

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

КРУТКОВ ШАМІЛЬ ШАРАФАДДІН ОГЛИ



**Організаційна культура та її роль в досягненні
ефективності управління персоналом організації**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: к.е.н., доц. Ірина АГЄЄВА

Запоріжжя, 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу**

кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

_____ **В. В. НЕХАЙ**
(підпис) (ініціали та прізвище)
« _____ » _____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ **С. Р. ПЛОТНІЧЕНКО**
(підпис) (ініціали та прізвище)
« _____ » _____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувача вищої освіти

Круткова Шаміля Шарафаддіна огли

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:

«Організаційна культура та її роль в досягненні ефективності управління персоналом організації»

науковий керівник роботи к.е.н., доц. АГЄЄВА І. В.

затверджені наказом ректора університету від 21 жовтня 2024 року №448С

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 14 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи:

дані статистичної звітності, офіційних сайтів організацій, матеріали власних досліджень під час виробничої (переддипломної) практики

4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Теоретичні засади організаційної культури в організації

2) Аналіз ролі організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом ТОВ «Оборонні Технології»

3) Удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні Технології» з метою підвищення ефективності управління персоналом

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

6. Дата видачі завдання 22 жовтня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	04.11.2024	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні засади організаційної культури в організації	29.11.2024	виконано
3	Розділ 2 Аналіз ролі організаційної культури в досягненні ефективності управління персоналом ТОВ «Оборонні Технології»	30.12.2024	виконано
4	Розділ 3 Удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні Технології» з метою підвищення ефективності управління персоналом	31.01.2025	виконано
5	Перевірка на плагіат	11.02.2025	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	14.02.2025	виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

КРУТКОВ Ш. Ш.

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

АГЕСЬВА І. В.

(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
17 лютого 2025__року**

допустити до захисту

Члени комісії:

1. _____ Нехай В.В., д.е.н., професор
2. _____ Агєєва І.В., к.е.н., доцент
3. _____ Кравець О.В. к.е.н., доцент

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

17 лютого 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Крутков Ш. Ш. Організаційна культура та її роль у досягненні ефективності управління персоналом організації. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, Запоріжжя, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості організаційної культури та її вплив на ефективність управління персоналом. Проведено аналіз сучасних підходів до формування організаційної культури, методів її оцінки та впливу на управлінські процеси. На основі емпіричних досліджень розглянуто специфіку організаційної культури ТОВ «Оборонні Технології», оцінено її вплив на продуктивність праці, мотивацію співробітників та рівень корпоративної ідентичності.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення організаційної культури з метою підвищення ефективності управління персоналом, зокрема впровадження нових мотиваційних механізмів, зміцнення корпоративних цінностей та покращення комунікаційних процесів.

Ключові слова: організаційна культура, управління персоналом, корпоративні цінності, мотивація, продуктивність праці, ефективність управління.

ANNOTATION

Krutkov S. Organizational Culture and Its Role in Achieving Effective Personnel Management. On the rights of the manuscript.

Qualifying work for the degree of "Master" in the specialty 073 «Management». – Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, 2025.

The qualification work examines the characteristics of organizational culture and its impact on the effectiveness of personnel management. The study analyzes modern approaches to the formation of organizational culture, methods for its assessment, and its influence on managerial processes. Based on empirical research, the specifics of the organizational culture of "Oboronni Tekhnolohii" LLC are explored, evaluating its impact on labor productivity, employee motivation, and corporate identity.

Recommendations have been developed to improve organizational culture to enhance personnel management efficiency, including the implementation of new motivational mechanisms, strengthening corporate values, and improving communication processes.

Key words: organizational culture, personnel management, corporate values, motivation, labor productivity, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	10
1.1. Сутність та зміст організаційної культури організації як об'єкта управлінської діяльності	10
1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу організаційної культури в організації.....	27
1.3. Чинники, що визначають вплив організаційної культури на ефективність управління персоналом організації.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОБОРОННІ ТЕХНОЛОГІЇ»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Оборонні технології».....	40
2.2. Дослідження процесів формування і підтримання організаційної культури у ТОВ «Оборонні технології».....	52
2.3. Виявлення впливу організаційної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «Оборонні технології»	61
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОБОРОННІ ТЕХНОЛОГІЇ» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	70
3.1. Формування рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»	70
3.2. Планування напрямів розвитку організаційної культури як складової управління персоналом на підприємстві	79
3.3. Обґрунтування доцільності впровадження змін.....	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна ринкова економіка характеризується процесами глобалізації, високим рівнем конкуренції та швидко змінюваними умовами ведення бізнесу. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від чіткого визначення цілей і цінностей, які поділяються всіма членами колективу. У зв'язку з цим, особливо важливою є роль людини в діяльності організації: моральні принципи працівників, орієнтація на якість продукції та послуг, а також підтримка високої репутації підприємства у діловому світі є ключовими чинниками успішного та довгострокового розвитку організації.

Формування цих чинників пов'язано з організаційною культурою підприємства, яка є важливим стратегічним інструментом для досягнення ефективності управління персоналом. Організаційна культура не лише впливає на внутрішні процеси, але й визначає атмосферу в колективі, взаємовідносини між працівниками, а також забезпечує синергію між окремими підрозділами. Вона є невід'ємною частиною управлінського процесу, адже дозволяє організувати роботу таким чином, щоб усі працівники рухались до загальних цілей організації.

Успішне впровадження організаційної культури у вітчизняних організаціях стає важливою складовою їх конкурентоспроможності. Однак багато організацій не до кінця усвідомлюють значення і роль організаційної культури в системі управління персоналом, сприймаючи її лише як атрибут іміджу або стилю компанії. Насправді ж організаційна культура має прямий і комплексний вплив на результативність підприємства, і ефективність її розвитку може суттєво покращити діяльність всієї організації.

Аналіз результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців показав, що проблеми організаційної культури та її вплив на ділові якості персоналу набувають все більшого значення серед чинників, які впливають на ефективне функціонування організації. Вивчення та аналіз цієї проблеми

здійснено на основі публікацій таких авторів, як К. О. Баркова, Т. О. Башук, К. А. Бровко, В. В. Дергачова, А. М. Жолудєва, М. І. Копитко, Г. Я. Левків, Т. І. Лепейко, Г. А. Федірко та інші.

Більшість науковців дійшли висновку, що організаційна культура є результатом взаємодії множини чинників, таких як: галузеві цінності, специфіка управління в організації, історично сформовані стереотипи поведінки. Проте недостатньо уваги приділялося культурі персоналу, традиціям, а також посиленню ролі особистості керівника в забезпеченні успіху організації, професійному та культурному зростанню працівників.

Тому питання вдосконалення організаційної культури стає важливим елементом загальної стратегії розвитку організації. Адекватне використання організаційної культури дозволяє створити сприятливі умови для підвищення ефективності управління персоналом, що, у свою чергу, є основою для досягнення стратегічних цілей організації.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є теоретична систематизація інформації та розробка рекомендацій щодо організаційної культури та її ролі в досягненні ефективності управління персоналом організації.

Відповідно до поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та зміст організаційної культури організації як об'єкта управлінської діяльності;
- розглянути методичні підходи до оцінки та аналізу організаційної культури в організації;
- узагальнити чинники, що визначають вплив організаційної культури на ефективність управління персоналом організації;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- дослідити процеси формування і підтримання організаційної культури на підприємстві;
- виявити вплив організаційної культури на ефективність управління

персоналом підприємства;

- запропонувати заходи щодо удосконалення організаційної культури з метою підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність впровадження змін.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку організаційної культури як важливої складової системи управління персоналом організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспекти організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» в досягненні ефективності управління персоналом.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – для узагальнення існуючих теоретичних підходів; системний і комплексний підходи - при дослідженні організаційної культури на підприємстві; метод ілюстративного аналізу; структурно-логічного узагальнення – для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури на підприємстві; графічний - для представлення результатів дослідження у наочному вигляді; емпіричного пізнання – для спостереження.

Елементи наукової новизни полягає в формуванні рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» та визначенням напрямків її подальшого розвитку з метою підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Інформаційне забезпечення дослідження стали роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали досліджень, періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформація з офіційного сайту ТОВ «Оборонні технології» та інших Інтернет-ресурсів.

Практична значущість роботи полягає в розробці рекомендацій, які дозволять ТОВ «Оборонні технології» сформувати організаційну культуру, яка буде сприяти стабільному розвитку підприємству та конкурентоспроможності. Дослідження показує, що організаційна культура визначає стиль управління, мотивацію та продуктивність працівників. Запропоновані методи діагностики

та впровадження заходів, таких як розробка корпоративного кодексу та нової системи мотивації, допоможуть підвищити ефективність, знизити плинність кадрів і зміцнити командний дух.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези: Крутков Шаміль Шарафаддін Огли. Управління часом в менеджменті. *Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський вимір: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, (м. Запоріжжя, 30 травня 2024 р.). Запоріжжя, 2024. С.36-38.

Обсяг і структура роботи. Робота міститься на 99 сторінках комп'ютерного тексту, охоплює три розділи, вступ, висновки, список використаної літератури з 72 джерела, а також включає 11 рисунків, 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст організаційної культури організації як об'єкта управлінської діяльності

В умовах глобальної економічної невизначеності, високого рівня соціальної тривожності та постійних змін організації змушені шукати ефективні шляхи для адаптації та забезпечення власної стабільності й розвитку. Українські підприємства, як і багато інших у світі, змушені адаптуватися до постійно змінюваного середовища, яке вимагає гнучкості, інновацій та здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. В таких умовах організаційна культура є ключовим чинником для забезпечення не лише стійкості, а й сталого розвитку бізнесу.

Сьогодні організаційна культура є не просто сукупністю норм і традицій, а потужним інструментом для забезпечення ефективності бізнес-процесів. Вона стає основою для досягнення стратегічних цілей організації через формування єдиного вектору розвитку, який об'єднує співробітників навколо спільних цінностей та принципів. Створення такої культури вимагає уваги до кожного аспекту внутрішнього середовища організації, починаючи від соціальних відносин і закінчуючи підходами до прийняття управлінських рішень. Особливе значення має розвиток культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до змін та прагнення до вдосконалення.

Одним із основних елементів сильної організаційної культури є система цінностей, які мають бути зрозумілими та прийнятими всіма членами колективу. Такі цінності стають основою для формування корпоративної ідентичності, створюючи впевненість у правильності прийнятих рішень і дій. Вони стають орієнтиром для того, як співробітники взаємодіють між собою та з іншими стейкхолдерами, і як підприємство адаптується до змінюваного ринку. В умовах високої конкуренції на ринку організації, що мають чітко сформовану

корпоративну культуру, зазвичай демонструють вищий рівень продуктивності та ефективності.

Дослідження зв'язку між організаційною культурою, мотивацією працівників та результатами діяльності компанії є надзвичайно важливим у контексті сучасних економічних реалій. Адже мотивація співробітників безпосередньо залежить від того, наскільки організаційна культура підтримує їхні потреби, амбіції та професійний розвиток. Мотивація, у свою чергу, впливає на рівень продуктивності та інноваційності, що прямо позначається на конкурентоспроможності підприємства на ринку. Існує численна кількість досліджень, які підтверджують, що організації, які приділяють увагу формуванню сильної корпоративної культури, здатні краще залучати та утримувати таланти, що є важливим аспектом їхнього успіху [1, 2].

В даний час вітчизняні підприємства перебувають в унікальних та одночасно дуже складних умовах функціонування, що характеризуються високим рівнем невизначеності та тривожності у суспільстві та економіці. У таких умовах формування та підтримання сильної організаційної культури є одним із головних джерел стабільності, безпеки та надійності.

За рахунок створення загальної системи цінностей, почуття прихильності та залучення співробітників, сформована культура стає природним регулятором діяльності організації, підвищує мотивацію співробітників та впливає на якість виробленої продукції та конкурентоспроможність організації. Керівники організацій, сучасні консалтингові та дослідні агенції все більше фокусуються на розкритті резервів, закладених у правильному управлінні людським капіталом, і прагнуть до створення та розвитку внутрішньої культури, заснованої на ефективній системі корпоративних цінностей, компетенцій та комунікацій.

Дослідження, присвячені взаємозв'язку організаційної культури, мотивації співробітників та результатів економічної діяльності організації, набирають все більшої популярності та підвищують інтерес до однозначної ідентифікації поняття організаційної культури [3-5].

Комплексність організаційної культури підприємства передбачає необхідність розгляду її з різних сторін та використання при її дослідженні різних підходів. Результати системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення поняття «організаційна культура» викладено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «організаційна культура» в працях сучасних дослідників

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Т. О. Башук, А. М. Жолудєва	“...комплекс елементів організації, що вирізняють її серед інших, спрямовані на формування сприятливого мікроклімату, іміджу компанії та ґрунтуються на системі цінностей працівників з метою досягнення ними максимальних показників ефективності роботи”	[7]
Л. М. Карамушка	“... це певна ієрархію цінностей, правил, норм, традицій, церемоній та ритуалів, які прийняті в організації та дотримуються її членами”	[8]
Л. І. Хомутенко, В. Є. Вязовченко	“...це сукупність цінностей, поглядів, норм, робочого сленгу, систем символів, вірувань, звичаїв і традицій”	[9]
В. С. Шевченко	“...це інструмент управлінської дії, один із прогресивних методів управління трудовим колективом, що дозволяє ненав’язливо прищепити певні цінності, традиції, переконання, нормативні зразки поведінки, що призводить до організаційної єдності та створення фірмового стилю”	[10]
М. О. Кальніцька	“...це модель ключових цінностей, вірувань і норм, спільних для всіх членів колективу, які передають новим членам колективу як істинні та єдино правильні. Це аура організації, що об’єднує всі підрозділи й всіх членів колективу в єдиний організм, який злагоджено функціонує за визначеними правилами та процедурами й по суті спрямований на досягнення спільної мети”	[11]
N. J. Minchak, I. I. Slimakovska	“...це високий рівень організаційної структури управління підприємством та соціального клімату на ньому і вміння керівництва вдосконалювати їх відповідно до стратегічних і тактичних цілей”	[15]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
О. А. Харун, О. В. Стецюк	“...це особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому”	[12]
В. Л. Гевко	“...це сукупність норм, цінностей, правил вирішення проблем, що поділяються більшістю членів організації і сприяють досягненню поставлених перед нею цілей”; “...це атмосфера, психологічний клімат організації, неформальна і невидима свідомість організації, яка впливає на поведінку її членів і сама формується під їхнім впливом”	[13]
В. В. Дергачова, Г. А. Федірко	“...це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособистих стосунків на підприємстві і саме від неї залежить ефективність діяльності організації, стан міжособистісних стосунків в ній та сформований імідж”	[14]
А. О. Ятченко	“...це система переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі як усередині організації, так і під час взаємодії із зовнішнім середовищем”	[16]
Н. С. Ринкевич	“...це матеріальне й емоційне середовище всередині підприємства, яке спирається на ідеї, основоположні цінності, відносини і погляди, носіями яких є керівництво і персонал. Це сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, які створені співробітниками підприємства в процесі трудової діяльності і відображають неповторність, індивідуальність даної організації”	[17]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
О. Гарматюк, М. Галюк	“...це складна система, яка включає цінності, переконання, вірування, уявлення, очікування, символи, а також дієві принципи, норми поведінки, традиції, ритуали та ін., що виникли на підприємстві впродовж терміну його існування та які визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку”	[18]
А. Г. Максименко, А. О. Гайдар	“...цілісність, що формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, що визначають єдність цінностей, підходів до розв’язання проблем і поведінки працівників компанії і дозволяють під цим впливом просуватися компанії до успіху”	[19]
Т. Максимчук	“...складне соціокультурне явище, яке засноване на цінностях “спільної долі”, професіоналізму, самовираження і саморозвитку, творчості, “співучасті” особистості в діяльності сучасного підприємства і суспільства”	[20]
І. В. Перевозова	“...це система матеріальних і духовних цінностей, проявів, що взаємодіють між собою, властивих конкретній компанії, які відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та матеріальному середовищі”	[21]
О. Семененко	“...це невід’ємний елемент культури організації, що відбиває духовно світоглядний стан, майстерність і мистецтво управління персоналу. Основа організаційної культури – людський капітал і його інтелектуальний резерв”	[22]
А. І. Юськевич, О. А. Легкий	“...це сукупність духовних традицій, цінностей, історичних моментів, набір символів організації, норм поведінки та правил, які включаються в роботу та цінуються кожним працівником підприємства”	[23]
Т. І. Лепейко, Д. Д. Янієва	“...це сукупність переконань, настанов, моделей поведінки, правил, підходів до роботи, способів спілкування, яких свідомо чи несвідомо дотримується більшість працівників підприємства”	[24]
Н. О. Євтушенко,	“...це сукупність норм і моделей поведінки, які в	[25]

О. П. Ващенко, А. А. Завгородній	організаційній системі управління підприємством формуються у межах ефективних субординаційних (підпорядкування працівників «зверху донизу») і координаційних (узгодження інтересів підрозділів) організаційних відносин, які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей у процесі функціонування підприємства для досягнення поставлених цілей відповідно до потреб внутрішнього розвитку підприємства й вимог зовнішнього середовища.	
-------------------------------------	--	--

Джерело: Складено на основі джерел [7-25]

Таким чином, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «організаційна культура». Аналізуючи представлені у табл.

1.1 дані визначено, що нині організаційна культура розглядається як:

- система, комплекс або сукупність елементів організації;
- складне соціокультурне явище на рівні організації і суспільства в цілому;
- середовище всередині організації;
- інструмент управлінської дії.

Більшість авторів сходяться на думці, що організаційна культура охоплює як матеріальні, так і духовні цінності, які взаємодіють між собою та впливають на поведінку працівників.

Дослідження свідчать, що організаційна культура є важливим інструментом управління, що дозволяє компаніям досягати стратегічних цілей. Наприклад, В. С. Шевченко [10] наголошує на ролі культури як інструменту управлінської дії, що сприяє створенню єдності та формуванню фірмового стилю підприємства. Подібний підхід підтримують А. Г. Максименко та А. О. Гайдар [19], які підкреслюють, що організаційна культура формує єдність цінностей та підходів до розв'язання проблем.

Також варто зазначити, що деякі автори, такі як О. Гарматюк та М. Галюк [18], акцентують увагу на важливості традицій, ритуалів та символів, які виникають в процесі функціонування підприємства. Водночас інші дослідники,

зокрема Т. І. Лепейко та Д. Д. Янієва [24], підкреслюють значення переконань, моделей поведінки та підходів до роботи.

Таким чином, аналіз визначень дозволяє зробити висновок, що організаційна культура є комплексним явищем, яке охоплює різноманітні елементи та впливає на всі аспекти діяльності організації. Її формування та розвиток мають ключове значення для забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Найбільш актуальним у рамках даного дослідження є підхід, відповідно до якого організаційна культура – це система значущих уявлень та цінностей, що впливають на членів організації та одержують вираження у їх поведінці та діях. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через символи, ритуали, моделі поведінки.

Таке розуміння організаційної культури підкреслює її значущість як соціального феномену, що сприяє розвитку інтеграції між співробітниками та формуванню відданості загальним цілям підприємства. Організаційна культура впливає на мотивацію персоналу, формує атмосферу довіри і підтримки всередині колективу, а також сприяє підвищенню якості виконуваних завдань.

Організаційна культура присутня у кожній організації та не залежить від того, чи зацікавлене керівництво в її існуванні чи ні. Організаційну культуру створили ті, хто у ній працював, і лише її співробітники є головними дійовими особами у процесі змін.

Організаційна культура як елемент стратегічної важливості може принести організації багато переваг. Сильна організаційна культура включає ціннісні орієнтації, норми та принципи функціонування організації. Вона здатна забезпечити високу ефективність і керованість, але може обмежувати впроваджені в організації зміни. Досліджуючи роль організаційної культури в організації не можна не звернути увагу на позитивні зміни, які несе в собі дане явище [26, 27]:

- 1) чітке розуміння стратегічної програми діяльності організації;
- 2) розуміння пріоритетів просування на ринку;

- 3) прийняття пріоритетів організації;
 - 4) стабільність положення кадрів;
 - 5) високий рівень управління;
 - 6) зрозуміла система взаємодії;
 - 7) чіткість руху інформаційних потоків;
 - 8) визначеність в кадровій політиці;
 - 9) підвищення дисципліни в організації;
 - 10) чітка система реалізації рішень, прийнятих керівництвом;
 - 11) чіткість у визначенні функціональних обов'язків співробітників;
- підвищення ефективності праці.

