестабільності через відсутність чіткої структури	можливе зниження морального клімату, недооцінка внутрішніх процесів	можлива нестача інновацій та адаптивності до змін
Основний тип діяльності	діагностика та прогнозування розвитку культури	орієнтація на внутрішню підтримку та згуртованість колективу	орієнтація на розробку нових ідей і підходів	орієнтація на зовнішні показники та ресурси	орієнтація на внутрішній порядок і впорядкованість процесів
Ризики при неправильному застосуванні	невірне визначення культурних характеристик може призвести до спотвореної оцінки	відсутність гнучкості у швидко змінному середовищі	можлива втрата стабільності при високих темпах змін	неврахування соціальних аспектів у гонитві за результатом	недооцінка потреби в інноваціях та адаптації до нових умов

Порівняльна таблиця дозволяє порівняти різні підходи до інструментів діагностики організаційної культури, показуючи переваги і недоліки кожного типу культури з використанням інструментів для оцінки та розвитку організаційної культури.

Порівняльний аналіз дозволив зробити висновок, що корпоративна культура є основною ідеологією об'єднаних в корпорацію організацій, яка поєднує культури її підрозділів та має вплив на зовнішнє політичне, економічне і соціокультурне середовище, що обумовлює вплив на людський аспект організації, спрямовуючи його на узгодження можливостей персоналу з цілями і стратегіями організації. Таким чином, організаційна культура є цілісним уявленням про цілі та цінності організації, принципи поведінки та реакції на зовнішні і внутрішні фактори. Проте низький рівень організаційної культури, зумовлений нашою ментальністю, є основною причиною неспроможності реалізувати економічний потенціал. Однак з огляду на застосування теорії доцільної діяльності можна створити ефективний механізм управління персоналом для кожної організації.

Висновки до першого розділу

Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні сучасного управління персоналом, виступаючи як основний інструмент, що забезпечує інтеграцію персоналу, адаптацію до змін і досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона впливає на всі аспекти функціонування організації, починаючи від мотивації працівників до встановлення довгострокових стратегій розвитку.

Таким чином, організаційна культура є ключовим елементом успішного управління. Її розвиток повинен бути стратегічно орієнтованим та враховувати інтереси як працівників, так і всієї організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ РОЛІ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Шляхи підвищення ефективності організаційної культури управління

Керівники організацій, незалежно від форми власності, стикаються із спільним завданням: як налаштувати систему управління так, щоб забезпечити співпрацю між працівниками і уникнути конфліктів у внутрішньому середовищі. Ефективність діяльності працівників визначається не лише зростанням їх заробітної плати, але й створенням гармонійних відносин між співробітниками та менеджерами, а також підвищенням задоволеності від праці та стосунків у робочому колективі.

У будь-якій науці точність теоретичних висновків і практична цінність рекомендацій залежать від правильного розуміння явищ і процесів, що мають узагальнююче значення для конкретної проблеми. Це потребує використання адекватної методології та урахування загальнонаукових підходів і світоглядних основ. Зважаючи на це, важливо розглянути поняття «управлінського рішення», його роль та місце у процесі управління організаціями.

Єдине і точне трактування термінів є важливим для теорії та практики управління. Оскільки поняття «управління» має різні інтерпретації, необхідно уточнити суть визначення «управлінське рішення». На рис. 2.1 представлено механізм управління організацією та місце управлінських рішень у цьому процесі відповідно до кібернетичного підходу.

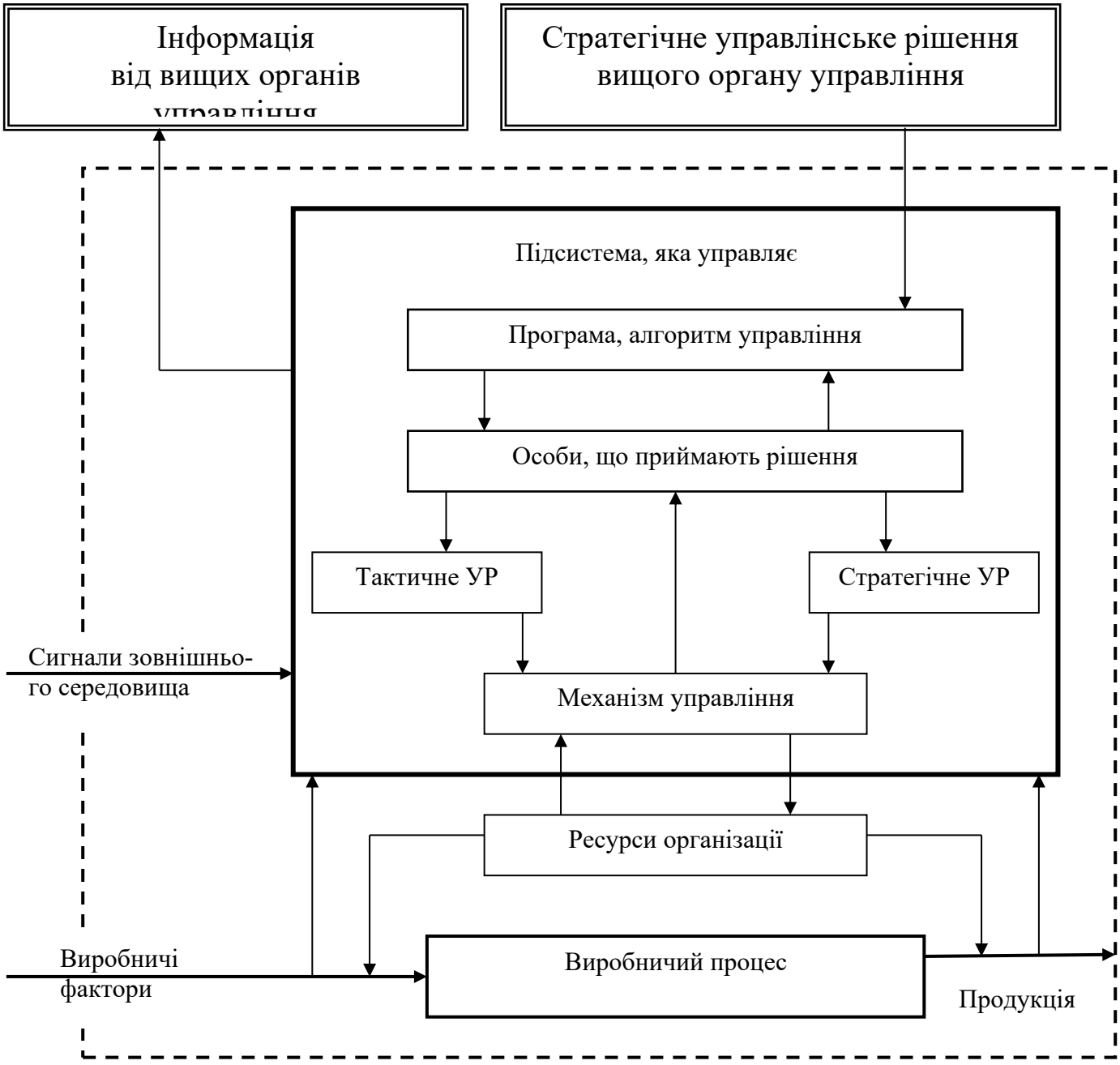


Рисунок 2.1. Механізм управління виробничим процесом

У виробничих системах, що базуються на соціальних колективах, управління спрямоване на організацію діяльності персоналу для досягнення поставлених цілей. Підсистема, що здійснює управління, належить до виробничої системи й функціонує в замкнутому циклі завдяки зворотному зв'язку. Це дозволяє впливати на виробничі фактори за допомогою внутрішніх ресурсів, забезпечуючи самоорганізацію систем. Узгодженість

вхідних і вихідних процесів досягається через діяльність керуючого механізму, який координується управлінськими діями, зокрема рішеннями, що приймаються керівниками.

Особи, відповідальні за прийняття рішень, діють на основі стратегічного плану, програм, алгоритмів і поточної інформації, отриманої від вищих органів управління, зовнішнього середовища та внутрішніх виробничих процесів.

З рисунка 2.1 видно, що управлінське рішення є основою процесу управління. У науковій літературі термін «управлінське рішення» трактується у кількох варіантах:

– обдуманий намір здійснити певну дію, з урахуванням заздалегідь визначених цілей і засобів;

– процес розробки та вибору найкращої альтернативи для вирішення проблеми чи завдання;

– зафіксований управлінський акт;

– вольовий акт керівника організації.

Важливо розмежовувати поняття «управлінське рішення» і «рішення загалом». Люди щодня приймають безліч рішень у бізнесі, виробництві, особистих стосунках і побуті, але не всі вони належать до категорії управлінських. Основною ознакою управлінського рішення є його спрямованість на організацію колективної праці.

Окрім цього, управлінське рішення як форма управлінської взаємодії приймається не кожним працівником, а лише суб’єктами управління – керівниками організації або колегіальними органами (наприклад, радою директорів).

Важливою відмінністю управлінського рішення є те, що його прийняття здійснюється виключно у випадках, коли необхідно задіяти всю систему управління організацією, активізуючи весь її механізм.

