МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»
4-го курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ірини ВІЗНЯК

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія БЛАГА

Рецензент:
доктор економічних наук, професор
Ярослав ДРОПА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«____»_____2024 р., протокол№ ___

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ВІЗНЯК І. Формування і розвиток організаційної культури підприємства.-Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 0 73 менеджмент. Львів. 2024.

У першому розділі проведено теоретичне обґрунтування організаційної культури підприємства та особливості її формування, виокремлено основні методи оцінки організаційної культури.

У другому розділі проведено аналіз організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» на основі фінансово-економічних показників підприємства. Запропоновано основні кроки до вдосконалення організаційної культури підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: культура організації, організаційна культура, управління підприємством.

ABSTRACT

VIZNYAK I. Formation and development of the organizational culture of the enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 0 73 management. Lviv. 2024.

In the first chapter, the theoretical justification of the organizational culture of the enterprise and the peculiarities of its formation is carried out, the main methods of evaluating the organizational culture are highlighted.

In the second chapter, an analysis of the organizational culture of "Global West" LLC was carried out on the basis of the company's financial and economic indicators. The main steps to improve the organizational culture of the enterprise are proposed.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: organizational culture, organizational culture, enterprise management.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1 7

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1 Сутність організаційної культури підприємства 7

1.2 Формування організаційної культури на підприємстві 13

1.3 Методи оцінки організаційної культури 18

Висновки до першого розділу 22

РОЗДІЛ 2 24

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЛОБАЛ ВЕСТ» 24

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Глобал Вест» 24

2.2 Аналіз фінансово-господарських показників ТОВ «Глобал Вест» 28

2.3 Дослідження організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» 33

2.4 Рекомендації та розробка стратегій для ефективного розвитку організаційної культури підприємства 40

Висновки до другого розділу 46

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Незалежно від обставин, культура організації завжди присутня на підприємстві. Вона існує під час кризи, війни, навіть коли компанія припиняє свою діяльність, її культура залишається в пам'яті людей і впливає на їхню поведінку у майбутніх командах. Було б помилкою вважати, що в умовах обмеженого часу та ресурсів, наприклад, під час війни, культура в компанії зникає.

У сучасному світі, де український бізнес все більше інтегрується в глобальну економічну систему, компанії активно експериментують з новими стратегіями диверсифікації та розширенням ринків збуту. Це призводить до постійних змін у внутрішніх організаційних культурах, які постійно адаптуються до унікальних національних культурних контекстів та специфіки країн, з якими вони взаємодіють.

Важливою складовою успішного розвитку підприємства є здатність управління персоналом. Одним з ключових інструментів управлінського впливу є формування та розвиток корпоративної культури. В Україні все більше підприємств починають звертати увагу на культуру в організації.

Тому вирішення питань, пов’язаних з організаційною культурою і підвищенням іміджу організації серед співробітників, майже виключно лежить на плечах керівників і менеджерів, які повинні мати відповідні знання та навички. Адже саме культура в організації визначає цінності, норми символи та способи поведінки співробітників, що впливають на їх мотивацію та ставлення до роботи. Таким чином тема є актуальною і потребує детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Дослідженню сутності організаційної культури та її вплив на ефективність діяльності підприємства присвячені дослідження відомих вчених, а саме: Кузьмін О.Є., Чухрай Н.І., Павлов В.І., Мазур В., Савченко В., Харчишин О., Трушкіна В. та інші.

Мета дослідження базується на дослідженні теоретичних основ, розробка заходів та надання рекомендацій для підвищення ефективності формування організаційної культури ТОВ «Глобал Вест».

Завдання дослідження:

розглянути сутність організаційної культури підприємства;

обґрунтувати механізм формування організаційної культури на підприємстві;

визначити основні методи оцінки організаційної культури на підприємстві;

провести аналіз ефективності організаційної культури Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест»

дослідити механізм організаційної культури на ТОВ «Глобал Вест»;

зарекомендувати та розробити основні пропозиції для ефективного розвитку організаційної культури ТОВ «Глобал Вест».

Об’єкт дослідження є процес формування і розвитку організаційної культури на підприємстві ТОВ «Глобал Вест».

Предмет дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних основ та практичних рекомендацій підвищення ефективності формування і розвитку організаційної культури на підприємстві ТОВ «Глобал Вест».

Перелік методів дослідження. У роботі використано такі методи дослідження як теоретичного узагальнення, системний аналіз наукової літератури, статей книг та інших джерел з метою узагальнення та вивчення теоретичних підходів щодо поняття «організаційна культура», метод порівняння, економічного та статистичного аналізу.

Інформація про практичне значення роботи, апробації результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та результати дослідження кваліфікаційної роботи розглядається на проведенні круглого столу за темою «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел (40 найменувань). Дана робота включає 12 рисунків та 5 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, 50 з яких основний текст.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність організаційної культури підприємства

Перші наукові дослідження з організаційної культури були проведені у 1960-х роках. У попередні десятиріччя, у 1950-х роках, певні аспекти, зокрема цінності, вивчалися у США та Канаді. Західні дослідники почали відносити питання формування культури в організації та її впливу на підприємство до ключових проблем у менеджменті у 1980-х роках. Вони розглядали організаційну культуру як соціальне явище, що визначало характеристики роботи підприємства, способи взаємодії з клієнтами та міжособистісні відносини в колективі [1].

У сучасних умовах, коли персонал стає ключовим ресурсом організації, важливим стає кожен член колективу. Міжособистісні відносини відіграють важливу роль у трудовій активності працівників. Створення соціально-психологічного клімату, культури взаємовідносин між персоналом різних рівнів та з керівництвом, визнання досягнень і заохочення з боку організації є основними компонентами організаційної культури. Тому сучасне керівництво прагне підсилити внутрішні комунікації для підвищення ефективності праці, що, в свою чергу, потребує розвитку культури в організації.

Останнім часом збільшилася увага вчених до організаційної культури, що відображається у зростаючій кількості наукових досліджень на цю тему. Проте незважаючи на це, досі не існує єдиного визначення та класифікації організаційної культури. Тому основним завданням є створення оціночних характеристик, показників, норм та методів оцінки організаційної культури. Це передбачає потребу у визначенні сутності «культури», «організації», а також у формулюванні концепції «організаційна культура».

Дослідження організаційної культури включає аналіз ключових факторів управління, які, в основному, не мають конкретної матеріальної форми, але опосередковано впливають на результати економічної діяльності підприємства. Ці фактори включають внутрішні взаємовідносини та комунікації, імідж компанії, стиль лідерства, бренд, принципи та місію підприємства та інше. Незважаючи на те, що вплив організаційної культури на економічні результати підприємства може бути опосередкований та виявлятися затримкою у часі, його значення є значущим та цінним.

Зарубіжні вчені розглядали поняття організаційної культури як ключовий фактор успіху бізнесу. Дослідження розвитку формування організаційної культури показали, що вона може значно позитивно позначитися на результативності бізнесу. Культура організації визначається цінностями, які вона вбудовує у свою діяльність.

Дослідженню сутності організаційної культури та її вплив на ефективність діяльності підприємства присвячені праці відомих вчених, а саме: Кузьмін О.Є., Чухрай Н.І., Павлов В.І., Дороніна М., Мазур В., Савченко В., Харчішин О, Колот А., Петюх В. та інші. Всі вони акцентують увагу на організаційній культурі як культурі, яка складається з групи суб’єктів господарювання в організації. Це призвело до того, що остаточне формулювання «організаційної культури підприємства» як окремого явища і відповідних її класифікацій залишаються недостатньо розкритими.

Розуміння процесів формування та розвитку організаційної культури на підприємствах вимагає ретельного аналізу базових понять та теоретичних передумов. Поняття «організаційна культура» об’єднує в собі два основних компонента: «культура» і «організація».

«Культура» в загальному розумінні описує спосіб і наслідки людської діяльності, що формується системою відносин, правил та норм поведінки, базованих на матеріальних і духовних цінностях. Вона може бути розглянута у різних контекстах, таких як культура індивідуума, культура групи, спільна

культура (включаючи корпоративну культуру), технологічна культура, економічна культура та інші [2].

У свою чергу поняття «організація» відноситься до конкретного підприємства чи організації, що функціонує в певному контексті. У контексті організаційної культури це означає систему цінностей, норм, традицій та звичаїв, які визначають спосіб життя та роботи в цій організації [3].

Різні науковці не мають єдиного уявлення про те, що означає «організаційна культура». Виникає питання про те, як відрізняти поняття «організаційна культура» від «корпоративної культури». У менеджменті термін «корпоративна культура» використовується як синонім «організаційної культури», оскільки корпорація є одним з типів організацій.

Організаційна культура - це система цінностей, моральних установок і моделей поведінки, яка створює унікальне соціально-психологічне робоче середовище в організації. Організаційна культура проявляється у створенні репутації компанії, внутрішній роботі персоналу та способах взаємодії з зовнішнім світом.

Організаційна культура на різних рівнях відображається через різноманітні аспекти [4]:

1. Поверхневий рівень. Це те, що можна легко помітити, такі як стиль архітектури, внутрішній дизайн, дрес-код, символіка компанії та проведення корпоративних заходів. Ці елементи створюють візуальне враження про підприємство для спостерігачів і працівників.

2. Проміжний рівень. Це коли цінності, норми та стандарти, які діють всередині організації і визначають її культурний контекст. Вони можуть бути відображені у мові, комунікації, управлінських практиках та процедурах. Корпоративні кодекси визначають основні правила та норми, що регулюють поведінку працівників.

3. Глибинний рівень. Це уявлення, переконання та цінності, які лежать в основі культури підприємства. Вони формуються на підсвідомому рівні та відображають основні мотиваційні чинники та філософію організації. Ці

внутрішні переконання визначають спосіб, яким працівники сприймають та реагують на різноманітні ситуації в організації.

Взаємодія цих трьох рівнів визначає загальний характер та спрямованість організаційної культури підприємства.

Враховуючи, що класифікаційна система культури підприємства включає безліч різновидів, але наразі відсутні їх структуровані описи, закцентуємо увагу на розподіл організаційної культури підприємства за основними типами (рис.1.1).

