

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Вплив організаційної культури на ефективність організації
ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Influence of Organizational Culture on the Effectiveness of the Organization of
KLIMAT-AVTO LLC

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного
та туристичного сервісу

В.Д. Ріяко

(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,

к.н.держ. упр. О.А. Онищенко

(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,

к.е.н. Ю.І. Полусмяк

(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ріяко Валерії Денисівні

1. Тема роботи Вплив організаційної культури на ефективність організації ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.н.держ. упр. Онищенко О.А.

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи організаційної культури на сучасних підприємствах: 1.1 Поняття та зміст організаційної культури сучасних підприємств; 1.2 Створення та управління організаційною культурою; 1.3 Вплив організаційної культури на стратегічне управління підприємством. Розділ 2. Дослідження організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»; 2.2 Дослідження організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Розділ 3. Рекомендації з підвищення організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Методика оцінки організаційної культури; 3.2 Практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.03.2023
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

В.Д. Ріяко

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

О.А. Онищенко

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Вплив організаційної культури на ефективність організації ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»: 65 сторінок, 7 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена важливістю чіткого та повного розуміння організаційної культури в компанії, етапів її формування та розвитку.

Метою даної роботи є дослідження впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Предметом дослідження є організаційна культура на сучасних підприємствах.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

В ході проведеного дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні основи організаційної культури на сучасних підприємствах; надано організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», досліджено та проаналізовано його організаційну культуру; розроблено методика дослідження та оцінки організаційної культури на сучасному підприємстві; запропоновано практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО

ABSTRACT

Qualification work: Influence of Organizational Culture on the Effectiveness of the Organization of KLIMAT-AVTO LLC: 65 pages, 7 tables, 6 figures. The list of references includes 41 items.

The relevance of the topic of the thesis is determined by the importance of a clear and complete understanding of the organizational culture in the company, the stages of its formation and development.

The purpose of this work is to study the influence of organizational culture on the efficiency of the KLIMAT-AVTO LLC.

The object of this research is the trading company KLIMAT-AVTO LLC.

The subject of the study is organizational culture at modern enterprises.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

In the course of the conducted research, the theoretical and methodological foundations of organizational culture at modern enterprises were analyzed; the organizational and economic characteristics of the trading company KLIMAT-AVTO LLC were provided, its organizational culture was researched and analyzed; a method of research and assessment of organizational culture at a modern enterprise was developed; offered practices for the development of organizational culture at KLIMAT-AVTO LLC.

ORGANIZATIONAL CULTURE, MANAGEMENT, DEVELOPMENT,
EFFICIENCY, ENTERPRISE

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

IDV – Індивідуалізм і колективізм – елемент організаційної культури, що визначає, якою мірою окремі співробітники повинні зосереджуватися на собі, а не бути командними гравцями;

PDI – Індекс влади та дистанції – елемент організаційної культури, який зосереджується на тому, наскільки суспільство толерує нерівний розподіл влади;

UAI – Індекс невизначеності та уникнення – елемент організаційної культури, який вимірює ступінь невизначеності та двозначності, який люди мають у суспільстві;

MAS – Маскулінність – елемент організаційної культури, що відноситься до цінностей, які домінують в організації;

LTO – Довгострокова орієнтація – елемент організаційної культури, що відноситься до довгострокового мислення співробітників;

КПЕ – ключові показники ефективності;

Онбординг – (від англ. onboarding – «введення, входження») – процес адаптації нового найманого працівника до організаційної культури підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	12
1.1 Поняття та зміст організаційної культури сучасних підприємств	12
1.2 Створення та управління організаційною культурою	19
1.3 Вплив організаційної культури на стратегічне управління підприємством	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»	34
2.1 Загальна характеристика ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»	34
2.2 Дослідження організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ- АВТО».....	43
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»	51
3.1 Методика оцінки організаційної культури	51
3.2 Практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ- АВТО»	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

На сьогоднішній день спостерігається зростання інтересу до організаційної культури компаній, що зумовлено важливістю організаційної культури при вирішенні певних проблем та ефективністю діяльності.

У існуючих кризових явищах в економіці, сучасним компаніям необхідна нова ідеологія управління, нові зв'язки та відносини із зовнішнім та внутрішнім середовищем, тобто ефективна організаційна культура, заснована на базових цінностях та уявленнях, формальних та неформальних нормах та правилах життєдіяльності, системі звичаїв та традицій, які виконують усі члени компанії та дозволяють спрямовувати поведінку персоналу, орієнтуючи кожного співробітника в існуючому середовищі та процесі праці, а також дозволяють об'єднати всі елементи компанії в єдиний об'єкт, що функціонує.

Актуальність теми дослідження зумовлена важливістю чіткого та повного розуміння організаційної культури в компанії, етапів її формування та розвитку, а також визначення типу культури для подальшого прийняття рішень щодо необхідності її перетворень. Керівництво компаній, що ставить за мету успішне конкурування на ринку, має привнести нову парадигму мислення та поведінки у свою діяльність. За сучасних умов ринкових відносин організаційна культура має надзвичайно важливе значення для побудови ефективності організації.

Питання організаційної культури та її впливу на ефективність діяльності підприємства сьогодні є одним з найперспективніших напрямків розвитку організації. Сучасні менеджери ототожнюють організаційну культуру з потужним стратегічним інструментом, який дозволяє орієнтувати всіх працівників на спільні цілі.

Усвідомлюючи значний вплив, який має організаційна культура на діяльність будь-якої установи, не лише вчені та дослідники, а й представники

бізнесу та керівництва компаній значно посилили інтерес до цього питання останнім часом.

Питання формування та розвитку ефективної організаційно культури на сучасних підприємствах є предметом дослідження розгорнутих наукових робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Бала О.Л., Мукан О.В., Білецька О., Гайдай Ю.В., Гевко В. Л., Захарчин Г.М., Копитко М.І., Кошельник В.М., Красовська О.Ю., Крупський О.П., Ліпенцев А.В., Лукашевич Ю.Л., Монастирський Г.Л., Пашко Л. А., Пітель Н. Я., Ринкевич Н. С., Розкошна О. А., Гордієнко В. П., Матюшенко А. В., Аллен М., Мейєр Дж., Хофстед Г., Коттер Дж., Шейн Е. та інші.

Метою даної роботи є дослідження впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Досягнення цієї мети ґрунтується на наступних завданнях:

- 1) проаналізувати теоретико-методологічні основи організаційної культури на сучасних підприємствах;
- 2) надати організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», дослідити та проаналізувати його організаційну культуру;
- 3) розробити методику дослідження та оцінки організаційної культури на сучасному підприємстві;
- 4) запропонувати практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Об'єктом даного дослідження є торговельне підприємство ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Предметом дослідження є організаційна культура на сучасних підприємствах.

Організація – це культура, що складається зі спільних цінностей і переконань, які скеровують працівників щодо поведінки в компанії.

Розуміння організаційної культури має вирішальне значення для будь-якого лідера чи менеджера, оскільки знання організаційної культури

допоможуть їм приймати кращі стратегічні рішення. Стратегічні рішення, які не узгоджуються з організаційною культурою, можуть погано працювати в організації та стикатися з певним опором. Якщо керівництво добре розуміє культуру та розробляє стратегії, узгоджені з нею, стратегії, швидше за все, будуть ефективними.

Крім того, управління організаційною культурою є надзвичайно важливим, особливо під час реагування на невизначене середовище. Таким чином, лідери повинні бути впевнені у внесенні та керуванні змінами в організаційній культурі для досягнення організаційних цілей.

Організаційна культура сприяє досягненню стратегічних цілей організації, залучає потрібних співробітників і виділяє тих співробітників, які можуть не підходити. Організаційна культура, як і товари та послуги, також продається клієнтам і ключовим зацікавленим сторонам. Організаційна культура часто відображає основні цінності організації та безпосередньо відображає лідерство організації.

Особливості організаційної культури конкретного підприємства можна спостерігати за тим, як в ньому приймаються рішення – зверху вниз чи знизу вгору; і чи впевнені співробітники у висловленні незалежних думок і почуттів, не боячись бути відкинутими. Це матеріалізується через його плани виплат і те, чи працівники отримують визнання та винагороду за видатну роботу.

Методологічною основою дипломної роботи є системний підхід до вивчення та дослідження поняття «організаційна культура». Під час написання кваліфікаційної роботи були узагальнені матеріали науково-практичних конференцій та семінарів, публікацій періодичного друку, звітна та статистична інформація щодо досліджень сучасних засобів підвищення ефективності організаційної культури на підприємствах, річні звіти організацій, а також документи методичного характеру: положення, інструкції.

Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, бізнесменів, фахівців у галузі менеджменту, управління персоналом, фінансового аналізу, підприємницької справи.

Робота була підготовлена за допомогою емпіричної моделі, спрямованої на віднесення поданого матеріалу до фактичної організації.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що запропоновані в роботі рекомендації з підвищення ефективності організаційної культури на підприємствах можуть бути використані в організаціях для покращення ефективності їхньої діяльності.

Робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Поняття та зміст організаційної культури сучасних підприємств

Ключ до успішної організації полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на міцно прийнятих і широко поширених переконаннях, які підтримуються стратегією та 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 поділяють 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 дістанеться тим працівникам, які справді втілюють цінності організації.

Культура організації визначає правильний спосіб поведінки в організації. Ця культура складається зі спільних переконань і цінностей, встановлених лідерами, які потім передаються та зміцнюються різними методами, що в кінцевому підсумку формує сприйняття, поведінку та розуміння співробітників. 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 [3].

Сильна культура є спільним знаменником найуспішніших компаній. Усі мають консенсус нагорі щодо культурних пріоритетів, і ці цінності зосереджуються не на окремих особах, а на організації та її цілях.

Цей інструментарій охоплює такі теми [1]:

- Важливість наявності сильної організаційної культури.
- Роль роботодавця у вихованні культури високої продуктивності.
- Визначення організаційної культури.
- Фактори, що формують культуру організації.
- Міркування щодо створення та управління організаційною культурою.
- Практики для забезпечення безперервності та успіху культури організації.
- Комунікації, показники, правові, технологічні та глобальні питання, що стосуються організаційної культури.

Керівники успішних компаній щодня живуть у культурі своєї організації 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.

І навпаки, неефективна культура може зруйнувати організацію та її керівництво. Незалучені співробітники, висока плинність кадрів, погані відносини з клієнтами та нижчі прибутки є прикладами того, як неправильна культура може негативно вплинути на кінцевий результат.

Злиття та поглинання 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 компаній. 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.

То що ж таке організаційна культура?

Роботодавець повинен почати з глибокого розуміння того, що таке культура в загальному розумінні та що таке специфічна культура його організації. На найглибшому рівні культура організації базується на цінностях, які впливають із основних припущень щодо наступного [4]:

- Природа людини. Люди за своєю природою хороші чи погані, мінливі чи незмінні, активні чи реактивні? Ці базові припущення ведуть до переконань щодо того, як повинні взаємодіяти співробітники, клієнти та постачальники та як ними слід керувати.

- Відношення організації до середовища. Як організація визначає свій бізнес і своїх прихильників?

- Відповідні емоції. До прояву яких емоцій слід заохочувати людей, а які – придушувати?

