

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій»

Аліна КАЗАНЦЕВА

Керівник наукової роботи:

доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,

доцент, проректор з науково-дослідної  
роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

Харків, 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Факультет економічний  
Кафедра економіки та менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма « Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**  
**КАЗАНЦЕВОЇ Аліни Євгенівни**

**(прізвище, ім'я, по батькові)**

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління організаційною культурою організації»  
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
  - визначити основні теоретичні поняття в сфері управління організаційної культури підприємства;
  - обґрунтувати концептуальні засади функціонально-орієнтованого підходу до управління організаційною культурою підприємства;
  - виявити фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства;
  - проаналізувати діяльність АТ «Укрпошта», оцінити його організаційну культуру;
  - визначити пропорційність вигід та вкладень у розвиток організаційної культури зацікавлених сторін та оцінити рівень їх гармонізації;

- розробити рекомендації по застосуванню функціонально-орієнтованої моделі гармонійного управління організаційною культурою підприємства.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи до управління організаційною культурою
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Оцінка організаційної культури АТ «Укрпошта» та розробка рекомендацій з її вдосконалення .
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедрі

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2023 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Аліна КАЗАНЦЕВА

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Ганна ДОРОШЕНКО

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_

( підпис )

Світлана БАБИЧ

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ .....	8
1.1. Організаційна культура підприємства: сутність та особливості у сучасних умовах .....	8
1.2. Підходи, методи, способи управління організаційною культурою підприємства .....	16
1.3. Фактори, що впливають на управління організаційною культурою підприємства .....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРПОШТА» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ .....	32
2.1. Характеристика АТ «Укрпошта» та її діяльності .....	32
2.2. Оцінка трудових ресурсів та стану організаційної культури АТ «Укрпошта» .....	40
2.3. Заходи з оптимізації управління організаційною культурою АТ «Укрпошта» .....	44
ВИСНОВКИ .....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	53

## ВСТУП

Велика кількість та різноманітність факторів, що впливають на діяльність підприємств, перманентність змін, невизначеність ділового середовища та умов конкурентної боротьби наряду з високими темпами науково-технічного прогресу вимагають пошуку нових результативних інструментів підвищення ефективності, зміцнення рівня конкурентоспроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку діяльності підприємства. Одним із таких інструментів виступає організаційна культура підприємства, яка за останнє десятиліття трансформувалася з організаційного явища та фрагментарних дій в управлінській практиці в один із пріоритетних, скоординованих соціальних феноменів стратегічного управління персоналом підприємства.

Системи менеджменту великих підприємств вимагають грамотного керівництва на всіх ієрархічних рівнях, при цьому важливе значення відводиться управлінню людськими ресурсами, оскільки від них безпосередньо залежить успіх і прибутковість підприємства у цілому. Одним із ключових елементів, що впливають на ефективність управління персоналом, є організаційна культура підприємства. Знаючи особливості управління організаційною культурою, можна використовувати її як потужний інструмент управління, який дозволить досягти не лише високих економічних результатів, а й забезпечити сталий соціально-економічний розвиток підприємства на перспективу.

Застосування функціонально-орієнтованого підходу до управління організаційною культурою підприємства – це багаторівневий процес гармонійного управління, що відображає пропорційність вигід та вкладень у розвиток організаційної культури зацікавлених сторін щодо реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на зміцнення сприятливого клімату у колективі та стабільності.

Оцінка рівня організаційної культури підприємства, рівня гармонізації управління та пропорційність вкладень та вигід зацікавлених сторін визначає

актуальність дослідження функціонально-орієнтованого підходу до управління організаційною культурою підприємства.

Дослідження, присвячені аналізу організаційної культури підприємства, гармонізації управління, пропорційності вигід та вкладень у розвиток організаційної культури зацікавлених сторін проводили багато дослідників. Найбільш відомі серед них: М. Альберт, К. Аргіріс, Ч. Барнард, К. Гертц, К. Левін, Р. Ліпіт, Д. Мак-Грегор, Е. Мейо, М. Х. Мескон, Т. Парсонс, А. Петтигрю, Г. Саймон, Е. Б. Тайлор, Р. К. Уайт, Ф. Хедоурі, М. Шеріф. Актуальність дослідження підтверджується її практичною та теоретичною значимістю і дозволяє сформулювати мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо вдосконалення управління організаційною культурою підприємства на основі застосування функціонально-орієнтованого підходу.

Досягнення мети забезпечується вирішенням наступних завдань:

1. визначити основні теоретичні поняття в сфері управління організаційної культури підприємства;
2. обґрунтувати концептуальні засади функціонально-орієнтованого підходу до управління організаційною культурою підприємства;
3. виявити фактори, що впливають на організаційну культуру підприємства;
4. проаналізувати діяльність АТ «Укрпошта», оцінити його організаційну культуру;
5. визначити пропорційність вигід та вкладень у розвиток організаційної культури зацікавлених сторін та оцінити рівень їх гармонізації;
6. розробити рекомендації по застосуванню функціонально-орієнтованої моделі гармонійного управління організаційною культурою підприємства.

Об'єкт дослідження – організаційна культура підприємства.

Предмет дослідження – модель, методи управління організаційною культурою АТ «Укрпошта».

Теоретико-методологічну базу дослідження склали роботи вчених про функціонально-орієнтований підхід до управління організаційною культурою підприємства, роботи з гармонізації управління для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку діяльності підприємства.

Інформаційно-емпірична база дослідження заснована на оприлюднених даних АТ «Укрпошта».

Методологія та методи дослідження. Дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра виконано з використанням загальнонаукових та спеціальних методів, таких як: метод підбору можливих рішень (при формулюванні дефініцій); методи аналізу та синтезу (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків при формуванні концепції функціонально-орієнтованого підходу до гармонійного управління організаційною культурою підприємства); методи кореляційного аналізу та конкордації (при отриманні ступеня узгодженості думок експертів та оптимальності системи показників); метод порівнянь та аналогій (при порівнянні отриманого результату із запланованим станом організаційної культури підприємства), методи фінансово-економічного аналізу та інші.

Апробація результатів дослідження відбулася на II Міжнародній науково-практичній конференції “Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки” тезами Основні підходи до управління організаційною культурою підприємства.

Робота складається з двох розділів, вступу та висновків. Список літератури налічує 49 джерел. Основна частина роботи включає 3 рисунки та 11 таблиць.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

### 1.1. Організаційна культура підприємства: сутність та особливості у сучасних умовах

Першопричинами уваги теоретиків та практиків до організаційної культури стали економічний прорив Японії наприкінці 70-х років. XX ст., основою якого називали: управління з орієнтацією на культурні складові; зростання кількості транснаціональних компаній, що вимагають особливого підходу до управління філіями та структурами за межами країни функціонування головного підприємства; різкий стрибок значущості людського чинника та вичерпаність матеріальних методів мотивації праці. Вплив організаційної культури не обмежується персоналом, вона перебуває у нерозривному зв'язку з усіма основними елементами та процесами менеджменту. У світі ефективна організаційна культура здатна забезпечити потужний потенціал розвитку діяльності підприємства.

Фундаментальною характеристикою організаційної культури є така складова як «культура» (від лат. culture) – різнопланова, складна і неоднозначна. У найбільш загальному розумінні культура – це сукупність матеріальних та духовних цінностей, сформованих суспільством протягом певного історичного періоду, що відображають рівень його розвитку. Застосування терміну «культура» стосовно якості людських взаємин у трудовому колективі розпочалося з кінця XX століття. З того часу поняття «організаційна культура» пройшло довгий шлях становлення. Незважаючи на те, що в теорію та практику управління організаційна культура, як сформований термін, увійшла у другій половині XX століття, інституціоналізація поняття як соціально-психологічного феномену розпочалася задовго до цього періоду.

У питаннях авторства запровадження у науковий обіг поняття «організаційна культура» досі зберігається дискусійність. Насамперед, це

пов'язано з одночасним використанням таких близьких за змістом понять, як культура організації, організаційна культура та корпоративна культура.

У питаннях ототожнення понять «організаційна культура» та «культура підприємства» думки вчених повністю збігаються. У питаннях співвідношення понять «організаційна культура» і «корпоративна культура» думки вчених розходяться від розмежування понять до їхнього повного ототожнення. Виходячи з цього у науковій літературі сформувалися два основні підходи щодо відповідності цих понять.

Перший підхід ґрунтується на положеннях про ідентичність набору ключових компонентів, за допомогою яких описуються організаційна культура та корпоративна культура та, як наслідок, синонімічність цих понять.

Другий підхід заснований на певному ступені розмежування організаційної та корпоративної культури за ознаками розміру, організаційно-правової форми та структури підприємства, ступеня формалізації культури підприємства. Окремі відмінні риси корпоративної культури, порівняно з організаційною, виявляються у специфіці діяльності корпорації як об'єднання підприємств із різних країн, з різною національною культурою, звичаями та традиціями. Також в окремих дослідженнях є думка, що організаційна культура – це неформальна частина корпоративної культури підприємства.

У нашому дослідженні, поділяючи погляди більшості вітчизняних та зарубіжних вчених [17, 39, 42], пропонується дотримуватися синонімічності понять «організаційна культура» і «корпоративна культура», ґрунтуючись на їхній спільній проблематиці та розумінні того, що базою кожної з них є феномен схожості ціннісно-мотиваційних, морально-етичних та соціально-психологічних аспектів функціонування колективу. Згідно з різними поглядами у формуванні базових висловлювань, розуміння та уявлень організаційної культури брало участь безліч учених. Але «автором поняття» називають А. Петтіґрю [18].

На основі аналізу досліджень вчених із різних галузей наук розроблено хронологію становлення поняття «організаційна культура» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Хронологія становлення поняття «організаційна культура»

Період	Засновники	Сутність
До 1950 рр	Е. Б. Тайлор	Складне ціле, що включає знання, переконання, мистецтво, мораль, закон, звичаї та будь-які інші здібності та звички, набуті людиною як членом суспільства[
	Е. Мейо, Г. Форд	Формування поняття «культура фабрики» та аналіз впливу соціальних факторів на ефективність діяльності підприємства
	Ч. Барнарда та Г. Саймон	Введення поняття «організаційна мораль» як фундаменту основних характеристик організаційної культури
	Д. Мак-Грегор, М. Х. Мескон	Вивчення окремих складових та аспектів культури організації
	М. Шериф	Розробка поняття «соціальні норми» щодо діяльності організації
	К. Левін	Дослідження в галузі групової атмосфери та впливу стилів лідерства на групову поведінку. Використання поняття «клімат в організації»
1950 - 1970 р.р.	Д. Картрайт, А. Зандер	Дослідження в галузі групового мислення, заснованого на взаємодії людей у трудовому колективі та їх орієнтації друг на друга
	С. Аргіріс	Дослідження шляху особистості працівника у трудовому колективі. Використання поняття «клімат колективу» у поєднанні з поняттям «неформальна культура»
	М. Далтон	Початок емпіричних досліджень у галузі культури організації
1970 - 1990 р.р.	А. Петтігрю, К. Гертц	Введення у науковий лексикон поняття «організаційна культура»
	П. Тернер	Розвиток культури організації з урахуванням понять антропології
після 1990 року.	Т. Пітерс, Р. Уотермен, У. Оучі	Усвідомлення переваг у результаті високого ступеня залучення персоналу до процесу управління діяльністю підприємства
	Т. Е. Діал, А. А. Кеннеді	Вивчення елементів корпоративної культури та ритуалів
	Е. Х. Шейн	Формування базових понять організаційної культури
	У. Оучі, Р. Л. Хол, Р. Н. Льюїс	Розробка «типології організаційної культури, моделей організаційної культури»

*Джерело:* складено автором на основі [4,16,37]

Аналіз показав, що становлення та розвиток організаційної культури підприємства пов'язані переважно з дослідженнями зарубіжних учених. Інтерес до організаційної культури підприємства серед вітчизняних учених з'явився у 90-х роках у період переходу країни до ринкової економіки.