Теорія і практика управління підтверджують такі положення [1, 13]:

– прийняття управлінських рішень пов'язане з обробкою інформації,

яка стосується завдання, що вирішується, і вибором оптимального варіанту дій на основі аналізу та синтезу;

– вибір варіанту дій ґрунтується на чітко визначених критеріях, обмеженнях і правилах;

– критерії та правила прийняття рішень базуються на знанні закономірностей управління, врахуванні особливостей об'єкта управління і специфіки ситуації;

– процес прийняття управлінського рішення включає елементи наукового знання, творчого підходу та мистецтва управління;

– незважаючи на специфіку кожного управлінського рішення, усі вони мають загальні характеристики. Наприклад, організаційні рішення завжди включають відповіді на такі питання: яка мета рішення, які засоби й ресурси потрібні для її досягнення, які завдання стоять перед структурними підрозділами організації, які способи та порядок дій слід використовувати для досягнення цілей.

Суть управлінського рішення розкривається через людську діяльність, його роль і місце у процесі управління. Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень є інтегративним процесом, що передбачає послідовну зміну станів і виконання функціональних обов'язків особами, які приймають рішення, та їх управлінським апаратом.

Управлінське рішення є результатом системної діяльності людей і продуктом когнітивних, емоційних, вольових і мотиваційних процесів. Це синтез психічних явищ, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Рішення оформлюється у вигляді документу, який відображає волевиявлення осіб, що його прийняли.

Розроблені управлінські рішення повинні відповідати функціям і завданням організації, враховувати складність ситуації, кооперативні інтереси учасників та узгоджуватися з об'єктивними законами управління.

У літературі зустрічаються різні класифікації управлінських рішень [10, 14, 27, 30, 33]. Необхідність класифікації зумовлена такими причинами:

– збільшення кількості рішень на різних рівнях управлінської ієрархії;

– відмінності у якісно-кількісних характеристиках інформації, що використовується для прийняття рішень;

– потреба в оперативному прийнятті рішень без порушення ритму функціонування системи управління;

– розподіл функцій і обов'язків між управлінським персоналом, залученим до процесу прийняття рішень;

– необхідність формування відповідної структури організації управління.

Таким чином, управлінські рішення є ключовими елементами у процесі ефективного функціонування організації, забезпечуючи її адаптацію до змін і досягнення поставлених цілей.

Управлінські рішення можна класифікувати за різними ознаками, що підкреслюють окремі аспекти процесу прийняття рішення. Залежно від мети та методів розробки, такі рішення поділяються на кілька категорій [1]:

– за масштабом об'єкта: глобальні – охоплюють усі рівні системи управління; локальні – адресовані конкретному підрозділу;

– за характером цілей: стратегічні – визначають основні напрями розвитку об'єкта; тактичні (поточні) – орієнтовані на вирішення конкретних завдань;

– за колом проблем: комплексні – охоплюють різні аспекти діяльності об'єкта; часткові (тематичні) – зосереджені на окремих напрямках;

– за методами обґрунтування: формалізовані – базуються на математичних методах; неформалізовані – спираються на евристичні підходи;

– за умовами прийняття: умови визначеності – рішення добре структуровані та детерміновані; умови ризику – пов'язані з імовірнісними ситуаціями; умови невизначеності – рішення мають пошуковий характер;

– за способом впливу на об'єкт управління: прямі директивні – передаються у вигляді наказів і розпоряджень; непрямі – базуються на

стимулюванні; функціональні – стосуються певної сфери, як-от фінанси чи управління проєктами;

– за змістом: економічні; організаційні; соціальні;

– за формою: письмові; усні; кодовані;

– за особами, що приймають рішення: індивідуальні (одноосібні); колективні (групові);

– за станом свідомості: усвідомлені – базуються на раціональних судженнях; малоусвідомлені – приймаються інтуїтивно або завдяки «шостому чуттю»; неусвідомлені – виникають у стані зміненої свідомості (афект, гіпноз тощо).

Ця класифікація є одним із можливих підходів до систематизації управлінських рішень і значно впливає на методи їх обґрунтування та прийняття.

В управлінській практиці розрізняють три основні характеристики рішень:

1) оптимальність – властивість рішення бути найкращим відповідно до обраного критерію (або системи критеріїв). як кібернетичний термін, оптимальність визначається як показник якості роботи системи, що має бути мінімізованим або максимізованим;

2) ефективність – здатність рішення забезпечити необхідні й реальні результати;

3) результативність – здатність рішення досягати поставлених цілей.

Наприклад, можна оптимально розробити управлінське рішення і ефективно реалізувати його, але отримати негативні результати через зовнішні обставини. Результативність сприяє досягненню цілей організації, яким має відповідати система управління.

Вибір оптимального рішення у багатокритеріальних умовах є складною задачею, оскільки критерії часто суперечать один одному. Наприклад, система управління може одночасно вимагати максимальної точності, мінімізації витрат, високої надійності та низької вартості. Для вирішення

таких завдань потрібна математична підготовка або залучення висококваліфікованих спеціалістів, що ускладнює процес оптимізації рішень.

Таким чином, управлінське рішення є результатом складної діяльності, яка охоплює як раціональні, так і творчі аспекти, а його якість визначається відповідністю поставленим цілям і умовам прийняття.

Рішення є результатом роботи особи, яка його приймає. Воно формується відповідно до цілей і функцій, визначених рівнем ієрархії управління. Важливо, щоб вимоги до управлінських рішень базувалися не на суб’єктивних поглядах осіб, які приймають рішення, а на принципах управління, що відображають закони та правила, які діють у реальних умовах.

Основні блоки процесу прийняття рішень

1. Блок 1: Збір і обробка інформації. У цьому блоці здійснюється збирання, класифікація, систематизація та зберігання інформації. За потреби інформація передається до інших блоків для прийняття рішень.

2. Блок 2: Ідентифікація ситуації. Цей блок визначає, чи можна використати раніше перевірений досвід вирішення задач або чи потрібна розробка нових підходів через появу принципово нової ситуації. Спеціальні аналітичні служби діагностують проблему та забезпечують релевантну інформацію для наступного етапу.

3. Блок 3: Розробка альтернатив. На основі наявних обмежень і критеріїв створюються проекти або варіанти вирішення проблеми. Складність проблеми визначає необхідні засоби її вирішення.

4. Блок 4: Оцінка альтернатив. У цьому блоці оцінюють запропоновані варіанти, використовуючи критерії прийняття рішення, встановлені в організації. Враховуються наявні обмеження та можливості.

5. Блок 5: Прийняття рішення. Якщо проблема чітко визначена, а альтернативи об’єктивно оцінені, рішення прийняти нескладно. В іншому випадку може знадобитися повернення до попередніх блоків для доопрацювання, особливо в умовах невизначеності або ризику.

Таки чином, підвищення ефективності організаційної культури управління охоплює кілька ключових аспектів.

1. Організаційна культура є однією з найважливіших умов успішного управління, яка формує взаємовідносини між працівниками, визначає їхню мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність. Вона впливає не лише на внутрішні процеси, але й на адаптацію організації до змін зовнішнього середовища.

2. Управлінське рішення є основою системи управління, що охоплює розробку, прийняття та реалізацію завдань для досягнення цілей організації. Ефективність рішень визначається їх відповідністю принципам управління, об'єктивним законам функціонування системи та умовам зовнішнього середовища.

3. Рішення повинні бути спрямовані на узгодження з функціями та завданнями організації, враховуючи інтереси працівників та об'єктивні потреби організаційної структури.

4. Важливим елементом організаційної культури є управління персоналом, яке включає такі етапи: планування персоналу (оцінка наявного складу, прогнозування потреб); підбір та розстановка кадрів (на основі професійних і особистісних якостей); розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву); мотивація та оцінка діяльності (використання матеріальних і моральних стимулів).

5. Шляхи підвищення ефективності: розвиток корпоративної культури, яка сприяє взаємній підтримці працівників і менеджерів; вдосконалення комунікацій, зокрема створення відкритих каналів для обміну ідеями; використання сучасних методів управління, зокрема автоматизація процесів планування персоналу; створення програм розвитку і навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації; впровадження системи моніторингу та аналізу ефективності кадрових рішень.

6. У сучасних умовах інноваційний підхід до управління персоналом дозволяє організаціям бути конкурентоспроможними, що включає адаптацію

нових технологій, застосування гнучких методів управління та розвиток творчих здібностей персоналу.

7. Рекомендації щодо управління персоналом: забезпечення балансу між стабільністю кадрів і їхнім оновленням; акцент на командну роботу для досягнення синергетичного ефекту; підтримка гармонійного співвідношення між молодими та досвідченими працівниками.

Отже, успішна організаційна культура управління базується на гармонійному поєднанні стратегічного планування, інноваційного підходу до управління персоналом та ефективної реалізації управлінських рішень. Вона створює основу для стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів.

2.2. Діагностика організаційної структури управління та її роль в досягненні ефективності управління персоналом підприємства

Політика організації – це набір правил, що визначає поведінку системи загалом і її учасників зокрема [20]. Крім фінансової та зовнішньоекономічної політики, будь-яка організація формує і реалізує кадрову політику, яка узгоджується зі стратегією розвитку.

Термін «кадрова політика» має два підходи до тлумачення:

1. Широке трактування – це система принципів і норм, що приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми, включаючи добір, навчання, атестацію та інші заходи з роботи з персоналом.

2. Вузьке трактування – конкретні правила та обмеження у взаємовідносинах людей і організації, наприклад, вимога вищої освіти для певних посад.