- Ефективність. Які показники показують, чи добре працює організація та її окремі компоненти? Організація буде ефективною лише тоді, коли культура підтримується відповідною бізнес-стратегією та структурою, яка відповідає як бізнесу, так і бажаній культурі.

Культура – це туманне поняття, яке часто є невизначеним аспектом організації. Хоча існує велика кількість наукової літератури, що стосується теми організаційної культури, загальноприйнятого визначення культури немає. Натомість у літературі висловлюється багато різних поглядів на те, що таке організаційна культура [6].

Організаційна культура може проявлятися різними способами, включаючи лідерську поведінку, стилі спілкування, внутрішньорозповсюджені повідомлення та корпоративні святкування.

З огляду на те, що культура складається з багатьох елементів, не дивно, що терміни для опису конкретних культур сильно відрізняються. Деякі загальноживані терміни для опису культур включають агресивну, орієнтовану на клієнта, інноваційну, веселу, етичну, дослідницьку, технологічну, орієнтовану на процеси, ієрархічну, сімейну та ризиковану [10].

Оскільки культуру важко визначити, організації можуть мати проблеми з підтримкою узгодженості своїх повідомлень про культуру. Співробітникам також може бути важко визначити й повідомити про передбачувані культурні невідповідності.

Керівники організацій часто говорять про незвичайну природу культури своєї компанії, розглядаючи свої домени як особливі місця для роботи. Але такі організації, як Disney і Nordstrom, які добре відомі своєю унікальною культурою, зустрічаються рідко.

Більшість корпоративних культур не дуже відрізняються одна від одної. Навіть організації в різних галузях, таких як виробництво та охорона здоров'я, як правило, мають спільне ядро культурних цінностей [7].

Наприклад, більшість компаній приватного сектора хочуть розвиватися та збільшувати доходи. Більшість прагне бути орієнтованим на команду та проявляти турботу про інших. Більшість з них енергійні, а не розслаблені, тому що вони конкурують за долари та частку ринку.

Розглянемо складові організаційної культури, представлені в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Складові організаційної культури [13]

Складова	Зміст
Цінності	<p>В основі організаційної культури лежать загальноприйняті цінності. Жодне не є правильним чи неправильним, але організації повинні вирішити, на яких цінностях вони будуть наголошувати. Ці загальні значення включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на результат. Підкреслення досягнень і результатів. - Орієнтація на людей. Наполягання на справедливості, толерантності та повазі до особистості. - Орієнтація на команду. Підкреслення та винагорода за співпрацю. - Увага до деталей. Цінування точності та аналітичний підхід до ситуацій і проблем. - Стабільність. Забезпечення безпеки та дотримання передбачуваного курсу. - Інноваційність. Заохочення до експериментів і ризику. - Агресивність. Стимулювання сильного змагального духу.
Ступінь ієрархії	<p>Ступінь ієрархії – це те, наскільки організація цінує традиційні канали влади. Три чіткі рівні ієрархії: «високі» – мають чітко визначену організаційну структуру та очікують, що люди працюватимуть через офіційні канали; «помірний» – наявність певної структури, але визнання того, що люди часто працюють поза формальними каналами; і «низький» – наявність нечітко визначених посадових інструкцій і прийняття того, що люди кидають виклик владі.</p> <p>Організація з високим рівнем ієрархії, як правило, є більш формальною та рухається повільніше, ніж організація з низьким рівнем ієрархії.</p>

Продовження таблиці 1.1

Ступінь терміновості	<p>Ступінь терміновості визначає, наскільки швидко організація хоче або потребує стимулювання прийняття рішень та інновацій. Деякі організації вибирають ступінь терміновості, але іншим це нав'язує ринок.</p> <p>Культура з високим рівнем терміновості потребує швидкого просування проектів і реагування на мінливий ринок. Помірний рівень терміновості дозволяє рухати проекти з розумною швидкістю. Низький рівень терміновості означає, що люди працюють повільно й послідовно, цінуючи якість над ефективністю. Організація з високою терміновістю, як правило, швидко розвивається та підтримує рішучий стиль управління. Організація з низькою терміновістю, як правило, більш методична і підтримує більш виважений стиль управління.</p>
Орієнтація на людей або орієнтація на завдання	<p>Організації зазвичай мають домінуючий спосіб оцінки людей і завдань. Організація з сильною орієнтацією на людей, як правило, ставить людей на перше місце під час прийняття рішень і вірить, що люди керують ефективністю та продуктивністю організації. Організація з чіткою орієнтацією на завдання, як правило, ставить завдання та процеси на перше місце під час прийняття рішень і вірить, що ефективність і якість керують ефективністю та продуктивністю організації.</p> <p>Деякі організації можуть обирати своїх людей і завдання. Але іншим, можливо, доведеться пристосувати свою орієнтацію до характеру їхньої галузі, історичних проблем або операційних процесів.</p>

Продовження таблиці 1.1

<p>Функціональна орієнтація</p>	<p>Кожна організація робить акцент на певних функціональних напрямках. Приклади функціональної орієнтації можуть включати маркетинг, операції, дослідження та розробки, інжиніринг або послуги. Наприклад, інноваційна організація, відома своїми дослідженнями та розробками, може мати у своїй основі функціональну орієнтацію на дослідження та розробки. Компанія гостинності може зосередитися на діяльності або послугах залежно від свого історичного вибору та свого визначення на ринку. Співробітники з різних функцій компанії можуть думати, що їхні функціональні сфери є тими, які рухають організацією. Керівники організацій повинні розуміти, що більшість співробітників сприймає як функціональну орієнтацію компанії.</p>
<p>Організаційні субкультури</p>	<p>Будь-яка організація може мати суміш субкультур на додаток до домінуючої культури. Субкультури існують серед груп або окремих осіб, які можуть мати власні ритуали та традиції, які, хоча й не поділяються рештою організації, можуть поглибити та підкреслити основні цінності організації. Субкультури також можуть викликати серйозні проблеми. Наприклад, регіональні культури часто відрізняються від загальної культури, яку намагається прищепити вище керівництво. Можливо, агресивність, поширена в одній місцевості, може не поєднуватися з культурою, яка наголошує на створенні команди. Або організація з культурою рівності може мати проблеми, якщо національна культура наголошує на ієрархії та очікує від людей схилитися перед владою. Роботодавці повинні визнавати ці відмінності та вирішувати їх безпосередньо.</p>

1.2 Створення та управління організаційною культурою

Організаційна культура, як правило, виникає з часом, сформована керівництвом організації та діями та цінностями, які, як вважають, сприяли попереднім успіхам. Культурою компанії можна керувати через культурну обізнаність організаційних лідерів і керівництва. Управління культурою вимагає цілеспрямованих зусиль для підтримки елементів культури, які підтримують ефективність організації.

Організаційна культура розвивається певним чином. Звичаї, традиції, ритуали, норми поведінки, символи та загальний спосіб ведення справ організації є видимим проявом її культури; це те, що людина бачить, заходячи в організацію. Поточна організаційна культура зазвичай зумовлена чинниками, які добре працювали на організацію в минулому [11].

Засновники зазвичай мають значний вплив на початкову культуру організації. З часом розвиваються норми поведінки, які відповідають цінностям організації. Наприклад, у деяких організаціях вирішення конфліктів вирішується відкрито й шумно, щоб досягти широкого консенсусу, тоді як в інших місцях суперечки вирішуються ієрархічно й тихо за зачиненими дверима.

Хоча культура виникає природно в більшості організацій, сильна культура часто починається з процесу, який називається «планування цінностей», який передбачає відверту розмову з керівниками з усієї організації.

Після формування культури організація може створити комітет із цінностей, який має прямий зв'язок із керівництвом. Ця група гарантує, що бажана культура жива та здорова. Щоб планування цінностей спрацювало, організації повинні спочатку найняти людей, які живуть відповідно до цінностей і мають компетенцію, необхідну для виконання роботи [26].

Сформована організаційна культура потребує управління та підтримки.

Управління організаційною культурою починається з виявлення рис організаційної культури компанії або «артефактів».

Артефакти – це основні бізнес-діяльності, процеси та філософія, які характеризують те, як організація веде бізнес день у день [27].

Виявлення цих рис – і оцінка їх важливості в світлі поточних цілей бізнесу – це спосіб почати керувати культурою. Три широкі поняття допомагають визначити риси, характерні для культури:

- Соціальна культура. Це стосується ролей і обов'язків членів групи. Це дослідження класових відмінностей і розподілу влади, який існує в будь-якій групі.

- Матеріальна культура. Це передбачає дослідження всього, що роблять або досягають люди в групі, а також те, як люди співпрацюють і підтримують один одного в обміні необхідними товарами та послугами.

- Ідеологічна культура. Це пов'язано з цінностями, переконаннями та ідеалами групи – речами, які люди вважають основними. Вона включає в себе емоційні та інтелектуальні настанови, які керують повсякденним існуванням і взаємодією людей [16].

Таким чином, культура складається з кількох комбінацій артефактів (також званих практиками, експресивними символами або формами), цінностей і вірувань, а також фундаментальних припущень щодо належної поведінки, які члени організації поділяють.

Культура операціоналізується як спільні цінності (які є важливими), які взаємодіють з організаційною структурою та системою контролю для створення норм поведінки [21].

Крім того, організаційні цінності можуть пояснити глибинну структуру організаційної культури, то ж доречно також досліджувати організаційну культуру з точки зору командної роботи та співпраці.

Командна робота є корисною для організації за двома спрямуваннями:

- команди працівників із доповнювальними навичками можуть досягти того, чого вони окремо не можуть досягти (командне виробництво в економіці);

- обмін відповідною інформацією між працівниками підвищує ефективність виробництва.

Відомо, що культура, відображена в організаційних завданнях, має прямий позитивний вплив на продуктивність. Необхідно підкреслити, що культурний акцент на співпраці та командній роботі сприяє ефективності організації.

Корпоративну культуру визначали різні письменники та дослідники. Проте багато хто погоджується, що корпоративну культуру можна назвати набором цінностей, переконань і моделей поведінки, які формують основну ідентичність організації та допомагають у формуванні поведінки співробітників.

Шайн [41] стверджує, що організаційна культура – це набір цінностей, переконань і норм поведінки, які поділяють члени організації, що надає їм сенс і правила поведінки.

Крефтінг і Фрост [39] припускають, що організаційна культура може створити конкурентну перевагу шляхом визначення організаційних кордонів у спосіб, який полегшує індивідуальну взаємодію та/або обмежує сферу обробки інформації до відповідного рівня.

Гордон та ДіТомазо [34] стверджують, що існує взаємозв'язок між певними культурними характеристиками організації та продуктивністю. Зокрема, вони відзначають, що культура все ще буде пов'язана з чудовою продуктивністю, лише якщо культура здатна адаптуватися до змін умов навколишнього середовища.

Зв'язок між організаційною культурою та ефективністю організації є важливою темою, яка обговорюється в літературі. Було проведено низку досліджень спеціально для вивчення ролі культури як організаційного ресурсу чи активу, результатом якого стало твердження про значний зв'язок

між певними сильними типами культури та вищими фінансовими показниками організації.

Коттер і Хескетт [38] говорять про важливість культури у визначенні кращих фінансових показників. Коттер і Хескетт також виявили, що культурний контент був позначений як адаптивна культура, яка, крім того, важлива для впливу на високу продуктивність організації.