З розвитком системи ринкових відносин, початком четвертої промислової революції, цифровізацією та інформатизацією суспільства відбулося різке зростання значущості зовнішніх чинників (насамперед – конкуренції), у результаті сталася трансформація у системі трудових відносин. У сучасних умовах продовжує формуватися новий тип працівників з орієнтацією на індивідуальний успіх та особистий добробут. Відданість підприємству, згуртованість колективу та орієнтація на загальний успіх сьогодні потребують серйозних зусиль та є результатом ефективної організаційної культури підприємства.

Для сучасних досліджень у галузі організаційної культури характерні осмислення методології організаційної культури, її широке використання як найважливішого стратегічного інструменту в управлінні персоналом та управлінні діяльністю підприємства в цілому, політика підтримки та заохочення творчої активності та новаторства з боку персоналу. Тема організаційної культури підприємства була і залишається важливим і неоднозначним об'єктом дискусій не тільки в галузі теорії та практики управління, а й у галузі філософії, соціології, культурології та психології. Міждисциплінарність та особливе місце організаційної культури у різних науках не дозволяє однозначно визначити її статус та уніфікувати сутнісне значення. Тим не менш, найбільший інтерес до теми організаційної культури проявляється саме в теорії управління, що суттєво вплинуло на формування її змістовної сутності.

Феномен культури організації вперше був описаний в 1992 р. Е. Х. Шейном [16], який сформулював базове визначення поняття як «система колективних базових уявлень, що набувають групи при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішньої та внутрішньої інтеграції, які довели свою ефективність і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи як правильна система сприйняття, мислення і відчуття щодо названих проблем» [16, С.82]. Фундаментального значення також набули виділені автором рівні прояву організаційної культури:

– перший рівень (поверхневий, символічний) – зовнішні прояви норм та цінностей (символіка, дрес-код, фірмовий стиль, норми поведінки та т. і.), видимі організаційні процеси (емоційна атмосфера, система взаємодій у колективі, взаємини з партнерами та клієнтами);

– другий рівень (реальні базові уявлення) – декларовані керівництвом соціальні норми, цінності, правила поведінки (місія, стратегія, цілепокладання, морально-етичні погляди, загальна філософія підприємства);

– третій рівень (глибинна сутність) – складна система практично непомітних уявлень, що формує загальний напрямок для поведінки людей (національний менталітет, ставлення до простору та реальності, ставлення до природи, людини та діяльності, віра, переконання людей, думки, почуття тощо) і виступає ядром організаційної культури підприємства.

До фундаментальних теоретичних досліджень організаційної культури відносяться праці Г. Хофстеде [16], який спирався на положення психологічного підходу і вважав, що організаційна культура за грамотного управління може стати психологічним активом підприємства, оцінюватися і продаватися разом з ним. Він визначав організаційну культуру як «колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої» [16, С.83]. Формування організаційної культури здійснюється за одночасної участі персоналу підприємства, керівників усіх рівнів з урахуванням внутрішніх особливостей діяльності підприємства, галузевої специфіки, традицій та особливостей національної культури країни функціонування підприємства.

У сучасних визначеннях поняття «організаційна культура» простежуються чотири основних напрями орієнтації: на внутрішнє середовище, на підтримку відносин у колективі, на зовнішнє середовище і на якісне здійснення професійної діяльності [1,4,20, 22]. Також сучасні дослідники відзначають дві основні функції організаційної культури підприємства: адаптаційну та інтеграційну.

Незважаючи на відсутність єдиної думки щодо змістовного трактування, у всіх визначеннях поняття «організаційна культура підприємства» присутня «об'єднувальна ідеологія», яку поділяють усі члени колективу, та яка визначає їх

відносини всередині підприємства та за його межами (при взаємодії з діловими партнерами, клієнтами та іншими зовнішніми стейкхолдерами). Вона проявляється у загальних цінностях, нормах поведінки, традиціях тощо. Сутність організаційної культури у більшості визначень розкривається саме через сукупність її атрибутивних складових (цінності, традиції, уявлення, норми поведінки, переконання тощо). Формалізація, ступінь розвитку та регламентованості атрибутивних складових організаційної культури залежать від етапу життєвого циклу підприємства та особливостей управління.

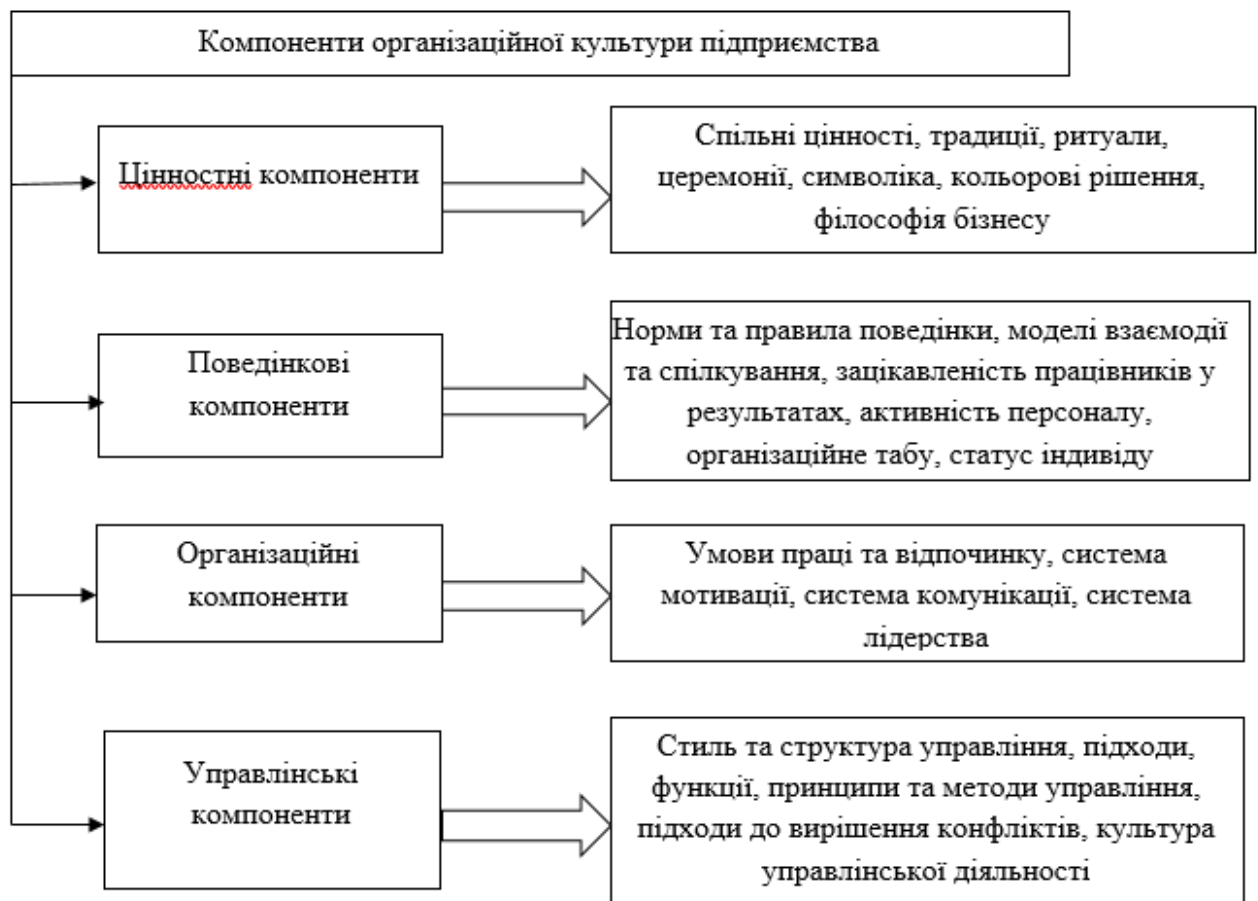


Рисунок 1.1 - Структурні компоненти поняття «організаційна культура підприємства»

*Джерело:* складено автором за [5,16].

Проте складові компоненти організаційної культури підприємства потребують узагальнення та упорядкування. На рисунку 1.1 подано групування

за 4 ознаками: ціннісні компоненти, поведінкові компоненти, організаційні компоненти та управлінські компоненти.

Ядром організаційної культури підприємства виступають цінності, певною мірою поділювані всіма членами колективу. На їх основі формуються поведінкові норми та загальний підхід до управління. У цілому складові компоненти організаційної культури є основою формування внутрішнього потенціалу нематеріальних активів, що дозволяють підприємству:

- вижити за умов кризи (за рахунок високої згуртованості колективу, командного духу, лояльності з боку персоналу тощо);

- самоорганізовуватися та ефективно адаптуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються (за рахунок оптимального рівня довіри до керівництва підприємства з боку персоналу, ефективної системи мотивації та комунікацій тощо);

- розвиватися (за рахунок системи професійних та особистісних компетенцій персоналу, системи лідерства тощо).

Об'єднання та поєднання компонентів організаційної культури формує ефективний спосіб узгодження взаємодій між системою управління, структурними та функціональними підрозділами підприємства та окремими членами його колективу.

Системний принцип формування організаційної культури, безліч та різнохарактерність факторів, що впливають на неї, ускладнюють процес її вивчення та отримання чітких уявлень про те, що таке організаційна культура підприємства. На наш погляд, при формуванні сутнісного уявлення про організаційну культуру підприємства особливу увагу слід приділити її основним особливостям:

1. Загальний характер організаційної культури. Організаційна культура є частиною підприємства і охоплює всі процеси, які у ньому реалізуються. Це визначає необхідність участі у процесах формування та розвитку організаційної культури всього персоналу підприємства.

2. Тривалий період становлення організаційної культури підприємства. Організаційна культура (у формальній та неформальній формі) формується, починаючи з моменту зародження підприємства та продовжує своє формування протягом усього життєвого циклу. Це визначає важливість безперервного управління явищами та процесами, які тією чи іншою мірою пов'язані з організаційною культурою підприємства.

3. Регламентованість організаційної культури підприємства. Важливо, що саме виступає основою організаційної культури на підприємстві – цінності, традиції, норми поведінки тощо, сформовані членами колективу протягом усього періоду існування підприємства, прийняті та схвалені керівництвом, документально закріплені на рівні підприємства.

4. Безперервність розвитку організаційної культури підприємства. Організаційна культура підприємства перебуває у постійному розвитку. Це важливо враховувати у процесах управління нею. Зовнішнє середовище настільки швидкозмінне, що створює прямий і суттєвий вплив на організаційну культуру підприємства.

