

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «АНАЛІТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА
РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

САМБОР АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Горбась І.М.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**

«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
САМБОР АНАСТАСІЇ ЮРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Аналітико-методичне забезпечення оцінювання організаційної культури підприємства роздрібною торгівлі»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 01.05.2023 - 03.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади діагностики організаційної культури підприємства та практичні аспекти вдосконалення аналітико-методичного забезпечення діагностики й оцінювання організаційної культури на прикладі підприємства ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

5. Об'єкт дослідження: організаційна культура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

6. Мета і завдання дослідження:

мета - вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад оцінювання та діагностики організаційної культури підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Завдання:

6.1. дослідити організаційну культуру як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація;

6.2. розглянути методичний інструментарій діагностики та оцінювання організаційної культури підприємства;

6.3. надати організаційно-управлінську характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;

6.4. провести діагностику та оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;

6.5. розробити заходи щодо вдосконалення аналітико-методичного забезпечення діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;

6.6. застосувати запропоновану методику оцінювання організаційної культури підприємства для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05-03.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 09.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 10.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	11.05.-15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

Науковий керівник
к.е.н, доц.

Горбась І.М.

Студент

Самбор А.Ю



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Організаційна культура як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація.....	5
1.2. Методичний інструментарій діагностики та оцінювання організаційної культури підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	22
2.2. Діагностика та оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Удосконалення аналітико-методичного забезпечення діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	39
3.2. Застосування запропонованої методики оцінювання організаційної культури підприємства для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	45
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження та вдосконалення організаційної культури підприємства є актуальною в сучасному світі. Стан організаційної культури компанії має безпосередній вплив на її успіх. Будь-яка організація, не залежно від її розміру, галузі діяльності, специфіки роботи, має власну неповторну організаційну культуру.

Зміна організаційної культури може мати значний вплив на ефективність компанії, позитивно впливаючи на такі показники, як прибуток, продуктивність і задоволеність працівників. Тому розуміння організаційної культури та управління нею є ключовим фактором успіху будь-якої компанії.

Останні роки показали, що організаційна культура стає все більш важливою для молодих співробітників, особливо представників поколінь Y і Z. Ці співробітники шукають спільну та інтерактивну роботу в компаніях, які не лише забезпечують фінансову вигоду, але й мають стильну та інноваційну організаційну культуру. Отже, актуальність теми організаційної культури полягає в тому, що вона є ключовим фактором успіху будь-якої компанії, і її вивчення допоможе зрозуміти, як компанія може впливати на свою культуру для підвищення продуктивності та привабливості для співробітників і клієнтів.

Вивченню організаційної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства присвятили свої праці багато вчених, серед них: Едгар Шейн, Гай Гоффі, Клайв Стейбл, Деніел Денісон, Чарльз Ханді. Водночас, дослідження організаційної культури є складним питанням, тому не всі його аспекти повністю розкриті. Не існує єдиної ідеальної системи оцінювання та вдосконалення організаційної культури, саме тому дана проблематика має великий потенціал для подальших досліджень.

Метою є вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад оцінювання та діагностики організаційної культури підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на підприємстві ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Задля досягнення поставленої мети дослідження, були поставлені наступні завдання:

- дослідити організаційну культуру як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація;
- розглянути методичний інструментарій діагностики та оцінювання організаційної культури підприємства;
- надати організаційно-управлінську характеристика ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- провести діагностику та оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- розробити заходи щодо вдосконалення аналітико-методичного забезпечення діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПЦЕНТР К»;
- застосувати запропоновану методику оцінювання організаційної культури підприємства для ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Об'єктом дослідження є організаційна культура ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади діагностики організаційної культури підприємства та практичні аспекти вдосконалення аналітико-методичного забезпечення діагностики й оцінювання організаційної культури на прикладі підприємства ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Методи дослідження: у ході написання роботи були використані такі методи дослідження: холістичний, метафоричний, етнографічний, кількісний, метод OCAI та MSAI, метод SMART.

Результати магістерського дослідження були оприлюднені на міжнародній науково-практичній конференції «Innovations and prospects in modern science», за її результатами опубліковано тези на тему: «Аналіз підходів до діагностики культури підприємства» (Додаток В), а також на міжнародній науково-практичній конференції «VI Science and innovation of modern world», за результатами якої було опубліковано статтю на тему: «Удосконалення методичного забезпечення діагностики організаційної культури підприємства» (Додаток Г).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційна культура як об'єкт управління: сутність, структура, класифікація

Організаційна культура, важлива для управління будь-якою організацією, – це унікальна система, що складається з вірувань, практик, цінностей і символів, які формують спільну ідентичність і сприяють виразній формі колективної поведінки. Можна побачити докази організаційної культури в кожному аспекті існування організації: від стосунків між колегами до способу їх взаємодії з партнерами та клієнтами. Лідери та менеджери стикаються з проблемою управління складною та багатогранною організаційною культурою, яка може призвести до підвищення продуктивності, досягнення успіху та сприяння задоволенню працівників [83]. Для того, щоб більш глибоко розкрити термін «організаційна культура», пропонуємо розглянути наступну таблицю, де зазначені підходи низки авторів до визначення даного поняття: (табл. 1.1.1):

Табл.1.1.1

Підходи різних науковців до визначення поняття «організаційна культура»*

Автор	Визначення терміну «організаційна культура»
Едгар Шейн	Система спільних базових припущень, які група засвоїла у вирішенні питань зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції і які спрацювали настільки добре, що вважаються автентичними і передаються новим членам як правильний спосіб сприймати, думати і відчувати ці питання
Кемерон та Квінн	Організаційна культура визначається базовими цінностями, переконаннями та припущеннями, які формують ставлення та поведінку працівників, впливають на їхнє сприйняття себе та організації та керують процесом прийняття рішень.
Анатолій Курочка	Організаційна культура компанії – це складна сукупність цінностей, норм, традицій, символів і ритуалів, сформованих компанією як самостійна система, що відображає особливості компанії та забезпечує єдність і самовизначення працівників в інтересах компанії".
Марина Хлопцева	Організаційна культура підприємства включає цінності, норми, переконання, символи, традиції та інші елементи, які впливають на поведінку працівників

Продовження табл. 1.1.1

Ірина Бубела	Організаційна культура підприємства – це сукупність різних аспектів діяльності, які визначають унікальність та відмінність кожної організації від інших та формують особливу ідентичність працівників і підприємства
Оксана Стрілець	Організаційна культура підприємства – це складна система, що включає в себе цінності, норми, традиції, символіку, спільну мову, стиль комунікації та управління, які визначають взаємодію працівників, забезпечують стійкий розвиток організації та формують її ідентичність
Валентина Марченко	Організаційна культура підприємства – це сукупність усталених цінностей, стандартів, норм, традицій, які визначають поведінку та взаємодію людей в організації, сприяють досягненню стратегічних цілей та викоріненню внутрішніх конфліктів

*Розроблено автором

Можна зробити висновок, що організаційна культура підприємства – це складна система, яка містить цінності, норми, традиції, символіку, спільну мову, стиль комунікації та управління. Ці елементи взаємодіють між собою та впливають на поведінку працівників, вирішення стратегічних завдань та досягнення цілей підприємства. Організаційна культура також сприяє стійкому розвитку організації та формує її ідентичність.

Важливим фактором розвитку підприємства є ефективне управління організаційною культурою та забезпечення відповідності її цінностей та норм стратегічним цілям компанії. Проілюструємо ключові елементи організаційної культури на рис 1.1.1.



Рис.1.1.1.Ключові елементи організаційної культури

Організаційна культура підприємства складається зі спільних цінностей, норм, переконань, символів, традицій, які формуються та

розвиваються в організації, впливають на поведінку працівників, вирішення стратегічних завдань та досягнення цілей підприємства.

Відповідно, ключовими елементами організаційної культури є цінності, норми, традиції, символіка, спільна мова та стиль комунікації та управління

Розглянемо детальніше характеристику ключових елементів організаційної культури (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2

Ключові елементи організаційної культури [64]

Елементи організаційної культури	Характеристика
Цінності	Сукупність переконань, які формують ставлення та поведінку працівників і визначають стратегію підприємства
Норми	Поведінкові правила та очікування, що регулюють взаємовідносини в організації
Традиції	Символічні дії та обряди, що передаються від покоління до покоління та забезпечують згуртування колективу
Символіка	Зовнішні знаки, що відображають ідентичність та цінності підприємства, такі як логотип, слоган, фірмовий стиль тощо
Спільна мова, стиль комунікації та управління	Форми та засоби взаємодії працівників та керівництва, що відображають стиль управління та комунікації в організації

Цінності організаційної культури відображають те, що важливо для організації і які моральні принципи вона вважає основними. За словами науковця Валентини Марченко: «Цінності – це фундамент організаційної культури, який визначає пріоритетність дій працівників та їхніх відносин між собою». До цінностей організації можуть належати інноваційність, якість, клієнтоорієнтованість, ефективність.

Крім цінностей, організаційна культура включає в себе норми поведінки, які є важливими елементами, що визначають, які дії є прийнятними в організації, а які – ні. М. Корнеліус та Дж. Макферлен зазначають, що норми – це невимушені правила поведінки, які регулюють те, як люди мають діяти у конкретних ситуаціях.

Крім того, М. Роббінс та М. Култер зазначають, що формальні норми поведінки можуть бути встановлені організацією у вигляді правил, політик та процедур, а також дійсних правових норм, що регулюють діяльність

організації. Наприклад, правила здійснення безпеки на робочому місці, правила взаємодії з клієнтами, правила відповіді на звернення співробітників.

З іншого боку, неформальні норми поведінки, які є менш очевидними, можуть складатися з невимовних правил, традицій та звичаїв, що виникають на робочому місці та розповсюджуються серед працівників організації. За словами К. Кемпбелла: «Невимовні правила поведінки – це ті правила, які неформально узгоджуються між працівниками та регулюють, як потрібно поводитися у різних ситуаціях».

Традиції можуть бути втілені в різних аспектах життя організації, таких як різноманітні звичаї та ритуали. За словами Чарльза Хекмана, традиції – це основні культурні елементи, які передаються з покоління в покоління. Традиції можуть сприяти розвитку позитивної організаційної культури, створюючи відчуття єдності та ідентичності серед працівників.

Варто зауважити, що традиції можуть стати перешкодою для внесення інновацій та змін в організацію. За думкою експерта Артура Бедехі, якщо традиції не піддаються змінам, вони можуть заважати впровадженню нових методів, процесів та розвитку компанії. Тому важливо переосмислити традиції і бути готовими адаптувати їх до мінливих обставин.

Традиції є важливим елементом організаційної культури і сприяють формуванню ідентичності та згуртованості працівників. Однак традиції також можуть бути перешкодою для змін та інновацій. Пошук правильного балансу між збереженням традицій та їх адаптацією до нових обставин є важливим викликом для керівництва організації.

Символіка є важливим елементом організаційної структури, який допомагає підтримувати ідентифікацію та розпізнавання організації. Згідно з Л.Б. Калюжною, символіка відображає сутність організації, її місію, цінності, культуру та стиль керівництва. Окрім того, символіка може використовуватися як засіб комунікації зі споживачами та клієнтами організації.

У якості символіки можуть виступати логотипи, емблеми, кольори, слогани, технічні засоби, фірмові елементи та інші знаки, які стають візуальною ідентифікацією організації. За словами К. Шаварта, символіка може створювати позитивні асоціації з певними якостями, властивими організації, і сприяти розвитку бренду.

Крім того, символи можуть відображати культурні та історичні особливості організації та допомагати підтримувати її ідентичність і впізнаваність. На думку Д. Денісона, символи створюють відчуття приналежності та знайомства з організацією і сприяють розвитку корпоративної культури та участі працівників у досягненні спільних цілей.

Ці символи можуть мати різну природу, від логотипів та назв до певних кольорів, форм та емблем, і використовуються для відображення ідентичності організації. Символи можуть бути важливим елементом у взаємодії організації з її оточенням. Організаційні символи – це засоби, за допомогою яких організація спілкується зі своїм оточенням, і є частиною того, як організація сприймається іншими”.

За допомогою символів організація може продемонструвати свої цінності, місію та імідж, який вона хоче передати клієнтам і працівникам; згідно з дослідженням О'Рурка та Анрі (1999), символи створюють спільний ідентифікатор для працівників, які працюють у різних відділах і місцях, і пов'язують організаційну культуру, етику та бізнес-цінності.

Символи також можуть впливати на мотивацію та продуктивність працівників, створювати почуття приналежності та ідентифікації з організацією серед працівників, підвищуючи їхню мотивацію та продуктивність. Крім того, символи можна використовувати для покращення сприйняття працівниками культури компанії та цінностей, які вона відображає. Згідно з дослідженням 2009 року в Harvard Business Review, якщо символи чітко відображають цінності організації, вони можуть стати джерелом мотивації для співробітників і зробити їх більш залученими в роботу.

Ефективна комунікація між різними рівнями управління та відділами є важливою в будь-якій організації. Одним з ключових елементів ефективної комунікації є спільна мова. Її можна визначити як спосіб використання спільного словника термінів, що використовуються в організації.

Згідно з дослідженням, наведеним у статті «Важливість спільної мови на робочому місці» в Harvard Business Review, спільна мова допомагає уникнути непорозумінь, підвищити ефективність комунікації та сприяти кращій взаємодії між різними рівнями управління та відділами. Це особливо важливо в глобальних компаніях, де співробітники можуть належати до різних культур і розмовляти різними мовами.

У публікації «Сила спільної мови», опублікованій у Forbes, зазначається, що спільна мова допомагає створити спільну ідентичність в організації та підвищити згуртованість співробітників. Це призводить до покращення робочого середовища та зменшення потенціалу для конфліктів.

Спільна мова є важливим елементом організаційної культури і може відображати цінності та погляди, що існують в організації. Вона може сприяти культурним змінам і покращувати ефективність роботи організації.

Таким чином, спільну мову можна визначити як важливий елемент організаційної структури, що сприяє згуртованості співробітників, покращує комунікацію та відображає організаційні цінності та підходи. Запровадження спільної мови може бути корисним для будь-якої організації, особливо для глобальних організацій, де працюють співробітники з різних країн і культур. У таких випадках використання спільної мови може допомогти уникнути непорозумінь і підвищити ефективність комунікації. Успішне впровадження спільної мови в організації вимагає визначення ключових термінів і понять, що використовуються в організації, та створення глосарію для співробітників. Крім того, важливо забезпечити навчання та коучинг щодо використання спільної мови для всіх працівників організації.

Враховуючи важливість спільної мови в організаційній структурі, можна зробити висновок, що її запровадження позитивно впливає на робочі

процеси та сприяє підвищенню організаційної ефективності. Однак варто пам'ятати, що спільна мова потребує регулярного оновлення та адаптації у відповідь на зміни в діяльності організації та міжнародному середовищі.

Аналіз взаємозв'язків між елементами структури організаційної культури є важливим кроком у розумінні та вдосконаленні культури організації. У цьому розділі розглядаються різні взаємозв'язки між елементами структури організаційної культури.

Цінності та кодекси поведінки організації можуть впливати один на одного та на її культуру. Цінності впливають на формування та підтримку норм поведінки, які є необхідними для досягнення цілей організації. Наприклад, якщо цінності організації зосереджені на інноваціях та творчості, кодекс поведінки може включати заохочення працівників до інновацій та відкритого спілкування один з одним.

Стилі управління та комунікації також можуть впливати на організаційні цінності та кодекси поведінки; згідно з Djordjevic and Lentz (2010), стиль управління може визначати те, як працівники розуміють кодекси поведінки та діють відповідно до них. Наприклад, авторитарний стиль управління може призвести до меншої креативності та ініціативності з боку працівників, тоді як демократичний стиль може сприяти розвитку цих якостей.

Крім того, кодекси поведінки можуть впливати на стиль управління та комунікації в організації; Killeen (2017) розглядає, що кодекси поведінки можуть стати інструментом встановлення очікувань щодо стилів управління та методів комунікації в організації. Наприклад, якщо організація має кодекс поведінки, який підтримує відкриту комунікацію та співпрацю між працівниками, стиль управління може бути більш демократичним, а комунікація – більш відкритою та прямою.

Організаційна структура може впливати на організаційну культуру та поведінкові норми працівників; як зазначають Роббінс і Коултер, організаційна структура може визначати, як працівники сприймають свої

ролі та стосунки з іншими працівниками. Якщо організаційна структура чітко визначає ролі та обов'язки працівників, вона може підтримувати певні моделі поведінки, такі як дисципліна та підзвітність.

Таким чином, зв'язки між елементами структури організаційної культури є важливим аспектом формування та підтримки організаційної культури. Цінності та кодекси поведінки, стилі управління та комунікації, а також організаційні структури можуть взаємодіяти один з одним і впливати на культуру організації. Щоб досягти успіху в бізнесі, важливо розуміти ці взаємозв'язки і використовувати їх для формування культури організації для досягнення її цілей. В таблиці 1.1.3. подані вищезгадані взаємозв'язки елементів організаційної культури

Таблиця 1.1.3

Взаємозв'язки елементів організаційної культури: ключові аспекти*

Елементи структури організаційної культури	Опис
Цінності та кодекси поведінки	Сукупність принципів та стандартів, які визначають, що вважається важливим та правильним для організації
Стилі управління та комунікації	Способи, якими керівники та працівники взаємодіють між собою та з клієнтами та партнерами організації
Організаційні структури	Сукупність різноманітних організаційних одиниць та відносин між ними, що визначають спосіб організації та функціонування організації
Взаємодія між елементами	Взаємозв'язки між цінностями, кодексами поведінки, стилями управління та комунікації та організаційними структурами, які впливають на формування та підтримку організаційної культури

*Розроблено автором

Організаційна культура є ключовим елементом для успіху будь-якої організації. Організаційна культура визначається як сукупність спільних цінностей, переконань, норм і практик, які регулюють поведінку людей в організації. Різні типи організацій мають різні організаційні культури, які відображають їхні характеристики та цінності. Тому розглянемо приклади структури організаційної культури в організаціях різних типів.

Організаційна культура компанії характеризується високим рівнем формалізації, дисципліни та контролю. Пітер Друкер стверджує, що компанії

мають чіткий і свідомий акцент на досягненні результатів та підвищенні продуктивності (Drucker, 2007). Такі організації характеризуються чітко визначеною структурою влади, жорсткими ієрархічними ланцюгами та високим рівнем функціональної експертизи. Корпоративна культура підкреслює важливість підприємництва та прийняття ризиків.

