

Державне некомерційне підприємство
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ПОДРЕЗА МИХАЙЛО СЕРГІЙОВИЧ

УДК 629.7:005.73(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 051 – Економіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ М.С. Подреза

Науковий керівник: Кириленко Оксана Миколаївна,
доктор економічних наук, професор

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Подрєза М.С. Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Державний університет «Київський авіаційний інститут» Міністерства освіти і науки України. Київ, 2025.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури авіаційних підприємств при забезпеченні їх функціонування.

В сучасних реаліях України організаційна культура все більше набуває провідної ролі у сферах суспільної діяльності. Вона визначає напрями розвитку авіаційних підприємств, соціально-трудова відносина, а також формує і стимулює розвиток організаційних, господарських, управлінських та соціальних відносин.

Удосконалено понятійно - категоріальний апарат предметної галузі, зокрема розвиток організаційної культури, що базується на виокремленні та трактуванні понять «рівень зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств», «організаційна культура авіаційних підприємств у повоєнний період», «адаптивна ситуація», «етичне лідерство». Рівень зрілості організаційного розвитку формує організаційну культуру авіаційних підприємств, яку можна розуміти як сукупність усталених цінностей і принципів, що визначають характер взаємодії між керівництвом і персоналом з метою досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Це досягається шляхом виокремлення специфічних індикаторів, які враховують адаптивні умови та засади етичного лідерства.

Дослідження особливостей організаційної культури авіаційних підприємств, а також впливу зовнішніх змін на їхній стратегічний розвиток та зрілість, дало змогу встановити кореляцію між рівнем організаційної зрілості, культурою, адаптивністю та етичним лідерством, особливо в умовах воєнного

та повоєнного періодів. Сучасний етап вимагає пріоритетного оновлення управлінської парадигми в кадровій сфері та імплементації передових HR-практик для прогресивного розвитку організаційної культури до топового рівня. Позиціонування організаційної культури в розвитку авіапідприємства рекомендується здійснювати шляхом системного формування внутрішніх і зовнішніх цілей соціальної та економічної підсистем.

Зростання значущості забезпечення цілей сталого розвитку призводить до підвищення соціально відповідальної діяльності авіаційних підприємств. Завдяки переходу на вищий (топовий) рівень організаційної культури, стає можливим вирішення глобальних викликів військового стану з урахуванням адаптивної ситуації та етичного лідерства. Саме такий напрям трансформації організаційної культури активізує відповідальність працівників на всіх рівнях управління підприємством як для задоволення власних потреб, так і добробуту майбутніх поколінь. Вважається, що організаційна культура може бути єдиною або складатися із субкультур, проте, у більшості випадків, витоками культури є вище керівництво підприємства.

Організаційна культура є потужним інструментом лідерства, оскільки уявлення керівників авіапідприємств – це платформа при формуванні стратегії повоєнного відновлення авіаційного сектору. Визначати організаційну культуру можна тільки у випадку, коли вище керівництво демонструє та затверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, які прямо або опосередковано сприяють виконанню стратегічних завдань авіапідприємства.

Визначальну роль у розбудові організаційної культури відіграє лідер. Саме він закладає фундамент для розвитку авіапідприємства, створює ділове середовище через систему комунікацій та бізнес-процесів. Головним завданням лідера є управління моделями спільної роботи команд та взаємодії їх між собою.

Визначено основні напрямки сталого розвитку авіаційних підприємств, для кожного з яких запропоновано конкретні показники, що враховують специфіку галузі. А саме:

- I. Соціальний напрямок (ціль «Якість професійної освіти»):
 - кількість працівників, які пройшли професійне навчання;

- кількість осіб, які підвищили свою кваліфікацію.
- II. Економічний напрямок (ціль «Економічне зростання»):
 - внесок авіаційного підприємства у ВВП.
- III. Екологічний напрямок (ціль «Проблематика кліматичних змін»):
 - застосування біотехнологій та біопалива в авіації.

Наголошено на важливості та актуальності розвитку організаційної культури та соціальної відповідальності авіаційних підприємств, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення. Підкреслено необхідність: визначення пріоритетів соціального розвитку з урахуванням поточної ситуації; розроблення інструментів для підвищення рівня організаційної культури; аналізу соціально відповідальної діяльності авіаційних підприємств.

Для успішного розвитку авіаційного сектору, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, критично важливо враховувати соціальні, економічні та екологічні аспекти, оцінюючи прогрес за запропонованими показниками, одночасно розвиваючи організаційну культуру та соціальну відповідальність підприємств.

Протягом 2021-2024 років спостерігається суттєве падіння ВВП в авіаційній галузі України, спричинене як затяжним впливом пандемії COVID-19, так і припиненням діяльності цивільної авіації після вторгнення росії у лютому 2022 року. Попри глобальне часткове відновлення пасажирського трафіку, український повітряний простір залишається закритим, а сектор стикається з безліччю проблем: від кадрових дефіцитів до змін у регулюванні та геополітичної нестабільності, що унеможлиблює повноцінне відновлення.

Сучасна організаційна культура авіаційних підприємств характеризується суперечністю між потребою в швидкому зростанні та відсутністю інновацій через війну, жорсткою ієрархією, що ігнорує думку підлеглих, та значним розривом у зарплаті, який роз'єднує цілі керівництва і пересічних працівників.

Авіаційні підприємства стикаються зі скороченням персоналу та недоліками організаційної культури: відсутністю інновацій, авторитарним управлінням і значною нерівністю в оплаті праці, що створює напругу та ігнорує етичне лідерство. Тому головними завданнями є налагодження

партнерських відносин для вирішення стратегічних питань, збалансування інтересів керівництва та працівників, мотивація до соціальної відповідальності, а також визначення першочергових соціальних пріоритетів розвитку.

Для досягнення авіаційними підприємствами вищого рівня організаційної зрілості та культури розроблено спеціалізований інструментарій, що охоплює соціальні, економічні та інституційні аспекти, застосовні як на рівні підприємства, так і на рівні працівника. Цей інструментарій активізує соціально відповідальну поведінку персоналу та сприяє впровадженню принципів етичного лідерства, що в кінцевому підсумку підвищує зрілість та ефективність організаційної культури.

Встановлено, що більшість авіаційних підприємств мають середній рівень зрілості, що впливає на розвиток їх організаційної культури. Основними причинами неефективності були виявлені наступні:

- проблеми в організаційній культурі як екосистемі для розвитку людського капіталу і як умови для розвитку компанії;
- невдалий зв'язок між комунікаціями, культурою та лідерством; розвиток культури в організації;
- недотримання різноманіття, рівності, інклюзивності та приналежності (DEI&B) як принципів здорової організаційної культури; несистемне впровадження основ та інструментів DEI&B в організації;
- низький рівень зрілості організаційного розвитку та здоров'я; інструменти та принципи організаційної діагностики, дослідження зв'язку між управлінською та зрілістю;
- відсутність мотивації до змін;
- неосучаснене поняття лідерства та культури лідерства; побудова екосистеми та культури лідерства в організації із частковим врахуванням особливостей досвіду лідера в організації і його впливом на Human Capital;
- брак кваліфікованих кадрів.

Для вирішення цих проблем запропоновано покращити систему розвитку організаційної культури з урахуванням поточної ситуації та принципів етичного лідерства.

Оцінка рівня зрілості організаційного розвитку є ключовим процесом для адаптації та ефективності, де організаційна зрілість включає взаємопов'язані організаційний, людський, культурний, інтелектуальний та соціальний капітали. За результатами оцінки авіаційних підприємств (за моделями Capability Maturity Model та спіральної динаміки К. Грейвза) встановлено їх перебування на другому рівні зрілості – «Повторюваності», що відповідає культурі «Сили», яка характеризується жорстким управлінням, плануванням та контролем. Хоча виробничі процеси є стабільними та керованими, а плани базуються на досвіді, інформаційні потоки залишаються неструктурованими. В умовах динамічних змін керівництву необхідно впроваджувати заходи для підвищення ефективності управління та оптимізації комунікаційних процесів.

Автор удосконалив класифікацію цілей сталого розвитку авіаційних підприємств, поділивши їх на економічні, соціальні та екологічні групи з відповідними індикаторами, що враховують поточний рівень організаційної зрілості. Це сприятиме підвищенню відповідальності працівників, трансформації підприємств у соціально відповідальні суб'єкти та переходу на вищий (топовий) рівень організаційного розвитку. Запропоновано науково обґрунтовані першочергові та адаптивні пріоритети соціального розвитку (від якості послуг та боротьби з корупцією до інновацій та екологічних технологій), що забезпечить сталий розвиток авіаційних підприємств в умовах зовнішніх змін.

Модернізована система розвитку організаційної культури, що відрізняється інтеграцією цілей, принципів, інструментів і заходів сталого розвитку, забезпечує довгострокову ефективність авіаційних підприємств шляхом гармонізації управлінських рішень із соціальними, економічними та екологічними пріоритетами для досягнення ними вищого (топового) рівня зрілості та корпоративної соціальної відповідальності.

Проведено дослідження впливу факторів, що визначають вплив розвитку організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств. Для цього був використаний кореляційно-регресійний аналіз. Для дослідження були використанні дані ДП МА Бориспіль, ДП «ЗАВОД 410

ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» та ПрАТ «КИЙ АВІА». Для підприємств була побудована регресійна модель, яка відображає вплив факторів прямої та непрямої дії, на зміну діяльності підприємств. Дослідження результативності авіаційних підприємств показало найбільший вплив темпу зростання персоналу та рівня доходу, при цьому продуктивність праці має найменше значення через особливості галузі. Виявлено, що фактори непрямої дії недооцінюються, попри їхній вплив на ефективність, що свідчить про необхідність підвищення організаційної зрілості до третього рівня («Управління») з відповідним переходом до культури «Правил», заснованої на порядку, якості, етичності та принципах DEI&B. Для цього запропоновано конкретні заходи: впровадження процесно-орієнтованого управління (організаційний капітал), удосконалення культурного кодексу з акцентом на соціальній відповідальності (культурний капітал), розвиток дуальної освіти та навчання (інтелектуальний капітал) та підвищення соціального захисту (соціальний капітал). Реалізація цих ініціатив забезпечить системне впровадження DEI&B технологій, підвищить рівень зрілості організаційного розвитку, ефективність функціонування та сприятиме досягненню цілей сталого розвитку авіапідприємств.

Ключові слова: організаційна культура, лідерство, сталий розвиток, потенціал, корпоративна соціальна відповідальність, підприємства, транспорт, стратегія, економіка, глобалізація, авіаційні перевезення, інновації, конкурентоспроможність, повоєнне відновлення, технології.

ABSTRACT

Podrieza M.S. Development of organizational culture in ensuring the functioning of aviation enterprises. Qualification scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 Economics. State University "Kyiv Aviation Institute" of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to developing theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the development of organizational culture in aviation enterprises to ensure their effective functioning.

In the current realities of Ukraine, organizational culture is increasingly gaining a leading role in public activity spheres. It defines the directions of aviation enterprises' development, socio-labor relations, and also forms and stimulates the development of organizational, economic, managerial, and social relations.

The conceptual and categorical apparatus of the subject area has been improved, particularly concerning the development of organizational culture. This is based on identifying and interpreting such concepts as "organizational development maturity level of aviation enterprises," "organizational culture of aviation enterprises in the post-war period," "adaptive situation," and "ethical leadership." The organizational development maturity level shapes the organizational culture of aviation enterprises, which can be understood as a set of established values and principles that define the nature of interaction between management and personnel to achieve global sustainable development goals. This is achieved by identifying specific indicators that consider adaptive conditions and the principles of ethical leadership.

A study of the specific features of aviation enterprises' organizational culture, as well as the impact of external changes on their strategic development and maturity, allowed for establishing a correlation between organizational maturity level, culture, adaptability, and ethical leadership, especially during wartime and post-war periods. The current stage requires a priority update of the management paradigm in HR and the implementation of advanced HR practices for the progressive development of organizational culture to a top level. The positioning of organizational culture in the development of aviation enterprises is recommended

through the systemic formation of internal and external goals for social and economic subsystems.

The growing importance of ensuring sustainable development goals leads to increased socially responsible activities of aviation enterprises. By transitioning to a higher (top) level of organizational culture, it becomes possible to address global wartime challenges, considering the adaptive situation and ethical leadership. This direction of organizational culture transformation activates employee responsibility at all levels of enterprise management, both for satisfying their own needs and for the well-being of future generations. It is believed that organizational culture can be unified or consist of subcultures; however, in most cases, the culture originates from the top management of the enterprise.

Organizational culture is a powerful leadership tool, as the views of aviation enterprise leaders serve as a platform for forming the strategy of post-war aviation sector recovery. Organizational culture can only be defined when top management demonstrates and approves a certain system of views, norms, and values that directly or indirectly contribute to the fulfillment of the aviation enterprise's strategic objectives. The leader plays a crucial role in building organizational culture. They lay the foundation for the development of the aviation enterprise, create a business environment through a system of communications and business processes. The leader's main task is to manage models of team collaboration and their interaction.

The main directions of sustainable development for aviation enterprises have been identified, with specific indicators proposed for each, taking into account the industry's specifics:

I. Social Direction (Goal: "Quality of professional education"): - Number of employees who completed professional training; - Number of individuals who improved their qualifications. II. Economic Direction (Goal: "Economic growth"): - Aviation enterprise's contribution to GDP. III. Environmental Direction (Goal: "Climate change issues"): - Application of biotechnologies and biofuels in aviation.

The importance and relevance of developing organizational culture and corporate social responsibility in aviation enterprises are emphasized, especially during wartime and post-war recovery. The necessity of: defining social development priorities considering the current situation; developing tools to improve organizational culture; and analyzing the socially responsible activities of aviation enterprises is highlighted. For the successful development of the aviation sector, especially during wartime and post-war recovery, it is critically important to consider

social, economic, and environmental aspects, evaluating progress using the proposed indicators, while simultaneously developing the organizational culture and social responsibility of enterprises.

During 2021-2024, a significant decrease in the gross domestic product generated in the aviation industry of Ukraine was observed, caused by both the prolonged impact of the COVID-19 pandemic and the subsequent cessation of civil aviation activities due to the full-scale russian invasion in February 2022. Despite a partial global recovery in passenger traffic, Ukrainian airspace remains closed, and the sector faces numerous challenges: from personnel shortages to regulatory changes and geopolitical instability, which make a full recovery impossible.

The modern organizational culture of aviation enterprises is characterized by a contradiction between the need for rapid economic growth and the actual state of affairs: the lack of innovative activity due to military operations; a rigid administrative hierarchy where decisions are made by management without considering subordinates' opinions, which diminishes the values of the enterprise's organizational culture; and a significant wage gap between managers and ordinary employees, leading to discrepancies in goals and quality of business process execution.

Aviation enterprises face personnel reductions. Their organizational culture has a number of shortcomings that hinder development: lack of innovation, authoritarian management, and significant inequality in remuneration. These factors create tension between management and employees. Also, the concept of ethical leadership, which aims to consider all socio-ethical norms in ensuring the development of the organizational culture of aviation enterprises, is not utilized. It is substantiated that one of the main tasks for the development and improvement of the organizational culture of aviation enterprises is the establishment of partnership relations for solving global and strategic issues, as well as balancing the interests of aviation enterprise managers and their employees, and motivating them towards social responsibility in their activities. The primary and adaptive priorities of social development for aviation enterprises have been identified. A toolset for diagnosing and activating the transition to a higher (top) level of organizational development maturity and the corresponding level of organizational culture for aviation enterprises has been developed by classifying it by nature: social, economic, institutional, and by application level: enterprise level and individual employee level. The developed set of tools promotes the activation of socially responsible

behavior of employees at all management levels, and also helps aviation enterprises achieve a higher (top) level of organizational culture and maturity using the principles of ethical leadership. Thanks to specially designed tools, aviation enterprises can encourage their employees to work more responsibly. This also helps companies improve their internal culture, become more mature and effective, using ethical management principles.

It has been established that most aviation enterprises have a medium level of maturity, which affects the development of their organizational culture. The main reasons for inefficiency were identified as follows:

- Problems in organizational culture as an ecosystem for human capital development and as a condition for company growth;
- Unsuccessful connection between communications, culture, and leadership; development of culture within the organization;
- Non-compliance with diversity, equity, inclusion, and belonging (DEI&B) as principles of a healthy organizational culture; unsystematic implementation of DEI&B fundamentals and tools within the organization;
- Low level of organizational development maturity and health; tools and principles of organizational diagnostics, study of the connection between managerial and maturity;
- Lack of motivation for change;
- Outdated concepts of leadership and leadership culture; building an ecosystem and leadership culture in the organization with partial consideration of the leader's experience within the organization and its impact on Human Capital;
- Shortage of qualified personnel.

To solve these problems, it is proposed to improve the system for developing organizational culture, taking into account the current situation and the principles of ethical leadership.

The assessment of the organizational development maturity level of enterprises is an important scientifically grounded process that helps adapt to changes and achieve greater efficiency through corporate social activity. In this regard, organizational capital, Human Capital, cultural capital, intellectual capital, and social capital are integral elements of an enterprise's organizational maturity. These types of capital do not exist separately but exert direct and indirect influence on each other. The direction and degree of influence may change over time. According to the results of assessing the organizational development maturity levels

and organizational culture of aviation enterprises, based on the Capability Maturity Model and Clare Graves' Spiral Dynamics model, it was established that they are at the second maturity level – "Repeatable", and accordingly have a "Power" culture, whose values are authority, strength, and autonomy. Aviation enterprises successfully operate based on rigid management, organization, planning, and control. The main production and business processes of aviation enterprises have become repeatable and manageable, acquiring a stable character. According to the annual integrated reporting of aviation enterprises, activity plans are built considering previous experience. Aviation enterprises have an established corporate culture and traditions, but their information flows remain unstructured. In conditions of dynamic changes in the industry, management should implement measures aimed at improving management efficiency and optimizing communication processes.

The author has improved the scientific approach to classifying sustainable development goals for aviation enterprises, proposing their division into three main groups: economic, social, and environmental. For each of these groups, relevant indicators were defined, considering the specifics of enterprise functioning at the current level of their organizational development maturity. This will contribute to activating employee responsibility at all levels, allowing for the transformation of aviation enterprises into economic entities that will ensure socially responsible activity and transition to a higher (top) level of organizational development maturity. Scientifically substantiated priorities for the social development of aviation enterprises have been identified by highlighting primary (service quality, anti-corruption, working conditions, labor and transportation safety, job creation, infrastructure development, implementation of "green technologies") and adaptive (development and implementation of innovations, involvement in systemic changes, unity in corporate social responsibility, achievement of sustainable development goals) priorities. This will ensure the sustainable development of aviation enterprises, taking into account changes in the external environment.

A modernized and improved system for organizational culture development has been created, which differs from traditional models by integrating goals, objectives, principles, tools, and measures aimed at implementing the concept of sustainable development. This ensures the long-term effectiveness of the enterprise by harmonizing management decisions with social, economic, and environmental priorities. The formed system defines theoretical foundations and practical recommendations for the development of organizational culture to ensure corporate

social responsibility in activity and the transition of aviation enterprises to a higher (top) level of organizational development maturity.

A study was conducted on the influence of factors determining the impact of organizational culture development on the effectiveness of aviation enterprises. Correlation-regression analysis was used for this purpose. Data from SE Boryspil International Airport, SE "Plant 410 CA", OJSC "Meridian" named after S.P. Korolyov, LLC "SKYUP AIRLINES", and PJSC "KIY AVIA" were used for the study. A regression model was built for the enterprises, reflecting the influence of direct and indirect factors on changes in enterprise activity. The study of the performance of aviation enterprises showed the greatest influence of the personnel growth rate and enterprise income level, while labor productivity had the least impact due to the specifics of aviation enterprise activity. It was found that indirect factors are underestimated despite their impact on effectiveness, indicating the need to increase organizational maturity to the third level – "Managed" – with a corresponding change in the level of organizational culture to a "Rules" culture, whose values are order, accuracy, quality, ethics, and DEI&B tools. The main measures by types of capital are defined as: - organizational capital – implementation of process-oriented management of the aviation enterprise; - cultural capital – improvement of employees' cultural code in terms of adhering to social responsibility principles; - intellectual capital – development of dual education, continuous improvement of employees' professional training; - social capital – increasing social protection for aviation enterprise employees. The implementation of the proposed measures will improve the system for developing the organizational culture of aviation enterprises, considering diversity, equity, inclusion, and belonging (DEI&B) as principles of a healthy organizational culture, and generally the systemic implementation of DEI&B fundamentals and tools in the organization, and accordingly, will increase the level of organizational development maturity, their operational effectiveness, and ensure the achievement of sustainable development goals.

Keywords: Organizational culture, leadership, sustainable development, potential, corporate social responsibility, enterprises, transport, strategy, economy, globalization, air transportation, innovation, competitiveness, post-war recovery, technologies.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України:*

1. Бугайко Д.О., Шевченко О.Р., Передерій Н.М., Подреза М., Соколова Н.П. Risk management of Ukrainian aviation transport and sustainable development, *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*., 2022, №16 С.7-22, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-16> (0,62 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: полягає в розробці та обґрунтуванні індексу розвитку організаційної культури, що дозволило кількісно оцінити її вплив на ефективність управління ризиками в українських авіаційних підприємствах.. (0,22 друк. арк.).*
2. Кириленко О., Новак В., Подреза М. The place of organizational culture in the management system of aviation enterprises, *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 2023, №19, p.45-50 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-19> (0,74 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача: полягає в системному обґрунтуванні ключового місця організаційної культури в системі управління авіаційними підприємствами. (0,22 друк. арк.).*
3. Kyrylenko O., Novak V. Podrieza M. Key aspects of corporate responsibility of aviation enterprises. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 2023, № 20, С. 38-45 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20> (0,77 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача полягає: в детальному висвітленні ключових аспектів корпоративної соціальної відповідальності авіаційних підприємств. (0,24 друк. арк.).*
4. Pozniak O., Kiser T., Suvorova I., Podrieza M., Shvets A. Planning the customer service process of a logistics company based on implementing green technologies, *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 2024, V.26. С. 7-20 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26> (1,22 друк.арк.). *Особистий внесок здобувача полягає в розробці моделі планування та системної інтеграції зелених технологій для підвищення екологічної сталості,*

операційної ефективності та корпоративної соціальної відповідальності. (0,28 друк. арк.).

5. Podrieza M. Ethical leadership in aviation: shaping organizational culture and driving post-war recovery, *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2025, №29, С. 32-36 DOI:10.46783/smart-scm/2025-29-4 (1,07 друк. арк.).

6. Подреза М. Процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств. *Економіка, фінанси, право*. №1, 2025, С. 56-61 <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1> (1,12 друк. арк.).

7. Podrieza M. Conceptual foundations for shaping and transforming organizational culture in aviation enterprises through the lens of sustainable development goals and their strategic relevance. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2025, №30, С. 25-30 DOI:10.46783/smart-scm/2025-30 (1,17 друк. арк.).

8. Podrieza M. The impact of DEI&B integration on the adaptability of organizational culture in Ukraine's aviation sector during post-war reconstruction. № 74 (2025): *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74> (1,18 друк. арк.).

Статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus:

1. D. Bugayko, M. Podrieza, D. Bugayko, A. Borysiuk, S.Yekimov A synergetic approach to the development of the economic potential of the aviation complex enterprises, Czech University of Life Sciences Prague, Kamycka 129, 16500, Praha - Suchdol, Czech Republic, 2023. Scopus

<https://doi.org/10.1051/202450808006>, eISSN:2267-1242 (1,09 друк.арк.).

Особистий внесок здобувача: полягає в розробці синергетичного підходу до розвитку економічного потенціалу підприємств авіаційного комплексу, що інтегрує принципи організаційної культури. (0,32 друк. арк.).

Публікації за доповідями та матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій:

1. Gurina G., Podrieza M. The need to transform the organizational culture of enterprises. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. С. 32-34. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53443> (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто основні аспекти трансформації організаційної культури підприємств.* (0,08 друк. арк.).
2. Podrieza M. Innovative orientation of the modern practice of developing the organizational culture of enterprises *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. С. 122-123. (0,15 друк. арк.).
3. Podrieza M. Transformation of the organizational culture of enterprises in the post-war economy of Ukraine. *«Політ. Сучасні проблеми науки»: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* Київ, НАУ, 2023. (0,17 друк. арк.).
4. Kyrylenko O., Novak V., Podrieza M. Ethical business practices in the aviation industry. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*, 2023. Київ. С. 26-28. (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто етичні норми ведення бізнесу в авіаційному секторі.* (0,06 друк. арк.).
5. Podrieza M. Novak V., Derevinska T. Systemic elements of managing organizational changes at aviation enterprise. *Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 травня 2024.* Львів: СПОЛОМ, С. 160-161 (0,17 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто питання організаційних змін на авіапідприємствах.* (0,08 друк. арк.).

6. Kyrylenko O., Podrieza M. Elements of managing organizational changes in the process of ensuring the sustainability of enterprise development. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю* (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.) ІФНТУНГ, 2024. 922с. (0,16 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто аспекти організаційних змін в процесі сталого розвитку* (0,07 друк. арк.).

7. Новак В., Подреза М. Перспективи розвитку корпоративної відповідальності авіаційних підприємств у повоєнний період. «Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ. НАУ, 2024, 286 с., С. 55-57 (0,18 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: розглянуто питання корпоративної відповідальності авіапідприємств.* (0,06 друк. арк.).

8. Подреза М., Миколаєнко Д. Стратегії та інструменти мінімізації ризиків при здійсненні транспортних перевезень. «Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ. НАУ, 2024, 286 с., С. 41-43 (0,14 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: охарактеризовані інструменти мінімізації ризиків при здійсненні транспортних перевезень.* (0,09 друк. арк.).

9. Podrieza M. The development of innovative information technologies in the activities of aviation companies that have influence on the development of organizational culture. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 99-101. (0,15 друк. арк.).

10. Podrieza M. War and aviation enterprises: how organizational culture contributes to survival and development. *Modern Science, Economy and Digital Innovation: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* Бухарест, Румунія, 2025 р., С.57-59. (0,15 друк. арк.).

11. Подреза М. Авіапідприємства України: організаційна культура як фактор стійкості та відновлення. *«Політ. Сучасні проблеми науки»*. Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених К.: КАІ, 2025. 242 с., С. 117-119. (0,15 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ	29
1.1. Теоретичні та науково-практичні основи розвитку організаційної культури підприємств	29
1.2. Роль та основні форми організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування підприємств.	58
1.3. Науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури підприємств.....	78
Висновки до розділу 1	94
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	98
2.1. Сучасний стан функціонування авіаційних підприємств.	98
2.2. Оцінка основних чинників ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.	113
2.3. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності авіаційних підприємств.....	140
Висновки до розділу 2:	162
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	165
3.1 Концептуальні основи забезпечення ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.	165
3.2 Методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств.....	179
3.3 Методичні підходи до розвитку організаційної культури на основі впровадження DEI&B-технологій при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств в умовах повоєнного відновлення	192
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	215
ДОДАТКИ	236

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження полягає у постійних змінах та викликах зовнішнього середовища, які ставлять авіаційні підприємства перед складними завданнями. Воєнний стан, анексія частини території України, зростання конкуренції, ускладнення виробничих, комерційних та бізнес-процесів, усвідомлення значення часу, розширення масштабів діяльності та швидкість отримання інформації підвищують важливість внутрішніх джерел економічного зростання для досягнення ефективності підприємницької діяльності. Організаційна культура виступає як важливий ключовий ресурс для створення і розвитку адаптивної та ефективної виробничої системи та є важливим інструментом управління, оскільки вона визначає, як авіаційні підприємства досягають своїх цілей. Рівень організаційної культури і організаційної зрілості авіаційних підприємств, особливо під час та по закінченню воєнного стану, свідчить про їхню готовність до сучасних викликів і здатність швидко адаптуватися до них.