5. Орієнтованість організаційної культури на вирішення певних завдань та досягнення конкретних цілей. Організаційна культура як інструмент управління призначена для підтримки/підвищення показників результативності діяльності підприємства. Для цього формування та управління організаційною культурою підприємства має ґрунтуватися на засадах цілеспрямованості (орієнтація на досягнення конкретних результатів), конкретності (постановка чітких завдань перед усіма функціональними підрозділами підприємства), несуперечності (узгодженість та несуперечність управлінських дій) та безперервності управлінських дій по відношенню до організаційної культури підприємства.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, пропонуємо таке визначення організаційної культури підприємства: організаційна культура підприємства – це система підходів та інструментів стратегічного управління діяльністю підприємства, які засновані на застосуванні сукупності загальних унікальних уявлень (ціннісних, поведінкових, організаційних, управлінських),

що поділяються більшістю членів його колективу та спрямовані на сталий соціально-економічний розвиток діяльності підприємства. Запропоноване визначення містить кілька важливих складових: систематизоване уявлення про компоненти організаційної культури (ціннісні, поведінкові, організаційні, управлінські); акцент на їхньому поділі більшістю колективу дозволяє забезпечити практичну цінність організаційної культури для діяльності підприємства (в реальних умовах неможливо сформувати організаційну культуру, яку повністю підтримуватимуть і розділятимуть усі співробітники підприємства); цільове призначення ціннісних, поведінкових, організаційних, управлінських уявлень колективу.

Організаційна культура виступає однією з головних особливостей кожного підприємства. Система компонентів організаційної культури та їх взаємозв'язку виступають потужним інструментом у процесах орієнтації окремих працівників, структурних та функціональних підрозділів на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства, процесах адаптації та внутрішньої інтеграції. Ефективність організаційної культури для діяльності підприємства загалом визначається обраним підходом до управління нею.

## 1.2. Підходи, методи, способи управління організаційною культурою підприємства

Управлінські процеси у діяльності сучасних підприємств реалізуються у складних, різноструктурних умовах:

- формування нового типу економіки, заснованої на знаннях та підвищеній значущості людського капіталу;
- ускладнення системи взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем та кінцевим споживачем, зокрема;
- зростання значимості корпоративної соціальної відповідальності та етики ведення бізнесу;

- особливої затребуваності у формуванні та розвитку нових напрямів та способів забезпечення конкурентного потенціалу та сталого соціально-економічного розвитку діяльності підприємства.

Організаційна культура за допомогою своїх стимулюючих, регулюючих і інтегруючих якостей протягом останнього десятиліття стала значною частиною управління діяльністю багатьох підприємств.

Виконуючи роль забезпечення складової підвищення результативності діяльності підприємства, організаційна культура одночасно виступає одним із ключових нематеріальних ресурсів, який потребує особливого підходу до управління. Актуальність досліджень у галузі управління організаційною культурою підприємства збільшується з кожним роком. Незважаючи на численність та різноманітність теоретичних досліджень [7, 15; 16; 24; 32], система підходів, методів та способів управління організаційною культурою підприємства продовжує трансформуватися та розвиватися. Управління організаційної культурою підприємства у найбільш загальному вигляді реалізується з урахуванням підходів до управління, що становлять сукупність принципів, методів і способів управління, вкладених у забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємства. У сучасній теорії сформульовано понад десять різних підходів до управління діяльністю підприємства [16], але практичне застосування мають функціональний, процесний, ситуаційний та системний підходи.

При функціональному підході управління здійснюється виходячи з визначення підприємства як сукупності структурних одиниць (підрозділи, відділи тощо) конкретної функціональної спеціалізації, що перебувають у чіткій ієрархічній підпорядкованості. Кожен підрозділ орієнтований на виконання вузькоспеціалізованих завдань, а не на реалізацію місії та стратегії підприємства. Персонал не зацікавлений в успішності загальних цілей підприємства та задоволенні потреб кінцевого споживача, оскільки система оцінки його праці не пов'язана з результатами діяльності підприємства. Насамперед, персонал орієнтований на задоволення запитів безпосереднього керівника і вирішення

поставлених їм завдань. Критерії якості та ефективності підрозділів та підприємства в цілому часто не корелюються і можуть бути взаємовиключними. Найчастішим явищем функціонального підходу є внутрішня конкуренція між підрозділами.

При системному підході управління здійснюється виходячи з представлення підприємства як цілісної відкритої системи, що складається з сукупності взаємозалежних підсистем, націлених на забезпечення сталої діяльності підприємства в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється. Використання підходу сприяє прояву у діяльності підприємства ефекту синергії та емерджентності. Системний підхід часто критикують за його абстрактність, але глибокі та деталізовані дослідження діяльності підприємства як цілісної системи дозволяють знайти ефективні рішення складних проблем з мінімальними витратами на відміну від інших підходів. Найбільшу ефективність системний підхід показав при оцінці поточної діяльності підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід ґрунтується на застосуванні методів та способів управління залежно від конкретної ситуації. Вибір методу та способу управління визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. При ситуаційному підході керівники за допомогою різних методів діагностики визначають змінні, процеси та явища, що формують ключовий вплив на організаційну поведінку персоналу, результативні показники діяльності підприємства та прагнуть впливати на них.

Особливість управління при ситуаційному підході пов'язана з тим, що жоден із методів та способів управління не можна вважати однозначно ефективним – універсального способу вирішення проблем не існує, все залежить від конкретної ситуації. Ефективність управління в рамках ситуаційного підходу багато в чому залежить від професійних компетенцій управлінців та рівня їх адаптивності в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюються.

При процесному підході управління здійснюється з візуалізацією підприємства як сукупності процесів, у яких задіяні всі структурні одиниці,

об'єднані задля досягнення спільних цілей підприємства. Акцент в управлінні зосереджено на бізнес-процесах.

На відміну від функціонального, при процесному підході працівник орієнтований на кінцевого споживача, він чітко усвідомлює свою роль у системі підприємства, зацікавлений і мотивований у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

Управлінці в межах процесного підходу наділені ширшими повноваженнями, можливістю самостійно приймати управлінські рішення. Разом із розвиненістю горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами це забезпечує ефективну систему комунікацій та високу швидкість адаптивної реакції на зовнішні та внутрішні зміни.

Незважаючи на всі переваги і недоліки, жоден із класичних підходів до управління не може вважатися однозначно вірним і сучасним або неефективним і застарілим стосовно управління організаційною культурою підприємства. Застосування кожного з охарактеризованих підходів управління організаційною культурою підприємства виправдане та доцільне залежно від безлічі складових, серед яких галузева специфіка діяльності підприємства, масштаби діяльності, структурні особливості підприємства, стратегічні орієнтири керівництва тощо. Високу ефективність показує поєднання кількох підходів до управління. Застосовуваний підхід в управлінні діяльністю підприємства, у тому числі організаційною культурою, лягає в основу типології організаційної культури. Тип організаційної культури підприємства багато чому визначає базові особливості управління нею.

Наявність кількох організаційних культур в межах підприємства, з одного боку, може бути «зручним» з погляду керованості різноструктурної системою, з іншого боку – проблематичним з погляду об'єднання працівників з урахуванням загальних цінностей. Важливо враховувати, що поєднання кількох організаційних культур в межах підприємства потребує особливого підходу від управлінців.

Організаційна культура постійно розвивається під впливом безлічі об'єктивних та суб'єктивних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та надає визначальний вплив на формування внутрішньої системи взаємовідносин та на загальний підхід підприємства до ведення бізнесу. Саме тому організаційна культура потребує безперервного та цілеспрямованого управління.

Організаційна культура, як частина підприємства і одночасно як самостійна система, має свій життєвий цикл, певною мірою взаємопов'язаний із життєвим циклом підприємства. Найбільш глибоко етапи розвитку діяльності підприємства розкриваються в моделях І. Адізеса (зародження, дитинство, висока активність, юність, розквіт та стадія старіючого підприємства) та Л. Грейнера (зростання через творчість, зростання через управління, зростання через делегування, зростання через координування, зростання через співпрацю). Запропоновані авторами етапи до певної міри дублюють одне одного, але водночас дозволяють досліджувати життєвий цикл підприємства з різних позицій. У розвитку підприємства та організаційної культури збігаються два основних етапи життєвого циклу – зародження та загибель, організаційна культура зароджується одночасно зі створенням підприємства та зникає із припиненням його діяльності.

Результативність та стійкість діяльності підприємства на кожній стадії життєвого циклу багато в чому пов'язана з рівнем розвитку організаційної культури.

Найбільш глибокі дослідження в галузі взаємозв'язку життєвого циклу та організаційної культури підприємства проведені Е. Х. Шейном на основі вивчення механізмів трансформації культури, а також еволюції культури та лідерства в організаціях на різних стадіях життєвого циклу: молоді організації, організації середнього віку, зрілі організації та організації на стадії занепаду.

Процес управління організаційною культурою Е. Х. Шейн описує у вигляді трьох послідовних стадій: розморожування (формування у персоналу усвідомленої потреби в необхідності реалізації організаційних змін); реалізація

змін (вплив на поведінку та свідомість персоналу); заморожування (закріплення нового організаційного порядку, демонстрація його вигід та забезпечення усвідомленого залучення працівників до нових умов праці). На завершальній стадії доцільним є використання інструментів зміцнення єдності та корпоративного духу колективу.

До популярних моделей управління організаційною культурою також відноситься модель М. Армстронга [16], на думку якого порядок дій з управління організаційною культурою має бути наступним: формування майбутнього образу підприємства та організаційної культури; визначення місії, стратегії діяльності підприємства та доведення їх до колективу; діагностика організаційної культури; розробка та реалізація заходів щодо зміни організаційної культури.

Ключову важливість, на думку автора, мають інструменти, що сприяють чіткому формулюванню образу організаційної культури, ефективному подоланню опору змінам з боку персоналу при формуванні організаційної культури, інструменти підтримки досягнутого рівня розвитку організаційної культури тощо.

Проведене дослідження дозволяє згрупувати основні управлінські процеси в галузі організаційної культури за чотирма основними напрямками: формування, підтримка та розвиток організаційної культури, зміна та діагностика організаційної культури (рисунок 1.2).

Перелічені процеси перебувають у певному взаємозв'язку між собою. Початковим процесом є формування організаційної культури, яке є сукупністю заходів щодо розробки основних складових компонентів організаційної культури відповідно до місії та стратегії діяльності підприємства. За результатами діагностики сформованої організаційної культури приймаються рішення щодо її підтримки/розвитку чи зміни.