Таблиця 2.1 – Типи кадрової політики

Тип кадрової політики	Характеристика	Переваги	Недоліки
Пасивна	реагує на проблеми без прогнозування майбутніх змін.	- простота управління; - мінімальні витрати на аналіз та планування;	- відсутність довгострокового бачення; - неефективність в умовах швидких змін;
Реактивна	реагує на ситуації, що виникають, але з мінімальним впливом на майбутнє.	- швидке вирішення поточних проблем; - деяка адаптація до змін;	- обмежена стратегічна перспектива; - переважно локальні рішення, без глибокого аналізу;
Превентивна	орієнтована на запобігання проблемам, з прогнозуванням майбутніх змін.	- забезпечення стабільності; - планування дій на середньостроковий період;	- можливість помилкових прогнозів; - обмежена гнучкість у разі швидких змін;
Активна	націлена на активне впровадження змін, випередження подій, розробку інновацій.	- висока адаптивність; - сприяє інноваціям та конкурентоспроможності.	- високі витрати на реалізацію; - вимога високої кваліфікації персоналу.

Ця таблиця дозволяє оцінити різні підходи до кадрової політики, визначити їх доцільність залежно від специфіки організації та її цілей.

Вимоги до управлінських рішень:

- своєчасність – швидке прийняття та реалізація для уникнення ускладнень і неефективності;
- наявність механізму реалізації – чіткі завдання, порядок їх виконання, контроль та організація;
- оптимальність – забезпечення максимальної віддачі від використання ресурсів;
- реалізовуваність – доступність необхідних ресурсів;
- гнучкість – можливість адаптації до змін умов;
- контрольованість – передбачення механізмів перевірки виконання;
- оригінальність – інноваційність і непередбачуваність для конкурентів;

– зрозумілість – чіткість формулювань і обґрунтувань.

Військові першими почали систематично вивчати управлінські рішення. Вони розробили блочну модель прийняття рішень (рис. 2.2), яка ілюструє прямі та зворотні зв’язки між етапами.

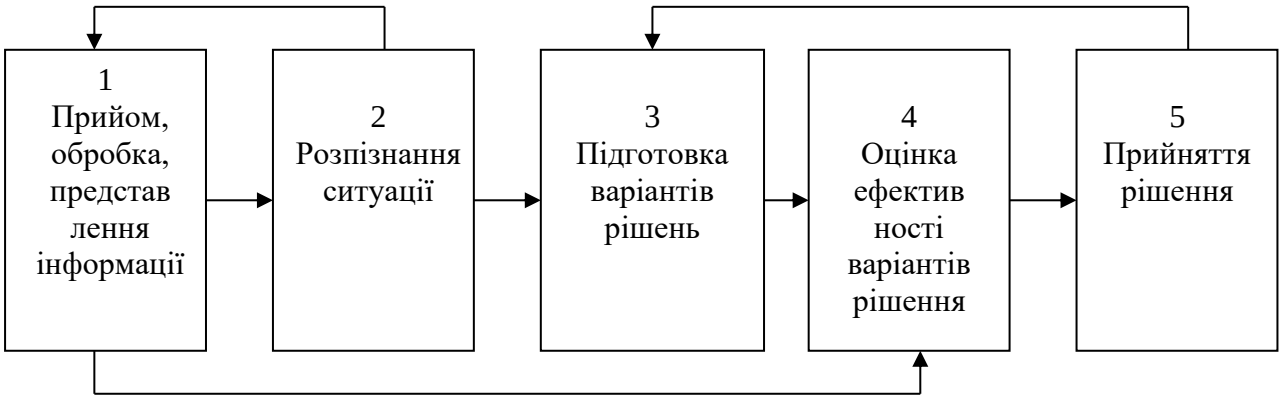


Рисунок 2.2. Блочна модель підготовки та прийняття рішення

Цей підхід сьогодні активно застосовується в цивільному управлінні, сприяючи підвищенню ефективності організацій.

Пасивна кадрова політика виглядає нелогічною, але її можна спостерігати в організаціях, де керівництво не має чіткої програми дій щодо персоналу. У таких умовах кадрова робота обмежується реакцією на негативні наслідки. Характерною рисою є відсутність прогнозування кадрових потреб, оцінки ефективності праці, а також діагностики загальної кадрової ситуації. Управлінські дії здійснюються в режимі реагування на конфлікти, які часто вирішуються без розуміння їх причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика передбачає контроль за ознаками кризового стану в роботі з персоналом, такими як конфлікти, нестача кваліфікованої робочої сили або низька мотивація працівників. Керівництво підприємства вживає заходів для усунення причин кадрових проблем. Зазвичай у таких організаціях кадрові служби мають діагностичні інструменти для оперативного реагування. Однак труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні кадрових потреб.

Політика стає превентивною, коли керівництво має прогнози розвитку ситуації. Водночас підприємство не завжди володіє достатніми інструментами для впливу на ситуацію. У таких організаціях кадрові служби мають засоби діагностики й прогнозування на середньостроковий період. У планах розвитку враховуються короткострокові та середньострокові прогнози щодо потреби в персоналі, а також завдання щодо розвитку працівників. Основна проблема – відсутність цільових кадрових програм.

Активний підхід реалізується там, де керівництво має не тільки прогнози, але й ефективні механізми впливу на ситуацію. Кадрова служба здатна створювати антикризові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коригувати плани залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Активна кадрова політика поділяється на два підвиди:

1. Раціональна кадрова політика. Організація має якісний діагноз і обґрунтований прогноз ситуації. Кадрова служба володіє засобами діагностики й прогнозування як на середньостроковий, так і на довгостроковий період. У програмах розвитку враховуються коротко-, середньо- та довгострокові потреби в кадрах, а також розробляються варіативні плани кадрової роботи.

2. Авантюристична кадрова політика. У цій політиці відсутній якісний діагноз і обґрунтований прогноз, але керівництво прагне впливати на ситуацію. Програми кадрової роботи часто орієнтуються на досягнення важливих цілей без детального аналізу. Такий підхід може бути ефективним за умови, якщо зміни у зовнішньому середовищі не призводять до критичних проблем. Однак у разі непередбачуваних змін можливі складнощі, наприклад, потреба в перенавчанні персоналу.

Проблеми в авантюристичній політиці зазвичай виникають через недостатню увагу до якості персоналу, зокрема до таких аспектів, як вік, рівень кваліфікації та спеціалізація працівників. Успішна реалізація кадрової політики залежить від здатності швидко адаптуватися до змін і своєчасно

вносити корективи в плани кадрової роботи.

Одним із важливих критеріїв класифікації кадрових політик є орієнтація на внутрішній або зовнішній персонал, а також ступінь відкритості організації до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. З цієї точки зору виділяють два основних типи кадрової політики: відкриту і закриту.

1. Відкрита кадрова політика. Відкрита кадрова політика передбачає доступність організації для потенційних співробітників на всіх рівнях. Це означає, що новий працівник може почати кар'єру як з найнижчої, так і з керівної посади, за умови наявності відповідної кваліфікації. Досвід роботи в аналогічних організаціях не є обов'язковим. Таку політику часто застосовують у телекомунікаційних компаніях чи автомобільних концернах, які «купують» фахівців на будь-якому рівні. Відкрита кадрова політика є актуальною для нових організацій, які агресивно завойовують ринок, орієнтуючись на швидке зростання та лідерство у своїй галузі.

2. Закрита кадрова політика. У межах закритої кадрової політики організації наймають нових працівників лише на початкові посади, а підвищення відбувається виключно серед внутрішніх співробітників. Такий підхід орієнтований на створення корпоративної атмосфери, формування відчуття причетності до компанії та підтримку стабільного кадрового складу. Закрита політика зазвичай застосовується організаціями, які працюють в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.

Кадрова політика є ключовим елементом стратегічного управління організацією. Вона спрямована на підтримання балансу між відновленням і збереженням чисельного та якісного складу працівників відповідно до потреб підприємства, законодавства та стану ринку праці.

Метою кадрової політики є формування згуртованого, відповідального і продуктивного колективу, здатного ефективно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Комплектування та підготовка кадрів є однією з найважливіших

функцій управління. Принцип плановості означає, що всі заходи з удосконалення кадрового складу здійснюються відповідно до перспектив розвитку підприємства. Кадровий резерв формується суб'єктивно, з урахуванням оцінки ділових якостей фахівців. Однак, у багатьох підприємств обмежені можливості для підвищення кваліфікації працівників, а також для оновлення технічної бібліотеки.

Для ефективного управління персоналом кадрова політика повинна відповідати таким вимогам:

1. Відповідність державній соціально-економічній політиці та законодавчим нормам.

2. Урахування людини як цілі та засобу розвитку в різних аспектах: економічному, соціальному, технологічному тощо.

3. Орієнтація на досягнення максимально можливих результатів із використанням потенціалу персоналу.

4. Наявність стратегічних і поточних цілей та засобів їх досягнення.

5. Забезпечення демократичності, прозорості та гнучкості.

6. Створення балансу між стимулюванням кар'єрного зростання та відповідальністю працівників.

Таким чином, кадрова політика є важливим інструментом управління, який забезпечує розвиток організації, враховуючи її стратегію, потреби ринку праці та інтереси співробітників.

У передових компаніях кадрова політика ґрунтується на кількох базових принципах, які спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом. До них належать:

1. Демократизм управління – сприяє готовності співробітників до співпраці.

2. Повага до особистості – увага до індивідуальних потреб, інтересів кожного працівника та групи.

3. Справедливість – забезпечення рівності, дотримання послідовності у прийнятті рішень.