Фундаментальні поняття організаційної культури на рівні підприємства розглядалися ще на початку 20 століття. Дослідженню її типології та ролі як інструменту розвитку і управління присвячені праці зарубіжних вчених, серед яких необхідно відзначити М. Доррера, К. Грейвза, К. Камерона, Р. Куінна, В. Сате, М. Томпсона, Р. Харісона, Ч. Хенді, Е. Шейна та інших. Різні аспекти проблематики розвитку організаційної культури підприємств, зокрема авіаційних, висвітлювали у наукових працях українські вчені, а саме: О. Ареф'єва, К. Баркова, І. Гращенко, О. Ільєнко, О. Кириленко, М. Колесник, В. Новак, О. Наумов, Н. Ліскович, Н. Пахота, Т. Шкода та інші. Особливості функціонування авіаційних підприємств і їх соціально- економічні проблеми досліджували такі науковці, як: Д. Бугайко, Г. Гуріна, О. Драган, Ю. Коваленко, Л. Литвиненко, О. Овсак, К.Разумова, К Сидоренко та інші. Незважаючи на значні наукові здобутки, багато питань залишаються невирішеними, зокрема, теоретико-методичні підходи та практичні засади розвитку організаційною

культурою авіаційних підприємств в умовах сучасних викликів з урахуванням адаптивної ситуації, етичного лідерства, а також підвищення рівня їх організаційної зрілості. Таким чином, наукова та практична значущість розвитку організаційної культури в сучасних умовах господарювання під час війни та після її закінчення зумовили вибір теми представленої дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація має безпосередній зв'язок із Законом України «Про транспорт» від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР; Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року, схваленою Розпорядженням Кабінету міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р; Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019; ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку авіації загального призначення, адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу в сфері цивільної авіації, встановлення додаткових механізмів здійснення ефективного контролю за забезпеченням безпеки авіації та дерегуляції господарської діяльності в галузі цивільної авіації» (2023, № 65); ЗУ «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» (2003, № 23); ПОСТАНОВА КМУ «Про перелік товарів, на міжнародні передачі (імпорт) яких не поширюється дія Закону України "Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання" у період воєнного стану на території України», *яка діє до дня припинення чи скасування воєнного стану в Україні*, від 11 серпня 2023 року N 850.

Результати, отримані в дисертації, використані при проведенні науково-дослідних робіт Національного авіаційного університету за №43-2022/19.06 «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного розвитку інноваційної інфраструктури в умовах євроінтеграційних процесів», номер державної реєстрації 0122U201458, в рамках якої автором розроблено методичні

положення щодо оцінки соціальної ефективності авіаційних підприємств; та за № 92/11.02.03 «Дослідження експортного потенціалу авіаційного комплексу України», номер державної реєстрації 0119U103170, де автором визначені глобальні сучасні тенденції на авіаційному ринку та проаналізовано структурні характеристики розвитку експортного потенціалу авіапідприємств і їх вплив на соціально-економічний розвиток країни, розвинуті методичні засади оцінки експортного потенціалу авіапідприємств, а також запропоновано комплекс показників інтегральної структурної оцінки експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу з прогнозуванням його розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.

Для досягнення поставленої мети були визначені і вирішені такі завдання:

- охарактеризовані теоретичні та науково-практичні основи розвитку організаційної культури підприємств;
- здійснено теоретичне узагальнення ролі організаційної культури у забезпеченні результативності діяльності підприємств;
- узагальнені науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури ;
- досліджено актуальний стан функціонування та виявлені особливості еволюції організаційної культури в авіаційній сфері;
- здійснено оцінку основних чинників ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств;
- запропоновано концептуальні підходи до підвищення ефективності організаційної культури через впровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльність авіаційних підприємств;
- на основі дослідження тенденцій розвитку сектору та впливу факторів зовнішнього середовища, запропоновано методичні підходи до визначення характеру розвитку авіаційних підприємств України та запропоновано

методичний інструментарій для оцінювання впливу організаційної культури на результативність роботи авіаційних підприємств;

– обґрунтовані методичні підходи до визначення рівня зрілості організаційного розвитку та відповідного типу організаційної культури авіаційних підприємств в умовах повоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку організаційної культури для забезпечення ефективності функціонування вітчизняних авіаційних підприємств і їх корпоративної соціальної відповідальності.

Методи дослідження. Під час дослідження використано методи: аналізу і синтезу – для критичного аналізу понятійно-категоріального апарату організаційної культури та для формування пріоритетів соціального розвитку з урахуванням адаптивної ситуації; систематизації – для виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку з урахування специфіки діяльності авіаційних підприємств; системного аналізу – для обґрунтування методичних підходів до оцінки впливу факторів прямої і опосередкованої дії організаційної культури на забезпечення ефективності функціонування авіаційних підприємств; ретроспективного аналізу – для дослідження теоретико-методичних підходів до формування та оцінки організаційної культури авіаційних підприємств; кореляційно-регресійний аналіз – для оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств; математичне моделювання – для дослідження зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств; графічний – для наочного представлення інформації та результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів. Обґрунтовані у дисертаційній роботі теоретико-методичні основи та практичні рекомендації є подальшим поглибленням вирішення науково-практичного завдання розвитку

організаційної культури авіаційних підприємств. До найвагоміших результатів дисертації, які представляють наукову новизну, належать такі:

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат розвитку організаційної культури, що базується на організаційній зрілості авіаційних підприємств, під якою запропоновано розуміти систему розвитку з чітко визначеними процедурами та принципами корпоративної соціальної відповідальності, що прийняті в діяльності на всіх рівнях управління авіаційного підприємства: від керівництва до працівників. Рівень організаційної зрілості визначає організаційну культуру авіаційних підприємств, під якою розуміється система цінностей, принципів, що склалися на авіаційних підприємствах, та взаємодія між керівництвом і працівниками для досягнення глобальних цілей сталого розвитку шляхом виокремлення специфічних індикаторів з урахуванням адаптивної ситуації та концепції етичного лідерства. При цьому, під адаптивною ситуацією запропоновано розглядати зміни у зовнішньому середовищі, від швидкості реакції на які залежить підвищення рівня організаційної зрілості і організаційної культури авіаційних підприємств. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між організаційною зрілістю та організаційною культурою авіаційних підприємств, врахувати специфіку їх діяльності та спроможність адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

– науковий підхід до класифікації цілей сталого розвитку авіаційних підприємств шляхом виокремлення трьох основних груп цілей, а саме: економічних, соціальних та екологічних, і подальшим визначенням для кожної з них індикаторів з урахуванням особливостей їх діяльності на поточному рівні організаційної зрілості. Це сприятиме активізації відповідальності працівників на усіх рівнях, дозволить здійснювати трансформацію авіаційних підприємств у суб'єкти господарювання, які забезпечуватимуть соціально відповідальну діяльність та перехід на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості;

– пріоритети соціального розвитку авіаційних підприємств шляхом виділення першочергових (якість послуг, боротьба з корупцією, умови праці,

охорона та безпека праці і перевезень, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, впровадження «зелених технологій») та адаптивних (розвиток і впровадження інновацій, залучення у системні зміни, єдність у корпоративній соціальній відповідальності в діяльності, досягнення цілей сталого розвитку). Це дозволить забезпечити сталий розвиток авіаційних підприємств з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;

– система розвитку організаційної культури, в якій, на відміну від існуючої, цілі, задачі, принципи, інструментарій і заходи ґрунтуються на досягненні цілей сталого розвитку. Сформована система визначає теоретичні основи та практичні рекомендації щодо розвитку організаційної культури з метою забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в діяльності та переходу авіаційних підприємств на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості;

дістали подальшого розвитку:

– інструментарій активізації процесу переходу на вищий (топовий) рівень зрілості організаційного розвитку та відповідний рівень організаційної культури авіаційних підприємств шляхом поділу його за характером – на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні авіаційного підприємства і на рівні особистості/індивідуума (працівника). Це стимулює сповідувати корпоративну соціальну відповідальність в діяльності працівників на усіх рівнях, забезпечує перехід на вищий (топовий) рівень організаційної культури та організаційної зрілості авіаційних підприємств;

– науково-практичний підхід до визначення рівнів організаційної зрілості авіаційних підприємств і організаційної культури, який базується на побудові математичної моделі, в якій відображаються складові зрілості (організаційного, культурного, інтелектуального та соціального капіталів). Його застосування дозволяє встановити вплив окремих складових організаційної зрілості на її рівень та розробляти заходи щодо її підвищення. Це, в свою чергу, відкриває для авіаційних підприємств можливості розвитку і

удосконалення організаційної культури в процесі переходу до соціально відповідального бізнесу та досягнення цілей сталого розвитку;

– методичний підхід до оцінки впливу факторів прямої та опосередкованої дії організаційної культури на забезпечення ефективності функціонування авіаційних підприємств за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Це дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив організаційної культури на забезпечення функціонування авіаційних підприємств за рахунок підвищення рівня організаційної зрілості.

Практичне значення одержаних результатів полягає у використанні результатів дослідження для розвитку і удосконалення організаційної культури авіаційних підприємств. Результати дослідження використовуються в діяльності ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова (Акт впровадження №57 від 21.11.2024 року) та ПрАТ «КИЙ АВІА» (Акт впровадження від 18.03.2025 року) Результати дисертаційного дослідження також використовуються в навчальному процесі Державного університету «Київський авіаційний інститут» при підготовці фахівців з економіки та менеджменту дисциплін «Корпоративна соціальна відповідальність» (Довідка про впровадження від 16.05.2025) та «Управління персоналом». (Довідка про впровадження від 16.05.2025).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові висновки, положення та практичні пропозиції, що винесені дисертантом на захист, представляють оригінальний авторський доробок. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки й рекомендації, які містяться в дисертаційній роботі, отримані здобувачем самостійно на основі наукового дослідження й аналізу теоретичного матеріалу й одержаних результатів. У роботах у співавторстві внесок здобувача зазначено.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертації обговорювалися на 10 науково-практичних конференціях, з яких міжнародних зокрема: The need to transform the organizational culture of enterprises. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVII Міжнародної*

науково-практичної конференції. Національний авіаційний університет. Київ, 2021p.; Innovative orientation of the modern practice of developing the organizational culture of enterprises. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2022; Transformation of the organizational culture of enterprises in the post-war economy of Ukraine. «Політ. Сучасні проблеми науки»: *Матеріали Міжнародна науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* Київ, НАУ, 2023; Ethical business practices in the aviation industry. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції*, 2023. Київ; Systemic elements of managing organizational changes at aviation enterprise. *Сучасні виклики розвитку менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* Львів, 2024; Elements of managing organizational changes in the process of ensuring the sustainability of enterprise development. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю*, Івано-Франківськ, 2024; Перспективи розвитку корпоративної відповідальності авіаційних підприємств у повоєнний період. «Політ. Сучасні проблеми науки». *Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ. НАУ, 2024; Стратегії та інструменти мінімізації ризиків при здійсненні транспортних перевезень. «Політ. Сучасні проблеми науки». *Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ. НАУ, 2024; The development of innovative information technologies in the activities of aviation companies that have influence on the development of organizational culture. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*, Київ, 2024; War and aviation enterprises: how organizational culture contributes to survival and development. *Modern Science, Economy and Digital Innovation: Матеріали II Міжнародної*

науково-практичної конференції Бухарест, Румунія, 2025; Авіапідприємства України: організаційна культура як фактор стійкості та відновлення. «Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених Київ, КАІ. 2025.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано в 20 роботах, загальним обсягом 10,72 друк. арк. (з яких автору належить 7,03 друк. арк.), у тому числі, 9 наукових статей у фахових виданнях України, матеріали однієї з яких індексуються у наукометричній базі Scopus.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 248 сторінки друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 214 сторінці. Робота містить 35 таблиць, 33 рисунки, список використаних джерел із 168 найменувань, розміщених на 20 сторінках, додатків – на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні та науково-практичні основи розвитку організаційної культури підприємств

Організаційна культура відіграє ключову роль у системі управління підприємством. В умовах пошуку інноваційних підходів до розвитку компаній українські підприємці та менеджери дедалі частіше звертаються до сучасних управлінських концепцій, що зосереджуються на працівниках, їхніх цінностях, поглядах та переконаннях.

Світова практика успішних підприємств підтверджує, що ефективна організаційна культура є важливим чинником успішного функціонування бізнесу. Тому для національних підприємств актуальним завданням стає створення та розвиток власної організаційної культури, яка сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Розуміння значення організаційної культури у досягненні місії та стратегічних цілей підприємства є необхідною умовою організаційних трансформацій. Українські компанії зможуть конкурувати з іноземними лише тоді, коли опанують ефективні методи управління персоналом, невід'ємною складовою яких є розвиток організаційної культури.

Організаційна культура, за своєю природою, зазнає більше еволюційних змін, ніж різких перетворень. Її розвиток пов'язаний із довготривалими взаємодіями, що ускладнює процес трансформації, особливо для вітчизняних підприємств. Зміни в цій сфері вимагають перегляду критеріїв підбору персоналу, реформування системи мотивації, встановлення нових принципів кар'єрного зростання та переоцінки ключових цінностей [5, 14].

Розвиток організаційної культури підприємства є складним, багатограним та динамічним процесом, що ґрунтується на теоретичних

засадах організаційної психології, соціології управління та практичних інструментах менеджменту. Усвідомлене формування та цілеспрямоване управління організаційною культурою є ключовим фактором забезпечення довгострокової ефективності, конкурентоздатності та стійкості підприємств в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Науково-практичні основи розвитку організаційної культури спираються на «розуміння сутності цього феномену як системи спільних цінностей, переконань, норм поведінки, символів та ритуалів, які поділяються членами організації та визначають спосіб їхньої взаємодії, прийняття рішень і ставлення до роботи» [7, 12]. Теоретичні моделі, такі як модель Едгара Шейна, яка розглядає культуру на трьох рівнях (артефакти, проголошені цінності та базові припущення), або модель Роберта Куїнна та Кіма Камерона, що виділяє чотири основні типи організаційної культури (кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна), є важливим інструментарієм для діагностики та розуміння існуючої культури підприємства [143].

Наукові дослідження в галузі організаційної культури підкреслюють її значний вплив на ключові аспекти діяльності підприємства. Доведено її зв'язок з рівнем задоволеності та залученості працівників, продуктивністю праці, якістю продукції та послуг, інноваційною активністю, здатністю до адаптації та управління змінами, а також з формуванням позитивного іміджу та залученням талантів. Відповідно, цілеспрямований розвиток організаційної культури розглядається як стратегічна інвестиція в майбутнє підприємства.

Практичні аспекти розвитку організаційної культури включають цілий комплекс управлінських дій та інструментів. Першим кроком є проведення діагностики існуючої організаційної культури. Для цього використовуються різноманітні методи, такі як опитування працівників, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз артефактів (символіка, комунікації, фізичне середовище) та спостереження за поведінкою [114, 119]. Результати діагностики дозволяють визначити сильні та слабкі сторони поточної культури, її відповідність стратегічним цілям підприємства та виявити розриви, які потребують корекції.

Наступним етапом є формулювання бажаної організаційної культури, яка б підтримувала стратегію розвитку підприємства та сприяла досягненню його цілей. Цей процес має відбуватися за активної участі керівництва та представників різних рівнів організації, щоб забезпечити розуміння та підтримку майбутніх змін. Визначення ключових цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії є фундаментом для формування нової культурної парадигми.

Впровадження змін в організаційну культуру є найбільш складним та тривалим етапом. Він включає цілий ряд взаємопов'язаних дій:

- роль лідерства (керівництво підприємства має бути головним носієм та провідником нових цінностей та норм поведінки; особистий приклад лідерів, їхня поведінка та комунікація є ключовими факторами впливу на організаційну культуру);
- комунікація (ефективна та прозора комунікація щодо цілей, змісту та очікуваних результатів змін є критично важливою для залучення працівників та подолання можливого опору; використання різноманітних каналів комунікації - внутрішні портали, збори, розсилки, особисті зустрічі - сприяє кращому розумінню та прийняттю змін [106];
- система винагород та заохочень (впровадження системи винагород та заохочень, яка б підтримувала нові цінності та бажану поведінку, є потужним інструментом формування нової культури; визнання та відзначення працівників, які демонструють відповідну поведінку, сприяє її закріпленню);
- навчання та розвиток (організація навчальних програм та тренінгів, спрямованих на ознайомлення працівників з новими цінностями, нормами та моделями поведінки, допомагає їм адаптуватися до змін);
- залучення нових співробітників (процес відбору та найму нових співробітників має враховувати їх відповідність бажаній організаційній культурі; інтеграція нових працівників через програми адаптації допомагає їм швидше засвоїти культурні норми);

- управління символами та ритуалами (використання символіки, створення нових традицій та ритуалів, які відображають бажані цінності, сприяє їх закріпленню на емоційному рівні);
- зміни в організаційній структурі та процесах (іноді для підтримки нової організаційної культури може знадобитися внесення змін до організаційної структури, перегляд бізнес-процесів та оптимізація системи управління);
- оцінка ефективності розвитку організаційної культури (є важливим заключним етапом; регулярний моніторинг ключових показників (задоволеність працівників, плинність кадрів, продуктивність, рівень інновацій), а також повторні діагностичні дослідження дозволяють оцінити прогрес у розвитку бажаної культури та внести необхідні корективи).

Науково-практичні основи розвитку організаційної культури підкреслюють, що це «не одноразова акція, а безперервний процес» [97, 102], який вимагає постійної уваги, зусиль та залучення всіх членів організації. Успішний розвиток організаційної культури є запорукою формування сильного, згуртованого та ефективного колективу, здатного досягати амбітних цілей та успішно конкурувати на ринку. В умовах сучасних викликів та необхідності постійної адаптації, інвестиції в розвиток організаційної культури стають однією з найважливіших стратегічних переваг підприємства.

Ефективний розвиток організаційної культури необхідний для її підтримки, управління інноваціями та адаптації. Він включає як посилення, так і пом'якшення окремих її аспектів і є невід'ємною складовою успішної роботи керівництва.

Розвиток організаційної культури має свою специфіку, оскільки підприємство, як правило, вже має усталені традиції, а їх зміна потребує значних ресурсів і залучення компетентних фахівців. Важливо враховувати, що організаційну культуру неможливо запровадити адміністративним наказом — вона формується поступово через спільну діяльність працівників, їх взаємодії, цінності та ставлення до внутрішнього й зовнішнього середовища.

Значення розвитку організаційної культури на підприємстві визначається її ключовою роллю в управлінні. Передусім вона має забезпечувати:

- формування морально-етичних принципів і цінностей, які спрямовують інтелектуальний, духовний та фізичний потенціал працівників на ефективне досягнення цілей компанії;
- зміцнення комунікації між персоналом і керівництвом, розвиток корпоративної солідарності на всіх рівнях управління та підвищення відповідальності за спільні результати;
- організацію роботи та управління людськими ресурсами таким чином, щоб підприємство гарантувало високу мобільність і соціальний захист працівників;
- формування корпоративного стилю, що сприяє розвитку організаційної культури, підвищенню задоволеності працівників своєю діяльністю та збільшенню соціального внеску компанії;
- зміцнення довіри та прихильності з боку споживачів.

Організаційна культура є невід’ємною частиною будь-якого підприємства, особливо в кризових умовах, коли необхідність стабільності та ефективного управління стає критично важливою. В умовах війни авіаційні підприємства стикаються з численними викликами, включаючи руйнування інфраструктури, фінансові втрати, кадрові проблеми та загрозу безпеці персоналу [59]. У таких обставинах організаційна культура відіграє ключову роль у підтримці функціональності підприємств, адаптації до нових умов і забезпеченні стійкості авіаційного сектору.

Одним із найважливіших аспектів організаційної культури є її здатність формувати згуртованість і лояльність персоналу. Війна створює атмосферу невизначеності, що може викликати страх, паніку та нестабільність у команді. Проте компанії з міцною організаційною культурою можуть зменшити ці негативні ефекти, підтримуючи працівників через комунікацію, соціальну відповідальність та взаємну підтримку. Створення чітких принципів

організаційної культури, заснованих на довірі, відповідальності та спільній місії, допомагає персоналу залишатися мотивованими навіть у найважчі часи.

Окрім згуртованості, організаційна культура впливає на рівень дисципліни та оперативність ухвалення рішень. Високий рівень організаційної культури сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи, швидкому реагуванню на критичні ситуації та ефективному кризовому менеджменту.

Ще одним важливим аспектом організаційної культури є її здатність підтримувати інноваційність та адаптивність підприємства [90, 103]. Під час війни підприємства змушені швидко змінювати операційні процеси, переходити на нові види діяльності, оптимізовувати витрати та впроваджувати сучасні технології для збереження конкурентоспроможності. Гнучка організаційна культура, що заохочує ініціативність та інновації, дозволяє підприємствам не лише пережити кризу, а і знайти нові можливості для розвитку навіть у найскладніших умовах.

Організаційна культура також є важливим фактором у забезпеченні безпеки персоналу. Війна супроводжується підвищеними ризиками, зокрема загрозами авіаційним об'єктам, ризиком атак на авіаційні вузли та необхідністю роботи в умовах підвищеної напруги. Чітке дотримання корпоративних стандартів, ефективне інформування персоналу про безпекові заходи та забезпечення морально-психологічної підтримки є ключовими чинниками, які допомагають авіапідприємствам працювати навіть у складних обставинах. Безпека персоналу є фундаментальним аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства, адже створення безпечного та сприятливого робочого середовища є не лише моральним імперативом, але й прямо впливає на продуктивність, залученість та лояльність працівників. Однак, забезпечення фізичної та психологічної безпеки є лише однією складовою ширшого поняття відповідального управління. Логічним продовженням турботи про безпеку персоналу є розвиток етичного лідерства в організації.

Етичне лідерство виходить за межі простого дотримання норм і правил охорони праці, охоплюючи формування культури чесності, справедливості, прозорості та поваги до кожного члена колективу [150]. Лідер, який керується етичними принципами, не лише забезпечує безпечні умови праці, але й створює атмосферу довіри та відкритості, де працівники почуваються цінними, захищеними та впевненими у справедливості прийнятих рішень. Таким чином, турбота про безпеку персоналу стає природним підґрунтям для розвитку етичного лідерства, адже обидва аспекти спрямовані на створення гуманного та відповідального робочого середовища, де добробут працівників є ключовим пріоритетом.

У воєнних умовах стратегічне та етичне лідерство [152], а також ефективна комунікація стають невід’ємними складовими організаційної культури. Керівники підприємств повинні активно підтримувати корпоративний дух, забезпечувати прозорість політики компанії та зберігати зв’язок з усіма рівнями персоналу. Регулярні брифінги, наради та розвинені внутрішні комунікаційні системи сприяють згуртованості команди, знижують рівень стресу та підвищують продуктивність роботи.

Не менш важливим аспектом є соціальна відповідальність підприємств. Для розвитку цивілізованих суспільних відносин важливим є формування паритету інтересів основних учасників економічних відносин – державних та місцевих органів влади, корпоративних структур, громадських організацій, громадян. Важливим інструментарієм побудови партнерських відносин між цими суб’єктами при вирішенні нагальних питань виступає механізм соціальної відповідальності. В Україні врахування соціальної складової у підприємницькій діяльності набирає все більшої значущості, поєднуючи суть комерційно-орієнтованих підприємств та тих, які направлені на виконання соціальних вимог внутрішнього та зовнішнього середовищ за рахунок реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Як один з основних важелів впливу на компанію - організаційна культура має власну структуру, яку відображено на рис. 1.1



Рис.1.1. Основні елементи цінностей організаційної культури підприємства.

Джерело: структуровано автором [18,20,34,72]

Ключовими складовими організаційної культури є цінності, традиції, ідеологія, переконання, а також правила й норми поведінки, що визначають особливості функціонування компанії. Її впровадження в організацію здійснюється на основі принципів, функцій, а застосування змін відбувається шляхом впровадження інновацій або реорганізації організаційної структури чи комунікацій у ній.

На сучасному етапі багато зарубіжних підприємств збагнули, наскільки важливим є такий елемент, як організаційна культура, і намагаються розвивати його до найвищого рівня. Європейський досвід підприємств у площині організаційної культури є надзвичайно різноманітним, відображаючи «багату історію, культурні відмінності та економічні моделі різних країн» [16, 24].

Однак, можна виділити кілька загальних тенденцій та ключових характеристик, які є показовими для багатьох успішних європейських компаній.

Однією з важливих рис є акцент на балансі між роботою та особистим життям (work-life balance). У багатьох європейських країнах законодавчо закріплені норми щодо робочого часу, відпусток та соціальних пільг, що сприяє створенню культури, де добробут працівників цінується не менше за продуктивність. Компанії часто пропонують гнучкі графіки роботи, можливості для віддаленої роботи та програми підтримки здоров'я та добробуту співробітників. Це сприяє підвищенню лояльності, зниженню рівня стресу та плинності кадрів.

Іншою характерною рисою є розвинена культура соціальної відповідальності бізнесу (CSR). Європейські підприємства все частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію та операційну діяльність. Це відображається не лише у екологічних ініціативах, але і у відповідальному ставленні до працівників, місцевих громад та інших зацікавлених сторін. Організаційна культура, що підтримує CSR, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищує її привабливість як для працівників, так і для споживачів.

Культура співпраці та залучення працівників також є важливим елементом європейського досвіду. У багатьох країнах існують «традиції виробничої демократії, де працівники мають право голосу в управлінні підприємством через профспілки або представницькі органи» [21, 28]. Компанії часто заохочують ініціативу «знизу», створюють можливості для обміну ідеями та залучають працівників до прийняття рішень. Це сприяє підвищенню відповідальності, мотивації та інноваційності загалом.

Важливу роль відіграє культура навчання та безперервного розвитку. Європейські підприємства часто інвестують значні кошти в навчання та підвищення кваліфікації своїх працівників, розуміючи, що це є ключем до підтримки конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін.

Створюються внутрішні навчальні центри, підтримується участь у зовнішніх тренінгах та конференціях, заохочується менторство та обмін досвідом. У багатьох європейських країнах, особливо в Північній Європі, спостерігається культура відкритості, довіри та прямої комунікації. Ієрархічні бар'єри часто є менш вираженими, а керівники заохочують підлеглих висловлювати свою думку та брати участь у дискусіях. Прозорість у прийнятті рішень та обмін інформацією сприяють формуванню атмосфери взаєморозуміння та спільної відповідальності.

Звісно, існують і «культурні відмінності» між підприємствами різних європейських країн. Наприклад, німецькі компанії часто характеризуються високою структурованістю, орієнтацією на якість та інженерну досконалість. Скандинавські країни відомі своїм егалітарним підходом, фокусом на добробуті працівників та екологічною свідомістю. Південно європейські компанії можуть демонструвати більш гнучкі та адаптивні підходи до управління, але також можуть мати більш виражену ієрархію [9, 3].

Незважаючи на ці відмінності, спільним для багатьох успішних європейських підприємств є розуміння того, що організаційна культура є не просто абстрактним поняттям, а потужним інструментом для досягнення стратегічних цілей. Цілеспрямоване формування та підтримка позитивної, орієнтованої на людину та сталий розвиток організаційної культури, розглядається як важлива конкурентна перевага в глобальному бізнес-середовищі.

Організаційна культура має низку специфічних рис, які відрізняють дану організацію від інших і, як правило, є продуктом історичного розвитку будь-якої організації. Цими специфічними рисами зазвичай є традиції, мова, гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації та інтеграції працівників даної організації в сучасному бізнес середовищі.

Так, Е. Шейн (американський фахівець з менеджменту) [127, 164] вважає, що культуру можна аналізувати на декількох рівнях, при тому термін «рівень»

характеризує саме ступінь, в якому дане культурне явище є видимим для оточуючих. Розглядаючи поняття організаційної культури слід також приділити увагу моделі, яка була запропонована Е. Шейном. Незважаючи на те, що пройшов час, вона до сих пір є популярною і достатньо цитованою, її сутність зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель організаційної культури за Е. Шейном [127, 164]

Е. Шейн відзначає, що дослідження та пізнання організаційної культури починається з поверхневого рівня (так званих артефактів), який включає в себе все різноманіття видимих зовнішніх фактів та явищ організації: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, її стиль, манери поведіння, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються в соціумі про організацію, оприлюднених переліках цінностей, ритуали і церемонії організації. Тобто все те, що можна сприйняти та відчувати за

допомогою органів почуттів. Однак ті складові, які легко виявляються на цьому рівні, не завжди можна зрозуміти і правильно інтерпретувати. Особливо некорисно намагатися зробити висновки щодо більш глибоких припущень тільки на основі артефактів, оскільки інтерпретації людини будуть неминуче лише проєкцією його власних почуттів і реакцій крізь призму власного сприйняття ситуації.

Згідно з Е. Шейном, ознайомлення з організаційною культурою розпочинається з її «поверхневого» або так званого «символічного» рівня. На цьому етапі елементи культури легко розпізнати, проте важко правильно інтерпретувати без розуміння глибших її рівнів. Дослідники, які прагнуть глибшого аналізу, переходять до другого — «підповерхневого» — рівня організаційної культури. На цьому рівні вивченню піддаються цінності, вірування і переконання, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові, яким чином вони несуть в собі смислове пояснення першого рівня. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання працюючих людей. Щоб чітко зрозуміти, що означає або символізує видима частина організаційної культури (артефакти), необхідно аналізувати проголошені цінності та базові уявлення, якими керуються члени організації у своїй поведінці.