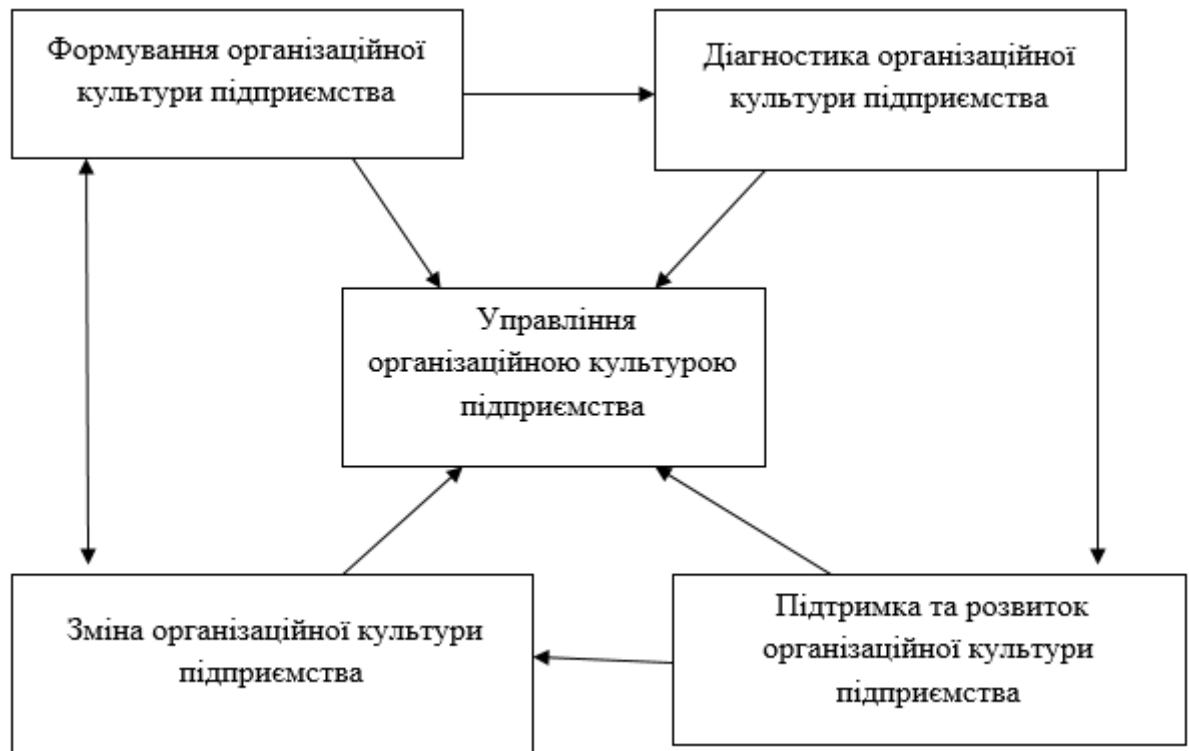


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок управлінських процесів у сфері організаційної культури підприємства

*Джерело:* складено автором

Управління організаційною культурою – це складний багатогранний процес, зміст та особливості якого формуються залежно від багатьох складових: місії та стратегії діяльності підприємства; "відношення" керівників підприємства до концепції організаційних цінностей; стадії життєвого циклу підприємства; пріоритетів у векторі розвитку підприємства (зовнішня адаптація/внутрішня інтеграція); застосовуваних механізмів подолання опору змінам персоналу; типу організаційної культури, обраного як пріоритетний; підходу до управління діяльністю підприємства загалом (системний, процесний, функціональний тощо).

Значна зміна у будь-якій із вищенаведених складових має супроводжуватися коригуваннями загальної системи управління організаційною культурою підприємства. Процес управління організаційною культурою вимагає постійного контролю та змін (за потреби) з боку загальної системи управління

діяльністю підприємства за результатами діагностики та аналізу, а також оцінки змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють на неї вплив.

Ключовими орієнтирами в управлінні організаційною культурою підприємства може бути досягнення наступних результатів:

- формування єдиних значущих цінностей для персоналу підприємства;
- підтримка високої залученості персоналу до загальноуправлінських процесів;
- децентралізація управлінських процесів;
- самоорганізація на всіх функціональних рівнях виконання завдань;
- стимулювання та заохочення особистої ініціативи;
- розвиток людських ресурсів;
- розробка ефективних механізмів вирішення конфліктів у колективі;
- зміцнення морально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечення високої клієнт-орієнтованості;
- збереження / розширення ринкових позицій підприємства;
- збільшення показників прибутковості діяльності підприємства;
- зміцнення соціально-економічної стабільності та забезпечення довгострокового сталого розвитку діяльності підприємства.

Центральне місце в управлінні організаційною культурою займає система її діагностики. Можна виділити найпопулярніші способи її проведення:

1. Аналіз відповідності організаційної культури конкретному типу. Переважно якісна оцінка: відповідає/не відповідає. Серед недоліків способу – відсутність комплексного підходу та неможливість оцінити параметри організаційної культури.

2. Діагностика організаційної культури за методикою Камерона – Куїна OCAI. Методика дозволяє не тільки визначити діючий тип організаційної культури, а й виміряти ключові параметри організаційної культури та побудувати її графічний профіль (вимірювання «стабільність – гнучкість», «внутрішня орієнтація – зовнішня орієнтація»). Серед основних недоліків

методики – складність та неоднозначність в інтерпретації питань анкети та відсутність взаємозв'язку між організаційною культурою та результативними показниками діяльності підприємства.

3. Діагностика організаційної культури із застосуванням авторських методик для конкретних підприємств на основі розробленої системи показників, що описують організаційну культуру. Набір таких показників не може бути універсальним, тому формується виходячи з цілей та завдань, на які орієнтована організаційна культура підприємства.

4. Діагностика організаційної культури на основі аналізу взаємозв'язку організаційної культури та результативності діяльності підприємства. Проводиться на основі спеціально розроблених для цього моделей. Модель впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства (Д. Денісон) є найбільш популярною серед аналогічних моделей. Дослідження ґрунтується на оцінці чотирьох характеристик організаційної культури: пристосованість (адаптивність), місія, послідовність (узгодженість), залучення. Кожна характеристика описується набором індексів, для оцінки яких за результатами анкетування проводиться експертна оцінка і формується профіль організаційної культури. Модель AGIL (Т. Парсонс), що відображає взаємозв'язок між культурою та результатами діяльності підприємства через сукупність обов'язкових для виживання та розвитку діяльності підприємства функцій. Автор виходив із припущення, що цінності організації та загалом її культура виступають основним інструментом реалізації таких функцій, а саме: функція адаптації, досягнення цілей, інтеграції та легітимність. Відповідно, якщо ці функції реалізуються і це позитивно відбивається на результативності діяльності підприємства, то управління організаційною культурою є ефективним.

Очікуваними результатами діагностики може бути:

- визначення домінуючого типу організаційної культури;
- визначення рівня розвитку організаційної культури;
- виявлення її "слабких місць";

- встановлення тісноти зв'язку організаційної культури з прибутком та іншими фінансовими показниками.

Досягнення запланованих результатів у розрізі окремих параметрів та рівня розвитку організаційної культури в цілому відображає її ефективність та, відповідно, ефективність управління нею.

Ефективність управління організаційною культурою є складною комплексною категорією, яка кількісно (економічна ефективність) і якісно (соціальна ефективність) відображає всі сторони управління організаційною культурою. Незалежно від обраного для оцінки підходу у найбільш загальному поданні ефективність управління організаційною культурою визначається ступенем її відповідності місії та стратегії діяльності підприємства.

Моделі для аналізу причинно-наслідкових зв'язків результатів діяльності підприємства та організаційної культури підприємства, методики з оцінки рівня організаційної культури та технологій управління нею, аналіз організаційної культури на відповідність певному типу і т.і. дозволяють діагностувати «слабкі місця» у її формуванні та розвитку і не завжди дозволяють зробити висновок ефективна чи неефективна організаційна культура.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що основні постулати сучасних концепцій управління ґрунтуються на важливості соціальних інновацій та інвестицій у людський капітал одночасно з техніко-технологічним розвитком підприємств; забезпеченні координації дій персоналу через ефективні способи комунікацій; залученні персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень; орієнтації персоналу на рішення функціональних завдань новими, нестандартними методами і способами. Тією чи іншою мірою все це розкривається у феномені організаційної культури підприємства. Проте реалізованість та ефективність перерахованого визначається, насамперед, грамотністю управління організаційною культурою відповідно до безлічі складових, серед яких - особливості галузевої діяльності підприємства, масштаби діяльності, стратегічні цілі, орієнтири та ін.

### 1.3. Фактори, що впливають на управління організаційною культурою підприємства

Організаційна культура підприємства формується у процесі внутрішньої інтеграції та подолання труднощів адаптації до зовнішніх умов, що дає підстави стверджувати про наявність факторів, що впливають на управління нею, насамперед, на формування та зміни. Також при аналізі факторів впливу на управління організаційною культурою підприємства слід враховувати і таку її специфічну рису, як можливість формування як спонтанно (під впливом факторів середовища), так і усвідомлено (на основі стратегії розвитку підприємства). Формування організаційної культури неусвідомлено, спонтанно пов'язане з ризиком затягування даного процесу в часі та отримання кінцевих параметрів організаційної культури, які частково чи повністю не відповідатимуть зовнішнім умовам та стратегічним планам керівництва підприємства. Негативним наслідком спонтанного формування організаційної культури також виступає превалювання індивідуальних цілей над загальними.

Управління організаційною культурою підприємства має базуватися на певних принципах, які дозволяють чіткіше здійснювати цей процес (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Принципи управління організаційною культурою підприємства

Принцип	Характеристика
Відповідність організаційної культури системі управління	Обов'язкове здійснення оцінки та обліку сформованої на підприємстві оргкультури при розробленні та реалізації стратегічних змін
Цілеспрямованість	Управління організаційною культурою має бути гармонізовано з цілями та завданнями підприємства та має сприяти цілеспрямованому досягненню організаційних цілей за найбільш сприятливих організаційно-технічних та соціально-економічних умов
Системність	Оргкультура є системою, тому керування нею має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язку та взаємозалежності її елементів

## Продовження таблиці 1.2

Принцип	Характеристика
Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг та контроль за розвитком оргкультури повинні стати основою для внесення коригувань у процес управління нею у режимі реального часу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей стійкого розвитку підприємства з максимальною ефективністю
Пріоритет цінностей	Перед розробкою та реалізацією заходів щодо розвитку оргкультури необхідно чітко визначити пріоритетні на даний час цінності, тому що вони є ядром організаційної культури
Відповідність індивідуальних та загальних цінностей	Організаційна культура підприємства вважається сформованою тоді, коли її цінності поділяє більшість його працівників, тобто, в разі гармонізації цінностей індивіда із загальними цілями підприємства
Спрямованість на інновації	При управлінні організаційною культурою необхідно виділити найважливіші для реалізації інноваційних рішень у різних сферах діяльності підприємства цінності, що дозволить об'єднати колектив для вирішення поставлених завдань та мінімізувати опір змінам
Адаптивність організаційної культури до ендо- та екзогенних змін	Постійне вдосконалення організаційної культури з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів за рахунок її динамічності (швидкості реакції на зміни різної етимології) та гнучкості (здатності перетворюватися під впливом ендо- та екзогенних факторів)

*Джерело:* складено автором

Підприємство як відкрита соціально-економічна система функціонує у певному соціально-економічному та організаційно-правовому середовищі, фактори якого впливають на діяльність підприємства, його організаційну культуру та процес управління нею. Важливою умовою розвитку організаційної культури на підприємстві є баланс позитивних та негативних наслідків як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на основі їх визначення, оцінки та обліку.