Таблиця 2.3 – Етапи формування кадрової політики

Етап формування кадрової політики	Характеристика	Основні завдання	Очікувані результати
Нормування	узгодження принципів і цілей роботи з персоналом зі стратегією організації та її етапами розвитку	- аналіз корпоративної культури; - прогноз змін; - визначення профілю бажаного працівника;	- чітке розуміння цілей кадрової політики; - гармонізація роботи з персоналом із загальною стратегією організації;
Програмування	розробка програм і шляхів досягнення поставлених цілей кадрової роботи	- формування системи процедур і заходів; - врахування теперішніх умов та можливих змін; - узгодження інструментів;	- документальне закріплення кадрових програм; - визначення інструментів і засобів впливу;
Моніторинг персоналу	розробка діагностичних процедур і прогнозування кадрової ситуації	- визначення індикаторів стану персоналу; - постійна діагностика; - вироблення заходів розвитку потенціалу;	- своєчасне реагування на проблеми; - єдина система оцінки та розвитку персоналу;
Оцінка та корекція	аналіз ефективності реалізації кадрової політики та її відповідності стратегічним цілям організації	- оцінка реалізованих заходів; - виявлення проблем у кадровій роботі; - корекція політики відповідно до змін.	- підвищення ефективності кадрової політики; - узгодження політики з поточними потребами та стратегією організації.

Таблиця демонструє послідовність етапів формування кадрової політики, їх специфіку, основні завдання та результати, які можна очікувати після реалізації кожного етапу.

Кадрова політика компанії включає:

1. Політику зайнятості – формування висококваліфікованого штату, забезпечення безпечних та комфортних умов праці, створення можливостей для кар’єрного зростання.

2. Політику навчання – організація навчання та підвищення кваліфікації співробітників для професійного розвитку.

3. Політику оплати праці – встановлення конкурентоспроможної заробітної плати, що перевищує рівень інших компаній.

4. Політику добробуту – надання розширеного пакета пільг і послуг для

співробітників.

5. Політику трудових відносин – впровадження механізмів вирішення трудових конфліктів.

Основною метою кадрової політики є донесення стратегії компанії до кожного співробітника, формування соціальної відповідальності персоналу перед підприємством і суспільством.

Кадрова політика є ключовим елементом стратегічного управління, що поєднує різні аспекти роботи з персоналом. Її формування передбачає поетапне узгодження принципів, розробку програм і постійний моніторинг персоналу для досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна кадрова політика забезпечує сталий розвиток компанії, задоволеність працівників і високий рівень продуктивності.

Зовнішнє середовище організації впливає на кадрову політику через:

1. Нормативні обмеження – правила та закони, які регулюють управління персоналом. Наприклад, у деяких країнах заборонено використовувати тести під час найму, що вимагає від кадрових служб нестандартних рішень для розробки програм добору й адаптації персоналу.

2. Ситуацію на ринку праці – рівень конкуренції, джерела комплектування кадрів, професійний склад доступної робочої сили. Аналіз професійних і соціальних об’єднань, до яких належать потенційні співробітники, допомагає створити ефективні кадрові програми.

Внутрішні фактори:

1. Цілі підприємства – тимчасові перспективи та рівень їх деталізації. Наприклад, компанії, які прагнуть швидкого прибутку, потребують інших фахівців, ніж організації, що планують довгостроковий розвиток.

2. Стиль управління – централізована або децентралізована структура визначає потребу в різних типах професіоналів.

3. Умови праці – робота може бути привабливою або відштовхувати працівників залежно від:

- фізичних і психічних зусиль,

- шкідливості для здоров’я,
- місця розташування,
- структурованості завдань,
- можливості взаємодії з колегами,
- рівня самостійності,
- прийняття цілей організації.

У разі наявності складних умов праці кадрова служба має розробляти спеціальні програми залучення та утримання персоналу.

4. Якість трудового колективу – робота в успішному колективі може стати додатковим стимулом для продуктивної діяльності.

5. Стиль керівництва – незалежно від його типу, керівник повинен забезпечувати:

- максимальне використання потенціалу співробітників,
- конструктивну взаємодію в колективі,
- отримання актуальної інформації для формування кадрової політики.

Управління персоналом – це багатогранний процес, який включає принципи, методи та форми впливу на інтереси й поведінку працівників. Основна мета – максимально ефективно використовувати потенціал співробітників для досягнення високих результатів.

Підприємства, що надають перевагу людським ресурсам, фокусуються на мотивації працівників, що сприяє збільшенню продуктивності.

Персонал – це всі працівники, які беруть участь у господарській діяльності компанії, як наймані співробітники, так і власники, чий потенціал забезпечує ефективність підприємства.

Знання особливостей управління персоналом є ключовим для керівників і фахівців, адже ефективне використання людських ресурсів сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У світовій практиці персонал компанії поділяється на наступні категорії:

1. Top management – вища ланка управління (президент, члени

правління, генеральний директор).

2. Middle management – середня ланка управління (керівники управлінь і самостійних підрозділів).

3. Lower management – нижча ланка управління (керівники секторів, бригад тощо).

4. Інженерно-технічний персонал і службовці – фахівці, що забезпечують технічну та адміністративну підтримку.

5. Робітники, зайняті фізичною працею – працівники, які виконують фізичну роботу.

6. Працівники соціальної інфраструктури – персонал, що забезпечує підтримку соціальних потреб компанії.

Менеджмент полягає в організації роботи колективу таким чином, щоб вона максимально відповідала потребам співробітників і сприяла їхній активності та продуктивності.

Процес управління персоналом передбачає виконання таких етапів:

1. Постановка цілей і визначення напрямів роботи з персоналом.

2. Постійне вдосконалення системи роботи з кадрами.

3. Вибір засобів, форм і методів для досягнення поставлених цілей.

4. Організація виконання рішень.

5. Координація і контроль виконання запланованих заходів.

Таблиця 2.4 – Основні підсистеми управління персоналом

Підсистема	Характеристика
Аналіз, планування і прогнозування	забезпечення обґрунтованого планування потреби в персоналі відповідно до цілей і стратегії організації.
Підбір, розстановка і навчання персоналу	забезпечення якісного комплектування штату, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників.
Раціональне використання персоналу	максимізація ефективності роботи працівників через оптимальний розподіл завдань та ресурсів.
Стимулювання та мотивація	розробка систем заохочення та винагород для підвищення мотивації працівників.
Оцінка результативності діяльності	моніторинг ефективності роботи персоналу для вдосконалення управлінських рішень.
Управління розвитком персоналу	створення умов для професійного та кар’єрного зростання співробітників.

Таблиця демонструє ключові підсистеми управління персоналом, їх основні функції, завдання та очікувані результати, які сприяють загальному успіху організації.

Методи управління персоналом поділяються на три ключові групи [44]:

1. Економічні методи. Включають прогнозування та планування роботи з персоналом, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної та додаткової потреби в кадрах і джерел їх забезпечення.

2. Організаційно-розпорядницькі методи. Охоплюють способи впливу на працівників через встановлені організаційні зв'язки, правові норми та інструкції.

3. Соціально-психологічні методи. Передбачають конкретні прийоми і способи впливу, спрямовані на формування і розвиток трудового колективу та окремих працівників.

Основні принципи управління персоналом:

– плановість керівництва;

– поєднання морального і матеріального стимулювання;

– підбір і розстановка кадрів відповідно до їхніх особистих і професійних якостей.

Основні етапи управління персоналом [45]:

1. Планування персоналу – включає розробку планів задоволення майбутніх потреб організації у людських ресурсах.

2. Набір персоналу – створення резерву потенційних кандидатів для всіх посад.

3. Відбір персоналу – оцінка кандидатів на вакантні посади і відбір найкращих із резерву.

4. Визначення заробітної плати та пільг – розробка схем організації оплати праці та пільг, які сприяють залученню, збереженню та відтворенню працівників.

5. Профорієнтація та адаптація – інструктаж нових співробітників, формування їхнього розуміння очікувань підприємства та важливості їхньої роботи.

6. Навчання персоналу – розробка програм для формування необхідних трудових навичок, що підвищують ефективність роботи.

7. Оцінка трудової діяльності – створення методик оцінки праці та комунікація їх до працівників.

8. Просування, зниження, звільнення – розробка методів переміщення працівників на інші посади, розвиток їхнього професійного досвіду, а також процедур звільнення.

9. Підготовка керівних кадрів – реалізація програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності роботи керівного складу.

Планування персоналу є невід'ємною складовою загального планування діяльності підприємства. Воно тісно інтегроване з планом виробництва, фінансовим планом, планом обороту та інвестицій. Відсутність урахування потреб у персоналі під час розробки цих планів може суттєво знизити їх ефективність. Етапи планування персоналу [4]:

1. Оцінка наявного персоналу – аналіз поточного кадрового складу підприємства.

2. Оцінка майбутньої потреби – визначення кількісної та якісної потреби в персоналі на основі стратегічних цілей.

3. Розробка програми задоволення потреби – створення заходів і механізмів для забезпечення майбутньої кадрової потреби.

Таким чином, планування персоналу є цілеспрямованим процесом, що забезпечує збалансований та динамічний розвиток кадрового складу, включаючи аналіз його кваліфікаційної структури, а також визначення загальної та додаткової потреби у співробітниках на майбутній період.

У процесі планування персоналу слід розглядати два ключові рівні:

1. Комплексний статистичний аналіз існуючих кадрів – включає детальну класифікацію персоналу за такими параметрами, як посада, стать,

вік, стаж роботи, кваліфікація, форма оплати праці тощо.

2. Прогнозування потреби у кадрах – базується на аналізі виявлених тенденцій, що враховують зростання чисельності населення, зміни у структурі освіти, міграційні потоки та інші чинники.