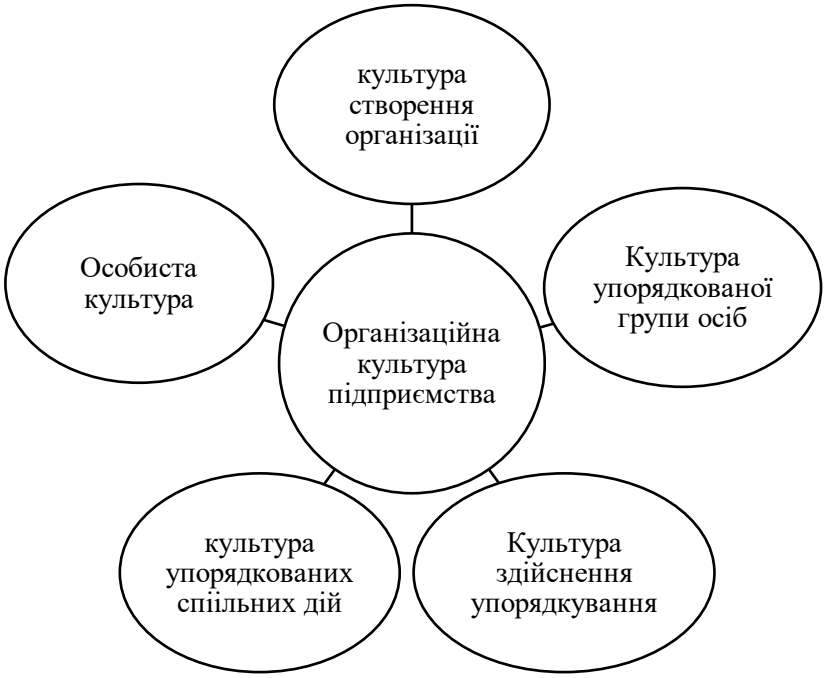


Рис.1.1 Типи організаційної культури підприємств

Джерело: [18]

Серед основних типів організаційної культури підприємства слід виокремити: культуру здійснення упорядкування, культуру створення організації, особисту культуру раціональних спільних дій індивідуума, культуру здійснення упорядкування, а також культуру упорядкованих спільних дій групи осіб. Серед різновидів культури упорядкованої групи осіб доцільно виокремити корпоративну та комерційну культури.

Корпоративна культура описує внутрішню культуру організації або будь-якого об’єднання, яка створює мікроклімат для працівників підприємства

на рівні керівництва та підрозділів (виробничих, складських тощо). Вона може проявлятися формально (регламентована та документально описана – від стилю одягу до норм поведінки щодо організаційної структури та моделі управління) або неформально (без письмових правил). На сучасних підприємствах корпоративна культура формується під впливом ряду факторів, серед яких науково-технічний прогрес та розвиток економічних відносин [6].

До різновидів культури здійснення упорядкування в організації слід включити: технологічну культуру, бізнес-культуру, культуру процесу упорядкування, культуру пізнання працівників, культуру мислення працівників та культуру навчання.

Технологічна культура підприємства описує перетворювальну діяльність людини, що проявляється через її вміння, творчі здібності, знання, норми та методи, пов’язані з виробництвом товарів та наданням послуг. Бізнес-культура підприємства представляє систему цінностей і норм, що лежать в основі комерційної діяльності, формуючи поведінку працівників як всередині компанії, так і у відносинах з зовнішнім світом.

Група різновидів особистої культури раціональних дій індивідуума включає: організаційну культуру, професійну культуру, культуру якості роботи, політичну культуру, культуру знань, культуру праці, духовну культуру та соціальну культуру працівників [9].

Організаційна культура визначає особливі норми і правила, встановлені для підтримки порядку поведінки учасників групи та взаємовідносин між ними, спрямовані на підвищення самоорганізації кожної особи. Професійна культура висвітлює досвід у певній сфері діяльності, практичні навички та здатність вирішувати нестандартні завдання, підкреслюючи майстерність працівника. Культура якості роботи охоплює характеристики, такі як доступність, надійність, ефективність, дизайн і ступінь екологічності. Політична культура описує форми політичної свідомості та поведінки, а також функціонування політичних інститутів у межах певної системи. Культура знань охоплює генерування ідей, джерела нових знань,

інновації та готовність до змін. Культура праці включає організацію праці, соціальну культуру, культуру розуміння, мислення та навчання, а також психологічну культуру.

Група організаційної культури, що характеризує культуру упорядкованих спільних дій, включає: економічну культуру організації, виробничу культуру підприємства, організаційну культуру як стан упорядкованості в групі, та культуру праці [9].

Економічна культура організації охоплює діяльність на ринку товарів і послуг, де відбувається реалізація та покупка різних товарів на ринку праці,. Виробнича культура підприємства, часто визначається як місія підприємства. Організаційна культура підприємства, відображає сукупність ознак, які свідчать про рівень внутрішньої організованості взаємодії між компонентами цілісної системи. Ця культура зазвичай визначається ієрархічною або лінійною будовою цієї системи. Культура праці на підприємстві охоплює трудові навички працівників, рівень розвитку продуктивних сил та систему моральних орієнтирів.

Характеристики групи різновидів культури створення організації включають організаційну культуру підприємства як культуру процесу формування нової групи індивідуумів, яка описує дії з утворення нового середовища через започаткування або відокремлення в іншу групу. Соціально-психологічна культура працівників охоплює комплекс соціальних та психологічних відносин та відповідних навичок, включаючи систематичне самовиховання, етику ділового спілкування, психологічну саморегуляцію та творчий підхід. Ці аспекти також враховують як освіченість, так і основні параметри розвитку особистості [10].

Отже, значення організаційної культури в сучасній діяльності підприємства надзвичайно велике. Вона сприяє об’єднанню колективу, спрямовує його на виробництво якісної продукції та надання високоякісних послуг, формує позитивний імідж підприємства та відрізняє його серед конкурентів.

Сучасні відносини на підприємствах відзначаються складністю та різноманітністю, а їх виробничі, соціальні та організаційні відносини проявляються у формі відокремлених культур. Важливо зазначити, що культура організації не тільки впливає на працівників, а й формується під впливом їхньої взаємодії з організацією, її лідерами та іншими членами колективу.

1.2 Формування організаційної культури на підприємстві

Формування організаційної культури підприємства є складним та тривалим процесом, який відбувається у разі будь-якої ступені організованості організації. Цей процес передбачає систематичність та комплексність підходу до вивчення об’єкта дослідження та здійснення необхідних заходів.

У процесі формування організаційної культури розглядаються різні аспекти, включаючи цінності, традиції, стандарти, звичаї та норми, що характеризують спільність поглядів і підходів у колективі. Для ефективного розвитку організаційної культури необхідне глибоке розуміння цих аспектів та їх впливу на діяльність підприємства.

Важливою складовою формування організаційної культури є системність підходу. Це означає врахування всіх аспектів та факторів, що впливають на культуру організації, і розробку відповідних стратегій та методів для їх вдосконалення [11].

Крім того, формування організаційної культури вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів. Це дозволяє вчасно виявляти потреби та вдосконалювати процеси, спрямовані на покращення культури підприємства.

У вузькому розумінні, формування організаційної культури підприємства є початковим етапом його розвитку і основним завданням. По-перше, це сприяє наданню підприємству унікальних характеристик, які прямо пов’язані з виробничим процесом та технічними аспектами, що відрізняють

його від інших суб’єктів господарювання і сприяють підвищенню його пізнаваності. По-друге, це необхідно для досягнення ефективного управління та виробничої діяльності, підвищення продуктивності праці, згуртованості колективу та загальної результативності підприємства.

Також формування організаційної культури підприємства сприяє створенню сприятливого робочого середовища, яке підтримує високий рівень моралі та мотивації працівників. Також воно сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, адже приваблива корпоративна культура може бути важливим фактором вибору для потенційних працівників.

Формування організаційної культури на конкретному підприємстві є базовим етапом у поступовому переході до якісно нового та поліпшеного стану з метою досягнення визначених цілей. Цей процес розвитку організаційної культури характеризується досягненням певних результатів, які можуть бути як позитивними, так і негативними [19].

Позитивні результати розвитку організаційної культури включають у себе перш за все якісні зміни в організаційній поведінці та загальному розвитку підприємства. Це може виявлятися у впровадженні нових правил організаційної поведінки, покращенні системи цінностей та ціннісних орієнтацій персоналу, які відповідають місії підприємства і повністю відображають його філософію розвитку.

Негативними наслідками впровадження змін у організаційну культуру для подальшого її розвитку можуть бути відмова або часткове прийняття нових норм, правил та принципів організаційної поведінки, а також виникнення неформальних лідерів і збереження старої системи цінностей, що вже застаріла або має негативний вплив. Це може призвести до посилення роз'єднаності у колективі, зниження впливу керівника на персонал і підриву його авторитету. Такі явища можуть порушити систему соціально-трудових відносин та спричинити збільшення текучості кадрів.

Отже, формування та розвиток організаційної культури підприємства залежить від кількох факторів. По-перше, від знань, умінь, здібностей і

таланту керівника, його широти повноважень та ефективності у впровадженні змін. По-друге, від рівня розвитку самого підприємства, його потенціалу та можливостей для реалізації зазначених змін. Тут мова йде не тільки про матеріально-технічний та фінансовий потенціал, а й про інтелектуальний та організаційний.

Таким чином, формування організаційної культури підприємства являє собою процес встановлення визначеного набору цінностей, норм, правил організаційної поведінки, а також образів та зовнішніх атрибутів, які регулюють систему соціально-трудових відносин на підприємстві. Цей процес відзначається комплексністю та завершеністю дій, що спрямовані на впровадження і закріплення цих елементів у повсякденному житті організації, створюючи стійку та ефективну основу для її діяльності.

На противагу цьому, розвиток організаційної культури підприємства є безперервним процесом змін, які призводять до переходу організаційної культури на новий якісний рівень. Цей процес характеризується безперервністю, інноваційністю та систематичністю дій, оскільки включає адаптацію організаційної культури до нових умов та викликів, що забезпечує конкурентоспроможність та здатність підприємства реагувати на динамічні зміни в економічному середовищі.

Однак, як формування, так і розвиток організаційної культури підприємства спрямовані на досягнення певного ідеалу, який може бути розробленим або явним. Від того, наскільки успішно буде сформована організаційна культура, багато в чому залежить виконання поставлених завдань. Це формування повинно базуватися на результатах комплексної діагностики вже існуючої організаційної культури або її окремих елементів, які часто формуються стихійно. У випадку відсутності такої культури, необхідно провести аналіз організаційного клімату на підприємстві, враховуючи його внутрішнє середовище загалом.

Процес формування організаційної культури підприємства піддається впливу як первинних, так і вторинних факторів (рисунок 1.2). Первинні

фактори включають такі елементи, як історія підприємства, особистість та стиль керівника, організаційна структура, наявність та рівень розвитку корпоративної філософії, цінності та переконання, які існують на підприємстві з моменту його створення. Вони є основними будівельними блоками культури, які визначають її основні напрямки та підходи.



Рисунок 1.2 Фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства

Джерело: складено автором

Вторинні фактори впливають на організаційну культуру вже на етапі її розвитку та вдосконалення. До них можна віднести внутрішню комунікацію, систему винагород та стимулювання, механізми управління конфліктами, навчання та розвиток персоналу, корпоративні традиції та ритуали. Ці фактори сприяють зміцненню та адаптації організаційної культури до нових умов, підвищуючи її гнучкість та здатність відповідати на виклики ринку.

Формування та розвиток організаційної культури підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та

уваги до всіх деталей, що можуть вплинути на створення позитивного та продуктивного робочого середовища.

Дослідження факторів впливу зовнішнього середовища функціонування є надзвичайно важливим для визначення ключових умов формування організаційної культури підприємства. З плином часу сила їх впливу значно зростає, оскільки підприємства функціонують на основі ринкових механізмів. Жорстка конкуренція змушує підприємства вирішувати проблеми адаптації до змінюваних зовнішніх умов, передбачити які стає все важче. Тому успіх діяльності підприємства залежить від швидкості його адаптації до зовнішніх змін.