Таким чином, культура безпосередньо пов'язана з продуктивністю через культурний вплив поведінки членів організації.

В основному організаційна відданість складається з трьох основних компонентів:

- Ідентифікація.
- Участь.
- Лояльність.

Організаційні лідери зазвичай є тими, хто встановлює організаційну культуру та впливає на неї, яка включає спільні переконання та цінності. Ці спільні переконання та цінності потім передаються працівникам і формують їхнє розуміння компанії та впливають на їх поведінку на роботі, наприклад, це впливає на те, як працівники говорять у робочий час.

Якщо організаційна культура сильна, співробітники, швидше за все, будуть знати, як поводитися в більшості ситуацій на роботі. З іншого боку, якщо організаційна культура слабка, співробітники можуть не мати чіткого розуміння того, як поводитися в певних ситуаціях.

Сильна організаційна культура може покращити єдність і командну роботу між співробітниками. Це, у свою чергу, призводить до успіху організації, оскільки, добре працюючи разом, співробітники створять більший результат. Крім того, маючи чіткі вказівки щодо того, як поводитися, співробітники можуть виконувати більш послідовну поведінку, що впливає на кращу якість обслуговування, особливо якщо їхні обов'язки включають роботу з клієнтами.

Важливу роль в успіху компанії відіграють організаційні культурні моделі. Оскільки культура, якої дотримується ця компанія, впливає на мотивацію працівників і їхній внесок в успіх організації. Організаційні культури – це унікальні культурні моделі, які забезпечують основи та ключові принципи розвитку ефективної організаційної культури [33].

Культура Хенді

Ця культурна модель включає чотири різні типи організаційної культури, а саме:

Рольова культура – це формальна культура, в якій завдання та обов'язки співробітників мають чіткі процедури, а працівники усвідомлюють своє місце в ієрархії. Ця культурна модель найбільше підходить для великих підприємств або підприємств середнього розміру в стабільному середовищі.

Культура влади – цей тип культури відповідає структурі, де в організації є лише ключові особи, які приймають рішення. Зазвичай це трапляється в малих підприємствах, де засновник є явним лідером і йому важко надати повноваження іншим працівникам приймати рішення в організації.

Культура виконання завдань. Ця організаційна культура зосереджена на різних проектах і завданнях, а не на повсякденній роботі співробітників. У цьому завданні працівники культури можуть мати два основні обов'язки: їхні робочі ролі та ролі в проекті.

Крім того, співробітники, ймовірно, будуть частиною тимчасових команд з експертами з різних відділів. Ця культура зазвичай виникає в організаціях, які дотримуються матричної структури. Прикладом такої організації є рекламні агентства.

Персональна культура – у цьому типі культури працівники мають високий рівень незалежності та контролю над своїми завданнями в організації. Цей тип організаційної культури зазвичай зустрічається в фірмах, які вимагають високого досвіду, таких як медичні чи юридичні фірми, і де кількість працівників є відносно невеликою.

Національні культури Хофстеде

Професор Герт Хофстеде так описує організаційну культуру: «...Колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї групи або категорії людей від інших...» [36].

Модель зосереджена на тому, як різні національні культури впливають на організаційні культури, що діють у цій конкретній країні. Ключовими елементами цієї моделі є:

Індивідуалізм і колективізм (IDV) – цей елемент визначає, якою мірою окремі співробітники повинні зосереджуватися на собі, а не бути командними гравцями.

Індекс влади та дистанції (PDI) – цей елемент зосереджується на тому, наскільки суспільство толерує нерівний розподіл влади.

Країни, які дотримуються низького PDI, приймають децентралізовані та більш органічні структури, тоді як якщо країна запроваджує високий PDI, це означає, що ця країна буде більш централізованою, а структури будуть відповідати жорсткій ієрархічній структурі.

Індекс невизначеності та уникнення (UAI) – Цей індекс вимірює ступінь невизначеності та двозначності, які люди мають у суспільстві. У країнах із високим UAI люди намагаються жити передбачувано та дотримуватися прийнятних національних кодексів поведінки. Тоді як країни з низьким індексом UAI мають спокійне уявлення про прийнятну поведінку та допускають свободу.

Маскулінність (MAS) – цей індекс відноситься до цінностей, які домінують в організації. Вони можуть бути чоловічого роду, що означає, що основна увага організації – фінанси та впевненість окремих працівників. Або жіночий, який зосереджується на альтруїзмі, що означає турботу про інших більше, ніж про себе. Крім того, основна увага приділяється розвитку якісних стосунків із колегами.

Довгострокова орієнтація (LTO) – це відноситься до довгострокового мислення співробітників. Це означає, що якщо організація дотримується цієї

культурної перспективи, співробітники зосереджуватимуться на довгострокових здобутках і завжди працюватимуть так, щоб допомогти їм досягти довгострокового успіху, замість того, щоб зосереджуватися на короткострокових поточних здобутках. Короткострокова орієнтація є протилежною, оскільки організації, які дотримуються цього культурного елементу, зосереджуються на поточних досягненнях і відкладають довгострокові досягнення.

1.3 Вплив організаційної культури на стратегічне управління підприємством

Стратегічне управління – це процес розробки організаційних цілей, завдань, місій і бачень, які призведуть до успіху організації.

Стратегія допомагає співробітникам зрозуміти свої ролі та обов'язки, спрямовані на досягнення мети. Простіше кажучи, організаційна стратегія дає напрямок працівникам.

Організаційна культура впливає на поведінку, практику та думки працівників.

Організаційна культура сприяє досягненню цілей, оскільки спільні цінності, прийнятні практики та поведінка встановлюються таким чином, щоб вони допомагали працівникам у досягненні цілей організації. Простіше кажучи, організаційна культура визначає спосіб, яким співробітники збираються досягти поставлених організаційних цілей.

Організації повинні прагнути досягти узгодженості. На малюнку 6 показано, як організації повинні прагнути узгодити своє стратегічне управління та організаційну культуру. Це означає, що стратегічний план повинен постійно відповідати організаційній культурі, щоб ці елементи працювали разом і сприяли успіху організації [28].

Яке значення організаційної культури в стратегічному управлінні?

Є багато причин, чому організаційна культура відіграє дуже важливу роль у стратегії організації. Основними важливими причинами є:

1. Уніфіковані цілі. Сильна організаційна культура встановлює єдину поведінку співробітників. Така поведінка може допомогти організаціям у досягненні поставлених стратегічних цілей.

Організаційна культура може сформувати головну увагу співробітників на тому, щоб клієнти завжди були на першому місці. Це може сприяти позитивним результатам, таким як підвищення рівня задоволеності клієнтів. Це може стати внеском у досягнуту стратегію збільшення позитивних відгуків споживачів на 25%.

Культура впливає на поведінку співробітників – культура впливає на поведінку співробітників несвідомо. Це означає, що сильна культура автоматично заохочуватиме прийнятне ставлення працівників до того, як виконувати певні завдання та підходити до них. Це заощадить час і зусилля менеджерів щодо управління та контролю над співробітниками.

2. Створює конкурентну перевагу. Організаційна культура може допомогти організації підвищити продуктивність і випередити конкурентів. Це починається з сильної організаційної культури, яка заохочуватиме співробітників працювати в команді.

Працюючи в команді, співробітники будуть знати, чого очікувати один від одного, і працюватимуть для досягнення спільної мети. Це допоможе компанії випередити конкурентів, оскільки співробітники досягнуть більшого, працюючи групою та працюючи в культурних умовах, характерних для організації, що також допоможе компанії відрізнитися від конкурентів.

Культура замінює писані правила та норми – у стратегічному управлінні, коли менеджери встановлюють стратегічні цілі, керівники повинні включати такі елементи, як правила та норми, які керують працівниками щодо того, як підходити до завдань і досягати поставлених цілей. Однак суворі правила та норми можуть розглядатися як небажані, контрольні та демотивуючі для працівників. Натомість культуру можна

розглядати як «спосіб роботи в організації», який формує поведінку працівників і спрямовує їх на те, як підходити до завдань і виконувати їх. Це підвищить мотивацію співробітників, оскільки це сприймається менше як контроль.

Який вплив організаційної культури на управління змінами?

Управління змінами – це процес керівництва організаціями для досягнення бажаних результатів шляхом внесення змін в організацію.

Управління змінами слідує за процесом переведення організації з поточного стану до переходу та досягнення бажаного майбутнього стану.

Організаційна культура впливає на управління змінами, оскільки, коли організація планує впроваджувати будь-які зміни у своїй практиці, вона повинна забезпечити відповідність цих змін організаційній культурі. В іншому випадку організації доведеться змінити свою культуру.

Однак деякі організаційні культури встановлюють бар'єри для організацій, щоб проходити через зміни та реагувати на зовнішнє середовище. Це тому, що запропоновані зміни можуть не відповідати культурним переконанням або лідери бояться зіткнутися з невдачею через внесені зміни. Тим не менш, організація повинна внести деякі зміни у свою культуру, щоб пройти успішні зміни та успішно реагувати на зовнішнє середовище.

І останнє, але не менш важливе, управління змінами та організаційну культуру слід узгоджувати та змінювати, коли це необхідно, оскільки це призведе до успіху в роботі організації.

Організаційні стратегічні та культурні зміни завжди слід проводити разом, оскільки без коригування змін у культурі процес управління змінами не буде ефективним.

Організація – це культура, що складається зі спільних цінностей і переконань, які скеровують працівників щодо поведінки в компанії.

Розуміння організаційної культури має вирішальне значення для будь-якого лідера чи менеджера, оскільки знання організаційної культури

допоможуть їм приймати кращі стратегічні рішення. Стратегічні рішення, які не узгоджуються з організаційною культурою, можуть погано працювати в організації та стикатися з певним опором. Якщо керівництво добре розуміє культуру та розробляє стратегії, узгоджені з нею, стратегії, швидше за все, будуть ефективними.

Крім того, управління організаційною культурою є надзвичайно важливим, особливо під час реагування на невизначене середовище. Таким чином, лідери повинні бути впевнені у внесенні та керуванні змінами в організаційній культурі для досягнення організаційних цілей.

Для того, щоб ефективно керувати змінами в організаційній культурі підприємства, менеджерам необхідно дотримуватися кількох кроків, а саме:

1. Виміряти поточні культурні цінності організації.
2. Забезпечити узгодження організаційної культури зі стратегією та структурою організації.
3. Переконатися, що персонал і зацікавлені сторони організації залучені до процесу пропозиції ідей і пропозицій щодо змін в організаційній культурі.
4. Переконатись, що зміни організаційної культури демонструються та часто повідомляються працівникам.
5. Керувати емоціями співробітників, підкреслювати їх і допомагати персоналу адаптуватися до останніх змін в організації.

Тож, організаційна культура створює собою керівництво для працівників щодо того, як поводитися під час щоденної роботи в бізнесі.

Організаційні лідери, як правило, є тими, хто встановлює організаційну культуру та впливає на неї, що включає створення спільних переконань і цінностей. Сильна організаційна культура означає, що співробітники знають, як поводитися в більшості ситуацій на роботі. Хоча в умовах слабкої організаційної культури співробітники можуть не мати конкретних знань про те, як поводитися в певних ситуаціях.