Управління організаційною культурою залежить від середовища, в якому здійснює діяльність підприємство, та від внутрішніх факторів. Вплив чинників довкілля управління організаційної культурою підприємства має об'єктивний характер. На наш погляд, оптимальним є дотримання класичного підходу до класифікації екзогенних факторів, виділяючи фактори середовища непрямого та прямого впливу. Серед факторів непрямого впливу слід зазначити економічні, суспільно-політичні та соціальні фактори, науково-технічний прогрес, культурні

та релігійні фактори та ін. До факторів прямого впливу відносяться ділові партнери, конкуренти, споживачі, постачальники, державні органи, фінансові інститути тощо.

На будь-якому підприємстві важливо здійснити грамотну класифікацію таких факторів (табл. 1.3), виділяючи різні їхні види, проводити постійний моніторинг та оцінку їх динаміки для своєчасної та адекватної реакції на загрози та можливості, що виникають. Вочевидь, що внутрішні чинники зумовлені особливостями середовища підприємства та, переважно, визначають особливості організаційної культури та процесу управління нею і формують специфіку ділового середовища на мезо-, макро- і мегарівнях економічної системи.

Таблиця 1.3 – Класифікація чинників, які впливають на управління організаційною культурою підприємства

Критерій класифікації	Фактори
По суб'єкту впливу	Особистісні, соціальні
За напрямками діяльності	Економічні, технічні, соціально-психологічні; політичні та ін.
За рівнем спільності, яка їх формує	Сімейні, професійні, національні, релігійні, загальнолюдські
По об'єкту впливу	Внутрішні, зовнішні
За рівнем участі суб'єкта	Об'єктивні, суб'єктивні
За рівнем контролю	Керовані, некеровані
За ступенем участі у формуванні факторів	Сформовані, несформовані
За рівнем витрат	Високовитратні, середньовитратні, низьковитратні
За характером впливу на організаційну культуру	Прямі, непрямі
За ступенем віддачі інвестицій у формування факторів	Ефективні, неефективні
За періодом впливу	Довгострокові, короткострокові
За тривалістю впливу	Постійні, змінні

*Джерело:* складено автором

До основних факторів середовища прийнято відносити галузеві чинники, національну культуру та менталітет, інвестиційний клімат, законодавство, міжнародну ситуацію, науково-технічний прогрес. Економічний аспект організаційної культури охоплює практично всі сфери соціально-економічного життя, який, отримавши імпульс до розвитку, впливає на якість та динаміку зовнішніх змін у галузі економіки. Аналіз чинників внутрішнього середовища - один з перших етапів процесу формування та розвитку організаційної культури, тобто, власне управління нею. Серед основних факторів внутрішнього середовища, що впливають на організаційну культуру підприємства та управління нею, виділено власників, внутрішню ситуацію, чисельність персоналу підприємства, фазу життєвого циклу підприємства, стан фінансування, рівень освіти працюючих [12]. Вивчення внутрішніх факторів розвитку організаційної культури на підприємствах дозволяє виділити ключові фактори, що впливають на ефективну діяльність, які присутні в практичній діяльності будь-якого підприємства. У зв'язку з цим стає об'єктивним формування та розвиток інтегрованої організаційної культури, що визначає ключові параметри організаційного розвитку на підприємстві та дозволяє обґрунтовано вибирати напрями та принципи вдосконалення управління виробничою та соціально-економічною системами [12].

На нашу думку, поділ факторів, що впливають на організаційну культуру та процес управління нею, на зовнішні та внутрішні є найбільш логічним та таким, що відповідає вимогам сучасної управлінської науки.

Доцільним є також розділити дані фактори за спрямування їх впливу на позитивні та негативні (табл. 1.4). Деякі моменти, наведені в таблиці 1.4, вимагають пояснення. Так, національний характер та менталітет є фактором, що має дуальний вплив на управління організаційною культурою підприємства.

Таблиця 1.4 - Позитивні та негативні фактори, що впливають на процес управління організаційною культурою підприємства

Позитивні фактори	Негативні фактори
Національний характер, менталітет	Національний характер, менталітет
Зміна статево-вікової структури суспільства і, як наслідок, ринку праці	Зміна статево-вікової структури суспільства і, як наслідок, ринку праці
Розвинене законодавство, розуміння необхідності прийняття нових законодавчих актів, що відповідають сучасним вимогам	Неправові умови господарювання, наслідком чого є систематичне порушення законів та правил, звичка обходити відповідні правила та нормативно-правові акти
Національні традиції формування організаційної культури	Відсутність національної традиції формування організаційної культури, копіювання моделей оргкультури та методів управління нею в інших країнах без урахування національної специфіки
Ефективні міжнародні зв'язки, прагнення виходу підприємств на міжнародні ринки при забезпеченні максимально можливого економічного суверенітету	Невідповідність міжнародним стандартам, впровадження стратегій управління на низькому рівні
Високий рівень адаптивності до змін у зовнішньому середовищі	Нестабільна політична та економічна ситуація у країні (регіоні, світі)
Зосередження в країні наукомістких та конкурентоспроможних представників галузі	Несприятливий інвестиційний клімат у країні
Орієнтація на переважно формальні та регламентовані ділові відносини	Переважна більшість неформальних ділових відносин та зв'язків
Колективізм, лояльність, корпоративний дух	Авторитаризм керівництва
Високий рівень наукового потенціалу та освіти у державі	Невідповідність кількості та якості трудового потенціалу потребам національної економіки
Широке використання сучасних інструментів менеджменту	Відсутність конструктивності та чіткої формалізації управлінських дій
Розумна політика мультикультуралізму	Неконтрольовані міграційні процеси
Наявність спеціалізованого підрозділу, розуміння керівниками підприємств необхідності підрозділів та спеціалістів з управління організаційною культурою	Відсутність підрозділу, спеціаліста, який займається аналізом та розвитком організаційної культури для підприємства

*Джерело:* складено автором

Спроби впровадження в практику запозичених методів менеджменту та американської підприємницької культури не увінчалися успіхом через корінну відмінність вітчизняних цінностей (поєднання колективізму та патерналізму).

Що ж до зміни статевої структури суспільства та ринку праці, то це пов'язано зі збільшенням частки економічно активних жінок, основними цінностями яких є рівноправність, прагнення до побудови кар'єри, амбітність тощо. Особливої актуальності цей момент набуває для поточних умов України, коли жінки змушені швидко опановувати «чоловічі» професії, через мобілізацію чоловіків. Для забезпечення ефективності управління організаційною культурою підприємства необхідно надавати жінкам можливість реалізації їх потенціалу.

Неконтрольовані міграційні процеси призводять до порушення національної структури суспільства, зростання кількості не асимільованих іноземців, які тяжіють до створення замкнених національних громад із пріоритетом внутрішніх традицій та норм над загальнодержавними. Така ситуація, крім усього іншого, загрожує проблемами із забезпеченням ринку праці людським капіталом належної кваліфікації та суттєвими труднощами при управлінні організаційною культурою на підприємстві. Для усунення подібних загроз має проводитися зважена державна міграційна політика, що забезпечує баланс між потребами економіки в робочій силі з точки зору її кількості та якості та вимог національної безпеки.

Таким чином, на процес управління організаційною культурою підприємства впливає безліч факторів різної етимології, напряму, глибини та масштабу впливу, що вивчаються вченими та практиками з метою адаптації організаційної культури до сучасних ринкових умов. Слід зазначити, що у цьому контексті дуже важливим є використання т. зв. міждисциплінарної дифузії, що передбачає активне використання в управлінському процесі досліджень психології з погляду аналізу факторів впливу на організаційну культуру підприємства особистісних та поведінкових особливостей, а також ціннісних установок суб'єктів, що її формують. Проведене дослідження підходів до класифікації факторів, що впливають на управління організаційною культурою підприємства, дозволяє здійснити їх систематизацію, моніторинг та оцінку для формування системи заходів для досягнення бажаного рівня організаційної культури конкретного підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АТ «УКРПОШТА» ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІВДОСКОНАЛЕННЯ

### 2.1. Характеристика АТ «Укрпошта» та її діяльності

Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») - акціонерне підприємство, акції якого у повному обсязі належать державі через Міністерство інфраструктури України. Це універсальне підприємство у сфері поштових послуг, яке має ексклюзивне право на виготовлення та розміщення поштових марок. Через регіональні філії, відділення, поштальонів надається послуга видачі пенсій, як у звичайному вигляді, так і у формах «З картки на картку» та «З картки додому».

Це велика компанія, чисельність персоналу до війни складала 60000 осіб.

Незважаючи на зростання конкуренції з боку «Нової пошти» та інших компаній, що займаються доставкою, компанія залишається монополістом на ринку міжнародних відправлень.

Аналіз фінансового стану АТ «Укрпошта» важливий з кількох ключових причин:

- аналіз фінансового стану дозволяє оцінити стабільність та безпеку фінансів Укрпошти. Це важливо для забезпечення надійності та незалежності поштової служби;

- знання фінансового стану допомагає в управлінні та плануванні, прогнозуванні майбутніх ризиків та можливостей, а також у розробці стратегії для вдосконалення фінансового стану;

- фінансова прозорість є важливою для створення довіри серед різних стейкхолдерів, таких як клієнти, інвестори, державні органи та інші зацікавлені сторони;

- аналіз фінансових результатів дозволяє ідентифікувати та оптимізувати витрати, підвищуючи ефективність управління ресурсами, що є критичним для успішної діяльності будь-якого підприємства;

- засновані на аналізі фінансів стратегії можуть сприяти створенню нових ініціатив, інновацій та розвитку нових послуг та продуктів; наявність потенціалу дозволяє інвестувати в розвиток та конкурувати з іншими гравцями в галузі.

Таблиця 2.1 - Наявні ресурси АТ «Укрпошта» у 2021-2023 роках

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни у % за період
	тис. грн.	у % до загальної зміни	тис. грн.	у % до загальної зміни	тис. грн.	у % до загальної зміни	%
Нематеріальні активи	55518	0,5	115895	1,4	123622.	1,1	222,7
Незавершені капітальні інвестиції	65889	0,6	320864	3,1	324447	2,8	492,4
Основні засоби	3410581	31,7	3870901	37,1	4041107	35,3	118,5
Виробничі запаси	161138	1,5	231750	2,2	331631	2,9	205,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	5246112	48,7	3893395	37,3	5234649	45,7	99,8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	335516	3,1	401152	3,8	555585	4,8	165,6
Поточні фінансові інвестиції	195095	1,8	1509233	14,5	-	-	-
Баланс	10767634	100,0	10437926	100	11458547	100	106,4

*Джерело:* складено автором на підставі публічної звітності

Дані таблиці 2.1 свідчать про незначне, але стабільне зростання. Найбільший прогрес ми бачимо за статтями незавершені капітальні інвестиції та виробничі запаси. Протягом періоду динаміка залишків за статтею грошові

кошти та їх еквіваленти була нестабільною, є динаміка на збільшення залишків у 2023 році у порівнянні з 2022 роком.