Зовнішнє середовище включає в себе економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові фактори. Кожен з цих аспектів може суттєво вплинути на організаційну культуру підприємства. Наприклад, економічні умови, такі як рівень інфляції, стабільність валюти, ринковий попит та пропозиція, визначають стратегії підприємства щодо управління ресурсами та фінансами. Політичні фактори, включаючи державну політику, законодавчі зміни та регулювання, також можуть впливати на функціонування підприємства та його культурні норми.

Соціальні фактори включають демографічні зміни, зміни в культурних цінностях та очікуваннях споживачів. Ці аспекти визначають, як підприємство сприймається на ринку та які соціальні стандарти воно повинно враховувати у своїй діяльності. Технологічні зміни, такі як інновації, автоматизація та цифровізація, вимагають від підприємства постійного оновлення своїх процесів і підходів до ведення бізнесу. Правові фактори включають зміни в законодавстві та нормативних актах, які можуть впливати на правила та норми поведінки в межах організації.

Адаптація до цих зовнішніх умов вимагає від підприємства гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Висока швидкість адаптації дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і ефективно функціонувати в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Це підкреслює

важливість розвитку організаційної культури, яка підтримує інноваційність, готовність до змін і спроможність швидко адаптуватися до нових умов.

Таким чином, для успішного функціонування підприємства необхідно ретельно вивчати фактори зовнішнього середовища та враховувати їх вплив на формування та розвиток організаційної культури. Це дозволить створити гнучку та адаптивну організацію, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

1.3 Методи оцінки організаційної культури

У сучасних умовах функціонування підприємств значний вплив на результати їх діяльності мають способи використання виробничих потужностей, технологій, персоналу, фінансових та інтелектуальних ресурсів. Проте слід відзначити, що одним із найважливіших факторів є бізнес-культура. Вона виступає як система, що включає упорядковувальні норми, правила та цінності поведінки, які визначають взаємодію та узгодженість членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів, створення нових інноваційних продуктів, виробництво продукції, надання послуг, забезпечення власної діяльності, відносини соціальної відповідальності, фінансово-економічні відносини та ключові фактори розвитку підприємства. На промислових підприємствах бракує належного обґрунтування питання взаємозв’язку стану організаційної культури та рівня ефективності підприємства, а також чіткої методології формування культури організації, корпоративної культури та бізнес-культури підприємства. Проблема створення організаційної культури як основи для підвищення ефективності діяльності підприємства є надзвичайно актуальною. Для кожного підприємства важливим фактором є забезпечення ефективної діяльності, що стосується не лише отримання максимального прибутку, але й подальшого стратегічного розвитку, економії часу, ефективного використання ресурсів

тощо. При цьому слід враховувати не лише фінансові, інтелектуальні та матеріальні ресурси підприємства, але й бізнес-культуру підприємства та її рівень [20].

У теорії менеджменту виділяють три основні методи оцінки організаційної культури, кожен з яких має свої унікальні підходи та інструменти (рис1.3).

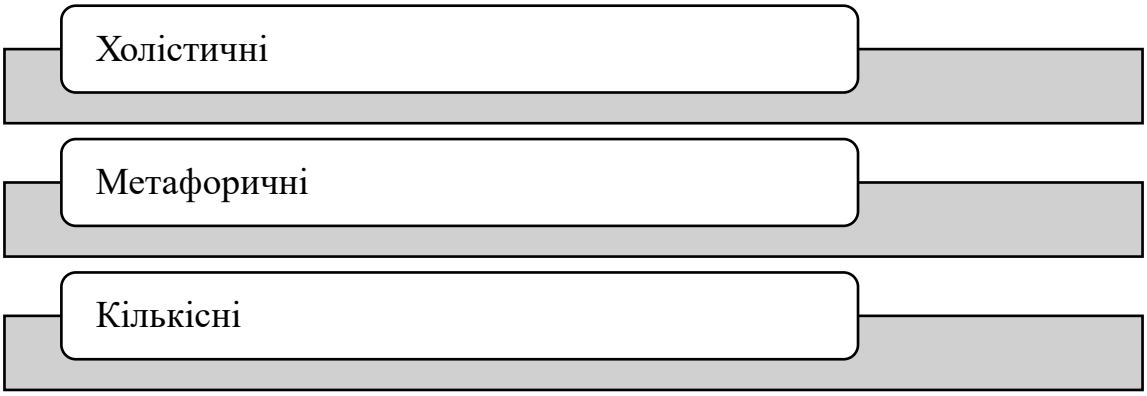


Рисунок 1.3 Методи оцінки організаційної культури
Джерело: сформовано автором на основі [19,20]

Холістичні методи базуються на комплексному та всебічному вивченні організаційної культури через безпосереднє внутрішнє спостереження. Включають етнографічні дослідження, спостереження, інтерв'ю та неформальні бесіди з працівниками. Цілі холістичних методів виявити неформальні практики, взаємодії та негласні правила, які керують поведінкою співробітників у повсякденній діяльності. Перевагою є глибоке розуміння реальної поведінки та ставлення співробітників, а також можливість виявлення прихованих аспектів культури. Недоліки: вимагає значного часу та ресурсів, може бути суб'єктивним через вплив особистих уподобань дослідника.

Метафоричні методи зорієнтовані на аналіз внутрішніх документів та офіційних записів організації, що відображають її формальні аспекти та структуру. Основними інструментами є аналіз статуту підприємства, протоколів зборів, нарад, корпоративних політик, кодексів поведінки та інших регламентуючих документів. Ціллю метафоричних методів є виявити офіційні

цінності, норми та правила, задекларовані керівництвом, які формують основу організаційної культури. Переваги: об’єктивність та доступність даних, можливість аналізу великих обсягів інформації. Недоліки: Не відображають реальні поведінкові практики, можливі розбіжності між задекларованими і реальними цінностями [20].

Кількісні методи базуються на використанні статистичних і кількісних інструментів для вимірювання та оцінки конкретних аспектів організаційної культури. Інструментами є опитування, анкетування, інтерв'ювання, застосування стандартизованих тестів і шкал. Основне завдання кількісних методів – це отримати кількісні дані, що дозволяють оцінити рівень задоволеності працівників, ступінь їх залученості, узгодженість цінностей та норм поведінки. Перевагами є можливість порівняння результатів між різними підрозділами та організаціями, об'єктивність та надійність даних. Недоліком - можливість поверхневого аналізу без глибокого розуміння контексту, ймовірність впливу суб'єктивних факторів на відповіді респондентів.

Серед кількісних методів оцінки організаційної культури найвідоміші такі методики [20]:

− OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Камерона і Куїнна. Ця методика передбачає наявність чотирьох різних моделей організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна та ринкова культура.

− OCI (Organizational Culture Inventory) Кука і Лафферті. Методика OCI досліджує думку працівників щодо того, як необхідно діяти зараз, щоб досягти успіху в організації.

− DOCS (Denison Organizational Culture Survey) Деніела Р. Денісона. Метою цієї моделі є кількісне вимірювання, діагностика культури та пошук заходів для її зміни. При цьому враховуються численні фактори, такі як галузь, у якій працює компанія, її стратегічні цілі, ринкові тенденції та стиль лідерства.

− OSC (Organizational Culture Survey) С. Гласера і С. Заманоу. Для аналізу використовується шість параметрів організаційної культури, а саме: командна робота; мораль, яка є мотивацією працівників до продуктивної праці; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль, що розглядає роль керівника як контролера та помічника; збори, що оцінюють продуктивність використання часу на нарадах та наслідки колегіальних рішень.

Практичне застосування різних методів діагностики організаційної культури може суттєво допомогти керівникам у прийнятті управлінських рішень, що призводять до підвищення ефективності роботи організації. Це дозволить вирішити завдання, спрямовані на розвиток та підтримку персоналу, згуртованість колективу, високу результативність роботи [20].

Організаційна культура відображає велику частину соціального і матеріального життя колективу, включаючи домінуючі моральні норми і цінності, а також кодекс поведінки. Завдання керівного складу фірми полягають у формуванні, аналізі, управлінні та підтримці корпоративної культури, яка сприяє ефективності діяльності. Це є невід'ємним важелем для успішної діяльності підприємства.

Формування сильної організаційної культури включає визначення цінностей та норм, які керуватимуть поведінкою співробітників. Це також означає створення сприятливого середовища, де працівники можуть розвиватися та досягати високих результатів.

Аналіз організаційної культури допомагає визначити, наскільки існуючі цінності та норми відповідають стратегічним цілям підприємства. Це включає оцінку поточних практик, виявлення сильних та слабких сторін і розробку планів для покращення.

Управління організаційною культурою вимагає постійної уваги до впровадження та підтримки встановлених норм і цінностей. Це включає регулярні тренінги, комунікацію, заходи, спрямовані на зміцнення командного духу, і забезпечення того, щоб всі працівники дотримувалися встановлених стандартів [18].

Підтримка організаційної культури вимагає безперервних зусиль для забезпечення того, щоб культура залишалася актуальною та ефективною. Це включає адаптацію до змін в зовнішньому середовищі, впровадження нових ідей та підходів і забезпечення того, щоб працівники були залучені до процесу.

Таким чином, організаційна культура є ключовим елементом успіху підприємства, який впливає на всі аспекти його діяльності. Її правильне формування, аналіз, управління та підтримка можуть значно підвищити ефективність роботи, згуртованість колективу та задоволеність працівників, що в результаті приведе до досягнення стратегічних цілей організації.

Використання різних методів оцінки організаційної культури дозволяє отримати комплексне уявлення про її стан та розвиток. Холістичні методи забезпечують глибоке розуміння реальних поведінкових практик, метафоричні методи допомагають виявити офіційно задекларовані цінності та норми, а кількісні методи дозволяють об'єктивно виміряти та оцінити окремі аспекти культури. Комбінування цих підходів забезпечує більш точну та всебічну оцінку організаційної культури.

Висновки до першого розділу

Вивчення організаційної культури допомагає підвищити ефективність управління та створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу. Розуміння цих аспектів може допомогти підприємствам досягти конкурентних переваг на ринку.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи організаційної культури підприємства. Визначено механізм формування організаційної культури підприємства та його основні складові.

Обґрунтовано методи оцінки оранізаційної культури підприємства.

Також важливо враховувати, що організаційна культура може впливати на здатність компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Розуміння

цього допомагає лідерам приймати стратегічні рішення для успішного функціонування підприємства.