Існує дві основні моделі організаційної культури, а саме:

- 1) Культура завдань Хенді.
- 2) Національна культура Хофстеда.

Стратегічне управління – це процес розробки організаційних цілей, завдань, місій і бачень, які призведуть до успіху організації.

Організації повинні прагнути узгодити своє стратегічне управління та організаційну культуру. Це означає, що стратегічний план повинен постійно відповідати організаційній культурі, щоб ці елементи працювали разом і сприяли успіху організації.

Існують ключові причини, чому організаційна культура відіграє важливу роль у стратегії організації, а саме: єдині цілі, культура впливає на поведінку людей, конкурентне середовище, культура замінює правила та норми.

Управління змінами – це процес керівництва організаціями для досягнення бажаних результатів шляхом внесення змін в організацію.

Організаційна культура впливає на управління змінами, оскільки будь-які запропоновані зміни в практиці організації повинні узгоджуватися з організаційною культурою, щоб бути ефективними.

Розуміння організаційної культури має вирішальне значення для будь-якого лідера, оскільки розуміння культури сприятиме кращому прийняттю рішень, і лише стратегічні рішення, узгоджені з організаційними, будуть ефективними.

Уміння правильно керувати змінами надзвичайно важливо для будь-якого керівника. Ефективне управління змінами в організаційній культурі допоможе мотивувати співробітників пройти через зміни та досягти бажаних цілей організації [28].

В ході проведеного дослідження, крім іншого, було також виявлено, що організаційна культура, а також відданість членів організації та її результативність позитивно корелюють між собою.

Тож, вважаємо за доцільне провести дослідження з цього питання.

Зв'язок між професійними обов'язками та продуктивністю:

Матєс та Заяк [40] провели мета-аналіз опублікованих досліджень, присвячених дослідженню цього зв'язку, і дійшли висновку, що професійні зобов'язання працівників мають прямий вплив на продуктивність організації.

В організації необхідна відданість працівника для формування міцної організаційної продуктивності. Зобов'язання працівника в організації повинні зростати всередині організації. Кожен працівник в організації повинен бути відданий справі підвищення ефективності організації. Працівники, які віддані організації, як правило, сильно впливають на результативність організації.

Також вважається, що прихильність розвивається через процес ідентифікації, під час якого людина відчуває ідеї або їх частину як продовження себе.

Тож, професійні зобов'язання також можна визначити з точки зору наступних чинників, що мають вплив на організаційну культуру:

1. Довіра та прийняття цілей і цінностей організації та/або професія.
2. Готовність докласти значних зусиль від імені організації.
3. Бажання стати членом організації.

Організаційна відданість – це тверда віра в організаційні цілі та цінності та прийняття їх із готовністю докладати значних зусиль від імені організації. Але зобов'язання також мають значення для формування організаційної культури всередині робочих груп, керівників, працівників, впливаючи на такі фактори всередині організації, як: посади, кар'єра, єдність.

Тож, в цьому контексті «професійні зобов'язання» можна назвати готовністю соціальних акторів віддати свою енергію та лояльність соціальній системі або ефективну прихильність до організації незалежно від цінності суто інструментальних стосунків.

Віддані працівники – це люди, які залишаються в організації в будь-якому випадку, регулярно відвідують роботу, займають повний робочий день (і, можливо, більше), захищаючи активи, акції компанії та інші цілі компанії.

Аллен і Мейєр [33] запропонували три моделі зобов'язань, які об'єднують ці різні концептуалізації. Вони припускають, що існує три типи зобов'язань:

- (1) афективний;
- (2) безперервний;
- (3) нормативний.

Афективна прихильність відноситься до емоційної прихильності співробітників до ідентифікації та участі в організації. Іншими словами, це стосується рівня емоційної прихильності людини до організації.

Безперервні зобов'язання стосуються зобов'язань, заснованих на витратах співробітників, пов'язаних із звільненням з організації. Таким чином, у цьому типі зобов'язань чим більше альтернатив є у працівників, тим сильніше вони демонструють відданість своїм поточним роботодавцям.

Нормативне зобов'язання означає відчуття працівником обов'язку залишатися в організації. На цей тип зобов'язань впливатиме індивідуальний досвід як до етапу культурної соціалізації, так і після входження організаційної соціалізації в організацію.

Наприклад, працівник матиме сильну нормативну прихильність, якщо один із друзів або членів сім'ї став довгостроковим співробітником організації, і підкреслює важливість лояльності до організації.

Таким чином, існують є три типи зобов'язань, які спонукають працівників потребувати розуміння. По-перше, афективна відданість стосується емоцій прихильності, служіння та участі в організації. По-друге, постійна прихильність стосується усвідомлення витрат, пов'язаних із відходом з організації. По-третє, нормативне зобов'язання відображає відчуття обов'язку продовжувати співпрацю з організацією.

Зараз від компаній вимагається досягти високих рівнів продуктивності в різних конкурентоспроможних аспектах продуктивності (включаючи якість та інновації). Компанії повинні знати, які культурні елементи/характеристики є найближчими до досконалої продуктивності.

Показниками ефективності є якість та інновації, які базуються на дослідженнях за останні два десятиліття як головному компоненті конкурентоспроможності.

Зв'язок між культурою та продуктивністю

Вважаємо, що цей тип аналізу є важливим, оскільки він розглядає конкретні відносини між різними культурними вимірами та різними типами продуктивності. Якщо такий зв'язок існує, компаніям важливо розуміти цей зв'язок, оскільки він може дозволити (або обмежити) їх здатність досягати стратегічних цілей.

Як зазначалося вище, корпоративна культура має значний вплив на довгострокові економічні показники компанії. Компанії з культурою, яка ставить акценти на всіх основних керівних групах (клієнтах, акціонерах і співробітниках) і лідерстві з боку менеджерів усіх рівнів, перевершують за показниками ефективності компанії, які не мають цих характеристик з дуже високою маржею.

Таким чином, організаційна культура позитивно впливає на фінансові показники компанії.

Зв'язок між культурою та зобов'язаннями

Дослідження в ході підготовки даної роботи показали взаємозв'язок між організаційною прихильністю та корпоративною культурою, або вплив корпоративної культури на продуктивність, натомість не виявили потенційного взаємозв'язку між цими трьома факторами (корпоративна культура, організаційна відданість та результативність) комплексно.

Зв'язок між зобов'язаннями та ефективністю

Існують певні докази позитивної кореляції між афективними зобов'язаннями та зобов'язаннями щодо ефективності, тобто працівники, чия відданість організації є ефективною, як правило, працюють краще, ніж ті, хто не має ефективних зобов'язань.

Така психологічна прихильність до організації отримала назву афективної прихильності [35].

Цей вимір зазвичай називають продовженням зобов'язань або індивідуальним зв'язком з організацією через зовнішні інтереси (наприклад, вихід на пенсію, трудовий стаж, сімейні проблеми), а не загальні позитивні відчуття чи вплив на організацію.

Вважаємо, що саме афективна прихильність є найбільш перспективною як предиктор індивідуальної продуктивності.

Крім того, необхідно зауважити, що особи і організації мають спільні цінності, впливаючи на організаційну відданість. Ці цінності в основному є оціночними стандартами, що стосуються роботи або робочого середовища, де людина вирішує, що є правильним переважним. Безсумнівно, людям буде комфортніше в середовищі, яке відповідає їхнім цінностям.

Швидше за все, наслідки того, що люди потрапляють у ситуацію, що суперечить їхнім особистим цінностям, не будуть позитивними ні для працівника, ні для організації. Не тільки добробут співробітників може бути під загрозою, але, можливо, працівник у цій ситуації буде менш відданим організації та – відповідно – може бути менш продуктивним.

Придатність окремих осіб та організацій можна визначити як ступінь, до якої особа поділяє цінності організації. Таким чином, індивіди та організації придатні для прогнозування зобов'язань, оскільки зобов'язання пов'язують із відсутністю на роботі, наміром плинності та фактичною плинністю кадрів, а також іншими ставленнями та поведінкою, які впливають на задоволеність роботою та результативність роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Об'єктом дослідження даної роботи є торговельне підприємство ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Товариство з обмеженою відповідальністю «КЛІМАТ-АВТО» (код ЄДРПОУ 00102611) засноване на приватній власності 16 липня 1998 року за юридичною адресою 69014, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Шевченківський район, ВУЛИЦЯ РАДИСТІВ, будинок **. Керівником організації є Громов Олександр Анатолійович. Розмір статутного капіталу складає 28 200,00 грн. [29].

Види діяльності:

Основний:

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

Інші:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.24 Транспортне оброблення вантажів

68.31 Агентства нерухомості

ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» налічує 62 співробітники у своєму штаті.

Організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» – лінійно-функціональна, очолює систему управління директор підприємства. У його підпорядкуванні знаходиться заступник керівника за функціональними призначеннями, які, у свою чергу, керують відповідними відділами:

- технічна служба;
- економічна служба;
- фінансова служба;
- комерційна служба.

Кожна зі служб має свої власні департаменти (підрозділи), у складі яких діють лінійні та функціональні виконавці (по 5-10 працівників). Більш детально організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1:

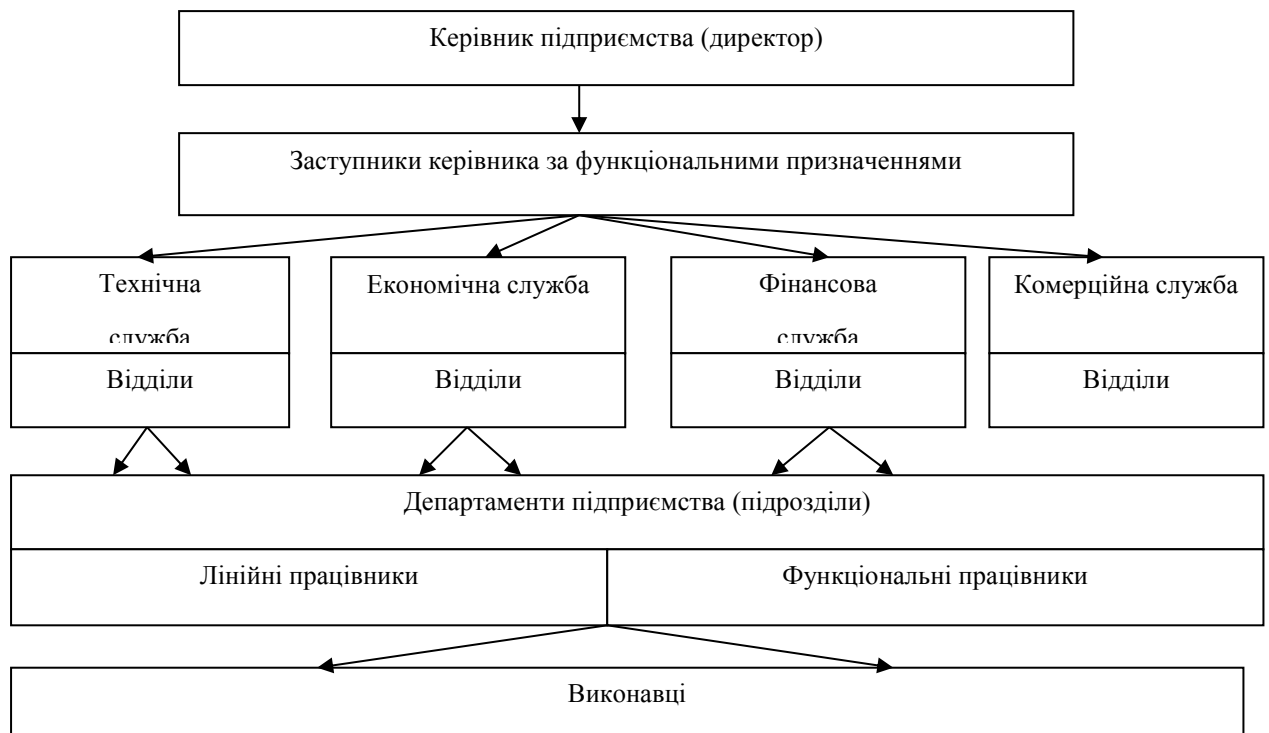


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

З метою вибору найкращої стратегії розвитку ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» проведено глибокий аналіз всіх умов зовнішнього та внутрішнього середовища автотранспортного підприємства. З цією метою в ході підготовки даної роботи здійснено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл.2.1):