Організаційна культура стартапів відображає підприємництво, креативність та інновації. У такій культурі немає жорсткої ієрархії, натомість організація будує адаптивну структуру, яка забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни. Бренсон, засновник Virgin Group, каже: «У стартапах немає місця традиційній корпоративній ієрархії та бюрократії. Натомість вони створюють культуру, яка сприяє співпраці, творчості та здатності швидко адаптуватися» (Branson, 2017). У таких організаціях увага приділяється розвитку та залученню талановитих людей, які є інноваційними мислителями, а не традиційними експертами.

Організаційна культура неприбуткових організацій зазвичай відрізняється від корпоративної або стартап-культури. Неприбуткові організації зазвичай працюють для підтримки благодійних та соціальних програм і послуг. Ця культура приділяє більше уваги соціальній відповідальності, співпраці та партнерству з іншими організаціями та громадськістю. Джо Гудвін, засновник Charity Water, відзначив, що важливість культури полягає не лише у тому, що роблять працівники, але й у тому, як вони це роблять. У компанії розвивається культура відкритості, прозорості та взаємодії з працівниками та донорами. (Goodwin, 2020).

Організаційна культура урядових організацій має свої особливості, пов'язані з їхньою місією та мандатом. Для таких організацій важливим є дотримання правових норм і процедур, оскільки їхня робота безпосередньо пов'язана з виконанням публічних функцій та обов'язків. За словами Джона Ф. Кеннеді, урядові організації повинні бути відкритими та прозорими у своїй діяльності, щоб забезпечити довіру громадськості та гарантувати виконання своїх функцій (Kennedy, 1961).

Організаційна культура навчального закладу має вирішальне значення у формуванні навчального процесу та вихованні учнів. У такій організації важливо створити сприятливу атмосферу для розвитку студентів та співпраці між викладачами. Ken Robinson висловив думку про те, що культура навчального закладу має стимулювати розвиток творчого та образного мислення учнів, а також готувати їх до життя в сучасному світі і забезпечувати успіх. (Robinson, 2006).

Таким чином, кожна організація має власну структуру організаційної культури, яка відображає її цінності, місію та підхід до роботи.

Класифікація організаційної культури відіграє важливу роль у вивченні культурної динаміки організації. Різні підходи до класифікації виділяють різні типи організаційної культури. Один з найвідоміших підходів був запропонований Едгаром Шейном (1985), який виділив чотири типи організаційної культури (кланову, рольову, владну та орієнтовану на завдання). Кемпбелл і Кулон (1990) запропонували ще один тип культури – індивідуальну культуру.

Кланова культура – це тип культури, в якій розподіл ролей в організації є менш важливим, ніж співпраця та гармонія між працівниками. Schein (1985) зазначає, що кланова культура орієнтована на створення тісних стосунків та підтримку співробітників один одного. Цей тип культури часто зустрічається в невеликих компаніях, де традиційні цінності та відносини є більш важливими.

Рольова культура – це тип культури, в якій розподіл ролей в організації має першорядне значення. У цій культурі важливо визначити, хто і що повинен робити і як повинен виконувати свої обов'язки” (Кемпбелл і Кулон, 1990). Цей тип культури зазвичай зустрічається в організаціях, де дуже важливі стандарти процесів і результатів діяльності, наприклад, у банках і юридичних фірмах.

Культура влади – це тип культури, в якій важлива концентрація влади в руках керівництва організації. У цій культурі пріоритетом є збереження

влади і контролю в руках керівництва (Campbell and Pendant, 1990). Таку культуру можна зустріти у великих корпораціях та урядових організаціях, де влада і контроль є важливими факторами успіху.

Культура, орієнтована на завдання, – це тип культури, яка наголошує на досягненні результатів та організаційному розвитку. У цій культурі досягнення цілей та організаційний розвиток мають пріоритет над індивідуальними потребами працівників (Кемпбелл і Кулон, 1990). Така культура може бути притаманна стартапам і компаніям, які зосереджені на досягненні конкретних цілей і розвитку бізнесу.

Особистісна культура – це тип культури, в якій важливим є особистий розвиток і задоволення потреб працівників. Цього можна досягти, надаючи можливості для професійного та особистісного розвитку, а також створюючи комфортне та дружнє робоче середовище. У такій культурі задоволення потреб працівників і забезпечення їхнього особистісного зростання є пріоритетом (Кемпбелл і Кулон, 1990). Цей тип культури може бути притаманний невеликим компаніям, які зосереджені на залученні та утриманні талановитих працівників, а також на забезпеченні задоволеності та мотивації персоналу.

Особливістю персональної культури є те, що цей тип культури допомагає компаніям залучати та утримувати компетентних працівників і може бути важливим фактором конкурентоспроможності організації на ринку праці. Дослідження показують, що задоволеність працівників і розуміння ними цінностей компанії позитивно впливають на продуктивність і ефективність їхньої роботи [92].

Загалом, розуміння типу організаційної культури може допомогти керівництву розробити стратегії, які підтримують і зміцнюють конкретні типи культури в організації. Знання організаційної культури також може допомогти підвищити задоволеність і мотивацію працівників, покращити комунікацію та забезпечити більш ефективну співпрацю в організації.

1.2. Методичний інструментарій діагностики та оцінювання організаційної культури підприємства

Діагностика організаційної культури є важливим етапом для розуміння та аналізування культурного середовища в організації. Цей процес допомагає виявити сильні та слабкі сторони культури, визначити цінності та переконання, які притаманні організації, а також зрозуміти, як вони впливають на роботу організації та її співробітників. У цьому розділі будуть розглянуті методи діагностики організаційної культури, які допомагають проводити аналіз та оцінювати культурне середовище в організації.(рис.1.2.1)

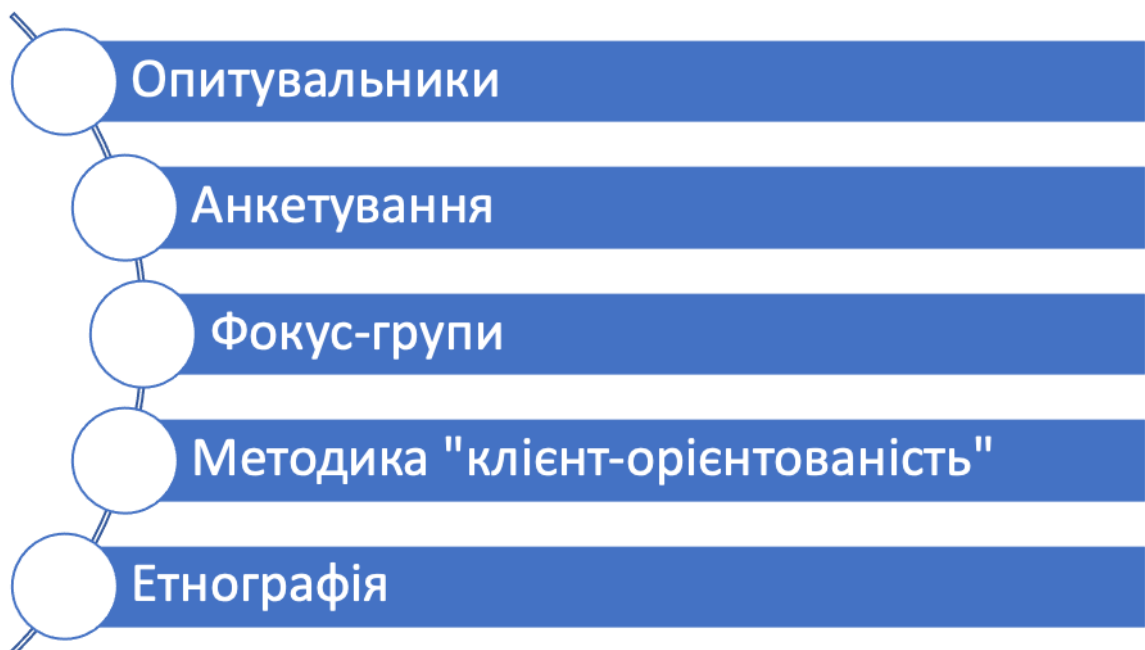


Рис.1.2.1. Методи діагностики організаційної культури

– Опитувальники

Один з найпоширеніших методів діагностики організаційної культури – це застосування опитувальників. Опитувальники є структурованими анкетами, які дозволяють зібрати кількісні дані щодо думок та переконань співробітників організації. Опитувальники дозволяють зібрати інформацію про цінності, переконання та поведінку співробітників організації, яка може бути використана для аналізу та планування. Для ефективного використання цього методу, необхідно розробити опитувальник, який містить запитання, які відображають ключові аспекти культури в організації.

– Анкетування

Анкетування – це метод оцінки організаційної культури компанії, при якому дані збираються працівниками організації шляхом заповнення спеціально розроблених анкет. Цей метод дозволяє отримати кількісну інформацію про те, як працівники сприймають свою роботу, свої стосунки з колегами та керівництвом, а також про цінності та переконання, що переважають у компанії.

За словами Річарда Глісона, анкети можуть бути ефективним інструментом для збору різноманітних даних про організаційну культуру. Анкети можна використовувати для оцінки задоволеності працівників роботою, а також для виявлення проблем комунікації та співпраці між різними групами працівників у компанії.

Для того, щоб ефективно використовувати анкети як інструмент оцінки організаційної культури, вони повинні бути розроблені таким чином, щоб якнайкраще відображати особливості культурного середовища компанії. Зокрема, вони повинні враховувати специфічні аспекти роботи, які є важливими для компанії, а також відображати ключові цінності та переконання, пов'язані з роботою в компанії.

На думку Нейта Філда та Хейді Гаррісон, опитувальник має бути спрямований на отримання детальної інформації про цінності та переконання, стилі спілкування та лідерства, роль керівництва у формуванні культури, а також про те, які практики та процедури фактично існують у компанії.

Процес дослідження може включати як кількісний, так і якісний аналіз даних. Кількісний аналіз даних використовує статистичні методи для оцінки відповідей та порівняння результатів з іншими компаніями. Якісний аналіз даних може включати глибинні інтерв'ю з працівниками та додаткові дослідження для кращого розуміння зібраних даних.

Організаційна культура є ключовим фактором, що визначає успіх компанії, і оцінка цього аспекту є критично важливим завданням.

Опитування можуть допомогти компаніям підвищити рівень задоволеності працівників та покращити продуктивність. Це вимагає використання відповідних і складних інструментів оцінки, таких як опитування, що відображають характеристики компанії.

– Фокус-групи

Фокус-групи – це метод діагностики організаційної культури, який полягає у проведенні групових дискусій з представниками різних рівнів та підрозділів організації. Цей метод дозволяє отримати якісну інформацію про культурне середовище в організації, а також визначити спільні та відмінні риси в переконаннях та цінностях між різними групами співробітників.

Згідно з Мері Джейн Лені, фокус-групи допомагають відкрити питання, які можуть бути пропущені в процесі опитування (1999). Цей метод може бути корисним для збирання відповідей на відкриті запитання та отримання глибшого розуміння думок та переконань співробітників.

– Етнографія

Етнографія – це метод дослідження культурного середовища, який полягає у спостереженні за поведінкою та взаємодією співробітників в організації. Цей метод дозволяє дослідникам отримати внутрішній погляд на культурне середовище в організації та збирати якісну інформацію про практики та поведінку співробітників.

За словами Дженніфер Гіббс, етнографія дозволяє збирати дані про культурну систему, які не можуть бути отримані за допомогою опитувань та фокус-груп. Цей метод може бути корисним для отримання детальної інформації про культурні норми та практики, які визначають спосіб роботи в організації.

– Методика «клієнтоорієнтованості»

Клієнтоорієнтована методологія може бути використана як інструмент для оцінки організаційної культури компанії. За словами Едварда Демінга, організації повинні зосередитися на потребах клієнтів і дотримуватися цієї орієнтації, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Однією з головних переваг клієнтоорієнтованого підходу є те, що він зосереджується на потребах клієнтів і може виявити проблеми, які можуть бути пов'язані з організаційною культурою компанії. За словами Майкла Гофа, клієнтоорієнтованість допомагає компаніям ефективніше спілкуватися зі своїми клієнтами і точніше реагувати на їхні потреби.

Використання методології клієнтоорієнтованості як інструменту для оцінки організаційної культури компанії вимагає визначення того, як організація фокусується на потребах клієнтів і як вона працює з клієнтами. За словами Шона Фіцпатріка, компанії можуть використовувати клієнтоорієнтованість для вивчення того, як організаційна культура впливає на сприйняття клієнтами їхніх продуктів і послуг.

Отже, клієнтоорієнтованість може бути корисним інструментом для оцінки організаційної культури компанії, оскільки вона дозволяє компаніям зосередитися на тому, як вони взаємодіють зі своїми клієнтами і як це впливає на їхню задоволеність. Методологія клієнтоорієнтованості може бути використана для виявлення потенційних проблемних областей і внесення змін до культурного середовища, що може допомогти компаніям покращити свою діяльність і досягти успіху на ринку.

Використання методології клієнтоорієнтованості як інструменту для оцінки організаційної культури вимагає дослідження задоволеності клієнтів та їх взаємодії з компанією. За словами Кеннета Лорсена та Роберта Бланшара, проведення опитування вимагає розробки дизайну опитування, який відображає реальність взаємодії клієнта та компанії. Дизайн опитування повинен відображати ключові аспекти взаємодії, такі як якість продукту, швидкість обслуговування та ефективність комунікації. Опитування мають бути структуровані та спрямовані на отримання максимально об'єктивної інформації про взаємодію між клієнтом і компанією.

Таким чином, клієнтоорієнтована методологія є ефективним інструментом для оцінки організаційної культури компанії і може зосередитися на тому, як компанія працює зі своїми клієнтами і як це впливає

на їхню задоволеність і лояльність. Методологія може бути використана для збору інформації про те, що мають клієнти, як вони сприймають продукти та послуги, що можна змінити для покращення клієнтського досвіду та які переваги компанія має порівняно з конкурентами.

Оцінка організаційної культури за допомогою клієнтоорієнтованої методології може бути використана для поліпшення якості продуктів і послуг, підвищення лояльності клієнтів і збільшення прибутку; за словами Саймона Келлі і Шона Каррау, організації, які застосовують клієнтоорієнтований підхід, як правило, мають вищий рівень задоволеності клієнтів і прибутку.

Діагностика організаційної культури є важливим етапом у процесі управління підприємством. Один із ефективних підходів до діагностики організаційної культури – використання спостереження та інтерв'ю.

Згідно з дослідженням М. Макколл-Кохран та Д. Янга, спостереження є корисним інструментом для діагностики організаційної культури, оскільки воно дозволяє виявити реальні практики та поведінку працівників. За їхніми словами, спостереження є незамінним інструментом для вивчення організаційної культури, оскільки воно дозволяє прямо оцінити рівень поведінки працівників у контексті культури підприємства.

Крім спостереження, інтерв'ю також є ефективним інструментом для діагностики організаційної культури. За словами С. Кемерона та Р. Куінна, інтерв'ю з керівниками та співробітниками може допомогти виявити спільні цінності, переконання та норми поведінки в організації, що дозволяє підвищити розуміння культури підприємства [85].

Отже, спостереження та інтерв'ю є ефективними інструментами діагностики організаційної культури. Ці методи дають змогу дослідити практику та поведінку працівників, а також виявити спільні цінності та кодекси поведінки в організації.

Інтерв'ю можна проводити індивідуально з керівниками та працівниками організації або у формі фокус-груп. Важливо проводити інтерв'ю з різними категоріями персоналу, щоб зрозуміти, як їх сприймають.

Важливим елементом інтерв'ю є не лише постановка правильних запитань, а й вміння слухати та розуміти відповіді, щоб глибше зрозуміти організаційну культуру. При проведенні інтерв'ю важливо враховувати, що співрозмовник може навмисно або ненавмисно змінювати свої відповіді. Це необхідно робити і важливо перевіряти інформацію на різних етапах дослідження.

Отже, інтерв'ю є ефективним інструментом діагностики організаційної культури і може забезпечити глибше розуміння цінностей, переконань і поведінкових норм в організації.

Інтерв'ю також може допомогти виявити різні відмінності та проблеми в організаційній культурі, які не виявляються шляхом спостереження; опитування працівників може допомогти виявити недосконалість системи мотивації, труднощі в комунікації між підрозділами, потреби працівників у недостатню увагу до потреб працівників, а також можуть бути виявлені інші небажані фактори організаційної культури.

Таким чином, використання інтерв'ю та спостережень є важливим методом діагностики організаційної культури. Вони забезпечують глибоке розуміння цінностей, переконань і поведінкових норм в організації, а також виявляють проблеми та відмінності в корпоративній культурі.

Отже, організаційна культура підприємства – це складна система, яка включає в себе цінності, норми, традиції, символіку, спільну мову, стиль комунікації та управління. Ці елементи взаємодіють між собою та впливають на поведінку працівників, вирішення стратегічних завдань та досягнення цілей підприємства. Організаційна культура також сприяє стійкому розвитку організації та формує її ідентичність. Важливим фактором розвитку підприємства є ефективне управління організаційною культурою та забезпечення відповідності її цінностей та норм стратегічним цілям компанії.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно–управлінська характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є однією з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських товарів в Україні. Заснована в 1997 році, компанія налічує більше 50 магазинів в різних регіонах країни та забезпечує своїх клієнтів широким асортиментом товарів для будівництва, ремонту та облаштування домашнього господарства. Компанія має вражаючу історію розвитку та стабільні показники роботи. У 2021 році ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» відзначило своє 24-річчя та посіло 10 місце в рейтингу найбільших компаній України за версією журналу «Фокус». Крім того, за результатами дослідження маркетингової агенції InMind, компанія зайняла перше місце у рейтингу найбільш впізнаваних брендів в галузі будівельних матеріалів та інструментів в Україні в 2020 році.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» активно розвивається та впроваджує нові технології та інноваційні рішення. Наприклад, компанія запустила програму лояльності «Епіцентр Клуб», яка дозволяє клієнтам отримувати знижки та бонуси за купівлю товарів у мережі магазинів. Крім того, компанія впроваджує розумні технології у своїх магазинах, що дозволяє знижувати витрати енергії та забезпечувати комфортні умови для клієнтів та працівників. Один з важливих аспектів організаційної структури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» – це її розмір. Компанія є однією з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських товарів в Україні з більш ніж 50 магазинами в різних регіонах країни [94].