Одним із ключових завдань сучасного менеджменту є активне формування та підтримка організаційної культури, яка відповідає стратегічним цілям підприємства. Для досягнення цієї мети керівництво повинно здійснювати постійний моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі, розробляти та впроваджувати ефективні програми мотивації і професійного розвитку співробітників, а також застосовувати сучасні методи комунікації та взаємодії між різними рівнями управління.

Особливо важливим аспектом є адаптація нових співробітників до існуючої організаційної культури. Це включає ознайомлення з основними цінностями, нормами та стандартами поведінки, які є характерними для даної організації. Такий підхід сприяє створенню гармонійного робочого середовища, що, своєю чергою, забезпечує стабільність внутрішніх процесів і сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах зовнішніх стейкхолдерів.

Зміцнення організаційної культури також відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку, оскільки сприяє підвищенню лояльності співробітників, покращенню їхньої продуктивності та залученню талантів. Таким чином, ефективна організаційна культура стає стратегічним активом, який забезпечує довгостроковий успіх підприємства.

Виділяють такі основні елементи організаційної культури організації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні елементи організаційної культури організації

Джерело: Побудовано на основі джерела [28]

Основні елементи організаційної культури організації взаємодіють між собою, утворюючи єдину систему, яка визначає загальний характер функціонування підприємства. Одним із перших елементів є місія організації, яка окреслює основне призначення та мету її існування. Місія є орієнтиром для всіх стратегічних та оперативних рішень, надаючи чітке розуміння того, що саме організація прагне досягти і який її внесок у розвиток ринку та суспільства. Вона слугує основою для формування інших елементів культури та дає співробітникам чітке уявлення про важливість їхньої праці [29].

Цінності організації формують моральні та етичні орієнтири, визначаючи, як співробітники повинні поводитися в робочому середовищі. Цінності є основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління, вони сприяють створенню єдиної корпоративної культури, де кожен співробітник розуміє, що є прийнятним, а що – ні. Вони відображають загальну філософію організації та її підхід до ведення бізнесу, формуючи позитивну атмосферу в колективі.

Культура праці – це складова матеріальної культури, що охоплює рівень

розвитку продуктивних сил і трудових навичок працівників. Вона включає систему моральних орієнтирів та сукупність економічних, соціальних, технічних, організаційних, психофізіологічних, екологічних, естетичних і суспільно-політичних умов, які під час трудової діяльності сприяють задоволенню економічних і соціальних потреб працівників та забезпечують їхній добробут [30]. Культура праці визначає стандарти поведінки та норми, які регулюють повсякденну діяльність співробітників. Вона включає ставлення до якості роботи, професійного розвитку, співпраці в команді та досягнення поставлених цілей. Культура праці сприяє створенню продуктивного і здорового робочого середовища, де кожен співробітник розуміє важливість своєї ролі в організації та може активно сприяти її розвитку.

Цілі організації визначають її стратегію на коротко- та довгострокову перспективу. Вони окреслюють напрямки, в яких організація прагне досягти успіху, і служать основою для розробки конкретних планів та завдань. Чітко визначені цілі мотивують співробітників, створюючи сприятливу атмосферу для досягнення високих результатів. Вони дозволяють координувати діяльність усіх підрозділів організації, забезпечуючи її злагоджену роботу.

Символи організації – це елементи, які використовуються для візуальної ідентифікації підприємства. Вони включають логотипи, корпоративні кольори, слогани та інші візуальні атрибути. Символи створюють емоційний зв'язок між співробітниками та організацією, а також сприяють впізнаваності бренду серед клієнтів і партнерів. Вони є важливою частиною маркетингової стратегії підприємства та допомагають створювати певний імідж у зовнішньому середовищі [31, 32].

Поведінка співробітників і стиль комунікації відіграють важливу роль у створенні ефективної організаційної культури. Комунікація забезпечує обмін інформацією між різними рівнями управління та різними відділами підприємства, сприяючи злагодженій роботі колективу. Поведінка співробітників відображає, наскільки чітко вони дотримуються цінностей організації і наскільки ефективно співпрацюють один з одним. Правильний

стиль комунікації та відкритість у взаємодії допомагають підтримувати позитивний психологічний клімат в колективі та сприяють досягненню спільних цілей [33-35].

Кожен з цих елементів організаційної культури не лише впливає на внутрішні процеси в організації, але й сприяє формуванню її іміджу на зовнішньому ринку, що, в свою чергу, має велике значення для конкурентоспроможності підприємства. Разом вони утворюють основу для ефективного управління та стабільного розвитку організації. Неможливе повноцінне існування одного елемента без присутності і розвитку іншого.

Таким чином, організаційна культура, що відповідає цілям і місії організації та формує її найважливіші цінності, постає як потужний стратегічний інструмент, вона дозволяє організації успішно адаптуватися до зовнішнього середовища, сприяє саморозкриттю її кадрового потенціалу, є одним із найефективніших засобів трудової мотивації.

Методологічну основу формування організаційної культури становлять чотири загальних методи, а саме: метод прозорості, метод системності, метод апіорності і метод усезагальності (рис. 1.2).

Всі чотири методи формування організаційної культури створюють комплексну модель, що дозволяє підприємству не лише підтримувати внутрішню стабільність, а й адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, забезпечуючи його конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Для ефективного формування кожного елемента організаційної культури необхідно здійснювати внутрішню інтеграцію як у ширину, так і в глибину. Інтеграція вшир передбачає створення та розвиток потужних джерел – носіїв організаційної культури, які можуть впливати на весь колектив. Важливо, щоб ці носії демонстрували на практиці стандарти діяльності організації, адже саме вони повинні бути прикладом для інших співробітників. Окрім того, внутрішньо-організаційне навчання є ключовим елементом цього процесу, оскільки воно дозволяє формувати єдині цінності для всіх працівників, сприяє адаптації нових співробітників та зміцнює корпоративний дух.

Метод прозорості

- Це метод формування організаційної культури, який передбачає єдине тлумачення норм та правил поведінки, які в свою чергу є загальнообов'язковими для виконання для кожного члену колективу. Метод прозорості виключає будь-які подвійні стандарти всередині підприємства та базується на принципах відкритості і гласності.

Метод системності

- Це метод формування організаційної культури, який бере у свою основу принцип взаємозалежності всіх факторів один від одного та у разі зникнення одного з факторів передбачає руйнування усталеної системи. Метод системності характеризується тісним зв'язком між елементами структури організаційної культури, завдяки якому досягається цілісність поглядів та єдине спрямування і бачення подальшого розвитку підприємства. Також цей метод передбачає наявність загальної системи правил, законів та принципів у межах підприємства.

Метод апіорності

- Це метод формування організаційної культури, який базується на засадах усталених цінностей та цілей підприємства, які не потребують доказів своєї значущості в системі та не підлягають сумнівам.

Метод усезагальності

- Це метод формування організаційної культури, який відображає ступінь сприйняття культури підприємства його працівниками, рівень розвитку організаційної культури та її поширеність серед персоналу. Іншими словами цей метод вказує на те, наскільки всебічно організаційна культура підприємства торкається його робітників та які наслідки вона має для їх робочої діяльності та кінцевих результатів праці.

Рис. 1.2. Методологічна основа формування організаційної культури

Джерело: Побудовано на основі джерела [36]

Інтеграція вглиб, у свою чергу, передбачає глибокі зміни в поведінці співробітників. Це процес, коли працівники починають відчувати гордість за належність до організації і свою участь у її успіхах. Такий емоційний зв'язок із компанією створює сильний відчуття причетності до загальних досягнень, що значно підвищує мотивацію та ефективність їхньої роботи. В результаті, організація не лише формує культуру всередині, але й розвиває активних

прихильників своїх цінностей, що забезпечує стабільність і стійкість на довгострокову перспективу.

Сьогодні менеджмент організацій визнає, що організаційна культура стає активом, що вимагає обережного та цілеспрямованого управління. Ця теза знаходить обґрунтування в результатах, отриманих PwS під час глобального дослідження «Корпоративна культура: час діяти», проведеного у 2021 р шляхом глобального опитування 3200 керівників та співробітників у понад 40 країнах [37].

Практика глобальних компаній, які мають багатий історичний досвід і сильну організаційну культуру, демонструє, що глибоке розуміння культури компанії та повсякденних практик, які її формують, є потужним інструментом для виявлення та використання нових можливостей. Це, у свою чергу, сприяє досягненню бізнес-цілей і розширенню мережі ділових партнерів, котрі поділяють цінності та етичні норми ведення бізнесу. Такий підхід значно підвищує шанси на конкурентний успіх.

Алгоритм використання потенціалу організаційної культури як конкурентної переваги є досить простим і складається з кількох етапів. Першим кроком є діагностика поточного стану організаційної культури та оцінка того, як культура сприяє чи, навпаки, перешкоджає змінам, що відбуваються в організації. Важливо також визначити, яким чином культура впливає на досягнення бізнес-результатів. На основі цієї оцінки можна перейти до другого етапу – виявлення культурних характеристик і моделей поведінки, які потребують посилення або змін. Це дозволить більш ефективно впливати на досягнення стратегічних цілей організації.

Після цього настає третій етап – проактивне управління культурою організації, в якому необхідно запуснути процеси, що активізують каталізatori розвитку організаційної культури. У цьому процесі важливо визначити, які нові компетенції потрібні для успішної реалізації змін, а також як забезпечити підтримку культури на всіх рівнях організації. Застосування цього підходу дозволяє не лише зміцнити внутрішню культуру, але й забезпечити сталий

конкурентний розвиток компанії на ринку.

Проте для успішного впровадження зазначених етапів необхідно забезпечити кілька ключових умов. По-перше, менеджменту компанії слід звернути увагу на відкриту комунікацію та участь всіх рівнів персоналу у процесі змін. Співробітники повинні розуміти, чому трансформація організаційної культури є необхідною та яким чином вона вплине на їхню щоденну діяльність і загальний успіх підприємства.

По-друге, важливо забезпечити послідовність у діях керівництва та внутрішньої комунікації. Лідери організації мають не лише пропагувати нові цінності та поведінкові стандарти, але й демонструвати їх у своїй роботі. Це допоможе посилити довіру до процесу змін і підвищити мотивацію співробітників до адаптації нової культури.

По-третє, зміни в організаційній культурі повинні бути підтримані структурними змінами в організації. Якщо нові культурні цінності, такі як інноваційність, гнучкість або відкритість до змін, не підкріплюються відповідними організаційними процесами або практиками, будь-яка ініціатива щодо трансформації культури може звестися нанівець.

У процесі проактивного управління культурою особливу увагу варто приділити постійному моніторингу й оцінці результатів впроваджених змін. Це дозволить своєчасно коригувати дії та стратегії, якщо певні елементи культури не досягають очікуваного впливу. Систематичний підхід до оцінки організаційної культури передбачає регулярні опитування співробітників, аналіз їхньої задоволеності та залученості, а також вивчення того, як зміни впливають на загальну ефективність компанії.

У сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності та тривожності, наявністю негативного інформаційного поля, ціннісні орієнтації у вітчизняних організаціях зазнають змін, при цьому застосовувані раніше інструменти підтримки та передачі моделей поведінки, цінностей вже не можуть бути використані.

Під моделями поведінки слід розуміти конкретні дії та вчинки, що

сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Особливої цінності при цьому набувають засновані на трансформації мислення дії, що призводять до змін. Також в сучасних умовах не менш важливим є знаходження способів їх упровадження в організаційну культуру: для цього знадобляться формальні та неформальні інструменти (рис. 1.3).

До формальних інструментів впровадження нових моделей в організаційну культуру організації можна віднести кілька ключових елементів, зокрема процес прийняття рішень, систему мотивації, інформаційні потоки та структуру організації. Ці інструменти взаємодіють між собою, створюючи умови для ефективного впровадження змін та адаптації нових моделей поведінки до корпоративної культури.

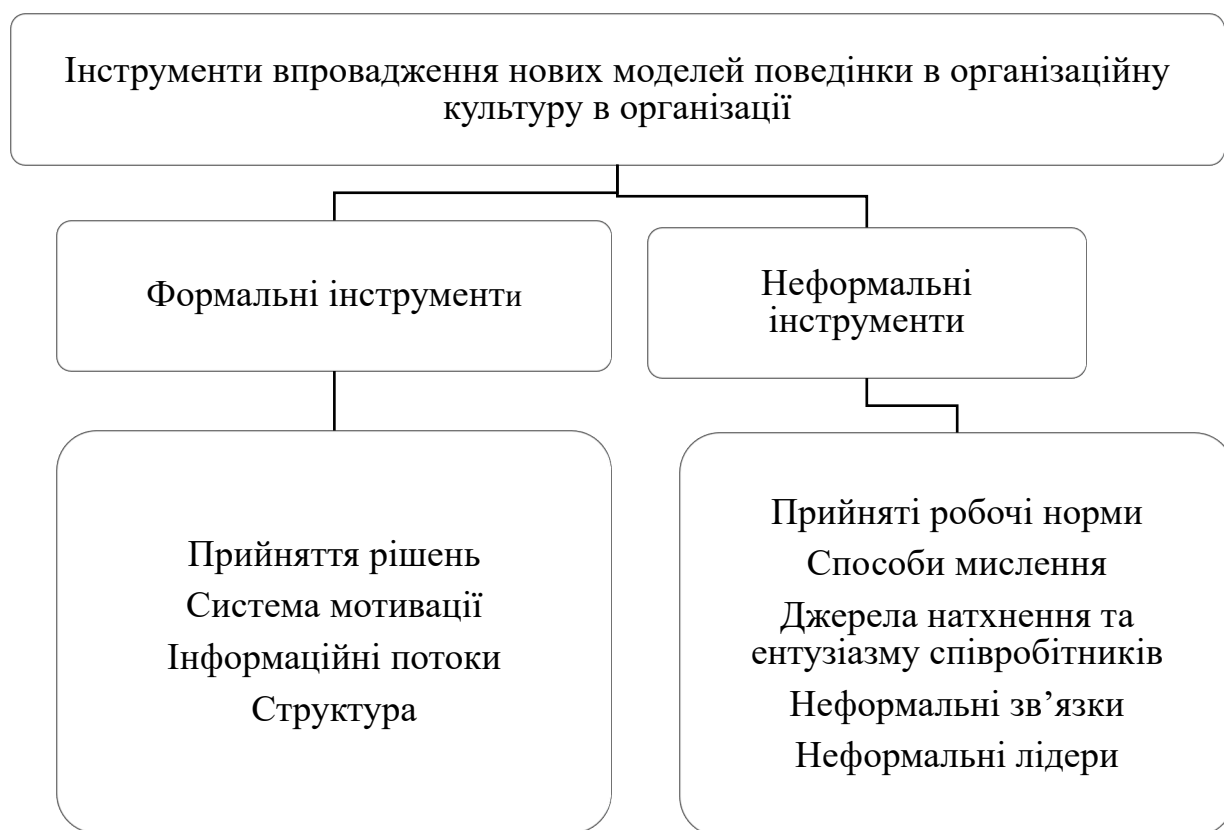


Рис. 1.3. Інструменти впровадження нових моделей поведінки у організаційну культуру сучасної організації

Джерело: Складено на основі джерел [38-43]

При оцінці методів інтеграції необхідних моделей поведінки в організацію особливу увагу слід приділити специфіці процесу прийняття рішень. Важливо з'ясувати, як ухвалюються рішення, хто має повноваження приймати їх, яким чином формується інформаційна база для прийняття рішень і проводиться аналітика даних. Крім того, потрібно розглянути архітектуру процесів прийняття рішень, адже ефективність цих процесів визначає здатність організації швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

Система мотивації праці є ще одним важливим інструментом впровадження змін. Вона включає різні форми заохочення: від матеріальних (грошові винагороди) до нематеріальних (моральне заохочення, кар'єрне зростання, підготовка керівних кадрів). Продуктивність системи мотивації залежить від ефективного зворотного зв'язку з працівниками. Для цього необхідно регулярно проводити опитування, результати яких дозволяють коригувати систему мотивації та точніше орієнтувати її на потреби співробітників. Таким чином, система мотивації має бути динамічною і гнучкою, здатною до коригування в залежності від змін у культурі та вимогах організації.

Інформаційні потоки є не менш важливими для впровадження нових моделей поведінки. Вони включають методи обробки даних, формалізацію знань, технології управління інформацією, систему звітності, навчання співробітників та використання інформаційних систем. Ефективна комунікація та збереження знань є основою для формування кореневих компетенцій організації. Без належної організації інформаційних потоків неможливо успішно інтегрувати нові моделі поведінки та забезпечити гармонійний розвиток організаційної культури.

Не менш важливою є структура організації, яка охоплює організаційний дизайн, ролі та обов'язки, політики та стандарти. Вона визначає, як організовано робочі процеси, які завдання виконуються на кожному рівні та як відбувається взаємодія між різними підрозділами. Структура організації повинна підтримувати впровадження нових моделей поведінки, створюючи сприятливе

середовище для змін та адаптації.

Однак, застосування лише формальних інструментів не є достатнім для успішної трансформації організаційної культури. Не менш важливими є неформальні механізми, що виникають в організації. Це включає прийняті робочі норми, способи мислення, джерела натхнення та ентузіазму працівників, а також неформальні зв'язки, що сформувалися в колективі. Неформальні лідери, які можуть мати значний вплив на культуру організації, здатні стати рушійною силою змін, навіть якщо їх роль не закріплена формальною структурою. Саме поєднання формальних і неформальних механізмів дозволяє ефективно інтегрувати нові моделі поведінки, зміцнюючи організаційну культуру і підвищуючи конкурентоспроможність організації.

У підсумку варто зазначити, що організаційну культуру сьогодні розглядають як одну із ключових концепцій інноваційного розвитку і стратегічного менеджменту організацій. Увага до цього феномена зумовлена тим, що в умовах сучасного надскладного і високотехнологічного виробництва корпоративізм (об'єднання, союз) характеризує найбільш продуктивну форму соціальної взаємодії певної групи людей, забезпечує формування партнерських і продуктивних відносин, необхідних для ефективної співпраці і взаємодії у досягненні необхідних цілей, прийняття продуктивних рішень і налагодження контролю за їх виконанням [44, с. 55].

Стратегічно орієнтовані топ-менеджери успішних компаній класифікують організаційну культуру як значний стратегічний інструмент, що орієнтує співробітників та групи компанії на реалізацію спільних цілей та ціннісних установок, що залучає колектив у процес ефективної взаємодії та забезпечує відданість справі та організації. Вона не лише визначає внутрішній клімат у колективі, але й прямо впливає на досягнення бізнес-цілей, розвиток конкурентних переваг та формування стійких партнерських відносин з іншими компаніями, що поділяють аналогічні цінності та підходи до ведення бізнесу.

1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу організаційної культури в організації

Організація – це складний, багатогранний організм, основою життєвого потенціалу якого є організаційна культура. Формування організаційної культури пов'язане із зовнішнім середовищем – діловим середовищем в цілому і галузі зокрема та зразками національної культури.

Одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва сучасної організації – формування та підтримка такої організаційної культури, яка б підвищувала віддачу персоналу та сприяла підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності. З цим завданням керівництву допоможе впоратися своєчасна діагностика організаційної культури.

Діагностика організаційної культури сьогодні стає все більш актуальною, оскільки зміни у зовнішньому середовищі значно впливають на функціонування організацій. Такі зміни можуть спричинити скорочення штату співробітників, зменшення кількості партнерів і підрядників, зниження економічних показників та інші наслідки. В умовах нестабільності саме організаційна культура відіграє ключову роль у процесі прийняття рішень і адаптації до нових умов.

Організаційна культура виступає як інструмент, що дозволяє впроваджувати необхідні зміни в різні аспекти діяльності організації, зберігаючи при цьому її місію, цінності та принципи. Це забезпечує збереження міцності та цілісності організації навіть у складних обставинах. Відповідно, важливість діагностики ефективності функціонування організаційної культури зумовлена необхідністю забезпечення гнучкості та стабільності організації у мінливому зовнішньому середовищі.

На сьогодні існує широкий спектр методик дослідження організаційної культури. Однак найбільш ефективними вважаються прямі методи, які забезпечують отримання достовірної інформації про поточний стан культури в організації. Прямі методи, такі як анкетування, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів, дозволяють отримати глибше розуміння внутрішніх процесів

і настроїв, що впливають на культуру.

Ці методи надають змогу не лише оцінити поточний стан організаційної культури, але й виявити її сильні та слабкі сторони, що є критично важливим для подальшого розвитку. Використовуючи результати діагностики, керівництво може розробити стратегічні заходи для зміцнення позитивних аспектів культури та усунення виявлених проблем, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації загалом.