Організаційна культура – це комплекс матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють на підприємстві, відображають її унікальність і сприйняття себе та інших у соціальному та робочому оточенні. Вона проявляється в поведінці, взаємодії та сприйнятті співробітників свого ототочення. Вона допоможе підвищити продуктивність праці, знизити текучість кадрів у ситуації загострення конкуренції та забезпечити ефективну конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, комплексне і правильне формування організаційної культури підприємства, як прояву взаємин, значною мірою залежить від внутрішніх факторів впливу. Підприємство, як суб'єкт господарювання певної галузі, регіону чи країни, не може існувати окремо від зовнішнього середовища, а його організаційна культура — від зовнішніх умов, що впливають на її формування.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЛОБАЛ ВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Глобал Вест»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» є офіційним представництвом українського заводу, що спеціалізується на виробництві профільних систем OpenTeck. Засноване у 2004 році, ТОВ «Глобал Вест» було утворене шляхом об'єднання майна фізичних осіб - громадян України. Його юридична та комерційна діяльність підлягає законодавству України, зокрема Господарському кодексу, цивільному кодексу та іншим правовим актам країни. Виконання статуту та законів України, включаючи Конституцію, Господарський кодекс, акти Президента, уряду України та інших державних органів, регламентує діяльність цієї організації [23].

Компанія ТОВ «Глобал Вест» спеціалізується на продажу віконних профільних систем, які відповідають найвищим стандартам якості та технологічності у виробництві готової продукції. При розробці кожного продукту велика увага зосереджується на забезпеченні його високої якості та екологічності. Це означає, що важливими є не лише технічні параметри виробу, але й його вплив на навколишнє середовище та здоров'я користувачів.

Олександр Володимирович Дівєєв та Світлана Валеріївна Кочмар є засновниками і власниками компанії Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест», яка має статутний капітал у розмірі 23700 гривень. Євген Олександрович Щербаков обіймає посаду виконавчого директора. Основну інформацію щодо цього підприємства зазначено в таблиці 2.1. Організація має власний штамп з найменуванням та логотипом, кутовий штамп, а також штамп для внутрішнього користування українською мовою. Крім того, вона володіє окремим балансом, бланками з відомостями компанії,

а також ідентифікацією товарів і послуг. У банках ведуться поточні та депозитні рахунки.

Таблиця 2.1

Загальна інформація ТОВ «Глобал Вест»

Повне та скорочене найменування	Товариство з обмеженою Відповідальністю ТОВ "Глобал Вест", ТОВ "Глобал Вест"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місце знаходження	Україна, 79040. Львівська область, м. Львів, вул. Городоцька, 355
Фактична адреса	Україна, 79040. Львівська обл., місто Львів, вулиця Городоцька, 355
Керівник	Щербаков Євген Олександрович
Статутний капітал	23 700 грн.
Власники	Дівєєв Олександр Володимирович та Кочмар Світлана Валеріївна
Основний вид діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля

Джерело: складено автором

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» також має складський майданчик, де зберігаються запчастини, техніка та інженерні системи, що використовуються сервісними інженерами та спеціалістами з продажу. Цей склад дозволяє підприємству мати наявність необхідних запасів та обладнання для вчасного та ефективного обслуговування клієнтів. Такий підхід допомагає уникнути затримок у виконанні замовлень і підвищує задоволеність клієнтів.

Основною діяльністю ТОВ «Глобал Вест» є неспеціалізована оптова торгівля, що охоплює різні види товарів та послуг. Цей різноманітний асортимент продукції й послуг, який описується на рисунку 2.1, відображає широкий спектр інтересів та потреб клієнтів.



Рисунок 2.1 Види діяльності ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

ТОВ «Глобал Вест» є провідним у продажу профільних віконних систем, які відповідають високим стандартам якості та технологій. Вони відзначаються не лише відмінною технічною характеристикою, але й високою екологічною чистотою. Підприємство здійснює детальний контроль якості на всіх етапах виробництва, перевіряючи такі параметри як вологість, хімічний склад, питому вагу та інші.

Цінності, які керують діяльністю ТОВ «Глобал Вест» та впливають на його організаційну культуру, включають чесність та справедливість, що означає виконання всіх зобов'язань перед клієнтами відповідно до законодавчих та етичних принципів; результативність, підприємство досягає визначених цілей, розробляє стратегічні плани та слідкує за показниками; командна робота, що сприяє створенню позитивної та спланованої атмосфери

на підприємстві, що дозволяє досягати успіху навіть у складних економічних умовах.

Організаційна структура ТОВ «Глобал Вест» повністю відповідає вимогам та діяльності організації. Схема цієї організаційної структури зображена на рисунку 2.2, в якій представлені всі відділи, підрозділи та ланцюжок командування на підприємстві.

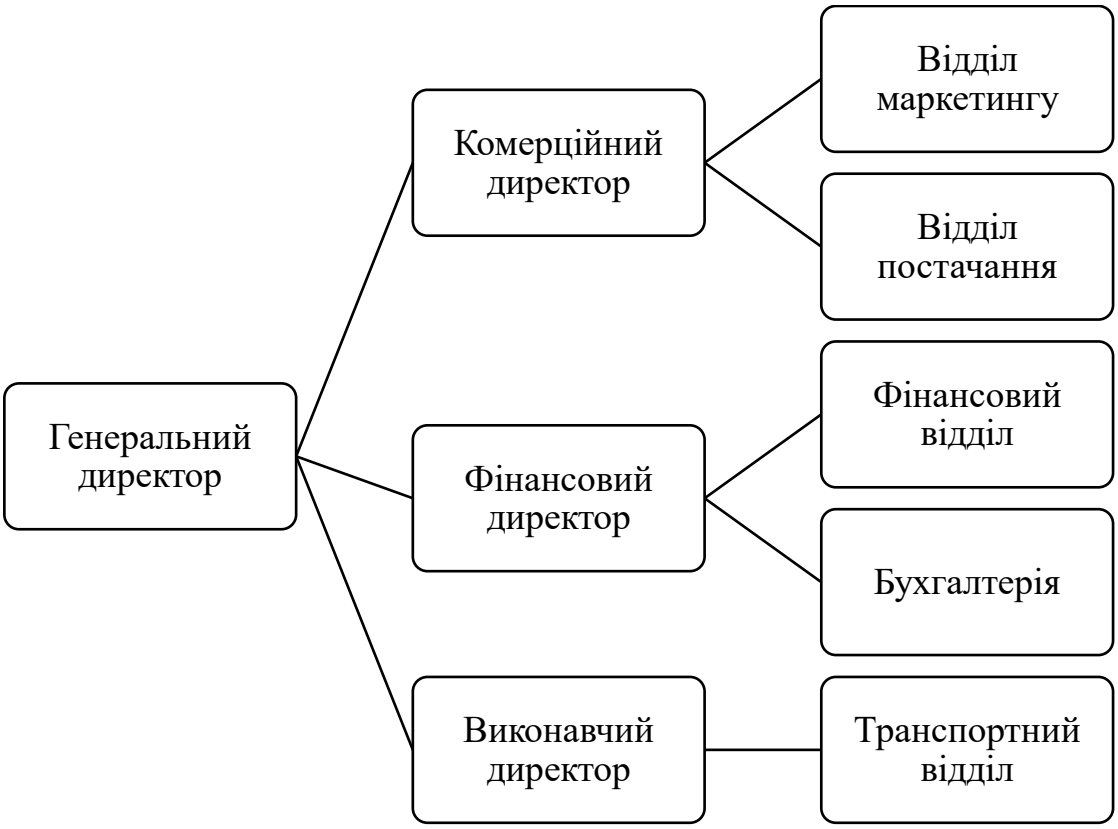


Рисунок 2.2 Організаційна структура підприємства ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

У ТОВ «Глобал Вест» існує організаційна структура, яка відображає управлінську ієрархію в компанії. Кадровий склад підприємства включає наступні посади: генеральний директор, фінансовий директор, комерційний директор, бухгалтер, директор з маркетингу, а також чотири лінійних керівника у відділах, та також робітників.

На підприємстві працює штат співробітників, який складається з різноманітних посад, що відображають різні аспекти діяльності компанії. Поза вже згаданими посадами, можуть бути також інші категорії персоналу, такі як

технічні спеціалісти, інженери, складські робітники, транспортні робітники, адміністративний персонал та інші. Кожен з цих працівників відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства і сприяє досягненню його цілей.

Управління ТОВ «Глобал Вест» вкладає значні зусилля у створення сприятливих умов для персоналу. Компанія активно прагне до того, щоб кожен співробітник мав можливість реалізувати свій професійний та особистий потенціал. Це досягається шляхом створення відповідного робочого середовища, забезпечення доступу до навчання та професійного розвитку, а також підтримки в особистому зростанні.

2.2 Аналіз фінансово-господарських показників ТОВ «Глобал Вест»

Аналіз фінансово-господарських показників є ключовим елементом оцінки діяльності будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості для розвитку та оцінити ризики. Особливо актуальним є цей аналіз в умовах нестабільної економічної ситуації, коли підприємства стикаються з різноманітними викликами, включаючи зменшення попиту на продукцію, коливання цін на сировину та вплив зовнішньополітичних факторів.

На початку 2024 року ТОВ «Глобал Вест» не має жодних показників, що вказували б на можливість зупинення його діяльності. Компанія володіє активним свідоцтвом платника податку на додану вартість і перебуває на обліку в органах доходів та зборів, що свідчить про його стабільність і високий рівень довіри. Це відображається у добрій репутації компанії та підтверджує надійність її продукції [23].

Проведемо дослідження фінансової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» за останніх три роки (таблиця 2.2).

Аналізуючи показники ТОВ «Глобал Вест» за 2021, 2022 та 2023 роки можна сказати, що чистий дохід від реалізації продукції є ключовим

показником, який вказує на загальний дохід від основної діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансової діяльності ТОВ «Глобал Вест»

Показник	Роки			Відносне відхилення
	2021	2022	2023	2023/2022
Дохід	10227400	755600	447700	0,6
Чистий прибуток	-474700	-247700	-311600	1,2
Активи	6051200	4125300	3579800	0,8
Зобов’язання	5073700	3395500	3161600	0,9

Джерело: складено автором на основі [23]

Аналізуючи фінансову діяльність ТОВ «Глобал Вест» зауважуємо, що з 2022 по 2023роки відбулося різке зменшення доходів. Тобто, дохід у 2023 році становить лише 40% від доходу у 2022 році . Це може бути спричинено, воєнним вторгненням в Україну військ Росії.

Чистий прибуток підприємства відображає його фінансовий результат після врахування всіх витрат. У цьому випадку, чистий прибуток показує втрати, які підприємство зазнало протягом трьох років.