Вчені [6, 58, 86, 118, 125, 162] виокремлюють кілька ключових категорій організаційних артефактів:

1) матеріальні об'єкти - всі матеріальні носії, здатні транслиувати в зовнішнє середовище організаційну культуру компанії, а саме: продукти, які виробляє компанія, її річний звіт, рекламні та маркетингові матеріали тощо;

2) архітектура фізичного середовища - це фізичні умови офісного простору, а саме: якість і функціональність меблів, форма одягу, відносне місцезнаходження різних відділів, загальний вигляд офісної будівлі, офісна обстановка тощо;

3) технологічний аспект, що виявляється через використання

інформаційних технологій, зокрема комп'ютерів, телефонів, офісної оргтехніки та іншого обладнання, задіяного у виробничому процесі;

4) мова (жарти, історії, метафори і жаргонні терміни притаманні специфіці діяльності організації);

5) поведінка (обряди, ритуали, церемонії нагородження, святкування, а також норми поведінки);

6) символи - це слова, об'єкти, дії і характеристики людей, які мають значення для співробітників організації і відрізняють цю групу від інших;

7) правила, системи, процедури кадрової системи організації, які направлені на компенсації, заохочення і просування співробітників;

8) герої, тобто визначні особистості в історії організації (її засновники, керівники, менеджери і інші співробітники, які досягли значних успіхів у своїй роботі в цій організації).

Таким чином, артефакти - це рівень, який включає в себе всі явища та факти, які людина бачить, чує і відчуває, коли стикається з новою організацією, що має незнайому культуру.

Третій «глибинний» рівень включає основоположні (базові) припущення, які важко усвідомлюються навіть самим членам компанії без спеціального зосередження на цьому питанні. Серед цих прихованих і прийнятих на віру припущень, що направляють поведінку людей в організації і допомагають їм сприймати атрибути організаційної культури, Е. Шейн виділив ставлення до буття в цілому, сприйняття часу і простору, загальне ставлення до людини і праці [127].

Розмежування зазначених рівнів є одним із найважливіших етапів у вивченні організаційної культури, так як Е. Шейну [127] вдалося не тільки розділити на групи різні елементи, але і встановити відносини, які існують між виділеними групами, визначивши їх як ієрархічні. Безперечною перевагою даної моделі можна вважати наявність групи елементів, віднесених Е. Шейном до «глибинного» рівню організаційної культури. Але з точки зору нашого дослідження, важливим є «підповерхневий» рівень, бо він безпосередньо

включає в себе такі елементи стратегічного управління, як стратегія, місія, девізи, цілі і цілепокладення.

Фахівець в галузі управління У. Оучі [163] запропонував типологію організаційних культур, яка базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин на основі конкуруючих цінностей. Аналіз організаційних культур У. Оучі провів на основі порівняння 7 одиниць параметрів, які описують відповідну культуру за конкуруючими цінностями:

- зобов'язання організації по відношенню до своїх працівників;
- оцінка виконання роботи;
- планування кар'єри;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності;
- цікавість до людини.

Визначення таких змінних дає змогу здійснювати управління підприємства, маючи відповідні точки впливу на його діяльність.

Таблиця 1.1

Модель організаційної культури У. Оучі [163]

«Культурні змінні»	Характеристики в Японських компаніях	Характеристики в Американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Найм	Довічний	Довгостроковий	Короткостроковий
Оцінка і просування	Якісне і повільне	Якісне і повільне	Якісне і швидке
Кар'єра	Широкоспеціалізована	Помірно спеціалізована	Вузкоспеціалізована
Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний і формальний
Прийняття рішень	Групове і консенсусне	Групове і консенсусне	Індивідуальне
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Індивідуальна
Цікавість до людини	Широка	Широка	Вузька

Відповідно до результатів аналізу, вчений визначив три найбільш розповсюджені (на прикладі компаній США та Японії) типи організаційних культур:

1) ринкова культура - організаційна культура, в рамках якої організація діє за принципами ринкової моделі, зосереджуючись насамперед на зовнішньому середовищі, а не на внутрішніх процесах;

2) бюрократична культура - організаційна культура, що характеризується сильним фокусом на внутрішню стратегію та послідовність у діях, що є ефективним в умовах стабільного зовнішнього середовища;

3) кланова культура - організаційна культура, яка характеризується згуртованістю й співучастю та поділом усіма працівниками цінностей і цілей організації. Ця система цінностей не нав'язується ззовні, а створюється безпосередньо організацією, тому й вона більш адаптивна до мінливих ситуацій.

Слід відзначити модель Д. Денісона [144], професора організаційного розвитку Міжнародного інституту розвитку менеджменту, яка безпосередньо пов'язана зі стратегічним управлінням. Ця модель ґрунтується на оцінці чотирьох ключових характеристик організаційної культури й управління: місії, адаптивності, залученості та узгодженості. Кожна з цих характеристик додатково ділиться на три індикатори: місія (стратегічна направленість та наміри, цілі та задачі, бачення), здатність до адаптації (здатність до змін, увага до клієнтів, здатність до навчання організації), залученість (надання повноважень, орієнтація на роботу в команді, можливість розвитку), узгодженість (залученість в цінності, здатність до консенсусу, координація та інтеграція). Разом ми отримуємо 12 параметрів. Окрім того, «характеристики «здатність до адаптації» та «місія» розділяють показник «зовнішній фокус»; «місія» та «узгодженість» – «стабільність»; «узгодженість» та «залученість» – «внутрішній фокус»; «узгодженість» та «здатність до адаптації» – «гнучкість»» [129, 144]. Тобто кожна пара характеристик відповідальна за певний показник стабільного функціонування організаційної

культури, а центром цього узгодження є вірування і очікування. Згідно з цією моделлю виділяється чотири характеристики, опис яких наведено Д. Денісоном [144] та узагальнено нижче:

1. Місія позначає мету і сенс існування підприємств, визначаючи його соціальну роль і зовнішні цілі. Місія забезпечує чіткий напрямок і цілі розвитку, які обумовлюють вибір оптимального способу дій для підприємства та його працівників. Чітке розуміння місії дозволяє підприємству адаптувати свою поведінку в залежності від бажаного стану підприємства в майбутньому. Здатність співробітників ідентифікувати себе, свої цілі і дії з місією підприємства допомагає розвитку короткостроковій і довгостроковій відданості колективу підприємства. Успіх більш ймовірний тоді, коли індивідууми і підприємства орієнтуються в своїй діяльності на цілі.

2. Узгодженість є основним джерелом інтеграції, координації та контролю. Послідовна організація формує особливий спосіб мислення та комплекс організаційних систем, які сприяють створенню внутрішніх неформальних механізмів управління, що повністю підтримуються співробітниками. Такі підприємства вирізняються високою відданістю персоналу, загальним визнанням ключових цінностей, чіткими та зрозумілими методами ведення бізнесу, системою внутрішніх заохочень та ясним зведенням правил поведінки.

Узгодженість є основою сильної організаційної культури, що базується на загальній системі цінностей, переконань і символів, які зрозумілі всім членам підприємства. Внутрішні, неформальні, природні системи соціального управління, що ґрунтуються на добре засвоєних і прийнятних цінностях, можуть бути більш ефективними засобами досягнення необхідного рівня координації та інтеграції, ніж зовнішні системи бюрократичного контролю, що покладаються на численні правила і формальні процедури.

Сила цього інструменту управління організацією особливо проявляється в тих випадках, коли співробітникам доводиться справлятися з незнайомими ситуаціями. Дотримання кількох, заснованих на загальній системі цінностей,

принципам поведінки і ведення бізнесу дозволяє співробітникам реагувати передбачуваним чином на непередбачувані зміни.

3. Підприємства та молодіжні організації, культура котрих характеризується високим ступенем залученості співробітників, активно стимулюють своїх робітників і службовців до участі в житті своєї організації, розвивають у них почуття причетності та відповідальності.

Підприємства, що віддають перевагу неформальним, добровільним та природним системам соціального управління, а не жорстким бюрократичним правилам, створюють сильне почуття причетності серед співробітників. Це, у свою чергу, зміцнює їхню відданість організації та розширює їхню здатність самостійно приймати рішення й діяти. Налагоджений зворотний зв'язок з працівниками, ефективні канали для отримання їхніх ідей, пропозицій та інформації про внутрішнє життя підприємства, сприяють прийняттю більш якісних рішень та їхньому успішному впровадженню на практиці. Кожне підприємство володіє унікальною системою норм і переконань, яка визначає його здатність до адаптації: сприймати, обробляти та трансформувати зовнішні сигнали у внутрішні поведінкові зміни, що зрештою збільшує його шанси на виживання, зростання та розвиток.

На ефективність підприємства впливають три аспекти здатності до адаптації. Перший - це здатність до сприйняття і реакції на зовнішнє середовище. Успішні підприємства приділяють велику увагу своїм клієнтам і конкурентам. Другий – здатність відповідати на запити «внутрішніх клієнтів», своїх співробітників, незалежно від їх рівня, підрозділу або функції. Третій – спроможність реструктурувати і переглянути комплекс поведінкових моментів (звичайних дій), процедур і процесів, що і дозволяє підприємствам адаптуватися. Без цієї здатності застосовувати в життя адекватні рішення, відповідно реагувати на мінливу ситуацію, ефективним підприємство не зможе бути.

Ця модель має достатньо велике практичне значення, оскільки пов'язує організаційну культуру з зовнішнім та внутрішнім оточенням підприємства

через таку біфуркацію: гнучкість - стабільність, внутрішній - зовнішній фокус. Це дозволяє розробити матрицю, де індикатори відображаються за такими параметрами, як місія, адаптивність, залученість та узгодженість. У такому випадку, процес прийняття управлінських рішень може бути спрямований на визначення цільового вектору дій, що сприятимуть змінам відповідних характеристик та їхніх показників.

Наступна модель, яка розглядалась – модель В. Сате [123]. Він розглядає вплив культури на організацію через сім процесів, які представлено на рис. 1.3.

Серед ключових процесів, що забезпечують співпрацю між співробітниками та підприємством загалом, можна виділити: кооперацію між індивідами та підрозділами, прийняття рішень, контроль, комунікації, відданість організації, сприйняття організаційного середовища та обґрунтування власної поведінки. Можна також зазначити, що ступінь даної кооперації залежить від переконань, що розділяються між усіма членами організації або окремих її структур.



Рис. 1.3. Модель організаційної культури по В. Сате [123, 126]

Узагальнено автором на основі [3, 15, 123, 126]

В цій моделі перші три процеси взаємозалежні (пов'язані) з першим поверхневим рівнем організаційної культури або зразками організаційної поведінки, а наступні чотири – з другим, підповерхневим рівнем, що має «ціннісну» основу. Від того, як ці процеси протікають, залежить

ефективність функціонування організації.

Слід зазначити, що характеристики «поверхневого» та «підповерхневого» рівнів дещо збігаються за змістом з моделлю Е. Шейна.

Як зазначено в [93], кооперацію неможливо встановити тільки за допомогою формальних управлінських заходів, так як неможливо передбачити всі можливі випадки. Рівень кооперації співробітників в організації залежить від поділюваних ними базових припущень в цій області. В одних організаціях вищою цінністю є групова робота, в інших – внутрішня конкуренція тощо. Вплив культури на прийняття рішень проходить через колективні цінності, які формують в колективі стійкий набір базових припущень і переваг. Оскільки організаційна культура може сприяти усуненню розбіжностей, то процес прийняття рішень стає більш ефективним.

Суть контролю полягає у спрямуванні дій для досягнення поставлених цілей. Зазвичай, механізмами такого контролю виступають ринок, адміністрування та клановість.

Вплив культури на комунікації здійснюється в двох аспектах. Перший з них – відсутність необхідності взаємодіяти в справах, по яких є колективні припущення, при цьому певні дії здійснюються як би без слів. Другий – колективні припущення забезпечують спрямованість і надають допомогу в інтерпретації одержуваних повідомлень. Зміст культури впливає також на зміст комунікації: на одних підприємствах вітається відкритість комунікацій (взаємодія з зовнішнім оточенням), а в інших – закритість (розгляд ряду питань тільки серед уповноважених осіб, знайомих з певною тематикою).

Прояв лояльності здійснюється через ототожнення працівника і підприємства, налагодження емоційного зв'язку. В цьому випадку співробітники можуть активізувати свої дії в прагненні допомогти організації.

Сприйняття організаційного середовища обумовлено тим, що говорять про побачене колеги. Культура забезпечує членів організації загальною інтерпретацією їх набутого досвіду.

Аналіз культурних факторів все частіше розглядається в управлінських літературних джерелах, оскільки сприяє кращому розумінню поведінки індивіда та групи на підприємстві. «Організаційна культура описується як складний набір вірувань, цінностей, поведінки та артефактів. Сьогодні організаційна культура все частіше розглядається як один із факторів, що впливають на результати діяльності підприємства» [44, 47, 53]. Отже, у чітко сформованій організаційній культурі більшість менеджерів поділяють єдиний набір переконань, цінностей та поглядів щодо ведення бізнесу. Нові співробітники засвоюють цю культуру як через формальні, так і неформальні прояви, що робить культуру управління невід'ємною частиною загальної організаційної культури, здатною впливати на неї як позитивно, так і негативно.

Проаналізовані моделі організаційної культури узагальнено та представлено у табл. 1.2, яка включає інформацію по моделі, сутності, елементів та зв'язку зі стратегічним управлінням.

Таблиця 1.2

Порівняння моделей організаційної культури

Модель	Сутність	Елементи	Стратегічна направленість
Модель Е. Шейна	Представлено три рівні ОК, в залежності від яких розкриваються терміни та факти впливу на підприємство.	Поверхневий рівень- зовнішні факти- об'єктивна культура. Підповерхневий рівень- ціннісні орієнтації і вірування- суб'єктивна культура. Глибинний рівень- базові припущення- суб'єктивна культура.	Постановка цілей і цілепокладення є одним із факторів підповерхневого рівня, що вказує на прямий зв'язок із стратегічним управлінням.
Модель У. Оучі	Об'єднання американської та японської культур та створення однієї, як ефективний варіант ділової культури.	Зобов'язання організації по відношенню до своїх членів; оцінка виконання роботи; планування кар'єри; система контролю; прийняття рішень; рівень відповідальності; цікавість до людини.	Наявність такої змінної як прийняття рішень свідчить про зв'язок із стратегічним управлінням, адже є однією із складових планування.

Модель	Сутність	Елементи	Стратегічна направленість
Модель Д. Денісона	В основі моделі лежить поведінковий (біхевіористський) підхід. Модель співвідноситься з економічними показниками, що робить її відмінною від інших моделей.	Дана модель будується на чотирьох характеристиках: місія, здатність до адаптації, залученість, узгодженість.	У характеристики місії є індикатори стратегічної направленості, цілей і задач, що є показником зв'язку із стратегічним управлінням.
Модель В. Сате	Представлено сім процесів, що здійснюють вплив на організаційну культуру.	Кооперація між індивідами і частинами організації; прийняття рішень; контроль; комунікації; присвяченість організації; сприйняття організаційного середовища; виправдання своєї поведінки.	Фактори прийняття рішень та контроль є зв'язуючими ланками між організаційною культурою та стратегічним управлінням.

Узагальнено автором на основі [11, 30, 37, 62, 68, 69, 71]

Як видно з таблиці 1.2, дані підтверджують, що всі моделі взаємодії організаційної культури та підприємства зосереджені на спільних факторах, таких як комунікація, взаємодія, поведінка та атмосфера.

Окрім того, кожна з моделей має стратегічну спрямованість через постановку цілей, прийняття рішень, співвідношення з економічними показниками та контролем. Цей факт підтверджує доцільність та важливість дослідження взаємодії між організаційною культурою та стратегічним управлінням, особливо в контексті орієнтації на цілі сталого розвитку.

Важливим питанням є визначення типів організаційних культур. В літературі [55, 56, 63, 80, 82, 87] існує багато класифікацій запропонованих різними науковцями, які мають різний зміст. Проте авторами було виділено типи, на які спираються підприємства за сучасних умов господарювання та які найчастіше використовуються науковцями у дослідженнях та наукових розробках. Так, Ф. Тромпенаарс[134, 142] виділив чотири типи організаційної культури в: сім'я, ейфелева вежа, керована ракета, інкубатор. Розглянемо сутність представлених типів детальніше, узагальнивши їх характеристики в табл. 1.3.

Категорії організаційної культури по Ф. Тромпенаарсу [134, 142]

Типи ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Сім'я	Жорстко ієрархічна, орієнтується на виконання вказівок згори. Керівник-батько, який веде політику «наближення до себе».	Система в цілому базується на патерналістської установці: ініціатива і зусилля підлеглих повинні відповідати установкам лідера, але функції співробітників не можна назвати чітко формалізованими. Рішення, здатності і навіть настрої лідера визначають все. Причому найчастіше керівник веде «політику наближення до себе» - уважно спостерігаючи за співробітниками і наділяючи їх більш широкими повноваженнями після того, як ті доводять йому свою особисту лояльність. Зазвичай в присутності «батька» повне делегування залишається в сфері бажаного, тому що «діти» занадто звикли озиратися на «батька», звертатися до нього для узгоджень і схвалення. Ефективність «сімейного типу» компанії багато в чому визначається не тільки ступенем поваги лідера співробітниками, але і тим, наскільки «батько» знає їх сильні і слабкі сторони, їх прихильності і те, до чого (кого) вони відносяться неприязно. Мова «Сім'ї» - це багато в чому мова етичних оцінок схвалення або несхвалення з боку «батька».
Ейфелева вежа	Яскраво виражена рольова орієнтація, з деталізованим прописуванням функціональних обов'язків для кожного співробітника.	Ведеться ретельний контроль за тим, щоб не відбувалося спонтанного перерозподілу функцій і зон відповідальності. Не допускається ніяких не узгоджених в установленому порядку ініціатив та інших відхилень від заданого лідером курсу. Мова «Ейфелевої вежі» - це мова структури і функціональних обов'язків.
Керована ракета	Командне вирішення завдань або досягнення конкретного результату до певного терміну.	Цей тип культури після визначення завдання має на увазі спільне опрацювання її постановки і після цього максимальну ступінь делегування управлінських функцій вниз. Але сам по собі колектив схильний збиратися навколо конкретного проекту і на час його реалізації. Мова «Керованої ракети» - це мова стратегії і орієнтації на ціль.
Інкубатор	Самореалізація	Найбільшою мірою спрямована на розвиток самореалізації творчої особистості в умовах неієрархічних зв'язків і мінімальному ступені формалізації відносин. Мова «Інкубатора» - це мова творчих асоціацій.

Узагальнено автором на основі [134, 142, 145]

Іншу класифікацію типів організаційної культури запропонував американський соціолог Ч. Хенді в [142]. Для аналізу він обирав процеси розподілу влади в організації, ціннісні орієнтації особистості, відносини

індивіда і організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції.

На основі дослідження цих параметрів Ч. Хенді виділив чотири типи організаційної культури: культуру влади, культуру ролі, культуру завдання і культуру особистості. Докладний опис цих типів наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4
Типи організаційної культури за Ч. Хенді [142]

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Культура влади	Наявність високої кваліфікації у керівника. Жорстка структура.	Головною відмінністю є особиста влада, що володіє ресурсами. Організації, які сповідують таку культуру, мають жорстку структуру, високий ступінь централізації управління, нечисленні правила і процедури, пригнічують ініціативу працівників, здійснюють жорсткий контроль над усім. Успіх визначається своєчасним виявленням проблем, що дозволяє швидко приймати і реалізовувати рішення. Така культура характерна для молодих комерційних структур.
Культура ролі	Джерелом влади є посада, а не особисті якості керівника.	Це бюрократична культура, що базується на системі правил і інструкцій. Їй властиво чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків і відповідальності між працівниками управління. Вона негнучка і ускладнює нововведення, тому малоефективна в умовах змін. Така управлінська культура притаманна великим корпораціям і державним установам.
Культура завдання	Фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм і володіння інформацією.	Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і постійно мінливих ситуаціях, тому пріоритет уваги тут приділяється швидкості вирішення проблем. Вона ґрунтується на співпраці, колективного вироблення ідей та спільних цінностях. Це перехідний тип управлінської культури, здатний перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.
Культура особистості	Рішення приймаються на основі згоди, тому влада носить координаційний характер.	Дана культура пов'язана з емоційним початком і ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальних цілей.

Найбільш популярною є сучасна типологія організаційних культур створена К. Камероном та Р. Куінном [70]. Вона базується на чотирьох групах критеріїв, що визначають фундаментальні цінності організації. Основні типи

організаційної культури в цій класифікації представлені на рис. 1.4.

Репутація підприємства та його здатність залучати та утримувати талановитих фахівців також тісно пов'язані з його організаційною культурою. Компанії з позитивною та добре розвиненою культурою мають кращий імідж на ринку праці, що полегшує їм залучення кваліфікованих спеціалістів.



Рис. 1.4. Типи організаційної культури по К. Камерону та Р. Куінну [70]

Крім того, культура, яка цінує своїх працівників, забезпечує можливості для їхнього професійного зростання та створює комфортне робоче середовище, сприяє зниженню плинності кадрів та збереженню цінного досвіду всередині організації.

Існують різні типи організаційних культур, кожен з яких має свої унікальні характеристики та по-різному впливає на ефективність підприємства. Наприклад, кланова культура, що характеризується дружньою атмосферою та акцентом на командній роботі, може сприяти високій лояльності та залученості працівників. Адхократична культура, орієнтована на інновації та гнучкість, може бути особливо ефективною в динамічних галузях,

де важлива швидка адаптація та генерація нових ідей. Ринкова культура, з її фокусом на конкуренції та досягненні результатів, може стимулювати високу продуктивність та орієнтацію на клієнта. Бюрократична культура, з її чіткими правилами та ієрархією, може забезпечити стабільність та ефективність у стандартизованих процесах.

У реальності організаційні культури часто є гібридними, поєднуючи елементи різних типів. Успішні підприємства усвідомлюють важливість організаційної культури та свідомо працюють над її формуванням і підтримкою таким чином, щоб вона максимально сприяла досягненню їхніх стратегічних цілей та забезпечувала високу ефективність функціонування. Розуміння власної організаційної культури та її впливу на всі аспекти діяльності є ключовим фактором для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоздатності підприємства.

Тож, кланова та бюрократична культури зосереджені на внутрішньому фокусі та інтеграції, тоді як адхократична та ринкова культури орієнтовані на зовнішній фокус та диференціацію. Водночас, кланова та адхократична культури відзначаються гнучкістю та дискретністю, тоді як бюрократична та ринкова культури є стабільними й прагнуть контролю. На основі цих характеристик можна визначити найбільш відповідний напрямок розвитку для конкретного підприємства. Для більшого розуміння розглянемо зміст кожного типу культури детальніше у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Типи організаційної культури по К. Камерону та Р. Куінну [70]

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Кланова ОК	Дуже дружній колектив, де у його членів багато спільного.	Підрозділи організації мають схожість з великими сім'ями. Керівники організації сприймаються її членами як вихователі. Організація нероздільна завдяки традиції і відданості, всередині надається велике значення моральному клімату і згуртованості колективу. Успіх в діяльності визначається як турбота про людей і добре почуття до споживачів. При даному типі організаційної культури заохочується бригадна робота, згода.

Тип ОК	Розподіл влади	Сутність організаційної культури
Адхократична ОК	Творчий колектив, співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівник організації – новатор і ризикова людина.	Елементом організації є відданість новаторства і експериментування. Підкреслюється обов'язковість роботи на передніх рубежах. У довгостроковому періоді організація акцентується на придбання нових ресурсів і зростанні. Успіх - це виробництво унікальних продуктів або надання нових послуг. При цьому важливим є лідерство на ринку послуг або продукції. Організацією заохочується творчість, свобода і особиста ініціатива.
Бюрократична ОК	Керівники -раціонально мислячі організатори та координатори.	Даний тип організаційної культури має місце в формалізованих і структурованих організаціях. Всією діяльністю працівників управляють процедури. В організації ціниться підтримку головного ходу її діяльності. Об'єднуючим фактом в ній є офіційна політика і формальні правила.
Ринкова ОК	Керівники – суворі конкуренти і тверді адміністратори. Вони завжди вимогливі і непохитні.	Даний тип є домінуючим в організаціях, які орієнтовані на досягнення результату. Головне завдання - виконання намічених цілей. Співробітники такої організації завжди цілеспрямовані і постійно змагаються між собою. Організація об'єднується метою завжди перемагати, для неї успіх і репутація - головні цінності.

Узагальнено автором на основі [70, 73, 84, 88]

Отже, всі вище представлені типи організаційної культури мають різний розподіл влади, відносини у колективі, заохочення та основну направленість дій, за допомогою якої домагаються поставлених цілей. Порівняльний аналіз (табл. 1.6) дозволяє узагальнити отриману інформацію та порівняти типи організаційних культур з їхніми характерними рисами і ознаками.

Таблиця 1.6
Характеристика типів організаційних культур

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
1.	Сім'я	Ф. Тромпенаарс	Тісні відносини; підпорядкування влади.	Нематеріальна мотивація; міцна взаємодія.	Нездатність колективу вирішувати внутрішні конфлікти; несприйняття критичних зауважень.

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
2.	Ейфелева вежа		Бюрократичний розподіл праці; ієрархія.	Чіткий розподіл праці; Працівники точні та старанні.	Складна адаптація до змін навколишнього середовища; Будь-які зміни тягнуть за собою написання нових керівництв та інструкцій.
3.	Керована ракета		Зробити все для досягнення цілі; егалітаризм.	Усі члени групи мають рівні позиції; використання нових технологій та методів; висока ступінь відданості спільній справі.	Плинність кадрів; не конкретизовані задачі; не завжди компетентні керівники.
4.	Інкубатор		Направлена на індивідуальні досягнення працівників.	Наявність умов для творчої діяльності; бажання ділитися досвідом.	Відсутність ієрархії; часом занадто сильний дух суперництва.
5.	Культура влади	Ч. Хенді	Особиста влада, що володіє ресурсами.	Своєчасне виявлення проблем.	Ініціатива працівників пригнічується; жорсткий контроль над усім.
6.	Культура ролі	Ч. Хенді	Бюрократична культура, що базується на системі правил та інструкцій.	Чіткий розподіл ролей, прав, обов'язків.	Негнучка культура, що ускладнює нововведення, малоефективна в умовах змін.
7.	Культура завдання		Орієнтована на виконання роботи.	Управління в екстремальних умовах і мінливих ситуаціях; співпраця, спільні цінності; персонал – кваліфіковані спеціалісти.	Важко зберігати силу при нестійкості ресурсів.
8.	Культура особистості		Орієнтована на досягнення власних цілей співробітників.	Прийняття рішень на основі згоди; цінується особистість та власні ідеї; творчі цінності.	Дана культура конфліктна та нестійка.

№	Тип ОК	Автор	Основні положення	Переваги	Недоліки
9.	Кланова	К. Камерон, Р. Куїнн	Організація як велика сім'я, у членів якої багато спільного.	Ціняться традиції, велика увага надається моральному клімату та згуртованості колективу; турбота про людей та споживачів.	Даний тип культури здатен розслабляти працівників; критика погано сприймається.
10.	Адхократична		Відданість новаторству та експериментам.	Заохочення ініціатив та творчості; виробництво унікальних товарів/послуг; свобода дій.	Нестійка позиція влади; відсутність організаційної структури.
11.	Ієрархічна (Бюрократична)		Притаманна формалізованим та структурованим організаціям.	Офіційна політика, формальні правила; чітко прописані інструкції.	Не цінується прояв ініціативи; не пристосована до змін.
12.	Ринкова	К. Камерон, Р. Куїнн	Орієнтована на досягнення результату та виконання намічених цілей; продуктивність, успіх, репутація.	Цілеспрямовані співробітники; централізовані рішення; завжди перемагати; контроль за виконанням завдань.	Жорстке керівництво; професійне вигорання.

Узагальнено автором на основі [70, 88, 142, 146]

Аналізуючи дані таблиці 1.6, можна помітити схожі риси між певними типами організаційних культур у кожній категорії. Це пояснюється насамперед загальноприйнятою природою цих типологій. Зміни в них зазвичай відбуваються шляхом додавання нового типу, що може бути викликано появою нових товарів чи послуг, які потребують нових технологій та, відповідно, нових професій, а також прогресом у ставленні до працівників. З іншого боку, можливе й видалення певних типів через застаріння професій, посилення конкуренції або вплив зовнішніх чи внутрішніх факторів. Ці зв'язки можна описати наступним способом (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Зв'язки організаційних культур різних типів

Тип ОК за Ф. Тромпенаарсом	Тип ОК за Ч. Хенді	Тип ОК за К. Камерон, Р. Куїнн	Спільні характеристики
Сім'я	Культура влади	-	Повне підпорядкування владі, пригнічується ініціатива, жорсткий контроль.
Ейфелева вежа	Культура ролі	Бюрократична культура	Бюрократична культура з чітким розподілом ролей.
Керована ракета	Культура завдання	Ринкова культура	Зробити все для досягнення цілі, централізовані рішення.
Інкубатор	Культура особистості	Адхократична культура	Орієнтованість на індивідуальні досягнення .
-		Кланова культура	Велика сім'я, турбота про працівників та споживачів.