Діагностика організаційної культури є важливим етапом у процесі адаптації організації до зовнішніх змін і забезпечення її стійкості. Вона дозволяє не лише впроваджувати необхідні зміни, але й зберігати стратегічну цілісність та підтримувати стабільний розвиток навіть у нестабільному середовищі.

Доцільно розглянути основні з існуючих методик дослідження організаційної культури (табл. 1.2).

Однією з таких методик є OCAI (Organization Culture Appreciation Instrument), розроблена К. Камероном і Р. Куїном. Ця методика використовує спеціально розроблені анкети для оцінки п'яти найважливіших параметрів, які формують організаційну культуру. Це: основні характеристики підприємства, стиль лідерства, управлінський підхід до підлеглих, стратегічне бачення та напрямки діяльності компанії. Оцінка цих параметрів дозволяє визначити тип організаційної культури, що існує в компанії, – чи є вона адхократичною, клановою, бюрократичною чи ринковою. Такий підхід дозволяє розуміти сильні та слабкі сторони поточної культури та виявляти необхідні зміни для досягнення бізнес-цілей.

Ще однією популярною методикою є психологічні виміри культури, запропоновані Р. Хофстеде. Ця методика зосереджена на визначенні того, як культура суспільства впливає на індивідуальні цінності членів організації, і, відповідно, як ці цінності формують їх поведінку. Дослідження включає шість напрямків: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, мужність/жіночість, уникнення невизначеності, стратегічна ініціатива та індульгенція. Такий підхід дозволяє зрозуміти культурні відмінності між країнами та організаціями, що

допомагає в адаптації та оптимізації комунікації між працівниками з різним культурним фоном.

Таблиця 1.2

Характеристика методик оцінювання організаційної культури

Назва	Автор	Сутність
Методика OCAI (Organization Culture Appreciation Instrument)	К. Камерон, Р. Куїн	Завдяки спеціальним анкетам дозволяє оцінити внесок п'яти найважливіших параметрів у наявну культуру: найважливіші характеристики підприємства, стиль лідерства, управління підлеглими, бачення підприємства та стратегічні напрями діяльності. В результаті можна визначити, якого типу належить досліджувана культура: до адхократичної, кланової, бюрократичної чи ринкової.
Психологічні виміри культури	Р. Хофстеде	Характеризує вплив культури суспільства на індивідуальні цінності його членів, та і відповідно те, як ці цінності зумовлюють їх поведінку. Проводиться аналіз шести напрямків: дистанція керівництва, незалежність, мужність – жіночність, уникнення невизначеності, стратегічна ініціатива, припущення (індульгенція).
«Анкета корпоративної культури» (Corporate culture survey)	Р. Гласер	У спеціальній анкеті зібрано 29 думок, обраних на основі узагальнення досвіду керівників середніх та вищих рівнів управління. Усі судження значимі, тому дуже низький показник у якомусь із них показує кризову тенденцію за відповідним напрямом. Усі показники згруповані у 4 секції: робота, комунікації, управління, мотивація. Адекватний облік показників цих груп може перешкодити «скочуванню» підприємства до кризи.
Методика OCI (Organizational culture inventory)	Р. Кук, Дж. Лафферті	Допомагає контролювати поведінку та взаємодії між співробітниками підприємства, оцінюючи загальні поведінкові норми всередині підприємства та порівнюючи їх із еталонними.

Джерело: Складено на основі джерел [45, 46, 47]

Методика «Анкета корпоративної культури» (Corporate culture survey), розроблена Р. Гласером, складається з 29 запитань, що охоплюють різні аспекти організаційної культури. Ця анкета була сформована на основі досвіду керівників середнього та вищого рівня управління і дозволяє визначити критичні напрямки для покращення в компанії. Оцінка проводиться за чотирма основними секціями: робота, комунікації, управління, мотивація. Результати дослідження допомагають виявити потенційні кризові тенденції в організації, якщо якість показників в якихось з цих категорій буде недостатньо високою.

Методика ОСІ дає можливість виявити основні поведінкові патерни, що панують в організації, та їхній вплив на досягнення стратегічних цілей. Оцінка базується на аналізі 12 стилів поведінки, які розподіляються на три основні групи: конструктивні, пасивно-захисні та агресивно-захисні. Це дозволяє керівництву організації побачити, які аспекти культури можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати ефективності роботи колективу.

З огляду на різноманітність підходів до діагностики організаційної культури, кожна методика має свої переваги та недоліки. Наприклад, ОСАІ (метод Камерона та Куїна) дозволяє з легкістю визначити тип культури підприємства, що допомагає у виборі стратегії її подальшого розвитку. Методика Річарда Хофстеде корисна для оцінки впливу національних культурних чинників на поведінку працівників. Анкета корпоративної культури Роберта Гласера та інструмент ОСІ Кука і Лафферті дозволяють зробити більш глибокий аналіз внутрішньої комунікації, мотивації та управлінських практик.

Загалом, застосування зазначених методик дозволяє глибоко вивчити організаційну культуру, зрозуміти її вплив на поведінку працівників і визначити напрямки для її удосконалення, що, в свою чергу, підвищує ефективність функціонування компанії в умовах конкурентного середовища.

Отримані за допомогою цих методик результати допоможуть керівництву не лише оцінити поточний стан організаційної культури, а й вибудувати довгострокову стратегію її вдосконалення. Кожна організація, залежно від своєї специфіки та галузевих особливостей, може обрати найдоцільніший для себе

інструмент діагностики.

Проаналізовані методики дуже різні, досліджують лише окремі складові організаційної культури, не можуть бути доповнені або зіставлені внаслідок різних одиниць виміру, тривалості перевірки, кількості залучених фахівців, цілям і об'єктам перевірки. Тому виникає потреба пошуку комплексної оцінки ефективності функціонування організаційної культури в організації.

На думку Р. В. Ільєнко, «для аналізу корпоративної культури доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники та критерії. З огляду на специфіку корпоративної культури як тонкопланової категорії в системі менеджменту, не завжди є можливість оперувати кількісними величинами і використовувати формалізовані оцінки, тому увага звертається на якісні, які характеризують якість поточного процесу і якість розвитку. Кількісні показники, як і кількісні критерії є підтвердженням певного факту, який стосується досліджуваного явища» [48, с. 30].

Серед інструментів визначення стану організаційної культури традиційно виділяють такі:

1) аналіз документів – цей метод дозволяє оцінити організаційну культуру через офіційні документи, такі як корпоративні кодекси, статuti, внутрішні положення, стандарти поведінки, корпоративні звіти тощо. аналізуючи документи, можна виявити декларовані цінності організації, її місію, бачення та правила взаємодії всередині колективу;

2) обхід організації – під час цього методу дослідники спостерігають за щоденною діяльністю організації без активного втручання у процеси. такий підхід дозволяє виявити реальні норми поведінки, структуру взаємовідносин між співробітниками та керівництвом, атмосферу всередині колективу, а також загальні тенденції у культурі організації, які можуть відрізнятися від формальних заяв;

3) анкетування – це один із найбільш поширених методів дослідження організаційної культури, що передбачає опитування працівників щодо їхнього сприйняття цінностей, норм, правил та клімату всередині організації.

анкетування дозволяє зібрати кількісні дані та провести аналіз думок великої кількості працівників, що дає змогу зробити загальні висновки про стан корпоративної культури;

4) інтерв'ю – у рамках інтерв'ю дослідники можуть глибше вивчити думки та переконання окремих співробітників. інтерв'ю дозволяє не лише отримати фактичну інформацію, але й зрозуміти особисті мотивації та емоційне ставлення до організаційної культури. Зазвичай інтерв'ю проводяться з ключовими фахівцями або представниками керівництва;

5) фокус-група – цей метод полягає в організації обговорення серед невеликої групи співробітників, що дозволяє дослідникам виявити колективну думку щодо важливих аспектів організаційної культури. Фокус-групи можуть виявляти ті нюанси, які не завжди стають очевидними під час індивідуальних інтерв'ю чи анкетування;

6) експертне інтерв'ю – це метод, при якому залучаються незалежні експерти для оцінки організаційної культури. Експерти зазвичай аналізують наявну інформацію, спостереження та інші дані, щоб зробити об'єктивні висновки про стан культури організації;

7) експеримент – хоча цей метод використовується рідко через складність його організації, він може дати змогу оцінити реакцію організації на запровадження нових елементів культури чи зміни в процесах управління. Експеримент може включати моделювання певних ситуацій та спостереження за поведінкою співробітників у цих умовах.

О. І. Замковий пропонує згрупувати кількісні показники оцінки ефективності функціонування корпоративної культури в організації у відповідні блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної ефективності [49, с. 77].

Економічні показники ефективності є найпоширенішими індикаторами, які характеризують загальний стан організації. До них відносяться традиційні фінансові метрики, такі як рентабельність виробничої діяльності, рентабельність продажу, річний приріст продуктивності праці, а також

конкурентоспроможність продукції. Всі ці показники відображають здатність організації генерувати прибуток і підтримувати конкурентоспроможність у ринкових умовах, що є базовими вимогами для забезпечення стійкості та розвитку організації.

Показники інноваційної ефективності – становлять другий, не менш важливий блок. Вони дозволяють оцінити, як організаційна культура впливає на інноваційну активність в організації. Важливими індикаторами цього блоку є: частка інноваційної продукції в загальному обсязі виробництва, відсоток працівників, залучених до інноваційної діяльності, рівень оснащення підприємства сучасним обладнанням, здатним використовувати передові технології, та інші. Ці показники дозволяють оцінити здатність організації адаптуватися до змін у технологічному середовищі і стимулювати творчі та наукові досягнення в колективі.

Показники соціальної ефективності відіграють важливу роль у оцінці функціонування організаційної культури, оскільки вони відображають її вплив на соціально-психологічний клімат та настрої в колективі. До таких показників можна віднести коефіцієнт освітнього рівня персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт трудової дисципліни, рівень задоволення співробітників від своєї роботи, а також коефіцієнт конфліктності. Ці індикатори дозволяють виявити, як організаційна культура впливає на психологічну атмосферу в колективі, що має безпосередній вплив на продуктивність праці та загальну ефективність організації.

Крім узагальнюючих показників, що характеризують безпосередньо економічну ефективність і рівень організаційної культури організації, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів із удосконалення організаційної культури.

Серед цієї групи показників можна виділити такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця роботи в даній організації і т. п. [49, с. 80].

Крім того, до цієї групи відносять показники, які характеризують рівень задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу тощо [49, с. 80].

Успішна діагностика організаційної культури вимагає застосування комплексного підходу, який поєднує різні методики для отримання максимально повної та об'єктивної картини. Жодна з окремих методик не здатна забезпечити всебічний аналіз організаційної культури, тому важливо використовувати поєднання кількісних і якісних показників.

Кількісні методи дозволяють отримати точні й об'єктивні дані про поведінку та взаємодію співробітників, їхні робочі процеси та продуктивність. Вони зазвичай включають анкетування, опитування, аналіз статистичних показників та інших числових даних. Ці методи забезпечують можливість проведення масштабних досліджень та виявлення загальних тенденцій у колективі.

Якісні методи, у свою чергу, дозволяють заглибитися у внутрішні настрої співробітників, їхні цінності, переконання та мотиваційні фактори. Зокрема, інтерв'ю, фокус-групи та спостереження на робочих місцях дають можливість зрозуміти, як працівники сприймають організаційні зміни, їхнє ставлення до корпоративних цінностей і норм. Завдяки цим методам можна отримати більш детальні відповіді, які доповнюють кількісні дані та розкривають приховані аспекти організаційної культури.

Наприклад, анкетування, що надає загальну картину, може бути доповнене інтерв'ю для глибшого розуміння специфічних відповідей та виявлення нюансів, які не були помітні при аналізі лише кількісних даних. Аналіз документів – таких як політики компанії, внутрішні звіти, протоколи зборів – дає можливість оцінити офіційні аспекти культури, тоді як обхід організації та спостереження за робочими процесами допомагають виявити неформальні практики та негласні правила.

Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати

багатовимірну оцінку організаційної культури, виявити як її сильні, так і слабкі сторони, а також забезпечити глибше розуміння процесів, що впливають на ефективність роботи та соціальний клімат у колективі. Такий підхід сприяє більш точному визначенню напрямків для покращення організаційної культури та ефективнішому впровадженню змін.

У підсумку варто зазначити, що ефективність функціонування організаційної культури в організації досить складно виміряти напряму. Для того, щоб цей процес став можливим, а результати достовірними, необхідно розробляти відповідні комплексні методики, які враховують як кількісні аспекти, так і якісні ефекти. Методики такого типу більш ефективні порівняно з «точковими», оскільки дозволяють залучати до досліджень усі рівні менеджменту та враховують усі сфери діяльності організації, аж до самих низів; оцінюють різноманітні аспекти життєдіяльності організації; пов'язують рівень розвитку організаційної культури з конкретними результатами діяльності організації за допомогою математичних моделей, що забезпечує базис для прогнозування різних тактичних та стратегічних перетворень. Крім цього, за рахунок залучення власних працівників з усіх сфер діяльності дослідження можуть проводитися самостійно із з'ясуванням істинних, дійсних причин тих чи інших подій.

1.3. Чинники, що визначають вплив організаційної культури на ефективність управління персоналом організації

Організаційна культура є одним із основних інструментів, за допомогою яких можна досягти більшої продуктивності та лояльності співробітників, що, у свою чергу, підвищує ефективність управління. Виділяються такі чинники:

- 1) Система цінностей та норм поведінки. Одним з основних чинників, що визначають вплив організаційної культури на управління персоналом, є система цінностей та норм поведінки, яка встановлена в організації. Чітко сформульовані та підтримувані цінності сприяють узгодженню дій

співробітників, спільному баченню цілей та стандартів. Цінності організації формують моральні орієнтири для працівників, що допомагає підвищити їхню зацікавленість у досягненні загальних цілей та злагодженій роботі.

2) Лідерство та стиль управління. Керівництво організації грає важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури. Лідери організації, демонструючи певні цінності та стандарти поведінки, впливають на ставлення співробітників до роботи та їхній внесок у загальний результат. Спрямоване лідерство, що орієнтоване на підтримку колективу та розвиток людських ресурсів, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, створюючи атмосферу довіри та підтримки.

3) Комунікаційна система. Чітко налагоджена система внутрішньої комунікації є ще одним важливим чинником впливу організаційної культури на управління персоналом. Відкриті та прозорі комунікації сприяють швидкому та ефективному обміну інформацією між співробітниками, покращують взаєморозуміння та зменшують кількість конфліктів. Чітке донесення стратегічних завдань і цілей через систему комунікації допомагає об'єднати зусилля всіх членів команди.

4) Мотивація і система винагород. Організаційна культура впливає на систему мотивації співробітників, оскільки вона визначає, які форми винагород і визнання вважаються важливими в даній організації. Справедлива та прозора система мотивації, що враховує індивідуальні досягнення співробітників, сприяє підвищенню їхньої мотивації. Організаційна культура, орієнтована на визнання та розвиток талантів, стимулює працівників до кращої роботи, підвищуючи тим самим загальну продуктивність.

5) Адаптація нових співробітників. Організаційна культура впливає також на процес адаптації нових співробітників. Відповідно до того, наскільки культура є сприятливою до нових членів колективу, залежить швидкість їхньої інтеграції в робочий процес та ефективність. Добре структурована програма адаптації нових співробітників, що враховує основні елементи організаційної культури, допомагає швидко освоїти нову робочу середу та зрозуміти основні

правила поведінки.

6) Рівень залученості персоналу. Організаційна культура має безпосередній вплив на рівень залученості працівників у робочі процеси. Культура, що підтримує ініціативу, інновації та залученість, створює умови, за яких співробітники активніше беруть участь у розробці та реалізації рішень, спрямованих на поліпшення організаційної діяльності. Це позитивно позначається на ефективності управління персоналом, оскільки працівники відчувають свою важливість і відповідальність за результати роботи.

7) Навчання та розвиток. Організаційна культура впливає на готовність працівників до постійного професійного розвитку та навчання. Культура, яка сприяє навчанню, стимулює працівників до саморозвитку та покращення своїх професійних навичок, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом через забезпечення організації кваліфікованими кадрами.

Організаційна культура суттєво впливає на ефективність управління персоналом підприємства, адже вона формує загальну атмосферу взаємодії, мотивує співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей. Одним із ключових чинників впливу є рівень згуртованості колективу. Коли працівники поділяють спільні цінності й принципи, це підвищує їхню мотивацію, сприяє оптимізації робочих процесів та ефективності комунікацій, що, у свою чергу, веде до кращих результатів в управлінні.

Відповідно до досліджень, проведених компаніями McKinsey & Co та Deloitte, недостатнє усвідомлення важливості організаційної культури серед керівників є серйозною перешкодою для розвитку бізнесу. Лише 28% топ-менеджерів визнають, що повністю розуміють власну корпоративну культуру, а тільки 19% вважають, що їхня культура відповідає потребам організації. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку та вдосконалення цієї сфери. Додатковими бар'єрами на шляху до ефективності є відсутність клієнтоорієнтованого підходу, проблеми у внутрішній комунікації та низький рівень цифрових компетенцій співробітників [50].

У дослідженні [51] Г. М. Захарчин виділив чинники, що визначають вплив організаційної культури на ефективність управління персоналом організації, на основі функцій та інструментів, які ця культура застосовує для формування поведінки персоналу.

Одним із головних чинників є цінності, що інтегруються в організаційну культуру. Вони формують основні світоглядні установки працівників, виступають рушійною силою їхніх дій та мотивують досягнення цілей організації. Цінності допомагають узгодити індивідуальні та колективні інтереси з місією і цілями організації, що підвищує загальну ефективність управління персоналом. Наприклад, цінності, які підкреслюють важливість інноваційності та командної роботи, сприяють формуванню культури співпраці та розвитку.

Другим важливим аспектом є функції організаційної культури, які відіграють ключову роль у формуванні поведінки персоналу. Зокрема, просвітницько-виховна функція сприяє встановленню етичних стандартів і норм поведінки, що створює основи для формування відповідального та етичного робочого середовища. Мотиваційна функція заохочує ініціативність та активну участь працівників у діяльності організації, що підвищує їхню залученість і продуктивність. Вона також сприяє згуртованості колективу, що є критично важливим для досягнення спільних цілей та підтримання позитивного клімату в команді.

Не менш важливою є стабілізуюча та захисна функції організаційної культури. В умовах зовнішніх викликів і стресів ці функції допомагають підтримувати стійкість і адаптивність персоналу. Наприклад, у періоди економічної нестабільності чи організаційних змін стабілізуюча функція забезпечує збереження робочої дисципліни та стабільності в колективі. Захисна функція допомагає зменшити вплив стресів і зберегти психологічне здоров'я працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на їхню продуктивність.

Організаційна культура також має інструментальне значення через розвиток таких якостей, як віра, воля, переконання та відданість. Ці

характеристики формують основу організаційної поведінки, впливають на вибір моделей поведінки співробітників і визначають їхню здатність досягати високих результатів. Наприклад, віра у місію компанії та відданість її цілям стимулюють працівників до більшої продуктивності та досягнення професійних успіхів.

Таким чином, на ефективність управління персоналом впливають такі чинники, як цінності, що закладені в організаційну культуру, функції, які вона виконує, та інструменти, що забезпечують підтримку відповідних моделей поведінки персоналу. Для покращення управління персоналом слід акцентувати увагу на впровадженні ефективної організаційної культури, що орієнтована на розвиток людського капіталу, підвищення згуртованості колективу та підтримку інноваційних рішень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ДОСЯГНЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОБОРОННІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Оборонні технології»

Науковою базою проведення емпіричного дослідження виступає підприємство «Оборонні технології».

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «Оборонні технології». Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма – недержавна власність.

Основним видом діяльності підприємства «Оборонні технології» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування (КВЕД: 33.13).

Інші види діяльності:

- 27.90 виробництво іншого електричного устаткування;
- 30.40 виробництво військових транспортних засобів;
- 25.40 виробництво зброї та боєприпасів;
- 82.99 надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 84.22 діяльність у сфері оборони;
- 46.90 неспеціалізована оптова торгівля;
- 33.12 ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- 33.14 ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування.

Дата реєстрації підприємства: 27.01.2015.

Код ЄДРПОУ: 39602928.

Розмір статутного капіталу – 12650 тис. грн.

Юридична адреса ТОВ «Оборонні технології»: Україна, 03150, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок 114.

Керівник – Усенко Дмитро Миколайович.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Оборонні технології» створено на підставі норм Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інших чинних нормативно-правових актів України.