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Знаходження підприємства в промислово розвиненій зоні. Вигідне місце розташування. Здійснення міжнародних перевезень. Багаторічний досвід роботи, імідж надійного партнера, сприятлива репутація. Надання споживачам повного комплексу необхідних послуг. Наявність сучасного спеціалізованого рухомого складу. Наявність ремонтно-технічної інфраструктури. Кваліфікований кадровий склад. Наявність постійних замовників та тривале їх обслуговування. Налагоджена система комунікацій зі споживачами. Стабільність і ефективність структури управління. Мобільність і гнучкість у впровадженні різноманітного роду інновацій. Знання особливостей перевезення небезпечних вантажів та наявність ліцензії. Відповідальне ставлення до дотримання екологічних норм.</p>	<p>Застаріла матеріально-технічна база, велика частина застарілого технологічного обладнання та технологій з ТО та ремонту. Зношення рухомого складу. Відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування). Вузький перелік транспортно-логістичних послуг. Відсутність логістичного відділу або слабо організована його робота. Недостатньо ефективного управління логістичними процесами на АТП. Висока собівартість перевезень. Простої рухомого складу. Низький рівень рентабельності. Слабке використання засобів маркетингу та реклами.</p>
Можливості	Перешкоди
<p>Постійне вивчення попиту та реагування на його задоволення. Вихід на міжнародний ринок автоперевезень. Залучення інвестицій в розвиток АТП. Використання нових технологій в ремонтній базі. Наявність попиту дрібних АТП та приватних перевізників на послуги з ТО та ремонту, які не мають власної ремонтної бази. Поява нових клієнтів. Розвиток логістичної інфраструктури. Диверсифікація діяльності і вихід на нові ринки. Потужна виробничо-технічна база АТП і організації нових видів послуг. Використання нового рухомого складу. Наявність резервів висококваліфікованих фахівців на ринку робочої сили. Підвищення рівня інформативності про ринок, потенційних замовників, конкурентів. Застосування інформаційних технологій в області логістики.</p>	<p>Повільне реагування на ринкові зміни щодо надання автотранспортних послуг. Зростання вимог споживачів щодо якості послуг. «Відтік» кваліфікованих кадрів. Недосконале законодавство та жорстка система оподаткування. Високий рівень інфляції. Різке зниження купівельної спроможності населення. Соціально-економічна та політична нестабільність. Проведення антитерористичної операції на сході України. Високі відсотки за кредитами. Нестабільність цін на паливо-енергетичні та інші ресурси.</p>

Отримані результати дають можливість виокремити такі основні внутрішні проблеми досліджуваного підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»:

- велика частка застарілого обладнання;
- недостатнє впровадження ІТ-технологій;
- зниження обсягів транспортних послуг;
- відсутність чіткої програми виходу з криз;
- відсутність виваженої фінансової політики;
- відсутність комплексного планування та прогнозування;
- повільність структурної перебудови, недостатня економічна самостійність підрозділів;
- незацікавленість персоналу підприємства в результатах його діяльності, необхідність в балансі інтересів всіх працівників;
- погіршення соціально-психологічного клімату;
- недостатній розвиток персоналу, його навчання та стажування;
- недостатньо розвинута система регулювання і контролю матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- недостатня інформаційна підтримка перевезень;
- недостатньо гнучка асортиментна політика;
- необхідність реорганізації служб маркетингу та логістики.

Результати SWOT-аналізу та їх узагальнення представлено у вигляді матриці «Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (рис. 2.2):

<p>Стратегія зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збільшення обсягів перевезень за рахунок пошуку нових ринків, розширення бази замовників, в тому числі і за кордоном. - Збільшення обсягу та підвищення якості надання транспортних послуг завдяки сучасному автопарку, висококваліфікованим робітникам, стабільній та ефективній організаційній структурі управління. - Розширення переліку надання послуг, в тому числі логістичних, за допомогою диверсифікації діяльності та виходу на нові ринки. - Збільшення частки ринку на основі використання фактору економії витрат за рахунок масштабів перевезень та цінової переваги. - Своєчасне задоволення потреб замовників за рахунок постійного аналізу цих потреб та змін середовища. - Підвищення ефективності діяльності через використання концепції логістичного контролінгу в управлінні. - Оптимізації логістичних витрат та прибутку підприємства. - Використання інструментів логістики в діяльності АТП завдяки сучасним інформаційним технологіям. - Формування господарських зв'язків щодо постачання товарів або надання послуг, їх розвиток, корегування і раціоналізація. 	<p>Стратегія обмеженого зростання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення результатів діяльності АТП шляхом вдосконалення бізнес-процесів і задіяння всіх резервів підприємства. - Акумуляування сил на збереження стійких позицій на ринку транспортних послуг та швидке реагування на мінливі умови зовнішнього середовища через посилення функцій контролінгу. - Покращення роботи з постійними клієнтами та залучення нових через акумуляування сил співробітників на виконанні функцій логістичного контролінгу. - Надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів іншим підприємствам та приватним перевізникам за рахунок підвищення завантаженості виробничо-технічної бази та наявності ремонтно-технічної інфраструктури. - Управління логістичними витратами за допомогою підвищення ефективності логістичного контролінгу на підприємстві. - Збереження кадрового потенціалу та покращення його мотивації через впровадження сучасних систем оплати та розширення їх повноважень в прийнятті рішень; - Підтримування ділової активності АТП через клієнтоорієнтовану політику, яка супроводжується підвищенням іміджу надійного партнера та формування сприятливої репутації. - Підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на засадах бенчмаркінгу. - Формування обґрунтованих транспортних тарифів на основі ефективною захисної політики ціноутворення.
<p>Стратегія розвитку (ефективного капіталовкладення):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Формування потужної стабільної клієнтської бази за рахунок нових географічних зон впливу, підвищення якості та розширення номенклатури послуг. - Покращення системи комунікацій на АТП за допомогою впровадження сучасних інструментів логістики та контролінгу. - Придбання нових автомобілів, зокрема середньотонажних, устаткування та технологічне обладнання. 	<p>Стратегія виживання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Збереження існуючого стану на основі активізації виконання маркетингових та логістичних функцій і пришвидшеної адаптації до кон'юнктури ринку транспортних перевезень. - Підвищення ефективності управління логістичними процесами на АТП з метою оптимізації розподілу ресурсів та ліквідації простою рухомого складу. - Оптимальне використання наявного кадрового потенціалу та подолання

<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій та використання кредитних коштів для розвитку АТП. - Впровадження новітніх технологій для транспортування вантажів. - Найм відповідних фахівців та підвищення кваліфікації персоналу. - Посилене використання засобів маркетингу, логістики та контролінгу в управлінні автотранспортним підприємством і покращення організації роботи відповідних служб чи відділів. - Створення інформаційної бази даних та постійний моніторинг всіх процесів на підприємстві. 	<ul style="list-style-type: none"> консервативного мислення за рахунок впровадження новітніх програм розвитку персоналу. - Пошук шляхів залучення інвестицій та використання кредитів з метою оновлення спрацьованого рухомого складу та застарілої матеріально-технічної бази. - Пошук реальних конкурентних переваг для подолання жорсткої конкуренції на ринку транспортних послуг. - Зниження собівартості надання транспортних послуг та досягнення кращого рівня обслуговування за допомогою ефективної організації роботи всіх відділів АТП. - Впровадження нових систем обміну інформацією між всіма учасниками процесу надання транспортних послуг. - Санація АТП (організаційна, економічна, фінансова, маркетингова, соціальна).
--	---

Рис. 2.2 – Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Виявлені можливості, загрози, сильні та слабкі сторони функціонування ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» дали змогу визначити напрями для стратегій зростання, розвитку, обмеженого зростання та виживання досліджуваного підприємства.

Впровадження розроблених шляхів реалізації цих стратегій на практиці допоможе підприємству розвиватись відповідно до тієї ситуації, в якій воно знаходиться, та бути конкурентоспроможним на ринку. В сучасних умовах господарювання особливу увагу потрібно звернути на стратегію обмеженого зростання, яка забезпечує розвиток ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» і направлена на оптимізацію всіх бізнес-процесів.

З метою всебічного аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства доцільно провести горизонтальний аналіз показників фінансових результатів та розрахувати абсолютний приріст показників та темпи приросту ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за останній період 2019-2022рр. (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз показників фінансових результатів

ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» (тис.грн.)

Показник	Роки / Динаміка змін	Абсолютний приріст	Темп приросту
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2019	68081	
	2020	75551	
	2021	89247	
	2022	110906	
	2019-2020	7470	11%
	2020-2021	13696	18%
	2021-2022	21659	24%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2019	61912	
	2020	67767	
	2021	80171	
	2022	97280	
	2019-2020	5855	9%
	2020-2021	12404	18%
	2021-2022	17109	21%
Валовий прибуток	2019	6169	
	2020	7784	
	2021	9076	
	2022	13626	
	2019-2020	1615	26%
	2020-2021	1292	17%
	2021-2022	4550	50%
Інші операційні доходи	2019	6797	
	2020	7650	
	2021	9382	
	2022	9522	
	2019-2020	853	13%
	2020-2021	1732	23%
	2021-2022	140	1%
Адміністративні витрати	2019	5474	
	2020	5439	
	2021	6052	
	2022	6968	
	2019-2020	-35	-1%
	2020-2021	613	11%
	2021-2022	916	15%
Інші операційні витрати	2019	5716	
	2020	6195	
	2021	7865	
	2022	8472	
	2019-2020	479	8%
	2020-2021	1670	27%
	2021-2022	607	8%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	2019	1756	
	2020	3781	
	2021	4541	
	2022	7708	
	2019-2020	2025	115%
	2020-2021	760	20%
	2021-2022	3167	70%
Фінансові витрати	2019	748	
	2020	956	
	2021	2771	
	2022	2828	
	2019-2020	208	28%
	2020-2021	1815	190%
	2021-2022	57	2%
Фінансовий результат до оподаткування	2019	954	
	2020	2811	
	2021	1759	
	2022	4870	
	2019-2020	1857	195%
	2020-2021	-1052	-37%
	2021-2022	3111	177%
Чистий фінансовий результат	2019	395	
	2020	2684	
	2021	1448	
	2022	3869	
	2019-2020	2289	579%
	2020-2021	-1236	-46%
	2021-2022	2421	167%

За досліджуваний період на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) разом із собівартістю. Це можна пов'язати із високими показниками інфляції за ці роки (2019 р. – 12,4%, 2020 р. – 13,7%, 2021р. – 9,8 %).