Розмір підприємства може впливати на деякі аспекти організаційної структури, наприклад, на кількість підрозділів та працівників, а також на

методи управління. У випадку ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», наявність великої мережі магазинів вимагає розгалуженої організаційної структури з численними функціональними підрозділами, які відповідають за різні аспекти діяльності компанії, включаючи закупівлю, логістику, маркетинг та продаж.

Залежно від розміру та типу підприємства, можуть використовуватись різні моделі організаційної структури, однак ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» використовує дивізійну структуру, яка складається з регіональних та продуктових дивізіонів з ознаками функціональної організаційної культури. Одна з особливостей цієї структури – різні функціональні підрозділи співпрацюють між собою в рамках конкретного регіонального або продуктового дивізіону, що дозволяє досягати кращих результатів завдяки взаємодії та координації між департаментами. Відповідальність за організацію культури несе ціла команда компанії, адже управління організацією відіграє важливу роль у формуванні та підтримці певної культури в компанії.

Культура в організації реалізується за допомогою різних зв'язків агентств управління підприємствами. Управління зазвичай встановлює основну цінність та принципи, які повинні керувати всіма одиницями компанії. Потім ці принципи та цінності розширюються до всіх рівнів організації, включаючи керівників відділів та команд.

Організаційна структура управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» складається з трьох основних рівнів управління: стратегічного, тактичного та оперативного. Генеральний директор та заступники керівника підприємства формують стратегічний рівень управління, який визначає загальну стратегію та напрямки розвитку компанії. Тактичний рівень управління складається з керівників функціональних підрозділів, які реалізують стратегію та плани розвитку компанії в своїх відповідних напрямках. Оперативний рівень управління складається з керівників підрозділів, які забезпечують виконання

конкретних завдань та проектів. Організаційна структура компанії «Епіцентр» показана на рисунку 2.1.1.

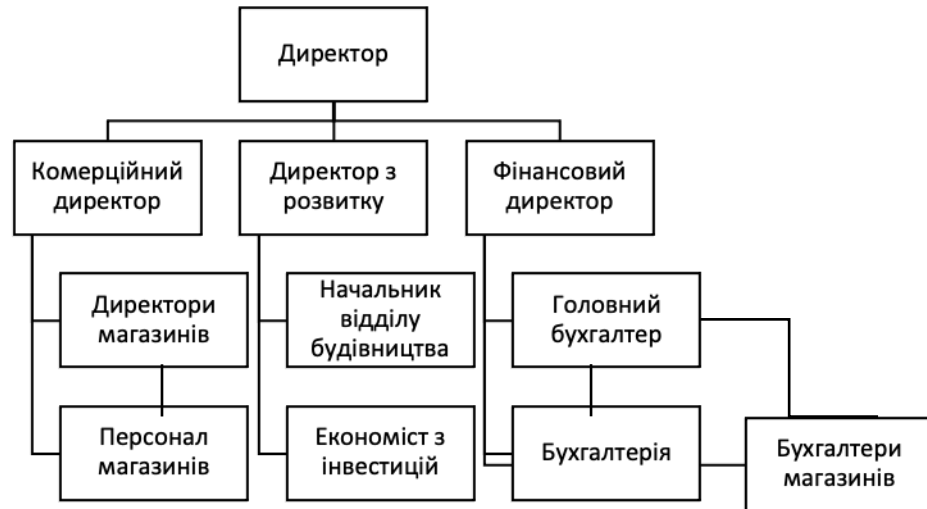


Рис. 2.1.1. Організаційна структура компанії «Епіцентр К».

Управлінська структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є ієрархічною та забезпечує ефективне керівництво та виконання завдань. Компанія прагне до забезпечення зв'язку та взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами, що дозволяє забезпечити успішне функціонування підприємства. Іншим важливим аспектом організаційної структури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є її структура управління та функції керівництва. Управління компанією здійснюється згідно зі стандартною корпоративною структурою, яка має наступні складові [94]:

1. Директор – є основним виконавчим органом, відповідальним перед правлінням за стратегічне планування та управління діловими процесами компанії.

2. Правління – відповідає за прийняття стратегічних рішень, призначення виконавчих органів та контроль за їх діяльністю.

3. Виконавчий директор з операцій – відповідає за управління операційними підрозділами компанії, забезпечення їх ефективності та результативності.

4. Виконавчий директор з фінансів – відповідає за управління фінансовими питаннями компанії, включаючи бюджетування, управління ризиками та звітність.

5. Директор з розвитку – відповідає за розвиток нових бізнес-проектів та залучення нових клієнтів.

6. Директор з персоналу – відповідає за управління персоналом компанії, включаючи розвиток кадрів, підвищення мотивації та забезпечення відповідності кадрової політики законодавству.

Крім того, управління компанією включає такі підрозділи, як відділ маркетингу та реклами, відділ закупівель та поставок, відділ логістики, відділ ІТ та інші. Кожен з виконавчих директорів відповідає за власну сферу діяльності, а також за спільні результати роботи компанії. Під їхнім керівництвом працюють підрозділи, які відповідають за конкретні напрямки роботи компанії.

Наприклад, відділ маркетингу та реклами займається рекламою та продажами, підвищенням уваги до бренду, залученням нових клієнтів. Відділ закупівель та поставок відповідає за пошук постачальників та закупівлю необхідних товарів. Відділ логістики забезпечує доставку товарів від постачальників та розподіл їх між магазинами компанії.

Ще одним з важливих аспектів організаційної структури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є функціональні підрозділи, які відповідають за різні види діяльності компанії, а саме [94]:

1. Відділ закупівель та поставок. Основним завданням відділу закупівель є пошук потрібних товарів, визначення умов закупівлі та контроль за процесом поставки. Крім того, відділ закупівель відповідає за оптимізацію закупівельних витрат та взаємодіє з постачальниками.

2. Відділ маркетингу та реклами. Основним завданням відділу маркетингу та реклами є забезпечення просування товарів компанії на ринку, розробка та впровадження маркетингових стратегій, залучення нових клієнтів та збільшення лояльності наявних.

3. Відділ логістики. Основним завданням відділу логістики є забезпечення ефективної логістичної системи компанії. Відділ відповідає за планування та координацію руху товарів від постачальників до магазинів компанії.

4. Відділ ІТ. Основним завданням відділу ІТ є забезпечення ефективної роботи технічних систем компанії. Відділ відповідає за розробку та впровадження нових програмних продуктів, забезпечення безпеки та конфіденційності даних компанії.

5. Функціональні підрозділи є важливими компонентами організаційної структури компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», що дозволяє їй забезпечити ефективну та результативну діяльність в своїй сфері. Така структура дозволяє підприємству розподілити відповідальність за конкретні напрямки діяльності між відповідними підрозділами та забезпечити їх ефективну взаємодію.

Крім основних функціональних підрозділів, в складі компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» також є інші відділи, такі як відділ контролю якості товарів, відділ кадрів, відділ обліку та звітності, відділ правового забезпечення тощо. Кожен з цих відділів відповідає за свої функції та забезпечує ефективну роботу відповідної сфери діяльності компанії. Відділ контролю якості товарів відповідає за якість товарів, які продаються в магазинах компанії. Він забезпечує контроль якості товарів на всіх етапах виробництва та поставок. Відділ кадрів відповідає за управління персоналом компанії, залучення нових працівників та забезпечення навчання та розвитку персоналу. Відділ обліку та звітності відповідає за бухгалтерський облік та звітність компанії. Відділ правового забезпечення відповідає за забезпечення відповідності діяльності компанії законодавству та захист прав та інтересів компанії у судових процесах.

Усі функціональні та інші підрозділи компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» працюють взаємодіючи один з одним і відповідають за виконання конкретних завдань та досягнення стратегічних цілей компанії. Структура

функціональних підрозділів компанії є досить складною, але вона дозволяє компанії забезпечувати ефективну та результативну роботу в різних сферах діяльності.

Вище керівництво ТОВ «ЕПЦЕНТР К» відповідає за загальну стратегію та політику розвитку компанії. Голова правління є головним виконавчим органом та керівником компанії. Він забезпечує реалізацію стратегії розвитку, координує діяльність різних функціональних підрозділів компанії та взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами, зокрема з власниками, інвесторами, партнерами та клієнтами.

Головні завдання та функції вищого керівництва ТОВ «ЕПЦЕНТР К» можна розподілити на наступні групи:

1. Стратегічне планування: Вище керівництво визначає стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії на середній та довгострокові періоди, а також забезпечує планування та координацію діяльності різних підрозділів компанії.
2. Фінансове управління: Вище керівництво відповідає за фінансову стратегію та управління фінансовими ресурсами компанії, в тому числі за забезпечення достатньої ліквідності, контроль за фінансовими ризиками та оптимізацію витрат.
3. Управління персоналом: Вище керівництво визначає стратегію управління персоналом, забезпечує створення сприятливих умов праці, розробляє системи мотивації та розвитку персоналу, контролює дотримання правил трудової дисципліни.
4. Маркетинг та продаж: Вище керівництво забезпечує розроблення стратегії маркетингу та продажу, в тому числі визначення асортименту товарів, ціноутворення, позиціонування бренду та рекламу.
5. Взаємодія з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами): Вище керівництво забезпечує ефективну комунікацію з власниками, інвесторами, партнерами та клієнтами, в тому числі за допомогою різних форматів звітності та зустрічей.

Управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» здійснюється за допомогою форм, що передбачають різні рівні управління та спеціалізації функцій. Органами управління компанії є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Виконавча дирекція. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління і складаються з усіх акціонерів компанії. Вони збираються не рідше одного разу на рік та приймають важливі рішення, пов'язані з діяльністю підприємства, зокрема затверджують звіти про фінансову діяльність та прибутки компанії. Наглядова рада складається з п'яти членів, які обираються загальними зборами учасників. Вона забезпечує контроль за діяльністю керівництва та виконавчих органів, зокрема відстежує виконання стратегії розвитку компанії та дотримання законодавства.

Керівництво підприємства складається з генерального та комерційного директора, директора з розвитку і фінансового директора, які керують роботою відділів та функціональних підрозділів. Генеральний директор є вищим керівником компанії та відповідає за розробку та реалізацію стратегії розвитку компанії. Виконавчі органи підприємства складаються з керівників функціональних підрозділів, які відповідають за виконання певних завдань та реалізацію стратегії розвитку компанії. До складу виконавчих органів можуть входити такі підрозділи, як фінансовий, маркетинговий, операційний та ресурсний департаменти.

Управлінська структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» є досить ієрархічною, проте забезпечує ефективне керівництво та виконання завдань. Компанія забезпечує зв'язок та взаємодію між різними рівнями управління та підрозділами, що дозволяє забезпечити успішне функціонування підприємства.

Центральна компанія відповідає за культуру в організації та дотримується її основних принципів:

- Розвиток управління та встановлення загальних цінностей та принципів культури визначило стратегічний план та план розвитку компанії.

- Департаменти з людських ресурсів (HR) впроваджують політику та процедури, спрямовані на підтримку корпоративної культури та проведення навчання та семінарів для культурного персоналу.

- Менеджери та команди відділів несуть відповідальність за підтримку культури та забезпечення основних принципів їх підрозділів.

- Кожен працівник компанії відповідає за їх поведінку та взаємодію з колегами та відповідно до загальних цінностей та принципів культури компанії.

Через різні канали, включаючи анкети, роботу та звіти працівників, вони стежать за культурними спостереженнями.

Взаємозв'язок між структурою та культурою є важливим для успішної діяльності компанії. На прикладі компанії «Епіцентр» можна дослідити, як структура та культура взаємодіють на практиці, що сприяє формуванню та збереженню потрібної культури в організації.

Компанія має сильну організаційну культуру, яка базується на таких цінностях, як клієнтоорієнтованість, взаємодія та взаємодопомога між працівниками, інновації та розвиток. Така культура допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів.

Стиль управління в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» базується на принципах демократії та взаємодії між працівниками та керівництвом. Компанія ставить перед собою завдання залучення кращих фахівців, розвитку їхніх здібностей та створення командного духу серед працівників. Організаційна культура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» базується на цінностях, які сприяють досягненню успіху компанії та задоволенню потреб клієнтів. Компанія розвивається та впроваджує нові технології та інноваційні рішення, що свідчить про її відкритість до змін та готовність до викликів майбутнього.

2.2 Діагностика та оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Діагностика поточного стану корпоративної культури ТОВ «Епіцентр К» проводилась з використанням класичних моделей OCAI та MSAI (Додаток А та Б), а також доповненими методами на базі опитувань співробітників структурного підрозділу компанії у місті Київ. Загальна процедура оцінки відбувалася за схемою, наведеною на рис. 2.2.1.

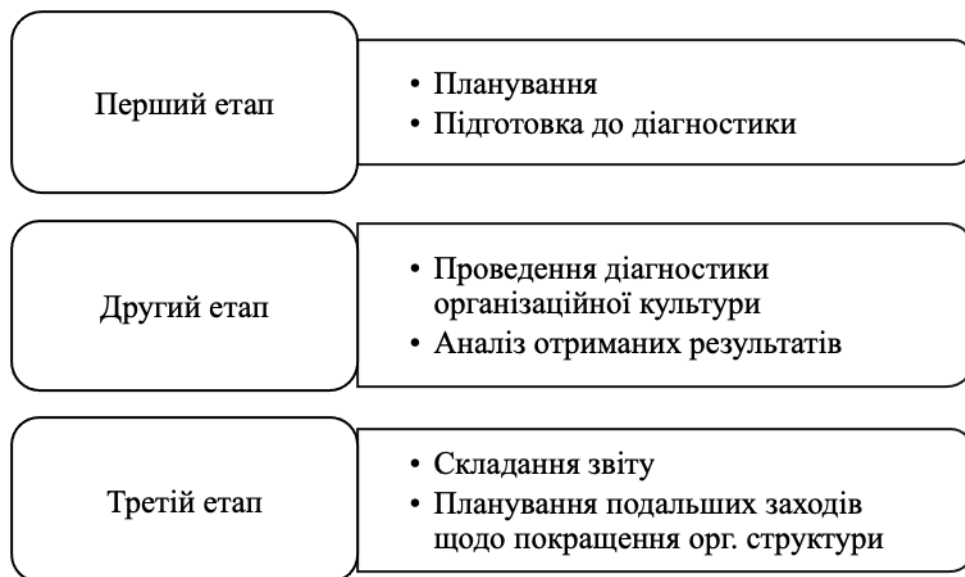


Рис. 2.2.1. Етапи діагностики та оцінювання організаційної культури «ЕПІЦЕНТР К»

Першим етапом процедури було планування та підготовка до діагностики, включаючи визначення цілей та завдань, вибір методів та інструментів, відбір учасників діагностики, а також підготовку документів.

Наступним етапом було проведення діагностики організаційної культури, яке включало в себе застосування різноманітних методів та інструментів, таких як анкетування, групова дискусія з керівництвом підприємства, аналіз документів та спостереження. Першим кроком було проведення анкетування серед працівників підприємства за допомогою стандартизованої опитувальної форми. Цей метод дозволив отримати оцінку відносно поточного стану організаційної культури на підприємстві, виявити

ключові проблемні зони та визначити напрямки для подальшого вдосконалення культури.

Після проведення діагностики наступним етапом було аналізування та оцінювання отриманих результатів. На цьому етапі було визначено ключові проблемні зони та потенційні ризики, що виникають в організаційній культурі підприємства, а також визначено можливі шляхи вирішення цих проблем.

Останнім етапом процедури було складання звіту та планування подальших заходів щодо покращення організаційної культури підприємства. Звіт містив опис процедури діагностики та оцінювання організаційної культури, а також рекомендації щодо подальшого розвитку культури на підприємстві. Крім того, в звіті вказано конкретні дії, які повинні бути вжиті для вирішення проблем та досягнення запланованих цілей.

Основні результати опитування працівників компанії «Епіцентр» за методикою ОСАІ представлені у табл. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Результати проведення опитування ОСАІ для ТОВ «Епіцентр К»*

Профіль ОК				
«А» - кланова ОК	«В» - адхократична ОК	«С» - ринкова ОК	«D» - ієрархічна ОК	
13,9333333	11,2	27,1666667	47,7	Зараз
15,4833333	14,2	27,6166667	42,7	Бажано

*Розроблено автором

Після проведення оцінки за допомогою методики ОСАІ у компанії «Епіцентр» було встановлено, що домінує ієрархічний тип культури. Це відображається в наявності чіткої ієрархічної структури управління, де працівники слідкують за дотриманням встановлених процедур та інструкцій. Організація має чітко визначені ланки управління та функціональні підрозділи, що забезпечує ефективну координацію та контроль за виконанням завдань.

Крім того, в компанії «Епіцентр» спостерігаються також елементи ринкової культури, яка відображається в конкурентній боротьбі на ринку, орієнтації на клієнта та виконанні завдань з визначених планів (рис.2.2.2).