ТОВ «Оборонні технології» має статус юридичної особи, що підтверджується наявністю офіційного найменування, зареєстрованої юридичної адреси, власної печатки, самостійного балансу, розрахункового рахунку в банківській установі та інших необхідних реквізитів. Це забезпечує товариству можливість здійснювати господарську діяльність у рамках законодавства України.

Організація має право від свого імені укладати договори, виконувати зобов'язання, брати участь у судових процесах у ролі позивача чи відповідача. Крім того, ТОВ «Оборонні технології» здійснює будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить чинному законодавству і відповідає положенням статуту, що визначає стратегічні цілі, правові, соціально-економічні та організаційні засади функціонування товариства.

Основною метою діяльності ТОВ «Оборонні технології» є задоволення суспільних потреб у високоякісній продукції, послугах та роботах оборонного і цивільного призначення, отримання прибутку, а також реалізація соціальних та економічних інтересів учасників товариства і трудового колективу.

Трудовий колектив підприємства складається з осіб, які беруть участь у діяльності товариства на основі трудового договору або інших правових підстав, передбачених чинним законодавством України. Взаємовідносини між трудовим колективом і адміністрацією регламентуються колективним договором, який охоплює питання виробничих процесів, охорони праці, соціального захисту та розвитку персоналу.

ТОВ «Оборонні технології» здійснює господарську діяльність на принципах повного госпрозрахунку, самоокупності та самофінансування, що забезпечує фінансову стабільність підприємства та сприяє його розвитку.

Підприємство активно впроваджує інноваційні підходи до управління виробничими процесами, залучення інвестицій та зміцнення партнерських відносин, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Статут підприємства регламентує права та обов'язки його учасників, визначає основні напрями діяльності, механізми прийняття рішень, а також засади корпоративного управління, що сприяють ефективному функціонуванню організації в умовах сучасного ринкового середовища.

ТОВ «Оборонні технології» є провідним підприємством у сфері ремонту та модернізації зенітних ракетних комплексів (ЗРК) в Україні. Головною метою його діяльності є забезпечення високої якості обслуговування військової техніки, підвищення рівня боєготовності та надійності озброєння Зенітних ракетних і Радіотехнічних військ Повітряних сил України. Ця мета обумовлена важливістю підтримання обороноздатності країни на належному рівні в умовах сучасних викликів.

Підприємство здійснює комплексний підхід до виконання ремонтних і модернізаційних робіт, що включає повну технічну діагностику, усунення несправностей, відновлення працездатності та встановлення нових технологічних рішень. Завдяки наявності сучасного обладнання та висококваліфікованих спеціалістів підприємство має змогу виконувати повний цикл обслуговування ЗРК великої, середньої та малої дальності, таких як С-300, Бук, Оса та інші комплекси протиповітряної оборони. Окрім обслуговування техніки національної оборони, ТОВ «Оборонні технології» також активно працює з міжнародними замовниками, пропонуючи конкурентоспроможні рішення на світовому ринку озброєння.

Підприємство володіє всім необхідним технічним і технологічним потенціалом для проведення складних ремонтних робіт. Його промислова база укомплектована сучасним обладнанням останнього покоління, випущеним у 2016-2017 роках, що дозволяє проводити глибоку технічну діагностику і швидке тестування компонентів та вузлів ЗРК. Стендове обладнання дає змогу

оперативно виявляти та усувати несправності, виконувати точні налаштування і забезпечувати якісний ремонт. Виробнича база дозволяє проводити детальну перевірку всіх компонентів зенітних ракетних комплексів, включаючи найдефіцитніші та найскладніші вузли, а також пропонувати нові технологічні рішення щодо їх заміни та модернізації.

Особливо важливим аспектом діяльності підприємства є здатність до оновлення застарілої техніки через заміну електронних блоків і систем на новітні зразки, що забезпечує довготривалу ефективність бойових комплексів. Це дає змогу не лише підтримувати техніку в належному стані, а й значно підвищувати її бойові можливості. Завдяки застосуванню інноваційних технологій підприємство забезпечує сучасний рівень функціонування систем управління, навігації та зв'язку.

Виробничі потужності підприємства дозволяють здійснювати ремонт будь-яких засобів ППО, радіотехнічних військ та базових шасі без жорсткої прив'язки до конкретних моделей техніки. Це забезпечує гнучкість у виконанні замовлень та високу ефективність роботи. Такий універсальний підхід значно розширює можливості підприємства і дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку оборонних технологій.

Дотримання термінів виконання замовлень є важливим показником якості роботи ТОВ «Оборонні технології». Термін виконання замовлення визначається залежно від складності технологічного процесу ремонту та модернізації. Завдяки оптимізації виробничих процесів і автоматизації ключових етапів обслуговування підприємство гарантує своєчасне виконання всіх зобов'язань перед замовниками.

ТОВ «Оборонні технології» приділяє велику увагу контролю якості на всіх етапах виробничого циклу – від початкової діагностики до фінального тестування готових виробів. Високий рівень професійної підготовки працівників, системний підхід до організації виробничих процесів і застосування найсучасніших технологій забезпечують ефективну роботу підприємства та його стійкі позиції на ринку оборонних послуг.

Завдяки інтеграції передових технологічних рішень, сучасної виробничої бази та команди досвідчених фахівців, ТОВ «Оборонні технології» здатне вирішувати найскладніші завдання у сфері ремонту та модернізації ЗРК. Підприємство впевнено утримує лідерські позиції у сфері оборонних технологій, забезпечуючи високу якість послуг, інноваційні рішення та відповідальне ставлення до виконання своїх зобов'язань перед національними та міжнародними партнерами.

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом його управління, який визначає функціональні зв'язки між підрозділами, рівні відповідальності та підпорядкування працівників. У ТОВ «Оборонні технології» структура управління забезпечує ефективну координацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

Управління підприємством здійснюється директором, який відповідає за загальне керівництво, ухвалення ключових управлінських рішень та представництво інтересів підприємства перед зовнішніми партнерами й органами влади. Директор призначає керівників відділів та інших посадових осіб, які відповідають за виконання поставлених завдань і функцій згідно з посадовими інструкціями.

На підприємстві функціонує лінійно-функціональна структура управління, яка передбачає розподіл управлінських функцій між лінійними та функціональними керівниками (рис. 2.1). Основні характеристики такої структури:

- 1) лінійні керівники безпосередньо взаємодіють із виконавцями, забезпечують оперативне управління та контроль за виконанням завдань;
- 2) функціональні підрозділи підтримують лінійних керівників, займаються плануванням, аналітикою, технічним супроводом та консультаціями з окремих напрямів;
- 3) вертикаль підпорядкування – чітка ієрархія сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і мінімізації дублювання функцій.

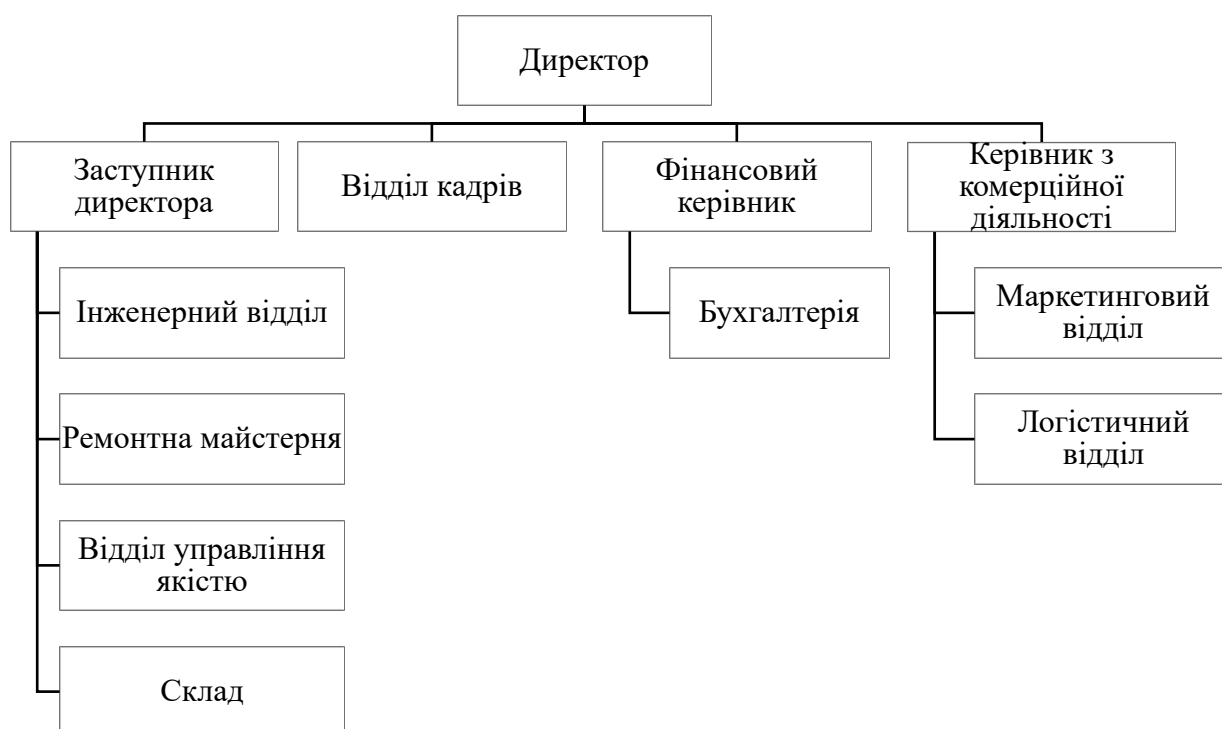


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Побудовано на основі даних підприємства

ТОВ «Оборонні технології» дотримується наступних управлінських принципів:

- ієрархічність – вертикальна підпорядкованість забезпечує чіткий розподіл обов'язків і зон відповідальності;
- делегування повноважень – керівники делегують окремі завдання підлеглим, такі як підготовка звітності, проведення аналітичних розрахунків або розробка рекомендацій. Водночас стратегічні рішення залишаються у компетенції вищого керівництва;
- прозорість управління – забезпечується завдяки зрозумілій структурі звітності, регулярним нарадам і контролю виконання поставлених завдань.

ТОВ «Оборонні технології» застосовує комплексний підхід до управління, використовуючи такі методи:

- 1) адміністративні методи – накази, розпорядження, регламенти, які

забезпечують дотримання норм і правил.

2) економічні методи – розробка фінансових стимулів, бюджетування, управління витратами.

3) соціально-психологічні методи – створення сприятливого робочого середовища, мотивація персоналу, корпоративна культура.

Лінійно-функціональна структура у ТОВ «Оборонні технології» дозволяє забезпечувати:

- швидке ухвалення рішень завдяки чітким каналам комунікації та підпорядкування;
- зниження управлінських витрат за рахунок оптимізації кількості рівнів управління;
- оперативне поширення інформації між підрозділами та працівниками;
- гнучкість у прийнятті рішень у межах компетенції функціональних керівників.

Організаційна структура ТОВ «Оборонні технології» забезпечує ефективне управління за рахунок чіткого розподілу повноважень, відповідальності та застосування сучасних методів управління. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі та досягати поставлених стратегічних цілей.

Дані для аналізу показників фінансових результатів ТОВ «Оборонні технології» представлено в табл. 2.1.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Оборонні технології» за період 2021-2023 років свідчить про значні коливання у фінансових результатах підприємства. Дані з табл. 2.1 демонструють як негативні, так і позитивні зміни у структурі доходів, витрат і прибутків ТОВ. Показник чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році різко знизився на 86% порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році підприємство досягло значного зростання виручки на 1111% (або 359199 тис. грн), що свідчить про ефективне відновлення виробничих

процесів або отримання масштабних контрактів.

Таблиця 2.1

Показники фінансових результатів ТОВ «Оборонні технології» за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.+, -		Віднос. відхил. %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	223483,0	32343,9	391543,2	-191139	+359199	14,4	в12,1р.
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	184887,2	20475,9	347215,7	-164411	+326740	11,1	в16,9р.
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	38595,8	11868	44327,5	-26728	+32459,5	30,7	В 3,7 р.
Інші операційні доходи, тис. грн.	13409,2	2304	4561	-11105	+2257	17,1	197,9
Інші операційні витрати, тис. грн.	50877,7	13387,8	47412,6	-37490	+34024,8	26,3	в3,5р.
Інші витрати, тис. грн.	0	784,2	66,3	784,2	-717,9	100	в11,8р.
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1117,3	0	1409,6	-1117,3	+1409,6	-100	+100
Податок на прибуток, тис. грн.	201,1	0	253,7	-201,1	+253,7	-100	+100
Чистий прибуток, тис. грн.	916,2	0	1155,9	-916,2	+1155,9	-100	+100!

Джерело: Складено і розраховано на основі даних підприємства

Собівартість реалізованої продукції демонструє схожу динаміку. У 2022 році вона знизилася на 89%, а в 2023 році різко зросла на 1596%. Це свідчить про те, що підприємство відновило та розширило виробництво, оскільки зростання витрат відображає збільшення обсягу виробництва.

Валовий прибуток від реалізації знизився у 2022 році на 26728 тис. грн (або на 69%) порівняно з 2021 роком, однак у 2023 році зріс на 274%, досягнувши 44327,5 тис. грн. Це свідчить про підвищення ефективності підприємства в умовах відновлення виробничої діяльності.

Інші операційні доходи підприємства демонструють нестабільну динаміку: у 2022 році вони скоротилися на 83% порівняно з 2021 роком, проте

у 2023 році зросли на 98%. Це вказує на нерегулярні надходження, які впливають на загальний фінансовий результат.

Щодо інших операційних витрат, спостерігається значне скорочення у 2022 році на 74% (або -37490 тис. грн), однак у 2023 році ці витрати зросли на 254%. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва, що вимагає більших витрат на обслуговування техніки та закупівлю матеріалів.

Значне зниження витрат у 2023 році за категорією «Інші витрати» (-92%) також свідчить про оптимізацію витратної частини підприємства або скорочення непередбачених витрат.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2022 році був відсутнім, що вказує на негативний фінансовий результат. Проте в 2023 році підприємство досягло прибутку у розмірі 1409,6 тис. грн, що свідчить про успішне подолання кризових явищ.

Чистий прибуток компанії у 2023 році становив 1155,9 тис. грн після повної відсутності прибутку у 2022 році. Це свідчить про стабілізацію фінансового стану підприємства та його поступове відновлення після складного періоду.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Оборонні технології» демонструє значні виклики, з якими підприємство зіткнулося у 2022 році, а також його здатність до адаптації, нарощування виробничих потужностей і відновлення прибутковості у 2023 році. Це свідчить про потенціал компанії до подальшого зростання в умовах стабільного фінансового та економічного середовища.

Дані для аналізу показників фінансового стану ТОВ «Оборонні технології» представлено в табл. 2.2.

Аналіз ліквідності підприємства показує поступове погіршення ключових фінансових коефіцієнтів. Коефіцієнт покриття, який у 2021 році був на рівні 2,69, що значно перевищувало нормативне значення (>1), знизився до 1,08 у 2023 році, що свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання оборотними активами. Подібна динаміка спостерігається і для коефіцієнта швидкої ліквідності: з 2,22 у 2021 році він

знизився до 0,26 у 2023 році, опинившись нижче нормативного рівня 0,6-0,8. Це свідчить про обмеженість доступних підприємству високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також знизився з 0,70 до 0,23, що демонструє зменшення грошових коштів та їх еквівалентів у структурі активів підприємства.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану ТОВ «Оборонні технології»

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	2,69	1,97	1,08
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,22	1,19	0,26
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,562	0,70	0,23
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,056	0,224	0,021
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	17,75	4,46	48,42
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,748	-0,289	-0,045
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,11	1,57	9,98
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,98	0,19	0,47
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	4,57	0,66	7,77
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	167,62	2,32	25,95
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,8	0,0	0,1
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	68,7	0,0	7,7

Джерело: Складено і розраховано на основі даних підприємства

Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості підприємства виявив суттєві ризики. Коефіцієнт платоспроможності протягом аналізованого періоду коливався в межах від 0,056 у 2021 році до 0,021 у 2023 році, залишаючись значно нижчим за нормативне значення ($>0,5$). Це свідчить про високий рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування навпаки суттєво зріс, досягнувши 48,42 у 2023 році, що свідчить про значне перевищення зобов'язань над власними коштами. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами залишався від'ємним упродовж усього періоду, що свідчить про відсутність власного капіталу для покриття оборотних активів.

Аналіз ділової активності демонструє значні коливання в ефективності використання активів. Коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,98 у 2021 році до 0,47 у 2023 році, що вказує на зменшення обсягу реалізації продукції на кожен гривню активів. Проте коефіцієнт оборотності основних засобів у 2023 році зріс до 7,77, свідчаючи про ефективніше використання виробничих потужностей. Оборотність власного капіталу зросла з 2,32 у 2022 році до 25,95 у 2023 році, що відображає активізацію виробничих процесів після кризового періоду.

Аналіз рентабельності також показує позитивну динаміку в 2023 році після повного спаду у 2022 році. Коефіцієнт рентабельності активів зріс до 0,1, а рентабельність власного капіталу – до 7,7, що свідчить про поступове відновлення фінансової ефективності підприємства.

Фінансовий стан ТОВ «Оборонні технології» демонструє як кризові явища, що виникли у 2022 році, так і успішні спроби відновлення в 2023 році. Підприємству необхідно зосередитися на покращенні ліквідності, фінансової стійкості та подальшому підвищенні ефективності використання активів для досягнення стабільного фінансового розвитку.

Для подолання фінансових труднощів і забезпечення стійкого розвитку, ТОВ «Оборонні технології» має зосередити зусилля на зміцненні своїх позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підвищення фінансової

стійкості компанії можливе через розширення портфеля замовлень, залучення нових клієнтів та партнерів, а також активізацію зовнішньоекономічної діяльності. Розширення географії комерційних операцій і використання міжнародних інструментів фінансування можуть стати ефективними шляхами для стабілізації фінансових показників та забезпечення довгострокового зростання.

ТОВ «Оборонні технології» є самостійним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності, який здійснює міжнародні комерційні операції відповідно до чинного законодавства України та міжнародних стандартів. Підприємство має право укладати будь-які зовнішньоекономічні угоди, не заборонені законом, і зобов'язана виконувати взяті на себе зобов'язання перед партнерами, забезпечуючи надійність і відповідальність у всіх аспектах співробітництва.

Основним напрямком діяльності підприємства є ремонт та модернізація систем протиповітряної оборони, зокрема зенітно-ракетних комплексів різних дальностей та техніки радіотехнічних військ. Специфіка цієї галузі обумовлює необхідність участі в державних тендерах, оскільки використання бюджетних коштів у різних країнах регулюється національним законодавством. Це вимагає від компанії забезпечення високої якості виконання замовлень та створення ефективної системи сервісного обслуговування для підтримання конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Стратегія виходу на зовнішні ринки передбачає поступове формування конкурентних переваг через підвищення якості послуг, застосування сучасних технологій ремонту та обслуговування, а також розвиток партнерських відносин із провідними міжнародними корпораціями оборонної промисловості. Підприємство має на меті стати частиною глобальних виробничих ланцюгів і розширити свою присутність на ключових ринках Європи, Азії, Близького Сходу та Америки.

Розвиток підприємства ґрунтується на принципах інтенсивного зростання через проникнення на існуючі ринки, розширення географічної присутності та

зміцнення позицій серед конкурентів. Підприємство інвестує в науково-дослідні роботи, впроваджує інноваційні технології, розвиває сучасні виробничі потужності та активно бере участь у міжнародних виставках і форумах. Це дозволяє залучати нових клієнтів та формувати позитивний імідж на світовому ринку.

Прогнозованими результатами реалізації такої стратегії є створення сучасної виробничо-технічної бази, здатної виконувати найскладніші завдання з модернізації військової техніки. Передбачається формування інноваційного оборонно-промислового майданчика в Україні, розвиток кооперації з європейськими, азіатськими та американськими компаніями, а також розширення номенклатури продукції та послуг на експорт. Це сприятиме збільшенню замовлень, укріпленню на міжнародних ринках та посиленню економічного потенціалу України в оборонній сфері.

У підсумку варто відзначити, що завдяки прозорості господарських операцій та орієнтації на потреби клієнтів, ТОВ «Оборонні технології» відіграє важливу роль у розвитку економіки України, забезпечуючи зайнятість населення, сплату податків до бюджету та впровадження новітніх технологій у виробничий процес.