Також спостерігається зростання валового прибутку на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», зростають й інші операційні доходи: на 13% у 2020 р., на 23% у 2021 р.

У 2019 р. на досліджуваному підприємстві спостерігається незначне скорочення адміністративних витрат (на 1%), але в наступних періодах цей показник зростає.

Інші операційні витрати постійно зростають: з 5716 тис. грн. у 2019 р. до 8472 тис. грн. у 2022 р. або на 67%.

Фінансові результати від операційної діяльності зростають із року в рік, але, разом з тим, щорічно зростають і фінансові втрати. Це має бути пов'язано із неуспішною фінансовою діяльністю підприємства. І, в результаті, шкодить чистому фінансовому результату ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»: цей показник впав у 2021 р. на 1236 тис. грн., але в 2022 р. піднявся на 2421 тис. грн.

Рентабельність сукупного капіталу характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Цей коефіцієнт показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи. Проведений горизонтальний аналіз показників фінансових результатів ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» дає змогу розрахувати показники рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за 2016-2019 рр.

Показник	Рік	Рівень рентабельності
Рентабельність сукупного капіталу (> 0,5)	2020	65%
	2021	37%
	2022	169%
Рентабельність операційної діяльності (> 0, збільшення)	2019	3%
	2020	5%
	2021	5%
	2022	7%

З метою порівняння ефективності діяльності досліджуваного підприємства за рахунок показників рентабельності, доцільно навести дані середньогалузевого рівня операційної діяльності підприємств транспорту у 2019-2022 рр., спираючись на дані Державної служби статистики [9].

Відповідні дані наведені в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Середньогалузева рентабельність операційної діяльності підприємств транспорту

Рік	2019	2020	2021	2022
Рівень рентабельності	5,4 %	3,5 %	-1,7 %	1,1 %

Таким чином, на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» у 2021 р. спостерігається погіршення рентабельності сукупного капіталу, але у 2022 р. він значно збільшився і перевищив своє значення у 2020 р., що є позитивним явищем. Рентабельність операційної діяльності також зростає протягом досліджуваного періоду та є вищою за середньогалузевий рівень у 2019-2022рр.

Проведений фінансовий аналіз підприємства свідчить про те, що в цілому фінансові результати діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є позитивними. Підприємство має задовільний рівень рентабельності. Його платоспроможність і фінансова стійкість перебувають, загалом, на прийнятному рівні, хоча окремі показники перебувають нижче рекомендованих значень. Однак це підприємство має стійку до коливань ринкового попиту продукцію та інші чинники фінансово-господарської діяльності. Тож, робота з підприємством потребує виваженого підходу.

2.2 Дослідження організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Концепція організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» описує основні цінності підприємства.

Компанія приділяє особливу увагу прихильності до цінностей, які відображені на рис. 2.3:

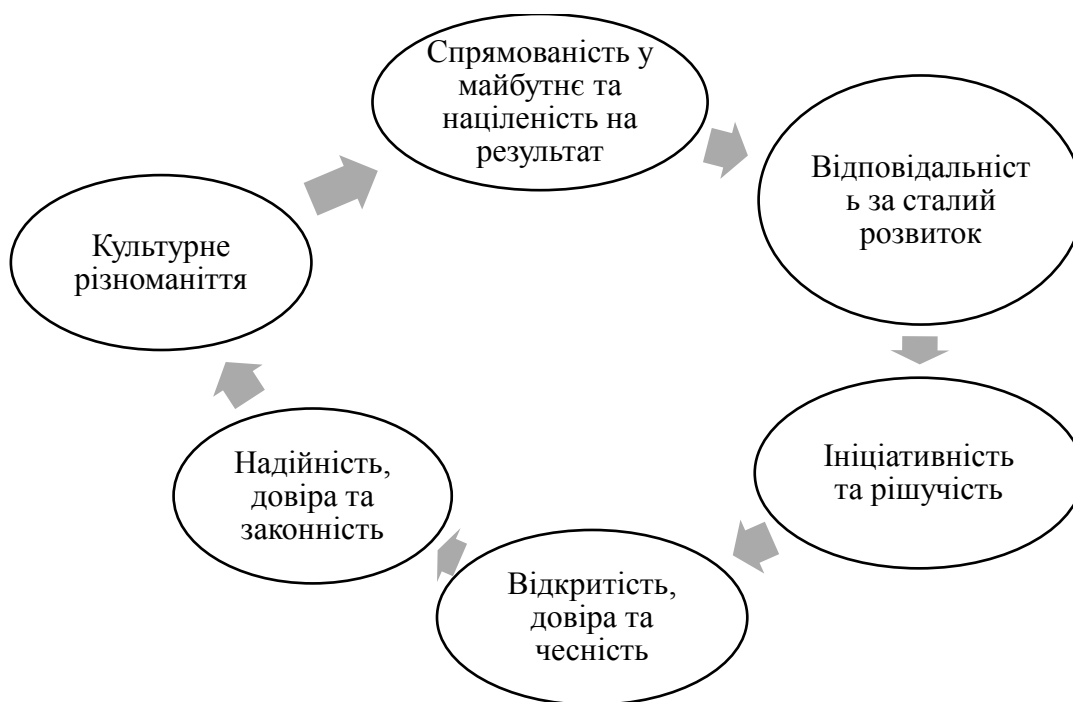


Рис. 2.3 – Корпоративні цінності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Основна мета кадрової політики компанії полягає у наданні співробітникам можливості постійного навчання, яке відповідає їхнім потребам, створенню лояльності серед співробітників. Сучасні умови праці та корпоративна культура є основними елементами кадрової стратегії, що розкриває потенціал працівників.

На рисунку 2.4 представлені ключові напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»:



Рис. 2.4 – Ключові напрями розвитку корпоративної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Для того, щоб визначити тип організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», у дослідженні проведено анкетування 44 співробітників відділу продажу та відділу післяпродажного обслуговування.

На рис. 2.5 представлено ступінь виразності типів організаційної культури компанії, яка отримана згідно з результатами анкети «Тип організаційної культури».

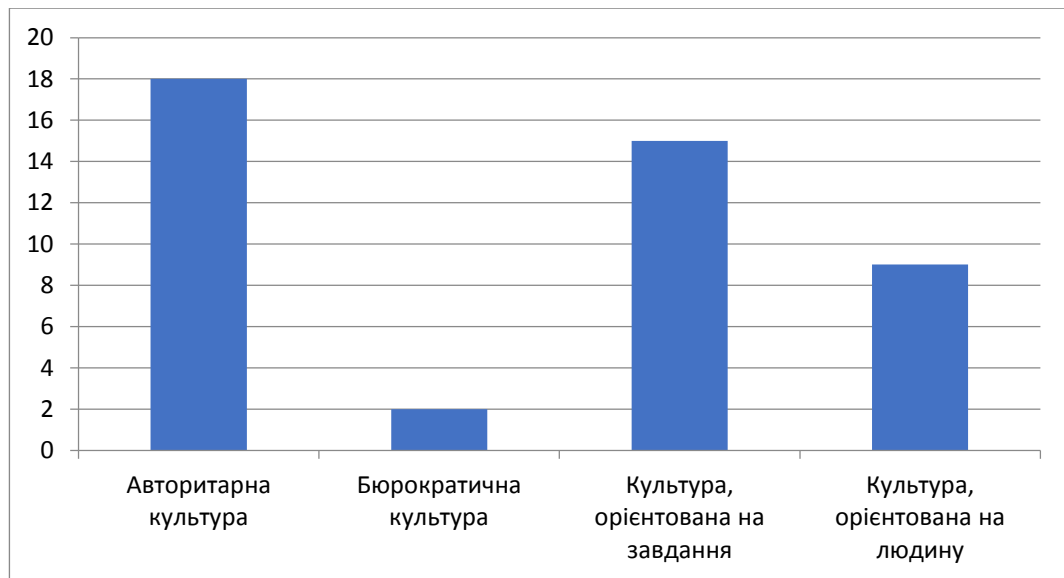


Рис.2.5 – Результат проведеного опитування анкетною «Тип організаційної культури» на підприємстві ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Відповідно до отриманих результатів у ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» домінує авторитарна культура – 18, доповнювана культурою, орієнтованою на завдання – 15. Також є культура, орієнтована на людину – 9. По бюрократичній культурі спостерігається занижене значення показника – 2.

Загалом керівництво ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» дотримується принципів прямого регулювання та жорсткого контролю, але фактично немає чіткого документального регулювання.

Кількісну оцінку групових коефіцієнтів організаційної культури здійснено на основі експертного методу. Отримані показники організаційної культури, частка кожного фактора та ранжовані результати відображені у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 – Ранжування групових показників

Груповий показник	Оцінка експерта					Сума рангів	Шкала порядку	Відхилення	Кв. відхилення	Вагомість
	1	2	3	4	5					
Персонал	3	3	3	3	2	14	3	-4	16	0,47
Ресурси	2	2	2	1	3	10	2	0	0	0,33
Система управління	1	1	1	2	1	6	1	4	16	0,2
Разом	6	6	6	6	6	30	-	-	32	1,0
Порівн. значення рангів						10	-	-	-	-

Згідно з отриманим результатом найкращий показник – це персонал, а найгірший – система керування персоналом. Вагомість за кожним показником визначена згідно з поділом суми рангів на квадрат відхилення.

В табл. 2.6 представимо узгодженість чи неузгодженість експертів на основі застосування коефіцієнта конкордації:

Таблиця 2.6 – Ранжування групових показників із коефіцієнтом конкордації

Груповий показник	Оцінка експерта					Сума рангів	Шкала порядку	Відхилення	Кв. відхилення	Вагомість
	1	2	3	4	5					
Персонал	3	3	2	3	3	14	3	-4	16	0,47
Ресурси	1	2	3	2	2	10	2	0	0	0,33
Система управління	2	1	1	1	1	6	1	4	16	0,2
Разом	6	6	6	6	6	30	-	-	32	1,0
Порівн. значення рангів						10	-	-	-	W = 0,64

Оцінки експертів вважатимуться узгодженими, оскільки коефіцієнт конкордації більше 0,5.

Дослідження також містить оцінку одиничних показників на основі експертного методу, а саме виявлено питому вагу кожного фактора, оцінено та проранжовано кожен складову групового показника, вивчено отримані значення із застосуванням коефіцієнта конкордації.

У таблиці 2.7 представлені згруповані дані за розглянутими показниками.