Зведено автором на основі [70, 142, 146, 147, 160]

Таким чином, аналіз матеріалу підкреслює ключову роль організаційної культури як динамічної системи, що постійно еволюціонує під впливом різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів. Від базових цінностей та норм поведінки до здатності підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, організаційна культура є тим невидимим каркасом, який визначає ефективність його функціонування.

Європейський досвід демонструє важливість таких елементів, як баланс між роботою та особистим життям, соціальна відповідальність, залучення працівників та безперервне навчання, як ключових складових успішної організаційної культури. Водночас, українські підприємства, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, стикаються з унікальними викликами, де адаптивність, стійкість та здатність до швидкого навчання стають критично важливими.

Розвиток організаційної культури, що спирається на неформальні системи управління, заохочує ініціативу та забезпечує ефективний зворотний зв'язок, сприяє зростанню відданості працівників та їхньої здатності приймати самостійні рішення.

Усвідомлене управління цим процесом, що включає діагностику, формулювання бажаної культури та її цілеспрямоване впровадження, дозволяє підприємствам створювати міцний фундамент для сталого розвитку та успішного подолання майбутніх викликів.

1.2. Роль та основні форми організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування підприємств.

Багато вітчизняних підприємств, покладаючись на зарубіжний досвід, застосовують вже готові моделі управління культурою. Однак, особливо у повоєнний період, для них може бути значно ефективнішим створення власної, унікальної та самобутньої організаційної культури, що відповідатиме їх специфічним потребам та контексту.

Війна змінює не лише внутрішню діяльність компаній, а й їхню суспільну роль. Багато авіаційних підприємств залучаються до гуманітарних перевезень, евакуації населення та транспортування критично важливих вантажів. Такі ініціативи не тільки допомагають людям у скрутні часи, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, що відіграє важливу роль у її післявоєнному відновленні та подальшому розвитку.

Отже, організаційна культура є визначальним чинником стійкості авіаційних підприємств у період війни. Вона впливає на мотивацію персоналу, оперативність ухвалення рішень, рівень безпеки та ефективність управління. Компанії з розвиненою корпоративною культурою краще адаптуються до нових викликів, мінімізують ризики та зберігають конкурентні позиції навіть у найскладніших обставинах [23, 59]. Організаційна культура являє собою складний і багатогранний феномен, що пронизує всі аспекти діяльності підприємства, від міжособистісної взаємодії працівників до стратегічних рішень керівництва.

Це невидима, але надзвичайно потужна сила, яка визначає спосіб мислення, поведінку та цінності членів організації, формуючи таким чином її унікальну ідентичність. Вплив організаційної культури на ефективність функціонування підприємств є фундаментальним і всеосяжним, оскільки вона виступає в ролі своєрідного соціального клею, що об'єднує колектив навколо спільних цілей та принципів.

Сильна та чітко сформована організаційна культура сприяє виникненню у працівників відчуття причетності та єдності, що, в свою чергу, підвищує їхню мотивацію та залученість до робочого процесу. Коли цінності організації резонують з особистими цінностями співробітників, вони відчують більшу відданість своїй роботі та демонструють вищий рівень продуктивності. Крім того, культура, яка заохочує відкриту комунікацію та взаємну довіру, створює сприятливе середовище для ефективної співпраці між різними підрозділами та командами. Це полегшує обмін знаннями та досвідом, сприяє швидшому вирішенню проблем і підвищує загальну ефективність робочих процесів.

Організаційна культура також відіграє ключову роль у процесі прийняття рішень. У компаніях з сильною культурою, де цінності та пріоритети чітко визначені, рішення приймаються більш послідовно та відповідно до загальної стратегії розвитку. Культура, яка заохочує ініціативу та обмін різними точками зору, може призвести до більш обґрунтованих та інноваційних рішень, оскільки враховуються різні перспективи та потенційні ризики.

Здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інновації також значною мірою залежить від його організаційної культури. Культура, яка підтримує експериментування, навчання на помилках та відкритість до нових ідей, створює сприятливий ґрунт для розвитку інновацій та швидкого реагування на виклики ринку. Така гнучкість є критично важливою для забезпечення довгострокової конкурентоздатності та ефективності підприємства в умовах постійних змін.

Тому проблеми сучасних підприємств можна умовно поділити на дві категорії: зовнішні, які формуються за межами підприємства є загально

прийнятими для всіх підприємств та на вирішення яких не може прямо впливати підприємство, і внутрішні, котрі виникають в межах підприємства, є індивідуальними для кожного підприємства та вирішення яких є безпосереднім завданням і компетенцією підприємства. В рамках кожної категорії міститься конкретний перелік проблемних факторів, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність діяльності підприємств в цілому. На рис.1.4 запропоновано угруповання проблематики підприємств.

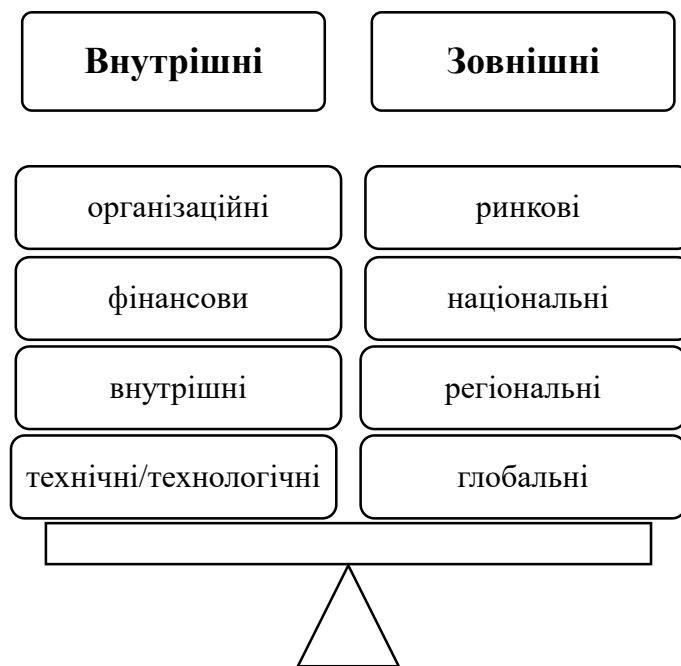


Рис. 1.4. Розподіл проблемних факторів підприємств.

Систематизовано автором за [75, 89, 91, 109, 113, 138]

Зовнішні проблеми підприємств можна умовно поділити на чотири категорії: глобальні, регіональні, національні та ринкові.

До глобальних проблем належать такі, що є в компетенції розв'язання міжнародних організацій і спільні для всіх підприємств в світі, зокрема проблеми глобальної безпеки, екологічні проблеми. Для прикладу, до розв'язання подібних проблем в рамках міжнародних програм лобіюються поступові зниження викидів в атмосферу від підприємств, зниження використання стандартних ПММ або заміна на біопаливо тощо.

Ефективне управління підприємством неможливе без впровадження організаційної культури, адже вона безпосередньо впливає на успішність його діяльності. Організаційна культура має формуватися відповідно до місії та стратегічних цілей компанії, сприяючи не лише ефективному управлінню персоналом, а і оптимізаційному удосконаленню всіх бізнес-процесів.

У цьому контексті важливо проаналізувати організаційну культуру, визначити її роль у системі управління підприємством, розробити модель її впровадження як ключового елемента управління, а також оцінити потенційні результати, які можна досягти завдяки її інтеграції в діяльність підприємства.

Впровадження організаційної культури на підприємстві не повинно зводитися лише до покращення його іміджу. Це комплексний процес, який починається із зовнішніх атрибутів, таких як корпоративна символіка чи форма співробітників, і завершується створенням ефективної соціальної програми мотивації персоналу. Важливо, щоб організаційна культура природньо відповідала обраній стратегії підприємства.

У більшості наукових досліджень [1, 10, 25, 49, 115] управління організаційною культурою асоціюється з управлінням персоналом, що навіть призвело до появи спеціалізованої посади — менеджера з корпоративного управління. Однак ці поняття не є тотожними.

Організаційну культуру можна розглядати як стратегічний інструмент, який допомагає об'єднати всі структурні підрозділи та співробітників навколо спільних цілей, активізувати їхню ініціативу, посилити лояльність до компанії та покращити комунікаційні процеси. Вона ґрунтується на сукупності норм і правил поведінки, що базуються на матеріальних і духовних цінностях, а також соціальних потребах персоналу.

Крім того, організаційна культура є «механізмом адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції», який формується і удосконалюється у процесі діяльності підприємства [137, 140, 152].

Вона виступає нематеріальним активом, що забезпечує конкурентні переваги, стимулює інноваційну активність та підвищує ефективність використання ресурсів.

З огляду на це, можна визначити організаційну культуру як модель поведінки, що формується в процесі адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та внутрішньої інтеграції, виконуючи роль як інструмента, так і об'єкта управління для досягнення конкурентних переваг.

Всі охарактеризовані проблемні фактори прямо або опосередковано впливають на кожне підприємство, але вирішити їх підприємство не спроможне самотужки. Вирішення таких проблем є прерогативою певних професійних або територіальних об'єднань та організацій. Щодо внутрішніх проблем, то кожне підприємство самостійно здатне виявити їх та застосувати весь доступний управлінських інструментарій для їх вирішення. Внутрішні проблеми підприємств також умовно поділимо на чотири категорії: техніко-технологічні, фінансові, кадрові та організаційні.

Так, до техніко-технологічних проблем відносяться проблеми застосування застарілих або несучасних технологій, часта недоступність до передових технологій, що знижує конкурентоспроможність підприємств. Зокрема морально та фізично зношені основні засоби, використання неефективного устаткування або видів палива. Українським підприємствам властива дуже повільна модернізація в першу чергу через брак коштів та корупцію, якщо мова іде про державні підприємства. Таким чином, «організаційна культура є не просто абстрактним поняттям, а реальною силою, яка визначає спосіб функціонування підприємства та безпосередньо впливає на ефективність роботи кожного працівника та підприємства в цілому» [124, 130]. Усвідомлене формування та підтримка організаційної культури, яка відповідає стратегічним цілям та цінностям підприємства, є запорукою його довгострокового успіху та сталого розвитку.

Фінансові проблеми притаманні як транспортним підприємства державного сектору, так і приватним перевізникам. Постійне

недофінансування авіаційних підприємств не дозволяє ефективно оновлювати рухомий склад та підтримувати його в належному стані, покращувати якість авіаційних послуг тощо.

Кадрові проблеми полягають в браку відповідних фахівців на різних ланках підприємств. Від водіїв рухомого складу до якісних управлінців, здатних забезпечувати ефективну роботу підприємств. Дана проблема посилюється відтоком кваліфікованих кадрів до європейських країн, на заміну яким приходять менш досвідчені та кваліфіковані фахівці. Вплив організаційної культури особливо помітний у процесі управління людськими ресурсами. Культура підприємства визначає підходи до найму, адаптації, навчання та розвитку персоналу. Компанія з культурою, яка цінує своїх працівників та інвестує в їхній розвиток, ймовірно, матиме нижчий рівень плинності кадрів та вищий рівень задоволеності співробітників. Це, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та якість роботи.

Крім того, організаційна культура є важливим фактором у формуванні іміджу підприємства як серед клієнтів, так і серед потенційних працівників. Компанія з сильною та позитивною культурою сприймається як більш надійний та привабливий роботодавець. Це може стати значною конкурентною перевагою на ринку, допомагаючи залучати кращих фахівців та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Варто також зазначити, що організаційна культура може впливати на рівень конфліктності всередині підприємства. Культура, заснована на взаємоповазі, відкритості та конструктивному діалозі, сприяє більш ефективному вирішенню конфліктів та запобігає їхньому виникненню. У такій атмосфері працівники почуваються більш комфортно та впевнено, що позитивно позначається на їхній продуктивності та загальній атмосфері в колективі.

Організаційні проблеми полягають у недосконалості та невідповідності організаційних структур, що використовуються у авіаційних підприємствах; не сформованості або відсутності організаційної культури; невідповідності

методів управління тощо. Розв'язання організаційних проблем є першочерговим завданням менеджменту підприємства для створення комфортних умов праці.

Приділимо більше уваги проблемам формування та розвитку саме організаційної культури підприємства. Проблеми, що виникають при управлінні організаційною культурою можна згрупувати за наступними чотирма напрямками (рис. 1.6).

Управління організаційною культурою є складним процесом, що вносить корективи у відносини, складені протягом тривалого періоду. Такі зміни частіше проходять еволюційним шляхом і піддаються коригуванню критерії найму робочої сили, цінності компанії, систему стимулів та заохочень, а також аспекти просування по кар'єрним сходам. Передусім це потрібно для посилення і розвитку організаційної культури підприємства. Відсутність або недостатній розвиток організаційної культури на підприємствах є серйозною проблемою, яка може мати далекосяжні негативні наслідки для всіх аспектів їхньої діяльності. Коли в компанії не сформовано чітких цінностей, норм поведінки та спільного розуміння цілей, це призводить до низки проблем, що суттєво знижують її ефективність та конкурентоздатність.

Однією з найочевидніших проблем відсутності організаційної культури є зниження рівня мотивації та залученості працівників. Коли співробітники не відчують причетності до спільної справи, не розуміють місії компанії та не поділяють її цінностей, їхня робота стає формальною та позбавленою ентузіазму. Це неминуче призводить до зниження продуктивності, зростання кількості помилок та недбалого ставлення до виконання обов'язків.

Крім того, відсутність чітких норм поведінки та принципів взаємодії може спричинити погіршення комунікації та зростання конфліктності в колективі. Нерозуміння очікувань, відсутність довіри та взаємної поваги створюють напружену атмосферу, ускладнюють співпрацю між підрозділами та окремими працівниками, а також заважають ефективному вирішенню робочих питань.

У компаніях зі слабкою організаційною культурою часто спостерігається висока плинність кадрів. Працівники, які не відчують себе цінними, не бачать можливостей для розвитку та не поділяють корпоративної ідентичності, частіше шукають нове місце роботи. Це призводить до втрати цінного досвіду та знань, збільшення витрат на пошук та навчання нових співробітників, а також негативно впливає на стабільність та продуктивність команди.

Відсутність усталених цінностей та принципів прийняття рішень може призвести до непослідовності в діях керівництва та прийняття неефективних рішень. Коли немає чіткого розуміння пріоритетів та стратегічних цілей, рішення можуть прийматися хаотично, під впливом особистих симпатій або короткострокових вигод, що шкодить довгостроковому розвитку підприємства.

Слабко розвинена організаційна культура також негативно впливає на здатність підприємства до інновацій та адаптації до змін. У середовищі, де не заохочується ініціатива, обмін ідеями та експериментування, працівники не відчують мотивації пропонувати нові підходи та рішення. Це робить компанію менш гнучкою та здатною швидко реагувати на виклики ринку та впроваджувати необхідні зміни.

Зрештою, відсутність сильної організаційної культури може негативно позначитися на репутації підприємства. Негативний досвід працівників, внутрішні конфлікти та низька якість продукції або послуг можуть швидко стати відомими, що підірве довіру клієнтів та потенційних партнерів, ускладнить залучення нових клієнтів та інвесторів.

Таким чином, відсутність або недостатній розвиток організаційної культури є серйозною перешкодою для ефективного функціонування підприємства. Це призводить до зниження мотивації працівників, погіршення комунікації та співпраці, зростання плинності кадрів, прийняття неефективних рішень, уповільнення інновацій та погіршення репутації. Усвідомлення цих проблем та активна робота над формуванням сильної та позитивної організаційної культури є необхідною умовою для забезпечення довгострокового успіху та сталого розвитку будь-якого підприємства.

У випадку, коли підприємство має чітко сформовану організаційну культуру, для її трансформації може знадобитись допомога спеціалістів та значні витрати коштів. Також не можливо сформувати культуру за розпорядженням, оскільки це тривалий і складний процес, що формується у співпраці колективу та поступово прописується в свідомості працівників.

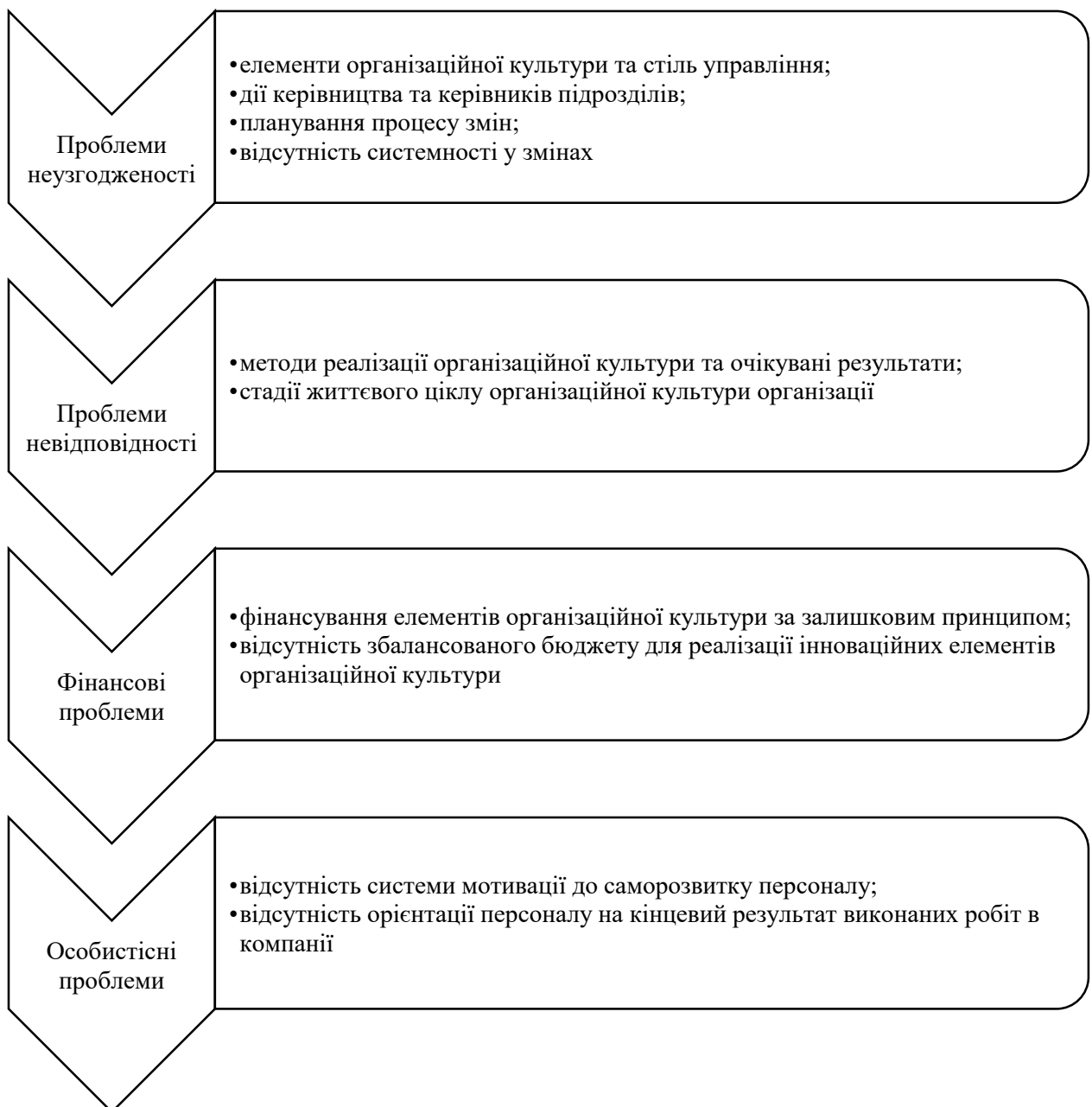


Рис. 1.5. Блоки проблемних питань, що виникають при розвитку організаційної культури підприємств.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 33, 39, 40, 111, 117]

Провідна роль у формуванні організаційної культури полягає у стимулюванні саморозвитку працівників, що є одним з факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Отже, основними проблемними питаннями при управлінні організаційною культурою підприємства є:

- неузгодженість елементів організаційної культури та стилю управління;
- невідповідність організаційної культури стадії життєвого циклу організації;
- невідповідність методів реалізації організаційної культури до очікуваного результату;
- відсутність системи мотивації саморозвитку персоналу і орієнтації на кінцевий результат;
- відсутність фінансування або недофінансування заходів з реалізації елементів організаційної культури;
- відсутність бюджету реалізації заходів з впровадження або зміни організаційної культури;
- відсутність системності у проведенні змін в організаційній культурі;
- неузгодженість дій вищого керівництва та керівників структурних підрозділів.

Будь-які проблеми, із зазначених, призведуть до того, що процес управління організаційною культурою буде складним та неконтрольованим. Основною проблемою при впровадженні змін в організаційній культурі є неузгоджене до кінця планування самого процесу змін з розбивкою на конкретні етапи з детальним описом тактики впровадження кожного елементу організаційної культури. Стратегічне бачення результату змін не підкріплене тактичними діями може наразитись на провал і нерозуміння кроків управлінців на кожному конкретному етапі впровадження цих змін.

Відмітимо, що авіаційні підприємства мають певну особливість, яка впливає на організаційну культуру: роз'єднання між собою групи працівників

офісного спрямування (управлінський персонал, допоміжний персонал, технічний персонал (механіки), супровідний персонал. В кожній групі можуть окремо сформуватись відмінності в організаційній культурі, які можуть бути відсутні в іншій групі, але перебуватимуть в рамках загальної організаційної культури підприємства. Ця особливість породжує певну проблему у впровадженні організаційної культури авіаційних підприємств, бо необхідно враховувати різні групи працівників та для кожної групи підбирати свої методи впровадження і свої елементи організаційної культури. Дані особливості потрібно враховувати і системно підходити до реалізації організаційної культури авіаційних підприємств.

Варто зазначити, що організаційна культура формується переважно на основі цінностей лідера організації. Впровадження таких цінностей повинно починатись з «голови» компанії і рухатись до найнижчих ланок персоналу. У випадку наявності певних неузгоджених елементів організаційної культури в різних підрозділах організації вони повинні зводитись до загального спільного знаменника. Якщо якісь з них суперечать стилю управління вищого керівництва, то такі цінності поступово повинні замінюватись на нові. Важливим аспектом є також роль лідерства у формуванні організаційної культури, орієнтованої на сталий розвиток. Європейські лідери все частіше демонструють особисту відданість принципам сталого розвитку та активно пропагують їх у своїх організаціях. Їхнє бачення та підтримка є ключовими для того, щоб цінності сталого розвитку стали не просто декларацією, а реальною частиною щоденної роботи кожного працівника. Не менш важливим є лідерство, яке транслиє та підтримує адаптивну організаційну культуру. Керівники, які демонструють гнучкість, рішучість, оптимізм та здатність приймати складні рішення, надихають своїх працівників та задають тон для всієї організації. Їх здатність до ефективної комунікації, прозорість у прийнятті рішень та готовність до діалогу з колективом сприяють зміцненню довіри та єдності, що є критично важливим для успішної адаптації.

Крім того, організаційна культура відіграє значну роль у підтримці психологічного стану працівників. Тривала нестабільність та стрес, пов'язані з війною, можуть негативно впливати на мотивацію та продуктивність. Організації, які піклуються про своїх співробітників, «створюють атмосферу взаємної підтримки, надають психологічну допомогу та сприяють збереженню соціальних зв'язків у колективі, демонструють вищу стійкість та здатність до відновлення» [121, 122, 131]. Культура емпатії та турботи стає важливим фактором збереження людського капіталу в складних умовах.

Нова система цінностей організаційної культури має містити такі елементи: позитивні цінності, що є підґрунтям для вдосконалення і розвитку організації; негативні цінності, що мають бути трансформовані і враховані персоналом організації; відсутні цінності, що повинні бути впроваджені в організаційну культуру організацій та сприйняті персоналом.

Зокрема група науковців [4, 8, 13, 22, 26, 35, 41, 42] вважають, що створена система цінностей має містити набір з п'яти компонентів наведених на рис. 1.6.

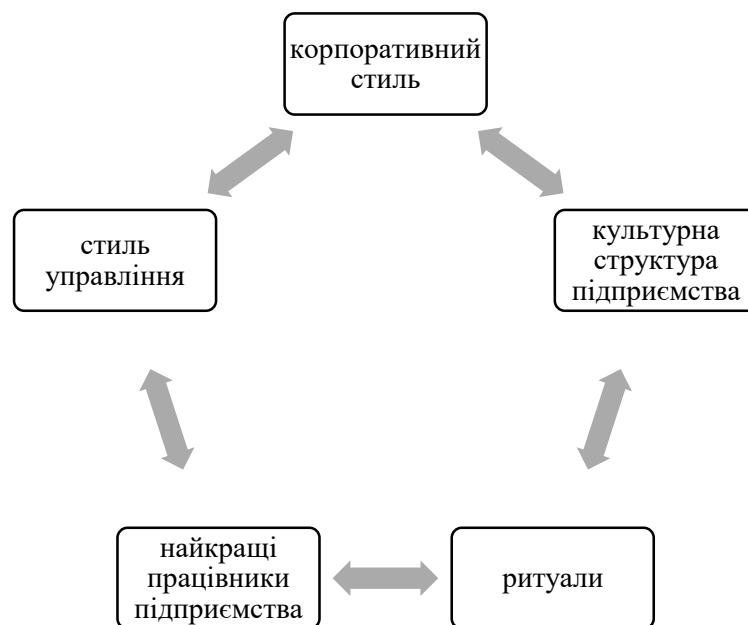


Рис. 1.6. Елементи системи цінностей організаційної культури підприємств.

Джерело: сформовано автором на основі [4, 8, 13, 22, 26, 35, 41, 42]

Всі організаційні зміни, що відбуваються на підприємстві формують життєвий цикл організації і розуміння того, на якому етапі знаходиться підприємство. Без створення системи мотивації до саморозвитку організаційна культура підприємства не стимулюватиме персонал до подальшого навчання та самоудосконалення. Працівники повинні чітко усвідомлювати створену мотиваційну систему та орієнтуватись на кінцевий результат своєї праці, враховуючи те як він корелюється з місією підприємства і прийнятою системою цінностей. Розв'язати вищезазначені проблеми дозволяє проведення попереднього моделювання процесу впровадження певних змін в організаційній культурі з виявленням вузьких місць конкретного підприємства побудова чіткого алгоритму змін з можливими розгалуженнями та складання тактичного плану дій по впровадженню змін.

Особливе місце в розвитку організаційної культури займає контроль за змінами, які відбуваються в періоді трансформації. Для якісно проведеного контролю в ході тактичного плану необхідно проводити регулярний моніторинг ключових показників ефективності, встановлених для даного виду перетворень. Коригування оперативних дій проводиться після кожного етапу проміжного контролю за нововведеннями. Доцільним для такого виду контролю є застосування системи оцінки, яка міститиме показники ефективності розвитку організаційної культури авіаційного підприємства. Дана система оцінки має враховувати специфіку діяльності авіаційних підприємств з метою дослідження впливу змін організаційної культури на основні показники діяльності підприємства.

Організаційна культура відіграє вирішальну роль у здатності українських підприємств адаптуватися до надзвичайно складної та нестабільної ситуації, спричиненої війною. В умовах постійних змін, руйнувань, економічних потрясінь та необхідності швидкого реагування на нові виклики, саме гнучка, стійка та орієнтована на співпрацю організаційна культура стає ключовим фактором виживання та подальшого розвитку українського бізнесу.

Традиційні, жорстко ієрархічні організаційні структури з низьким рівнем довіри та обмеженою комунікацією часто виявляються неефективними в кризових ситуаціях. Натомість, підприємства з організаційною культурою, що заохочує ініціативу, автономність та швидке прийняття рішень на місцях, демонструють більшу здатність до адаптації. Коли працівники відчують довіру та підтримку керівництва, вони більш схильні брати на себе відповідальність, пропонувати нестандартні рішення та оперативно реагувати на мінливі обставини.

Культура співпраці та взаємодопомоги стає особливо важливою в умовах, коли порушуються звичні логістичні ланцюжки, виникають проблеми з постачанням та необхідність об'єднання зусиль для подолання спільних труднощів. Організації, де налагоджена ефективна внутрішня та зовнішня комунікація, де цінується командна робота та підтримка колег, краще справляються з кризами, швидше відновлюють роботу та знаходять нові можливості для розвитку. Враховуючи вищезазначене, можемо узагальнити процес розвитку організаційної культури авіаційного підприємства на рис. 1.7.