Бачимо зростання за статтею нематеріальні активи, що може свідчити про інвестування в розвиток ноу-хау, бренду або інших нематеріальних активів. Значне зростання незавершених капітальних інвестицій може вказувати на активний розвиток нових проєктів або інвестиції в нерухомість та обладнання. Зростання виробничих запасів може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва або запасами для майбутнього використання. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття зменшилися за балансом, що може свідчити про стратегічний продаж або відмову від певних активів.

Основними джерелами фінансування діяльності АТ «Укрпошта» є власний капітал та довгострокові кредити банків (додаток 1), що може свідчити про пошук довгострокових та стабільних джерел фінансування.

На жаль, лише у 2021 році підприємство мало прибуток у розмірі 162039 тис. грн., протягом 2022-2023 років підприємство було збитковим. Скоріш за все, це пов'язано із втратами, що принесла війна.

Проведемо коефіцієнтний аналіз показників використання активів.

1) Коефіцієнт зносу основних засобів:

Знос основ.засобів/первісну вартість

Початок періоду 0,37

Кінець періоду 0,4

2) Коефіцієнт строку використання основних засобів:

Первісна вартість осн.засобів/залишкова вартість осн.засобів

Початок періоду 0,63

Кінець періоду 0,62

3) Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів:

Знос немат.активів/первісна вартість

Початок періоду 1,19

Кінець періоду 1,59

4) Коефіцієнт реальної вартості майна:

(Основні засоби за залишк + виробничі запаси + незавершені + малоцінні та швидкозношувальні)/ баланс

Початок періоду 0,39

Кінець періоду 0,38

5) Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів:

Чистий дохід/середня вартість операційних необоротних активів\* 100

Початок періоду 190 %

Кінець періоду 218%

Оцінка стану оборотних активів:

1) Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів показує, яку частку у майні вони займають

Початок періоду 0,62

Кінець періоду 0,59

2) Швидкість обороту оборотних активів:

(середнє знач 2 розділу) \* 365 / чистий дохід

Початок періоду 167 днів

Кінець періоду 182 дня

3) Коефіцієнт обороту:

обсяг реалізації / середня величина оборотних коштів

Початок періоду 0,69

Кінець періоду 0,63

Зменшення коефіцієнта зносу вказує на те, що підприємство приділяє достатньо уваги своєчасному їхньому оновленню, тобто, про зниження питомої ваги зносу у порівнянні з первісною вартістю.

Стабільність коефіцієнту строку використання основних засобів може свідчити про ефективне використання основних засобів протягом року. Збільшення коефіцієнта амортизації може вказувати на те, що нематеріальні активи витрачаються швидше, що дуже актуально з точки зору ефективності використання нематеріальних активів. Невелике збільшення коефіцієнта реальної вартості може вказувати на необхідність приділення уваги цьому

показнику. Коефіцієнт виробничої віддачі операційних необоротних активів - висока віддача може свідчити про ефективне використання необоротних активів в операційній діяльності.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних коштів стабільно знижується, що може свідчити про оптимізацію використання оборотних коштів, але зростання показника швидкості обороту вказує на те, що зниження відбулося через падіння ефективності їх використання.

В цілому, ці показники свідчать про певний успіх у використанні активів та ефективності операційної діяльності, але також можуть вказувати на можливість оптимізації використання оборотних активів та підвищення ефективності використання нематеріальних активів.

Таблиця 2.2. Показники ліквідності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Коефіцієнти	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,54	2,15	4,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	1,45	1,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,11	1,87	2,73
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,78	0,90	0,83
Коефіцієнт запасів у розрахунках	1,90	0,79	2,23
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	1,50	0,10	1,11
Коефіцієнт мобільності активів	1,10	0,34	0,98
Коефіцієнт відновлення/втрати платоспроможності	2,38	2,39	2,95

*Джерело:* складено автором на підставі публічної звітності

Аналіз ліквідності балансу показує, що протягом аналізованого періоду підприємство має певний запас ліквідності. Збільшення ліквідності відзначається у 2021 році, що може свідчити про поліпшення фінансового стану підприємства. Абсолютна ліквідність також підвищилася, що може бути позитивним сигналом для можливості виплати короткострокових зобов'язань. Протягом аналізованого

періоду підприємство має певний запас ліквідності, оскільки показники поточного та швидкого співвідношень перевищують 1 у кінці обох років, про що свідчать дані таблиці 2.2. Збільшення ліквідності відзначається у 2023 році, що може свідчити про поліпшення фінансового стану підприємства. Абсолютна ліквідність також підвищилася, що може бути позитивним сигналом, оскільки цей показник дуже важливий для забезпечення короткострокових зобов'язань, наприклад, виплати пенсії.

Підприємство показало покращення ліквідності протягом обох років. Зокрема, коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності вказують на здатність виплачувати зобов'язання, а коефіцієнти ліквідності запасів свідчать про ефективніше управління запасами.

Зниження коефіцієнта мобільності активів та збільшення коефіцієнта відновлення платоспроможності зростає, незважаючи на несприятливий період - війну. Менша здатність використовувати активи для забезпечення платоспроможності може потребувати оптимізації управління активами та зобов'язаннями.

Звіт про фінансові результати вказує на зниження ефективного використання коштів, наявних у розпорядженні підприємства. АТ «Укрпошта» має проблеми зі збутом продукції та великими витратами, пов'язаними із забезпеченням його поточної діяльності. Суттєве зниження прибутку, що підлягає оподаткуванню, може бути пов'язано з певними непередбачуваними чи винятковими обставинами. Розраховувати показники рентабельності будемо за показниками виручки від реалізації та валового прибутку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Рентабельність власного капіталу	42,63%	31,42%	35,46%
Рентабельність продукції	53,43%	34,23%	41,65%
Загальна рентабельність діяльності підприємства	73,23%	41,32%	53,21%
Економічна рентабельність	672,4%	184,10%	423,17%
Рентабельність виробничих ресурсів (фондів)	83,43%	42,80%	67,21%
Валова рентабельність продукції	199,00%	76,00%	159,34%
Рентабельність витрат діяльності	3,00%	3,00%	3,24%

*Джерело:* складено автором

Зменшення рентабельності фондів може свідчити про неефективне використання виробничих ресурсів. Зниження валової рентабельності може вказувати на проблеми виробництва чи збуту. Стабільність рентабельності витрат свідчить про управлінську ефективність, але також може вимагати оптимізації витрат для збільшення прибутковості.

Загальний тренд вказує на зниження рентабельності підприємства. Це може бути пов'язано з рядом факторів, таких як зниження продажів, збільшення витрат, або конкурентна ситуація.

Через збиткову діяльність у 2022-2023 роках оцінка рентабельності за показником чистого прибутку втрачає сенс. Від'ємний результат скоріш за все пов'язаний з рядом факторів, таких як зниження продажів, збільшення прямих та опосередкованих витрат через воєнну агресію Росії.

Оборотність та управління оборотним капіталом підприємства виявили значні труднощі у 2022 році. Зменшення коефіцієнтів оборотності та збільшення тривалості циклів, що представлено у таблиці 2.4, свідчать про потребу в удосконаленні управлінських стратегій, зокрема у сфері управління запасами, бізнес-процесами та фінансового планування. Підприємство повинно уважно

розглянути ці аспекти та розробити план для вдосконалення ефективності у цих областях.

Таблиця 2.4 - Показники оборотності АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,23	3,23	5,36
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,15	0,65	0,50
Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях	40,33	99,98	78,42
Тривалість операційного циклу	21,35	63,45	48,75
Тривалість фінансового циклу	0,75	24,33	16,15
Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу	2003,23	3873,45	2431,53

*Джерело:* складено автором

Розглянемо вірогідність банкрутства підприємства, використовуючи основні моделі прогнозування його настання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники вірогідності банкрутства АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.р.
Модель Альтмана	-12,43	-6,43	-7,42
Модель Спрінгейта	-11,98	-7,32	-32,43
Модель Таффлера і Тішоу	-3,21	-0,34	-5,40

*Джерело:* складено автором

Збільшення значення Z-показника моделі Альтмана у 2022 році - це накопичений результат попереднього прибуткового року і свідчить про певне покращення фінансової стійкості підприємства за рахунок прибутку

попереднього року за цією моделлю. За усіма моделями бачимо велику вірогідність банкрутства підприємства. Значення моделі Таффлера і Тішоу показують певне поліпшення у 2022 році, але в 2023 році є деяке зниження. Загальна тенденція вказує на поліпшення фінансової стійкості підприємства в 2023 році, але загальна ситуація гірша, ніж у 2021 році.

## 2.2. Оцінка трудових ресурсів та стану організаційної культури АТ «Укрпошта»

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату є однією з найважливіших функцій управління підприємством. Належне управління соціально-психологічним кліматом може допомогти досягти конкурентних переваг, підвищити ефективність праці, максимізувати трудовий внесок працівників та забезпечити прибутковість.

У сучасних умовах позитивний соціально-психологічний клімат розглядають як стратегічну перевагу над конкурентами. Більшість підприємств не мають систем розробки та впровадження програм управління людськими ресурсами. Варто також зазначити, що накопичений соціально-психологічний клімат сам по собі не є остаточним вирішенням усіх проблем, які виникають у процесі ведення бізнесу. Небезпечною для компанії є ситуація надмірного стимулювання зростання соціально-психологічного клімату, тобто коли кошти, витрачені на його розвиток, перевищують рівень економічної доцільності.

Дослідження поточної системи управління людськими ресурсами АТ «Укрпошта» базується на статистичних звітах відділу кадрів Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта» про мобільність працівників, кадровий облік, оперативні звіти, логістичні системи, а також на інших звітах, що стосуються трудових ресурсів компанії, виробничих відділів і служб. Дослідження трудових ресурсів підприємства почнемо з даних про середньорічну кількість працівників та середньомісячну заробітну плату на одного працівника.

Виявлено позитивну динаміку чисельності працівників – з 221 осіб у 2021 році до 250 осіб у 2022 році (збільшення на 29 осіб), та до 287 осіб у 2023 році (збільшення на 37 осіб).

Збільшенню працівників підприємства сприяло зростання середньомісячної заробітної плати. Так, середньомісячна заробітна плата зростала від 18,13 тис. грн. у 2021 році до 26,3 тис. грн. в 2023 році, що обумовлено позитивними явищами в діяльності підприємства і збільшенням рівня доходів підприємства у 2023 році. Якісний склад працівників наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Якісний склад Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2023 р.	Відхилення абсолютне, особи.	Відхилення відносне, %
Облікова чисельність, ос.	221	287	66	30
У т.ч. кількість працівників зайнятих на умовах неповного робочого дня	6	2	-4	-67
Якісний склад працівників за віком				
18-35 р.	156	213	57	34
36-54 р.	39	46	7	17
55-70 р.	26	28	2	8
Якісний склад працівників за рівнем освіти				
Кількість працівників з базовою технічною освітою	39	41	2	5
Вища і спеціальна освіта	181	246	73	40
Працівники, які отримують пенсію				
Кількість пенсіонерів у т.ч.:	15	19	4	16
за віком	12	16	3	14
за інвалідністю	3	3	-	-

*Джерело:* складено автором

Як свідчать дані таблиці 2.6, переважна більшість працівників зайняті на умовах повного робочого дня (тижня), тільки 6 чоловік в 2021 р. і 2 людини у 2022 р. були зайняті на умовах неповного робочого дня (тижня).