Впровадження комп'ютерних технологій у кадрову роботу сприяє швидкому та ефективному аналізу зазначених характеристик. При систематичному зборі та обробці даних протягом тривалого часу прогнозування чисельності та якісного складу персоналу стає більш точним і здійснюється без значних труднощів.

Таблиця 2.5 – Формули розрахунків потреби в персоналі

Показник	Формула	Опис змінних
Проектна чисельність основних робітників	Чп= Т : Ф	Т – загальна трудомісткість виробничої програми; Ф – річний ефективний фонд робочого часу одного працівника;
Загальна потреба у спеціалістах на кінець планового року	Ппл = Чпл х Н	Чпл– загальна чисельність персоналу на кінець планового року; Н – коефіцієнт насиченості спеціалістами;
Коефіцієнт насиченості спеціалістами	Н = (Пб / Чб)х100	Пб– потреба у спеціалістах на кінець базового року; Чб – загальна чисельність персоналу в базовому році;
Додаткова потреба у спеціалістах	Д = Дпр + Ду + Дз	Дпр – приріст посад; Ду – відновлення природного вибуття; Дз – заміна практиків;
Додаткова потреба через приріст посад	Дпр = Ппл - Пб	Ппл– загальна потреба на кінець планового року; Пб – загальна потреба на кінець базового року;
Потреба на відновлення природного вибуття	Ду = Пб х Ку	Ку – коефіцієнт природного вибуття;
Коефіцієнт природного вибуття	Ку = (Ку1 + Ку2 + Ку3 + Ку4 + Ку5 + Ку6 + Ку7) / 7	Ку1,Ку2,…,Ку7 – річні коефіцієнти природного вибуття за 7 років;
Потреба для часткової заміни практиків	Дз = Чпр х Кз	Чпр – чисельність практиків на кінець базового року; Кз – коефіцієнт заміни практиків (приблизно 3%).

Таблиця узагальнює формули, що використовуються для визначення потреби в персоналі залежно від різних параметрів та умов діяльності підприємства.

Планування персоналу є важливим інструментом для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Використання сучасних методів аналізу та прогнозування, зокрема комп'ютеризованих систем, дозволяє підвищити точність і ефективність кадрової роботи. Це забезпечує стабільність функціонування організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Формування персоналу є ключовим етапом, який визначає інноваційний потенціал та перспективи розвитку підприємства. Цей процес має вирішальне значення для життєвого циклу організації.

Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованих потреб може негативно вплинути на трудовий потенціал:

- недостатність персоналу призводить до недовикористання виробничих потужностей і надмірного навантаження працівників;
- надлишок персоналу обмежує використання їх творчого потенціалу.

Мета формування персоналу – мінімізувати втрати, пов'язані з невідповідністю потенційних здібностей працівників вимогам конкретної роботи.

Завдання управління формуванням персоналу:

1. Оптимізація співвідношення працівників за професійно-кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками.

2. Забезпечення оптимального завантаження для повного використання трудового потенціалу.

3. Оптимізація структури персоналу залежно від функціональних обов'язків.

Структура трудового потенціалу

1. Професійна структура відображає зміни у змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, зокрема появу нових професій і відмирання

старих.

2. Кваліфікаційна структура демонструє якісні зміни трудового потенціалу, такі як зростання знань, умінь і навичок працівників.

Формування та управління персоналом є основою для забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

На відміну від трудового потенціалу, який охоплює всіх працівників, до складу кадрів входить лише частина працівників із професійною підготовкою. Відповідно, чисельність трудового потенціалу перевищує кадровий потенціал на кількість некваліфікованих і малокваліфікованих працівників. У зв'язку з цим у планах підприємства слід враховувати вимоги до кваліфікаційного складу трудового потенціалу, визначаючи необхідну кваліфікацію працівників. Як критерії можуть використовуватися діапазон кваліфікаційних розрядів і середній кваліфікаційний розряд. Ці вимоги мають набувати статусу нормативів, які слід регулярно переглядати відповідно до оновлення виробництва.

Кожний виробничий колектив функціонує в унікальних умовах виробничого середовища, що формуються під впливом таких чинників:

- віку підприємства;
- рівня технічного оснащення;
- новизни технологічних процесів;
- умов праці та побуту тощо.

Колектив поділяється на соціальні, професійні та кваліфікаційні групи, які по-різному беруть участь у створенні кінцевого продукту та впливають на його обсяг. Серед цих груп можна виділити «ядро» колективу – працівників із великим стажем роботи та найвищою кваліфікацією, які забезпечують виробництво основної частини продукції.

На підприємствах із високим рівнем плинності кадрів зазвичай звільняються некваліфіковані працівники або ті, хто має незначний стаж роботи. Формуючи ядро колективу шляхом внутрішньогалузевого або

міжгалузевого перерозподілу кадрів, слід враховувати:

- ставлення працівників до роботи;
- територіальну мобільність;
- наявність різних соціальних типів працівників, які можна класифікувати так:

1. Соціально зрілі працівники – мають високий трудовий потенціал, відзначаються високою продуктивністю, творчою та соціальною активністю.

2. Відносно соціально зрілі працівники – прагнуть більш повної реалізації свого потенціалу та особистих якостей.

3. Соціально незрілі працівники – орієнтовані переважно на задоволення матеріальних потреб, мають низький трудовий потенціал, менш адаптовані до інновацій, схильні до конфліктів і недотримання соціальних норм трудового колективу.

Перед тим як запропонувати роботу, підприємство має знайти кандидатів, які зацікавлені в отриманні цієї посади. Прийом на роботу включає низку кроків для залучення відповідних кандидатів.

Ключовою складовою кадрової політики є підбір і розстановлення персоналу. Процес підбору полягає в оцінюванні кандидатів відповідно до загальних і конкретних вимог до посади, після чого обирається найкраща кандидатура. Існують три основні способи підбору кадрів:

1. Набір. Залучення нових працівників, які раніше не працювали на підприємстві, через конкурс або пряме призначення.

2. Висування. Призначення співробітника, який вже працює на підприємстві, на вищу посаду (вертикальне просування).

3. Ротація. Призначення співробітника на іншу посаду через переведення між підрозділами (горизонтальне переміщення).

Хоча підбір і розставлення кадрів виконують різні завдання, між ними немає чіткої межі, оскільки ці процеси доповнюють один одного.

Розстановлення персоналу – це цілеспрямоване коригування попереднього підбору, що фактично є його продовженням шляхом

безперервного пристосування умов діяльності для конкретного працівника.

На відміну від підбору та розстановлення персоналу, які є статичними елементами управління і відбуваються регулярно, просування працівника є динамічним процесом. Цей процес охоплює всі етапи внутрішньої кар'єри працівника, від моменту його найму до завершення трудових відносин.

У практичній діяльності з підбору та розстановлення персоналу важливо дотримуватись наступних засад:

1. Відповідність стратегічній меті підприємства. Усі заходи з управління персоналом мають сприяти досягненню ключових цілей організації.

2. Оцінка потенціалу. Вивчення працівників з метою виявлення тих, хто здатен ефективно керувати певними ділянками роботи.

3. Оцінка за якостями. Підбір персоналу повинен враховувати професійні, ділові та особистісні якості кандидатів.

4. Баланс стабільності й оновлення. Поєднання збереження досвідчених кадрів із залученням нових співробітників.

5. Гармонійний склад колективу. Комбінування досвідчених і молодих кадрів, а також створення колективу, де сильні сторони одних працівників компенсують слабкі сторони інших.

6. Конкуренція. Підбір персоналу як з наявного штату, так і зі сторонніх джерел, що сприяє створенню конкурентного середовища.

Мінімальне завдання – забезпечити сумісність працівників. Максимальне завдання – досягти взаємодоповнюваності, де слабкі сторони одного працівника компенсуються сильними сторонами іншого.

Таким чином, аналіз шляхів підвищення ефективності організаційної культури управління показує, що сутність управлінських рішень проявляється у людській діяльності та їх місці в управлінському процесі. Розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень включає послідовну зміну станів, виконання функціональних обов'язків працівниками, які приймають ці рішення.

Прийняті рішення повинні:

- відповідати функціям організації та її завданням;
- враховувати складність існуючої ситуації;
- узгоджуватися з інтересами колективу;
- задовольняти вимоги об’єктивних законів управління.

Ефективність рішень залежить від їх відповідності встановленим критеріям і правил вибору, альтернативності, а також від особливостей осіб, які приймають ці рішення, на основі інформації про ситуацію та сформульованих завдань.

Планування персоналу є невіддільною частиною загального планування діяльності підприємства. Воно тісно пов'язане з виробничим, фінансовим, інвестиційним планами та планом обороту. Планування персоналу спрямоване на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку трудового колективу, розрахунок його кваліфікаційної структури, а також визначення загальної та додаткової потреби в персоналі на майбутні періоди.

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану

До початку повномасштабного вторгнення на територію України вітчизняний бізнес активно розвивався в умовах глобалізації та інтеграції у світовий економічний простір. Постійні зміни у глобальному середовищі стимулювали власників підприємств шукати нові форми диверсифікації. Як наслідок, організаційні культури підприємств постійно еволюціонували, адаптуючись до нових умов функціонування. Однак виклики, з якими зіткнулася Україна, спричинили значні зміни не лише на геополітичному та

економічному рівнях, але й у соціокультурній сфері, що вплинуло на організаційну культуру підприємств, які є ключовими елементами систем управління.