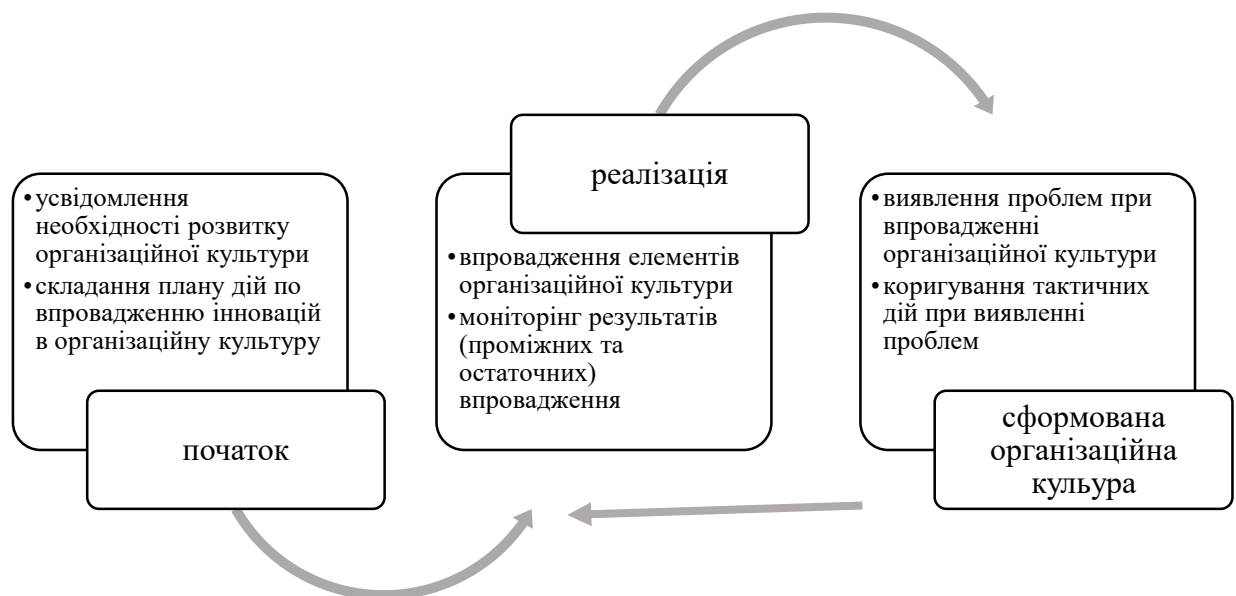


Рис. 1.7. Процес розвитку організаційної культури авіаційного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [27, 43, 49, 50, 54, 60]

Таким чином аналіз проблем розвитку організаційної культури авіаційних підприємств дає змогу стверджувати, що своєчасна діагностика вказаних проблем дозволяє вчасно зреагувати керівництву підприємства і скерувати тактику впровадження елементів організаційної культури в необхідному напрямку.

З метою удосконалення теоретичного базису доцільно доповнити понятійно-категоріальний апарат розвитку організаційної культури, що «базується на організаційній зрілості авіаційних підприємств, під якою запропоновано розуміти систему координації з чітко визначеними процедурами та принципами соціально відповідальної діяльності, що прийняті на підприємствах на всіх рівнях управління - від керівництва до працівників» [95, 96, 104].

З метою вирішення науково-практичної задачі щодо удосконалення чинної методики оцінки ефективності організаційної культури необхідно визначити її місце та роль у формуванні системи внутрішніх і зовнішніх цілей розвитку підприємств з урахуванням організаційної та економічної підсистем з метою досягнення глобальних цілей сталого розвитку (рис. 1.8).

Це, в свою чергу, допоможе вирішити питання сумісності або максимального співпадіння місії та цілей авіаційних підприємств з цілями працівників та зовнішніх стейкхолдерів і може стати базисом для аналізу та формування загального підходу щодо вирішення актуальних проблемних питань. Таким чином, організаційна культура є не просто абстрактним поняттям, а життєво важливим фактором адаптації українських підприємств до складної ситуації. Гнучкість, стійкість, співпраця, інноваційність та орієнтація на спільну мету, стають ключовими елементами ефективної організаційної культури, що допомагає українському бізнесу не лише виживати, але і закладати фундамент для майбутнього відновлення та розвитку.

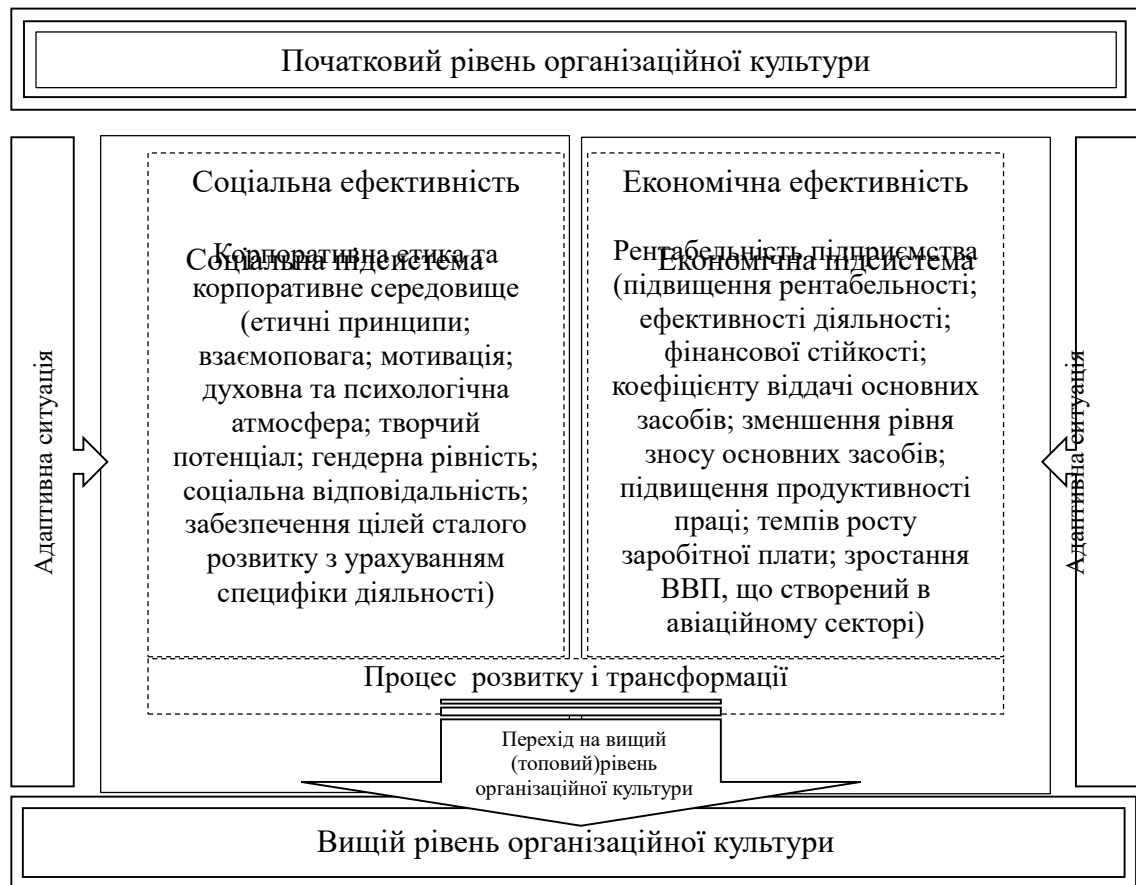


Рис. 1.8. Місце та роль організаційної культури в забезпеченні ефективності функціонування авіаційних підприємств.

Джерело: адаптовано автором [95, 96, 104, 112, 133]

Продовжуючи розгляд зв'язку між організаційною культурою та адаптивністю українських підприємств в умовах триваючої нестабільності, варто відзначити, що ключовим аспектом є здатність культури сприяти швидкому навчанню та перекваліфікації персоналу. Війна спричинила значні зміни на ринку праці, змушуючи багатьох працівників змінювати професію або освоювати нові навички. Організаційна культура, яка заохочує безперервне навчання, обмін знаннями та підтримку професійного розвитку, допомагає працівникам швидше адаптуватися до нових вимог та підтримувати ефективність роботи підприємства навіть в умовах кадрових змін.

Важливим елементом адаптивної організаційної культури є також відкритість до змін та готовність до експериментів. У кризових ситуаціях часто

виникає необхідність у пошуку нових ринків збуту, зміні асортименту продукції або послуг, а також у впровадженні нестандартних рішень. Організаційна культура, яка не боїться ризику, підтримує ініціативу та толерантно ставиться до помилок як частини процесу навчання, створює сприятливе середовище для інновацій та швидкої адаптації бізнес-моделей.

Зростання значущості забезпечення цілей сталого розвитку призводить до підвищення соціально відповідальної діяльності авіаційних підприємств. Завдяки переходу на вищий рівень організаційної культури стає можливим вирішення глобальних викликів з урахуванням адаптивної ситуації. Саме такий напрям трансформації організаційної культури активізує відповідальність працівників на всіх рівнях управління підприємством як для задоволення власних потреб, так і добробуту майбутніх поколінь.

Рівень зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств під яким розуміється система цінностей, принципів, що склалися на підприємстві та взаємодія між керівництвом і працівниками щодо досягнення глобальних цілей сталого розвитку шляхом виокремлення специфічних індикаторів з урахуванням адаптивної ситуації (рис. 1.9).

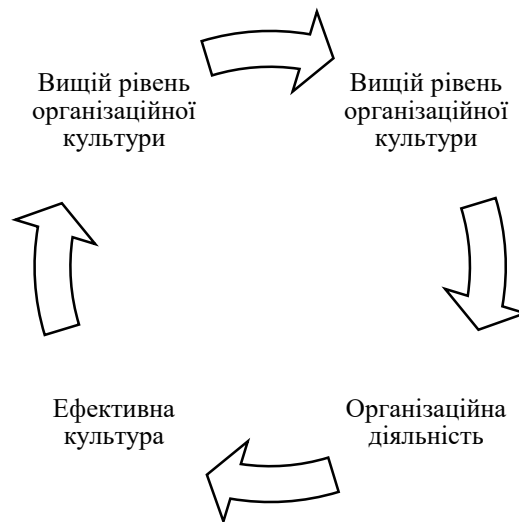


Рис. 1.9. Взаємозв'язок між зрілістю організаційного розвитку авіаційних підприємств та організаційною культурою з урахування адаптаційної ситуації.

Джерело: удосконалено автором за [36, 46, 48, 52]

При цьому адаптивну ситуацію пропонується розглядати як сукупність змін у зовнішньому середовищі, швидкість реакції на які безпосередньо впливає на підвищення рівня організаційної зрілості та організаційної культури авіаційного підприємства. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між зрілістю та культурою авіапідприємств, врахувати специфіку їх діяльності та спроможність адаптації до зовнішніх змін

Адаптацію можна розглядати як процес змін кількісних і якісних ознак системи, що дозволяє їй досягти оптимального або в критичних умовах граничного стану функціонування в мінливих умовах. Системи здатні змінювати свої параметри відповідно до зовнішніх умов – пристосовуватися (самоналаштовуватися) називають адаптивними, а в «основі функціонування адаптивних систем лежить механізм зворотного зв'язку» [83, 84].

Розрізняють «декілька різновекторних напрямків прояву адаптивної діяльності в залежності від форм прояву» [67, 74]. Одна з них – це пасивна або конформістська адаптація, яка заснована на пристосуванні до навколишнього світу. Тобто пристосуванням до певного середовища, яке є оптимальним для певної системи.

Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища у часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. В мінливих умовах зовнішнього середовища «пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів», які можуть бути швидко використані [74].

Другий вид адаптації – це активна, спрямована на побудову механізму регулювання підсистемами підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства. Аналіз літературних джерел показав, що суб'єктам господарської діяльності доводиться різними способами адаптуватися до змін. На основі попередніх досліджень про підприємства [38, 95, 96, 166] розглянемо способи адаптації, а саме організаційно-адміністративний, економічний, соціально-психологічний та виробничо-технічний. Основні

способи адаптації підприємств до змін економічного середовища маю досить багато різноманітних напрямів їх здійснення (рис. 1.10).

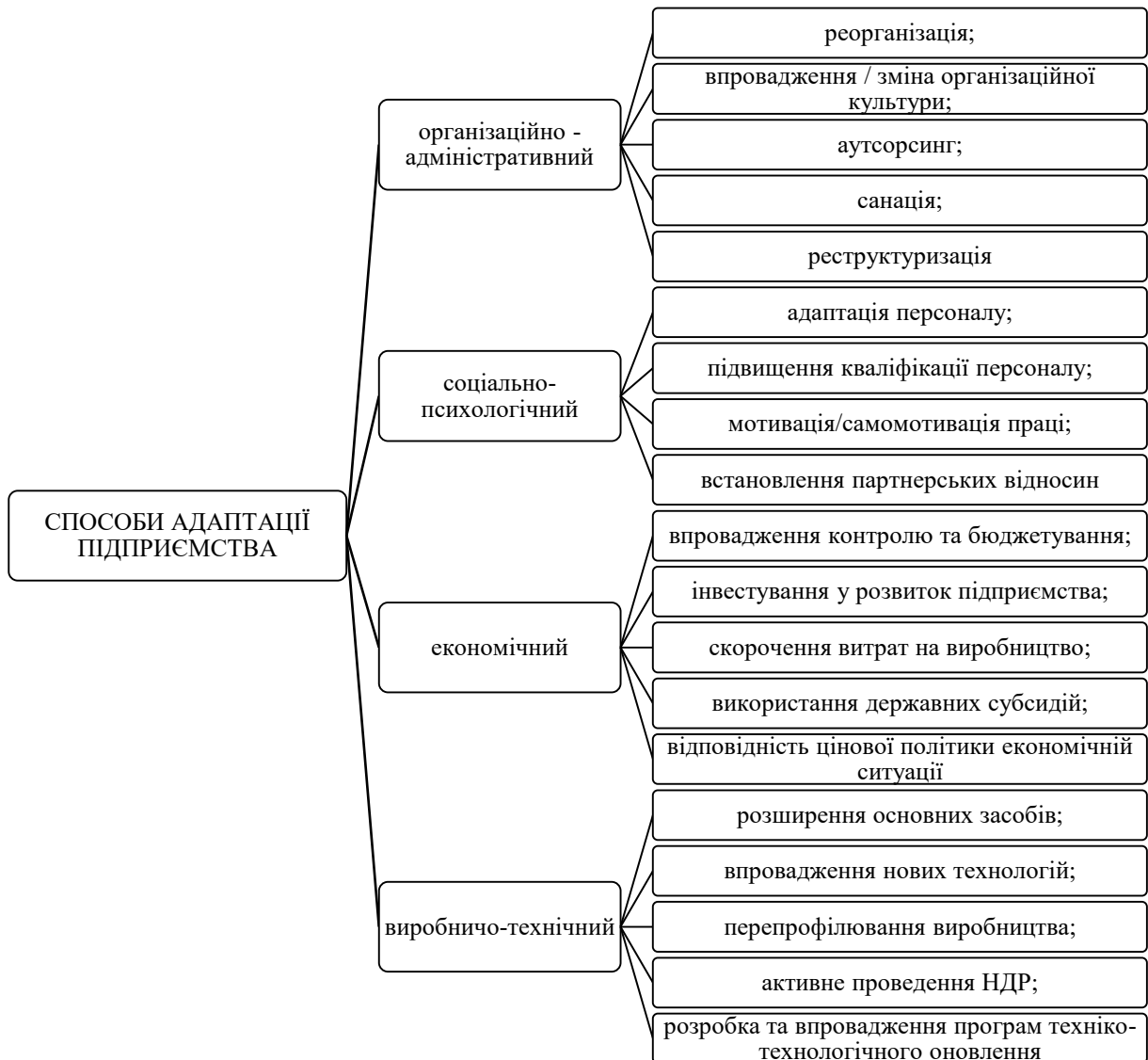


Рис. 1.10. Основні способи та напрями адаптації підприємств

Джерело: структуровано автором на основі [38,74, 95, 96, 166]

Серед різноманіття напрямів адаптації суб'єктів господарської діяльності, які постійно збільшуються у зв'язку з динамікою ринкової економіки доцільно доповнити організаційно-адміністративний спосіб адаптації впровадженням напряму організаційної культури підприємства [74, 107, 116].

Адаптивне управління організаційною культурою підприємства є найважливішим ресурсом для створення гнучкої, пристосованої та ефективної соціально-економічної системи. Роль організаційної культури постійно зростає, оскільки вона об'єднує персонал та слугує важливим інструментом управлінського впливу. Організаційну культуру слід розглядати через призму людського потенціалу підприємства, адже саме працівники визначають її специфіку та особливості формування. Отже, адаптивне управління є окремим видом управління, що являє собою гнучке, інноваційне управління підприємством, здатне пристосовуватися до нових обставин, таких як вихід з кризи, впровадження інновацій або здійснення організаційних змін за допомогою сучасних інструментів і методів управління.

Основними елементами адаптивного управління є: організаційна культура підприємства, адаптивна організаційна структура апарату управління, впровадження інновацій, орієнтація на зміни та навчання, залучення клієнтів в процес підвищення конкурентоспроможності підприємства та соціально-економічний моніторинг.

Щоб успішно пристосуватися до зовнішніх умов, підприємство має пройти кілька етапів: проаналізувати можливі шляхи та напрямки адаптації, обрати найбільш прийнятні варіанти, розробити стратегію їх впровадження та безпосередньо реалізувати цю стратегію. Порушення балансу між підприємством і зовнішнім світом відбувається під впливом різних факторів зовнішнього середовища, які можуть мати різну силу. Саме тому впровадження системи розвитку організаційної культури дасть підприємству змогу: насамперед, пристосуватися до вимог ринку, розв'язати проблеми, що виникли, запобігти кризі та знайти найкращий спосіб адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, саме адаптивна культура розширює можливості підприємств у прийнятті правильних рішень при змінах в інституційному середовищі, дозволяє гнучкіше реагувати на ці зміни та збільшує свободу дій при прийнятті управлінських рішень. Дж. Сазерленд і

Д. Кенуел вважали, що адаптивна культура, включаючи й організаційну, є одним з ключових факторів розвитку будь-якого підприємства [120, 127, 129].

Адаптивність організаційної культури визначає здатність підприємства:

- а) забезпечувати гармонію між своєю внутрішньою культурою та зовнішніми умовами;
- б) ефективно діяти при виявленні проблем;
- в) долати виявлені проблеми з мінімальними втратами;
- г) підтримувати впевненість та високу мотивацію персоналу;
- д) гнучко функціонувати;
- е) вживати превентивних заходів для зменшення ризиків та нейтралізації їхнього негативного впливу.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури підприємств.

Оцінка організаційної культури підприємств є важливим етапом у процесі управління та розвитку організації. Вона дозволяє отримати об'єктивну картину існуючих цінностей, норм, переконань та практик, визначити їхній вплив на ефективність діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо її подальшого розвитку. Науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури спираються на широкий спектр теоретичних концепцій та практичних інструментів, що дозволяють досліджувати цей складний та багатогранний феномен з різних перспектив.

Однією з фундаментальних наукових основ оцінки організаційної культури є системний підхід. Він розглядає організаційну культуру як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, включаючи цінності, норми, символи, ритуали, комунікаційні канали, структури влади та поведінку працівників. Оцінка в рамках системного підходу передбачає аналіз цих елементів у їхній взаємодії та впливу на загальне функціонування підприємства. Це дозволяє виявити системні закономірності, конфлікти між різними елементами культури та їхній вплив на ефективність.

Іншою важливою науковою основою є «феноменологічний підхід, який акцентує увагу на суб'єктивному досвіді та інтерпретаціях працівників щодо організаційної культури» [135, 141]. В рамках цього підходу використовуються якісні методи дослідження, такі як глибинні інтерв'ю, фокус-групи та аналіз наративів, щоб зрозуміти, як члени організації сприймають та інтерпретують культурні цінності та норми, як вони впливають на їхню поведінку та взаємодію. Феноменологічний підхід дозволяє отримати глибоке розуміння неявних аспектів культури, які можуть бути не відображені у формальних документах або статистичних даних.

Порівняльний (компаративний) підхід передбачає зіставлення організаційної культури конкретного підприємства з певними еталонними моделями або культурами інших організацій. Це може включати порівняння з теоретичними типологіями організаційних культур (наприклад, за Куїнном та Камероном, Шейном, Хофстеде), з культурами успішних компаній у тій же галузі або з культурами підприємств, які демонструють бажані характеристики. Порівняльний аналіз дозволяє визначити місце досліджуваної культури в певному контексті, виявити потенційні напрямки для розвитку та перейняти кращі практики.

На практичному рівні для оцінки організаційної культури використовується широкий спектр методичних інструментів, які можна класифікувати на кількісні та якісні методи.

Кількісні методи передбачають збір та аналіз статистичних даних, отриманих за допомогою стандартизованих опитувальників та анкет. Ці методи дозволяють отримати інформацію від великої кількості респондентів, виявити загальні тенденції та провести статистичний аналіз для визначення сили та поширеності певних культурних характеристик [141, 144, 148]. До найпоширеніших кількісних інструментів належать:

- опитувальник організаційної культури Денісона (Denison Organizational Culture Survey - DOCS) (оцінює чотири ключові характеристики

організаційної культури: залученість, послідовність, адаптивність та місія, кожна з яких включає три підшкали);

- оцінювальний інструмент організаційної культури (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) Куїнна та Камерона (дозволяє визначити домінуючий тип організаційної культури підприємства (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна) на основі оцінки шести ключових параметрів);
- модель культурних вимірів Хофстеде (Hofstede's Cultural Dimensions) (хоча спочатку розроблена для вивчення національних культур, її адаптації використовуються для аналізу організаційних культур за такими вимірами, як дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, маскуліність проти фемінності, уникнення невизначеності, довгострокова проти короткострокової орієнтації та поблажливості проти стриманості);
- авторські опитувальники (підприємства часто розробляють власні опитувальники, адаптовані до їхньої специфіки та конкретних цілей оцінки).

Якісні методи спрямовані на отримання глибокого розуміння сутності організаційної культури через вивчення неформальних аспектів, суб'єктивних інтерпретацій та контексту. До найпоширеніших якісних інструментів належать:

- глибинні інтерв'ю (проведення індивідуальних бесід з представниками різних рівнів організації дозволяє отримати детальну інформацію про їхнє сприйняття культури, цінності, норми, історії та лідерів);
- фокус-групи (організація групових дискусій з працівниками дозволяє виявити спільні уявлення про культуру, розкрити різні точки зору та сприяє більш глибокому розумінню культурних феноменів);
- аналіз артефактів (вивчення матеріальних та символічних проявів культури, таких як корпоративна символіка, дизайн офісів, стиль

- комунікації, внутрішні документи, історії успіху та невдач, дозволяє отримати уявлення про її цінності та норми);
- етнографічні дослідження (передбачають тривале спостереження за життям організації, включення дослідника в її повсякденну діяльність та вивчення неформальних взаємодій та практик);
 - аналіз наративів (історій, міфів, легенд) (вивчення історій, які розповідаються в організації, дозволяє виявити ключові цінності, героїв та антигероїв, а також зрозуміти, які моделі поведінки заохочуються або засуджуються).

На практиці часто використовується комбінація кількісних та якісних методів (триангуляція даних), що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину організаційної культури, поєднуючи широту охоплення кількісних даних з глибиною розуміння, яку забезпечують якісні методи.

Науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури також включають етичні аспекти проведення досліджень. Важливо забезпечити анонімність та конфіденційність отриманих даних, отримати згоду учасників на участь у дослідженні та використовувати результати оцінки відповідально, з метою сприяння позитивним змінам в організації.

Продовжуючи розгляд науково-методичних підходів до оцінки організаційної культури підприємств, важливо підкреслити зростаючу роль інформаційних технологій у цьому процесі. Сучасні онлайн-платформи для проведення опитувань, інструменти для аналізу текстових даних (наприклад, відгуків співробітників на внутрішніх комунікаційних каналах або в соціальних мережах), а також методи візуалізації даних дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги інформації про організаційну культуру більш ефективно та оперативно. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання може допомогти виявляти приховані закономірності та інсайти в масивах даних, що раніше були недоступні при традиційних методах аналізу.

Особливої уваги заслуговує динамічний підхід до оцінки організаційної культури. Традиційні методи часто дають «зріз» культури на певний момент

часу. Однак, організаційна культура є не статичним утворенням, а постійно розвивається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Динамічні методи, такі як лонгітюдні дослідження (повторні оцінки культури через певні проміжки часу), аналіз часових рядів даних опитувань та моделювання сценаріїв змін, дозволяють відстежувати еволюцію культури, оцінювати ефективність впроваджених змін та прогнозувати її майбутній стан.

У контексті міжнародних та мультикультурних організацій особливого значення набувають методи оцінки, що «враховують культурні відмінності між підрозділами та країнами. Застосування адаптованих опитувальників, проведення крос-культурних порівняльних досліджень та використання міжкультурних команд для збору та аналізу даних дозволяє отримати більш точне розуміння особливостей організаційної культури в різних географічних та культурних контекстах» [141, 148, 152].

Важливим методологічним аспектом є валідність та надійність інструментів оцінки організаційної культури. Валідність відображає ступінь, в якій інструмент вимірює саме те, що він має вимірювати (тобто, різні аспекти організаційної культури). Надійність показує стабільність та узгодженість результатів, отриманих за допомогою інструменту при повторному застосуванні або використанні паралельних форм. Забезпечення валідності та надійності є критично важливим для отримання достовірних та обґрунтованих результатів оцінки.

На практиці процес оцінки організаційної культури має бути інтегрований у загальну систему управління підприємством. Результати оцінки повинні використовуватися не лише для діагностики, але й для розробки та впровадження конкретних заходів щодо розвитку бажаної організаційної культури, яка б підтримувала стратегічні цілі організації. Регулярна оцінка та моніторинг динаміки культурних змін дозволяють відстежувати прогрес та вносити необхідні корективи в управлінські рішення.

Крім того, важливо враховувати суб'єктивність сприйняття організаційної культури різними групами працівників. Представники різних

підрозділів, рівнів управління, стажу роботи або демографічних груп можуть мати різне уявлення про існуючу культуру. Тому, при проведенні оцінки необхідно забезпечити репрезентативність вибірки та аналізувати дані в розрізі різних груп для виявлення потенційних розбіжностей та конфліктів у культурному сприйнятті.

На завершення варто зазначити, що вибір науково-методичних підходів та інструментів для оцінки організаційної культури є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від його цілей, розміру, галузевої специфіки та наявних ресурсів. Однак, застосування науково обґрунтованих методів та комплексний підхід до оцінки є запорукою отримання цінної інформації, яка може стати основою для ефективного управління організаційною культурою та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

З урахуванням специфіки авіаційних підприємств України, застосування науково-методичних підходів до оцінки організаційної культури набуває особливого значення. Авіаційна галузь характеризується високими вимогами до безпеки, якості, технологічності та рівня кваліфікації персоналу. Тому, оцінка організаційної культури має бути спрямована на виявлення факторів, що сприяють або перешкоджають досягненню цих ключових пріоритетів, а також на врахування контексту воєнних дій та майбутнього відновлення галузі.

Для українських авіаційних підприємств, особливо авіаремонтних та виробників БПЛА, культура безпеки є абсолютно критичною. Методи оцінки повинні включати інструменти, що дозволяють виміряти рівень усвідомлення та дотримання процедур безпеки, ефективність системи звітності про інциденти та небезпечні події, а також наявність культури відкритості, де працівники не бояться повідомляти про потенційні ризики. Кількісні опитувальники можуть включати питання щодо знання та виконання інструкцій з безпеки, оцінки ефективності тренінгів з безпеки та рівня довіри до системи повідомлень про інциденти. Якісні методи, такі як інтерв'ю з інженерно-технічним персоналом та аналіз протоколів безпеки, можуть надати

глибше розуміння існуючих практик та неформальних норм, що впливають на безпеку.

Культура якості та технологічної досконалості є ще одним важливим аспектом для авіаційних підприємств. Оцінка має бути спрямована на виявлення рівня орієнтації на якість на всіх етапах виробництва та ремонту, ставлення до інновацій та впровадження новітніх технологій, а також ефективність системи контролю якості. Опитувальники можуть включати питання щодо рівня задоволеності якістю продукції/послуг, готовності до впровадження нових технологій та оцінки ефективності системи управління якістю. Аналіз артефактів, таких як технічна документація, сертифікати якості та звіти про аудит, може доповнити кількісні дані.

В умовах війни та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває оцінка культури адаптивності та стійкості. Методи оцінки повинні виявляти здатність підприємства швидко реагувати на зміни, гнучкість організаційних процесів, рівень готовності до впровадження нових бізнес-моделей та здатність підтримувати психологічний стан працівників у кризових ситуаціях. Якісні методи, такі як фокус-групи та інтерв'ю з керівництвом та рядовими співробітниками, можуть допомогти зрозуміти, як підприємство справляється з викликами та які механізми підтримки існують.