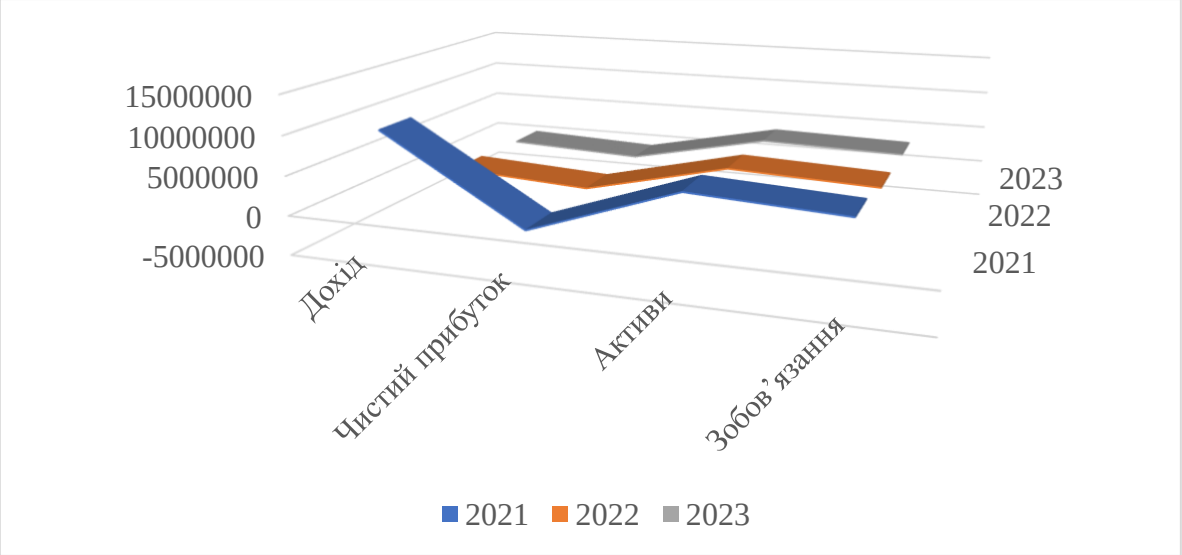


Рисунок 2.3 Аналіз фінансових показників ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

У 2021 році дохід суттєво зріс, але у 2022 та 2023 роках відбулося різке зменшення. По суті, зниження доходу від 2022 до 2023 року становить 0,6, що означає, що дохід зменшився на 40% у порівнянні з попереднім роком [23].

У 2021 році підприємство зазнало втрат в розмірі -474,700. Це спричинено наслідком різних факторів, таких як низький обсяг продажів, високі витрати, недооцінка ризиків або несприятливі ринкові умови.

У 2022 році втрати зменшилися порівняно з попереднім роком і становили -247,700. Це може свідчити про заходи, які були прийняті для зменшення витрат або покращення ефективності бізнесу. Однак, підприємство все ще не досягло прибутковості.

У 2023 році витрати знову збільшилися, становлячи -311,600. Це може бути результатом нових проблем або несприятливих обставин, що вплинули на діяльність підприємства.

У цілому, негативний чистий прибуток у трьох послідовних роках вказує на фінансові труднощі, з якими стикається підприємство. Це може вимагати перегляду стратегії, зменшення витрат, підвищення ефективності або пошук нових джерел доходів для відновлення фінансового здоров'я підприємства

Проте активи зменшилися на 20% з 2022 по 2023 рік. Це може вказувати на те, що компанія зменшує свої вкладення або зменшує обсяги діяльності.

Зобов’язання зменшилися на 10% з 2022 по 2023 рік. Це може бути позитивним сигналом, оскільки це може вказувати на те, що компанія зменшує свої зобов’язання або управляє ними більш ефективно.

В цілому, ці показники свідчать про зміни в фінансовому стані компанії. У досліджуваному підприємстві чистий прибуток збільшився, що може бути позитивним, але зменшення доходу та активів можуть вказувати на потенційні проблеми, які потрібно ретельно проаналізувати. Фінансові показники допомагають аналізувати фінансовий стан підприємства, виявляти проблемні місця та розробляти стратегії для покращення його фінансової діяльності.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства обчислимо: власний капітал, рентабельність продажів (ROS), рентабельність власного капіталу (ROE), коефіцієнт заборгованості (КЗ).

Результати обчислень занесено в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Глобал Вест»

Показник	**Формула для обчислення**	**2021р**	**2022р**	**2023р**
Рентабельність продажів	ROS = Чистий прибуток/ Дохід	-4,64%	-32,75%	-69,58%
Власний капітал	Власний капітал = Активи--Зобов'язання	977 500	729 800	418 200
Рентабельність власного капіталу	ROE = Чистий прибуток/ Власний капітал	-48,54%	-33,92%	-74,54%
Коефіцієнт заборгованості	КЗ=Зобов'язання/ Власний капітал.	5,19	4,65	7,56

Джерело: складено автором

В результаті проведених обчислень, підсумовуємо рентабельність продажів (ROS) є негативною протягом усіх трьох років, що вказує на втрати підприємства в цих періодах.

Рентабельність власного капіталу (ROE) є від'ємною і складає відповідно -48,54%, -33,92% та -74,54% для 2021р, 2022р та 2023 років. Коефіцієнт заборгованості зростає з 5,19 у 2021 році до 7,56 у 2023 році, що свідчить про збільшення відношення зобов'язань до власного капіталу та можливе збільшення фінансового ризику компанії.

Таким чином, дослідження фінансових показників ТОВ «Глобал Вест» є важливим як для внутрішніх користувачів інформації, зокрема менеджменту компанії так і для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори та партнери.

Розглянемо внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Для цього проведемо аналіз за допомогою матриці SWOT ТОВ «Глобал Вест» (рис. 2.4).

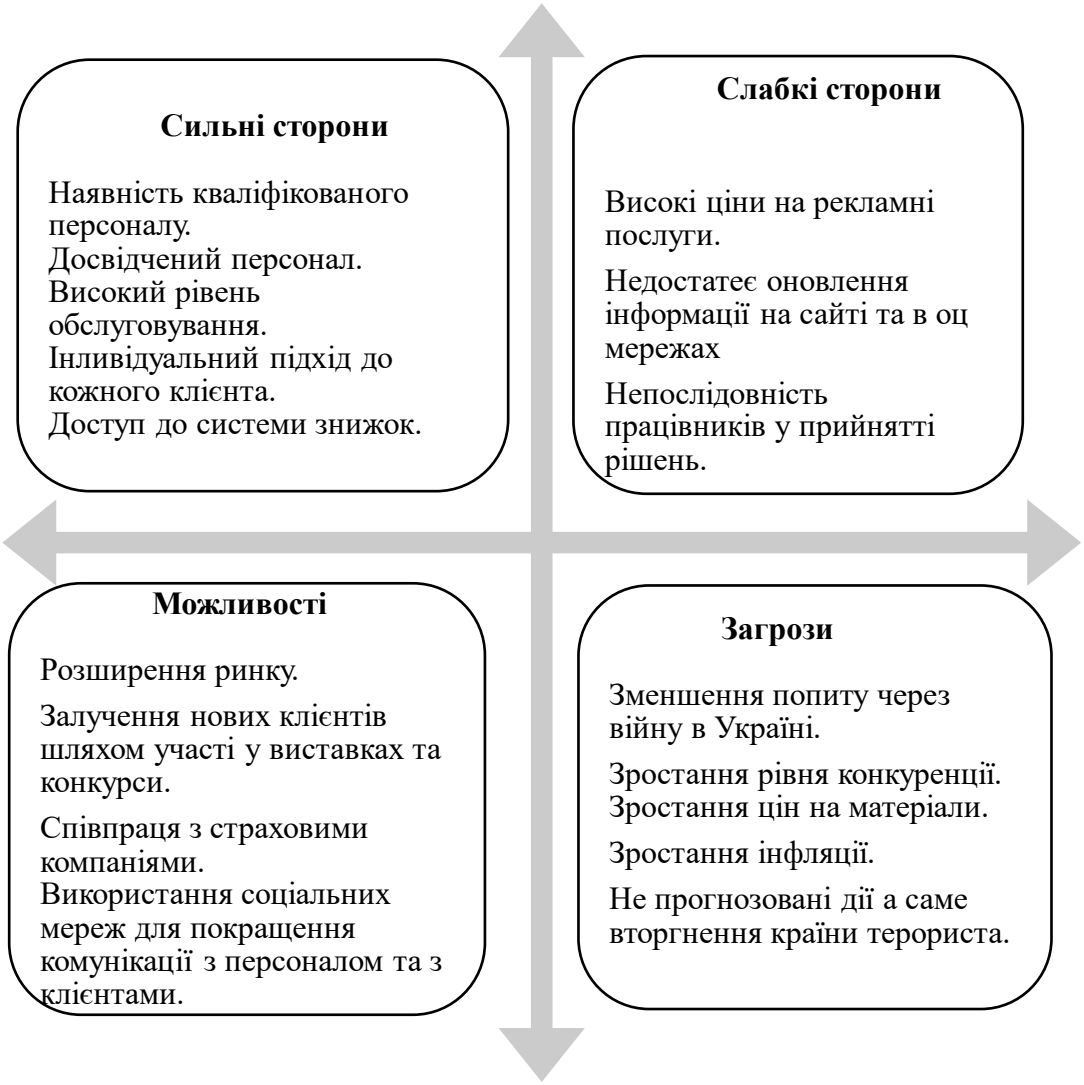


Рисунок 2.4 SWOT-матриця ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

Характеризуючи SWOT-матрицю підприємства підсумовуємо, що організаційна культура ТОВ «Глобал Вест» відіграє ключову роль у формуванні сильних сторін компанії та подоланні слабких сторін, а також у використанні можливостей і мінімізації загроз зовнішнього середовища. Підтримка професійного розвитку підприємства, інновацій, якості та відповідальності дозволить компанії ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Таким чином, ТОВ «Глобал Вест» має зосередитися на забезпеченні надійного постачання сировини, покращенні онлайн-комунікацій та розвитку

нових ринкових можливостей, щоб подолати поточні виклики і зміцнити свої позиції на ринку.

2.3 Дослідження організаційної культури ТОВ «Глобал Вест»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест» впроваджує свою діяльність у рамках законодавства України, конкретно відповідно до положень Господарського кодексу. Основним документом, що регулює його діяльність, є статут. Підприємство дотримується вимог Конституції, Господарського кодексу, законів, постанов Президента та Кабінету Міністрів. Додаткові вимоги встановлюються рішеннями Загальних зборів акціонерів, наглядової ради, ради директорів та ревізійної комісії. Всі аспекти діяльності підприємства ретельно регулюються нормативно-правовими актами органів державної влади та самоврядування, а також іншими відповідними документами [23].

У підприємстві розвивається культура, де кожен працівник відчуває себе важливим, тобто ціннісною ланкою в механізмі організації. Керівництво активно залучає співробітників до різних ініціатив та проєктів, що сприяє підвищенню їхнього зацікавлення у розвитку фірми. Така підтримка сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню командного духу та досягненню спільних цілей компанії.

Крім відповідності законодавству та регуляції з боку органів влади, ТОВ «Глобал Вест» славиться не лише своєю корпоративною структурою, а й особливою атмосферою в колективі. Співробітники об’єднані спільною місією та стрімким прагненням досягнення максимального прибутку через задоволення потреб споживачів. Конфлікти на підприємстві є рідкісним явищем, що свідчить про високий рівень внутрішньої гармонії.

Кожен новий працівник ТОВ «Глобал Вест» знайомиться з правилами ділового етикету та історією підприємства ще до вступу до колективу.

Нинішні співробітники завжди готові допомогти новачкам адаптуватися до робочого процесу та стилю життя організації. Ця взаємо підтримка та співпраця зміцнюють внутрішні зв'язки і сприяють побудові ще сильнішого та згуртованішого колективу.