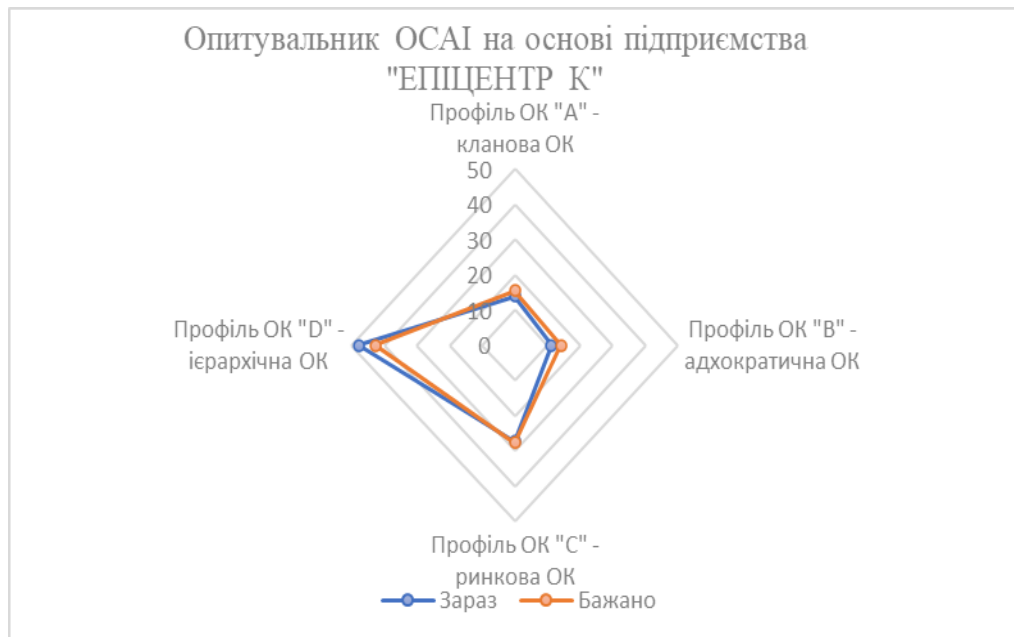


Рис. 2.2.2. Профіль корпоративної культури ТОВ «Епіцентр К»

Профіль поточної культури в компанії «Епіцентр» на основі діагностики ОСАІ відображає перевагу ієрархічного типу культури з елементами ринкової культури. Це свідчить про наявність чіткої ієрархічної структури управління, де кожен працівник знає свої обов'язки та відповідальність. Однак, на ринку присутні нові виклики, які вимагають від компанії більшої гнучкості та швидкості реагування на зміни. Тому, бажаною культурою може стати культура підприємства, що сприяє інноваціям, співпраці та відкритості.

Характеристика поточної культури:

- Домінує ієрархічний тип культури з елементами ринкової культури.
- Чітко визначена структура управління та відповідальність.
- Процеси та процедури мають високий рівень контролю та дотримання.
- Значна увага приділяється розвитку технічних засобів та інфраструктури.

- Менша увага приділяється розвитку креативності та інновацій.

Характеристика бажаної культури:

- Гнучка структура управління та сприяння ініціативності.
- Висока відкритість та сприйнятливість до співпраці та змін.
- Розвиток та навчання працівників, що сприяє розвитку їхніх здібностей та підвищенню продуктивності.
- Культура підтримки та сприяння інновацій та креативності.
- Соціальна відповідальність та етичність в бізнесі.

У компанії «Епіцентр» наявний тип культури характеризується переважанням ієрархічного типу керівництва та ринкових принципів в діяльності компанії. Цей профіль культури дозволяє забезпечити ефективне функціонування організації та досягнення запланованих результатів. Це відображається в наявності чіткої ієрархічної структури управління та відповідальності, де працівники слідкують за дотриманням встановлених процедур та інструкцій. Організація має чітко визначені ланки управління та функціональні підрозділи, що забезпечує ефективну координацію та контроль за виконанням завдань.

На основі результатів опитування, проведеного в компанії «Епіцентр К», було встановлено, що працівники переважно спрямовані на результат та контроль (тип культури «контролююча»), що відображається в ефективній структурі управління та контролі за виконанням завдань.

Також в опитуванні було виявлено наявність елементів інноваційної та орієнтованої на людей культур. Зокрема, співробітники компанії прагнуть до пошуку нових ідей та шляхів покращення роботи, а також звертають увагу на розвиток свого потенціалу та здібностей.

Для аналізу стилю управління керівництва було проведено оцінювання за методикою MSAI (Додаток Б). У результаті опитування було встановлено розподіл культурних атрибутів між типами управління, а саме:

- ринкові елементи – 82 бали;
- кланові елементи – 72 бали;

- адхократичні елементи – 83 бали;
- ієрархічні елементи – 66,5 балів.

Такий розподіл характеристик формує профіль культури управління, наведений на рис. 2.2.3.

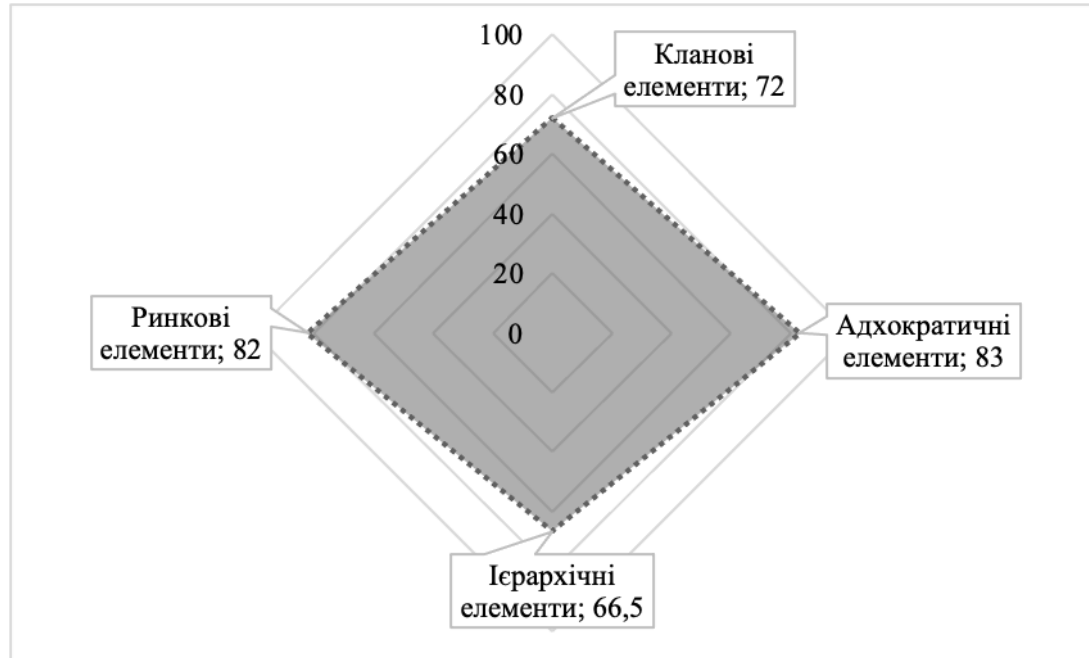


Рис. 2.2.3. Профіль культури управління ТОВ «Епіцентр К».

Результати методики показали, що при наявності ієрархічного типу культури стиль культури управління комбінує ознаки адхократичного та ринкового. Для глибшого аналізу рекомендовано застосовувати ці дві методики одночасно, бо корпоративний клімат на підприємстві є досить нестійким та неоднорідним. Отримані результати свідчать, що керівний склад компанії вже використовує моделі поведінки адхократичного стилю, який є більш інноваційним та заохочувальним до відкритої участі у прийнятті рішень, отже у компанії відбуваються зміни на шляху до формування бажаної корпоративної культури у даному структурному підрозділі.

Після проведення дослідження за двома методиками було використано метод аналізу документів, який полягав у дослідженні офіційних документів компанії, таких як положення, правила, інструкції та інші документи, що регулюють діяльність підприємства. Цей метод дозволив

отримати детальну інформацію щодо культурних норм, цінностей та стандартів на підприємстві, наведених у табл 2.2.2.

Таблиця 2.2.2

Культурні цінності, норми та стандарти компанії «Епіцентр К»*

Культурні цінності	Культурні норми	Культурні стандарти
Якість	Професіоналізм	Виконання роботи відповідно до стандартів
Інновації	Відкритість	Підтримка ініціатив співробітників
Комунікація	Довіра	Розвиток культури комунікації
Клієнтоорієнтованість	Лояльність	Покращення задоволеності клієнтів

*Розроблено автором на основі внутрішньої документації

Також в процесі діагностики було використано метод спостереження за роботою працівників підприємства. Цей метод дозволив отримати безпосередню інформацію про робоче середовище та стиль роботи на підприємстві.

Під час застосування методу спостереження за роботою працівників компанії «Епіцентр», було відзначено позитивний стиль роботи, ефективну організацію робочого простору та високий рівень професіоналізму працівників. Було помічено, що співробітники взаємодіють добре між собою та з вищим керівництвом, що сприяє ефективності роботи та досягненню поставлених цілей. Спостереження за роботою працівників були важливим етапом діагностики, оскільки дозволили отримати безпосередню інформацію про робоче середовище та стиль роботи на підприємстві. Ця інформація була важлива для підтвердження та уточнення результатів, отриманих за допомогою інших методів діагностики. Також спостереження дозволили виявити проблемні аспекти роботи підприємства та запропонувати напрямки для подальшого розвитку корпоративної культури та вдосконалення організації робочих процесів.

Кожен з використаних методів та інструментів мав свої переваги та недоліки, але в цілому вони доповнили один одного та дозволили отримати детальну картину організаційної культури на підприємстві «ЕПІЦЕНТР К». Завдяки комплексному підходу до діагностики було отримано повну картину

сильних та слабких сторін організаційної культури підприємства, що дозволило зробити обґрунтовані рекомендації щодо подальшого вдосконалення культури на підприємстві. Результати опитування дозволяють компанії «Епіцентр» більш точно визначити поточний культурний профіль організації та розробити стратегію для підтримки та розвитку потрібної культури в майбутньому. Зокрема, за допомогою анкетування було встановлено, що більшість працівників підприємства мають високий рівень задоволеності своєю роботою та співробітництва з колегами. Однак, деякі проблеми виникають у взаєминах з керівництвом та у забезпеченні розвитку кар'єри.

Було виявлено, що підприємство не має чіткої системи оцінки роботи працівників та відсутня система мотивації. Це може призвести до зниження мотивації працівників та погіршення їх продуктивності.

Аналіз результатів дослідження та їх інтерпретація є важливим етапом діагностики організаційної культури та дозволяє зрозуміти, які аспекти потребують найбільшої уваги та які заходи можуть бути вжиті для подальшого вдосконалення культури на підприємстві. Для ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням отриманих результатів оцінювання запропоновано наступні напрямки удосконалення культури:

1. Розвиток систем автоматизації та впровадження інноваційних технологій, що дозволить забезпечити більшу ефективність та гнучкість у діяльності компанії.

2. Розвиток програм підвищення кваліфікації та навчання для працівників, що дозволить розвивати їхні здібності та підвищувати якість роботи.

3. Підвищення рівня комунікації між різними рівнями управління та підрозділами компанії, що дозволить забезпечити кращу координацію та співпрацю.

4. Створення програм підтримки та сприяння ініціатив працівників, що дозволить стимулювати розвиток креативності та інновацій.

5. Забезпечення соціальної відповідальності та етичної поведінки компанії, що дозволить створити позитивний імідж та сприяти побудові відносин зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

6. Введення системи оцінки роботи та мотивації працівників, а також розвиток культури звітності.

7. Створення комітету з культури на підприємстві, який буде відповідати за моніторинг та підтримку культури на підприємстві, а також розробку та впровадження нових ініціатив з її покращення.

Одним із головних завдань залишається постійна аналітика та моніторинг культури в організації, оцінка її ефективності та зміни. На основі отриманих результатів можна коригувати роботу підрозділів та змінювати стратегію розвитку компанії.

Додаткові параметри, які рекомендовано включити в оцінювання організаційної культури:

1. Інноваційність – рівень готовності компанії до впровадження нових ідей та ініціатив.

2. Співпраця – рівень сприйнятливості компанією до співпраці та спільної роботи між підрозділами та рівнями управління.

3. Комунікація – ефективність та відкритість комунікації між різними рівнями управління та підрозділами компанії.

4. Розвиток та навчання – рівень інвестування компанією в розвиток та навчання своїх працівників.

5. Диверсифікація – наявність різноманітності у складі працівників, у тому числі за національністю, гендерною приналежністю та іншими параметрами.

6. Соціальна відповідальність – готовність компанії до виконання своїх соціальних та етичних обов'язків перед суспільством та довкіллям.

7. Рівень задоволеності працівників – оцінка задоволеності працівників роботою та умовами їх праці в компанії.

Ці параметри можна оцінювати через проведення опитувань серед працівників та спостереження за діяльністю компанії в цих сферах. Також можна охопити інші категорії працівників, такі як підрядні працівники та партнери компанії, щоб отримати більш повне уявлення про культуру організації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення аналітико-методичного забезпечення діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Ключ до успішної організації полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на прийнятих і широко поширених переконаннях, які підтримуються стратегією та організаційною структурою. Коли організація має сильну культуру, відбуваються три речі: співробітники знають, як вище керівництво хоче, щоб вони реагували на будь-яку ситуацію, співробітники вірять, що очікувана реакція є правильною, і працівники знають, що вони будуть винагороджені за демонстрацію цінностей організації.

Роботодавці відіграють життєво важливу роль у збереженні міцної культури, починаючи з найму та відбору кандидатів, які поділятимуть переконання організації та процвітатимуть у цій культурі, розробляючи програми орієнтації, навчання та управління продуктивністю, які окреслюють та зміцнюють основні цінності організації та забезпечують належну винагороду і визнання працівникам, які справді втілюють ці цінності.

Організаційна культура визначає контекст для всього, що робить підприємство. Оскільки галузі та ситуації суттєво різняться, не існує єдиного шаблону культури, який би відповідав потребам усіх організацій. Саме тому для кожної компанії необхідно розробляти окрему вдосконалену модель оцінювання корпоративної культури, яка відповідатиме саме її параметрам та очікуванням.

Група компаній «Епіцентр К» - це мережа підприємств по всій Україні, яка охоплює не лише сегмент роздрібної торгівлі, а й безліч інших напрямків – від оптових закупівель і аграрного бізнесу до консультаційних

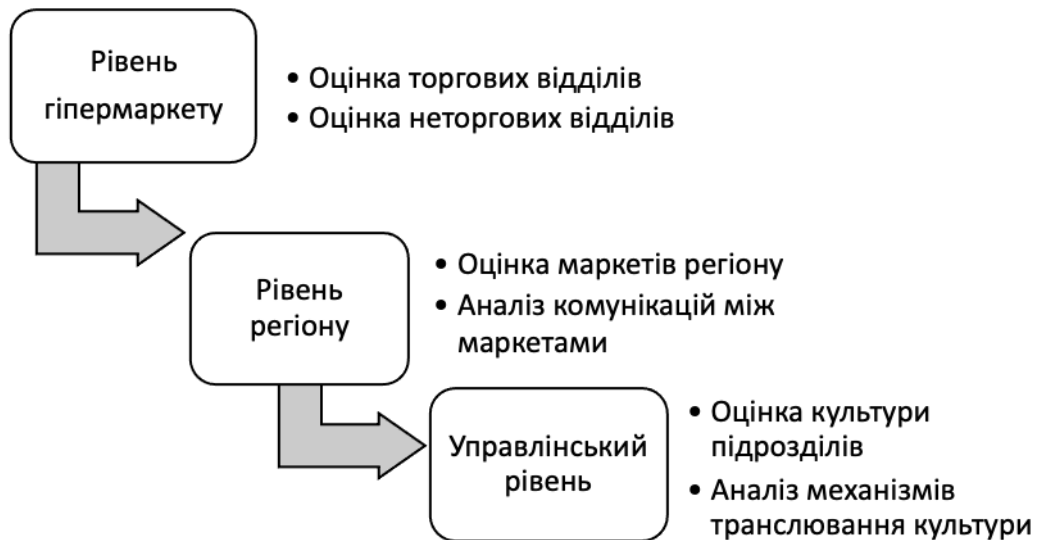
послуг. Як було проаналізовано раніше, компанія використовує елементи дивізійної структури для забезпечення функціонування у такому форматі. Проте, «Епіцентр К» є унікальним утворенням з погляду саме культури організації. Компанія надзвичайно розгалужена, і більшість її складових частин мають між собою мінімальні контакти або не мають взагалі. При цьому, група компаній об'єднана єдиною філософією «компанія як родина», яку намагаються підтримувати у всіх процесах щодо співробітників. Саме тому неможливо оцінювати рівень корпоративної культури такого утворення за стандартними моделями.

Варто звернути увагу також на вимоги до корпоративної культури, які висувають власники компанії. Сильна культура є спільним знаменником найуспішніших компаній. Керівники ТОВ «Епіцентр К» щодня живуть у своїй культурі та роблять усе можливе, щоб донести свою культурну ідентичність до працівників, а також до потенційних нових працівників. Вони чітко розуміють свої цінності та те, як ці цінності визначають їхню організацію та її функціонування. Відповідно і їх вимоги до підтримки бажаного культурного рівня є дуже високими.

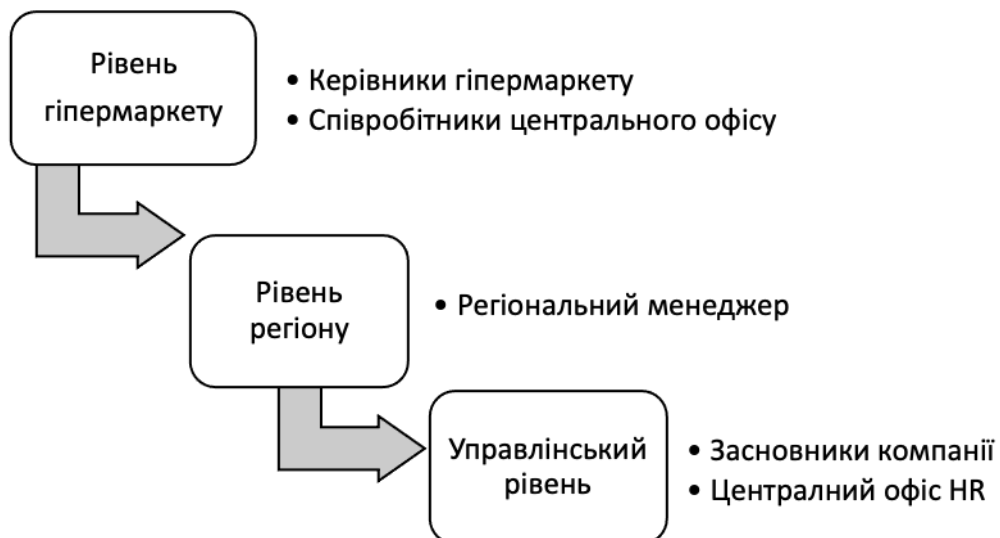
Для оцінки організаційної культури компанії «Епіцентр К» було розроблено модель рівневого багатокритерійного оцінювання на основі моделі OSAI Камерона – Куїнна, як такої, що має досить велику кількість метрик для всебічного оцінювання корпоративної культури. Модель має три основні етапи:

1. Етап фактичного оцінювання за опитувальником Камерона-Куїнна на трьох різних рівнях структури компанії.
2. Етап зіставлення результатів опитування з проголошеними та закріпленими у відповідному документі очікуваннями керівництва щодо розвитку корпоративної культури.
3. Коригування відхилень від стратегії розвитку корпоративної культури або її зміна відповідно до фактичних тенденцій компанії.