Для авіаремонтних підприємств, які часто входять до складу державних концернів, важливим є оцінка рівня бюрократизації та її впливу на ефективність процесів ремонту та обслуговування. Кількісні опитувальники можуть включати питання щодо складності погодження рішень, кількості формальних процедур та швидкості прийняття рішень. Якісний аналіз організаційної структури та бізнес-процесів може виявити надмірні адміністративні бар'єри.

Для підприємств з виробництва БПЛА, які часто є більш молодими та інноваційними, важливим є оцінка культури інновацій та підприємництва. Методи оцінки повинні виявляти рівень підтримки нових ідей, готовність до

ризик, ефективність процесів дослідження та розробки, а також наявність механізмів для швидкого прототипування та впровадження нових продуктів.

З огляду на можливу плинність кадрів та необхідність залучення нових фахівців, оцінка культури залученості та лояльності є критично важливою. Опитувальники повинні включати питання щодо рівня задоволеності роботою, мотивації, відчуття причетності до організації та планів щодо подальшої роботи на підприємстві. Інтерв'ю при звільненні можуть надати цінну інформацію про причини плинності та аспекти культури, які потребують покращення.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення України, для авіаційних підприємств також важливо оцінювати відповідність їхньої організаційної культури європейським стандартам у сфері безпеки, екології та соціальної відповідальності. Порівняльний аналіз з європейськими компаніями тієї ж галузі може виявити розриви та визначити напрямки для розвитку.

Застосування комбінованого підходу, що поєднує кількісні та якісні методи, є найбільш доцільним для отримання всебічної та об'єктивної оцінки організаційної культури українських авіаційних підприємств. Результати такої оцінки можуть стати основою для розробки цілеспрямованих заходів щодо її розвитку, спрямованих на підвищення ефективності, безпеки, інноваційності та стійкості галузі в умовах сучасних викликів.

Продовжуючи розгляд застосування науково-методичних підходів до оцінки організаційної культури українських авіаційних підприємств, особливо в контексті їхньої адаптації до воєнних реалій та майбутнього відновлення, слід звернути увагу на специфічні аспекти, що вимагають особливого врахування.

Одним із таких аспектів є вплив стресу та травми на працівників авіаційної галузі. Війна могла призвести до значних психологічних навантажень, втрати близьких, зміни місця проживання та невизначеності щодо майбутнього. Оцінка організаційної культури повинна включати інструменти, що дозволяють виявити рівень психологічного благополуччя

працівників, наявність систем підтримки та адаптації до стресових ситуацій, а також готовність організації надавати психологічну допомогу. Якісні методи, такі як анонімні опитування про рівень стресу та інтерв'ю з психологами, що працюють з підприємствами галузі, можуть бути особливо цінними.

Іншим важливим аспектом є збереження та розвиток кадрового потенціалу в умовах можливої міграції та мобілізації. Оцінка організаційної культури повинна виявляти фактори, що сприяють залученню та утриманню кваліфікованих фахівців, такі як можливості для професійного зростання, рівень заробітної плати та соціальних гарантій, а також наявність програм навчання та перекваліфікації. Кількісні дані щодо плинності кадрів, результати опитувань про задоволеність умовами праці та якісні інтерв'ю з ключовими співробітниками можуть надати цінну інформацію для розробки стратегій утримання талантів.

У контексті виробництва БПЛА, яке має стратегічне значення для оборони країни, особливої уваги потребує оцінка культури співпраці та обміну знаннями між різними командами та підрозділами, а також з зовнішніми партнерами та науково-дослідними установами. Ефективна комунікація та обмін досвідом є критично важливими для швидкого впровадження інновацій та підвищення якості продукції. Методи оцінки можуть включати аналіз ефективності комунікаційних каналів, наявність спільних проектів та платформ для обміну ідеями, а також опитування щодо рівня співпраці та довіри між різними групами фахівців.

Для авіаремонтних підприємств, які можуть бути залучені до відновлення пошкодженої військової техніки, важливим є оцінка культури оперативності та здатності швидко адаптуватися до нових завдань та вимог. Методи оцінки повинні виявляти гнучкість виробничих процесів, швидкість прийняття рішень та здатність працівників освоювати нові технології ремонту та обслуговування. Аналіз часу виконання ремонтних робіт та опитування щодо рівня готовності до змін можуть бути корисними.

Крім того, в умовах підвищеної загрози кібербезпеці, для всіх авіаційних підприємств, особливо тих, що займаються розробкою та виробництвом військової техніки, важливим є оцінка культури інформаційної безпеки. Методи оцінки повинні виявляти рівень обізнаності працівників щодо загроз кібербезпеки, дотримання правил інформаційної безпеки та ефективність відповідних процедур. Опитування та аудит інформаційних систем можуть бути використані для отримання необхідних даних.

Нарешті, важливо підкреслити необхідність адаптації існуючих науково-методичних підходів до специфічних умов України та авіаційної галузі. Готові опитувальники та моделі можуть потребувати модифікації для врахування культурних особливостей, воєнного контексту та стратегічних пріоритетів розвитку галузі. Залучення українських експертів та проведення пілотних досліджень можуть допомогти адаптувати інструменти оцінки та підвищити їхню валідність та надійність.

Застосування науково обґрунтованих та адаптованих методів оцінки організаційної культури дозволить українським авіаційним підприємствам отримати цінну інформацію для розробки ефективних стратегій управління, зміцнення ключових аспектів своєї діяльності, підвищення стійкості та забезпечення успішного відновлення та розвитку галузі в майбутньому.

Продовжуючи розгляд науково-методичних підходів до оцінки організаційної культури українських авіаційних підприємств в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення, необхідно акцентувати увагу на аспектах, які набувають особливої гостроти та стратегічного значення в цей переломний період.

Одним із ключових елементів є оцінка культури лідерства та управління в кризових умовах. Війна вимагає від керівників усіх рівнів здатності приймати швидкі та ефективні рішення в умовах невизначеності, демонструвати стійкість та надихати колектив у складних обставинах. Методи оцінки повинні бути спрямовані на виявлення стилю лідерства, ефективності комунікації керівництва з працівниками щодо стратегії виживання та відновлення, рівня

довіри до лідерів та їхньої здатності підтримувати моральний дух команди. Якісні інтерв'ю з працівниками різних рівнів, а також аналіз комунікаційних стратегій керівництва можуть надати цінну інформацію.

Важливим аспектом є оцінка культури волонтерства та взаємодопомоги всередині підприємств. В умовах війни багато працівників авіаційної галузі проявляють ініціативу та самоорганізацію для підтримки колег, армії та місцевих громад. Оцінка цієї неформальної, але надзвичайно важливої складової організаційної культури може включати опитування про рівень залученості до волонтерських ініціатив, аналіз внутрішніх комунікаційних каналів щодо обміну інформацією та координації допомоги, а також якісні інтерв'ю з активістами волонтерського руху на підприємстві.

У контексті майбутнього відновлення галузі особливого значення набуває оцінка культури інновацій та готовності до змін. Після закінчення війни український авіаційний сектор зіткнеться з необхідністю модернізації інфраструктури, впровадження новітніх технологій та адаптації до нових ринкових умов. Оцінка організаційної культури повинна виявити рівень підтримки нових ідей, готовність працівників до освоєння нових знань та навичок, а також наявність механізмів для стимулювання інноваційної діяльності. Кількісні опитувальники можуть включати питання про готовність до змін, оцінку ефективності процесів навчання та розвитку, а також рівень підтримки інноваційних ідей.

Також важливо оцінити культуру партнерства та співпраці з іншими підприємствами галузі, державними установами та міжнародними організаціями. Відновлення авіаційного сектору вимагатиме об'єднання зусиль та налагодження ефективної взаємодії між різними стейкхолдерами. Оцінка може включати аналіз існуючих партнерських зв'язків, опитування щодо готовності до співпраці та якісні інтерв'ю з представниками партнерських організацій.

Окремої уваги потребує оцінка культури пам'яті та вшанування втрат, яких зазнала галузь під час війни. Підтримка родин загиблих працівників,

вшанування їхньої пам'яті та збереження історії героїзму можуть стати важливими елементами організаційної культури, що сприяють згуртуванню колективу та зміцненню корпоративного духу. Якісні методи, такі як аналіз внутрішніх комунікацій та проведення меморіальних заходів, можуть допомогти оцінити цей аспект.

Нарешті, в процесі оцінки організаційної культури необхідно враховувати регіональні особливості та специфіку різних авіаційних підприємств, розташованих у різних частинах України, які могли по-різному постраждати від війни та мати різний потенціал для відновлення. Застосування диференційованого підходу до оцінки та аналіз даних з урахуванням регіонального контексту дозволить отримати більш точні та корисні результати.

У цей складний та відповідальний період якісна оцінка організаційної культури є не просто академічним завданням, а нагальною практичною потребою для українських авіаційних підприємств. Отримані дані стануть основою для розробки ефективних стратегій управління людськими ресурсами, зміцнення внутрішньої стійкості, сприяння інноваціям та забезпечення успішного відновлення та подальшого розвитку авіаційної галузі України після перемоги.

Надати єдину, всеосяжну кількісну оцінку всім аспектам організаційної культури авіаційних підприємств України в умовах війни та підготовки до відновлення є надзвичайно складним завданням через низку факторів, включаючи мінливість ситуації, обмеженість доступу до даних та якісну природу багатьох досліджуваних аспектів. Однак, можливо запропонувати підходи до кількісної оцінки окремих ключових індикаторів, які відображають стан організаційної культури в контексті війни та відновлення:

1. Оцінка психологічного благополуччя працівників:
 - індекс рівня стресу (використання стандартизованих опитувальників (наприклад, шкала сприйнятого стресу - PSS) для кількісної оцінки рівня

стресу серед працівників. Порівняння середніх показників за часом та між різними підрозділами);

- показник задоволеності психологічною підтримкою (оцінка рівня задоволеності працівників наявністю та якістю психологічної підтримки, що надається підприємством, за шкалою від 1 (абсолютно незадоволений) до 5 (повністю задоволений));
- кількість звернень за психологічною допомогою (фіксація кількості звернень працівників до внутрішніх або зовнішніх психологів за певний період часу).

2. Оцінка залученості та лояльності персоналу:

- індекс залученості працівників (використання стандартизованих опитувальників (наприклад, Gallup Q12) для кількісної оцінки рівня залученості за різними аспектами (розуміння ролі, наявність необхідних ресурсів, можливості для розвитку тощо);
- коефіцієнт плинності кадрів (розрахунок відсотка працівників, які звільнилися за певний період часу, особливо серед ключових спеціалістів);
- індекс рекомендації роботодавця (eNPS) (оцінка готовності працівників рекомендувати свою компанію як місце роботи за шкалою від -100 до +100).

3. Оцінка адаптивності та готовності до змін:

- шкала готовності до змін (розробка та використання опитувальника для оцінки рівня готовності працівників до прийняття нових технологій, процесів або організаційних змін за шкалою від 1 (абсолютно не готовий) до 5 (повністю готовий));
- кількість поданих інноваційних пропозицій на одного працівника (фіксація кількості ідей та пропозицій щодо покращення роботи, поданих працівниками за певний період);
- час впровадження нових процесів/технологій (вимірювання середнього часу, необхідного для впровадження нових ініціатив на підприємстві).

4. Оцінка рівня співпраці та обміну знаннями:

- індекс ефективності комунікації (оцінка рівня задоволеності працівників ефективністю внутрішніх комунікаційних каналів та обміну інформацією за шкалою від 1 до 5);
- кількість спільних проектів/ініціатив між різними підрозділами (фіксація кількості спільних проектів, що реалізуються на підприємстві);
- оцінка рівня довіри між командами (використання опитувальника для оцінки рівня довіри та взаєморозуміння між різними робочими групами за шкалою від 1 до 5).

5. Оцінка рівня дотримання процедур безпеки та якості:

- кількість інцидентів/порушень норм безпеки на 100 працівників (фіксація кількості зареєстрованих інцидентів, пов'язаних з безпекою праці);
- кількість дефектів/рекламацій на одиницю продукції/послуги (вимірювання рівня якості продукції або послуг);
- результати аудитів безпеки та якості (у балах/відсотках) (використання результатів регулярних внутрішніх та зовнішніх аудитів для кількісної оцінки відповідності стандартам).

Важливо зазначити, що вибір конкретних індикаторів та методів їх кількісної оцінки має бути адаптований до специфіки кожного авіаційного підприємства та цілей оцінки. Кількісні дані слід аналізувати в динаміці та у поєднанні з результатами якісних досліджень для отримання більш глибокого та всебічного розуміння організаційної культури. В умовах війни та швидких змін, регулярний моніторинг та оновлення кількісних показників є критично важливими.

Застосування цих та інших кількісних методів дозволить отримати більш вимірну картину стану організаційної культури авіаційних підприємств України та відстежувати зміни, що відбуваються в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення. Отримані дані можуть стати цінною основою для

прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення організаційної стійкості та підвищення ефективності діяльності галузі.

З досвіду країн, що не перебувають у стані війни, оцінка організаційної культури підприємств, зокрема в авіаційній галузі, зосереджується на інших ключових аспектах, хоча деякі фундаментальні принципи залишаються спільними.

Ключові аспекти оцінки в мирних умовах:

- орієнтація на клієнта та якість обслуговування (в авіакомпаніях та аеропортах значна увага приділяється оцінці культури, яка сприяє високому рівню обслуговування пасажирів, їхній задоволеності та лояльності. Кількісно це може вимірюватися через індекси задоволеності клієнтів (CSAT), Net Promoter Score (NPS) серед пасажирів, а також через аналіз відгуків та скарг. Якісно досліджуються цінності, що транслиуються працівникам щодо важливості клієнта, та їхня поведінка в сервісних ситуаціях);
- інновації та ефективність (оцінюється культура, що заохочує інновації, впровадження нових технологій та оптимізацію операційних процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. Кількісними індикаторами можуть бути кількість поданих патентів, обсяг інвестицій у R&D, показники продуктивності праці та рівень автоматизації процесів. Якісно аналізується готовність до експериментів, рівень підтримки нових ідей та швидкість їхнього впровадження);
- залученість та добробут працівників (без контексту війни) (оцінка зосереджується на факторах, що сприяють високій залученості, мотивації та загальному добробуту працівників у стандартних умовах праці. Використовуються опитувальники залученості, оцінюється баланс між роботою та особистим життям, наявність можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також рівень соціальних пільг та підтримки);

- етичність та корпоративна соціальна відповідальність (CSR) (оцінюється культура, що базується на етичних принципах ведення бізнесу, прозорості та відповідальному ставленні до навколишнього середовища та суспільства. Кількісно можуть вимірюватися інвестиції в екологічні програми, показники енергоефективності, а також участь у соціальних проектах. Якісно аналізуються цінності компанії, їхнє відображення в корпоративній політиці та поведінці працівників);
- комунікація та співпраця (у стандартних умовах) (оцінюється ефективність внутрішньої комунікації, рівень співпраці між різними підрозділами та командами, а також наявність механізмів для обміну інформацією та знаннями. Кількісно можуть аналізуватися результати опитувань щодо ефективності комунікації та рівня командної роботи. Якісно досліджуються неформальні зв'язки та практики взаємодії).

Порівнюючи досвід країн, що не перебувають у стані війни, з необхідністю оцінки організаційної культури українських авіаційних підприємств, можна зробити наступні висновки:

1. Фундаментальні принципи залишаються важливими. Навіть в умовах війни, такі аспекти, як безпека (хоча й з акцентом на воєнні ризики), якість, залученість працівників (хоча й з урахуванням психологічного стану), комунікація та співпраця залишаються критично важливими для ефективного функціонування підприємств.
2. Війна накладає специфічний відбиток. Оцінка організаційної культури в Україні вимагає інтеграції індикаторів, що відображають вплив війни: рівень стресу, стійкість, адаптивність до кризових ситуацій, волонтерство та готовність до відновлення. Ці аспекти є менш актуальними для країн, що не перебувають у стані війни.
3. Досвід мирних країн є орієнтиром для майбутнього. Після закінчення війни українським авіаційним підприємствам доведеться конкурувати на міжнародному ринку. Тому, вже зараз необхідно враховувати досвід успішних іноземних компаній у сфері клієнтоорієнтованості, інновацій,

ефективності та соціальної відповідальності при формуванні та оцінці власної організаційної культури.

4. Необхідність адаптації інструментів. Методи оцінки, що використовуються в мирних країнах, можуть бути адаптовані для українського контексту шляхом включення специфічних питань та індикаторів, що відображають вплив війни та потреби повоєнного відновлення.
5. Важливість довгострокової перспективи. Оцінка організаційної культури має бути не лише інструментом реагування на поточні виклики, але й стратегічним інструментом для формування культури, яка сприятиме довгостроковому розвитку та конкурентоздатності українського авіаційного сектору на міжнародній арені після перемоги.

Таким чином, досвід інших країн надає цінні науково-методичні основи для оцінки організаційної культури, але український контекст вимагає врахування специфічних викликів війни та орієнтації на майбутнє відновлення та інтеграцію в європейський та світовий авіаційний простір.

Враховуючи вищезгадане можна сказати, що оцінка організаційної культури підприємств є складним, але необхідним процесом, що спирається на різноманітні наукові підходи та методичні інструменти. Вибір конкретних методів залежить від цілей оцінки, специфіки підприємства, наявних ресурсів та часових обмежень. Комплексний та науково обґрунтований підхід до оцінки дозволяє отримати цінну інформацію для розробки ефективних стратегій управління та розвитку організаційної культури, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

В Розділі 1 було всебічно розглянуто теоретичні та науково-практичні основи розвитку організаційної культури, визначено її ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємств та проаналізовано

науково-методичні підходи до її оцінки. Ретельний аналіз існуючої наукової літератури дозволив виявити та систематизувати ключові підходи до розуміння феномену організаційної культури в цілому та її специфіки в авіаційному секторі.

1) Було обґрунтовано, що організаційна культура є не просто сукупністю норм і цінностей, а динамічною системою, що формується під впливом трансформаційного лідерства та ефективних комунікаційних каналів. Ця система, як показало дослідження, безпосередньо впливає на такі важливі аспекти, як мотивація співробітників, їх прихильність до організації, задоволеність роботою, рівень залученості та включеності у робочі процеси. Особливо було підкреслено значний вплив організаційної культури на інноваційну діяльність, формування організаційної громадянської поведінки, загальну продуктивність та результативність підприємства.

2) У результаті дослідження моделей та типів організаційної культури, було запропоновано відповідність типів організаційної культури, яка включає типи схожі за цінностями, ступенем згуртованості, стилем керівництва та метою. Таким чином, було виявлено, що існуючі класифікації культур представляють подібні типи, які відрізняються своєю направленістю та середовищем існування. На основі отриманих даних, для використання у подальших дослідженнях, було виокремлено наступні типи культур: бюрократична культура, культура завдання, ринкова культура, адхократична культура, кланова культура.

3) Дослідження підтвердило, що організаційна культура є складним, багатовимірним феноменом, який формується під впливом множини внутрішніх та зовнішніх факторів. Було встановлено, що вона становить собою систему спільних цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, які визначають спосіб функціонування організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем. Особливу увагу було приділено розумінню того, як лідерство та ефективні комунікації відіграють центральну роль у формуванні та підтримці бажаної культури.

4) Аналіз наукових джерел засвідчив, що сильна та адаптивна організаційна культура безпосередньо впливає на мотивацію співробітників, їх прихильність до організації, задоволеність роботою та загальний рівень залученості.

5) Крім того, було визначено, що культура є потужним драйвером для інноваційної діяльності, сприяючи відкритості до нових ідей та готовності до змін. Вона також впливає на формування організаційної громадянської поведінки, що проявляється у добровільній допомозі колегам та довірі до керівництва. Нарешті, було чітко простежено взаємозв'язок між типом організаційної культури та продуктивністю і загальною результативністю підприємства, демонструючи, що культура є невід'ємним активом, що забезпечує довгострокову ефективність.

6) Детально виокремлено та інтерпретовано низку ключових понять, критично важливих для розуміння динаміки авіаційних підприємств. Серед них — «рівень зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств», що відбиває ступінь еволюції внутрішніх процесів та систем управління в умовах викликів. Було також чітко визначено «організаційну культуру авіаційних підприємств у повоєнний період», підкреслюючи унікальні аспекти її формування та адаптації до постконфліктних реалій.

7) Важливим внеском стало трактування поняття «адаптивна ситуація», яка відображає необхідність гнучкості та швидкого реагування на змінні зовнішні умови, що особливо актуально для авіаційної галузі, що прагне до відновлення.

8) Розкрито сутність «етичного лідерства» як невід'ємного елементу формування здорової та стійкої організаційної культури, що забезпечує довіру та прозорість.

9) Узагальнюючи, було встановлено, що рівень організаційної зрілості безпосередньо визначає організаційну культуру авіаційних підприємств. Під нею розуміється цілісна система цінностей, принципів та усталених норм, що сформувалися на цих підприємствах. Ця система включає

в себе моделі взаємодії між керівництвом та працівниками. Кінцевою метою такої взаємодії є досягнення глобальних цілей сталого розвитку. Це реалізується шляхом виокремлення та постійного моніторингу специфічних індикаторів, які враховують динаміку адаптивної ситуації та застосування концепції етичного лідерства. Таким чином, Розділ 1 не лише систематизував теоретичні знання, а й заклав міцну основу для подальшого вивчення практичних аспектів розвитку організаційної культури авіаційних підприємств у складних умовах сучасності.

Основні висновки і пропозиції першого розділу опубліковано у роботах [23, 59, 130, 140, 150, 152].

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан функціонування авіаційних підприємств.

Даний розділ дисертаційного дослідження присвячений комплексному аналізу сучасного стану розвитку організаційної культури авіаційних підприємств України, що є ключовим моментом для розуміння специфіки їх функціонування в умовах сьогодення в Україні. Наступний аналіз інформаційних потоків щодо основної діяльності закладає необхідний контекст для подальшого дослідження, розглядаючи ключові аспекти діяльності галузі на сучасному етапі господарювання.

Функціонування авіаційних підприємств України характеризується вкрай складною динамікою, що визначається впливом переліку факторів, серед яких особливе місце посідає тривалий період нестабільності, зумовлений геополітичною ситуацією та особливо повномасштабною військовою агресією, яка зневілювала всі стратегічні плани розвитку. Українські авіакомпанії, аеропорти та підприємства, що забезпечують їх діяльність, зіткнулися з безпрецедентними викликами, включаючи закриття повітряного простору для цивільних польотів, руйнування інфраструктури, значну міграцію кваліфікованого персоналу та переорієнтацію діяльності на підтримку обороноздатності країни.

Незважаючи на ці труднощі, авіаційний сектор демонструє певну стійкість та адаптивність в цих надскладних умовах. Частина підприємств змогла переформатувати свою діяльність, зосередившись на вантажних перевезеннях, технічному обслуговуванні та ремонті авіаційної техніки, а також на підтримці військових потреб. Авіаремонтні підприємства набули особливого значення у забезпеченні боєздатності Повітряних Сил України. Водночас, підприємства, орієнтовані на пасажирські перевезення, змушені

були суттєво скоротити або тимчасово призупинити свою основну діяльність на території нашої країни, зберігаючи при цьому кадровий потенціал та розробляючи стратегії майбутнього відновлення.

Досвід українських авіаційних підприємств у цей складний період свідчить про важливість гнучкості управління, здатності до швидкої адаптації бізнес-процесів, зміни моделей поведінки та консолідації зусиль колективу. Збереження ключових компетенцій, пошук нових можливостей для діяльності та підтримка зв'язку з персоналом - стали важливими факторами виживання.

Аналіз сучасного стану функціонування авіаційних підприємств України є необхідним етапом для розуміння тих внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на формування (трансформацію) та розвиток їх організаційної культури, визначаючи її особливості та потенційні напрямки змін в умовах повоєнного відновлення.

Попри значні політико-економічні потрясіння, українські авіаційні підприємства продовжують демонструвати прагнення до збереження свого потенціалу та підготовки до майбутнього відновлення авіасполучення. Активно ведеться робота з підтримки льотної придатності наявного флоту, оптимізації витрат та пошуку нових ринкових ніш. Підприємства, що зберегли операційну діяльність, накопичують унікальний досвід роботи в екстремальних умовах, що, безсумнівно, впливає на формування їх організаційної культури, зміцнюючи такі її аспекти, як стійкість, взаємодопомога та адаптивність. Така ситуація чітко відображає прагнення по збереженню такого важливого сегменту для відновлення економіки України.

Водночас, тривала невизначеність та значні обмеження створюють серйозні виклики для збереження висококваліфікованого персоналу та підтримання належного рівня мотивації. Питання збереження кадрового потенціалу, його перекваліфікації та підготовки до відновлення повноцінної діяльності є одними з ключових для авіаційних підприємств на сучасному етапі. Статистика «виходу та повернення» в сектор насторожує та змушує керівників шукати рішення по збереженню кадрового потенціалу.

Отже, сучасний стан функціонування авіаційних підприємств України є складним та багатограним, поєднуючи елементи виживання, адаптації та підготовки до невизначеного майбутнього. Глибокий аналіз цього процесу є необхідним для розуміння тих внутрішніх сил та зовнішніх впливів, які формують особливості організаційної культури цих підприємств та визначають необхідність її подальшого розвитку для забезпечення їх функціонування та конкурентоспроможності після завершення воєнних дій. Зважаючи на поточну ситуацію, функціонування авіаційних підприємств України характеризується складною динамікою, що визначається впливом ряду чинників, серед яких безпрецедентними є переорієнтацію діяльності на підтримку обороноздатності країни.

Інформація про динаміку кількості авіаційних підприємств різних форм власності в Україні за період 2018-2024 років, яка представлена на рисунку 2.1 є надзвичайно важливою в контексті ключових причин. По-перше, вона надає фактичні дані про стан та зміни в авіаційній галузі протягом досліджуваного періоду, включаючи роки, що передували війні, та перші роки повномасштабного вторгнення. Це дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів, зокрема війни, на кількість функціонуючих підприємств. По-друге, ці дані є контекстом для розуміння проблем розвитку організаційної культури на авіапідприємствах. Зменшення кількості підприємств або зміни у формах власності створювали додаткові виклики для формування стабільної та ефективної організаційної культури. По-третє, ця динаміка ілюструє необхідність адаптації авіаційних підприємств до мінливого зовнішнього середовища, що було ключовою темою дослідження. Зміни в кількості суб'єктів господарювання свідчили про успішність або неуспішність різних стратегій адаптації. Нарешті, ця інформація слугувала базовою точкою для прогнозування та планування повоєнного відновлення авіаційного сектору, демонструючи масштаби руйнувань та потенціал для зростання.

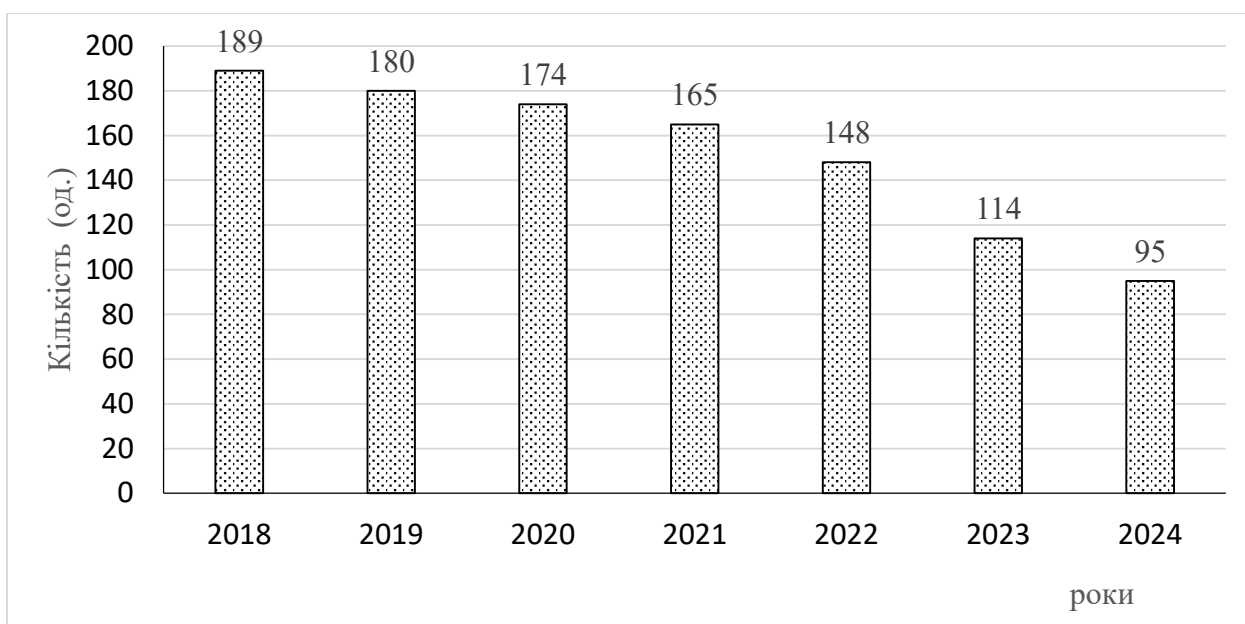


Рис. 2.1 Кількість авіаційних підприємств всіх форм власності в Україні в 2018-2024 роках [39]

У контексті параметрів дослідження та відкритої інформації Міністерства фінансів можемо зробити висновок про значущість авіапідприємств для економіки України. Їх організаційна культура, що підтримує сталий розвиток, є прямим фактором впливу на ВВП, що представлено в таблицях 2.1 та 2.2 [39].