Місія підприємства: «Забезпечення високоякісних послуг та створення міцних відносин для тривалої співпраці».

Основний принцип роботи: «Орієнтація на споживача, якість та ефективність роботи, кваліфікаційний рівень працівників».

Цінності підприємства ТОВ «Глобал Вест» (рисунок 2.5):

Лояльність клієнтів. Підприємство орієнтується на забезпечення клієнтів бажаним результатом. ТОВ «Глобал Вест» зазвичай підписує контракти зі своїми партнерами, що забезпечує стабільність і надійність взаємовідносин.



Рисунок 2.5 Цінності організаційної культури ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

Позитивна репутація. За період свого існування ТОВ «Глобал Вест» здобуло бездоганну репутацію, не маючи жодних судових позовів. Позитивний імідж підприємства підкріплюється кількістю клієнтів та

тривалістю співпраці з ними, а також високою якістю продукції та зваженою ціновою політикою.

Кваліфікований персонал. Якість продукції залежить не тільки від матеріально-технічного оснащення, але й від кваліфікації працівників. Це вимагає від них постійного професійного розвитку та вдосконалення навичок.

Товариство з обмеженою відповідальність «Глобал Вест» дотримується таких організаційних традицій:

− Регулярне святкування державних свят, таких як 8 березня, 24 серпня та Новий Рік. На Новий Рік та Різдво керівництво підготовляє солодкі подарунки для дітей співробітників.

− Відзначення особистих свят працівників.

− Щорічна колективна поїздка на природу 28 липня, у день народження підприємства.

Визначення типу організаційної культури на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» за методом Ч. Хенді. Згідно з цим методом Ч.Хенді, організаційна культура на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» належить до типу «Культура завдання».

«Культура завдання» є типом організаційної культури, характерним для невеликих підприємств із матричною структурою. Основу системи влади тут складає експертна сила фахівців, де важливішим є командний дух і командна робота, а не індивідуальні результати. Менеджер виступає як координатор компетентних виконавців, оцінюючи їх результати та швидко адаптуючись до нових умов середовища. Контроль та ієрархія можливі лише на основі спільної згоди. Спеціалісти – це кваліфіковані особистості, які вміють досягати поставлених цілей. Менеджер може чинити певний тиск на працівників, контролюючи ресурси.

Визначення типу організаційної культури за методикою OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) К. Камерона і Р. Куіна. Ця методика є найефективнішою для дослідження організаційної культури

підприємства, оскільки дозволяє представити її відповідно до цінностей компанії [9].

К. Камерон і Р. Куін виділили чотири типи організаційної культури: ринкову, кланову, ієрархічну та культуру адхократії [18]. На основі проведених даних було встановлено, що ТОВ «Глобал Вест» має переважно ієрархічну організаційну культуру. Підприємство зосереджується на внутрішній підтримці в поєднанні з необхідною стабільністю та контролем. Воно керується формальними правилами та офіційною політикою. Довгострокові задачі компанії полягають у забезпеченні стабільності показників ефективності. Лідери діють як раціонально мислячі координатори і організатори. Керівництво приділяє увагу гарантії зайнятості працівників та забезпеченню довгострокової перспективи розвитку .

На підприємстві ТОВ «Глобал Вест» спостерігається певна збалансованість ознак різних культур, при цьому переважає ієрархічна культура (рис.2.6).

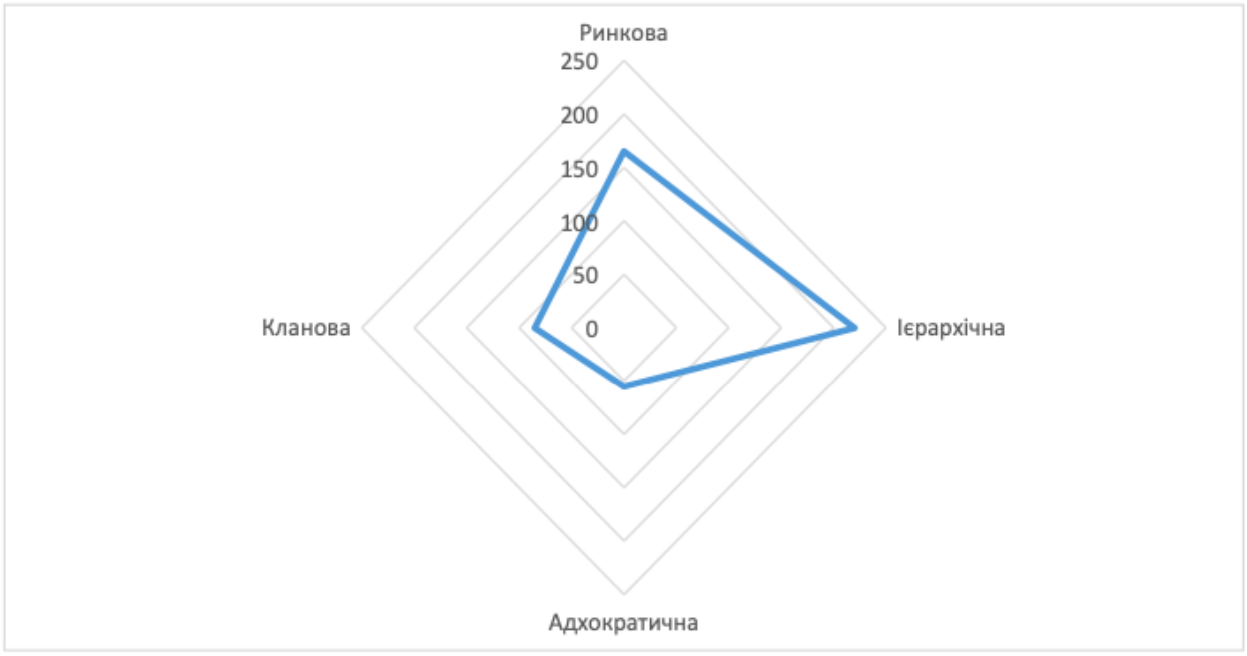


Рисунок 2.6 Організаційна культура ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

У ТОВ «Глобал Вест» налагоджена ефективна система логістики, що дозволяє їй успішно постачати різноманітний асортимент продукції і надавати якісну підтримку своїм партнерам у області. Провідна позиція компанії на ринку досягнута завдяки гнучкій ціновій політиці та індивідуальному підходу до кожного клієнта, а також завдяки високому рівню професіоналізму та компетентності персоналу.

Надійність підприємства у виконанні своїх зобов'язань вважається важливим аспектом його цінностей. Ця якість сприяє побудові довіри серед клієнтів і свідчить про його здатність до виконання обіцянок та відповідальність перед ними. ТОВ «Глобал Вест» володіє здатністю надавати клієнтам необхідні товари в найкоротші терміни, що робить його надійним та відповідальним партнером.

Крім того, надійність підприємства є важливим фактором у формування організаційної культури підприємства, це відображається у взаємодії з постачальниками та іншими стейкхолдерами. А також це сприяє побудові стабільних та довгострокових партнерських відносин, забезпечує успішну репутацію компанії в бізнес-середовищі. Надійне виконання зобов'язань також може сприяти привабливості підприємства для потенційних інвесторів та сприяти його подальшому розвитку.

Крім того, наявність офіційного веб-сайту ТОВ «Глобал Вест» дозволяє широкому загалу отримати доступ до основної інформації про компанію, її цілі та цінності, що сприяє позитивному сприйняттю підприємства як серед споживачів, так і серед потенційних працівників. Частиною з важливих характеристик організаційної культури підприємства є сайт (рисунок 2.7).

Аналізуючи основні характеристики сайту ТОВ «Глобал Вест» (рис.2.7) бачимо, що інтернет сторінка підприємства є досить зручною, доступною та зрозумілою для споживача. Головна сторінка сайту чітко відображає основні напрямки діяльності організації і дозволяє користувачу зорієнтуватися які напрямки діяльності підприємства. Сайт відображає які товари є в організації.

І можна легко знайти контактні телефони підприємства та його адресу, дані оновлюються систематично.



Рисунок 2.7 Основні характеристики сайту ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

Сторінка є доступною для широкого кола користувачів, включаючи людей з різними фізичними обмеженнями. Вона досить оптимізована для різних пристроїв а саме комп’ютер смартфон, планшети та різних веб браузерів. Також сторінка швидко завантажується що є дуже зручним. Візуальний дизайн сторінки є досить привабливим та відповідає сучасності. Сайт представлений лише українською мовою, що свідчить про патріотичність організації. На жаль, відсутня можливість спілкування в чаті чи на форумі або можливість задати питання онлайн.

Оцінка сайту ТОВ «Глобал Вест», яку ми провели, показала досить обнадійливі результати. Проте слід зазначити, що інформаційне оновлення сайту потребує більшої уваги та розвитку у соціальних мережах, таких як «Instagram» та «Facebook».

В інтернеті можна знайти багато позитивних відгуків про діяльність ТОВ «Глобал Вест» від відомих організацій та споживачів. ТОВ «Глобал

Вест» активно співпрацює із страховими організаціями, забезпечуючи страхування кожного перевезення товару. ТОВ «Глобал Вест» бере на себе відповідальність за виконану роботу чи надані послуги і гарантує своїм клієнтам відсутність проблем, пов’язаних з непрофесіоналізмом, що значно покращує її організаційну культуру.

Організаційна культура підприємства визначається різними чинниками, які впливають на спосіб функціонування та взаємодії всередині організації. Основні чинники організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» включають:

1. Лідерство. Стиль керівництва та цінності, які відображаються керівництвом підприємства, мають великий вплив на організаційну культуру. Лідери створюють напрямок для підприємства, визначаючи його цілі, цінності та підходи до взаємодії.

2. Співробітники. Переконання, цінності та вірусність працівників також формують організаційну культуру. Їхні відносини, стиль спілкування та підходи до роботи впливають на атмосферу та клімат в організації.

3. Символи та обряди. Символи, які представлені у формі логотипів, слоганів, образів тощо, а також обряди, які включаються у різні події та церемонії, визначають ідентичність та цінності підприємства.

4. Система цінностей. Основні принципи, які визначають, що вважається важливим та прийнятним у компанії, формують систему цінностей. Ці цінності керують рішеннями та діяльністю працівників.

5. Структура та системи. Організаційна структура та системи управління також впливають на організаційну культуру. Гнучкість або стягнутість, ступінь централізації або децентралізації визначають спосіб роботи та взаємодії в організації.

Ці чинники разом визначають та формують організаційну культуру, яка може бути важливим чинником успіху або викликати проблеми, якщо вона неадекватно спрямована.

2.4 Рекомендації та розробка стратегій для ефективного розвитку організаційної культури підприємства

У роботі проведено аналіз організаційної культури на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» і прийшли до висновку, що вона не відповідає загальній стратегії компанії. Це означає, що необхідно розробити заходи для поліпшення цієї культури. Ось кілька пропозицій щодо можливих заходів для покращення ситуації (рисунок 2.8).