1. Етап оцінювання наявної культури



2. Етап аналізу фактичної та бажаної культури



3. Розробка заходів з коригування корпоративної культури:

- На рівні структурної одиниці, де виявлено проблему
- З залученням центрального офісу

Рис. 3.1.1. Модель рівневого багатокритерійного оцінювання корпоративної культури для ТОВ «Епіцентр К»*

*Розроблено автором

На першому етапі проводиться оцінювання поточного рівня корпоративної культури методом опитування представників відділів, департаментів, підрозділів тощо. Окремо оцінюється кожен гіпермаркет у

торгових та неторгових відділах. На цьому етапі, залежно від повноти дослідження, оцінюється або стан культури в кожному окремому відділі, або у відділах загалом. Відповідно в опитуванні беруть участь або всі співробітники відділу, або представники з кожного для загального представлення торгових департаментів. Якщо на місці гіпермаркету суб'єктом є завод чи агрокомпанія, якими також володіє ТОВ «Епіцентр К», то замість поділу на торгові та неторгові відділи застосовується групування за місцем у виробничому процесі.

На наступному рівні проводиться оцінювання маркетів/підприємств регіону та комунікація між ними. Зважаючи на специфіку виробничих зв'язків компанії часто маркети однієї області знаходяться в одній соціальній екосистемі з ротацією персоналу і відповідним змішуванням цінностей та елементів корпоративної культури.

Окремо відбувається оцінка управлінського рівня. Компанія «Епіцентр К» налічує більш ніж 5 000 осіб центрального офісу, які є носіями корпоративної культури та ретранслюють її на регіональні маркети та підприємства. Цей блок оцінки пов'язаний зі зворотним зв'язком від засновників компанії, як самі повинні ще раз оцінити власне сприйняття культури компанії та бажаних її проявів. Оскільки їх переконання виявилися успішними (інакше компанія не існувала б і лідери не займали б свої посади), часто вони залишаються безперечними. Однак ці припущення та переконання можуть бути застарілими та перешкоджати майбутньому успіху.

Другий етап передбачає зіставлення фактичних та планових показників, виявлення розбіжностей та зон зростання на кожному з проаналізованих раніше рівнях. Превалюючим засобом виявлення та характеристики отриманих результатів на даному етапі є не лише цифрові показники, а й описові дані, які більш ґрунтовно характеризують ситуаційну бальну оцінку.

На третьому етапі аналізу проводиться ґрунтовне дослідження шляхів покращення існуючої культури та виправлення відхилень від бажаного

результату. У залежності від рівня проведення дослідження, це можуть бути заходи для конкретного маркету, або для низки підприємств. Якщо організація збирається покращити загальну ефективність, культура повинна забезпечувати стратегічну конкурентну перевагу, а переконання та цінності мають широко поширюватися та твердо підтримуватися. Сильна культура може принести такі переваги, як посилення довіри та співпраці, менше розбіжностей і більш ефективне прийняття рішень. Культура також забезпечує неформальний механізм контролю, сильне почуття ідентифікації з організацією та спільне розуміння серед працівників того, що є важливим.

Управління культурою вимагає цілеспрямованих зусиль для підтримки елементів культури, які підтримують ефективність організації. До них можна віднести наступні складові, кожен з яких необхідно розглянути на цьому етапі:

1. Розуміння співробітником його місця в організації.
2. Наявність функціонуючих каналів комунікації між співробітниками.
3. Наявність конструктивного зв'язку між підрозділами.
4. Наявність чітких цінностей та корпоративних стандартів, їх розуміння.

Важливу роль у межах кожного етапу відіграє участь директорів обраних напрямків. Як у компанії з ієрархічною структурою, культура ТОВ «Епіцентр К» сильно залежить від особистої залученості у процес менеджерів та керівного персоналу. Лідери компаній відіграють важливу роль у формуванні та підтримці організаційної культури. Якщо самі керівники не вписуються в культуру організації, вони часто не справляються зі своєю роботою або звільняються через погану відповідність. В даній компанії на керівних посадах немає сторонніх осіб, бо кожен працівник топ-менеджменту обирається шляхом внутрішньої селекції, тому завчасно має здатність вписуватися в культуру компанії.

Проведення такого аналізу є дуже корисним для висвітлення реального стану корпоративної культури і формування бази для розробки заходів з її покращення, проте на його виконання необхідно виділити велику кількість ресурсів. Тому для використання запропонованої моделі доцільно дотримуватися періодичності, наведеної у табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1

Умови проведення дослідження корпоративної культури ТОВ «Епіцентр К»*

Причина проведення	Періодичність	Повнота дослідження	Охоплення
Регулярний аналіз	Кінець звітного року	Повне дослідження	Вся група компаній по всіх галузях діяльності
Зміна організаційної структури	Перед проведенням змін (2-3 тижні)	Повне або часткове, в залежності від масштабу змін	Аналіз повної господарської одиниці, де відбулась зміна
Злиття / зміна формату підрозділів або маркетів	Після зміни формату (1-2 місяці)	За спрощеною процедурою, без етапу коригування в разі відсутності необхідності	Господарські одиниці, де відбулась зміна формату
Зниження ефективності роботи, плинність кадрів	При виявленні проблемної ситуації	Повне дослідження на рівні проблемної одиниці	Проблемний підрозділ

*Розроблено автором

Повний аналіз за запропонованою методикою доцільно проводити під кінець звітного року перед загальними зборами засновників. Саме тоді можна якнайкраще проаналізувати поточний стан культури підприємства та розробити стратегію її покращення. Окремо варто проводити цей аналіз при виникненні організаційних змін, причому на різних рівнях. Це може бути оцінка культури відділу чи департаменту, або оцінка маркету чи регіону. Результати оцінювання повинні бути доведені до керівництва за 2-3 тижні до запланованої зміни для розуміння поточної ситуації та для ефективного планування того, як цю організаційну зміну можна використати для покращення ситуації з корпоративною культурою на обраному об'єкті.

Компанія «Епіцентр К» за період з 2016 по 2023 рік активно проводила політику реорганізації структурних підрозділів шляхом зміни злиттів

департаментів гіпермаркетів та повної реструктуризації маркетів (перехід «Нової Лінії» в «Епіцентр»). Злиття та поглинання завжди пов'язані з проблемами культури. Навіть організаційна культура, яка добре працювала, може перетворитися на дисфункціональну культуру після злиття. Дослідження показали, що два з трьох злиттів зазнають невдачі через культурні проблеми. Змішування та переосмислення культур, а також узгодження відмінностей між ними створюють спільну платформу для майбутнього. В останні роки швидкі темпи злиттів і поглинань змінили спосіб об'єднання підрозділів групи компаній «Епіцентр К». Основна увага під час злиття відійшла від змішування культур і зосередилася на досягненні конкретних бізнес-цілей. Деякі експерти вважають, що якщо під час злиття буде прийнято правильний бізнес-план і порядок денний, сильна корпоративна культура розвиватиметься природним шляхом. [93]

Останній випадок, коли доцільно використати запропоновану модель пов'язаний з виникненням певних проблем у роботі господарської одиниці. На цьому етапі використовується модифікована модель, де всі етапи проводяться на рівні проблемного об'єкта.

Отже, для групи компаній ТОВ «Епіцентр К» було запропоновано модель рівневого багатокритерійного оцінювання корпоративної культури, яка дозволяє проводити дослідження усіх структурних підрозділів компанії та формувати єдині результати для загального культурного клімату підприємства.

3.2. Застосування запропонованої методики оцінювання організаційної культури підприємства для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Управління організаційною культурою починається з виявлення її поточного стану та наявності чітких артефактів організаційної культури, які вважаються еталонними. Виявлення цих рис і оцінка їх важливості в світлі поточних цілей бізнесу — це спосіб почати керувати культурою. Лідери та

менеджери всередині організації повинні підходити до управління культурою, спочатку отримавши розуміння спільних рис, характерних для всіх підприємств.

Потім необхідно зробити такі кроки, щоб керувати культурою своєї організації:

1. Визначити загальні артефакти або риси, в тому числі з точки зору соціальної, матеріальної та ідеологічної культури організації, які є бажаними.
2. Провести дослідження наявної на підприємстві культури.
3. Узагальнити результати та поділіться ними з учасниками, щоб отримати додаткову інформацію.
4. Створити план дій з управління культурою. План має покращити риси, які сприяють розвитку компанії чи організаційну ефективність, і виправити риси, які можуть перешкоджати просуванню компанії.

Раніше вже було розглянуто основні цінності групи компаній «Епіцентр К», тому наступним етапом оцінювання організаційної культури є проведення дослідження її поточного стану за допомогою рівневої багатокритерійної моделі.

Результати першого опитування, наведені у другому розділі роботи, охарактеризували культуру організації ТОВ «Епіцентр К» у місті Київ як ієрархічну з елементами ринкової. Проте, таке оцінювання не можна перенести на всю організацію, тому було проведено аналогічне опитування, але за запропонованою моделлю за участі різних гіпермаркетів «Епіцентр» та відділів центрального офісу. Результати оцінювання наведені у табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Оцінювання корпоративної культури ТОВ «Епіцентр К»*

Структурний підрозділ	Тип культури фактичний	Тип культури бажаний	Еталон	Відхилення
Гіпермаркет м. Київ	Ієрархічна	Ринкова	Ринкова/Кланова (50/50)	Стандартне
Гіпермаркет м. Одеса	Адхократична	Ринкова		Стандартне
Гіпермаркет м. Львів	Ринкова	Ринкова		Мінімальне
Гіпермаркет м. Біла Церква	Ієрархічна	Адхократична		Критичне

Продовження табл. 3.1.2

Гіпермаркет м. Рівне	Ієрархічна	Адхократична		Критичне
Гіпермаркет м. Черкаси	Ієрархічна	Кланова		Стандартне
Гіпермаркет м. Шепетівка	Кланова	Адхократична		Критичне
Офіс. HR відділ	Кланова	Кланова	Адхократична	Стандартне
Офіс. Відділ імпортерів закупівель	Ієрархічна	Ринкова	Ринкова	Мінімальне
Офіс. Департамент розробок	Адхократична	Адхократична	Адхократична	Відсутнє

*Розроблено автором

Отже, за результатами оцінювання за запропонованою методикою на основі класифікатора Камерона-Куїнна, були отримані наступні результати:

– У гіпермаркетах міст Київ, Одеса, Черкаси стандартне відхилення від норми. Ідеалом вважається співвідношення кланової та ринкової культур у пропорції 50/50, що відповідає уявленням засновників про концепцію «компанія як родина» та про активний розвиток бізнесу. По факту, в цих гіпермаркетах або фактичний або бажаний тип культури відповідає проголошеним цінностям, тож потребує невеликого коригування.

– Гіпермаркет м. Львів має мінімальне відхилення від норми, бо на підприємстві наявна ринкова культура, яка водночас є бажаною. Достатньо приділити увагу елементам кланової культури, щоб культивувати їх серед співробітників.

– У гіпермаркетах міст Біла Церква, Рівне та Шепетівка відхилення є критичним. У перших двох випадках ні фактична ні бажана культура не відповідає еталону, а окрім цього вони є протилежними навіть самі по собі. Колектив цих гіпермаркетів знаходиться у несприятливому корпоративному кліматі, який потребує негайного аналізу та змін. Гіпермаркет у Шепетівці вже має клановий тип культури, що відповідає проголошеним цінностям, але бажаним є адхократичний тип. Такі результати означають, що підприємству

потрібно негайно переглянути політику щодо співробітників, а саме виявити причини, чому вже сформована культура більше не влаштовує.

– Опитування центрального офісу показало, що відділ з розвитку та навчання персоналу працює у клановій культурі і повністю цим задоволений. Проте, еталоном є адхократична культура, тому варто звернути увагу на тенденції у відділі. Відділ з імпорتنих закупівель має мінімальне відхилення, бо наявна ієрархічна культура досить стрімко може трансформуватися у ринкову, що є характерним розвитком подій для даної компанії. Департамент розробок є єдиним з опитаних підрозділів, культура якого немає відхилень від стандарту та бажаного результату.

Загалом, наявна тенденція до змішування бажаних та еталонних типів культур, проте їх неспівпадіння з фактичними. Саме тому для підприємства ТОВ «Епіцентр К» рекомендовано провести ряд заходів з підтримки та виправлення типу корпоративної культури.

У компанії «Епіцентр К» є перелік основних методів, які застосовуються для підтримки корпоративної культури, розвитку персоналу та підвищення ефективності роботи гіпермаркетів. До них належать:

- Проведення тренінгу для персоналу з залученням корпоративних тренерів компанії;
- Роз'яснювальні роботи з керівниками відділів/маркетів з поточними перевітками;
- Перегляд системи мотивації співробітників;
- Проведення онлайн-конференцій для розвитку персоналу;
- Ротація співробітників або місць їх роботи (переїзд відділів у інші приміщення тощо);
- Проведення спортивних змагань, участь співробітників у масових заходах.

Кожен з цих варіантів впливу на корпоративну культуру має свої переваги та недоліки, тому для вибору найбільш оптимальної альтернативи доцільно застосовувати метод SMART [3]. Алгоритм його застосування

продемонстровано на прикладі гіпермаркету «Епіцентр К» у місті Київ, тип культури якого було встановлено раніше.

Основні критерії оцінювання альтернатив з відповідними ваговими коефіцієнтами за 100-бальною шкалою та нормалізовані наведені у табл. 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Критерії оцінювання альтернатив для гіпермаркету «Епіцентр К»*

Критерій	Вага	Коефіцієнт
Вартість	100	0,26
Тривалість	50	0,13
Необхідна періодичність	50	0,13
Адаптованість до типу проблеми	70	0,18
Рівень спротиву	40	0,10
Складність організації	80	0,21
Разом	390	1,00

*Розроблено автором

За цими критеріями було оцінено кожен з методів, який використовує компанія, та обраховано загальний показник S_i для кожної альтернативи за формулою 3.1.1:

$$S_i = \sum_{k=1}^m w_k \times x_{ik} \quad (3.1.1)$$

Де S_i – загальний показник значимості альтернативи;

w_k – нормалізовані вагові коефіцієнти критеріїв;

x_{ik} – значення оцінки альтернатив за кожним критерієм.

Результати оцінювання альтернатив та обчислення їх значимості наведено у табл. 3.1.4.

За результатами оцінювання було отримано наступне ранжирування альтернатив:

1. Проведення тренінгу для персоналу з залученням корпоративних тренерів компанії.
2. Роз'яснювальні роботи з керівниками відділів/маркетів з поточними перевітками.
3. Проведення онлайн-конференцій для розвитку персоналу.

4. Ротація співробітників або місць їх роботи (переїзд відділів у інші приміщення тощо).
5. Перегляд системи мотивації співробітників.
6. Проведення спортивних змагань, участь співробітників у масових заходах.

Таблиця 3.1.4

Оцінювання варіантів впливу на корпоративну культуру*

Альтернативи	Вартість	Тривалість	Необхідна періодичність	Адаптованість до типу проблеми	Рівень спротиву	Складність організації	S_i
Проведення тренінгу для персоналу	100	60	40	95	50	75	76,03
Роз'яснювальні роботи з керівниками відділів/маркетів з поточними перевітками;	90	40	60	45	40	100	68,59
Перегляд системи мотивації співробітників;	40	90	100	40	40	60	58,21
Проведення онлайн-конференцій для розвитку персоналу;	80	100	40	60	50	65	67,69
Ротація співробітників або місць їх роботи	70	40	80	100	80	20	63,59
Проведення спортивних змагань, участь співробітників у масових заходах.	30	70	80	20	100	15	43,85
Вага	0,26	0,13	0,13	0,18	0,10	0,21	

*Розроблено автором

Загалом, найбільш оптимальним варіантом є проведення тренінгів для персоналу проблемних підрозділів, а також для керівного складу гіпермаркету. Для досліджуваного маркету доцільно об'єднати перші дві альтернативи шляхом проведення окремих тренінгів для директорів та відділу з роботи з персоналом з наступними перевітками результатів їх роботи.

Отже, у третьому розділі було запропоновано рівневу модель діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «Епіцентр К» з варіантами інтервалів та типів її використання. Дану модель було застосовано для гіпермаркетів та відділів центрального офісу підприємства й виділено поточні проблеми для досліджуваних одиниць. За допомогою методу багатокритерійного оцінювання було обрано найкращі варіанти виправлення відхилень корпоративної культури від очікуваного типу та запропоновано поєднання декількох варіантів для більш ефективного впливу на проблему.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура підприємства - це складна система, яка включає в себе цінності, норми, традиції, символіку, спільну мову, стиль комунікації та управління. Ці елементи взаємодіють між собою та впливають на поведінку працівників, вирішення стратегічних завдань та досягнення цілей підприємства. Організаційна культура також сприяє стійкому розвитку організації та формує її ідентичність. Важливим фактором розвитку підприємства є ефективне управління організаційною культурою та забезпечення відповідності її цінностей та норм стратегічним цілям компанії.

Було розглянуто п'ять типів організаційної культури: кланова, рольова, культура влади, орієнтована на завдання і індивідуальна. Кожен тип має власні особливості та цінності, які відображають природу взаємодії між співробітниками і керівництвом в організації.

Було розглянуто різні методи діагностики організаційної культури на підприємстві, такі як опитувальники, анкетування, фокус-групи, етнографія, і методологія «клієнтоорієнтованості». Кожен метод має свої переваги та обмеження. Найкращим підходом є застосування комплексного методу діагностики, який включає в себе декілька методів, щоб отримати максимальну точність та об'єктивність отриманих результатів. Застосування методів діагностики організаційної культури допомагає зрозуміти культурне середовище на підприємстві та розвивати стратегії для покращення роботи організації та її співробітників.

Також було визначено, що використання інтерв'ю та спостережень є важливим методом діагностики організаційної культури. Вони забезпечують глибоке розуміння цінностей, переконань і поведінкових норм в організації, а також виявляють проблеми та відмінності в корпоративній культурі.

Було досліджено стиль управління в ТОВ «ЕПЦЕНТР К». Визначено, що він базується на принципах демократії та взаємодії між працівниками та керівництвом.

Проведена діагностика поточного стану організаційної культури ТОВ «Епіцентр К» з використанням класичних моделей OCAI та MSAI.