Таблиця 2.7 – Вагомість показників організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Груповий показник	Вага групи	Одиничні показники	Вагомість
Персонал	0,47	Коефіцієнт плинності (КТ)	0,16
		Коефіцієнт абсентеїзму (КА)	0,16
		Коефіцієнт освітнього рівня (КО)	0,36
		Коефіцієнт задоволеності працею (КК)	0,32
Економічні ресурси	0,33	Коефіцієнт зростання заробітної плати (КР)	0,4
		Коефіцієнт економічної ефективності (КЕ)	0,6
Система управління	0,2	Коефіцієнт централізації (КЦ)	0,2
		Коефіцієнт ефективності ОС (КЕС)	0,37
		Коефіцієнт формалізації (КФ)	0,43

Виявимо стан організаційної культури досліджуваної компанії на основі застосування формули:

$$\begin{aligned} \text{ОКР} = & 0,47 \sum (0,16 \text{ КТ} + 0,16 \text{ КА} + 0,36 \text{ КО} + 0,32 \text{ КК}) + \\ & + 0,33 \sum (0,4 \text{ КР} + 0,6 \text{ КЭ}) + 0,2 \sum (0,2 \text{ КЦ} + 0,37 \text{ КЭС} + 0,43 \text{ КФ}). \end{aligned}$$

Далі визначимо кожен показник організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» за 2020-2022 роки.

$$\begin{aligned} \text{ОКР}_{2020} = & 0,47 * (0,16 * 0,306 + 0,16 * 0,097 + 0,36 * 0,853 + 0,32 * \\ & 0,489) + 0,33 * (0,4 * 1,072 + 0,6 * 4,216) + 0,2 * (0,2 * 4,681 + 0,37 * 1,094 + \\ & 0,43 * 0,795) = 1,56. \end{aligned}$$

$$\text{OKP2021} = 0,47 * (0,16 * 0,046 + 0,16 * 0,073 + 0,36 * 0,864 + 0,32 * 0,781) + 0,33 * (0,4 * 1,078 + 0,6 * 4,192) + 0,2 * (0,2 * 4,276 + 0,37 * 1,250 + 0,43 * 0,885) = 1,58.$$

$$\text{OKP2022} = 0,47 * (0,16 * 0,035 + 0,16 * 0,008 + 0,36 * 0,906 + 0,32 * 0,894) + 0,33 * (0,4 * 1,339 + 0,6 * (-0,8)) + 0,2 * (0,2 * 10,987 + 0,37 * 0,207 + 0,43 * 0,968) = 0,85.$$

Результати розрахунків виявили, що у 2020-2021 роках рівень організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» вищий за максимальний рівень, отже, корпоративний рівень у компанії був ідеальним.

У 2022 р. ситуація змінилася через впровадження нової бізнес-моделі, через що компанія мала фінансові збитки, що, у свою чергу, вплинуло на рівень організаційної культури, але при цьому він вищий за середній, тобто ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» має резерви для її вдосконалення.

Найбільшу частку з компонентів організаційної культури становить показник ресурси, а найменшу – персонал. У 2022 р. найбільша частка стосується системи управління, що пов'язано з високим коефіцієнтом ефективності організаційної структури.

Загалом показники з персоналу та системи управління у ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» у аналізованому періоді зросли, ресурси скоротилися за рахунок скорочення капітальних вкладень і негативного прибутку.

Таким чином, провівши оцінку та діагностику організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», можна зробити такі висновки:

1. Рівень організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є високим протягом аналізованого періоду. Зниження показника у 2022 р. нижче за «ідеальний» пов'язане з переходом на нову модель бізнесу.

2. Недоліки організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» пов'язані з відсутністю структурованої, доступної документації, що легко сприймається, та регламентує діяльність компанії та її співробітників. Також для ряду елементів характерний нестабільний організаційний клімат.

На основі виявлених недоліків сформульовано рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», які дозволять підвищити ефективність управління персоналом:

- необхідно розробити нормативну базу з організаційної культури компанії з урахуванням особливостей вітчизняного бізнес-середовища – розробка кодексу організаційного управління повинна включати положення про взаємини та правила поведінки співробітників, а також «філософію» та місію компанії;

- слід запровадити систему оцінки персоналу на основі підвищення матеріальної зацікавленості із застосуванням єдиної системи КПЕ для керівників та співробітників;

- запровадити програми непрямої матеріальної зацікавленості персоналу;

- сформулювати та впровадити систему колективних заходів, які підтримають «здоровий» корпоративний клімат та налагодять відносини між співробітниками та начальством у всіх структурних підрозділах компанії;

- створити індивідуальні та колективні плани навчання та розвитку співробітників;

- реалізувати внутрішні конкурси серед працівників: звання найкращого керівника, співробітника року/місяця.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

3.1 Методика оцінки організаційної культури

Оцінка організаційної культури є вирішальним кроком у розробці надійних стратегій, які підтримують цілі та цілі підприємства. Але як виміряти щось настільки потенційно складне для опису, як культура?

Ми пропонуємо наступний алгоритм послідовних дій з метою оцінки організаційної культури на сучасному підприємстві:

Після визначення ключових аспектів культури, таких як цінності, ступінь ієрархії, орієнтації на людей і завдання, виконання наступних кроків допоможе організаціям оцінити культуру:

1. Розробити інструмент культурної оцінки. Цей інструмент повинен дозволити членам організації оцінити організацію за ключовими культурними вимірами, а також за аспектами організації, які не охоплені оцінкою.

2. Провести оцінювання. Серед респондентів опитування повинні бути особи на всіх рівнях, функціях, підрозділах і регіональних представництвах організації.

3. Провести аналіз та проінформувати про результати оцінювання. Керівники та менеджери повинні обговорити питання стосовно згоди та розбіжностей щодо культури організації.

4. Сформувати фокус-групи співробітників. Те, що керівники вищого керівництва погоджуються щодо організаційної культури, не означає, що всі працівники бачать речі саме так.

5. Обговорити всі характеристики та особливості організаційної культури, поки не буде досягнуто консенсусу щодо ключових питань. При цьому необхідно зосередитися на питаннях «Хто ми?» і «Що робить нас тими, ким ми є?» Організаціям, які вирішують, що те, де вони знаходяться зараз, не те, де вони хочуть бути, можливо, доведеться розглянути питання про переміщення організації до іншої культури.

Культурні оцінки та інші заходи, такі як культурний аудит і 360-градусний зворотний зв'язок, також можуть допомогти виявити культурні невідповідності. Тоді лідери можуть усунути невідповідності.

Наприклад, якщо обслуговування клієнтів є центром культури компанії, необхідно оцінити, скільки часу співробітники витрачають на відвідування сайтів клієнтів, наскільки вони взаємодіють з клієнтами, яке навчання з обслуговування клієнтів вони проходять та інші показники орієнтації на обслуговування клієнтів.

Дуже важливим нюансом при проведенні оцінювання організаційної культури на сучасному підприємстві є дотримання юридичних питань та питань національної культури та ідентичності:

Юридичні питання

Роботодавці, які наголошують на культурній приналежності у процесі найму та відбору, можуть бути вразливими до позовів про дискримінацію, якщо вони не будуть обережні. Роботодавці повинні переконатися, що практика найму та рішення щодо відбору, засновані на обґрунтуванні культурної відповідності, не призводять до дискримінації будь-яких кандидатів, які можуть бути не «такими» як ті, хто відбирав.

Роботодавці також повинні усвідомлювати, що певні типи організаційної культури (наприклад, культури, які є дуже патерналістськими або з домінуванням чоловіків) можуть мати тенденцію закріплювати відмінності в просуванні по службі, винагороді та інших умовах найму. Ці відмінності можуть порушувати антидискримінаційні закони.

Глобальні питання

Дослідження показують, що національна культура має більший вплив на працівників, ніж культура їхньої організації. Керівники організацій повинні розуміти національні культурні цінності в країнах, в яких працює організація, щоб переконатися, що методи управління та компанії є відповідними та ефективними в діяльності в цих країнах. При впровадженні ініціатив управління організаційною культурою в глобальному бізнесі слід враховувати національні культурні відмінності.

Менеджери повинні вміти реагувати на нюанси в стилях спілкування, а також мати справу з різними очікуваннями, які працівники мають від своїх лідерів у різних національних культурах. Невідповідність цим очікуванням може призвести до втрати шансів глобальної організації на успіх у певних країнах.

3.2 Практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО»

Керівники та менеджери всередині організації повинні підходити до управління культурою, спочатку отримавши розуміння спільних рис, характерних для всіх підприємств. Потім вони повинні зробити такі кроки, щоб керувати культурою своєї організації:

Визначте загальні артефакти або риси, в тому числі з точки зору соціальної, матеріальної та ідеологічної культури організації.

Скликайте групи співробітників — представників усіх рівнів, функцій і місць розташування організації — для оцінки достовірності, значущості та актуальності ключових артефактів.

Піддавайте ці риси суворій оцінці їхніх основних спільних припущень, цінностей і переконань.

Узагальніть результати та поділіться ними з усіма учасниками, щоб отримати додаткову інформацію.

Створіть план дій з управління культурою. План має покращити риси, які сприяють розвитку компанії чи організаційну ефективність, і виправити риси, які можуть перешкоджати просуванню компанії.

Як правило, спільні припущення та переконання походять від засновників та лідерів організації. Оскільки ці переконання виявилися успішними (інакше компанія не існувала б і лідери не займали б свої посади), вони часто залишаються безперечними; однак ці припущення та переконання можуть бути застарілими та перешкоджати майбутньому успіху.

Якщо організація добре оцінює свою культуру, вона може продовжити розробку політики, програм і стратегій, які підтримують і зміцнюють її основну мету та цінності. В об'єднаних організаціях одні й ті ж ключові характеристики чи переконання мотивують і об'єднують усіх, починаючи від керівництва до окремих учасників.

Існує багато інструментів для розвитку та підтримки високоефективної організаційної культури, включаючи методи найму, адаптаційні заходи, програми визнання та програми управління продуктивністю. Найбільша проблема полягає в тому, щоб вирішити, як використовувати ці інструменти та як правильно розподілити ресурси.

Практика найму

Ефективна практика найму може допомогти організації отримати вигоду від своєї культури. Традиційно наймання зосереджується в першу чергу на навичках кандидата, але коли особистість працівника також відповідає культурі організації, працівник, швидше за все, продемонструє високу продуктивність.

З іншого боку, невідповідний найм і подальші швидкі від'їзди коштують приблизно від 50 до 150 відсотків річної зарплати посади. На жаль, майже кожен третій новоприйнятий працівник звільняється добровільно чи вимушено протягом року після прийняття на роботу, і ця цифра невпинно зростає в останні роки.

Деякі практики найму для забезпечення культурної відповідності включають:

- Перегляд кожного елемента бачення, місії та заяв про цінності організації. Запитання для співбесіди повинні стосуватися поведінки, яка доповнює ці сфери. Наприклад, якщо організація працює з високою інтенсивністю, то претенденти на роботу повинні демонструвати таку природну інтенсивність, щоб розглядати їх для найму.

- Проведення співбесіди щодо культурної відповідності. Ставте запитання, які викликають коментарі щодо організаційних цінностей, таких як чесність або порядність. Якщо опис кандидата найгіршого місця, де він чи вона коли-небудь працював, схожий на організацію, де він чи вона проходить співбесіду, кандидат, ймовірно, не досягне успіху.

- Залишення обговорення корпоративної культури на потім. Не розповідайте кандидатам про культуру наперед. По-перше, послухайте, що вони скажуть про свій досвід і переконання. Ця тактика покаже більш відверті відповіді, щоб допомогти визначити, чи підходять вони для організації.

- Переконання, що принаймні три людини беруть участь у процесі найму. Різні люди побачать і почують різне. Ці різноманітні точки зору дають більш чітке розуміння особи, яку розглядають для найму.