Дослідження вікового складу працівників підприємства виявило, що найбільш широко представлена група працюючих віці 18-35 років у 2021 році дорівнювала 156 осіб, а у 2023 р. – 213 осіб. Цей факт позитивно характеризує компанію, оскільки вікова група 18-35 років є найбільш перспективною і визначає майбутні можливості підприємства. Як свідчать дані, в 2022 році відбулося збільшення працівників за всіма зазначеними віковими категоріями.

Як свідчать дані, наведені в таблиці 2.5, загальна кількість працівників, які отримують пенсію за віком, збільшилася з 15 осіб у 2021 році до 19 осіб у 2023 році, при цьому кількість працівників, які отримують пенсію по інвалідності, не змінювалася і становила 3 людини.

Крім того, кількість працівників, які мають базову технічну освіту протягом аналізованого періоду збільшилася на 2 людини і склала 41 особу проти 39 осіб у 2021 році (темп зростання дорівнює 5%). Оскільки абсолютну більшість від загальної кількості працівників складають працівники з вищою освітою, можна вважати, що освітній потенціал досліджуваного підприємства є досить високим.

Таким чином, статичний зріз складу трудових ресурсів підприємства виявив кількісний і якісний ріст. Відбулося збільшення загальної облікової чисельності працівників підприємства, в основному за рахунок працівників, які здійснюють свою трудову діяльність на умовах повного робочого дня (тижня).

Дослідження вікового стану трудових ресурсів зафіксувало оптимальну структуру, при якій найбільша питома вага спостерігається у віковій категорії від 18 до 35 років, що позитивно характеризує підприємство.

Слід зазначити, що зараз дослідники виділяють чотири покоління, які є активними учасниками ринку праці, керуючись теорією поколінь Хоува-Штрауса: бебі-бумери (1943–1960 рр.); покоління X, або невідоме покоління (1961–1980рр.); покоління Y, або мілініали (1978 - 1990 рр.); покоління Z, або центеніали (1991 - 2000 рр.) [35]. Нині на досліджуваному підприємстві переважають представники поколінь Z і Y; залишають ринок праці, виходячи на

пенсію, бeбi-бумери. Тому вважаємо за доцiльне розглянути найбільш ефективнi методи та прийоми роботи з цими поколiннями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Інструменти та методи роботи з представниками рiзних поколiнь в рамках управлiння організаційною культурою підприємства

Поколiння Характеристика	Інструменти та методи роботи
X Скептики та індивідуалісти.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надавати стратегічну інформацію щодо цілей підприємства, використовувати партисипативний підхід до прийняття управлінських рішень, що стосуються розвитку підприємства.</li> <li>2. Контроль за рухом службової інформації з метою попередження її випадкового чи навмисного спотворення.</li> <li>3. Надання можливостей продемонструвати свій професійний досвід та ерудицію.</li> </ol>
Y Вільнолюбні; творчі. "Цифрові емігранти"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулювання конкретних та чітких очікувань від результатів роботи. Жорстка регламентація діяльності (цілі, терміни виконання, показники).</li> <li>2. Максимально чітке формулювання правил поведінки на робочому місці.</li> <li>3. Допомога в усвідомленні працівником його місця та ролі в компанії, формування відчуття причетності до вирішення глобальних завдань.</li> </ol>
Z Незалежність, "Цифрові аборигени"	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широке використання цифрових інструментів (внутрішньокорпоративних блогів, групових чатів) для зміцнення колективу.</li> <li>2. Персоналізація комунікацій за допомогою емоційної та візуальної складової (смайли, стікери, відео тощо).</li> <li>3. Для забезпечення можливості самоідентифікації та самовираження необхідно створення значної кількості груп за інтересами.</li> <li>4. Формування культури, заснованої одночасно на заохоченні наявності власних думок, переконань, а також обговорення та погодження ключових проблемних питань з колегами, що мінімізує ризики прийняття невірних рішень.</li> </ol>

*Джерело:* складено автором

### 2.3. Заходи з оптимізації управління організаційною культурою АТ «Укрпошта»

Загальні умови невизначеності, що пов'язані з військовим станом, суттєво погіршують соціально-психологічний клімат у колективі та підвищують роль керівника у формуванні позитивної організаційної культури та гармонізації інтересів усіх зацікавлених осіб. Організаційна культура відноситься до однієї з найважливіших невід'ємних характеристик кожного сучасного підприємства. Складові організаційної культури проявляються у всіх бізнес-процесах - від стійких стандартів поведінки до системи загальноорганізаційної взаємодії та управління. Вона зароджується одночасно з появою підприємства, незалежно від того, чи здійснювалося її усвідомлене формування, чи ні.

Зважаючи на особливу специфічність організаційної культури як об'єкта управління, процес управління має ряд особливостей:

- життєздатність організаційної культури та її ефективність визначаються ступенем гармонізації внутрішніх та зовнішніх відносин, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства;

- організаційна культура полягає у тісному взаємозв'язку з місією та стратегією підприємства. Ефективність організаційної культури підприємства, з одного боку, залежить від рівня її сформованості в рамках місії та стратегії підприємства. З іншого боку – для досягнення максимальної результативності основні процедури в рамках управління організаційною культурою мають бути зафіксовані у стратегії підприємства, а механізм управління – вбудований у загальну систему управління діяльністю підприємства;

- суперечливий характер організаційної культури, як об'єкта управління, що проявляється, з одного боку, у необхідності її підтримки через усталені традиції, норми, переконання, з іншого боку – у необхідності її трансформації відповідно до змін у зовнішньому середовищі, постійного ускладнення умов ведення бізнесу, високої соціально-психологічної напруженості персоналу через численні різноманітні фактори зовнішнього середовища тощо;

– результативність предмета управління проявляється через функції управління. Кожна з функцій має свої особливості, але в сукупності вони описують загальний процес управління організаційною культурою підприємства;

– управління організаційною культурою реалізується на основі поєднання формального та неформального управління;

– управління організаційною культурою – це тривалий послідовний процес, що вимагає пропорційної участі та вкладень (фінансового, організаційного та соціально-психологічного характеру) з боку керівництва підприємства, колективу.

Організаційна культура може мати позитивний чи негативний прояв (з точки зору цілей діяльності підприємства), її неможливо одночасно трансформувати або повністю скасувати, її можна лише поступово та послідовно змінювати та розвивати. Для підприємств організаційна культура – один із найважливіших факторів іміджу та успішної діяльності у довгостроковій перспективі. Це визначає актуальність та зростання уваги до питань управління нею. На поточний момент прийнято виділяти такі функції організаційної культури: інтегруюча, охоронна, регулююча, адаптивна, мотиваційна, іміджева [44]. Крім того, зазначається, що інші функції, такі як маркетингова, об'єднуюча, комунікаційна, діагностична, мобілізуюча, заміщувальна, освітня, контрольна, інноваційна, оцінна, управління якістю, орієнтація на споживача, регулювання партнерських відносин, мають дуальний характер: з однієї сторони – вони є похідними від основних функцій, з іншої – відображають спеціалізацію основної діяльності підприємства та проявляються через професійні компетенції персоналу. Зміст роботи керівника з управління організаційною культурою підприємства представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Функції керівника при управлінні організаційною структурою

Джерело: складено автором

Адміністративне управління організаційною культурою ґрунтується на реалізації загальних функцій управління (планування, організація, контроль, діагностика та координація) щодо окремих працівників та функціональних підрозділів підприємства як носіїв організаційної культури та творців додаткової вартості. Соціально-психологічне управління - спрямоване управління працівниками як духовними й емоційними особистостями з власною системою ціннісно-орієнтаційних поглядів і навіть групами працівників, об'єднаних як у функціональні підрозділи, так і у бізнес-процеси підприємства. Управління здійснюється на основі функцій мотивації а також розвитку персоналу, навчання, особистого прикладу та наставництва.

Як показали результати аналізу вікової структури персоналу, задіяного у діяльності Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта», у структурі колективу переважають молоді працівники у віці від 18 до 35 років. Це може полегшити топ-менеджменту Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта» діяльність з управління організаційною культурою.

В рамках управління організаційною культурою вирішуються завдання щодо формування, підтримки та трансформації організаційної культури. Первинні дії з управління організаційною культурою пов'язані з її формуванням. Формування організаційної культури - це сукупність заходів із постановки цілей і завдань у сфері організаційної культури; розробки основних складових компонентів організаційної культури (поведінкових, ціннісних, управлінських, організаційних) та механізмів їх взаємозв'язків; підготовки ресурсної бази для управління організаційною культурою (фінансові ресурси, людські ресурси, інфраструктура тощо) з урахуванням місії та стратегії діяльності підприємства.

Також важливо враховувати ціннісні орієнтації персоналу. Очікуваний ефект формування організаційної культури не буде досягнуто, якщо організаційні цінності, що транслуються підприємством, суперечитимуть цінностям більшості членів його колективу. Це може стати причиною зростання конфліктності в колективі, зниження продуктивності праці та, як наслідок, порушення стійкості діяльності підприємства в цілому.

Формування організаційної культури є тривалий, організаційно складний процес, що вимагає високого рівня компетенцій управлінського складу підприємства. Система управління діяльністю підприємства є механізмом, що запускає формування організаційної культури. Керівники всіх рівнів управління повинні мати глибоке розуміння важливості організаційної культури та широко демонструвати повний поділ закладених у ній цінностей.

З позиції того, що Житомирська регіональна дирекція АТ «Укрпошта» працює вже багато років, то можна констатувати, що організаційна культура сформована і вимагає подальшого вдосконалення та трансформації відповідно до стратегії та цілей.

За результатами сформованості організаційної культури, поділом більшістю членів колективу основних ціннісних компонентів діяльності підприємства та повної відповідності типу та рівня розвитку організаційної культури місії та стратегії діяльності підприємства, управлінські процеси перебудовуються на підтримку та розвиток організаційної культури. У разі порушення однієї з вищезгаданих умов необхідні коригування та зміна організаційної культури підприємства. Підтримка організаційної культури реалізуються через розробку, вдосконалення та реалізацію:

- методів відбору персоналу;
- методів управління персоналом;
- механізмів мотивації персоналу;
- системи комунікацій на підприємстві;
- програм соціалізації та адаптації персоналу;
- систем онбордингу – процесу попередньої підготовки нового співробітника та адаптації до нового середовища та офбордингу – процесу виходу співробітника з підприємства;
- системи навчання персоналу;
- системи оцінки результативності дій персоналу.