Організаційна культура ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» базується на цінностях, які сприяють досягненню успіху компанії та задоволенню потреб клієнтів. Компанія розвивається та впроваджує нові технології та інноваційні рішення, що свідчить про її відкритість до змін та готовність до викликів майбутнього.

Для групи компаній ТОВ «Епіцентр К» було запропоновано рівневу модель діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «Епіцентр К» з варіантами інтервалів та типів її використання. Дану модель було застосовано для гіпермаркетів та відділів центрального офісу підприємства й виділено поточні проблеми для досліджуваних одиниць. За допомогою методу багатокритерійного оцінювання було обрано найкращі варіанти виправлення відхилень корпоративної культури від очікуваного типу та запропоновано поєднання декількох варіантів для більш ефективного впливу на проблему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абраменко О. Організаційна культура підприємства: сутність, особливості впливу на ефективність діяльності // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Економіка. 2009. Вип. 16(831), С. 4-9.
2. Алексеева, Л.В. Організаційна культура як фактор успішної діяльності підприємства // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економіка. 2015. Вип. 12. С 91-95.
3. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 25. 2011. С. 33–42.
4. Баланюк С. В., Яворський І. М. Соціальні механізми формування організаційної культури // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 2017. Вип. 184. С. 172-182.
5. Бондаренко Н. О. Організаційна культура та її вплив на ефективність управління сучасним підприємством // Економічний вісник університету, 2017. Вип. 33. С. 28-33.
6. Бабіч О. І.. Організаційна культура підприємства: етапи розвитку та формування // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2015. Вип. 849. С 5-13.
7. Баскакова О. Організаційна культура як інструмент досягнення конкурентоспроможності підприємства // Вісник КНТЕУ. 2013. Вип. 3. С 10-18.
8. Білоус В. Організаційна культура в умовах інтеграції України до світового економічного простору // Економічний простір. 2007. Вип. 9. С 84-88.

9. Багмет М. І. Формування організаційної культури підприємства як основа його ефективного функціонування // Наукові праці Донецького державного університету управління. 2013. Вип. 2. С 75-81.
10. Безверхня, М. М. Організаційна культура як фактор успішності підприємства // Економічний часопис-XXI. 2016. Вип. 11-12. С 81-84.
11. Бондар Н. М. Формування організаційної культури на підприємствах України в умовах глобалізації // Вісник Хмельницького національного університету. 2015. Вип. 2. С. 50-54.
12. Бондаренко О. В. Організаційна культура та її вплив на розвиток підприємства // Економіка та держава. 2015. Вип. 2. С. 36-39.
13. Бурко А. Є., Мартишин А. О. Організаційна культура підприємства: сутність, складові, етапи формування // Інноваційна економіка. 2018. Вип. 2. С 133-137.
14. Баранець І.В. Організаційна культура як чинник розвитку підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. Вип. 4. С. 157-162.
15. Безкоровайна І.О. Організаційна культура як елемент стратегії підприємства // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. 2019. Вип. 2(90). С 5-12.
16. Бутенко І.М. Організаційна культура як чинник формування та розвитку бренду // Вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2016. Вип. 3(80). С 35-39.
17. Вітрянська О.С. Організаційна культура підприємства: сутність та складові // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. Вип. 799. С. 57-61.
18. Верещака О. О. Організаційна культура: зміст, складові, структура // Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 9. С. 21-26.
19. Вересюк О. М., Кондратюк Т. В. Формування організаційної культури на підприємстві: зарубіжний та вітчизняний досвід // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 9-20.

20. Вересюк О. М., Харченко І. В. Формування організаційної культури на підприємстві // Економічний часопис-XXI. 2018. № 3-4 (2). С. 80-84.
21. Войтович Ю. В. Структурні компоненти організаційної культури: визначення сутності та складу // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2018. Т. 38. С. 30-34.
22. Вишневська І. Організаційна культура та її вплив на діяльність підприємств // Економічний вісник університету. 2018. Вип. 37-38. С. 163-170.
23. Губська О. Формування організаційної культури на підприємствах України. // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. Вип. 3. С. 138-144.
24. Гілета О. В. Організаційна культура в управлінні персоналом підприємства // Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 3(100). С. 524-529.
25. Германович, Л. Л. Організаційна культура як інструмент забезпечення ефективного управління персоналом // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, 2016. Вип. 238. С. 49-55.
26. Горбась І.М. Управлінські інновації: особливості та перспективи розвитку в умовах цифрової трансформації суспільства // Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління : матеріали II Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. – Київ, 2021. – Дослідницькі секції: “Інноваційні механізми активізації розвитку науково-технічної діяльності в Україні”, “Розвиток менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності у XXI столітті”. – 117 с. С. 73-75. URL: https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2021/09/Матеріали_МІІД.pdf
27. Грабовецька Н. І. Організаційна культура як фактор успішності підприємства // Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. Вип. 1. С. 46-50.
28. Гуляєва Н.В. Організаційна культура в умовах глобалізації // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2011. Вип. 1(56). С 143-148.

29. Галич І.П., Євтух, О.В. Організаційна культура як фактор ефективності управління підприємством // Економіка: реалії часу. 2018. Вип. 2(28). С. 8-16.
30. Дзюба Т.В. Організаційна культура як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2008. Вип. 3(39). С. 91-96
31. Діхтяренко Л.І. Організаційна культура та соціальна відповідальність бізнесу // Соціально-економічні проблеми і держава. 2010. Вип. 1(2). С. 109-115.
32. Донець Н.В. Організаційна культура підприємства: сучасні підходи до дослідження // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. 2014. Вип. 25. С. 100-106.
33. Деркач, Л.П. Організаційна культура в управлінні підприємством // Економіка, управління, право. 2011. Вип. 4(12). С. 69-74.
34. Жилінська О. І., Горбась І. М., Прилуцька Т. Ю. Жінки в управлінні: український досвід і сучасні реалії. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 245–250. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-245-250>
35. Жижко І.В. Організаційна культура як фактор успіху підприємства // Економічний часопис-XXI. 2009. Вип. 3-4. С. 92-94.
36. Жуковський В.В. Організаційна культура та її вплив на ефективність діяльності підприємства // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Вип. 217. С. 39-45.
37. Захарченко О.В. Організаційна культура підприємства як засіб забезпечення його конкурентоспроможності // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2011. Вип. 4. С. 43-50.
38. Завадська Н.В. Організаційна культура підприємства та її вплив на діяльність // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2013. Вип. 13(31). С. 15-19.

39. Зайцева І.В. Культура підприємства: інтерпретації поняття // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2015. Вип. 1(85). С. 16-25.
40. Зарецька Н.М. Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Вип. 2. С. 125-128.
41. Зінченко О.М. Організаційна культура як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. 2015. Вип. 3(21). С. 183-186.
42. Ігнатенко Г.І. Організаційна культура як засіб підвищення ефективності функціонування підприємств // Економіка і регіон. 2014. Вип. 2(46). С. 96-102.
43. Коваленко І. В. Організаційна культура як складова успішності підприємства // Економіка промисловості. 2013. № 1 (61). С. 47-56.
44. Кононова Н. Ю. Організаційна культура як складова стабільності підприємства // Економічні науки. 2013. № 3 (96). С. 79-82. К.: Видавничий дім «Київський університет».
45. Колесник О. Організаційна культура: підходи до визначення та дослідження // Вісник ЖДТУ. 2009. № 3 (49). С. 7-12.
46. Колесник І.М. Культура як діагностичний та регулятивний фактор у сучасних організаціях // Економіка та держава. 2017. Вип. 3. С. 70-75.
47. Корнієнко І.А. Організаційна культура як основа успішної діяльності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 1(47). С. 51-54.
48. Короткова О.А. Організаційна культура: теорія та практика // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2012. Вип. 3(6). С. 5-7.
49. Коцар І.В. Організаційна культура та її вплив на розвиток підприємства // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка». 2017. Вип. 28. С. 108-113.

50. Кравець І.О. Організаційна культура як складова успішної діяльності підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2016. Вип. 3(37). С 14-17.

51. Крюкова О.М. Організаційна культура: сутність та основні принципи формування // Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 2(6). С. 128-132.

52. Кузнєцова О.А. Організаційна культура як складова конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. 2015. Вип. 4(77). С. 63-67.

53. Кузьменко М.І. Організаційна культура як фактор розвитку підприємства // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2014. Вип. 7. С. 136-139.

54. Кузнецов В. М., Кузнєцова О. В. Культура організації як елемент управління людськими ресурсами // Економіка та держава. 2017. Вип. 4. С. 50-54.

55. Лисенко О. Організаційна культура як фактор ефективності діяльності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 673. С. 194-199.

56. Лабенська В.І. Організаційна культура: сутність та фактори впливу // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016. Вип. 6. С. 81-86.

57. Левченко А.М. Організаційна культура як інструмент управління персоналом // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2018. Вип. 27. С 74-79.

58. Лобовиков М.В. Організаційна культура як фактор формування корпоративної ідентичності // Наукові записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 3(51). С. 143-149.

59. Маркова, О. І., Соловйова, Л. В. Організаційна культура: сутність, складові, функції // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2017. Вип. 22. С. 40-45.

60. Мазур А.П. Організаційна культура як основа формування та розвитку внутрішньої мотивації працівників // Науковий вісник Міжнародного

гуманітарного університету. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 142-145.

61. Макаренко В.С. Організаційна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та управління. 2014. Вип. 3(14). С. 50-55.

62. Максименко О.Ю. Формування організаційної культури як чинника підвищення ефективності управління підприємством // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип 2(16). С. 77-81.

63. Маркова О.О. Організаційна культура як чинник ефективності управління персоналом на підприємствах України // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Б. Хмельницького. 2018. Вип. 1(13). С. 129-132.

64. Марченко В. Організаційна культура як фактор формування ефективності діяльності підприємства // Вісник Чернігівського національного технологічного університету. 2019. Вип. 94. С. 46-53.

65. Наконечна А.А. Організаційна культура підприємства: сутність, особливості формування та розвитку // Економічний простір. 2016. Вип. 113. С. 29-40.

66. Невмержицький О.В. Організаційна культура підприємства як фактор ефективності взаємодії зі споживачами // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики. 2015. Вип. 4. С. 59-63.

67. Ніколенко О.М. Організаційна культура як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2017. Вип. 25. С. 98-102.

68. Орловська Н.І. Формування організаційної культури як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства // Економіка та управління підприємствами: електронний науковий журнал. 2016. Вип. 3(41). С. 135-139.

69. Петренко О.О. Організаційна культура: сутність та вплив на конкурентоспроможність підприємства // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2015. Вип. 2(72). С. 97-100.
70. Полева І.В. Організаційна культура як чинник формування ефективності персоналу // Бізнес Інформ. 2017. Вип. 10. С. 246-251.
71. Поліщук Н.А. Концептуальні засади формування організаційної культури на сучасному етапі // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики. 2019. Вип. 1. С. 52-56.
72. Попович, М. В. Організаційна культура як складник конкурентоспроможності підприємства // Економіка та управління підприємствами: збірник наукових праць. 2018. Вип. 2(28). С. 15-22.
73. Пінчук О. А., Гречко М. А. Організаційна культура: теорія та практика в Україні: К.: КНЕУ, 2014. 336 с.
74. Романченко Н.О. Організаційна культура як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені Сухомлинського. Економіка. 2016. Вип. 2(2). С 152-155.
75. Романюк В.О. Організаційна культура як чинник розвитку підприємства // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2016. Вип. 26. С. 111-115.
76. Савченко Т. В. Організаційна культура як фактор формування ефективної команди підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Економіка. 2016. Вип. 2(47). С. 182-185
77. Семенова В.В., Москаленко О.В., Вінник Н.О. Формування організаційної культури в умовах глобалізації економіки // Бізнес Інформ. 2019. Вип. 5. С. 260-265.
78. Ситницький М.В., Горбась І.М. Управлінські інновації у сфері креативних індустрій. КРЕАТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ІННОВАЦІЇ: УПРАВЛІНСЬКІ ТА ОСВІТНІ ТРЕНДИ МАЙБУТНЬОГО: праці Міжнародної науково практичної конференції IMPULSE 2021 (16-17 червня

2021 р.) / за редакцією Ярмош О. В., Дудневої Ю. Е., Нестеренко Р. О. Харків : Видавництво «Точка», 2021. 155 с. – С.60-64 (0,2 д.а.).

79. Стрельцов О.В. Організаційна культура як елемент системи управління персоналом підприємства // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. 2017. Вип. 24. С. 125-130.

80. Чернецька, І. М. Організаційна культура як фактор успішної діяльності підприємства // Молодий вчений. 2018. Вип. 4(54). С. 38-40.

81. Чумаченко Н. В. Організаційна культура як інструмент формування конкурентної переваги підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 754. С. 58-63.

82. Шевчук О.О. Організаційна культура як інструмент розвитку організаційної поведінки персоналу // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип 1(18). С. 116-121.

83. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

84. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

85. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

86. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

87. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

88. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.

89. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Perseus Books.

90. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2011). Handbook of organizational culture and climate. Sage Publications.
91. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge.
92. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and symbols. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), Networks and organizations: Structure, form, and action (pp. 43-62). Boston, MA: Harvard Business School Press.
93. Understanding and Developing Organizational Culture. Organizational culture. SHRM. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-developing-organizational-culture.aspx> (дата звернення: 26.04.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитувальник Куїнна – Камерона ОСАІ (узагальнений опитувальник 15 людей)

		Зараз	Бажано
1. Найважливіші характеристики			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного	17,2	25
B	Організація дуже динамічна і перейнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	6,9	10
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети	27,6	25
D	Організація жорстко структурована та суворо контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами	48,3	40
Всього:		100	100
2. Загальний стиль лідерства в організації			
A	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом моніторингу, прагнення допомогти або навчити	16,5	15,5
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику	9,9	12,6
C	Загальний стиль лідерства у створенні служить прикладом діяльності, наступальності, орієнтації на результат	26,4	30,3
D	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом координації, чіткої організації або плавного ведення справ	47,2	41,6
Всього:		100	100
3. Управління працівниками			
A	Стиль керівництва в організації характеризується заохоченням спільної діяльності, однаковості та участі колективу у прийнятті рішень	16,5	14,2
B	Стиль керівництва у створенні характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності кожного.	10,9	12,3
C	Стиль керівництва у створенні характеризується високої вимогливістю, жорстким прагненням конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	26,4	28,7
D	Стиль керівництва в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	46,2	44,8
Всього:		100	100
4. Сполучна сутність організації			
A	Організацію пов'язують воєдино відданість справі та взаємну довіру. Обов'язковість є головною якістю організації	15,7	10

Продовження додатку А

В	Організацію пов'язують воєдино прихильність до новаторства і вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах	15,6	25
С	Організацію пов'язує воєдино акцент на досягненні мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – наступальність та перемога	25	25
Д	Організацію пов'язують воєдино формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності організації	43,7	40
Всього:		100	100
5. Стратегічні цілі			
А	Організація загострює увагу на підтримці високої довіри, відкритості та співучасті	11,2	13,8
В	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються проби нового та пошуки нових можливостей	7,4	12,6
С	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільова напруга сил та прагнення до перемоги на ринку надання аналогічних послуг	29,6	28,7
Д	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Найважливіше контроль та плавність ведення справ	51,8	44,9
Всього:		100	100
6. Критерії успіху			
А	Організація визначає успіх на основі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості працівників справою та турботою про людей	6,5	14,4
В	Організація визначає успіх з урахуванням володіння унікальної чи новітньої технологією. Організація – лідер та новатор у даній професійно–трудовій сфері	16,5	12,7
С	Організація визначає успіх з урахуванням конкурентного лідерства (випередження конкурентів)	28	28
Д	Організація визначає успіх на базі надійних, стабільних показників, чітких планів, низьких виробничих витрат	49	44,9
Всього:		100	100

Обробка результатів: «А» – кланова ОК; «В» – адхократична ОК; «С» – ринкова ОК; «Д» – бюрократична ОК.