2.2. Дослідження процесів формування і підтримання організаційної культури у ТОВ «Оборонні технології»

Організаційна культура є важливим елементом, що визначає внутрішню атмосферу в компанії, її взаємодію з працівниками та зовнішніми партнерами, а також ефективність управлінських процесів. В умовах швидких змін і високої конкуренції в оборонно-промисловому секторі, формування та підтримання здорової організаційної культури стають ключовими чинниками успіху підприємства. ТОВ «Оборонні технології», орієнтуючись на інновації та високі технології, повинно забезпечити не тільки високий рівень технічної майстерності, але й створити корпоративне середовище, що сприяє розвитку,

залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Формування організаційної культури є одним із основних елементів, який визначає ефективність функціонування компанії, її атмосферу та результати діяльності. У ТОВ «Оборонні технології» цей процес ретельно спланований та здійснюється через поєднання стратегічного управління і підтримки здорової атмосфери в колективі.

1) Визначення основних цінностей та місії компанії. Формування організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» починається з чіткого визначення основних цінностей і місії компанії. Це включає орієнтацію на якість, надійність, інноваційність і відповідальність у кожному аспекті роботи. Всі співробітники компанії мають спільне розуміння цілей організації, що дозволяє їм працювати злагоджено та ефективно. Важливою складовою є також підтримка культури взаємодопомоги, що створює атмосферу, де кожен відчуває себе частиною єдиного колективу. Ці цінності, засновані на високих моральних стандартах і професіоналізмі, визначають характер корпоративних процесів і взаємовідносин між працівниками та клієнтами.

2) Формування корпоративної ідентичності. Крім визначення основних цінностей, важливим етапом формування організаційної культури є створення корпоративної ідентичності, яка включає як зовнішні, так і внутрішні елементи бренду. У ТОВ «Оборонні технології» корпоративний стиль виражається через логотип, корпоративну символіку, а також елементи бренду, які використовуються у щоденній роботі – від офісних приналежностей до фірмового одягу співробітників. Ці елементи допомагають формувати у співробітників відчуття належності до компанії та підвищують їхню мотивацію. Впровадження фірмового стилю в усі аспекти діяльності компанії дозволяє зберігати єдність та узгодженість у зовнішньому вигляді і в сприйнятті організації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

3) Залучення та розвиток співробітників. Формування організаційної культури неможливе без активної участі співробітників, і ТОВ «Оборонні технології» приділяє особливу увагу залученню працівників до корпоративного

життя та їхньому розвитку. Підвищення професійної кваліфікації є невід'ємною частиною культури компанії, і для цього організовуються тренінги, семінари та курси, спрямовані на розвиток необхідних навичок. У компанії також активно підтримується культура командної роботи, що дозволяє співробітникам взаємодіяти в різних проектах, обмінюватися досвідом та підтримувати одне одного. Програми наставництва і менторства сприяють розвитку молодих спеціалістів, дозволяючи їм отримати необхідні знання і навички від більш досвідчених колег. Це створює середовище, де кожен співробітник може розвиватися як професіонал, підтримуючи таким чином загальний розвиток компанії.

4) Побудова внутрішніх комунікацій. Одним з ключових аспектів формування організаційної культури є ефективна система внутрішніх комунікацій. У ТОВ «Оборонні технології» забезпечується постійний і відкритий зв'язок між керівництвом та співробітниками, що дозволяє своєчасно реагувати на будь-які зміни та оптимізувати процеси. Регулярні зустрічі, на яких обговорюються важливі питання, дають можливість кожному співробітнику висловити свою думку, внести пропозиції або звернутися з проблемами. Внутрішня комунікація сприяє швидкому вирішенню робочих питань, а також підтримує прозорість в управлінських процесах. Завдяки цьому кожен працівник відчуває свою важливість для компанії, а колектив має можливість оперативно вирішувати питання, що виникають.

5) Підтримка корпоративних традицій. Корпоративні традиції є важливим елементом організаційної культури, оскільки вони створюють відчуття єдності та стабільності в колективі. В ТОВ «Оборонні технології» святкування важливих подій, таких як Новий рік, День захисника Вітчизни, Міжнародний жіночий день, а також день заснування компанії, сприяють згуртованості колективу. Ці свята не лише підкреслюють важливість традицій, але й допомагають співробітникам відпочити та розслабитися в неформальній атмосфері. Також важливим є святкування особистих досягнень співробітників, наприклад, вітання з Днем народження або нагородження за професійні

досягнення, що підвищує моральний дух і мотивацію працівників.

6) Мотивація та визнання досягнень. Формування організаційної культури неможливе без відповідної системи мотивації, яка сприяє досягненню високих результатів. У ТОВ «Оборонні технології» важливу роль у мотивації співробітників відіграють як фінансові, так і нефінансові методи. Система преміювання та бонусів, яка залежить від результатів роботи, є одним із ключових елементів стимулювання ефективної праці. Проте важливим є і визнання досягнень співробітників на корпоративних заходах, що надає можливість кожному відчувати свою значимість для компанії. Завдяки цьому, кожен працівник розуміє, що його зусилля не залишаються непоміченими, що мотивує до подальшої праці та вдосконалення.

7) Оцінка та вдосконалення організаційної культури. Для того, щоб організаційна культура залишалася живою та ефективною, важливо регулярно оцінювати її стан. У ТОВ «Оборонні технології» для цього проводяться анкетування співробітників, які дозволяють отримати зворотний зв'язок щодо рівня задоволеності роботою, умовами праці та корпоративною атмосферою. Такі оцінки допомагають керівництву вчасно виявляти можливі проблеми та коригувати процеси. Крім того, фокус-групи допомагають виявити нові потреби працівників та внести відповідні корективи у внутрішні практики. Постійне вдосконалення процесу формування організаційної культури дає можливість підтримувати високий рівень ефективності компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Підтримка організаційної культури є не менш важливим процесом, ніж її формування, оскільки без регулярного вдосконалення та адаптації до нових умов культура компанії може втратити свою актуальність. У ТОВ «Оборонні технології» цей процес організований так, щоб сприяти не тільки збереженню, але й еволюції корпоративних цінностей та традицій, що дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і досягати своїх стратегічних цілей.

1) Адаптація організаційної культури до змін у зовнішньому середовищі.

Одним із важливих аспектів підтримки культури є здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та впровадження інновацій. ТОВ «Оборонні технології» активно реагує на зміни в індустрії, технологіях і законодавстві, що дозволяє зберігати свою конкурентоспроможність. Підтримка організаційної культури передбачає не тільки збереження традицій і цінностей, але й адаптацію їх до нових умов, створення середовища, яке стимулює інновації та розвитку нових підходів у роботі.

2) Зміцнення командного духу та колективної відповідальності. Процес підтримки культури включає також посилення командного духу та взаємодії серед співробітників. У ТОВ «Оборонні технології» активно організовуються заходи, що сприяють розвитку співробітницької взаємодії, взаємопідтримки та спільних досягнень. Ці заходи можуть включати як корпоративні тренінги та семінари, так і неформальні зустрічі, які сприяють зміцненню відносин між працівниками різних підрозділів. Спільні обговорення результатів роботи, досягнень та труднощів допомагають створювати атмосферу довіри та підтримки, що є важливим елементом підтримки організаційної культури.

3) Інтеграція нових співробітників у культурну середовище. Для того, щоб підтримати організаційну культуру, необхідно забезпечити ефективну інтеграцію нових співробітників. ТОВ «Оборонні технології» створює комфортні умови для швидкої адаптації новачків до вже сформованого колективу. Спеціальні індукційні програми знайомлять нових працівників із цінностями компанії, корпоративними нормами та правилами. Це дозволяє не лише передати досвід і знання новим членам колективу, а й зміцнити внутрішню єдність і стабільність організації.

4) Активне використання зворотного зв'язку та коригування процесів/ Підтримка організаційної культури неможлива без постійного моніторингу та аналізу ефективності культурних процесів. ТОВ «Оборонні технології» активно використовує зворотний зв'язок від співробітників, щоб оцінити, наскільки успішно підтримується культура та чи є потреба в її коригуванні. Це дозволяє не лише адаптуватися до нових вимог і викликів, а й сприяє покращенню

комунікаційних процесів, мотиваційних заходів та організаційних практик.

Таким чином, формування організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» є важливим процесом, який забезпечує не лише розвиток самого колективу, але й підтримку високого рівня продуктивності та взаємодії між співробітниками. Завдяки комплексному підходу до визначення цінностей, формуванню корпоративної ідентичності, розвитку комунікацій підприємство створює здорову та ефективну атмосферу для роботи та досягнення своїх стратегічних цілей.

Підтримка організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» є процесом, що базується на постійній оцінці, адаптації та вдосконаленні існуючих практик. Підприємство активно працює над зміцненням корпоративних цінностей, традицій та командного духу, забезпечуючи тим самим стабільність і ефективність організації в умовах динамічного ринку.

В результаті аналізу організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» було виявлено основні елементи, які формують внутрішнє середовище та взаємодію між працівниками, а також визначають стратегічний напрямок розвитку компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Елементи організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»

Елементи організаційної культури підприємства	Характеристика елементів організаційної культури підприємства
1	2
Цінності	Професіоналізм, відповідальність, орієнтованість на потреби клієнтів, інноваційність та безпека.
Місія	Місія організації полягає в розробці та впровадженні передових технологій у сфері оборонних систем та інфраструктури, з метою забезпечення національної безпеки, ефективного захисту та підтримки стратегічної стабільності. Підприємство прагне до безперервного розвитку, покращення якості продукції та послуг, індивідуального підходу до кожного клієнта і партнера, а також досягнення лідерських позицій на ринку оборонних технологій.

Продовження табл. 2.3

1	2
Система відносин	Організаційно-технологічна підсистема: більшість структурних підрозділів ТОВ «Оборонні технології» функціонує відповідно до чітко визначених режимів роботи та посадових інструкцій з 9:00 до 18:00 годин. Водночас, ремонтна майстерня працює в цілодобовому режимі для забезпечення оперативної реакції на технічні зобов'язання (швидкість реагування – не більше двох годин залежно від критичності ситуації та віддаленості об'єктів). Специфіка роботи виробничих, проектних підрозділів та ремонтної майстерні полягає в необхідності постійних відряджень, оскільки об'єкти обслуговуються як в межах країни, так і за її межами.
	Економічна підсистема: фінансові ресурси ефективно розподіляються між підрозділами та працівниками організації. Працівники мають можливість вибору форми оплати праці залежно від професійних можливостей та особистих потреб, зокрема погодинна, відрядна, акордно-преміальна та змішана. В ТОВ «Оборонні технології» в окремих підрозділах, зокрема в інженерному, за бажанням працівників застосовується акордна система оплати праці. Така система застосовується переважно при проектуванні, монтажі та модернізації технічних систем для нових або важливих об'єктів, що вимагають високої точності та оперативності.
	Адміністративно-управлінська підсистема: має добре налагоджений механізм взаємодії між структурними підрозділами, включаючи сувору субординацію та чітке розуміння працівниками своїх посадових обов'язків і внутрішніх корпоративних правил. Чіткість і ефективність функціонування адміністративно-управлінської підсистеми ТОВ «Оборонні технології» забезпечуються стабільністю складу працівників, низькою плинністю кадрів, високим рівнем професіоналізму та багаторічним досвідом роботи в організації.
Система відносин	Соціально-психологічна (неформальна) підсистема відносин: у колективі ТОВ «Оборонні технології» панує атмосфера дружніх, багаторічних формальних та неформальних відносин. Особистісні якості та інтереси співробітників об'єднують їх у групи за хобі, наприклад, використання новітніх технологій у оборонній галузі, розробка технічних рішень та програмного забезпечення для автоматизованих

Продовження табл. 2.3

1	2
	систем, а також за інтересами побутового характеру, такими як автомобільна тематика, активний відпочинок чи спортивні захоплення. Неформальні відносини сприяють досягненню корпоративних цілей, формуючи атмосферу підтримки та взаємодопомоги. Психологічний клімат в організації доброзичливий, комфортний, сприяє високій мотивації працівників та продуктивній взаємодії.
Поведінкові норми	Поведінкові норми Основними поведінковими нормами у ТОВ «Оборонні технології» є: пунктуальність, відповідальність за виконання обов'язків, ввічливість, доброзичливість, а також орієнтація на потреби клієнтів і партнерів. Ці норми формують ефективну та злагоджену роботу колективу, що сприяє досягненню високих результатів у діяльності ТОВ.
Символіка	ТОВ «Оборонні технології» активно використовує корпоративну символіку для зміцнення корпоративної ідентичності. Щоденники, календарі, письмові приналежності, підставки під чашки та інші атрибути з логотипом компанії даруються партнерам і клієнтам. Підприємство також має власний логотип, який присутній на фірмовому одязі співробітників, а також на предметах інтер'єру та екстер'єру офісів. Співробітники з гордістю носять фірмову форму з логотипом ТОВ «Оборонні технології», адже вони є носіями та послами ключових цінностей компанії: якість, надійність, пунктуальність. Основними кольорами корпоративного стилю є зелені та жовті відтінки, що символізують стабільність, інноваційність та енергійність.
Традиції та обряди	У компанії існують традиції святкування важливих подій і свят. Також проводяться вітання працівників з Днем народження, з народженням дітей, урочисті нагородження співробітників за високі досягнення у роботі та професійну майстерність. Ці традиції сприяють створенню позитивного морального клімату в колективі та підвищенню лояльності співробітників.
Стиль управління	У ТОВ «Оборонні технології» застосовується демократичний стиль управління, який забезпечує участь працівників у прийнятті важливих рішень. Це дозволяє стимулювати ініціативу та творчий підхід до виконання завдань, сприяє розвитку комунікації в команді. Результати анкетування співробітників підтверджують високий рівень

	задоволеності від співпраці та рівень довіри до керівництва, що сприяє ефективності роботи компанії.
Організаційний клімат	Психологічний клімат в ТОВ «Оборонні технології» є сприятливим для професійного розвитку співробітників. Відзначається атмосфера взаємної поваги, довіри та підтримки, що є основою для досягнення високих результатів у роботі. Керівництво ТОВ активно підтримує відкритий діалог між співробітниками, що допомагає забезпечити стабільність і комфорт у робочому процесі.

Джерело: Складено на основі даних підприємства

Також важливо відзначити, що культура інновацій та розвитку є важливою складовою організаційної культури ТОВ «Оборонні технології». Підприємство активно підтримує ініціативи співробітників щодо вдосконалення технологічних процесів, організаційних структур і методів роботи. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні операції, але й залишатися конкурентоспроможною на ринку оборонних технологій. Програми підвищення кваліфікації, участь у міжнародних форумах і конференціях, а також внутрішні тренінги і семінари сприяють постійному вдосконаленню компетенцій працівників і розвитку корпоративного потенціалу.

Крім того, особливу увагу підприємство приділяє забезпеченню безпеки праці та охороні здоров'я співробітників, що є одним з пріоритетних напрямків у її діяльності. В ТОВ «Оборонні технології» розроблені та впроваджені суворі норми і правила безпеки, що є обов'язковими для виконання на всіх етапах роботи. Ці правила не лише відображають вимоги національних стандартів, а й регулярно переглядаються та оновлюються з урахуванням нових технологічних змін і міжнародних стандартів, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень безпеки на робочих місцях. Важливим аспектом є також постійне вдосконалення та адаптація цих норм відповідно до змін у технічному оснащенні та специфіці виробничих процесів.

Окрім цього, велика увага приділяється навчанню і тренуванню персоналу з питань безпеки. Всі співробітники, починаючи від новачків до досвідчених спеціалістів, регулярно проходять курси підвищення кваліфікації,

зокрема, з питань охорони праці та техніки безпеки. Такі тренінги включають теоретичні заняття, практичні вправи і симуляції екстрених ситуацій, що допомагають співробітникам швидко реагувати на можливі надзвичайні ситуації. Це дозволяє знижувати ризики виникнення виробничих травм та інших небезпечних ситуацій на робочих місцях, сприяючи створенню безпечного робочого середовища для кожного працівника.

У ТОВ також створена система контролю за виконанням норм і стандартів безпеки, яка включає регулярні перевірки і аудити. Спеціально призначені фахівці з безпеки здійснюють моніторинг стану виробничих приміщень, обладнання та робочих місць, щоб виявити можливі загрози і вчасно вжити необхідних заходів для їх усунення. Враховуючи важливість цього питання, ТОВ «Оборонні технології» забезпечує належний рівень технічного оснащення, включаючи сучасні засоби індивідуального захисту, а також оптимізує робочі процеси з метою зниження фізичних навантажень та стресових ситуацій на робочих місцях.

Таким чином, організаційна культура ТОВ «Оборонні технології» є важливим чинником, який сприяє не лише досягненню стратегічних цілей підприємства, але й підтримці стабільності та високої мотивації працівників, що є важливими для реалізації амбітних проектів у сфері оборонних технологій.

2.3. Виявлення вплив організаційної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «Оборонні технології»

Трудові ресурси підприємства є одним з ключових чинників, що визначають ефективність його діяльності. Вони включають не лише чисельність і кваліфікацію працівників, а й рівень їх мотивації, задоволення умовами праці та професійного розвитку. Від того, наскільки грамотно здійснюється підбір, навчання та ефективне використання трудових ресурсів, залежить не лише виконання поточних виробничих завдань, але й довгострокова стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Успішне управління

трудовими ресурсами сприяє зниженню витрат на виробництво, підвищенню продуктивності праці та якості кінцевого продукту.

Одним із важливих аспектів ефективного використання трудових ресурсів є правильний підхід до оцінки їх діяльності. Це включає аналіз результативності праці персоналу, виявлення чинників, що впливають на її продуктивність, а також оптимізацію робочих процесів. Система оцінки ефективності праці вимагає врахування численних показників, серед яких – рівень кваліфікації працівників, їх здатність до інновацій, а також здатність адаптуватися до змінюваних умов виробництва.

Завдяки таким підходам підприємство може не лише покращити використання трудових ресурсів, але й забезпечити високу якість виконуваних робіт. Важливою складовою цього процесу є постійний моніторинг та аналіз ефективності роботи персоналу, що дає змогу вчасно виявляти проблеми та здійснювати коригуючі дії.

У табл. 2.4 наведені дані, які відображають основні показники ефективності праці персоналу ТОВ «Оборонні технології».

Таблиця 2.4

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників ТОВ «Оборонні технології» в 2021-2023 рр.

Найменування показника	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р	
	2021	2022	2023	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн	223483	32343,9	391543,2	+168060	+75
Середньооблікова чисельність працівників	122	119	153	+31	+25
Фонд оплати праці, тис.грн.	13772	14620	20448	+6676	+48
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1831,8	271,8	2559,1	+727,3	+40
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	9407	10238	11137	+1730	+18
Прибуток на одного працюючого, тис. грн./ особу	7,5	0,0	7,6	+0,1	+1

Джерело: Складено і розраховано на основі даних підприємства

Ці дані є важливими для оцінки поточного стану використання трудових ресурсів і дозволяють виявити як позитивні тенденції, так і проблемні області, що потребують удосконалення або коригування. Аналіз цих показників дасть можливість не лише оцінити продуктивність праці на підприємстві, але й визначити напрями для підвищення ефективності діяльності персоналу в майбутньому.

Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) ТОВ «Оборонні технології» у 2023 році збільшився на 168060 тис. грн порівняно з 2021 роком, що становить значне зростання на 75%. Це свідчить про позитивну динаміку доходів підприємства, що може бути результатом підвищення виробничої потужності або зміни стратегії продажу продукції.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Оборонні технології» збільшилась на 31 особу, або на 25%, що відображає збільшення робочої сили для підтримки розширення діяльності. Це пов'язано із збільшенням обсягів виробництва та необхідністю найму додаткового персоналу для виконання нових завдань.

Фонд оплати праці зріс на 6676 тис. грн, або на 48%. Збільшення фонду оплати праці свідчить про вищі витрати на заробітну плату, що є результатом як підвищення середньої заробітної плати, так і збільшення чисельності працівників.

Продуктивність праці показала зростання на 727,3 тис. грн/особу, або 40%. Це свідчить про те, що підприємство змогло збільшити обсяг виробництва на одиницю праці, що є важливим чинником для забезпечення зростання ефективності та конкурентоспроможності.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилась на 1730 грн, або на 18%. Хоча рівень заробітної плати зростав, темпи її зростання є помірними у порівнянні з темпами зростання продуктивності праці. Це може свідчити про те, що підприємство зосереджене на підвищенні ефективності праці без значного збільшення витрат на оплату праці.

Прибуток на одного працюючого збільшився на 0,1 тис. грн/особу, або на

1%. Це вказує на невелике зростання прибутку на одиницю праці, що свідчить про покращення фінансових результатів підприємства, хоча темпи зростання цього показника не є значними порівняно з іншими.