У кризових умовах трансформація організаційної культури набуває вирішального значення для забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємств. Широкомасштабне вторгнення росії, руйнування інфраструктури, загроза життю та здоров'ю працівників призвели до суттєвих змін у системі цінностей багатьох співробітників. Зменшилася важливість матеріальних складових, тоді як зросло значення нематеріальних аспектів, таких як взаємодія в колективі, потреба у безпеці, стабільності, соціальній підтримці, а також причетність до спільнот і підтримка Збройних сил України.

Багато підприємств, особливо в регіонах, де тривають бойові дії, стикаються з проблемою браку фінансових ресурсів для матеріального стимулювання працівників. Водночас працівники прагнуть знайти роботу у більш безпечних регіонах або виїжджають за кордон. У таких умовах перед керівництвом постає завдання забезпечення виживання підприємства, утримання кадрів, мотивації персоналу в умовах дефіциту ресурсів, подолання високої плинності кадрів і браку робочої сили. У цьому контексті роль організаційної культури як елемента системи управління персоналом і засобу підвищення мотивації значно посилюється. За умови належної уваги з боку керівництва організаційна культура сприяє адаптації, розвитку і мотивації персоналу, що створює основу для подолання кризи та забезпечення подальшого розвитку підприємства навіть у складних умовах воєнного стану.

В умовах сучасних викликів служби управління персоналом активно вдосконалюють методи та інструменти управління, акцентуючи увагу не лише на видимих компетенціях співробітників, але й на таких аспектах, як організаційна культура, командна робота, ефективність комунікацій і розвиток персоналу. Ці компоненти можуть стати ключовими

конкурентними перевагами підприємств. Менеджери змушені адаптувати організаційну культуру компаній до нових реалій, змінюваних цінностей і специфіки ведення бізнесу в умовах війни.

Таблиця 2.6 – Аналіз інструментів організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом в умовах воєнного стану

Інструменти організаційної культури	Характеристика	Роль у досягненні ефективності	Особливості в умовах воєнного стану
Комунікації	забезпечення відкритого обміну інформацією між керівництвом і працівниками	сприяють швидкому прийняттю рішень, створюють довіру та прозорість у відносинах	забезпечення постійного зв'язку для обговорення ризиків і нових умов праці
Корпоративні цінності	сукупність принципів, які визначають поведінку працівників	підтримують згуртованість команди та сприяють виконанню стратегічних завдань	актуалізація цінностей безпеки, соціальної відповідальності та взаємодопомоги
Мотиваційні програми	системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників	підвищують продуктивність і залученість персоналу	орієнтація на нематеріальні форми мотивації через обмеженість ресурсів
Волонтерські програми	заохочення працівників до участі в соціально значущих заходах	формують корпоративну лояльність, підтримують позитивний імідж компанії	активізація волонтерства для підтримки армії та постраждалих від війни
Психологічна підтримка	надання працівникам доступу до психологічних консультацій	знижує рівень стресу, сприяє стабільній роботі команди	створення умов для психологічного відновлення в умовах постійного тиску
Адаптаційні програми	дії, спрямовані на швидке включення працівників у нові умови праці	забезпечують стабільність і ефективність роботи нових працівників	перехід до дистанційної роботи або релокація співробітників
Тренінги та навчання	підвищення кваліфікації персоналу через освітні програми	сприяють розвитку компетенцій і адаптації до нових викликів	орієнтація на навчання кризовим управлінським навичкам і гнучкості
Система винагороди	впровадження справедливих та прозорих систем оплати праці	стимулює підвищення ефективності роботи персоналу	підтримання мотивації через збереження посад і забезпечення стабільної оплати

Умови воєнного стану суттєво трансформують підхід до інструментів організаційної культури, роблячи акцент на гнучкості, соціальній відповідальності, психологічній підтримці та розвитку нематеріальних стимулів, що дозволяє забезпечити ефективність управління персоналом навіть у складних кризових ситуаціях.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного періоду, значно зростають вимоги до внутрішньої інтеграції підприємств через потребу у високій згуртованості персоналу та створенні єдиної спрямованості для забезпечення функціонування бізнесу. Підтримка та мотивація працівників, спрямовані на досягнення спільних цілей, стають ключовими завданнями. Руйнівні наслідки війни призводять до стресових ситуацій, які порушують стабільність колективу, викликають внутрішні конфлікти та вимагають перегляду цінностей, оновлення норм і навіть змін у структурі організації для збереження її ефективності.

Криза загострює роль вищого керівництва, яке має швидко адаптуватися до нових умов. Стан організаційної культури безпосередньо залежить від рівня стресу серед працівників та резильєнтності керівників. Високий рівень стресу та тривожності негативно впливає на продуктивність працівників, знижуючи їхню здатність виконувати навіть базові завдання.

Сила організаційної культури визначає її здатність реагувати на виклики. Сильна культура сприяє адаптації через налагодження ефективної комунікації та залучення співробітників до процесів управління. Натомість слабка культура, що характеризується відсутністю підтримки з боку керівництва, посилює стрес та ускладнює виконання операційних завдань.

Воєнний період також вимагає реалізації адаптивної функції організаційної культури. Підприємства мають швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що передбачає оновлення стратегій, реорганізацію бізнес-процесів, зміну організаційних структур та налагодження нових комунікаційних зв’язків із клієнтами та партнерами. Такі виклики зумовлюють потребу швидкої адаптації бізнесу до нових реалій.

Не завжди організаційна культура ефективно підтримує роботу персоналу. Це може бути наслідком низького рівня довіри між працівниками і керівництвом, відсутності ініціативності або схильності співробітників до пасивної позиції. Війна змусила організації переорієнтувати організаційну культуру на створення сприятливого робочого середовища. Першочергову увагу було зосереджено на забезпеченні безпеки та підтримки працівників і їх родин. Наприклад, створювалися укриття, організовувалися програми релокації у безпечні регіони країни або за кордон.

Зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стало важливим компонентом організаційної культури під час війни. КСВ і корпоративне волонтерство тісно пов'язані між собою і слугують основними чинниками ефективної діяльності організацій у кризових умовах. Виклики, пов'язані з війною, включають нестабільність енергопостачання, мобілізацію працівників, відтік робочої сили та регіональні дисбаланси, що потребують впровадження нових управлінських підходів.

Зміни в організаційній культурі під час війни включали переорієнтацію на підтримку працівників, зміцнення командної роботи та формування цінностей, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу в екстремальних умовах.

Фокус соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни змістився у напрямку благодійності, волонтерства, меценатства та фандрайзингової діяльності, спрямованої на залучення ресурсів для реалізації соціальних і суспільно важливих проєктів. Серед найпоширеніших заходів, що здійснюються компаніями, є: збори коштів на підтримку Збройних Сил України; безоплатне постачання продуктів харчування, одягу, засобів гігієни для військових; надання послуг або виконання робіт безоплатно чи за часткову оплату залежно від специфіки підприємства. Завдяки таким ініціативам український бізнес перетворюється на якісно нову модель соціально відповідальної співпраці з суспільством [49].

Історія волонтерського руху в Україні має унікальний, але водночас

трагічний контекст. Вибух волонтерської активності розпочався у 2014 році через військову агресію росії на Донбасі. Спочатку волонтерство мало локальний характер, але з часом охопило всю країну. Потреба в підтримці армії та постраждалих від воєнних дій мирних жителів підсилювала волонтерський дух українців. Новий поштовх волонтерський рух отримав 24 лютого 2022 року з початком повномасштабного вторгнення росії, що супроводжувалося руйнуванням мирної інфраструктури та окупацією територій. Мобілізація ресурсів громадянського суспільства через волонтерство стала відповіддю на загрозу втрати територіальної цілісності України – фактор, нетиповий для активізації волонтерства в інших країнах.

У 2014 році українці високо оцінювали значення волонтерського руху. Згідно з дослідженням ООН «Волонтерський рух в Україні», 81% опитаних вважали волонтерство невід'ємною частиною громадянського суспільства, 85% визнавали його роль у зміцненні миру, а 62% - у змінах, які відбулися в суспільстві [54].

Волонтерство – це складне, динамічне явище, яке важко виміряти або аналізувати. Проте існує Всесвітній індекс благодійності, який понад десять років складає фонд Charities Aid. Цей індекс є одним із найточніших, оскільки базується на опитуваннях 1,95 мільйона осіб у 119 країнах.

Згідно зі звітом CAF, зростання показників благодійності в Україні можна частково пояснити соціально-економічним розвитком країни та культурними змінами, які відбувалися в передвоєнні роки. Фактори, такі як підвищення рівня життя та запровадження нових, креативних підходів до благодійної діяльності, сприяли цьому зростанню [67].

На основі узагальнення даних і досліджень [65] було виділено основні причини активізації та небувалого зростання волонтерського руху в Україні:

1. Повномасштабне вторгнення росії та безпосередня загроза життю українців, що спричинили тисячі смертей, десятки тисяч поранень і втрату житла.

2. Зростання соціальної напруги в суспільстві та загроза державному

суверенітету.

3. Поява нових груп, які потребують допомоги, включаючи внутрішньо переміщених осіб, дітей військових, учасників війни та їхні сім'ї, мешканців прифронтових районів тощо.

4. Активізація міжнародних організацій, які почали працювати на території України після початку вторгнення. Серед них: Міжнародна організація міграції (МОМ), Карітас, Карітас Спес, Папа Римський, UNHCR, UNICEF, Червоний Хрест, ОБСЄ, ПРООН та інші.

5. Нездатність держави оперативно задовольнити всі нагальні потреби армії та населення в повному обсязі.