ДОДАТОК Б

Опитувальник MSAI (узагальнений опитувальник 15 людей)

№	Дія (навичка, компетенція)	Особиста оцінка	Оцінка колегам	Оцінка усереднена
1)	Коли люди мого підрозділу діляться зі мною своїми проблемами, я намагаюся їх підтримати	5	4	4,5
2)	Я заохочую інших працівників свого підрозділу генерувати нові ідеї та методи роботи	5	5	5
3)	Я мотивую і заряджаю енергією інших, щоб вони виконували роботу краще	4	4	4
4)	Я пильно стежу за тим, як справляється зі справою мій підрозділ	4	3	3,5
5)	Я регулярно заохочую підлеглих до вдосконалення їхніх управлінських навичок, щоб вони могли досягти вищих показників діяльності	4	3	3,5
6)	Я наполегливо домагаюся інтенсивної та наполегливої роботи і високої продуктивності своїх підлеглих	4	4	4
7)	Я ставлю честолюбні цілі, які схиляють підлеглих домагатися показників діяльності, що перевищують стандартні	3	5	4
8)	Я створюю сам або допомагаю іншим отримати ресурси, необхідні для реалізації їхніх новаторських ідей	5	4	4,5
9)	Коли хтось приходить із новою ідеєю, я надаю всіляку допомогу в доведенні її до результату	5	4	4,5
10)	Я забезпечую ситуацію, за якої всім найманим працівникам зрозуміла наша політика, цінності та цілі	4	3	3,5
11)	Я забезпечую ситуацію, за якої в інших з'являється чітка картина того, яким чином їхня робота співвідноситься з роботою інших у компанії	4	3	3,5
12)	Я організую людей у згуртовані, віддані справі бригади	4	4	4
13)	Мої підлеглі мають зі мною регулярний зворотний зв'язок щодо моєї думки про їхню роботу	5	4	4,5
14)	Я чітко бачу можливі досягнення в майбутньому	4	3	3,5
15)	Я посилюю відчуття конкуренції, щоб допомогти членам моєї робочої групи виконувати завдання на вищих рівнях, ніж члени інших підрозділів	4	4	4
16)	Я впевнений у тому, що звітність та оцінки мають у моєму підрозділі регулярний характер	4	4	4

Продовження додатку Б

17)	Я інтерпретую і спрощую складну інформацію таким чином, щоб вона набувала сенсу для інших і могла використовуватися всією організацією	4	3	3,5
18)	Я полегшую ефективний поділ інформації та вирішення проблем у своїй групі	4	3	3,5
19)	Я прискорюю раціональний, систематичний аналіз рішень у своєму підрозділі (наприклад, логічний аналіз складових частин проблем), щоб зменшити складність важливих питань	5	4	4,5
20)	Я забезпечую впевненість у тому, що іншим у моєму підрозділі надають сприятливі можливості особистого зростання і вдосконалення	5	4	4,5
21)	Я створюю зовнішні умови, в яких вдосконалення та участь в ухваленні рішень заохочуються і винагороджуються	3	2	2,5
22)	У групах, що перебувають під моїм керівництвом, я забезпечую впевненість у тому, щоб приділялася достатня увага як виконанню завдань, так і міжособистісним взаємозв'язкам	4	3	3,5
23)	Даючи негативну оцінку іншим, я прискорюю їхнє самовдосконалення, а не викликаю оборонну реакцію чи озлоблення	4	3	3,5
24)	Я даю іншим призначення і покладаю на них відповідальність, дбаючи про надання сприятливих можливостей для їхнього особистого зростання і вдосконалення	5	4	4,5
25)	Я активно сприяю підготовці інших до руху вгору службовими сходами організації	5	4	4,5
26)	Я регулярно висуваю нові творчі ідеї, що стосуються процесів, продукції або процедур своєї організації	5	4	4,5
27)	Я не втомлююся оновлювати і підкріплювати своє бачення майбутнього, постійно доводячи його до відома членів мого підрозділу	5	5	5
28)	Я допомагаю іншим побачити новий характер майбутнього, не залишаючи поза увагою ні можливості, ні ймовірні проблеми	4	4	4
29)	Я завжди працюю над удосконаленням процесів, які ми використовуємо для досягнення бажаних результатів	5	4	4,5
30)	Я підштовхую свій підрозділ до досягнення конкурентних показників діяльності світового класу в справі надання послуг та/або виробництва продукції	4	3	3,5
31)	Наділяючи повноваженнями інших у своєму підрозділі, я прискорюю створення клімату мотивації, який заряджає енергією кожного	5	4	4,5

Продовження додатку Б

32)	Я маю постійні та часті особисті контакти зі своїми внутрішніми та зовнішніми споживачами	4	3	3,5
33)	Я забезпечую впевненість у тому, що ми в змозі оцінити, наскільки добре задовольняються очікування наших споживачів	4	3	3,5
34)	Я даю найманим працівникам можливість здобути досвід, який сприяє їхній соціалізації та входженню в культуру нашої організації	3	3	3
35)	Я підвищую конкуренцію у своєму підрозділі, заохочуючи інших надавати послуги та/або виробляти продукцію, яка дивує і захоплює споживачів тим, що перевершує їхні очікування	3	3	3
36)	Мною встановлена система контролю, яка забезпечує впевненість у сталості якості, рівня сервісу, витрат і продуктивності у своєму підрозділі	4	4	4
37)	Я регулярно координую свою роботу з менеджерами інших підрозділів своєї організації	4	3	3,5
38)	Для мене звичним є розділяти інформацію поза межами функціональних меж своєї організації для спрощення координації	3	3	3
39)	Я використовую систему вимірювань, яка забезпечує постійний моніторинг робочих процесів і результатів роботи	4	3	3,5
40)	Я домагаюся того, щоб члени мого підрозділу ясно розуміли, чого саме я від них очікую	4	3	3,5
41)	Я переконаний, що все, що ми робимо, зосереджено на найкращому обслуговуванні наших споживачів	4	4	4
42)	Я полегшую становлення клімату агресивності та напруги енергії у своєму підрозділі	3	3	3
43)	Я здійснюю постійний моніторинг сильних і слабких сторін наших найкращих проявів конкурентоспроможності та забезпечую свій підрозділ інформацією про те, як ми їх вимірюємо	4	4	4
44)	Я полегшую становлення клімату безперервного вдосконалення свого підрозділу	4	4	4
45)	Я розробив чітку стратегію допомоги своєму підрозділу в справі успішного втілення в життя мого бачення майбутнього	5	4	4,5
46)	Я опановую уяву та емоційний настрій інших, коли говорю про своє бачення майбутнього	4	4	4
47)	Я полегшую становлення робочого середовища, так само як і підлеглі, вчать один в одного і допомагають один одному вдосконалюватися	4	3	3,5
48)	Я відкрито й уважно вислуховую інших, коли вони діляться зі мною своїми ідеями, навіть якщо не згоден з ними	5	3	4

Продовження додатку Б

49)	Керуючи якоюсь групою, я створюю атмосферу співпраці та позитивного вирішення конфліктів між членами групи	4	2	3
50)	Я створюю атмосферу довіри та відкритості, демонструючи розуміння точки зору окремих осіб, які приходять до мене зі своїми проблемами чи турботами	5	3	4
51)	Я створюю середовище, в якому винагороджуються і отримують визнання експериментування і творчий підхід до справи	5	3	4
52)	Я заохочую кожного у своєму підрозділі постійно покращувати та оновлювати все, з чим вони мають справу	4	2	3
53)	Я заохочую всіх найманих працівників постійно вдосконалюватися у виконанні своєї роботи	4	3	3,5
54)	Я забезпечую постійний збір моїм підрозділом інформації про потреби та уподобання наших споживачів	4	3	3,5
55)	Я залучаю споживачів до процесу планування та оцінювання роботи свого підрозділу	3	3	3
56)	Я засновую у своєму підрозділі вшанування та ритуали нагородження, які підкріплюють цінності та культуру нашої організації	2	2	2
57)	Я підтримую офіційну систему збору інформації та відповідної реакції на інформацію, що виникає в інших, зовнішніх щодо мого підрозділах	4	3	3,5
58)	Я ініціюю створення багатофункціональних або цільових бригад, які зосереджують увагу на важливих організаційних питаннях	4	3	3,5
59)	Я допомагаю найманим працівникам свого підрозділу широко крокувати шляхом поліпшення всіх аспектів їхнього життя, а не тільки пов'язаної з роботою діяльності	3	2	2,5
60)	Я створюю клімат, у якому окремі особи мого підрозділу бажають досягти вищих показників діяльності, ніж ті, що визначаються вимогами конкуренції	4	4	4

ДОДАТОК В

SCI-CONF.COM.UA

SCIENCE AND INNOVATION OF MODERN WORLD



**PROCEEDINGS OF VI INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
FEBRUARY 23-25, 2023**

**LONDON
2023**

SCIENCE AND INNOVATION OF MODERN WORLD

Proceedings of VI International Scientific and Practical Conference

London, United Kingdom

23-25 February 2023

London, United Kingdom

2023

UDC 001.1

The 6th International scientific and practical conference “Science and innovation of modern world” (February 23-25, 2023) Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2023. 827 p.

ISBN 978-92-9472-194-5

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Science and innovation of modern world. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2023. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-innovation-of-modern-world-23-25-02-2023-london-velikobritaniya-arhiv/>

Editor

Komarytskyy M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: london@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua>

©2023 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2023 Cognum Publishing House ®

©2023 Authors of the articles

102.	<i>Кмит Я. М., Сергеев В. М., Бланк С. М.</i>	637
	АУРОЛОГИЯ КАК ОДНА ИЗ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ НАУК БУДУЩЕГО – РЕВОЛЮЦИОННЫЙ ИМПУЛЬС В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА И НОВОГО, СОВЕРШЕННО ИНОГО, МИРОВОЗЗРЕНИЯ В ФИЛОСОФИИ И РЕЛИГИОВЕДЕНИИ	
	ECONOMIC SCIENCES	
103.	<i>Dumiak Yu.</i>	648
	CUSTOMS CONTROL IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE	
104.	<i>Hanisyan A.</i>	654
	THE ROLE OF SCIENCE IN THE INNOVATION ECONOMY	
105.	<i>Lymonova E. M., Drobotun V.</i>	658
	RESERVE CURRENCIES: FEATURES AND MANAGEMENT	
106.	<i>Malyshko V., Butorin D.</i>	664
	FINANCIAL POLICY UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	
107.	<i>Rakviashvili A.</i>	668
	MANAGEMENT DECISION-MAKING METHODS UNDER UNCERTAINTY	
108.	<i>Revko A.</i>	676
	PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A DETERMINANT OF THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE REGION	
109.	<i>Аксёнова І. В.</i>	681
	СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВИМОГ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ МАЙБУТЬОГО	
110.	<i>Баранник Л. Б., Лисяк Л. В.</i>	689
	ІННОВАЦІЙНІ ТЕНДЕНЦІЇ В СВІТОВОМУ МЕДИЧНОМУ СТРАХУВАННІ	
111.	<i>Борчук С. М., Гуменюк Г. М.</i>	695
	ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРУЇЗНОГО ТУРИЗМУ	
112.	<i>Волкова В. В., Волкова Н. І.</i>	701
	РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ ТА ЇХ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БАНКУ НА ТЛІ ВОЄННИХ ДІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
113.	<i>Горбась І. М., Самбор А. Ю.</i>	709
	УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
114.	<i>Згадова Н. С., Рашевський А. В.</i>	719
	ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ СУЧАСНОГО СПОЖИВЧОГО РИНКУ	

УДК 65.01;304.4;331.113:00

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Горбась Ірина Миколаївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності

Самбор Анастасія Юрївна

студентка

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

Анотація: Стаття присвячена актуальним питанням аналізу організаційної культури підприємства та удосконаленню методологічного забезпечення її діагностики. Досліджено та висвітлено підходи різних авторів до діагностики організаційної культури. Запропоновано власний підхід до діагностики організаційної культури компанії. Обґрунтовано, що організаційна культура є важливим чинником, який впливає на діяльність підприємства, продуктивність співробітників та здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється. Визначено, що впровадження діагностики організаційної культури має важливе практичне значення для будь-якого підприємства. Актуальність теми визначила напрям даного дослідження та важливість розглянутої в ньому проблематики.

Ключові слова: організаційна культура, корпоративна культура, методи діагностики, анкетування, методи.

Постановка проблеми. Проблематика оцінювання та вдосконалення організаційної культури гостро актуалізувалася у другій половині 20 століття. У сучасних умовах передові компанії в Україні та світі використовують організаційну культуру як інструмент управління. З кожним роком увага до важливості культурологічних аспектів управління зростає. Це одне з джерел нематеріальної сили, котра стимулює економічне зростання бізнесу.

Впровадження діагностики організаційної культури має важливе практичне значення для будь-якого підприємства. Наразі не існує єдиного досконалого підходу до діагностики організаційної культури, саме тому вдосконалення методичного забезпечення діагностики організаційної культури підприємства є важливим та перспективним напрямком досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження організаційної культури та її впливу на діяльність підприємств є важливим в умовах сьогодення. Вагомий внесок у розвиток цього питання зробили такі українські та зарубіжні науковці: Юськевич А.І, Марченко О.М., Шолохова К., Гайдученко С. О., Шкуренко О.В., Касич А.О., К. Камерон, У. Оучі, С. Робінс, Е. Шейн, Г. Ховтеде, О. Віханський. У їх працях описані основні поняття, елементи та функції організаційної культури. Проаналізовано рівні організаційної культури, представлено принципи формування, підтримки та зміни організаційної культури. Науковцями описано ключові характеристики організаційної культури, розкрито суть поняття “організаційна культура”. Визначено еволюцію наукових досліджень з даної тематики. Досліджено теоретичні аспекти розвитку організаційної культури. Сформовано рекомендації для удосконалення організаційної культури відповідно потребам підприємства та запитам зовнішнього середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на наявність великої кількості підходів до діагностики організаційної культури, відсутній єдиний універсальний підхід, який не потребував би великих витрат часу й коштів та легко застосовувався би на будь-якому підприємстві.

Формування цілей статті. Розробка пропозицій щодо удосконалення процедури діагностики організаційної культури підприємства на основі аналізу та структурування існуючих підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діагностика організаційної культури є важливим етапом управління організацією, адже вона має суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства. Існує два ключових підходи до

діагностики організаційної культури: ідеографічний та формалізований. Ідеографічний використовує якісні методи діагностики, а формалізований - опитувальники. Якісні методи включають в себе глибинні інтерв'ю, аналіз документації підприємства, де детально описана культура організації, спостереження за роботою та поведінкою співробітників.

Методи діагностики організаційної культури можна поділити на 3 групи: ті які визначають тип, ті які визначають параметри та ті які, визначають рівень організаційної культури (табл. 1). Розглянемо деякі з методів діагностики організаційної культури.

Таблиця 1

Класифікація методів діагностики організаційної культури

Діагностика за типами організаційної культури	Діагностика за параметрами організаційної культури	Діагностика за рівнем організаційної культури
Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Хенді	Методика «Профіль організаційної культури» (ОСР)	Методика "Оцінка рівня організаційної культури" І.А. Ладанової (1998)
Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (ОСАІ) К. Камерона і Р. Куїнна	Методика «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д. Боллінже	

Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Хенді - це одна з найбільш відомих та використовуваних методик дослідження організаційної культури. Він запропонував чотири типи організаційної культури, які відрізняються за підходом до управління та співробітництва в організації:

1 Рольова культура (Role culture) - це культура, при якій керівництво спрямоване на стабільність та контроль, а робота з управління базується на регламентації та виконанні ролей і процедур. Рольова культура відображає низький рівень адаптивності та високий рівень формалізації процесів управління.

2 Культура влади (Power culture) - це культура, при якій управління базується на владі та контролі, який зосереджений в руках кількох людей або груп. Владна культура відображає високий ступінь централізації влади та

рішень відносно до різних аспектів управління.

3 Культура завдання (Task culture) - це культура, при якій управління базується на розв'язанні завдань та досягненні цілей, що спонукає керівництво до співробітництва та децентралізації влади. Культура задач відображає високий ступінь взаємодії та кооперації між різними структурними одиницями в організації.

4 Екзистенційна культура (Existential culture) - це культура яка орієнтується на важливість особистого розвитку, самовираження та пошуку сенсу в роботі.

Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Хенді допомагає керівникам та дослідникам зрозуміти, який тип культури переважає в організації та в чому полягають її сильні й слабкі сторони. Це може допомогти визначити, які аспекти організації можуть бути поліпшені, щоб підвищити її ефективність та продуктивність.

Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) К. Камерона і Р. Куїнна - це інструмент для оцінки організаційної культури, який дає змогу визначити, який тип культури переважає в організації. Методика базується на концепції культурних цінностей, які визначають стиль лідерства, підхід до рішення проблем, стиль комунікації та інші аспекти організаційної культури [1]. Методика OCAI включає в себе онлайн-опитування, що складається з 24 питань, які стосуються цінностей, що панують в організації. Результати опитування аналізуються, щоб визначити чотири типи культури: кланова, ринкова, ієрархічна та піонерна.

Кланова культура орієнтується на співпрацю та комунікацію між колегами, ринкова культура зосереджена на досягненні цілей та результативності, ієрархічна культура - на дисципліні та контролі, а піонерна культура - на інноваціях та ризику.

Результати оцінювання організаційної культури з використанням OCAI можуть бути корисним інструментом для розуміння стилю лідерства та ефективної комунікації в організації. Крім того, вони можуть допомогти в

плануванні стратегій залучення та утримання персоналу, побудові команд та покращенні ефективності організації в цілому.

Методика "Профіль організаційної культури" (ОСР) була розроблена Джоном О'Рейллі, Чарльзом Чатменом і Дженніфер Калдвелл у 1991 році. Вона використовується для дослідження організаційної культури та її впливу на поведінку співробітників [2].

Методика ОСР базується на п'яти ключових елементах організаційної культури: інновації, стабільність, зорієнтованість на досягнення, зорієнтованість на людей та зовнішню орієнтованість. Кожен з цих елементів відображає важливі аспекти культури організації, такі як її стиль керівництва, співробітництво, комунікація, мотивація та інші. Методика ОСР включає в себе опитувальник, що містить 54 запитання, які досліджують ставлення працівників до кожного з п'яти елементів культури організації. Результати опитування аналізуються, щоб визначити тип культури організації і з'ясувати, як він впливає на поведінку та ефективність співробітників.

Методика ОСР є корисним інструментом для дослідження культури організації та її впливу на працівників. Вона може допомогти керівництву організації зрозуміти, які аспекти культури потрібно поліпшити, щоб забезпечити ефективність та задоволеність співробітників.

Методика «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д. Боллінже - це інструмент для дослідження культурних відмінностей між організаціями [3]. Методика була розроблена на основі теорії культурних дименсій Г'єрта Хофстеде, який вивчав культурні відмінності між націями, але була адаптована до використання в контексті організацій.

Методика використовує опитувальник, що складається з питань, спрямованих на визначення різних аспектів організаційної культури, таких як ступінь ієрархії, ступінь індивідуалізації, ступінь маскулінності / жіночності тощо. Відповіді на питання розраховуються в балах, що дозволяє порівнювати результати дослідження між організаціями.

Методика Г. Хофстеде та Д. Боллінже була використана для дослідження

культурних відмінностей між різними країнами та організаціями. Вона знайшла застосування в багатьох галузях, включаючи менеджмент, психологію та соціологію. Проте, методика не є бездоганною і має свої обмеження. Зокрема, її результати можуть бути не точними, якщо використовувати її для порівняння культур, що суттєво відрізняються, наприклад, культур Західної та Східної Азії.

Методика "Оцінка рівня організаційної культури" І.А. Ладанової є однією з найбільш відомих та використовуваних методик в Україні для вимірювання рівня розвиненості організаційної культури [4].

Методика складається з декількох блоків:

1. Вступний блок містить загальну інформацію про компанію та її структуру, а також мету та завдання дослідження.
2. Блок "Еталони організаційної культури" визначає основні поняття, які відображають культуру організації, а також детально описує кожен з еталонів організаційної культури (сім'я, машини, професійна група, розважальний клуб, фабрика, фортеця, джунглі).
3. Блок "Анкетування" містить запитання, які дають змогу визначити рівень розвиненості кожного з еталонів організаційної культури, а також збір демографічних даних опитуваних.
4. Блок "Аналіз результатів" передбачає обробку отриманих даних та визначення рівня розвиненості кожного з еталонів організаційної культури.
5. Блок "Інтерпретація результатів" надає пояснення та рекомендації щодо подальшого розвитку організаційної культури на основі отриманих даних.
6. Блок "Підготовка звіту" передбачає формування звіту, який містить опис результатів дослідження та рекомендації щодо подальшого розвитку організаційної культури.
7. Блок "Застосування результатів" передбачає реалізацію рекомендацій щодо подальшого впровадження отриманих результатів.