Загалом, з табл. 2.4 можна зробити висновок, що ТОВ «Оборонні технології» досягло значного прогресу в підвищенні продуктивності праці та збільшенні доходів. Однак, зростання заробітної плати відбувається більш помірними темпами, що може свідчити про стратегічний підхід до оптимізації витрат на оплату праці, спрямований на збільшення ефективності без значного збільшення фінансового навантаження на підприємство.

Організаційна культура безпосередньо впливає на управлінські процеси в ТОВ, зокрема на ефективність управління персоналом. У ТОВ «Оборонні технології» організаційна культура виступає основою для формування стратегій та підходів до управління людськими ресурсами, забезпечуючи позитивну динаміку в досягненні поставлених цілей.

1) Стратегічне орієнтування на цінності та місію ТОВ. Ключовим елементом організаційної культури є чітке визначення корпоративних цінностей і місії підприємства. У ТОВ «Оборонні технології» ці принципи активно впроваджуються у всі аспекти управлінської діяльності, що дозволяє керівникам забезпечувати ефективне розподілення завдань серед персоналу. Це також сприяє гармонізації інтересів компанії і працівників, що підвищує задоволеність роботою та загальну ефективність.

2) Інтеграція корпоративних цінностей у систему мотивації. ТОВ «Оборонні технології» активно використовує принципи організаційної культури для створення ефективної системи мотивації. Залучення співробітників до участі в корпоративних заходах, що сприяють розвитку компанії, а також використання культурних практик для покращення результативності праці, позитивно позначається на мотивації персоналу. Це дозволяє не лише залучити висококваліфікованих працівників, а й сприяє зростанню їх відданості компанії та розвитку лояльності до бренду.

3) Покращення ефективності внутрішніх комунікацій. Завдяки розвитку

організаційної культури значно покращуються внутрішні комунікації. В ТОВ «Оборонні технології» взаємодія між відділами та керівництвом не лише сприяє своєчасному обміну інформацією, але й дозволяє враховувати інтереси та пропозиції працівників. Це дає змогу виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах, скорочувати час на прийняття рішень та підвищувати ефективність управлінських процесів.

4) Вплив на навчання та розвиток персоналу. Організаційна культура безпосередньо визначає пріоритети в підготовці та розвитку персоналу. У ТОВ «Оборонні технології» створена програма безперервного навчання, що відповідає вимогам культури інноваційності та розвитку. Підприємство інвестує в розвиток своїх працівників, забезпечуючи не лише професійне навчання, а й особистісний розвиток, що підвищує загальну продуктивність і задоволеність працівників.

5) Управління змінами в організації. Культура, орієнтована на інновації та гнучкість, дозволяє ТОВ «Оборонні технології» ефективно впроваджувати зміни та адаптуватися до нових умов ринку. Завдяки правильно вибудованій організаційній культурі підприємство швидко реагує на зовнішні виклики, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в управлінні персоналом, та ефективно використовувати нові технології.

Підхід до розвитку персоналу та ділових якостей на основі організаційної культури забезпечує низку переваг для працівників (досягнення вищого ієрархічного статусу в організації, потенційно вищий рівень задоволення роботою в організації, забезпечення можливостей для професійного росту та підвищення рівня життя; можливість отримання високої заробітної плати; отримання значимих та адекватних професійним інтересам робочих місць); розвиток професійних навичок через організацію (ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах бізнесу, досягнення цілей і завдань організації; забезпечення своєчасної організації необхідної кількості співробітників з відповідним професійним досвідом; створення ефективних стимулів для роботи та розвитку персоналу; забезпечення відносно стабільної

робочої сили; можливість накопичення професійного досвіду та корпоративної культури).

Організаційна культура має велике значення для розвитку персоналу в організації. Вона дає працівникам організаційну ідентичність, що служить, з одного боку, джерелом стабільності організації та положення працівника в ній, а з іншого – стимулом до дій, спрямованих на розвиток і зростання працівника всередині організації, розвитку відчуття соціальної захищеності.

Знання основ організаційної культури своєї компанії допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події в організації, виокремлюючи найважливіше і суттєве в ній, і завдяки цьому відчувати себе впевненіше в новому колективі та нових умовах праці, а також швидше адаптуватися до нової середовища. Організаційна культура сприяє усвідомленню та високій відповідальності працівників за свою роботу та розвиток організації в цілому.

Ідентифікація працівника з організацією означає, що він не тільки розуміє ідеали організації, чітко дотримується правил і норм поведінки, але й внутрішньо приймає корпоративні цінності організації, які стають особистими цінностями цього працівника та займають центральне місце в мотиваційній структурі його поведінки. Такий працівник вже може стати джерелом цінності та прикладом поведінки для оточуючих.

З іншого боку, саме постійна та цілеспрямована робота з персоналом визначає успішність формування організаційної культури. Навіть найсучасніші структури, ефективні організаційні проекти, чітко виконані посадові інструкції та регламенти – все це залишиться на папері, якщо не стане способом мислення і основою професійної організаційної діяльності працівників підприємства.

Для виявлення впливу організаційної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «Оборонні технології» доцільно створити діаграму Ісікави (або діаграму риб'ячої кістки).

Ця діаграма дозволяє побачити взаємозв'язок між основними елементами, що визначають ефективність управління персоналом в контексті організаційної культури. Кожен з чинників (наприклад, стратегія, процеси та технології,

лідерство та ін.) має прямий чи опосередкований вплив на результативність управлінських процесів, що сприяє більш детальному аналізу та полегшує виявлення ключових точок для поліпшення управління персоналом.

Вплив організаційної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «Оборонні технології» є суттєвим і багатограним. Всі чинники, що були проаналізовані, взаємодіють між собою і створюють основи для розвитку організації. Завдяки чітким процесам, ефективному лідерству та постійному розвитку персоналу підприємство має можливість досягати високих результатів і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Співробітники ТОВ «Оборонні технології» цікавляться організаційною культурою, сприймають себе як частину єдиної команди, розділяють цілі, ідеологію та місію компанії, розуміють значущість своєї роботи та її вплив на ефективність діяльності всієї організації в цілому; у колективі сприятливий психологічний клімат і дружні взаємно шанобливі стосунки; система нагород та покарань справедливо відображає внесок кожного співробітника в ефективність діяльності компанії.

Взаємозв'язок і вплив різних елементів організаційної культури на ефективність діяльності ТОВ «Оборонні технології» представлені на рис. 2.3.

Культура підприємства пов'язує всі види діяльності, функціональні елементи та відносини всередині компанії, роблячи колектив більш згуртованим, а також формує імідж організації, покращує її зовнішній вигляд, репутацію, впливає на якість відносин з постачальниками, партнерами, покупцями та контактними аудиторіями.

Ефективне впровадження організаційної культури, розробка добре продуманого і науково обґрунтованого комплексу корпоративних цінностей, підтриманих стабільною, зрозумілою та позитивною системою матеріального стимулювання дозволяє підвищити мотивацію співробітників, вибудувати механізми захисту як від внутрішніх, так і від зовнішніх ризиків, а також забезпечити зростання економічних результатів діяльності організацій, про що свідчить досвід провідних міжнародних і національних організацій.



Рис. 2.2. Діаграма Ісікави для виявлення впливу організаційної культури на ефективність управління персоналом ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Побудовано на основі даних підприємства

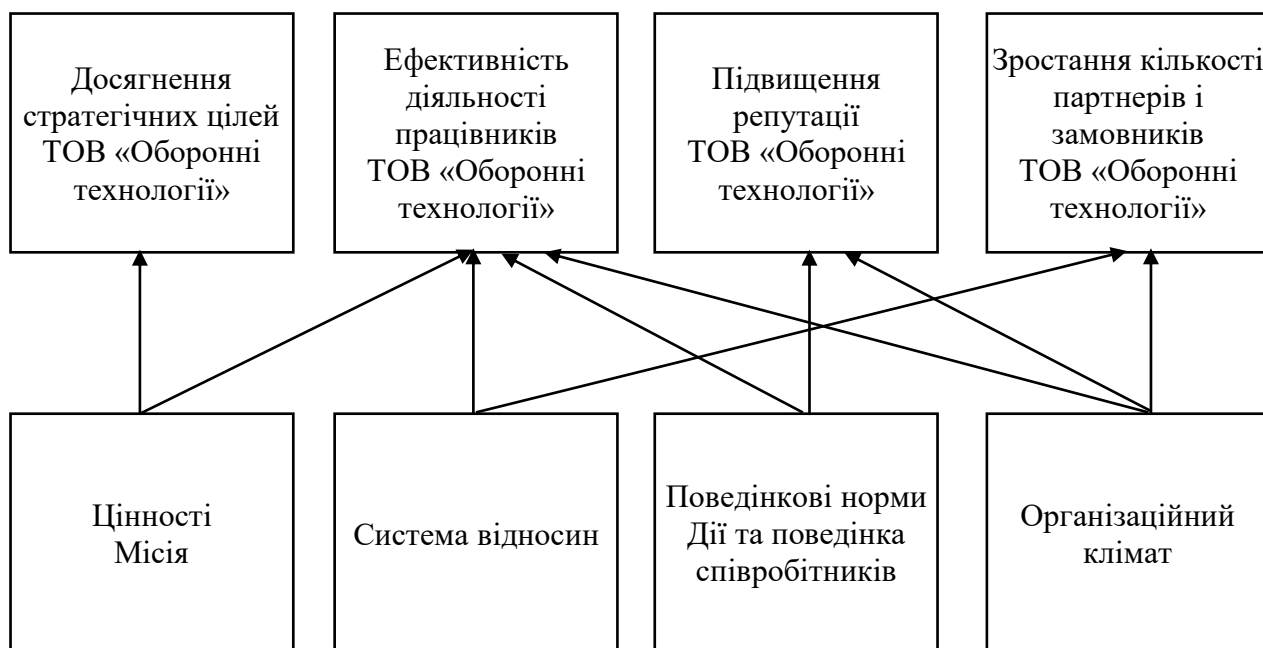


Рис. 2.3. Взаємозв'язок і вплив різних елементів організаційної культури на ефективність діяльності ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: складено автором

Таким чином, організаційна культура ТОВ «Оборонні технології» виступає важливим чинником у досягненні високих результатів управління персоналом, сприяючи розвитку, ефективності та стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ОБОРОННІ ТЕХНОЛОГІЇ» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Формування рекомендацій щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»

Культура кожної організації потребує систематичного вдосконалення для визначення відповідності загальної стратегії розвитку підприємства з наявними організаційними пріоритетами.

У ході дослідження було з'ясовано, що на формування ефективної організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» керівництво може впливати двома способами. Перший спосіб полягає в зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей, щоб ці цілі збігалися з інтересами самого працівника. Другий спосіб спрямований на вирішення проблем у міру їх виникнення; це завдання стосується менеджерів, які регулюють процес організаційної культури на підприємстві.

Вдосконалення організаційної культури являє собою комплекс заходів, спрямованих на формування ціннісних орієнтацій у співробітників для максимального зближення їх з цінностями самого підприємства. Культура організації пов'язана з вирішенням найважливіших завдань функціонування підприємства в соціально-економічному середовищі і сприяє внутрішньому об'єднанню поведінки персоналу для досягнення поставлених цілей.

Організаційна культура охоплює всі підсистеми управління персоналом і формує у працівників світогляд, нове бачення проблем, пов'язаних із діяльністю організації. Стійка і сильна культура впливає на поведінку співробітників, визначає пріоритетні умови існування організації і поділяється більшістю працівників.

У системі управління персоналом організаційна культура виконує низку функцій, серед яких [57-62]:

- 1) охоронна функція – створення механізму захисту соціально-психологічного клімату від негативного впливу зовнішніх чинників;
- 2) інтегруюча функція – формування прихильності, залученості та лояльності до організації;
- 3) регулююча функція – створення правил поведінки, які мають бути дотримані кожним працівником підприємства;
- 4) адаптивна функція – формування умов для економічного, соціального і організаційного пристосування працівника до організації;
- 5) мотиваційна функція – створення мотивів і стимулів персоналу до ефективної трудової діяльності.

Культура організації складається з певних рівнів, які можуть формуватися підприємством самостійно. Розрізняють такі рівні організаційної культури.

Декларований. До декларованого рівня належить те, що підприємство планує демонструвати зовнішньому середовищу, тобто це бажання організації, щоб зовнішнє середовище сприймало їх певним чином. Елементами цього рівня є філософія і місія підприємства, його цілі та завдання, спостережувані зразки поведінки персоналу, фірмовий стиль одягу.

Зовнішній. До зовнішнього рівня належить те, що дійсно демонструє організація і як її насправді сприймає суспільство. Елементами цього рівня є архітектура, технології, умови праці, клімат у колективі, імідж підприємства.

Внутрішній. До внутрішнього рівня належить те, як ставляться співробітники один до одного і до організації, іншими словами – лояльність персоналу. У цьому випадку елементами є наявність командного духу, конфліктних ситуацій, залученість співробітників у трудову діяльність, неформальні стосунки, справедливе вирішення питань тощо.

З метою успішного вдосконалення організаційної культури необхідно мати детальне уявлення про структуру цього явища, враховуючи специфіку, яка зумовлена розміром підприємства, можливістю розбіжності цінностей у різних

співробітників і стадію життєвого циклу [63-68]:

- на стадії створення підприємства культура тільки формується, і підтримання лояльності співробітників відбувається шляхом мотивації, а саме – наданням розгорнутого зворотного зв'язку від керівництва, стимулюванням інновацій;
- на стадії дитинства здійснюється спрямованість на прищеплення і підтримання організаційних цінностей, мотивація базується на близькості до лідера, відчутті поваги та цінності в організації;
- на стадії юності діяльність підприємства спрямована на підтримання роботи бюрократичного механізму, відповідно до чого, відбувається впровадження системи матеріальної мотивації та кар'єрного зростання;
- на стадії зрілості організаційна культура в системі управління персоналом пов'язана з формуванням єдиної кадрової стратегії та політики підприємства, вибудовуванням цілісної системи мотивації, реалізацією роботи з HR-брендом.

Організаційна культура об'єднує всі процеси і взаємовідносини всередині організації, тим самим сприяючи згуртуванню колективу і підвищенню його продуктивності. Вона створює імідж підприємства, визначає характер відносин із партнерами. Культура допомагає концентрувати зусилля на головних стратегічних напрямках, визначених відповідно до основного призначення організації – її метою.

Рішенням на шляху до вдосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» в системі управління персоналом може стати поетапне поліпшення, залучення персоналу до змін культури організації та побудова цілей і дій під час удосконалення (рис. 3.1).

Першим кроком є об'єктивна оцінка поточної ситуації та досягнення консенсусу: по-перше, необхідно призначити провідних професіоналів з організаційної культури, по-друге, провести загальну оцінку існуючої культури та виявити її недоліки. При створенні діаграми культури слід враховувати думки кількох представників. Після досягнення консенсусу щодо визначення

культури підприємства складається загальний погоджений план щодо вдосконалення та усунення можливих недоліків у формуванні нової організаційної культури.

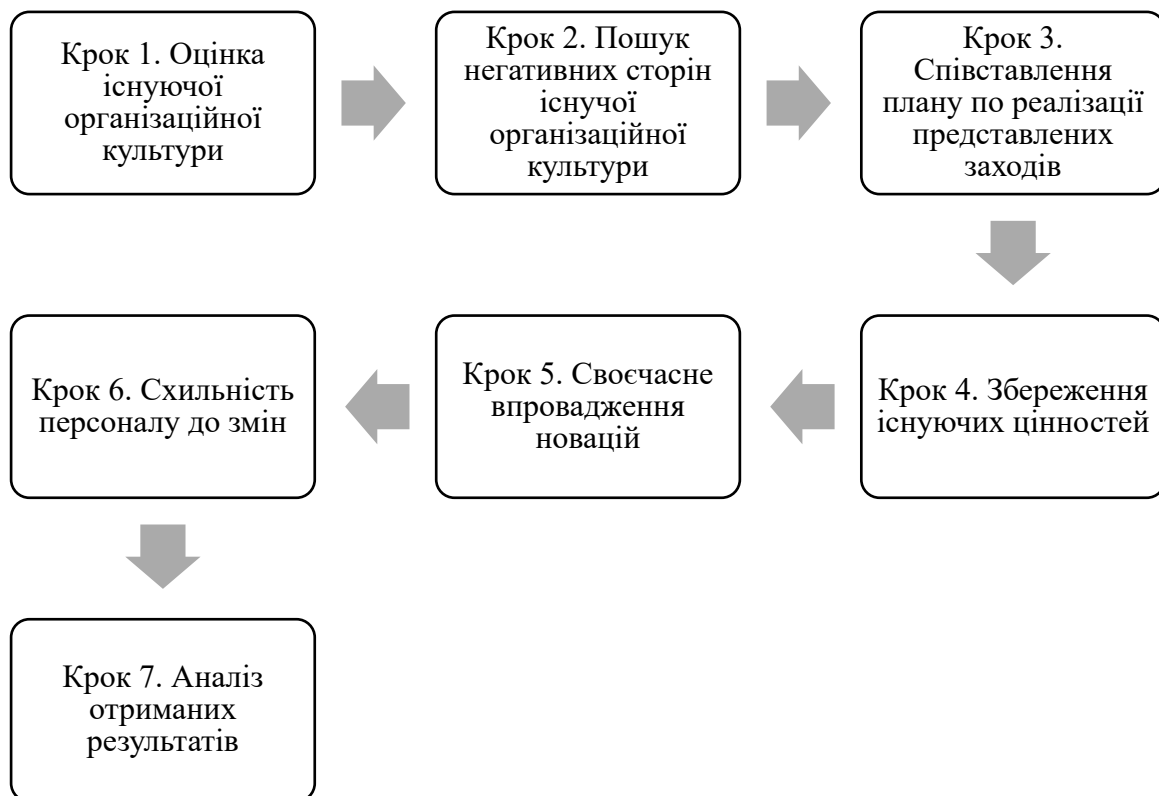


Рис. 3.1. Покрокове вдосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Складено автором

Другий крок перегукується з першим, але суть полягає у формуванні об'єктивної думки кожного з підрозділів щодо прийнятих змін у культурі організації.

Третій крок передбачає осмислення отриманих результатів та план реалізації поступового впровадження нової культури серед співробітників організації.

Четвертий крок передбачає нагадування працівникам про цінності, які мають залишитися в новій організаційній культурі підприємства.

П'ятий крок передбачає порядок дій щодо впровадження нової культури в колектив підприємства та поступове відновлення після змін, щоб працівники не сумнівалися в правильності прийнятих рішень.

Шостий крок є завершальним, оскільки на цьому етапі розробляються шляхи зацікавленості та підтримки з боку персоналу. Це насамперед необхідно для розвитку нових принципів поведінки серед персоналу, а також для схильності до змін.

Сьомий крок – діагностика стану організаційної культури та ефективності отриманих результатів. Вдосконалення спрямоване на те, щоб працівники могли визначати зміни, а також розробляти шляхи поліпшення та реалізації організаційної культури ТОВ «Оборонні технології».

Також слід зазначити, що будь-якій організації властивий свій тип, кожен тип формується в результаті накопичення досвіду встановлення пріоритетів і цінностей, які переважають у формуванні як зовнішньої, так і внутрішньої організаційної культури підприємства.

Важливим елементом успішної реалізації змін є постійний моніторинг та зворотний зв'язок від співробітників. Для цього необхідно створити ефективні канали комунікації між керівництвом і персоналом, де кожен працівник матиме можливість висловити свою думку та внести пропозиції щодо вдосконалення культури.

Крім того, особливу увагу слід приділити навчальним програмам і тренінгам, спрямованим на підвищення компетентності працівників у сфері організаційної культури. Це сприятиме не тільки розвитку індивідуальних навичок, але й формуванню спільних цінностей та стандартів поведінки в колективі.

Щоб покращити показники діяльності підприємства (перш за все, показники продуктивності праці), керівництву ТОВ «Оборонні технології» необхідно знайти способи усунення недоліків нинішньої організаційної культури. На рис. 3.2 наведено деякі недоліки, виявлені у організаційній культурі ТОВ «Оборонні технології», а також запропоновано способи

подолання цих проблем.



Рис. 3.2. Заходи з удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Складено автором

Одним із шляхів удосконалення організаційної культури на підприємстві є створення корпоративного кодексу. Результатом його розробки стане як конкретна фіксація місії, цінностей, правил поведінки, норм, прийнятих у колективі, так і формування у працівників організації конкретних цілей, досягнення яких дозволить розвиватися організації. Співробітники не лише зможуть чітко усвідомити, які довгострокові перспективи переслідує підприємство, але й спрогнозувати свої власні дії.