Також значущим чинником стало формування та розвиток культури волонтерства. Волонтерами стали звичайні люди, які почали активно допомагати тим, хто потребує підтримки через воєнні дії. Це підтвердило, що волонтерство стало не лише поширеним, а й стало нормою соціальної поведінки. Головне – інформувати суспільство про те, як і чим можна допомогти, адже волонтерство є важливим і, здебільшого, доступним кожному. Якщо раніше волонтерська допомога була переважно одноразовою або періодичною, то тепер вона перетворилася на систематичну діяльність.

Примітно, що в складний час випробувань волонтерськими ініціативами охоплено не лише громадян, а й більшість підприємств України. У ході дослідження організаційної культури компаній різних секторів економіки України [63] було встановлено, що більшість із них активно трансформували свої цінності для реагування на виклики війни.

Зокрема, всі досліджені компанії брали участь у:

- організації збору коштів для ЗСУ;
- волонтерських заходах підтримки військових і критичної інфраструктури;
- допомозі постраждалим під час воєнних дій;
- логістиці гуманітарних вантажів з-за кордону.

Щодо змін, спрямованих на власний персонал, підприємства

підтримували співробітників як матеріально, так і морально. Серед основних заходів:

- своєчасна виплата зарплат, включаючи авансові платежі;
- надання додаткової фінансової допомоги;
- збереження робочих місць та виплат для мобілізованих співробітників;
- допомога у переміщенні в безпечні місця;
- організація психологічної підтримки;
- можливість працювати віддалено або з офісів компанії в інших країнах.

Ці заходи засвідчують, що трансформація організаційної культури відіграє ключову роль у підтримці суспільства та забезпеченні функціонування бізнесу в умовах війни.

Таблиця 2.7 – Динаміка елементів організаційної культури, пов’язаних з корпоративним волонтерством, під впливом війни

Елемент організаційної культури	До війни	Під час війни
1	2	3
Місія і цінності	Орієнтація на соціальну відповідальність, сталий розвиток та корпоративну репутацію.	Переосмислення місії з акцентом на допомогу військовим, внутрішньо переміщеним особам та відновлення країни.
Співробітники	Співробітники залучалися до волонтерства у межах ініціатив компанії для покращення корпоративного іміджу.	Масове залучення співробітників до волонтерських ініціатив, зокрема для підтримки армії, громади та гуманітарної допомоги.
Лідерство	Лідери заохочували волонтерство як частину стратегії корпоративної соціальної відповідальності.	Лідери самі стають активними учасниками волонтерських ініціатив, мотивуючи співробітників особистим прикладом.
Комунікації	Внутрішні комунікації фокусувалися на підтримці волонтерства через корпоративні канали.	Посилення комунікації з акцентом на нагальні потреби суспільства, активне використання соціальних мереж і зовнішніх платформ.

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Ресурси	Виділялися обмежені ресурси для волонтерських ініціатив у рамках корпоративної соціальної відповідальності.	Збільшення фінансових, матеріальних і людських ресурсів для реалізації волонтерських проектів, спрямованих на підтримку під час війни.
Мотивація співробітників	Волонтерство використовувалося для підвищення лояльності співробітників і командного духу.	Волонтерство стало способом прояву громадянської позиції, підтримки один одного та боротьби за спільну мету.
Роль громади	Залучення громади було частиною довгострокових програм корпоративної соціальної відповідальності.	Громада стала ключовим партнером у волонтерських ініціативах, спрямованих на допомогу постраждалим від війни.
Фокус проектів	Зосередження на екологічних, освітніх і соціальних проектах.	Пріоритет надається гуманітарній допомозі, підтримці армії, допомозі внутрішньо переміщеним особам.

Ця таблиця демонструє, як війна трансформувала елементи організаційної культури через посилення ролі корпоративного волонтерства та адаптацію діяльності компаній до нових реалій.

Більшість елементів організаційної культури підприємств зазнали суттєвих змін унаслідок війни. Особливу роль у цьому процесі відіграло корпоративне волонтерство, яке стало домінуючим елементом організаційної культури на всіх досліджених підприємствах. Хоча результати дослідження охоплюють лише кращі підприємства у своїй галузі, позитивні приклади швидко поширюються, і це свідчить, що корпоративне волонтерство перетворилося на потужний компонент організаційної культури українського бізнесу. Ключові аспекти трансформації:

1. Соціальна відповідальність і волонтерство: фокус компаній змістився на підтримку працівників, допомогу ЗСУ, волонтерські ініціативи та доставку гуманітарної допомоги; компанії активно підтримували своїх співробітників, зокрема матеріально, морально, через забезпечення безпеки, збереження робочих місць і навіть організацію віддаленої роботи.

2. Еволюція робочого середовища: війна створила серйозні виклики для управління персоналом, зокрема через втрати інтелектуального капіталу та

скорочення пропозиції робочої сили; підприємства, які релокувалися або перейшли на дистанційний формат роботи, стикнулися з необхідністю адаптації організаційної культури до нових реалій.

3. Швидкість змін: організаційна культура, яка зазвичай змінюється повільно, у цих умовах трансформується із безпрецедентною швидкістю; ефективність цих змін забезпечується лідерством керівників, які впроваджують якісні рішення для швидкого реагування на кризи.

Організаційна культура стала не лише інструментом підтримки, а й важливим стратегічним елементом виживання компаній. Вона сприяє:

- підвищенню лояльності працівників і клієнтів;
- створенню сильних, стійких команд, готових до нових викликів;
- розвитку бренду роботодавця через соціально відповідальні ініціативи.

Таким чином, організаційна культура сьогодні стає важливим інструментом не лише виживання, а й отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Її трансформація сприяє створенню стійких бізнес-моделей, які допоможуть українським компаніям адаптуватися до викликів війни, а в майбутньому стануть запорукою швидкого економічного відновлення та національного відродження України.

Висновки до другого розділу

Організаційна культура відіграє вирішальну роль у досягненні ефективності управління персоналом, особливо в умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з безпрецедентними викликами. Дослідження показали, що її трансформація є необхідною для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності компаній.

1. Основні фактори впливу на організаційну культуру: руйнівні наслідки війни, зокрема загрози життю, мобілізація, переміщення працівників, нестабільність енергопостачання; зростання соціальної

відповідальності бізнесу, активізація корпоративного волонтерства, акцент на підтримці працівників.

2. Адаптивність і інновації: компанії активно переглядають традиційні моделі роботи, впроваджують гнучкі інструменти управління та адаптуються до нових реалій; значно зростає роль таких елементів, як психологічна підтримка, корпоративні цінності, нематеріальні мотиваційні програми.

3. Корпоративне волонтерство стає основним елементом організаційної культури, підтримує патріотизм персоналу та зміцнює командний дух. Підприємства активно долучаються до збору коштів, гуманітарної допомоги та інших соціальних ініціатив.

4. В умовах кризи керівництво відіграє ключову роль у стабілізації внутрішніх процесів, забезпеченні згуртованості персоналу, підтримці ефективної комунікації.

Організаційна культура, що формує стійкі та адаптивні команди, є одним із ключових чинників швидкого відновлення економіки України після закінчення війни. Вона сприяє не лише збереженню бізнесу, але й створенню нових стандартів ефективності управління.

Ці висновки підкреслюють важливість інноваційного підходу до управління організаційною культурою, що має стати основою для подальших досліджень і практичних рішень у цій сфері.

ВИСНОВКИ

Організаційну культуру в сучасному розумінні розглядають як важливий інструмент, що відіграє роль каталізатора мотивації персоналу, регулює його поведінку та забезпечує ефективне функціонування в межах компанії. Вона є фундаментом ідеології управління та організаційної структури в соціально-економічній системі. Головна мета організаційної культури полягає у підвищенні робочого потенціалу організації та утвердженні основних цінностей підприємства. Зростання інтересу до дослідження організаційної культури зумовлене її здатністю забезпечувати стабільність у компанії, сприяти вирішенню управлінських завдань та допомагати досягати стратегічних цілей.

Необхідність підвищення ефективності роботи українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану, актуалізує завдання вдосконалення підходів до управління, включаючи організаційну культуру, з урахуванням сучасних тенденцій управління персоналом. Комплексність і багатогранність цього завдання вимагає його розгляду крізь призму детального аналізу сучасних трендів та їх впливу на ефективність діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз інструментального забезпечення організаційної культури дозволив виявити кілька важливих висновків:

1. Багатогранність організаційної культури відображається у цінностях, поведінкових нормах, стилях керівництва, символах і процедурах, які формують унікальний характер організації.

2. Різні типи організаційної культури (ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична) демонструють різні рівні ефективності залежно від умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. Наприклад, кланова культура сприяє розвитку згуртованості та довіри в колективі, тоді як ринкова культура забезпечує ефективність у досягненні конкурентних

переваг.

3. Організаціям необхідно бути гнучкими та адаптивними до зовнішніх змін. Вибір домінуючого типу культури залежить від специфіки середовища, у якому працює компанія, а також від її стратегічних цілей.

4. Використання таких інструментів, як OCAI-методологія, дозволяє оцінювати поточний стан культури і визначати пріоритети для її розвитку.

5. Висока організаційна культура сприяє формуванню сприятливого морального клімату, зростанню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей.

Варто зазначити, що в сучасних умовах формування організаційної культури українських підприємств стикається із серйозними викликами, зокрема через ментальні бар'єри, недостатній рівень усвідомлення її важливості та впливу на економічні результати. Водночас існують приклади успішних компаній, які демонструють, що інвестування у розвиток організаційної культури дає позитивний результат.