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність підприємства необхідна її своєчасна діагностика.

Проте в науковій літературі єдиного підходу до діагностики корпоративної культури поки що не існує. Тому вибір методики проведення її комплексного оцінювання значною мірою залежить безпосередньо від мети дослідження, намірів і можливостей керівництва, сфери, в якій функціонує підприємство. Для експрес-оцінки та діагностики корпоративної культури підприємства варто використовувати внутрішні ресурси оцінювання, не залучаючи зовнішніх спеціалістів, що дозволить спростити процедуру та зекономити час. Для проведення даного аналізу слід застосувати наступні методи:

- опитування;
- анкетування;
- метод порівняння;
- метод співвідношення цінностей корпоративної культури до загальної системи оцінювання та порівняння.

Для цього можна використовувати як абстрактну систему оцінки, так і визначення конкретної матеріальної цінності кожного елементу корпоративної культури. Досліджувати варто насамперед такі складові, як мотивація, комунікація та схильність до навчання та розвитку.

Для ідентифікації та комплексної оцінки існуючих типів корпоративної культури конкретної компанії пропонуємо використовувати кілька анкет. На першому етапі необхідно отримати відповідь на питання – який тип корпоративної культури наявний у організації.

Для цього пропонуємо скористатися методикою Ч. Хенді, що виділяє владну, рольову, екзистенційну та культуру завдання. В анкеті наведено критерії, які оцінюються за шкалою від 0 до 12 балів, у залежності від їх прояву в конкретній організації. Для цього пропонуємо використовувати анкету, яка матиме наступний вигляд (табл. 2):

Таблиця 2

Анкета для визначення наявного типу організаційної культури

№	Критерій	Бал (від 0 до 12)
Блок А (культура влади)		
1	Беззаперечна влада керівника	
2	Наявність жорсткої ієрархії	
3	Швидкість прийняття рішень у компанії	
4	Наявність великої кількості обмежень	
Загальна сума балів		
Блок В (рольова культура)		
1	Наявність чіткого розподілу ролей в компанії	
2	Переважання важливості посади над особистими якостями та вміннями	
3	Важка адаптація до зовнішніх змін	
4	Наявність великої кількості правил та інструкцій	
Загальна сума балів		
Блок С (культура завдань)		
1	Швидкість вирішення проблем	
2	Рівень співпраці та колективного прийняття рішень	
3	Важливість знань, компетентності та професіоналізму у формуванні авторитету	
4	Швидкість пристосування організації до змін	
Загальна сума балів		
Блок D (екзистенційна культура)		
1	Координаційний характер керівництва	
2	Можливість самореалізації	
3	Колективність прийняття рішень	
4	Наявність творчих цінностей	
Загальна сума балів		

Після проведення анкетування, необхідно підсумувати загальну кількість балів по кожному блоку, блок по якому сума балів є найвищою характеризує наявну організаційну культуру з точки зору співробітників.

Наступним кроком є проведення такого ж анкетування серед працівників, але відповіді мають відображати бажаний стан організаційної культури. Проводячи цей тип дослідження, ми отримаємо відповіді на такі питання:

1. Який тип організаційної культури існує зараз? Які цінності, поведінку та характеристики вона має на цьому етапі?

2. В якому типі організації працівники воліють працювати?

Кінцевий результат порівняння індивідуальних вподобань співробітників з наявною культурою організації, підкаже нам, як правильно структурувати

корпоративну культуру компанії, щоб вона була комфортною і відповідала побажанням і прагненням співробітників.

Вищенаведені анкети оцінюють організаційну культуру з формальної точки зору, для дослідження емоційного стану працівників, пропонуємо проводити ще одне анкетування (табл. 3). Кожен критерій оцінюється за шкалою від 0 до 5 балів.

Таблиця 3

Анкета для визначення морального стану співробітників

№	Критерій	Бал (від 0 до 5)
1	Задоволеність атмосферою в колективі	
2	Задоволеність ставленням керівництва	
3	Можливість висловлювати власну думку та бачення вирішення проблем	
4	Відповідність винагороди результатам роботи	
5	Бажання час від часу працювати понаднормово задля досягнення спільної мети	
Загальна сума балів		

Після проведення анкетування, варто підсумувати бали, чим вищий бал, тим більша задоволеність працівників атмосферою в колективі. Підсумувавши відповіді всіх працівників по окремим критеріям, можна виділити аспекти, які потребуються найбільшої уваги та вдосконалення. Поєднавши результати трьох анкетувань, розробляється механізм удосконалення організаційної культури без великих витрат та залучення зовнішніх експертів.

Для більш широкого та комплексного вивчення корпоративної культури варто застосувати зовнішніх консультантів в тандемі з внутрішніми асистентами. Така команда може найбільш об'єктивно, але і з довірою колективу компанії, провести дослідження та оцінювання корпоративної культури за наступними елементними складовими:

- просвітницько-виховна;
- мотиваційна, комунікативна;
- стабілізуюча;
- адаптивна;
- регульовально-інноваційна.

Таким чином можна оцінити культуру компанії та її вплив на роботу

підприємства як в експрес форматі, так і комплексно, що дасть змогу будь-якому підприємству та колективу підібрати перелік заходів оцінювання у відповідності до своїх масштабів та цілей дослідження.

Висновки. Організаційна культура є важливим чинником ефективного функціонування сучасного підприємства, на основі результатів діагностики організаційної культури можна виявити проблемні питання, які впливають на продуктивність та моральний стан працівників, а отже і на діяльність самого підприємства. Постійна діагностика та покращення стану організаційної культури є невід'ємним етапом у процесі управління організацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
2. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
3. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
4. Ладанова, І. А. (2010). Методика оцінки рівня організаційної культури [Наукова монографія]. Київ: Видавництво "Кондор". ISBN 978-966-7363-92-2.
5. Schein, E. H. (1992). Organizational culture and symbols. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action* (pp. 43-62). Boston, MA: Harvard Business School Press.

ДОДАТОК Г

SCI-CONF.COM.UA

INNOVATIONS AND PROSPECTS IN MODERN SCIENCE



**PROCEEDINGS OF II INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
FEBRUARY 13-15, 2023**

STOCKHOLM 2023

ECONOMIC SCIENCES		
67.	<i>Gurbanov Agil Abid, Huseynzade Huseyn Mubariz</i> CONCEPTUAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE FINANCING SYSTEM OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES	367
68.	<i>Terletska L.</i> THE ROLE OF THE BUDGET IN FINANCING OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE	381
69.	<i>Бабенко А. С.</i> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	385

70.	<i>Горбась І. М., Самбор А. Ю.</i> АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ДІАГНОСТИКИ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	388
71.	<i>Громоздова Л. В., Малярєвський В. М., Юрчіно К. М., Смірнова О. Ю., Рвач А. М.</i> УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	393
72.	<i>Демирова Айгуль Акиф</i> ОЦЕНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	399
73.	<i>Дербеньова Я. В., Буткевич О. В., Артеменко А. І., Аблова О. К., Бодюк А. В.</i> ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА НОРМАТИВНО- ПРАВОВОЇ БАЗИ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ	410
74.	<i>Добрунік Т. П.</i> АГРОБІЗНЕС УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	416
75.	<i>Есманова Л. І.</i> КОНТРОЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	423
76.	<i>Кашина Г. С., Писаренко Н. В., Махортов Ю. О., Царук В. В., Медвідь Г. С.</i> ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	428
77.	<i>Лісовська В. П., Резніченко А. О., Буксіна І. В.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ДИСТРИБУЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТЮТЮНОВИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	433
78.	<i>Ляшенко В. І., Ліщук О. В., Лук'янов А. І.</i> ПОВОЄННЕ ВІДРОДЖЕННЯ АТОМНО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	438
79.	<i>Мариневич В. В.</i> ОХОПЛЕНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПРИ ВИКОРИСТАННІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ	447
80.	<i>Черіпко С. І., Паюк О. С., Целіщев І. О., Поливода М. О.</i> ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ВІЙСЬКОВИХ ПЛОТІВ В КОНТЕКСТІ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	453

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ДІАГНОСТИКИ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Горбась Ірина Миколаївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри
менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

Самбор Анастасія Юріївна

студентка

Київський національний університет

імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

Вступ. / Introductions. Корпоративна культура є одним із внутрішніх джерел сприяння економічному зростанню підприємства в сучасних умовах, передові компанії світу та України сьогодні використовують її як інструмент сучасного управління. Це одне з джерел нематеріальної сили, потужної конкурентної переваги, котрі стимулюють економічне зростання бізнесу. Підприємства динамічно розвиваються в зовнішньому середовищі, що постійно змінюється, і потребують постійного моніторингу свого стану, тенденцій розвитку та ефективності заходів підтримки. Усі ці завдання вирішуються за допомогою налагоджених процесів діагностики корпоративної культури.

Мета роботи. / Aim. Впровадження діагностики організаційної культури має важливе практичне значення для будь-якого підприємства. Метою роботи є вивчення основних методів діагностики корпоративної культури та її оцінювання задля подальшого вдосконалення та застосування на практичному рівні.

Матеріали та методи. / Materials and methods. Процес діагностики організаційної культури має чітку послідовність та широкий інструментарій. За визначенням А. О. Овчаренка діагностика корпоративної культури - це цілісна теоретико-емпірична система, логічно послідовна методологія та сукупність організаційно-технічних процедур, основною метою яких є отримання інформації про корпоративну культуру, її статус, що полегшує отримання нових знань для вирішення конкретних завдань і подальшого практичного

застосування.

На думку К. Кемерона, значущість процесу діагностики корпоративної культури визначається методологічними принципами, а саме: науковості, системності пізнання об'єкта дослідження, професіоналізму, визнання корпорації як частини суспільства, гуманізму.

У роботі А. О. Овчаренка описані найбільш поширені підходи до діагностики й оцінювання корпоративної культури:

- холістичний;
- метафоричний;
- етнографічний;
- кількісний.

Холістичний підхід передбачає «глибоке занурення» дослідників у культуру. Тобто дослідник має справді стати одним із носіїв культури, але водночас залишатися об'єктивним. Інструменти цього аналізу: час, ведення щоденника, методи емпіричного спостереження, стоп-вправи, досвід тощо. Недоліком цього підходу є те, що він досить складний у реалізації, вимагає багато часу та грошей.

Метафоричний підхід ґрунтується на використанні дослідником зразків зовнішніх проявів культури: документів, звітів, мови, наявних історій та діалогів, таким чином він прагне розкрити відбитки, впливи та сутність культури. Основним недоліком метафоричного підходу є те, що він виключається з процесу вивчення фінансово-економічних показників.

Етнографічний метод полягає у проведенні «етнографічного дослідження», тобто поглибленого вивчення культури, що зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру на тривалий період часу.

Кількісний підхід до діагностики корпоративної культури передбачає проведення дослідниками інтерв'ю з працівниками компанії для оцінки конкретних проявів культури та широке використання анкет. Кількісні методи дозволяють розглядати кілька точок зору, кожен з яких слід враховувати при оцінці атрибутів культури компанії.

Вищенаведені підходи є досить трудомісткими та займають багато часу. У реальних умовах найбільш придатними є методики Е. Шейна, К. Камерона та Р. Куїнна, Д. Денісона, Т. Діла і А. Кенеді, методика Г. Захарчиної. Чимало дослідників акцентують увагу на проблемах, пов'язаних із аналізом та діагностикою корпоративної культури, її роллю у практиці управління підприємством. Водночас єдиного підходу до діагностики корпоративної культури, який би враховував вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, так і не розроблено.

Е. Шейн пропонує «зануритись» у соціально-культурні процеси підприємства і не спиратися на кількісні методи діагностики, бо вони є недостатньо достовірними і адекватними щодо корпоративної культури. Шейн зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства.

Модель ОСАІ є найпоширенішою і досить простою у використанні. В основі цієї моделі ідея того, що типологія корпоративної культури здійснюється на базі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішня концентрація та інтеграція – зовнішні акценти і диференціація), а також шляху вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність). Та з іншого боку цей тип дослідження займає багато часу, передбачає використання послуг лише зовнішніх консультантів, а тому має високу вартість.

К. Кемерон і Р. Куїн стверджують, що існує чотири типи організаційної культури: ринкова, ієрархічна, адхократична і кланова. Вони вважають, що ці чотири типи можна ідентифікувати за допомогою розробленого ними методу під назвою Organizational Culture Analysis Instrument або просто Culture Instrument [3, с. 72]. Культура певного клану розроблена так, щоб бути одночасно гнучкою та спрямованою всередину. Метод демонструє риси командного духу, позитиву, психічного здоров'я та традиційності. Кланова культура також демонструє відданість виконанню зобов'язань і дотриманню

традицій.

На противагу клановій орієнтації, адхократична культура заохочує інновації, креативність, ініціативу та особисту свободу. Це тісно пов'язано з духом конкуренції та зазвичай зустрічається у великих суспільствах. Коли люди з ринкової культури намагаються висунути нові ідеї та рішення, вони одразу зосереджуються на зовнішньому середовищі. Вони люблять вимірювати успіх досягненням заздалегідь поставлених цілей. Люди з цієї культури повинні довести, що вони можуть конкурувати, оскільки ієрархії вимагають суворого управління та стабільності в їхніх групах. Для ієрархічної культури характерні формалізовані процеси, передбачувані тенденції та гарантована стабільність.

Метод аналізу культури компанії через її логотип дає можливість отримати дані, які виявляються корисними для оцінювання культури без необхідності використовувати інші засоби вимірювання. Він не є ідеальним, тому що він не повністю вимірює культурні аспекти, такі як економічна діагностика. Тим не менш, є дуже ефективним способом оцінки культури організації завдяки простоті використання. Теорії Д. Денісона для створення своєї методології використовують шкалу цінностей Р. Куїна і К. Кемерона. Ця шкала розглядає чотири прояви корпоративної культури: місію, стійкість, ступінь участі співробітників у діяльності компанії та їх здатність змінюватися згідно з методом Д. Денісона. Дослідження Д. Денісона визначає 12 індексів, які характеризують корпоративну культуру через 3 індикатори на індекс. З метою підвищення об'єктивності оцінки вчений порівняв результати застосування запропонованої ним методики з показниками ефективності, на які найбільше впливає організаційна культура: рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність активів, темпи зростання продажів і частки ринку, продукт рівень новизни, якість, рівень задоволеності працівників. У методиці діагностики корпоративної культури Т. Діла та А. Кеннеді для опису «чистих» типів культури виділяють два критерії: швидкість зворотного зв'язку та ступінь ризику. У результаті виникли чотири групи корпоративних культур: мужність, інвестиції, важка праця та процес.

Також відома методика Г. Захарчиної, яка дозволяє оцінити корпоративну культуру з точки зору виконання нею функцій і порівнює отримані результати з оцінкою фінансово-економічних показників бізнесу. Відповідно до цього підходу, діагностика організаційної культури повинна базуватися на системному підході, включаючи аналіз усіх її аспектів як цілісної системи, з усіма наявними та можливими взаємозв'язками та аналіз таких показників: коефіцієнт освіти співробітників, коефіцієнт стабільності персоналу компанії, коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволеності роботою та конфліктності. Проте, крім загальних показників, які безпосередньо характеризують економічні вигоди та рівень корпоративної культури підприємств, розраховуються також показники, які визначають соціальні ефекти заходів з підвищення корпоративної культури. Наприклад: зменшення плинності кадрів, зміцнення трудової дисципліни, підвищення освітнього і професійного рівню працівників, підвищення заробітної плати, збільшення кількості претендентів на посади в організації тощо.

Результат та обговорення. / Results and discussions. Процес діагностики повинен мобілізувати менеджерів компанії на реальні кроки для поліпшення стану організаційної культури або створення культури нового типу. Вся система діагностичних заходів повинна бути спрямована на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал компанії до ефективної роботи та розвитку інноваційного потенціалу, впливаючи тим самим на економічні показники.

Висновки. / Conclusions. Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність підприємства необхідна її своєчасна діагностика. Проте в науковій літературі єдиного підходу до діагностики корпоративної культури поки що не існує. Тому вибір методики проведення її комплексного оцінювання значною мірою залежить безпосередньо від мети дослідження, намірів і можливостей керівництва, сфери, в якій функціонує підприємство.

АНОТАЦІЯ

Самбор А. Ю. Аналітико-методичне забезпечення оцінювання організаційної культури підприємства роздрібної торгівлі.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад оцінювання та діагностики організаційної культури підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

У роботі визначено сутність поняття «організаційна культура підприємства», розглянуто підходи до оцінювання організаційної культури підприємства.

Проведена діагностика поточного стану організаційної культури ТОВ «Епіцентр К» з використанням класичних моделейOCAI таMSAI.

Запропоновано рівневу модель діагностики й оцінювання організаційної культури ТОВ «Епіцентр К» з варіантами інтервалів та типів її використання. За допомогою методу багатокритерійного оцінювання було обрано найкращі варіанти виправлення відхилень корпоративної культури від очікуваного типу та запропоновано поєднання декількох варіантів для більш ефективного впливу на проблему.

Ключові слова: організаційна культура, моделіOCAI таMSAI, багатокритерійне оцінювання, рівнева модель.

SUMMARY

Sambor Anastasiia. Analytical and methodological provisions for assessing organizational culture of a retailer.

Qualification work of the Master of Management in the speciality 073 "Management," educational and scientific program "Management of Innovation". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The aim of the work is to investigate and summarize the theoretical and methodological foundations of assessing and diagnosing the organizational culture of an enterprise, as well as to develop practical recommendations for its improvement at the "EPICENTR K" LLC.

The paper defines the essence of the concept of "organizational culture of an enterprise" and examines approaches to assessing the organizational culture of an enterprise.

The study conducts a diagnosis of the current state of the organizational culture of "EPICENTR K" LLC using the classical models of OSAI and MSAI.

The paper proposes a hierarchical model for diagnosing and assessing the organizational culture of "EPICENTR K" LLC, including options for intervals and types of its application. Using the multi-criteria assessment method, the best options for correcting deviations in corporate culture from the expected type are selected, and a combination of several options is proposed for a more effective impact on the problem.

Key words: organizational culture, OSAI and MSAI models, multi-criteria assessment, hierarchical model.