Розробка кодексу організаційної культури дозволить також закріпити основні правила та принципи корпоративної культури підприємства, способи взаємодії організації з конкретним співробітником, що дозволить підвищити рівень дисципліни, лояльність працівників компанії, їх трудову активність та продуктивність [3].

Для залучення співробітників до цілей та принципів функціонування організації пропонується створення фільму про основні цінності, місію та традиції компанії, її історію та основні позитивні моменти. Це також спростить знайомство нових співробітників з підприємством.

Встановлення моніторів на території підприємства дозволить відстежувати актуальну інформацію про нинішній стан справ в організації, про поставлені завдання та бажані результати, що дозволить кожному співробітнику найбільш ефективно планувати свої власні дії. Також цей спосіб інформування співробітників має сприяти створенню атмосфери довіри та відкритості на підприємстві, підвищити відчуття причетності працівників до результатів діяльності.

Впровадження системи мотивації передбачає, що співробітники з метою отримання матеріальної винагороди будуть підвищувати свою активність та продуктивність. У даному випадку буде доречним використовувати таку систему мотивації, яка забезпечувала б взаємозв'язок особистої ефективності та розвитку працівників з їх винагородою та цілями, цінностями, результатами діяльності організації.

Впровадження системи коучингу також є одним із способів удосконалення організаційної культури у ТОВ «Оборонні технології». Корпоративну культуру формують саме співробітники, тому вона може впливати на продуктивність праці, а культура, у свою чергу, формується завдяки самим працівникам. Корпоративна культура і коучинг у підвищенні ефективності персоналу організації взаємопов'язані [69-72].

Останньою з запропонованих рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» є проведення різних

змагань, свят і корпоративних заходів. Всі свята, змагання та інші позаробочі заходи пов'язані з моральним стимулюванням співробітників, тому важливо враховувати бажання самих працівників, щоб не погіршити соціально-психологічний клімат.

Крім описаних вище рекомендацій щодо удосконалення організаційної культури можна запропонувати також ввести в практику управління ТОВ «Оборонні технології» спеціальні коефіцієнти, які дозволять у певній мірі оцінити ефективність організаційної культури (рис. 3.3).

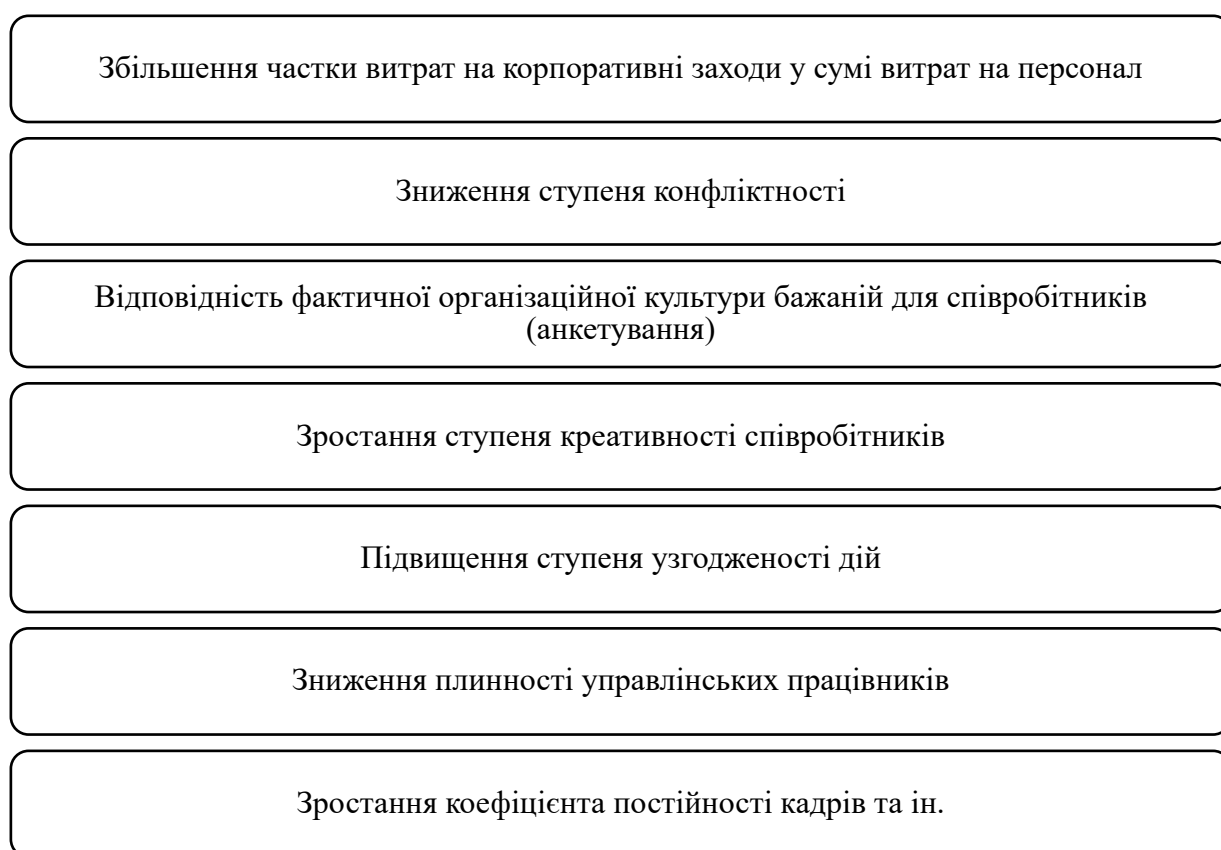


Рис. 3.3. Показники, які можна використовувати для оцінки ефективності організаційної культури у ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Складено автором

Деякі з цих показників є суб'єктивними критеріями оцінки, оскільки ґрунтуються безпосередньо на думці співробітників компанії (наприклад, показники зростання ступеня креативності та зниження ступеня конфліктності).

Але варто зазначити, що суб'єктивні показники відображають оцінку безпосередньо співробітниками існуючої організаційної культури, тому такі показники також досить важливі. Серед зазначених показників є і досить об'єктивні (наприклад, зниження рівня плинності кадрів та підвищення коефіцієнта постійності кадрів).

Дані показники дозволяють оцінити ефективність організаційної культури комплексно, враховуючи як суб'єктивні відчуття співробітників, так і об'єктивні метрики, що впливають на загальну продуктивність компанії. Важливою складовою цього процесу є регулярний моніторинг зазначених індикаторів, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та розробляти заходи для їх усунення.

Важливо також створити систему регулярного навчання та розвитку персоналу, яка сприятиме адаптації співробітників до змін і забезпечить їхню готовність до виконання нових завдань. Така система має включати як внутрішні тренінги, так і залучення зовнішніх експертів для проведення навчальних семінарів та майстер-класів.

Успішна організаційна культура повинна підтримувати інноваційний клімат, стимулювати ініціативність і креативність серед співробітників. Це можна досягти через впровадження програм заохочення інновацій, конкурсів на кращі ідеї та інших ініціатив, які мотивуватимуть працівників до активної участі у вдосконаленні організаційних процесів.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників. Впровадження програм підтримки здоров'я, гнучкого графіку роботи та заходів для підвищення добробуту персоналу сприятиме створенню позитивного робочого середовища, що, своєю чергою, підвищить загальний рівень задоволеності працівників.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо удосконалення організаційної культури у ТОВ «Оборонні технології» можуть бути використані на практиці. Але варто зазначити, що деякі з них будуть більш ефективні, деякі – менш. Теоретично, у довгостроковій перспективі всі вони дозволять

підвищити ефективність діяльності підприємства (перш за все, через показник продуктивності праці). Слід враховувати, що організаційна культура є динамічним процесом, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тому важливою частиною роботи над корпоративною культурою є систематичний перегляд її основних елементів і відповідне коригування стратегії управління персоналом.

3.2. Планування напрямів розвитку організаційної культури як складової управління персоналом на підприємстві

Для удосконалення життєвого циклу організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» пропонуємо етапи, які дозволяють керівництву планувати та здійснювати необхідні заходи для досягнення результатів на кожному етапі.

Додаткова інформація щодо удосконалення життєвого циклу організаційної культури у ТОВ «Оборонні технології» подана в табл. 3.1.

Для успішного вдосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» була розроблена чітка стратегія, яка включає покроковий план дій. Першим кроком стало проведення оцінки існуючої культури організації, що дозволило виявити основні недоліки та проблеми. Далі було визначено заходи для їх усунення та складено план впровадження новацій.

Основна увага була зосереджена на розробці корпоративного кодексу, створенні фільму про історію підприємства та її головні цінності, а також впровадженні нової системи мотивації, яка враховує цінності організації. У процесі реалізації даних заходів було також організовано ряд корпоративних заходів, що сприяли зміцненню командного духу. Результати кожного етапу ретельно аналізувалися, що дозволило вчасно виявляти та усувати можливі труднощі.

Цей життєвий цикл дозволяє системно підійти до вдосконалення організаційної культури та забезпечити підвищення ефективності управління

персоналом в ТОВ «Оборонні технології».

Таблиця 3.1

Результати фаз життєвого циклу заходів удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»

Фази	Оцінка	Виявлення недоліків	Планування заходів	Впровадження	Аналіз результатів
Початок фази	01.03.2025	15.03.2025	01.04.2025	15.04.2025	01.05.2025
Закінчення фази	14.03.2025	31.03.2025	14.04.2025	30.04.2025	15.05.2025
Перелік основних робіт	- Опитування персоналу - Аналіз внутрішніх документів	- Виявлення слабких місць - Визначення ключових проблем	- Розробка детального плану дій - Узгодження плану з керівництвом	- Впровадження нової системи мотивації - Запуск коучинг- програм	- Збір даних зворотного зв'язку - Аналіз досягнутих результатів
Ключові віхи	- Звіт про оцінку поточної культури	- Список ідентифікованих проблем	- Підготовлений план дій	- Впроваджені заходи - Створення корпоративного фільму	- Остаточний звіт - Пропозиції щодо подальших дій
Складності	Недостатня участь співробітників у опитуваннях	Опір персоналу до змін	Узгодження плану з усіма зацікавленими сторонами	Небажання персоналу приймати нові підходи	Можливі технічні проблеми Відсутність миттєвого ефекту

Джерело: Складено автором

WBS-структура процесу планування напрямків розвитку організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» представлена на рис. 3.4. Вона дозволяє керівництву підприємства чітко визначити обсяг робіт та етапи реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом.

Ця структура необхідна для керівників проекту, оскільки вона сприяє формуванню ієрархічної системи та визначенню відповідальності на кожному етапі впровадження. Завдяки цьому можна забезпечити ефективне управління процесом удосконалення організаційної культури, що позитивно вплине на загальну продуктивність ТОВ.

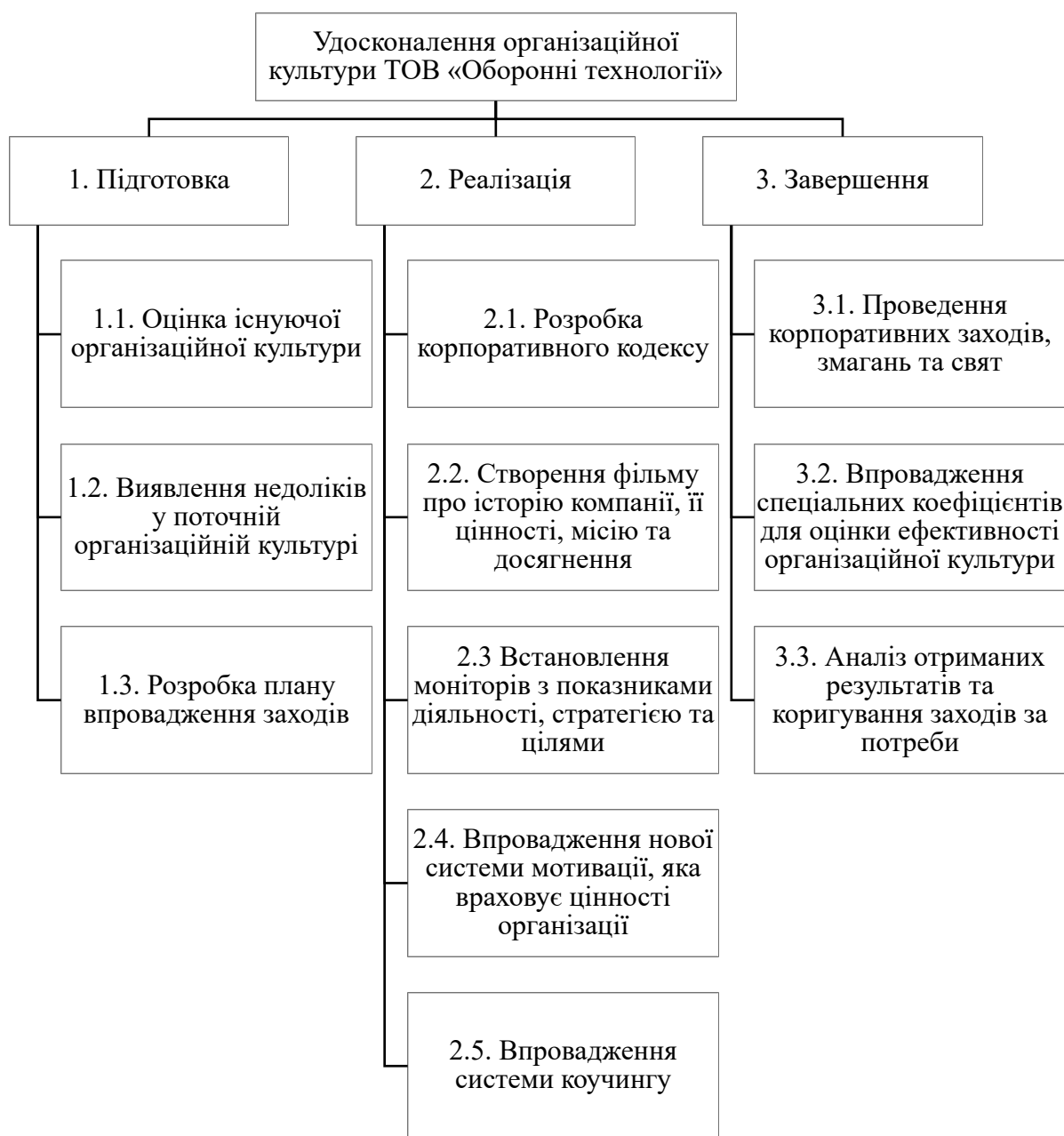


Рис. 3.4. WBS-структура проекту планування організаційної культури ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Складено автором

Всі заходи в рамках планування організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» повинні бути ретельно класифіковані і структуровані у формі таблиці. Для більшої ефективності і чіткості реалізації заходів доцільно використовувати WBS-структуру (робочу структуру проекту), присвоюючи

кожному завданню унікальний ID-код (табл. 3.2).

Цільова структура проєкту будується на основі визначених завдань, які включають підзадачі – конкретні кроки для кожного етапу. Послідовне виконання цих кроків забезпечить успішну реалізацію заходів щодо вдосконалення організаційної культури.

Кожен етап проєкту має свої специфічні завдання, які розподіляються на підзадачі для забезпечення глибокого аналізу та контролю над виконанням. Підготовчий етап включає аналіз поточної ситуації та планування заходів, етап реалізації – впровадження запланованих заходів, а заключний етап – оцінку результатів та коригування. Така структура дозволяє чітко визначити відповідальність за кожне завдання, а також забезпечити контроль за виконанням усіх етапів проєкту.

Для кожної роботи в рамках проєкту присвоєно унікальний ID-код, що відповідає певній підзадачі. Це дозволяє з легкістю ідентифікувати кожне завдання та відстежувати його прогрес у відповідності до плану. Таким чином, застосування WBS-структури сприяє прозорості і забезпечує ефективне управління проєктом.

Всі етапи проєкту тісно пов'язані між собою, що вимагає чіткої координації дій між різними підрозділами ТОВ «Оборонні технології». На підготовчому етапі проводиться детальний аналіз поточної організаційної культури, виявляються слабкі місця та визначаються пріоритетні напрямки для змін. Реалізація включає в себе розробку та впровадження нових ініціатив, спрямованих на підвищення організаційної культури, таких як створення корпоративного кодексу, запуск навчальних програм і впровадження мотиваційних механізмів.

Заклучний етап є не менш важливим, оскільки він передбачає моніторинг ефективності впроваджених змін та їх коригування за результатами зворотного зв'язку від співробітників і аналізу досягнутих результатів. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою спеціально розроблених критеріїв, що дозволяють об'єктивно виміряти ступінь досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.2

WBS-структура проекту планування організаційної культури

ТОВ «Оборонні технології» по кожній роботі

ID-код	Назва робіт проекту	Код WBS
Підготовчий етап 1		
A10	Оцінка існуючої організаційної культури	1.1
A20	Аналіз зібраних даних	1.1
A30	Визначення ключових проблемних зон	1.2
A40	Узгодження з керівництвом переліку недоліків	1.2
A50	Створення проекту плану заходів	1.3
A60	Затвердження плану впровадження	1.3
Етап реалізації 2		
B10	Збір інформації про цінності компанії	2.1
B20	Розробка та затвердження корпоративного кодексу	2.1
B30	Зйомка матеріалів	2.2
B40	Монтаж та демонстрація фільму про історію ТОВ	2.2
B50	Закупівля обладнання	2.3
B60	Інсталяція та налаштування моніторів з показниками діяльності	2.3
B70	Розробка нової мотиваційної програми	2.4
B80	Навчання співробітників щодо нової системи мотивації	2.4
B90	Підготовка коучів	2.5
B100	Організація сесій коучингу	2.5
Заключний етап 3		
B10	Організація корпоративних змагань	3.1
B20	Проведення святкових подій	3.1
B30	Розробка критеріїв оцінки ефективності організаційної культури	3.2
B40	Впровадження системи оцінювання ефективності організаційної культури	3.2
B50	Збір та аналіз результатів оцінки	3.3

B60	Коригування плану заходів	3.3
-----	---------------------------	-----

Джерело: Складено автором

Завдяки використанню WBS-структури проєкту, керівництво отримує можливість детально відстежувати прогрес виконання кожного завдання, своєчасно виявляти проблемні зони і коригувати дії для забезпечення успішної реалізації проєкту. Це забезпечує підвищення ефективності управління проєктом, сприяє залученню всіх рівнів персоналу до процесу вдосконалення організаційної культури та підвищенню загальної продуктивності ТОВ.

Успішне впровадження заходів щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» має на меті створення позитивної робочої атмосфери, підвищення рівня мотивації працівників та зміцнення командного духу. Для цього необхідно забезпечити постійний зворотний зв'язок між керівництвом та співробітниками, що дозволить вчасно реагувати на будь-які зміни та виклики.

Наступним важливим кроком є інтеграція нових підходів у повсякденну діяльність ТОВ. Це включає регулярне проведення тренінгів, семінарів та коучинг-сесій для працівників з метою підтримання їхнього професійного розвитку та адаптації до змін. Окрім того, варто впровадити систему внутрішнього обміну досвідом, яка сприятиме передачі знань між різними відділами та підвищенню загального рівня компетентності.

Для підтримки високого рівня організаційної культури слід також забезпечити постійний моніторинг та оцінку впроваджених заходів. Це дозволить керівництву оперативно коригувати стратегію, адаптуючи її до поточних умов та потреб ТОВ. Результати оцінок повинні бути прозорими та доступними для всіх працівників, що сприятиме формуванню довіри та відкритості в колективі.

Завдяки системному підходу до вдосконалення організаційної культури, ТОВ «Оборонні технології» зможе досягти значних успіхів у підвищенні ефективності управління персоналом, зміцнити свої позиції на ринку та

забезпечити довгостроковий розвиток ТОВ.

3.3. Обґрунтування доцільності впровадження змін

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» сприятиме досягненню значних результатів у різних аспектах діяльності компанії. Зокрема, очікується наступне.

1) Зростання продуктивності праці. Запровадження корпоративного кодексу, нових систем мотивації та коучингу підвищить ефективність роботи працівників, завдяки чітким цілям і високій мотивації.

2) Забезпечення досягнення планових показників. Встановлення моніторів для показників діяльності та постійна комунікація між працівниками допоможуть своєчасно коригувати роботу і досягати поставлених цілей.

3) Підвищення задоволеності персоналу умовами праці. Організація свят, корпоративних заходів і активна робота зі створення комфортної атмосфери сприятимуть покращенню морального клімату в компанії.

4) Зниження плинності кадрів. Впровадження нової мотиваційної системи та вдосконалення організаційної культури допоможе створити умови для довготривалої співпраці та зменшення відтоку кадрів.