Пошук співробітників, які ідеально підійдуть, може мати недоліки. Найбільша помилка, яку може зробити організація, це намалювати неточну картину про себе, коли вона намагається залучити кандидатів.

Іншим можливим недоліком є те, що люди більш неохоче вживають негативних дій проти таких, як вони самі. У результаті посередні працівники мають більше шансів залишитися на роботі, якщо вони поділяють культурні цінності.

Так само, хоча рівень комфорту в організації відчутний, коли культура вирівняна, експерти вважають, що занадто багато комфорту може призвести до групового мислення та самовдоволення.

Програми навчання

Онбординг навчає новачків системі цінностей роботодавця, нормам і бажаній організаційній поведінці. Роботодавці повинні допомогти новачкам стати частиною соціальних мереж в організації та переконатися, що вони мають ранній досвід роботи, який зміцнює культуру.

Програми винагородження та визнання

Ці програми є ключовими механізмами, які роботодавці можуть використовувати, щоб мотивувати працівників діяти відповідно до культури та цінностей організації. Наприклад, якщо командна робота є основною цінністю, бонуси повинні стимулювати командну роботу, а не базуватися на індивідуальній продуктивності. Роботодавці також повинні звертати увагу на тих працівників, які уособлюють цінності компанії.

Програми управління ефективністю

Співробітники, які поділяють цінності та прагнення, як правило, перевершують тих, хто працює в середовищі, де бракує згуртованості та спільних цілей. Програми управління ефективністю можуть значно вплинути на корпоративну культуру, чітко окреслюючи, що очікується від працівників, а також надаючи інструмент зворотного зв'язку, який інформує працівників про належну поведінку.

Впровадження наданих в роботі рекомендацій, на нашу думку, значно підсилить організаційну культуру ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена важливістю чіткого та повного розуміння організаційної культури в компанії, етапів її формування та розвитку, а також визначення типу культури для подальшого прийняття рішень щодо необхідності її перетворень. Організаційна культура має надзвичайно важливе значення для ефективності організації.

Метою роботи є дослідження впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

В ході проведеного дослідження виконані наступні завдання:

1) проаналізовано теоретико-методологічні основи організаційної культури на сучасних підприємствах;

2) надано організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», досліджено та проаналізовано його організаційну культуру;

3) розроблено методику дослідження та оцінки організаційної культури на сучасному підприємстві;

4) запропоновані практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО».

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». Його основні види діяльності: автомобільний транспорт, туристичні перевезення, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, роздрібна торгівля, обслуговування наземного транспорту.

ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» налічує 62 співробітники у своєму штаті.

Організаційна структура ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» – лінійно-функціональна.

В ході підготовки роботи здійснено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства. Отримані результати дають можливість виокремити основні

внутрішні проблеми ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», які мають безпосередній вплив на організаційну культуру:

- відсутність комплексного планування та прогнозування;
- повільність структурної перебудови, недостатня економічна самостійність підрозділів;
- недостатня зацікавленість персоналу підприємства в результатах його діяльності, необхідність в балансі інтересів всіх працівників;
- погіршення соціально-психологічного клімату.

Проведений фінансовий аналіз підприємства свідчить про те, що в цілому результати діяльності ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» є позитивними. Підприємство має задовільний рівень рентабельності. Його платоспроможність і фінансова стійкість перебувають на прийнятному рівні, хоча окремі показники перебувають нижче рекомендованих значень. Однак підприємство має стійку до коливань ринкового попиту продукцію.

Концепція організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» описує основні цінності підприємства, до яких належать:

- Спрямованість у майбутнє та націленість на результат.
- Ініціативність та рішучість.
- Відкритість, довіра та чесність.
- Надійність та законність.

Для того, щоб визначити тип організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», в ході дослідження проведено анкетування 44 співробітників відділу продажу та відділу післяпродажного обслуговування.

За результатами анкетування виявлено, що у ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» домінує авторитарна культура, доповнювана культурою, орієнтованою на завдання. Також є культура, орієнтована на людину. По бюрократичній культурі спостерігається занижене значення показника.

Загалом керівництво дотримується принципів прямого регулювання та жорсткого контролю, але фактично немає чіткого документального регулювання.

На основі експертного методу зроблено кількісну оцінку групових коефіцієнтів організаційної культури.

Згідно з отриманим результатом найкращий показник організаційної культури підприємства – це персонал, а найгірший – система керування персоналом. При цьому експертами виступали самі робітники підприємства.

Оцінки експертів вважаються узгодженими, оскільки розрахований коефіцієнт конкордації більше 0,5.

Результати розрахунків виявили, що у 2020-2021 роках рівень організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» був вищим за максимальний.

У 2022 р. ситуація змінилася через впровадження нової бізнес-моделі, через що компанія мала фінансові збитки, що, у свою чергу, вплинуло на рівень організаційної культури, але при цьому він вищий за середній, тобто ТОВ «КЛІМАТ-АВТО» має резерви для її вдосконалення.

Також, на нашу думку, воєнні дії мали вплив на зменшення показників організаційної культури на підприємстві у 2022 році через погіршення соціально-економічного та психологічного стану працівників компанії.

Таким чином, провівши оцінку та діагностику організаційної культури ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», можна зробити висновок про існуючі недоліки, які пов'язані з відсутністю структурованої, доступної документації, а також зовнішніми чинниками. Також для ряду елементів характерний нестабільний організаційний клімат.

На основі виявлених недоліків сформульовано рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури, які дозволять підвищити ефективність управління персоналом:

- необхідно розробити нормативну базу з організаційної культури компанії з урахуванням особливостей бізнес-середовища – розробка кодексу організаційного управління повинна включати положення про взаємини та правила поведінки співробітників, а також «філософію» та місію компанії;

- слід запровадити систему оцінки персоналу на основі підвищення матеріальної зацікавленості із застосуванням єдиної системи ключових показників ефективності для керівників та співробітників;

- запровадити програми непрямой матеріальної зацікавленості персоналу;

- сформувавши та впровадити систему колективних заходів, які підтримають «здоровий» корпоративний клімат та налагодять відносини між співробітниками та начальством у всіх структурних підрозділах компанії;

- створити індивідуальні та колективні плани навчання та розвитку співробітників;

- реалізувати внутрішні конкурси серед працівників: звання найкращого керівника, співробітника року/місяця.

Розроблена в роботі методика оцінки організаційної культури заснована на застосуванні алгоритму послідовних дій.

Після визначення ключових аспектів культури, таких як: цінності, ступінь ієрархії, орієнтації на людей і завдання, необхідно виконати наступні кроки:

1. Розробити інструмент культурної оцінки, який дозволить оцінити організацію за ключовими культурними вимірами.

2. Провести оцінювання. Серед респондентів опитування повинні бути особи на всіх рівнях, функціях, підрозділах і регіональних представництвах організації.

3. Провести аналіз та проінформувати про результати оцінювання.

4. Сформувавши фокус-групи співробітників.

5. Обговорити в фокус-групах всі характеристики та особливості організаційної культури, поки не буде досягнуто консенсусу щодо ключових питань.

Також в роботі запропоновані практики з розвитку організаційної культури на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», серед яких:

- практика найму, заснована на пошуку співробітників, які підійдуть організації на основі єдності поглядів на її організаційну культуру;
- трендові програми навчання, типу онбордингу, яка навчає новачків системі цінностей роботодавця, нормам і бажаній організаційній поведінці;
- програми винагородження та визнання;
- та програми управління ефективністю.

Вважаємо, що впровадження наданих в роботі рекомендацій, значно підсилить організаційну культуру на ТОВ «КЛІМАТ-АВТО», що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3(93). С.64-72.
2. Бала О.Л, Мукан О.В. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2011. №682. С.11-15.
3. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства . *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т.3. С. 249-252.
4. Гайдай Ю.В. Роль організаційної культури в діяльності підприємств торгівлі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=267&fbclid> (дата звернення : 08.05.2023.).
5. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12.
6. Гордієнко В. П., Коpecь Л. В. Психологічні портрети професійних організаційних культур. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/gordienko_vi.pdf (дата звернення : 03.04.2023).
7. Грищенко М.Р., Онищенко О.А. Дослідження поняття «організація» в контексті розвитку організаційної культури. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2020» : у 5 т. / Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Т.3. С. 21-22. URL: http://sites.znu.edu.ua/stud-sci-soc//2019/tom_3.pdf (дата звернення : 10.05.2023).
8. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 38. С. 113-119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/27.pdf (дата звернення: 10.05.2023).

9. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/fin/rodp/rodp_ed/rodp_ed_u/arh_rodp_ed19_u.htm (дата звернення: 10.05.2023 р.)
10. Економічна енциклопедія / за ред. Б.Д. Гаврилишина. У 3-х т. Київ: Академія, 2002. 951 с.
11. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
12. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 9(1). С. 86-91.
13. Корпоративна культура: навчальний посібник / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 150 с.
14. Кошельник В.М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Менеджмент*. 2011. № 3. С. 263-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49.
15. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(1). С. 89-93.
16. Крупський О.П. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1 (45). С.29-38.
17. Ліпенцев А.В. Організаційна культура. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2011. С. 385-389.
18. Лукашевич Ю. Л. Організаційна культура як передумова ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2011_17_2/Lukashevych.pdf (дата звернення : 03.04.2023).

19. Монастирський Г.Л. Теорія організацій: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.
20. Онищенко О. А. Теорія організацій : конспект лекцій (англійською мовою). Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 122 с.
21. Пашко Л. А. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами. *Вісн. НАДУ*. 2003. № 3. С. 170-176.
22. Пітель Н. Я. Корпоративна культура підприємства в умовах глобалізації. *Інформаційна економіка*. 2012. № 6. С. 62-65.
23. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3. С. 123-136. doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136.
24. Розкошна О. А., Гордієнко В. П., Матюшенко А. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту організацій. *Інноваційна економіка*. №9 (35). 2012. С.96-99.
25. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Організаційна культура в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.95-111>.
26. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організацій: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
27. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 6. С. 197-200.
28. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.
29. ТОВ «КЛІМАТ-АВТО». YouControl. URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00102611/ (дата звернення : 09.05.2023).
30. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник ДАУ*. 2007. № 2 (20). С. 202-208.

31. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2011. 290 с.
32. Юськевич А.І., Легкий О.А. Теоретичні аспекти організаційної культури та її місце в системі менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2(19). С. 148-151. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-2-25>.
33. Allen N., Meyer J. The measurement and antecedents of affective, normative and continuance commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*. 1990. Vol. 63. P. 1-18.
34. Gordon G., DiTomaso N. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management studies*. 2000. Issue 29, P. 783-798.
35. Gregersen H. B., Black J. S. Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*. 1992. 35(1). P. 65-090. <https://doi.org/10.2307/256473>.
36. Hofstede Geert. Офіційний сайт. URL : <https://geerthofstede.com> (дата звернення : 08.05.2023.).
37. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. Mc Graw Hill, 2015. 279 p.
38. Kotter J.P. and Heskett J.L. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 1992.
39. Krefting L.A., Frost P.J. Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Culture. In P.J. Frost et al. (eds) *Organization Culture*. 1985. Beverly Hills : Sage, 1985.
40. Mathieu J. E., Zajac D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990. 108(2). P.171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
41. Schein E. The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco : Jossey-Bass, 1999.