Таблиця 2.1

Надходження до зведеного бюджету України у 2019-2023 роках

Надходження	2019		2020		2021		2022		2023 (11 місяців)
	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн	% ВВП	млрд грн
ВВП	3977,2	-	4222	-	5450,8	-	5191	-	-
Податкові надходження	1070,3	26,9%	1136,7	26,9%	1453,8	26,7%	1343,2	25,9%	1486,2
ПДФО	253	6,4%	271,2	6,4%	321,2	5,9%	387	7,5%	403,3
Військовий збір	22,4	0,6%	23,9	0,6%	28,6	0,5%	33,7	0,6%	33,6
ПнП	117,3	2,9%	118,5	2,8%	163,8	3,0%	130,6	2,5%	154,8
Рентна плата	52	1,3%	57,1	1,4%	89,3	1,6%	94,1	1,8%	62,9

Ефективне впровадження екологічних та соціальних стандартів, стимульоване відповідною культурою, може призвести до зниження витрат, підвищення інвестиційної привабливості та розширення ринків, що позитивно відображається на економічних показниках галузі та її внеску у ВВП. Зростання конкурентоздатності авіаційного сектору, завдяки прогресивній організаційній культурі та орієнтації на ЦСР, прямо корелює зі збільшенням обсягів перевезень, створенням робочих місць та загальним економічним зростанням країни, що знаходить відображення у зростанні ВВП.

Таблиця 2.2

Доходи державного бюджету України на 2024 рік

Найменування показника	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 рік до			
	млрд грн	частка у ВВП, %	млрд грн	частка у ВВП, %	млрд грн	частка у ВВП, %	2022 року		2023 року (зі змінами)	
							млрд грн	частка у ВВП, %	млрд грн	частка у ВВП, %
ВВП, млрд грн	5191,0		6466,1		7643,0		2452,0		1176,9	
Державний бюджет України (без урахування міжбюджетних трансферів)	1778,2	34,3	1397,4	21,6	1768,5	23,1	-9,8	-11,2	371,1	0,8
Загальний фонд	1489,6	28,7	1234,8	19,1	1596,6	20,9	107	-7,8	361,8	1,2
без урахування грантів та допомог міжнародних партнерів	1008,9	19,4	1234,8	19,1	1596,6	20,9	587,7	1,5	361,8	1,2
спеціальний фонд	288,7	5,6	162,6	2,5	171,8	2,3	-116,9	-3,4	9,3	-0,4

Організаційна культура авіаційних підприємств є ключовим фактором їх ефективності, що безпосередньо впливає на ВВП країни через обсяги перевезень, зайнятості населення та інновації. Культура, орієнтована на сталий розвиток, спонукає авіапідприємства до впровадження екологічно чистих технологій та соціально відповідальних практик, що не лише зменшує

негативний вплив на довкілля (екологічна складова ЦСР), але й підвищує їх довгострокову економічну стійкість (економічна складова ЦСР) та привабливість як роботодавців (соціальна складова ЦСР). Таким чином, розвинена організаційна культура, що інтегрує принципи сталого розвитку, сприяє зростанню конкурентоздатності авіаційного сектору, збільшенню його внеску у ВВП України та забезпеченню сталого економічного зростання країни в цілому.

Динаміка чисельності працюючих в авіаційній галузі України за 2018-2024 роки, що на рисунку 2.2 [39], відображає зміни в людському капіталі, ключовому елементі організаційної культури та рушійній силі внеску галузі у ВВП. Зниження чисельності працівників, особливо внаслідок воєнних дій, прямо впливає на виробничі потужності авіапідприємств та їхній економічний внесок, підкреслюючи важливість збереження та розвитку кваліфікованих кадрів для повоєнного відновлення та сталого розвитку галузі відповідно до ЦСР (створення гідних робочих місць).

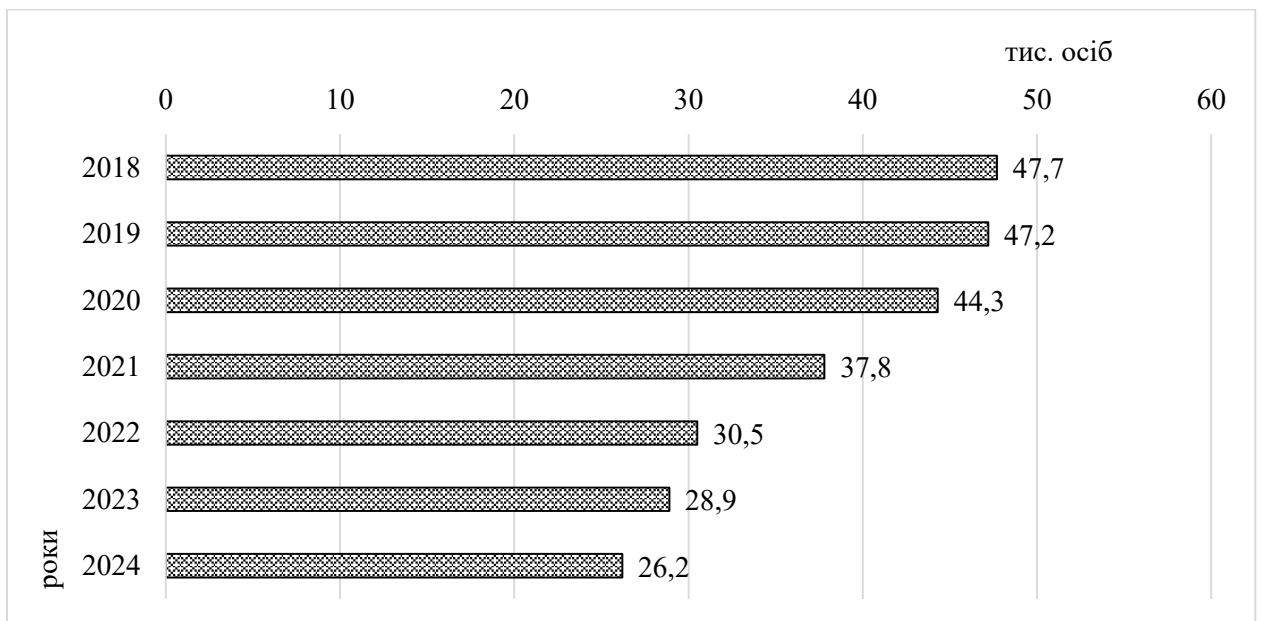


Рис.2.2. Динаміка чисельності працюючих в авіаційній галузі у 2018-2024 роках в Україні [39]

Основні показники оцінки стану підприємств авіаційного транспорту України за 2018-2024 роки що в таблиці 2.3 [39, 40] є критично важливими для

розуміння економічного контексту, в якому функціонує сектор і, відповідно, для оцінки можливостей та обмежень розвитку їх організаційної культури.

Таблиця 2.3

Основні показники оцінки стану підприємств авіаційного транспорту
України, 2018-2024 роки

№	Показники	Роки						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Кількість підприємств, що функціонують, одиниць	135	121	115	100	103	106	109
2	Індекс приросту (скорочення) кількості підприємств, що функціонують	x	0,90	0,95	0,87	1,03	1,03	1,03
3	Рентабельність діяльності, індекс	-0,09	-0,337	-0,26	0,044	-0,024	-0,03	0,049
4	Показник економічної стійкості підприємств авіаційного транспорту	x	-0,302	-0,25	0,038	-0,025	-0,03	0,050
5	ВВП, створений в підприємствами, млн грн	7891	8477	11205	13508	18759	22045	25821
6	Індекс приросту (скорочення) ВВП, створеного підприємствами	x	1,07	1,32	1,21	1,39	1,18	1,17
7	Чисельність працюючих, тис. осіб	22,6	20,5	20,1	19,8	18,5	18,1	18,1
8	Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих	x	0,91	0,98	0,99	0,93	0,98	1,00
9	Показник загальної економічної стійкості підприємств авіаційного транспорту	x	-0,294	-0,33	0,045	-0,032	-0,037	0,059
10	Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб	8	6	6	2	*	*	*
11	Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень	x	0,75	1,00	1,33	-	-	-
12	Обсяг вантажних перевезень, млн т.	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,4	0,4
13	Індекс приросту (скорочення) обсягу вантажних перевезень	x	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00
14	Обсяг обробки вантажів (вантажооборот), млрд т км.	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
15	Індекс приросту (скорочення) обсягу обробки вантажів	x	0,67	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00
16	Показник специфічної економічної стійкості підприємств авіаційного транспорту	x	-0,169	-0,27	0,059	-0,045	-0,04	0,057

Джерело: сформовано автором за [39, 40, 61, 148]

Важливо підкреслити, що через воєнний стан дані, доступні для публічного аналізу, переважно стосувались саме авіатранспортних підприємств, тоді як інформація щодо авіаремонтних та виробників БПЛА була і є обмеженою з міркувань безпеки. Аналіз цих показників дозволив оцінити загальну стійкість галузі та її здатність інвестувати в розвиток організаційної культури, орієнтованої на сталий розвиток та ефективне функціонування. Зміни цих показників протягом досліджуваного періоду відображають вплив зовнішніх факторів, включаючи війну, на економічний стан сектору, що враховано при розробці аспектів розвитку організаційної культури.

Продовжуючи дослідження варто зазначити інформацію таблиці 2.4 та рисунку 2.3 про середньомісячну заробітну плату за видами економічної діяльності, включаючи авіаційний транспорт, що є ключовим показником для розуміння конкурентоздатності галузі на ринку праці та її здатності залучати та утримувати кваліфікований персонал, що є основою ефективної організаційної культури.

Таблиця 2.4.

Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності [39]

2024	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
У середньому за всіма галузями	18 903,0	20 964,0	21 946,0	24 153,0
сільське, лісове, рибне господарство	15 004,0	17 603,0	18 970,0	20 527,0
сільське господарство	14 498,0	17 259,0	18 569,0	20 235,0
промисловість	20 435,0	22 516,0	23 643,0	26 074,0
будівництво	14 561,0	16 292,0	17 515,0	19 448,0
оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів	22 809,0	24 260,0	26 093,0	28 040,0
транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	18 997,0	21 091,0	22 331,0	24 570,0
наземний і трубопровідний транспорт	16 848,0	18 608,0	19 854,0	22 190,0
водний транспорт	26 085,0	25 653,0	26 460,0	24 470,0
авіаційний транспорт	34 699,0	43 387,0	43 403,0	54 646,0
складське господарство, діяльність у сфері транспорту	21 255,0	23 205,0	24 458,0	26 277,0
пошта та кур'єрська діяльність	13 714,0	16 181,0	16 983,0	17 923,0

Порівняння рівня заробітної плати в авіаційному транспорті з іншими секторами економіки України свідчить про його привабливість та вплив на мотивацію працівників, їх залученість та лояльність до підприємства. Забезпечення гідної оплати праці є важливим елементом соціальної складової сталого розвитку (ЦСР 8 - гідна праця та економічне зростання) та сприяє формуванню позитивної організаційної культури, орієнтованої на людський капітал.

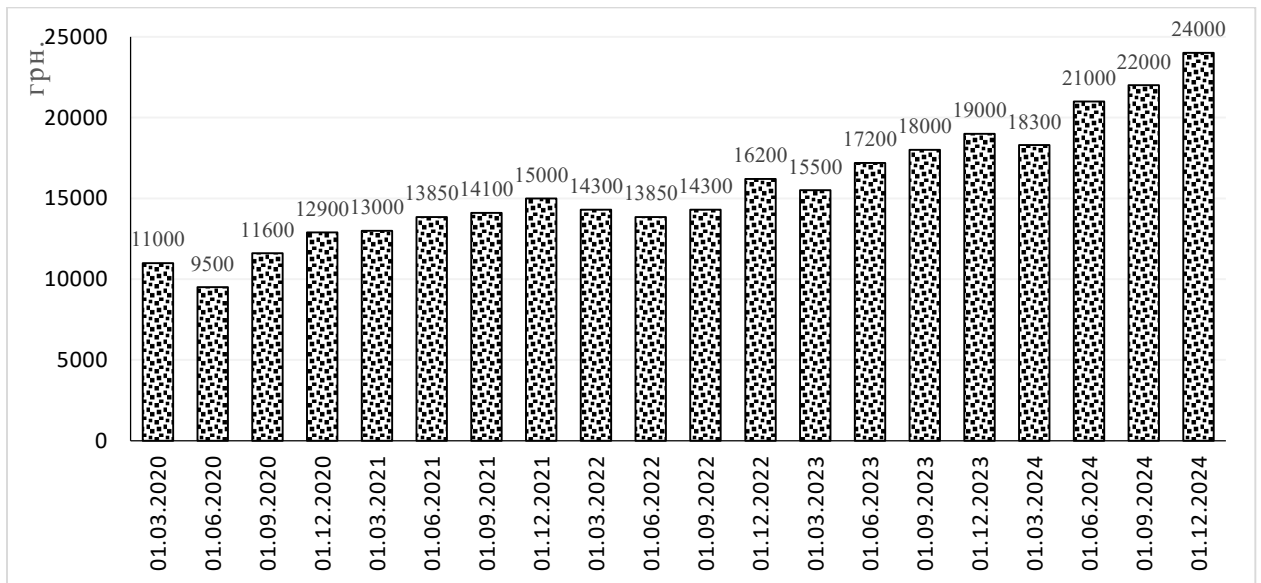


Рис. 2.3. Відомості по середньомісячній зарплаті у середньому по економіці з 2020-2024 рр. [39]

Динаміка середньої заробітної плати в авіаційній галузі протягом досліджуваного періоду (2018-2024 роки) відображає загальні економічні тенденції в країні. На графіку зазначена середньомісячна зарплата по економіці з 2020 по 2024 роки.

Розподіл інструментарію активізації переходу авіаційних підприємств на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості та відповідної організаційної культури на соціальний, економічний та інституційний, що в таблиці 2.5, є стратегічно важливим для комплексного та системного підходу до розвитку авіапідприємств.

Таблиця 2.5

Інструментарій активізації процесу переходу на вищий (топовий) рівень
організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури
авіаційних підприємств

	СОЦІАЛЬНИЙ	ЕКОНОМІЧНИЙ	ІНСТИТУЦІЙНИЙ
РІВЕНЬ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	Оцінка рівня організаційної культури	Підвищення рентабельності	Забезпечення цілей сталого розвитку авіаційних підприємств відповідно до Указу Президента «Про цілі сталого розвитку України до 2030 року
	Збільшення впливу соціальних факторів	Підвищення рівня фондоозброєності	
	Вибір пріоритетів соціального розвитку в умовах адаптивної ситуації	Зменшення рівня зносу основних засобів	Розробка заходів запобігання, виявлення і протидії корупції у діяльності, підвищення прозорості і відкритості діяльності
	Виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку	Зростання продуктивності праці Підвищення заробітної плати	
РІВЕНЬ ОСОБИСТОСТІ	Формування системи мотивації	Застосування практик соціально відповідальної діяльності	Підтримка антикорупційних заходів для вирішення питань корупції та хабарництва
	Дотримання соціальної відповідальності	Підвищення рівня працездатності	
	Формування системи особистих переконань	Зростання зацікавленості в результатах праці	

Соціальні інструменти спрямовані на зміцнення людського капіталу, підвищення залученості та мотивації персоналу, що є фундаментом для формування прогресивної організаційної культури. Економічні інструменти забезпечують фінансову стійкість підприємств та створюють можливості для інвестицій у розвиток культури, впровадження інновацій та досягнення цілей сталого розвитку. Інституційні інструменти, включаючи законодавчі ініціативи та регуляторні зміни, створюють сприятливе середовище для системної трансформації організаційної культури на рівні всієї галузі, забезпечуючи її відповідність національним та міжнародним стандартам, зокрема в контексті євроінтеграції та досягнення ЦСР.

Застосування такого комплексного інструментарію дозволить авіаційним підприємствам не лише підвищити свою ефективність та конкурентоздатність, але й стати більш стійкими та відповідальними в умовах сучасних викликів.

Розгляд рівнів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (КСВ) (таблиця 2.6) в українському контексті є важливим етапом виконаного дослідження, оскільки дозволяє інтегрувати питання розвитку організаційної культури авіаційних підприємств у ширший суспільний та етичний вимір.

Таблиця 2.6.

Рівні соціальної відповідальності бізнесу в українському контексті

У сфері охорони навколишнього природного середовища
• впровадження інноваційних екологічно безпечних технологій; • запобігання негативному впливу на навколишнє природне середовище; • утилізація відходів.
У сфері зайнятості населення
• розроблення стратегій соціальної відповідальності суб'єктів господарської діяльності з урахуванням інтересів громади і суспільства; • створення нових робочих місць; • публікація звітів про управління; • здійснення благодійних заходів, спрямованих на підтримку соціально незахищених верств населення.
У розвитку трудових відносин
• розвитку організаційної культури; • налагодження діалогу з профспілковими організаціями, сприяння укладенню колективних договорів; • забезпечення об'єктивності оцінки професійних якостей і розміру винагороди за добросовісне та результативне виконання професійних обов'язків працівників; • створення можливостей для забезпечення зайнятості молоді та полегшення доступу працівників до здобуття освіти; • створення безпечних та ергономічних умов праці, проведення оздоровчих та культурних заходів; • впровадження сучасних систем управління безпекою та гігієною праці, DEI&B; • формування переліку соціальних гарантій, зокрема щодо медичного страхування працівників з метою стимулювання трудової активності; • сприяння працевлаштуванню працівників суб'єкта господарської діяльності, звільнених внаслідок реорганізації.

Визначення поточного рівня КСВ в секторі та розуміння очікувань суспільства - є ключовим для формування такої організаційної культури, яка не лише сприяє економічній ефективності, але й відповідає принципам соціальної справедливості та екологічної стійкості, узгоджуючись з Цілями сталого розвитку. Підвищення рівня КСВ через розвиток відповідної організаційної культури може стати потужним фактором зміцнення репутації українських авіапідприємств, підвищення їх інвестиційної привабливості та

сприяння сталому розвитку країни в цілому, особливо в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Акцентування на напрямках впливу авіаційного сектору на навколишнє середовище (рисунк 2.4) є критично важливим у контексті сталого розвитку та формування відповідальної організаційної культури авіаційних підприємств, що зумовлено науково доведеним значним антропогенним тиском галузі на екосистеми в світі. Згідно з дослідженнями ICAO, авіація є одним з ключових джерел викидів парникових газів, зокрема CO₂, NO_x та водяної пари, що сприяє глобальному потеплінню та зміні клімату. Крім того, шумове забруднення аеропортів негативно впливає на здоров'я та добробут місцевих громад, а використання земельних ресурсів під інфраструктуру призводить до втрати біорізноманіття.



Рис. 2.4. Напрямки впливу авіаційного сектору на навколишнє середовище [20, 29, 151]

Таким чином, розуміння цих науково обґрунтованих напрямків впливу є необхідною передумовою для розробки та впровадження ефективних стратегій екологічної відповідальності та формування організаційної культури, орієнтованої на мінімізацію негативного екологічного сліду авіаційної діяльності. Однією з ключових тенденцій в Європі є зростання значення звітності у сфері сталого розвитку. Директива ЄС про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD) вимагає від великих компаній публікувати детальну інформацію про їх вплив на довкілля, соціальну сферу та управління. Це спонукає підприємства не лише формально звітувати про свої зусилля, але й інтегрувати принципи сталого розвитку в свою стратегію та операційну діяльність, що своєю чергою впливає на їх організаційну культуру.

Зведені показники повітряного руху, які продемонстровані на рисунку 2.5, відображають динаміку, демонструючи значні коливання, пов'язані з пандемією COVID-19.

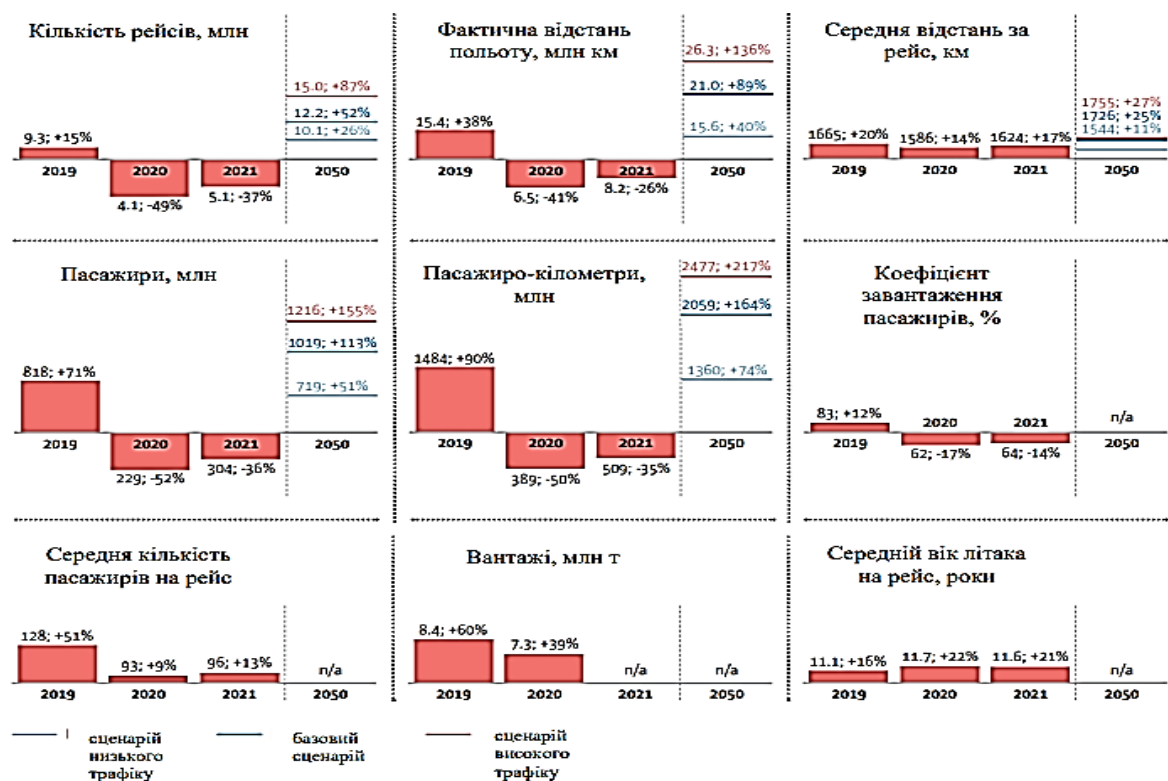


Рис. 2.5. Зведені показники повітряного руху протягом 2019-2021 рр. та прогноз на 2050 р

Прогноз на 2050 рік є важливим орієнтиром для стратегічного планування розвитку авіаційних підприємств та формування їх організаційної культури в довгостроковій перспективі, враховуючи потенційне відновлення та зростання галузі після закінчення воєнних дій. Аналіз цієї статистики дозволив оцінити потенційний внесок авіаційного сектору у ВВП України в майбутньому та визначити ключові напрямки розвитку, включаючи екологічну модернізацію для досягнення цілей сталого розвитку.

Динаміка авіаційних викидів CO₂ відповідно до EU ETS (рис.2.6) відображає зусилля Європейського Союзу щодо врегулювання впливу авіаційної галузі на клімат через механізми квотування викидів. Аналіз цих даних дозволив оцінити ефективність впроваджених заходів та простежити тенденції скорочення або зростання викидів в авіаційному секторі, що стало важливим контекстом для розуміння екологічної відповідальності та необхідності формування відповідної організаційної культури на українських авіапідприємствах у майбутньому, особливо в контексті євроінтеграції та глобальних кліматичних цілей.

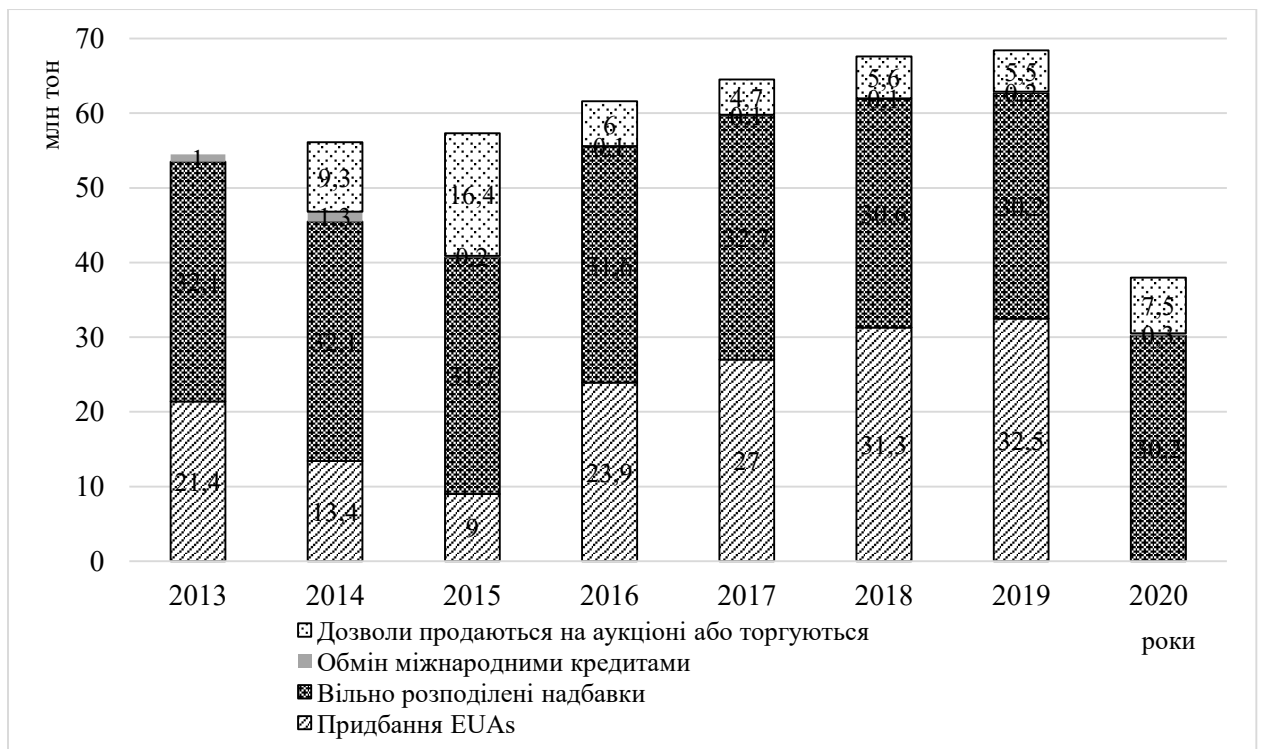


Рис. 2.6. Авіаційні викиди CO₂ відповідно до eu ets протягом 2013-2020 рр.

Крім того, варто наголосити на ролі організаційної культури у формуванні антикризового управління в українських авіапідприємствах. У період воєнного стану особливої ваги набувають такі аспекти, як оперативність прийняття рішень, адаптивність до нових умов, підтримка персоналу та ефективна комунікація на всіх рівнях управління.

Одним із ключових факторів стійкості авіапідприємств є здатність швидко адаптуватися до змін, що потребує особливої корпоративної дисципліни та гнучкості. Важливими елементами організаційної культури в цьому контексті є:

- лідерство в умовах невизначеності – менеджмент повинен не лише забезпечувати стабільність роботи підприємства, а й бути моральним лідером для своїх співробітників, мотивуючи їх до подолання викликів;
- стратегічне планування з урахуванням ризиків – підприємства мають розробляти сценарні плани дій на випадок різних кризових ситуацій, що дозволить швидко реагувати на загрози;
- гнучкість і креативність у пошуку рішень – підприємства, що сприяють відкритості до змін та інноваційних підходів, мають більше шансів на виживання та розвиток;
- збереження кадрового потенціалу – особливу увагу слід приділяти підтримці кваліфікованих кадрів, забезпеченню безпеки працівників та розробці програм перепідготовки в умовах змін.

Важливим напрямом розвитку організаційної культури авіапідприємств є інтеграція в міжнародне авіаційне співтовариство. Це включає провадження міжнародних стандартів безпеки – адаптації до норм ICAO та EASA, що підвищує довіру до українських авіакомпаній та виробників авіатехніки; обмін досвідом та найкращими практиками – співпраця з провідними авіаперевізниками та підприємствами авіаційної промисловості сприятиме удосконаленню корпоративних стандартів; розвиток партнерських програм – реалізація спільних проєктів з міжнародними організаціями, що сприятиме інтеграції українських підприємств у глобальні ринки.