Для забезпечення ефективного функціонування організації рекомендується:

- застосовувати комплексний підхід до оцінки організаційної культури з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів;
- інтегрувати цінності, орієнтовані на розвиток персоналу, у всі рівні управління;
- використовувати інноваційні методи управління та механізми участі працівників у прийнятті рішень;
- збалансовувати нормативні та ціннісні аспекти культури для створення стійкої та гнучкої організаційної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абакумова О. О. Феномен дистанційної освіти: монографія / Під заг. ред. А. А. Мельниченка. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2021. 212 с.

2. Азьмук Н.А. Волонтерська діяльність як траєкторія реалізації трудового потенціалу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/33.pdf

3. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя; Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019. 465 с.

4. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. *Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини IT.* 2022. URL: https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv

5. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68–73. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ echcenu_2016_2_14

6. Ареф’єва, О., Ареф’єв, С. Вплив зміни поколінь персоналу на організаційну культуру компанії. *Економіка та суспільство,* 2023. (52). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-57.

7. Багатозначність поняття культури. Освітній портал «Osvita.ua». URL: https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/

8. Бала О. І., Мукан О. В., Бала Р. Д Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка».*

2017. №682. С. 11–15.

9. Баркова К. О. Формування організаційної культури в стратегічному управлінні підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Харьківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. Харків, 2020. 256 с.

10. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 2. С. 179-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24

11. Беляк Т. О. Активізація впливу корпоративної культури на розвиток соціально-трудових відносин: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук 08.00.04. Кіровоград 2016. 269 с.

12. Бугаєвська Ю. Сутність поняття «корпоративна культура». *InterConf.* 2021. № 92. URL: https:// ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/ view/17466

13. Гайдученко С. О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/56151/1/2020%20124%D0%9B%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%20%D0%9A%D0%9B_%D0%9E%D0%9A_%D0%9F%D0%A3%D1%96%D0%90.pdf

14. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16 С. 9-12

15. Граціотова Г. О. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2021. № 2 (16). С. 25-33 URL: https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.4954958

16. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування

корпоративної культури на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2014. Вип. 8. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14144

17. Грішнова О.А., Карюк В.І. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії Covid-19. *Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2022. 62, 206–223.

18.Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана"; /відп. ред. О. О. Бєляєв. Київ: КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. Т. 1. С. 250-259.

19. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. 18(36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10.

20. Дюк О. М. Вплив корпоративної культури на вибір технологій управління на промислових підприємствах: дис. на здобуття ступеня доктора філософії з менеджменту за спеціальністю 073 «Менеджмент». Івано-=Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2021. 240 с.

21.Дяків О. П. Основні складові формування корпоративної культури в організації: праці конф., 22 вер. 2010 р., Київ, Т. 3 / відп. ред. О. П. Дяків. К.: ДВНЗ “Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана”, 2010. С. 94-100.

22. Євтушенко Н. О. Управління організаційною культурою підприємства.*Економічний простір.* 2020. №164 С. 86-90

23. Жежер К. Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *«Молодий вчений»,* 2015. № 11 (26) листопад. С. 61-64

24. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських

стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62

25. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 105-109. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct66-19.

26. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. «Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій». *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»,* 2022. вип. 1(50) (Травень). С. 103-107. URL: https://doi.org/10.24144/2524-0609.2022.50.103-107.

27. Іванченко Г. В. Вплив пандемії covid-19 на формування та розвиток корпоративної культури компанії. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 5, Том 1. С. 150-154

28. Індекс лояльності працівників (eNPS). URL: https://peopleforce.io/uk/hr- glossary/employee-net-promoter-score.

29. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Інноваційні напрями розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємствах. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. № 1. С. 171-177

30. Кір'ян О.І., Дуднєва Ю.Е. Розвиток персоналу в умовах дефіциту часу та коштів при його супротиві змінам. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. № 23. С. 410-414. URL: http://global-national.in.ua/component/content/article/31-vipusk-23-cherven-2018/4130.

31. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2016. №2. С. 187-200

32. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»,* 2021. Вип. 2 (62) (Червень), С. 92-99. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99

33. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529.

34. Корпоративна культура через призму війни. URL: https://budni.robota.ua/expert-thoughts/korporativna-kultura-cherez-prizmu-viyni.

35. Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 263-269

36. Кригульська Т. В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2010. №3. С. 76-80.

37. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI.* 2019. № 3. С. 66-73.

38. Лепейко Т. І., Баркова К.О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. №1. Том 5. С. 93–100.

39. Лобза А. В., Карпук Д. Організаційна культура як елемент успіху компанії. *eLibrary National Mining University*. URL: https://core.ac.uk/reader/48406450

40. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство,* 2023, (52). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6.

41. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/16850303/menedzhment/funktsiyi_organizatsiynoyi_kulturi

42. На замовлення Організації Об'єднаних Націй в Україні – «Волонтерський рух в Україні». GfK Ukraine. 2014. URL:

https://www.slideshare.net/two_day/survey-results-2014

43. Обидєннова Т.С., Дуднєва Ю.Е., Васильєва М. О. Управління командою проєкта в сучасних умовах. *Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету»,* № 2 (70), 2020, с. 168-174. URL: https://doi.org/10.33271/ev/70.168.

44. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 22. С. 66–69. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2018.22.66

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

46. Періг О., Миронов Ю. Організаційна культура сучасного підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. URL: https://kerivnyk.info/2012/03/perig.html

47. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 27(2). С. 9-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27(2) 4

48. Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 170–175. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf

49. Прохорова В., Мушникова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 16(32). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07.

50. Проценко О.О. Волонтерство в сучасній Україні: фактори актуалізації. Science and Education a New Dimension. *Humanities and Social Sciences.* 2019. 7(32), 89–94.

51. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 111-112

52. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. № 9. С. 152-159.

53. Пуліна Т. В., Цускарь Е. В «Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства». *Економічний простір: Зб. наук. пр.* Дніпропетровськ: ПДАБА, №. 73 2013 С. 235-244.

54. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82

55. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204

56. Тесленок І. М., Сех Д. А. Дослідження впливу зовнішніх факторів на стан корпоративної культури українських ІТ-підприємств. *Економічний простір*. 2019. №149. С. 81–86.

57. Тєшева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 84–90. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10- 110-17

58. Успішний клієнтський досвід – ключ до прибутків бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/news/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-prybutkiv-biznesu/.

59. Фокіна-Мезенцева К. В. Формування корпоративної культури промислових підприємств: теорія, методологія, практика: дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». ПВНЗ

«Міжнародний університет бізнесу і права». Херсон, 2019. 494 с.

60. Хаєт Г. Л., Єськов О. Л. Корпоративна культура: навч. посіб./ за заг. ред. Г. Л. Хаєта. Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. 403 с.

61. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04. Київ 2012. 43 с.

62. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. URL: http://eprints.zu.edu.ua/8425/1/Економіка.%20Управління.%20Інновації%202011.pdf

63. Химич І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf

64. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова.* 2014. Т.19. Вип 1/2. С. 31-38

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

66. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice,* 2023. 6(53), 405-416.

67. Чернобай Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка.* 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37.

68. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Барибіна Я.О.,

Шимановська В.Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник маріупольського державного університету. Серія: Економіка,* 2023, вип. 25. С. 67-76. URL: https://visnyk- ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/25/9.pdf.

69. Шолохова К., Брусєнцева О. А. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління.* 2019. Випуск 6. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/%D0%A8%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC.pdf

70. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспект організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. 2020. Випуск 2(19) С. 148-151

71. Akpa, Victoria O., Asikhia, Olalekan U., Nneji, Ngozi Evangeline Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM) Volume 3, Issue 1 Jan-Feb 2021, pp: 361-372. URL: https://www.researchgate.net/publication/356105838_Organizational_Culture_and_O rganizational_Performance_A_Review_of_Literature

72. Anning-Dorson, T. Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2021. 5, 1309–1325. DOI: https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288

73. Azmuk, N., Grishnova, O., Kuklin, O. Digital Employment: Ukraine's Ranking in the Global Division of Digital Labour. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2020. 2(43), 380–391. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3578

74. Chalmers R, Brannan G. D. Organizational Culture. [Updated 2022 May 24]. In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing; 2023

Jan-. Available URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/

75. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011.

76. Grishnova O., Cherkasov A., Brintseva O. Transition to a New Economy: Transformation Trends in the Field of Income and Salary Functions. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17(2), 18–31.

77. Kalenyuk I., Grishnova O., Tsymbal L., Djakona A., Panchenko, E. Formation of intellectual corporate capital: methods and moderntrends. *Bulletin the National academy of sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. 1(383), 182–191. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.23

78. Mullakhmetov K.S., Sadriev R.D. Akhmetshin E.M. Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*. 2018. 21, 519–528.

79. Schein Edgar H. Organizational Culture and Leadership, 3d Edition, San Francisco; Jossey-Bass. 2004. 458 p.

80. Ulrich D., Brockbank W. Your Company Culture Can't Be Disconnected from Your Customers Harvard business review. URL: https://hbr.org/2016/03/your- company-culture-cant-be-disconnected-from-your-customers

81. Volunteering Statistics for 2022: How Charitable Are We? Teamstage.io. URL: https://teamstage.io/volunteering- statistics/

82. World Giving Index (2022). Charities Aid Foundation. URL: https://www.cafonline.org/about-us/publications/2022-publications/caf-world-giving-index-2022

83. Zeb A., Akbar F., Hussain K., Safi A., Rabnawaz M. Zeb, F. The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*. 2021. 27(2), 658–683. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464