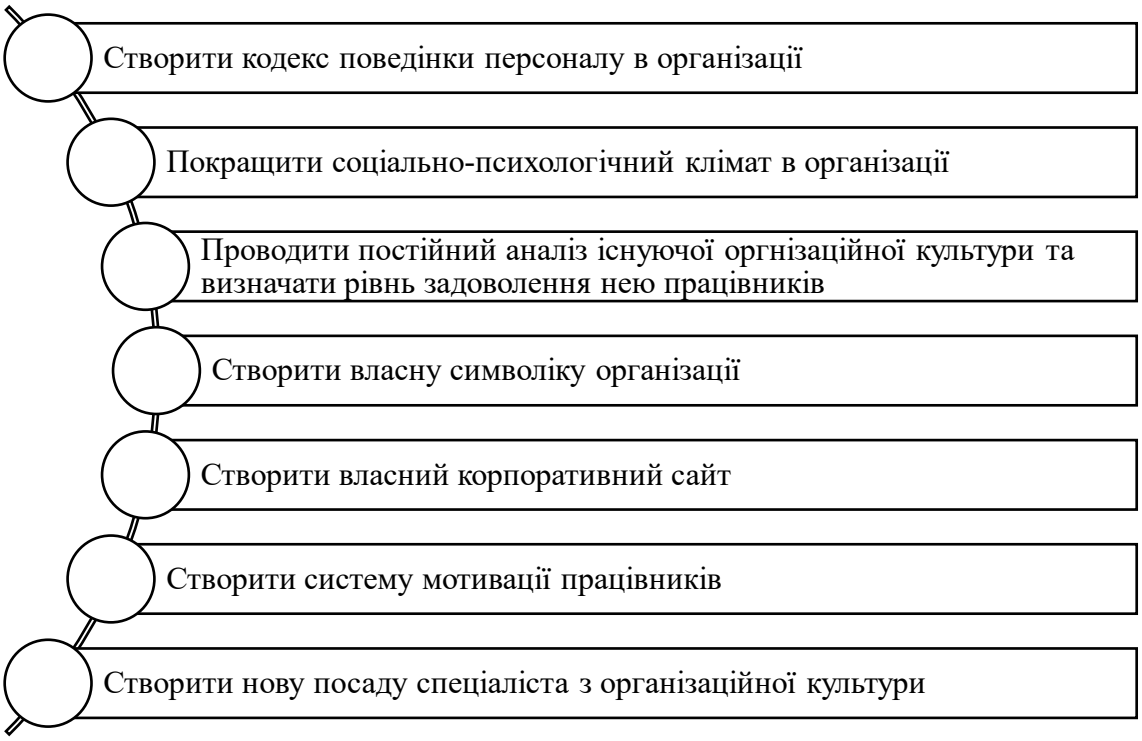


Рисунок 2.8 Пропозиції для вдосконалення організаційної культури ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: складено автором

Створення кодексу організаційної культури є важливим етапом у розвитку підприємства, оскільки цей документ визначає основні принципи, цінності та стандарти поведінки, які керують діяльністю всіх працівників. Розробка Положення про корпоративну культуру може бути доручена спеціалісту з організаційної культури, який має глибокі знання та досвід у цій галузі.

Основна цінність створення кодексу полягає в тому, що цей документ допомагає підприємству чітко зрозуміти його місію, стратегічні цілі та принципи управління. Він дозволяє систематизувати та закріпити в установчих документах процеси управління, розподіл обов'язків та повноважень між різними рівнями управління.

Отже, створення кодексу організаційної культури сприяє ефективному керуванню підприємством та робить його діяльність зрозумілою як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін.

Кодекс організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» визначає ключові цінності, норми та принципи, які є необхідними для формування і постійного вдосконалення культури підприємства. Цей документ визначає принципи, що регулюють ділові відносини між співробітниками компанії. Організаційний кодекс спрямований на підтримку рівня ділової культури, включає в себе високі ідеали та норми, які сприяють чіткому визначенню позиціонування підприємства щодо його клієнтів і співробітників. Кодекс допомагає забезпечити узгодженість між цілями підприємства та його діяльністю, створюючи основу для стійкого і ефективного розвитку організації.

Кодекс організаційної культури використовується як основний документ, який визначає цінності, норми та принципи, що лежать в основі функціонування підприємства. Цей документ створений для того, щоб керівництво, співробітники та стейкхолдери розуміли загальні цілі та філософію компанії. Кодекс організаційної культури визначає правила спілкування та взаємодії між працівниками, встановлює стандарти етики та професійної поведінки, а також визначає відповідальність за їх порушення. Крім того, цей документ слугує основою для формування корпоративної ідентичності, сприяючи об’єднанню колективу і встановленню спільних цілей та цінностей.

У підсумку, кодекс організаційної культури використовується для створення та збереження позитивної робочої атмосфери, підтримки високих

стандартів професійної поведінки та забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Корпоративні кодекси вводяться з основною метою поліпшення управління корпоративними конфліктами. Якщо управління конфліктами належним чином організоване, це значно знижує ризик виникнення непорозумінь між персоналом та управлінням. Сучасному менеджеру необхідно бути гнучким та враховувати всі різноманітні інтереси: клієнтів, працівників, постачальників, конкурентів та уряду.

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі пропонується проведення корпоративних свят для співробітників підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

План проведення організаційних свят ТОВ «Глобал Вест», на 2024р

Назва заходу	**Характеристика впливу**	**Дата проведення**
День сміху та жартів	Впливає на цінності культури організації	Квітень, 2024
Свято Великодня	Впливає на цінності культури організації, сприяє об’єднанню колективу	Травень, 2024
Відпочинок на природі	Впливає на цінності культури організації Відпочинок та відновлення	Червень, 2024
День народження підприємства	Впливає на цінності культури організації, сприяє об’єднанню колективу	Липень, 2024
День незалежності України	Сприяє об’єднанню колективу в організації, патріотичне виховання, відпочинок та відновлення	Серпень, 2024
День Захисника України	Патріотичне виховання, відзначення заслуг, спільність та єдність,	Жовтень, 2024
День Святого Миколая	Підвищення настрою, стимулювання творчості, відчуття командного духу	Грудень,2024
Новорічний корпоратив	Згуртованість колективу, сприяння комунікації, підвищення задоволеності роботою	Грудень, 2024

Джерело: складено автором

Ці заходи сприятимуть згуртуванню колективу, атмосфера на них буде дружня та неформальна, що сприяє спілкуванню та зміцненню взаємин між співробітниками. Очікується, що внаслідок проведення корпоративних свят зросте довіра працівників до керівництва. Такі заходи дадуть співробітникам можливість побачити одне одного в неформальній обстановці, дізнатися про своїх колег більше, побачити їхню людяність та почуття гумору. Організацією корпоративних свят займатиметься фахівець з організаційної культури, а фінансування буде здійснюватися з коштів, виділених керівництвом підприємства.

Рекомендується доручити аналіз організаційної культури та рівня задоволення працівників фахівцю з організаційної культури. Метод опитування може бути ключовим інструментом для такого аналізу в ТОВ «Глобал Вест». Також, рекомендується створення унікальної символіки, яка стане важливим елементом ідентифікації підприємства.

Для створення символіки ТОВ «Глобал Вест» рекомендуємо такі можливі елементи символіки:

1. Глобус зі стрілкою: Символізує міжнародну діяльність та розширення компанії за межі місцевого ринку.
2. Символічний знак «V» або «W»: Може вказувати на «відкритий» (global «vest») світ або на «вишуканий» (global «west») стиль компанії.
3. Гармонійний кольоровий спектр: Використання блакитного (означає відкритість та небеса), зеленого (зв'язок з природою та стабільність), та золотистого (престиж та успіх) може підкреслити глобальну привабливість та важливість екологічних цінностей.
4. Лозунг або мотиваційна фраза: «Відкрийте для себе світ з Глобал Вест», або «Стандарти Заходу для всього світу».

Ці елементи можна комбінувати або використовувати окремо для створення унікальної символіки для ТОВ «Глобал Вест».

Підприємство уже має свій сайт. Адже незалежно від продукту, послуг або цілей компанії, розвиток та збільшення продажів відбуваються завдяки

приверненню нових клієнтів, а корпоративний сайт є найефективнішим інструментом для досягнення цих цілей організації.

Рекомендуємо додати сторінку новин на сайті, оскільки це допоможе залучити увагу відвідувачів та тримати їх інформованими про останні події компанії. Крім того це буде зручно для працівників, які з різних причин не повідомлені про останні зміни в організації.

Однак, серед недоліків сайту ТОВ «Глобал Вест» можна відзначити відсутність можливості спілкування в чаті або на форумі, що може позитивно вплинути на взаємодію з відвідувачами та збільшити залученість аудиторії.

Саме тому, рекомендуємо на підприємстві вибрати двох медійних працівників з метою уникнення втрати медійного потенціалу у випадку відходу одного з них. Бренд персонал може може вести блог або профілі в соціальних мережах, проводячи майстер-класи, надаючи коментарі, а також організовуючи прямі ефіри.

Ключовим елементом формування іміджу ТОВ «Глобал Вест» є комунікативна стратегія. Організація повинна мати чіткі повідомлення та цінності які вона хоче передати до споживача своїм стилем та іміджем. Важливого значення для формування іміджу ТОВ «Глобал Вест» мають відносини підприємства із засобами масової інформації. Так кореспонденти чи журналісти, роблячи рекламу можуть викликати негатив або позитив до підприємства у споживачів.

Міцні зв’язки із засобами масової інформації є важливим напрямом діяльності організації, котра формує свою організаційну культуру на основі зовнішнього іміджування. На сьогодні ТОВ «Глобал Вест» через канали засобів масової інформації припускає такі основні форми повідомлення:

- редакційні матеріали у спеціальних журналах про останні досягнення підприємства;
- публікації звітів про діяльність організації;
- інформування у засобах масової інформації про ділові нагороди.

Потрібно створити систему мотивації працівників, що включатиме як матеріальні, так і нематеріальні заохочення. Матеріальне стимулювання може включати систему премій, а також надання медичного обслуговування або організацію спеціального транспорту для зручного добирання на роботу. У той же час, нематеріальні стимули можуть виявлятися у вигляді відзнак, грамот або включення імені працівника до дошки пошани, яка може бути відображена як на місці роботи, так і на корпоративному сайті підприємства. Вручення грамот на корпоративних святах також буде чудовим способом виявлення вдячності та визнання зусиль працівників.

Для впровадження запланованих ініціатив необхідно залучити спеціаліста з організаційної культури. Цей фахівець буде відповідальний за керування процесом впровадження заходів, спрямованих на поліпшення організаційної культури серед працівників ТОВ «Глобал Вест». Він буде аналізувати ефективність запропонованих заходів, коригувати їх при необхідності та готувати аналітичні і статистичні звіти про досягнення мети - покращення організаційної культури. Крім того, цей спеціаліст розроблятиме різноманітні ініціативи, такі як свята та інші заходи, спрямовані на підтримку позитивного організаційного клімату в компан (рис.2.9).