Напрями трансформації організаційної культури підприємства формуються за наслідками її оцінки. Трансформація організаційної культури є

найбільш складною задачею в управлінні організаційною культурою підприємства, результат якої часто є непередбачуваним. Трансформація організаційної культури реалізується через зміну ціннісних, поведінкових, організаційних та управлінських компонентів організаційної культури. Ключова роль у процесах трансформації організаційної культури, насамперед, належить формальним і неформальним лідерам і ступеня їхньої готовності транслювати у колектив значимість майбутніх змін організаційної культури. Тому керівнику Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта» необхідно:

- більше уваги приділяти роз'ясненню цілей та стратегії розвитку підприємства серед працівників;
- формулювати конкретні та чіткі очікування від результатів роботи кожного співробітника та правила поведінки на робочому місці;
- допомагати в усвідомленні працівником його місця та ролі в компанії, формувати відчуття причетності до вирішення глобальних завдань;
- широко використовувати цифрові інструменти (організувати внутрішньокорпоративні блоги або групові чати) для посилення взаємопорозуміння в колективі;
- з метою підвищення самоідентифікації та самовираження доцільно стимулювати створення неформальних груп за інтересами;
- коригувати організаційну культуру у бік заохочення наявності власних думок, переконань, а також обговорення та погодження ключових проблемних питань з колегами, що мінімізує ризики прийняття невірних рішень.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі визначено сутність, проаналізовано та розроблено рекомендації з покращення організаційної культури підприємства на прикладі Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта». Сформульовано принципи та правила управління організаційною культурою підприємства, реалізація яких сприяє підвищенню організаційної ідентичності, стабільності, спадкоємності та забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підтримки або підвищення рівня організаційної культури підприємства.

Встановлено, що наявність численних визначень «організаційна культура підприємства» підтверджує відсутність усталеного, загальноприйнятого понятійного апарату, що дозволило уточнити зміст та дати власну інтерпретацію поняттю «організаційна культура підприємства».

Доведено, що найбільш ефективним управлінням організаційною культурою підприємства є управління в рамках функціонально-орієнтованого підходу, саме цей підхід дає концептуальне уявлення про багаторівневий процес гармонійного управління, об'єктивно враховує пропорційність вкладень у розвиток організаційної культури та отримання вигід зацікавленими сторонами при реалізації комплексу заходів, спрямованих на стабільне кадрове забезпечення та стійкий соціально-економічний розвиток підприємства.

Визначено, що екзогенні та ендогенні умови сприяють формуванню факторів різної природи, ступеня та спрямованості впливу, що стимулюють або дестимулюють розвиток організаційної культури підприємства, також було виявлено фактори прямого та непрямого впливу на організаційну культуру організації.

Було проведено фінансово-економічну діагностику стану та результатів діяльності АТ «Укрпошта». За загальним висновком, фінансовий стан Укрпошти покращився у 2023 році, але існують окремі аспекти, які вимагають уваги та можливого покращення. З цією метою пропонуємо наступні стратегії та заходи:

- провести аналіз поточних інвестицій та активів, щоб забезпечити їх ефективне використання та отримання максимального прибутку;
- звертати увагу на диверсифікацію джерел фінансування та покращення управління поточними активами для забезпечення легкості конвертації в грошові кошти;
- зменшити непрацюючі запаси, удосконалити системи управління кредиторською та дебіторською заборгованістю для покращення оборотності;
- розробити стратегії для диверсифікації послуг та ринків, щоб забезпечити стабільність та зростання у конкурентному середовищі;
- провести оцінку та управління ризиками для зменшення можливих негативних впливів на фінансовий стан;
- розглянути можливості для підвищення рентабельності через оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення маркетингових стратегій та інновацій;
- здійснювати регулярний аналіз фінансових показників, вивчати їх динаміку та вчасно реагувати на будь-які зміни;
- впроваджувати технологічні інновації для підвищення ефективності та забезпечення клієнтів сучасними послугами, активізувати взаємодію з клієнтами, враховуючи їхні потреби та отримуючи зворотний зв'язок для вдосконалення обслуговування.

При оцінці персоналу Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта» була виявлена кількісна перевага молоді, а також співробітників з вищою освітою, що формує вагомий позитивний потенціал для подальшого розвитку підприємства. При цьому було виявлено наступні недоліки: не використовуються інноваційні технології для підвищення рівня професійної підготовки, система мотивації топ-менеджерів є недостатньо ефективною.

Ґрунтуючись на принципах об'єктно-логічного та соціально-психологічного управління було розроблено рекомендації для Житомирської регіональної дирекції АТ «Укрпошта», які полягають у: приділенні більшої уваги роз'ясненню цілей та стратегії розвитку підприємства працівникам;

формулюванні конкретних та чітких очікувань від результатів роботи кожного співробітника; допомозі в усвідомленні працівником його місця та ролі в компанії, формування відчуття причетності до вирішення глобальних завдань; широкому використанні цифрових інструментів для посилення взаємопорозуміння в колективі; підвищенні самоідентифікації та самовираження через створення неформальних груп за інтересами; коригуванні організаційної культури у бік заохочення наявності власних думок, переконань, а також обговорення та погодження ключових проблемних питань з колегами, що мінімізує ризики прийняття невірних рішень.

Реалізація цих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління організаційною культурою у Житомирській регіональній дирекції АТ «Укрпошта», а також на підприємствах, що мають аналогічні проблеми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В.О. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень/В.О.Аніщенко//Актуальні проблеми економіки. – 2013. - №3(93). – с.64-72.
2. Бала О.Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.Л. Бала, .О.В, Мукан // Вісн. Нац.. ун-ту «Львів. Політехника». – Л., 2011. - №682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.11- 15
3. Войнаренко С. М. ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. Вісник хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2017. № 6, т. 1. — с. 231—233.
4. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. / За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
5. Зоріна О.І, Фадєєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/57.pdf>
6. Ігнатенко Р. В. цифрові комунікації в маркетингу: сутність та перспективи розвитку в умовах пандемії covid-19. Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo>.
7. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. Агросвіт. 2020. № 12. С. 79–86. Режим доступу: 10.32702/2306-6792.2020.12.79
8. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: Монографія. Київ: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
9. Кожухівська Р.Б. Аналіз сутності та особливості реалізації маркетингових комунікацій. Режим доступу: [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/74/1/market\\_komunik.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/74/1/market_komunik.pdf)

10. Кравчанко В.О., Никифороенко В.Г. Організаційна культура в системі управління персоналом / В. Г. Никифороенко, В. О. Кравченко // Вісник Східноукраїнського національного університету. - 2013. – Ч. 1, № 7(196). – С. 152-155.
11. Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 1. С. 9—11.
12. Лєскова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери / Л. Лєскова // Молодий вчений. – 2017. – № 4 (44). – С. 98 – 103.
13. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Режим доступу: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
14. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
15. Захарчин, Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст]: монографія. / Г. М. Захарчин – Л: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – 276 с.
16. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.
17. Наконечна Н.В. (2016). Психологічні умови розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності. (Автореф. дис. канд. псих. наук). Київ. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/nakonechna%20\\_2016-aref.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/nakonechna%20_2016-aref.pdf)
18. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Режим доступу: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-7-2-35-38>
19. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. Наукові праці кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2016. № 30. С. 147–154.

20. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 38—41.
21. Прушківська Е. В., Демченко В. С. (2019). Напрями розвитку комунікаційної стратегії авіабудівного підприємства в умовах нестабільного середовища. Економічний простір, (152), 164-175. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-14>
22. Роль держави в становленні та розвитку підприємництва/ Г. О. Дорошенко // Управління розвитком підприємництва України: реалії та перспективи : монографія / За заг ред. Н. В. Статівки, О.В. Жадана. – Харків : Вид-тво ХарPI НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.
23. Романенко О. О. Концептуальні підходи до визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. Режим доступу: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/ev20171\\_140-145.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/1/ev20171_140-145.pdf),
24. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 1. С. 128—136.
25. Семененко, О. (2020). ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СОЦІАЛЬНА ПІДСИСТЕМА КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-41>
26. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та суперечності . Держава та регіони: Економіка та підприємництво. Запоріжжя, 2009. № 6.
27. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління / М. Слоньовський // Ефективність держ. упр. – 2018. – Вип. 1(54). – Ч. 1. – С. 56 – 61.
28. Стукалова, Т. (2021). Роль соціальної комунікації в сучасному світі. Interconf, (86). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/16143>
29. Тельнов А. С. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С. 52–56.

30. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2. – С. 96–100.

31. Шлапак О.А. Формування комунікаційного середовища організації на основі комунікаційної логістики. Режим доступу: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-34-21>

32. Aghion P. Turbulence, firm decentralization and growth in bad time / P. Aghion, N. Bloom, B. Lucking, R. Sadum, J.V. Reenen // National Bureau of Economic Research, April 2017. Режим доступу: [www.nber.org/papers/w23354](http://www.nber.org/papers/w23354)

33. Basov N. Intra-organization communication networks and success in innovation. Working Papers Centre for German and European Studies. 2012. №8. Режим доступу: [www.zdes.spbu.ru/assets/files/wp/2012/WP\\_2012\\_8%20Basov,%20Wuehr.pdf](http://www.zdes.spbu.ru/assets/files/wp/2012/WP_2012_8%20Basov,%20Wuehr.pdf)

34. Braddock R. An extension of the «Lasswell Formula». Journal of Communication. №2. – Vol. 8. – 1958. – P. 88–93. 274 Brand Awareness-Differentiation Framework. Режим доступу: <http://strategicthinker.wordpress.com/brand-awareness-differentiationframework-2>

35. Fram J. Communication and change receptivity: an investigation in two case organization. Режим доступу: [http://eprints.qut.edu.au/16124/1/Jennifer\\_Frahm\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/16124/1/Jennifer_Frahm_Thesis.pdf)

36. Mintzberg H. The nature of managerial work / H. Mintzberg. – New York: Harper & Row, 1973. – 298 p.

37. Mundia M. Organization capacity assessment: an introduction to a tool. Режим доступу: <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/organisational-capacity-assessment.pdf>.

38. Opitz I. Good internal communication increases productivity. Freibergworking papers. 2003. №7. Режим доступу: <http://hdl.handle.net/10419/48382>.

39. Park H. Unified Communication: Improve customer satisfaction and workforce productivity. Режим доступу: <http://www.aberdeen.com/aberdeen-library/6506/RA-unified-communicationsystems.aspx>
40. Patnel P.C. Complementary effects of network range and tie strength in enhancing transnational venture performance . Strategic Entrepreneurship Journal. 2011. № 1. Vol. 5. P. 58-80.
41. Rosnow R.L. Rumor and Gossip Research. Psychological science agenda. 2005. №4. Режим доступа: [www.apa.org/science/psa/apr05gossip.html](http://www.apa.org/science/psa/apr05gossip.html)
42. Song W. Collaborative product innovation network: Status review, framework, and technology solutions. Concurrent Engineering. 2012. №12. P.12.
43. Stain B. Model for development corporate communication strategy. Communicare. 2000. №2. Vol. 19.– P. 1-17.
44. Strategies and communications for innovations: An integrative management view for companies and Berlin: Springer, 2011. – 404 p.
45. Thomas G.F. An Introduction to Strategic Communication. International Journal of Business Communication. 2015. №1. Vol. 52. P. 3–11.
46. Tudor L. Change Management Employees' Resistance Towards Organizational Change. Romanian Statistical Review. 2014. № 9. Vol. 62. P. 6-43.
47. Vos M. Integrated communication: concern, internal and marketing communication . LEMMA Publishers, 2008. 294 p.
48. Watanavit S.T. A Relation between Informal Communication in Innovation and Open Innovation Climate in an R&D Organization: Researchers' Perspective .Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Portland, Oregon, USA. 9-13 July 2017. P. 975- 979.
49. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, та інш. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 36 с.