5) Зростання середнього розміру заробітної плати за категоріями. Підвищення ефективності праці та мотивація співробітників дозволить стимулювати їх до кращих результатів, що позитивно вплине на рівень заробітної плати.

6) Зростання середнього розміру компенсацій та соціальних пільг. Запровадження ефективної системи мотивації та обов'язкових соціальних пільг дозволить підвищити рівень добробуту працівників.

7) Зменшення відхилення середньооблікової чисельності персоналу від планової. Корпоративний кодекс, який визначатиме чіткі правила взаємодії і вимоги до ефективності працівників, дозволить точніше планувати чисельність

персоналу.

8) Зменшення відхилення фонду заробітної плати від бюджету. Впровадження системи моніторингу і управлінських коефіцієнтів дозволить знизити ймовірність перевищення витрат на заробітну плату, утримуючи її в межах плану.

9) Зменшення середнього часу переробітку на одного співробітника. Розвиток професійних навичок через коучинг та інші форми навчання дозволить зменшити кількість помилок і час, необхідний для виконання завдань.

10) Збільшення частки мотиваційної складової у компенсаційному пакеті співробітників. Запровадження нових форм мотивації та її взаємозв'язок з результатами роботи працівників сприятиме підвищенню зацікавленості та активності.

11) Дотримання планів навчання співробітників. Впровадження системи коучингу і програм розвитку персоналу забезпечить регулярне навчання та покращення професійних навичок працівників.

12) Зменшення витрат на навчання та розвиток на одного співробітника. Використання сучасних онлайн-курсів та тренінгів дозволить скоротити витрати на навчання, зберігаючи високу якість розвитку.

В табл. 3.3 наведені вигоди та витрати, пов'язані з реалізацією заходів, спрямованих на удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології», що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом організації.

Таблиця 3.3

Вигоди і витрати від реалізації заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології», тис. грн

ВИГОДИ	
Підвищення продуктивності праці завдяки новій системі мотивації	120
Зменшення плинності кадрів	85

Зростання залученості співробітників	60
Зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу	45
Збільшення доходу завдяки підвищенню ефективності співробітників	500
Разом вигод	810
ВИТРАТИ	
Розробка корпоративного кодексу	150
Створення корпоративного фільму	200
Встановлення моніторів для відображення ключових показників	100
Впровадження нової системи мотивації	120
Проведення корпоративних заходів	130
Разом витрат	700

Джерело: Складено автором

Отримані результати показують значний рівень ефективності впровадження заходів щодо удосконалення організаційної культури ТОВ «Оборонні технології». Очікувані вигоди суттєво перевищують витрати, що свідчить про доцільність реалізації запропонованих заходів. Однак, впровадження змін може супроводжуватися певними викликами. Зокрема, можливий супротив з боку співробітників через невизначеність і страх перед нововведеннями. Для успішного подолання таких ситуацій необхідно забезпечити прозору комунікацію в організації. Важливо надавати працівникам повну інформацію про заплановані зміни, пояснювати їх значення та очікувані результати. Керівництву варто зосередити увагу на створенні атмосфери відкритості та довіри, що сприятиме зниженню рівня стресу серед працівників. Регулярні обговорення нових ідей та пропозицій допоможуть залучити персонал до процесу змін і зробити їх частиною команди. Окрім того, моніторинг настроїв персоналу через анкетування та зворотний зв'язок дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають у процесі змін.

Очікуваний економічний, соціальний, інформаційний, комунікаційний та репутаційний ефекти від запропонованих заходів з удосконалення організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» представлено на рис. 3.5.

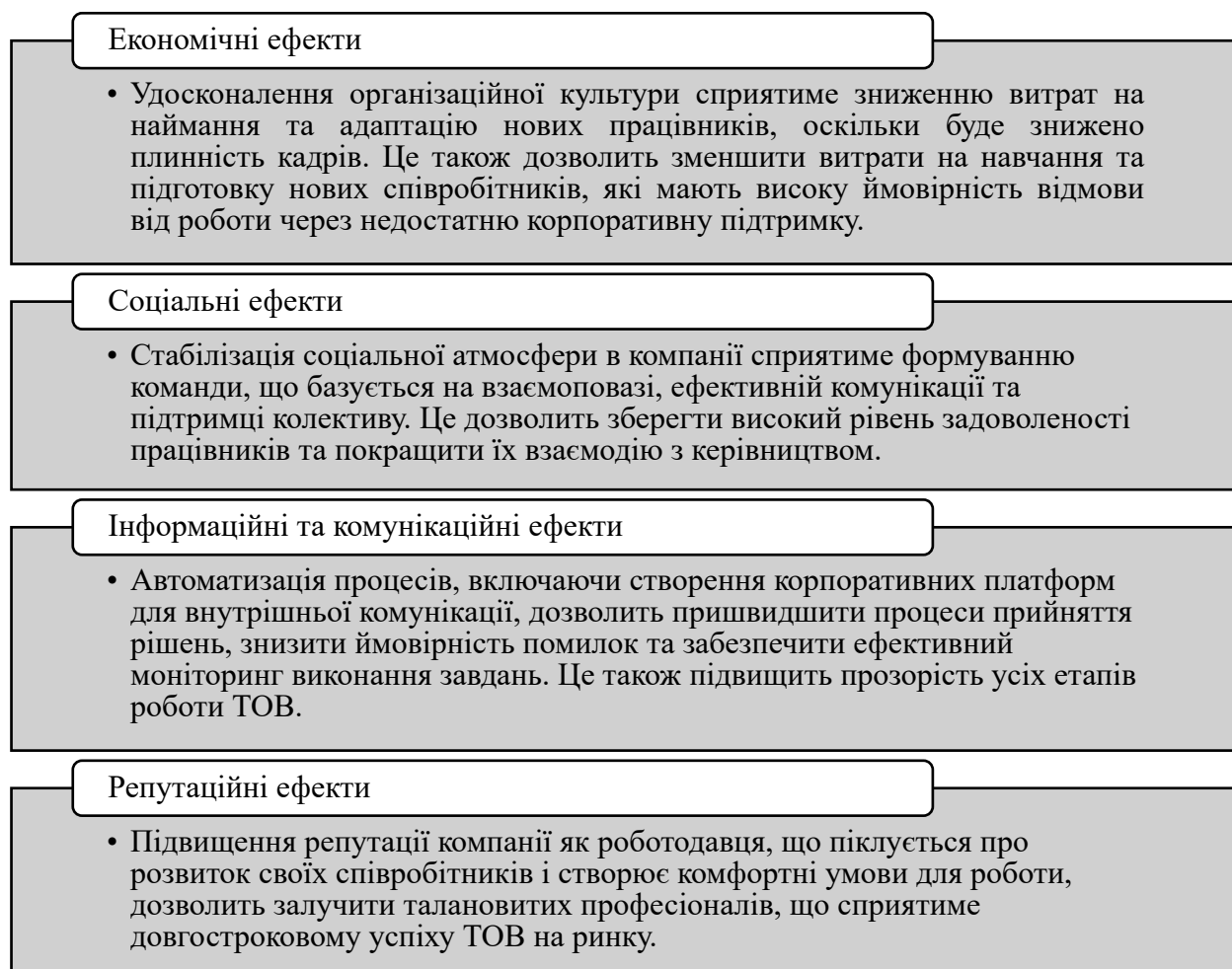


Рис. 3.5. Очікувані ефекти від впровадження заходів щодо удосконалення організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології»

Джерело: Складено автором

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» дозволить не тільки підвищити ефективність управління персоналом, але й створити сприятливу атмосферу для розвитку підприємства в цілому. Ці заходи позитивно вплинуть на продуктивність праці, зниження плинності кадрів і підвищення морального клімату серед працівників. З часом це дозволить компанії стати лідером у своїй

галузі не лише завдяки інноваціям, але й завдяки потужному, згуртованому колективу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи поставлені завдання були вирішені, мету роботи досягнуто та зроблено такі висновки.

Дослідження сутності та змісту організаційної культури підтверджує її ключову роль у забезпеченні стійкості та розвитку сучасних підприємств. Організаційна культура є не лише набором традицій та норм, а потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей через об'єднання співробітників навколо спільних цінностей. Вона формує корпоративну ідентичність, сприяє підвищенню мотивації працівників і впливає на їхню продуктивність. В умовах постійних змін і високої конкуренції сильна організаційна культура забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність підприємств. Аналіз підходів до визначення цього поняття вказує на багатогранність і комплексність організаційної культури, що робить її важливим об'єктом управлінської діяльності.

Методологічна основа формування організаційної культури забезпечує системний підхід до створення комплексної моделі управління, що сприяє адаптації до викликів зовнішнього середовища та підтримує конкурентоспроможність організації. Інтеграція культурних елементів вшир і вглиб дозволяє сформувати єдині цінності, підвищити мотивацію співробітників і забезпечити їх активну участь у досягненні стратегічних цілей. Використання формальних і неформальних інструментів для впровадження нових моделей поведінки є ключовим для адаптації організаційної культури до сучасних умов, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни та забезпечувати стійкий розвиток на довгострокову перспективу.

Методичні підходи до оцінки та аналізу організаційної культури відіграють ключову роль у сучасному менеджменті. У цьому контексті своєчасна діагностика організаційної культури стає необхідним інструментом

для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Різні методики діагностики, такі як OCAI, психологічні виміри Р. Хофстеде, анкета корпоративної культури Р. Гласера та ОСІ, мають свої особливості і надають можливість оцінювати різні аспекти організаційної культури. Вони дозволяють визначити сильні та слабкі сторони існуючої культури, вплив національних і корпоративних цінностей на поведінку працівників, а також аналізувати внутрішні комунікації, мотивацію і управлінські практики.

Однак кожна з цих методик досліджує лише окремі складові організаційної культури, що вимагає пошуку комплексного підходу до її оцінки. Такий підхід має враховувати як кількісні, так і якісні показники, що дозволяє отримати більш повну картину функціонування організаційної культури і її впливу на організаційні процеси.

Організаційна культура створює основу для узгодженої поведінки, формування позитивного робочого середовища та підтримки стратегічних цілей організації. Вона визначає моральні орієнтири, стиль лідерства, комунікаційну систему, мотивацію та адаптацію співробітників, що безпосередньо впливають на продуктивність і залученість працівників. Системний підхід до розвитку організаційної культури, орієнтований на цінності, інновації та згуртованість колективу, сприяє підвищенню ефективності управління персоналом і забезпечує стійкий розвиток організації.

Діяльність ТОВ «Оборонні технології» є важливою складовою оборонного сектору України, спрямованою на забезпечення високоякісного ремонту та модернізації зенітних ракетних комплексів і іншої військової техніки. Підприємство має потужну технічну базу, кваліфікований персонал і орієнтується на використання інноваційних технологій, що дозволяє йому утримувати лідерські позиції в галузі. Ефективна організаційно-економічна структура та застосування принципів госпрозрахунку і самофінансування сприяють фінансовій стабільності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Управлінська структура підприємства, побудована на принципах ієрархії та делегування повноважень, забезпечує ефективну координацію виробничих процесів і досягнення стратегічних цілей. Взаємодія лінійних і функціональних керівників дозволяє оптимізувати ресурси і забезпечити належний контроль за виконанням завдань. Підприємство активно реалізує свою місію щодо задоволення потреб у оборонній продукції і послугах, підвищуючи рівень боєготовності техніки та зміцнюючи обороноздатність країни.

Стратегічний підхід до формування організаційної культури ТОВ «Оборонні технології», який включає чітке визначення цінностей, створення корпоративної ідентичності, залучення та розвиток співробітників, а також побудову ефективних внутрішніх комунікацій, дозволяє підприємству створити позитивну атмосферу для роботи та досягнення високих результатів.

Активне впровадження корпоративних традицій, системи мотивації та визнання досягнень сприяє підвищенню мотивації співробітників і зміцненню командного духу. Оцінка та вдосконалення організаційної культури через зворотний зв'язок і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі дозволяють підтримувати її актуальність та ефективність. ТОВ «Оборонні технології» успішно адаптує свою культуру до нових викликів, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність на ринку, що сприяє сталому розвитку і досягненню стратегічних цілей.

Нами побудована діаграма Ісікави, яка дозволяє візуалізувати основні фактори, що впливають на ефективність праці ТОВ. Цей інструмент допомагає глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними аспектами організаційної культури та її впливом на управлінські процеси. Виявлення таких зв'язків дозволяє компанії не лише усувати проблеми, а й активно впроваджувати покращення для подальшого розвитку.

Розробка та реалізація покрокових заходів, таких як оцінка поточної ситуації, формування об'єктивної думки серед підрозділів та побудова системи зворотного зв'язку, сприятиме вдосконаленню організаційної культури та зниженню недоліків у діяльності ТОВ «Оборонні технології». Важливими

етапами є впровадження корпоративного кодексу, проведення тренінгів для персоналу, створення фільмів та моніторів для інформування співробітників, а також розробка системи мотивації, яка буде стимулювати підвищення продуктивності праці.

Для удосконалення життєвого циклу організаційної культури ТОВ «Оборонні технології» запропоновані етапи, що забезпечують планомірне досягнення цілей. Використання WBS-структури проєкту дозволяє чітко розподілити завдання, відстежувати їх виконання та забезпечити прозорість на всіх етапах. Важливими кроками стали оцінка існуючої культури, розробка корпоративного кодексу, впровадження нової системи мотивації та організація корпоративних заходів для зміцнення командного духу.

Ретельний аналіз результатів на кожному етапі та зворотний зв'язок від співробітників дають змогу своєчасно коригувати стратегію та усувати можливі труднощі. Оцінка ефективності змін є ключовим елементом для постійного удосконалення організаційної культури і забезпечує стійкий розвиток підприємства.

У підсумку, впровадження заходів щодо удосконалення організаційної культури в ТОВ «Оборонні технології» є доцільним та ефективним кроком до покращення показників діяльності підприємства. Очікувані вигоди від змін значно перевищують витрати, що підтверджує високий потенціал заходів щодо підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, поліпшення морального клімату та загального ефекту на організацію. Проте, для успішного впровадження змін важливо забезпечити ефективну комунікацію з персоналом, створити атмосферу відкритості та довіри, а також оперативно реагувати на можливі проблеми через моніторинг настроїв працівників. В цілому, ці заходи не лише сприятимуть розвитку ТОВ, але й зроблять її сильним гравцем на ринку завдяки потужному й згуртованому колективу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Овчаренко М. І. Організаційно-економічні засади управління розвитком корпоративної культури промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Сумський державний університет. Суми, 2014. 235 с.
2. Вараксіна О., Шульга, В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63> (дата звернення: 05.08.2024).
3. Апостолук 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.
4. Пушкар З., Панчук Д. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025–1028.
5. Фонотова О. Ефективність управління в контексті формування корпоративної культури. Постер круглого столу кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА «Сучасні тенденції маркетингу та менеджменту» (Київ, 9 квітня 2021 р.). URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8bc2726-3b23-4ceb-a74d-0d3b7a71389d/content> (дата звернення: 05.08.2024).
6. 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>.
7. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
8. Карамушка Л. М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. Київ - Алчевськ: ЛАДО,

2013. Вип. 37. С. 3–6.

9. Хомутенко Л. І., Вязовченко В. Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 1(2). С. 31–36.

10. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2014. №114. С. 157–161.

11. Кальніцька М. О. Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23. Вип. 5. С. 60–70.

12. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 139–144.

13. Гевко В. Л. Структурно-функціональний підхід щодо управління організаційною культурою підприємств мережевих структур: сучасний стан та прагматика розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6452> (дата звернення: 05.08.2024).

14. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 272–279.

15. Minchak N. J., Slimakovska I. I. Організаційна культура підприємства як складник ефективного управління. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2018. №28(9). С. 61–64.

16. Ятченко А. О. Особливості формування та оцінювання організаційної культури підприємства у сфері готельних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6267> (дата звернення: 05.08.2024).

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

18. Гарматюк О., Галюк М. Корпоративна культура як ефективний

інструмент управління. *Міжнародна науково-технічна конференція «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60 річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175 річчя з дня народження Івана Пулюя.* 2020. С. 245–247.

19. Максименко А. Г., Гайдар А. О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Modern economics.* 2020. № 23. С. 114–119.

20. Максимчук Т. Корпоративна культура підприємства: аналіз головних понять. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2020 р.)* / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 676–678.

21. Перевозова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. *Ефективна економіка.* 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8240> (дата звернення: 05.08.2024).

22. Семененко О. Організаційна культура як соціальна підсистема культури підприємства. *Економіка та суспільство.* 2020. №22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41> (дата звернення: 05.08.2024).

23. Юськевич А. І., Легкий О. А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2020. Випуск 2(19). С. 148–151.

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

25. Євтушенко Н. О., Ващенко О. П., Завгородній А. А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 1-2(41). С. 20–24.

26. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2021. №2(16). С. 25–33.

27. 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. Серія економічна*. 2016. Вип. 2. С. 187–200.

28. Третьякова О. В. Корпоративна культура як фактор реалізації стратегії підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(1). С. 111–114.

29. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.

30. Культура праці. Енциклопедія Сучасної України: багатотомне науково-енциклопедичне видання Інституту енциклопедичних досліджень НАН України. URL: <https://esu.com.ua/article-51468>.

31. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації : підручник. Харків: «Факт», 2020. 315 с.

32. Оганесян С. В., Колісник О. В. Знаково-символічні засоби візуальної ідентифікації бренду: моногр. Київ: КНУТД, 2024. 212 с.

33. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2015. 252 с.

34. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.

35. Марченко В. О., Зернюк О. В. Формування етичної організаційної поведінки в сучасних умовах. *Тези 71-ої наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (Полтава, 22 квітня – 17 травня 2019 р.)*. Полтава: ПолтНТУ, 2019. Т. 1. С. 441–442.

36. Milushyna M. Corporate culture as an instrument of human resources management. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*. 2017. №52. P. 350-361.

37. Organisational culture: It's time to take action. PwC. 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html> (дата

звернення: 05.08.2024).

38. Гоголя Л. В. Розвиток організаційної культури в контексті життєвого циклу організації: поведінковий підхід. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_29.

39. Гайдученко С. О., Новікова М. М. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» денної форми навчання). Харків: ХНУМГ, 2015. 77 с.

40. Сова А. В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_53.

41. Брусенцева О. А., Шолохова К. В. Проблеми розвитку організаційної культури підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»: електронне наук.-практ. вид.* 2019. Вип. 7. URL: <http://umo.edu.ua/ekonomika>

42. Волохова І. В., Лук'янова О. М. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 92 с.

43. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

44. Бровко К. А. Формування корпоративної культури студентів у освітньому середовищі університету. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Науки про освіту. Київський університет імені Бориса Грінченка, Київ, 2020. 370 с.

45. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141.

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

473–479.

47. Максименко А. Г. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №23. С. 114-119.

48. Корпоративна культура. Методичні вказівки до проведення семінарських занять та самостійної роботи студентів спеціальності 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання/ Укл.: Ільєнко Р. В. Чернігів: ЧНТУ, 2015. 36 с.

49. Фінансова корпоративна культура. Методичні рекомендації для самостійної підготовки до практичних занять з дисципліни бакалаврів спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування / О. І. Замковий; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 114 с.

50. Ринкевич Н. С. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах модернізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. 35 с.

51. Захарчин Г.М. Чинник організаційної культури в системі організаційної поведінки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 105–109.

52. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України 18.12.2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv/page>.

53. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/436-15>.

54. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон від 06.02.2018 №2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.

55. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/>.

56. Youcontrol: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

57. Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного*

університету імені Лесі Українки. 2021. № 3 (27). С. 81-89.

58. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3(70). С. 158–164.

59. Гаризон Ю.І., Харченко Г.А. Формування організаційної культури в підприємстві. *Science, Research, Development*. 2021. № 39. С. 12–15.

60. Фокіна-Мезенцева К. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с.

61. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 309–319.

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

63. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2020. №3. Ч. 2. С. 14–21.

64. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. №2(44). С. 303–311.

65. Нинюк М. Стадії розвитку організації. *Історико-правовий часопис*. 2014. № 1. С. 64–68.

66. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 97–103.

67. Стахурська С. Розвиток організацій та формування нових компетенцій з використанням стартап проєктування. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-46>.

68. Замлинський В.А. Вплив корпоративної культури на розвиток

компанії. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 145–151.

69. Коваленко О. М., Воробйова Н. П., Вінчук І. М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 5. С. 80–87.

70. Маказан Є. В. Розвиток та підтримка корпоративної культури. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1). С. 108–110.

71. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7008>.

72. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств: монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с.