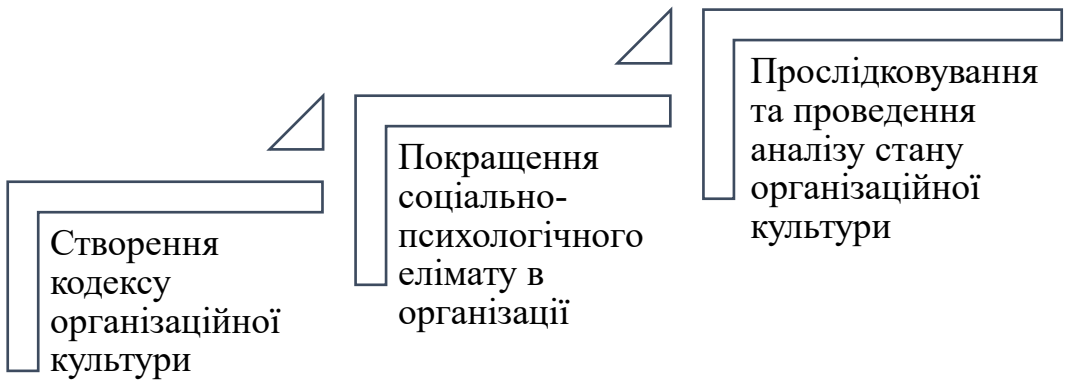


Рис. 2.9 Завдання відповідального за організаційну культуру ТОВ «Глобал Вест»

Джерело: сформовано автором

Спеціаліст з організаційної культури повинен створити кодекс, який визначає цінності, принципи та норми поведінки в організації. Крім того, він має систематично аналізувати стан організаційної культури, використовуючи різні методи, такі як опитування, анкетування та інші дослідницькі методи.

Таким чином, створення сприятливої організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» може бути ключовим фактором у досягненні успіху бізнесу. Адже розуміючи важливість цього аспекту, зазвичай організації мають задоволених та мотивованих працівників і досягають позитивного розвитку.

Висновки до другого розділу

В другому розділі нами досліджено загальну характеристику діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест». Визначено, що на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» дбають про свій персонал, розуміючи, що кожен працівник має важливе значення для досягнення спільних цілей. Компанія створює сприятливі умови для професійного й особистісного зростання своїх співробітників, забезпечуючи навчання, розвиток та підтримку.

В роботі проведено аналіз фінансово-господарських показників підприємства та визначено, що для того щоб протистояти сучасним викликам та зміцнити свої позиції на ринку, ТОВ «Глобал Вест» має акцентуватися на трьох основних напрямках: забезпеченні стабільного постачання сировини, покращенні онлайн-комунікацій та розширенні ринкових можливостей.

Досліджено організаційну культуру Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест», виокремлено основні чинники що визначають та формують організаційну культуру підприємства. За допомогою SWOT-аналізу досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище організації, визначено його сильні та слабкі сторони.

Запропоновано ряд пропозицій для вдосконалення організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» та обґрунтовано їхні переваги. Запропоновано план проведення організаційних свят ТОВ «Глобал Вест», на 2024р. Рекомендується сформувати в організації фахівця з організаційної культури для проведення аналізу культури підприємства та оцінки рівня задоволення працівників. Крім того, рекомендується створення унікальної символіки, яка стане важливим елементом організаційної культури компанії.

ВИСНОВКИ

Організаційна культура визначається як система спільних цінностей, переконань та норм, які впливають на поведінку працівників. Це важливий аспект для успішного функціонування бізнесу. Культура впливає на стиль роботи, мотивацію персоналу. Вона також визначає взаємовідносини між співробітниками та керівництвом, а також впливає на загальну атмосферу працівників в організації.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи організаційної культури підприємства. Детально аналізується механізм формування організаційної культури та визначаються її основні складові. Крім того, обґрунтовуються методи оцінки організаційної культури підприємства.

Також важливо відзначити, що організаційна культура має значний вплив на здатність компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Розуміння цього аспекту допомагає лідерам приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які сприяють успішному функціонуванню підприємства.

Організаційна культура суттєво впливає на здатність компанії адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Компанії з сильною та гнучкою культурою легше реагують на зміни, оскільки їх працівники більш готові приймати нововведення та працювати в умовах невизначеності. Це допомагає лідерам приймати стратегічні рішення, що сприяють успішному функціонуванню підприємства у змінних умовах.

Таким чином, перший розділ підкреслює важливість організаційної культури для ефективної роботи підприємства, описує механізми її формування та методи оцінки, а також наголошує на її ролі у забезпеченні здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Глобал Вест». З’ясовано, що на підприємстві ТОВ «Глобал Вест» приділяється значна увага персоналу, оскільки кожен працівник є важливим для досягнення спільних цілей.

Компанія створює сприятливі умови для професійного та особистісного зростання співробітників, забезпечуючи навчання, розвиток та підтримку.

В межах дослідження проведено аналіз фінансово-господарських показників підприємства і виявлено, що для того, щоб протистояти сучасним викликам і зміцнити свої позиції на ринку, ТОВ «Глобал Вест» має зосередитися на трьох ключових напрямах: забезпеченні стабільного постачання сировини, покращенні онлайн-комунікацій та розширенні ринкових можливостей.

Проаналізовано організаційну культуру ТОВ «Глобал Вест», виокремлено основні чинники, що впливають на формування організаційної культури підприємства. За допомогою SWOT-аналізу досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище організації, визначено її сильні та слабкі сторони.

Розроблено ряд пропозицій для вдосконалення організаційної культури ТОВ «Глобал Вест» та обґрунтовано їхні переваги. Запропоновано план проведення організаційних свят на 2024 рік. Рекомендується створення посади фахівця з організаційної культури для проведення аналізу культури підприємства та оцінки рівня задоволення працівників. Крім того, пропонується розробка унікальної символіки, яка стане важливим елементом організаційної культури компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.

2. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Особливості організаційної культури підприємств у сфері готельних послуг. *Бізнес Інформ.* 2021. №1. С. 309–319. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-309-319

3. Колянко О. В. Структура корпоративної культури організації. *Вісник Львівського торговельно- економічного університету*. 2021. No 62. С. 81–85. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-11

4. Корпоративна культура як потужний стратегічний інструмент. URL: https://biznesua.com.ua/korporativna-kultura-yak-potuzhniy-strategichniy-instrument/?fbclid=IwAR0rp5_51chkoEAUtYWwHROOIu059hI0owogZZKK9xFRXgXoxd4OVT-Nz0 (дата звернення 08.03.2024)

5. Стамбульська, Х., Передало, Х. ПРО ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ . *Економіка та суспільство*, (34). 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82

6. Сисоєва І. М. Екологічні, соціальні та управлінські питання (esg) як імператив для бізнесу в умовах пандемії. *Агросвіт*. 2021. No 4. С. 31–37. URL: 10.32702/2306-6792.2021.4.31.

7. Степанова Л. В., Тужилкіна О. В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики:* монографія. Полтава, 2020. С. 518–534.

8. Громко Л. Корпоративна культура як ключовий чинник розвитку торговельного підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. №2. С. 114–120. URL: https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/vie

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

10. Паливода А. Як зберегти свою справу, коли весь світ на карантині, а економіка валиться. URL: https://zn.ua/business/udalitsya-chtoby-ne-udalit-biznes-349635ml (дата звернення: 02.03/2024).

11. Небилиця О. А. Цифрова корпоративна культура як стратегічний напрям управління персоналом сучасного підприємства. URL:http://repository.hnea/12345pdf (дата звернення: 08.03/2024)

12. Future of Work Trends Post-COVID-19. URL: https://www.gartner.com/smarterwithgar/9- future-of-work-trends-post-covid-19/ (дата звернення: 21.02/2024)

13. Копитко М. І., Левків Г. Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2016. Вип. 2. С. 187-200.

14. Копитко М. І. Взаємозв'язок процесів формування корпоративної культури підприємств та рівня лояльності працівників з позиції забезпечення економічної безпеки. *Актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні*: колективна монографія. Львів: Ліга-Прес, 2017. 368 с.

15. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка.* 2014. Вип. 3. - С. 37-42.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2014_3_11

16. Чешук В.О. Діагностування рівня розвитку будівництва в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 87—95

17. Ширяєва Н.В., Макаренко А.Б. Дослідження впливу пандемії COVID-19 на економіку України як одного із факторів глобальної фінансової кризи. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. №4. С. 86—94.

18. Харчишина О., Трушкіна Н., Ринкевич Н. Теоретико-методичні та практичні засади управління трансформацією організаційної культури підприємств [Електронний ресурс]. *Věda a perspektivy*. – 2021. – №. 3 (3). – S. 126–146. https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3(3)-126-146 (дата звернення: 02.12/2023).

19. Харчишина О.В. Організаційна культура і етика у підприємництві. Підприємництво, торгівля і біржова діяльність: підруч. за заг. ред. І.М. Сотник, Л.М. Таранюка. Суми: ВДТ «Університетська книга», 2018. 572 с.

20. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Теоретичні аспекти трансформації організаційної культури підприємств. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 червня 2021 р.). Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2021. С. 74-76.

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.03/2024)

22. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. Київська торгово-промислова палата: веб-сайт.
URL : https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html (дата звернення: 12.03/2024).

23. Про компанію Open teck: веб-сайт. Режим доступу: URL:https://www.openteck.com.ua/ua/o-kompanii (дата звернення: 12.03/2024).

24. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. Галицький економічний вісник. 2019. № 5. С. 7—15.

25. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно- економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір: зб. наук. пр*. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. No 149. С. 65-75. https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11.

26. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Щодо оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління*: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 21-22 листопада 2019 р.). Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 120-124.

27. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Методичний підхід до оцінювання рівня розвитку організаційної культури підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 112-118. URL: https://doi.org/10.32843/bses.48-51 (дата звернення: 12.03/2024)

28. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. *E3S Web of Conferences*. 2020. Vol. 168. Article 00031. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202016800031.

29. Kharchyshyna O., Trushkina N. Diagnosis of organizational culture and trends in its development in higher education. *Modern management: theories, concepts, implementation*: monograph / M. Duczmal, T. Nestorenko (Eds.). Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2021. P. 294-308.

30. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2020. No 3. Ч. 2. С. 14-21. https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-27.

31. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Метод аналізу ієрархій як інструмент управління розвитком організаційної культури підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6(23). С. 415-425. https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-62.

32. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. No2(44). С. 303-311. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311.

33. Блага Н. Побудова моделей вибору стратегії розвитку підприємства в умовах конкуренції. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 41. С. 38-49.

URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2919 (дата звернення: 01.03.2024)

34. Відоменко І.О., Кривша Є.В. Сучасні підходи до розробки інвестиційної стратегії підприємств. *Економіка харчової промисловості.* 2010. №2. С.8-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2010_2_3

35. Копитко М. І., Блага Н.В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2022. 292 с.

36. Блага Н.В., Приймак І.І. Соціальні аспекти системи оподаткування доходів фізичних осіб в Україні. Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал. Гол.ред. О.Балинська. Львів: ЛьвДУВС. 2018. Вип. 1. С.72-80.

37. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.

38. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

39. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. – с.67.

40. З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2018. – с. 25-47.