Після завершення війни перед українськими авіапідприємствами постане завдання відновлення галузі, і саме організаційна культура стане важливим фактором цього процесу. Компанії, які змогли зберегти свої цінності, розвинути ефективні комунікації, підтримати працівників та адаптуватися до нових реалій, будуть мати значно вищі шанси на швидке відновлення та розширення своєї діяльності.

2.2. Оцінка основних чинників ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.

Оцінка основних чинників ефективності розвитку організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств вимагає особливої уваги до динамічних аспектів управління та здатності до цілеспрямованих змін в залежності від сучасних умов. Розвиток організаційної культури не є статичним процесом, а передбачає постійне удосконалення існуючих цінностей, норм та практик з метою підвищення адаптивності, інноваційності та загальної ефективності діяльності підприємства. Ключовими чинниками успішного розвитку підприємств є чітке визначення стратегічних цілей та їх зв'язку з бажаним станом організаційної культури, активна роль лідерів у пропагуванні нових цінностей та моделей поведінки, а також створення ефективних механізмів внутрішньої комунікації для забезпечення розуміння та підтримки змін усіма працівниками в складних умовах сьогодення.

Важливим аспектом також є впровадження систем навчання та розвитку персоналу, спрямованих на формування нових компетенцій та світоглядних контурів, що відповідають цілям розвитку організаційної культури. Заохочення та стимулювання ініціативи, створення можливостей для зворотного зв'язку та залучення працівників до процесу змін сприяють підвищенню їх залученості та мотивації. В контексті повоєнного відновлення, розвиток організаційної

культури авіаційних підприємств має бути спрямований на подолання наслідків кризи, відновлення довіри та співробітництва, а також на інтеграцію нових підходів, таких як принципи DEI&B, для створення більш інклюзивного та стійкого робочого середовища. Оцінка ефективності розвитку повинна базуватися на чітко окреслених критеріях та ключових показниках, що відображають зміни в поведінці працівників, їх ставленні до роботи та загальних результатах діяльності підприємства. Системний підхід до оцінки та коригування процесу розвитку є запорукою успішної трансформації організаційної культури авіаційних підприємств в умовах постійних змін.

Раніше в практиці господарювання та формування бізнес-моделей елементи інклюзії та приналежності часто не перебували в центрі уваги керівництва українських авіаційних підприємств з низки об'єктивних та суб'єктивних причин, що історично склалися. Традиційна модель управління могла бути більш ієрархічною та орієнтованою на вертикальні зв'язки, де питання різноманітності та створення відчуття спільності не розглядалися як першочергові стратегічні пріоритети. Фокус управління переважно концентрувався на операційних аспектах, технічному обслуговуванні, безпеці польотів та економічній ефективності, що вважалося ключовим для успішного функціонування в конкурентному середовищі.

Крім того, у попередні періоди, не існувало такого гострого усвідомлення важливості інклюзивності та приналежності, як фактора залучення та утримання талановитих фахівців, особливо в умовах відсутності такої значної конкуренції за кадри, як сьогодні. Питання гендерної рівності, представництва різних соціальних груп або створення інклюзивного робочого середовища могли не мати такого суспільного резонансу та не розглядатися як вагомий фактор впливу на продуктивність та інноваційність колективу. Управлінські рішення часто приймалися на основі більш традиційних критеріїв, а питання створення психологічно комфортного та інклюзивного середовища могли залишатися поза межами першочергових завдань та уваги.

Проте, зі зростанням глобалізації, посиленням конкуренції на міжнародному ринку праці та усвідомленням соціальної відповідальності бізнесу, ситуація почала змінюватися. Сучасні тенденції управління персоналом та управління талантами все більше акцентують увагу на важливості створення різноманітних та інклюзивних робочих місць, де кожен співробітник відчуває себе цінним та приналежним до команди, що безпосередньо впливає на їх мотивацію, залученість та, зрештою, на успіх підприємства.

У світовому контексті, на відміну від українських авіаційних підприємств, більшість міжнародних колег не мають безпосереднього досвіду функціонування в умовах повномасштабної військової агресії на власній території. Це означає відсутність необхідності оперативного реагування на руйнування інфраструктури, закриття повітряного простору, масову міграцію персоналу та переорієнтацію діяльності на військові потреби. Їх досвід у впровадженні новітніх тенденцій організаційної культури формується в умовах відносної стабільності та зосереджений на залученні талантів, підвищенні інноваційності та покращенні сервісу.

Однак, світові авіаційні підприємства стикаються з власними викликами, такими як глобальна конкуренція, технологічні зміни, питання екологічної стійкості та зростаюча увага до соціальної відповідальності. У цьому контексті керівництво міжнародних авіаційних підприємств все більше усвідомлює, що інклюзивна організаційна культура є ключовим фактором успіху. Вони активно впроваджують політику та програми, спрямовані на забезпечення різноманітності робочої сили, рівних можливостей для всіх співробітників, гендерну рівність та створення атмосфери приналежності. Цей досвід, хоча він набутий за інших обставин, може бути цінним для українських авіаційних підприємств у процесі їх повоєнного відновлення та інтеграції до світової авіаційної спільноти.

Кількісна оцінка основних чинників розвитку організаційної культури може здійснюватися через проведення регулярних опитувань та анкетувань

серед працівників авіаційних підприємств. За допомогою шкалювання відповідей на питання, спрямовані на виявлення рівня задоволеності різними аспектами організаційної культури (наприклад, комунікацією, лідерством, можливостями для розвитку), можна отримати кількісні дані для подальшого статистичного аналізу. Наприклад, розрахунок середніх значень, стандартних відхилень та кореляцій між різними чинниками дозволить визначити їх відносну важливість та взаємозв'язок. Також, кількісно можна оцінювати плинність кадрів, кількість поданих інноваційних ідей як індикатори стану організаційної культури.

Якісна оцінка, у свою чергу, передбачає проведення глибинних інтерв'ю з керівниками та працівниками різних рівнів і фокус-груп для виявлення домінуючих цінностей, норм, неформальних лідерів та правил і особливостей комунікації. Аналіз змісту корпоративних документів, внутрішніх комунікаційних матеріалів і потоків, а також спостереження за поведінкою працівників у робочих ситуаціях надають якісну інформацію про існуючу організаційну культуру та її вплив на діяльність підприємства. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє отримати більш повне та об'єктивне розуміння основних чинників розвитку організаційної культури авіаційних підприємств, виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії її цілеспрямованої трансформації особливо для повоєнного відновлення.

Поглиблюючи розуміння оцінки чинників розвитку організаційної культури, слід зазначити, що кількісні показники можуть слугувати своєрідними «маячками», які сигналізують про наявність певних тенденцій або проблемних зон. Наприклад, низькі оцінки за шкалою «відчуття приналежності» в анкетуванні можуть вказувати на недостатню залученість працівників, а високий рівень плинності кадрів серед певних категорій, може свідчити про проблеми з адаптацією або можливостями кар'єрного зростання.

Якісні ж методи дозволяють розкрити глибинні причини цих кількісних проявів, зрозуміти мотивацію працівників, їх ставлення до змін та існуючих

практик на підприємстві. Інтерв'ю можуть виявити неформальні лідерські позиції, приховані конфлікти або негласні норми поведінки та традиції, які суттєво впливають на організаційну культуру, але не фіксуються формальними опитуваннями. Аналіз комунікаційних каналів зможе показати рівень прозорості та відкритості, а спостереження за робочими процесами – реальний рівень співпраці та взаємодії між підрозділами підприємства.

Саме інтеграція кількісних та якісних даних забезпечує цілісну картину стану організаційної культури та дозволяє ідентифікувати ключові чинники, які потребують першочергової уваги в процесі її розвитку. Наприклад, кількісно виявлене низьке задоволення можливостями для навчання може бути якісно підтверджено в інтерв'ю через скарги на відсутність релевантних програм розвитку персоналу. Таке поєднання даних дасть змогу розробити більш цілеспрямовані та ефективні заходи для розвитку організаційної культури, враховуючи як загальні світові тенденції в сфері бізнесу, так і специфічні потреби окремих груп працівників авіаційних підприємств.

Виокремимо 5 основних чинників розвитку організаційної культури авіаційних підприємств:

1. лідерство - вплив керівництва на формування культури, підтримка цінностей, відкритість до діалогу;
2. комунікація - ефективність обміну інформацією, прозорість, наявність зворотного зв'язку;
3. цінності та норми - спільні переконання, етичні стандарти, прийняті моделі поведінки;
4. розвиток персоналу - можливості навчання, кар'єрного зростання, підтримка професійного розвитку;
5. міжособистісні відносини та співпраця - рівень довіри, підтримки, командної роботи між працівниками.

Зазначимо, що аналіз попереднього анкетування працівників авіаційних підприємств, де вони оцінюють кожен з цих чинників та загальну

задоволеність організаційною культурою за шкалою від 1 до 5, дав змогу розрахунку наступних коефіцієнтів кореляції Пірсона (r):

- Лідерство (X_1) та Задоволеність організаційною культурою (Y): $r = 0.78$ (сильний позитивний зв'язок)
- Комунікація (X_2) та Задоволеність організаційною культурою (Y): $r = 0.71$ (помірний позитивний зв'язок)
- Цінності та норми (X_3) та Задоволеність організаційною культурою (Y): $r = 0.85$ (дуже сильний позитивний зв'язок)
- Розвиток персоналу (X_4) та Задоволеність організаційною культурою (Y): $r = 0.62$ (помірний позитивний зв'язок)
- Міжособистісні відносини та співпраця (X_5) та Задоволеність організаційною культурою (Y): $r = 0.74$ (помірний позитивний зв'язок).

Згідно з цими даними, цінності та норми ($r=0.85$) мають найсильніший позитивний зв'язок із загальною задоволеністю організаційною культурою працівників авіаційних підприємств. Лідерство ($r=0.78$) та міжособистісні відносини та співпраця ($r=0.74$) також є значущими чинниками. Комунікація ($r=0.71$) та розвиток персоналу ($r=0.62$) демонструють помірний позитивний вплив. Подібний кількісний аналіз дозволяє визначити відносну важливість різних аспектів організаційної культури для працівників авіаційних підприємств, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств. На наступних етапах дослідження вдалим кроком буде деталізувати вплив інклюзивності та приналежності як окремих складових цих чинників або виокремити їх в окремий блок для більш глибокого аналізу. Саме тому інтеграція принципів DEI&B в організаційну культуру авіаційних підприємств України стає не просто бажаним, а стратегічно необхідним моментом у напрямку їх сталого розвитку та підвищення конкурентоздатності в умовах повоєнного відновлення.

Світовий досвід авіаційних підприємств демонструє зростаюче усвідомлення керівництвом важливості новітніх тенденцій в організаційній

культури, зокрема інклюзивності (DEI). Глобальна авіаційна галузь стикається з викликами нестачі кваліфікованих кадрів, необхідністю інновацій та підвищення клієнтоорієнтованості, де різноманітність думок та досвіду відіграє ключову роль, оскільки кожна структурна одиниця має свій досвід. Лідери авіакомпаній та аеропортів починають усвідомлювати, що створення інклюзивного робочого середовища сприяє залученню та утриманню талановитих фахівців, підвищує креативність команд та покращує розуміння потреб різноманітних пасажирів як головних споживачів авіатранспортних послуг.

Міжнародні організації, такі як IATA та ACI, активно пропагують принципи DEI, наголошуючи на їх впливі на безпеку, ефективність та репутацію авіаційних підприємств. Впровадження політик, спрямованих на забезпечення рівних можливостей, боротьбу з упередженнями та створення відчуття приналежності для всіх співробітників, стає не лише питанням соціальної відповідальності, але й стратегічною перевагою в розумінні сучасних економічних підходів. Керівники авіаційних підприємств все частіше розглядають інклюзивність як інвестицію в майбутнє, що сприятиме побудові стійкої та інноваційної організаційної культури, здатної адаптуватися до швидкозмінних умов глобального ринку та задовольняти потреби різноманітного суспільства з різним ступенем функціоналу та досвіду.

Незважаючи на труднощі військового стану, авіаційний сектор демонструє здатність працювати. Інформаційний ресурс з офіційних сателітів [108] Зокрема, ДП "Завод 410 ЦА", що спеціалізується на ремонті та технічному обслуговуванні авіаційної техніки, переорієнтувався на виконання термінових замовлень, важливих для оборони, продовжуючи при цьому виконувати контракти з іноземними замовниками, наприклад, ремонт літаків для Казахстану. Авіакомпанія SkyUp, хоча і призупинила польоти в Україні, активно працює на європейському ринку, надаючи послуги АСМІ (лізинг літаків з екіпажем) та виконуючи чартерні рейси, а також отримала дозвіл на польоти в Канаду.

ДП МА "Бориспіль", найбільший аеропорт України - ХАБ, з початку повномасштабного вторгнення призупинив операційну діяльність, але продовжує підтримувати інфраструктуру та готується до відновлення роботи після закінчення воєнних дій, розробляючи плани реконструкції та модернізації.

ПрАТ "КИЙ АВІА", як туристичний оператор, зазнав значних змін у своїй діяльності через обмеження на авіап перевезення, але продовжує працювати у сфері продажу авіаквитків та туристичних послуг, адаптуючись до нових умов.

ВАТ "Меридіан" ім. С.П. Корольова, підприємство авіаційної промисловості, зосередилося на виробництві БПЛА, електронних приладів та деталей, зокрема для авіаційної та оборонної промисловості, беручи участь у міжнародних програмах, як, наприклад, розробка обладнання для місяцеходу. Зокрема, підприємство розробило безпілотний авіаційний комплекс БпАК-МП-1 «Spectator» для розвідки, який поставлений на озброєння Збройних Сил України та Державної прикордонної служби.

В 2021 році ВАТ «Меридіан» підписало договір про співпрацю з холдингом «Sikorsky Challenge» та командою розробників проєкту «Мобільні бойові роботи» для виробництва роботизованих платформ, зокрема мобільного робота «Єнот». Сучасний стан функціонування авіаційних підприємств України є складним та багатограним, поєднуючи елементи виживання, адаптації, накопичення досвіду. Глибокий аналіз цього стану є необхідним для розуміння тих потенційних внутрішніх сил та зовнішніх впливів, які сформують особливості організаційної культури цих підприємств та визначають необхідність її подальшого розвитку для забезпечення функціонування в даний момент часу та у повоєнному відновленні економіки.

Детально розглядаючи наявну інформацію щодо обраних для аналізу підприємств, можна зробити наступні висновки. ДП «Завод 410 ЦА» як державне авіаремонтне підприємство, відіграє ключову роль у підтримці боєздатності авіаційної техніки Повітряних Сил України. В умовах війни, його

діяльність набула стратегічного значення, зосередившись на оперативному ремонті та відновленні літаків. Збереження високої кваліфікації персоналу та швидкої адаптації виробничих процесів до військових потреб, свідчать про наявність сильної виробничої культури, орієнтованої на виконання критично важливих завдань у стислі терміни. Ймовірно, в умовах постійної загрози та високої відповідальності, зросла згуртованість колективу та посилилася орієнтація на результат.

Авіакомпанія SkyUp до початку повномасштабного вторгнення була однією з найбільших українських авіакомпаній. Після закриття повітряного простору України, компанія оперативно перебазувала свої повітряні судна за кордон та активно розвиває діяльність на європейському ринку, надаючи послуги АСМІ та виконуючи чартерні рейси. Збереження більшої частини літаків та працевлаштування значної кількості персоналу за кордоном свідчить про гнучкість, адаптивність та підприємницьку культуру. В умовах вимушеної зміни операційної моделі, компанії довелося швидко адаптувати свої бізнес-процеси та, ймовірно, розвивати дистанційну комунікацію та нові форми взаємодії між співробітниками, розкиданими по різних країнах.

ДП МА «Бориспіль» був головним авіаційним хабом України. З початку війни аеропорт призупинив основну операційну діяльність, але продовжує на сьогоднішній день підтримувати критичну інфраструктуру та готується до майбутнього відновлення трафіку. Збереження кваліфікованого персоналу, незважаючи на відсутність основної роботи, свідчить про високий рівень корпоративної відповідальності та, можливо, про сильну ідентифікацію працівників зі своїм підприємством. Організаційна культура в цей період може характеризуватися очікуванням відновлення, підтримкою зв'язку між співробітниками та фокусом на збереженні знань та компетенцій, які притаманні функціоналу даного підприємства.

ПрАТ «КИЙ АВІА» як один з провідних туристичних операторів та агентств з продажу авіаквитків зазнав значного удару через обмеження на авіап перевезення. Проте компанія продовжує функціонувати, адаптуючи свій

бізнес до нових реалій, зокрема, пропонуючи послуги з бронювання наземного транспорту та розміщення. Збереження клієнтської бази та перехід на нові види послуг свідчать про адаптивність та клієнто-орієнтовану культуру. В умовах кризи компанії, ймовірно, довелося переглянути свої організаційні процеси та розвивати нові компетенції у персоналу, що не стало перешкодою для ведення бізнесу.

ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова» - підприємство авіаційної промисловості, яке спеціалізується на розробці та виробництві високотехнологічної продукції, включаючи безпілотні літальні апарати та обладнання для авіаційної та оборонної галузей. В умовах війни його значення зросло у контексті забезпечення обороноздатності України. Орієнтація на інновації, високі стандарти якості та виконання стратегічно важливих замовлень, ймовірно, є ключовими елементами його організаційної культури. Збереження та розвиток науково-технічного потенціалу, а також тісна співпраця з оборонним сектором, свідчать про сильну інженерну та патріотичну складову в культурі підприємства.

Детальний опис діяльності цих підприємств дав розуміння того, що війна стала серйозним випробуванням для авіаційного сектору України, змусивши підприємства проявляти стійкість, адаптивність та швидко переорієнтовувати свою діяльність. Ці екстремальні умови, безсумнівно, впливають на їх організаційну культуру, формуючи нові цінності, норми та практики, які будуть визначати їх подальше функціонування в майбутньому економічному середовищі.

Переходячи від розгляду поточної діяльності ключових авіаційних підприємств України, варто зазначити, що їх функціонування, навіть в умовах значних обмежень та переорієнтації, має потенційний вплив на досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема і в екологічній сфері. Адаптація до нових операційних моделей, які задекларовані в ЄС, збереження інфраструктури та підготовка до майбутнього відновлення можуть стати основою для інтеграції екологічно відповідальних практик та технологій в діяльність авіапідприємств.

Усвідомлення екологічної важливості авіаційного сектору та його впливу на навколишнє середовище є важливим аспектом формування майбутньої організаційної культури цих підприємств. Організаційна культура підприємства може стати потужним інструментом для інтеграції принципів сталого розвитку в усі аспекти його діяльності, сприяючи таким чином досягненню ЦСР на локальному, національному та глобальному рівнях. Коли цінності сталого розвитку стають частиною організаційної культури, це трансформує спосіб мислення та поведінку працівників на всіх рівнях. Замість фокусу виключно на короткострокових фінансових показниках, формується більш цілісний підхід, який враховує екологічні, соціальні та економічні наслідки діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Наприклад, організаційна культура, яка цінує екологічну відповідальність (пов'язану з ЦСР 6, 7, 12, 13, 14, 15), спонукатиме працівників до пошуку шляхів зменшення відходів, оптимізації використання ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище [29].

Соціальна складова сталого розвитку (пов'язана з ЦСР 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 16) також глибоко інтегрується в організаційну культуру, яка цінує людський капітал, справедливість та інклюзивність, яка особливо доречна у повоєнному відновленні. Така культура сприяє створенню безпечних та здорових умов праці, забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників, підтримці їх професійного розвитку, повазі до прав людини та внеску в добробут місцевих громад. Підприємства з такою культурою можуть впроваджувати програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримувати соціальні ініціативи та вести бізнес етично та з прозорою звітністю.

Економічна стійкість (пов'язана з ЦСР 8, 9, 11, 17) також знаходить відображення в організаційній культурі, яка орієнтована на довгострокове створення цінностей, інновацій та відповідального управління ресурсами. Така культура сприяє розвитку стійких бізнес-моделей, інвестиціям у дослідження та розробки, НДДКР, підтримці місцевої економіки та

налагодженню державно-приватного партнерства для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Коли принципи сталого розвитку стають невід'ємною частиною організаційної культури, це не лише сприяє досягненню ЦСР, але і приносить значні вигоди самому підприємству. Покращується його репутація та імідж, підвищується лояльність клієнтів та працівників, зростає інвестиційна привабливість, знижуються операційні витрати за рахунок ефективнішого використання ресурсів та зменшення відходів, а також відкриваються нові ринкові можливості для екологічно чистих та соціально відповідальних продукції і послуг для клієнтів. Однак, інтеграція ЦСР в організаційну культуру вимагає свідомих значних зусиль з боку керівництва, чіткого визначення цінностей, їхньої комунікації до всіх працівників, створення відповідних стимулів та механізмів контролю, а також постійного моніторингу та оцінки прогресу дій. Це довгостроковий процес, який потребує відданості та послідовності, але його результати є надзвичайно важливими, як для сталого розвитку суспільства, так і для довгострокового процвітання самих авіапідприємств. Бачимо, що організаційна культура є ключовим фактором для успішної інтеграції Цілей сталого розвитку в діяльність підприємств. Сформована навколо принципів екологічної, соціальної та економічної стійкості, вона стає рушійною силою позитивних змін, сприяючи не лише досягненню глобальних цілей, але й забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та стійкість авіапідприємств.

Щодо європейського досвіду, то підприємства все частіше усвідомлюють, що інтеграція принципів сталого розвитку в їх організаційну культуру є не лише етичним імперативом, але і стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокового та сталого зростання. Європейський Союз активно стимулює цей процес через законодавчі ініціативи, фінансові інструменти та заохочення і фінансування найкращих практик. Багато європейських компаній розглядають сталий розвиток як джерело інновацій та конкурентних переваг. Організаційна культура, яка заохочує пошук екологічно

чистих технологій, розробку сталої продукції та послуг, а також впровадження циркулярної економіки, стає ключовим фактором успіху на ринку, де споживачі та інвестори все більше уваги приділяють питанням сталого розвитку. Наприклад, німецькі компанії, відомі своїм інженерним досвідом, активно розробляють та експортують екологічно ефективні рішення, що стало можливим завдяки їх культурі інновацій та відповідального ставлення до довкілля. Європейський досвід також демонструє важливість залучення працівників до ініціатив саме у сфері сталого розвитку. Організаційна культура, яка передбачає активну участь співробітників у розробці та впровадженні екологічних та соціальних програм, сприяє підвищенню їх залученості, мотивації та відчуттю відповідальності за досягнення цілей сталого розвитку. Наприклад, у скандинавських країнах поширені практики спільного прийняття рішень та створення робочих груп з питань сталого розвитку, що сприяє формуванню культури відповідальності та співробітництва. Крім того, європейські авіапідприємства все частіше налагоджують партнерства з іншими компаніями, неурядовими організаціями та державними установами для спільного досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР 17). Організаційна культура, яка цінує та поважає співпрацю та відкритість до зовнішніх партнерів, є ключовою для успішної реалізації таких ініціатив. Наприклад, багато європейських компаній беруть участь у галузевих об'єднаннях та платформах, спрямованих на розробку спільних стандартів та найкращих практик у сфері сталого розвитку.

Українським авіаційним підприємствам, які прагнуть до сталого розвитку та інтеграції в європейський економічний простір, важливо враховувати цей досвід. Авіаційний сектор є критично важливим для глобальної економіки, забезпечуючи мобільність людей і вантажів, сприяючи туризму та міжнародній торгівлі. Однак, він також має значний вплив на довкілля, зокрема через викиди парникових газів, шумове забруднення та використання ресурсів. Тому інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) в

організаційну культуру авіаційних підприємств є не просто бажаною, а життєво необхідною умовою.

Організаційна культура авіакомпаній, аеропортів, виробників авіаційної техніки та інших гравців сектору може стати потужним рушієм для досягнення ЦСР. Коли цінності сталого розвитку пронизують та охоплюють всі рівні організації, це стимулює інновації, спрямовані на зменшення екологічного сліду, покращення соціальних умов та забезпечення економічної стійкості економіки країни.

Екологічна відповідальність (ЦСР 6, 7, 12, 13, 14, 15) та елементи організаційної культури, які цінують екологічну стійкість, спонукають авіакомпанії інвестувати в більш паливно-ефективні літаки, оптимізувати маршрути польотів для зменшення витрати палива та викидів, використовувати стале авіаційне паливо (SAF), а також впроваджувати практики управління відходами та ресурсозбереженням в аеропортах та на борту літаків. Виробники авіаційної техніки, керуючись такою культурою, зосереджуються на розробці нових технологій, які зменшують викиди та шум.

Соціальна відповідальність (ЦСР 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 16) в авіаційному секторі включає забезпечення безпеки пасажирів та екіпажів, створення інклюзивного та справедливого робочого середовища, підтримку місцевих громад, де розташовані аеропорти, а також сприяння розвитку туризму, який є важливим джерелом доходу для багатьох країн. Організаційна культура, яка цінує такі аспекти, сприяє впровадженню високих стандартів безпеки, забезпеченню рівних можливостей для працівників, підтримці програм навчання та розвитку персоналу, а також відповідальному підходу до взаємодії з місцевими громадами.

Економічна стійкість (ЦСР 8, 9, 11, 17) для авіаційного сектору означає не лише отримання прибутку, але і забезпечення довгострокового розвитку з урахуванням екологічних та соціальних аспектів. Організаційна культура, яка сприяє інноваціям, ефективному управлінню ресурсами, розвитку нових бізнес-моделей (наприклад, у сфері сталого туризму) та співпраці між різними

гравцями галузі, є ключем до досягнення цієї мети. Партнерства між авіакомпаніями, аеропортами, науковими установами та виробниками для розробки та впровадження сталих технологій є важливим елементом такої культури.

Далі розглянемо особливості авіаційного сектору, що впливають на організаційну культуру та ЦСР: по-перше, високий рівень регулювання означає, що авіаційний сектор підлягає жорсткому міжнародному та національному регулюванню у сфері безпеки, екології та соціальних стандартів. Організаційна культура має відображати ці вимоги та сприяти їхньому неухильному дотриманню. По-друге, глобальний характер. Авіаційна галузь є глобальною, що вимагає від компаній узгодження своїх практик та цінностей з міжнародними стандартами та врахування культурних особливостей різних регіонів. По-третє, висока залежність від технологій, що відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та зменшенні впливу на довкілля. Організаційна культура має заохочувати інновації та швидке впровадження нових технологій. По-четверте, критична важливість безпеки є абсолютним пріоритетом в авіації. Організаційна культура має бути пронизана принципами безпеки, включаючи відкриту звітність про інциденти, постійне навчання та удосконалення процедур функціонального характеру.

Інтеграція ЦСР в організаційну культуру авіаційного сектору вимагає лідерства, відданості та співпраці на всіх рівнях. Авіакомпанії, аеропорти та інші організації, які успішно впроваджують принципи сталого розвитку у свою культуру, не лише сприяють досягненню глобальних цілей, але й підвищують свою репутацію, залучають відповідальних інвесторів та клієнтів, а також забезпечують довгострокову стійкість свого бізнесу в умовах зростаючої екологічної та соціальної свідомості.

Європейський авіаційний сектор демонструє значний прогрес у інтеграції Цілей сталого розвитку (ЦСР) в свою організаційну культуру, усвідомлюючи свою відповідальність за екологічний та соціальний вплив. Цей досвід є цінним для розуміння того, як особлива галузь економіки може

трансформуватися для досягнення сталого майбутнього. Європейські авіакомпанії та аеропорти активно впроваджують стратегії для зменшення викидів вуглецю (ЦСР 13). Це включає значні інвестиції в нові, паливно-ефективні літаки, оптимізацію повітряного простору та маршрутів польотів, а також дослідження та використання сталого авіаційного палива (SAF) (ЦСР 7). Наприклад, такі авіакомпанії, як Air France-KLM, оголосили про поступове збільшення використання SAF на своїх рейсах, а багато європейських аеропортів прагнуть до вуглецевої нейтральності через програми Airport Carbon Accreditation. Організаційна культура цих підприємств все частіше відображає прагнення до екологічної стійкості, заохочуючи працівників на всіх рівнях до пошуку та впровадження «зелених» ініціатив. Це може включати програми з енергоефективності в офісах та терміналах, зменшення використання пластику, відповідальне управління відходами (ЦСР 12) та захист біорізноманіття на територіях аеропортів (ЦСР 15).

Наступним паралельним кроком європейські авіакомпанії та аеропорти приділяють значну увагу соціальним аспектам сталого розвитку (ЦСР 3, 4, 5, 8, 10). Вони впроваджують високі стандарти безпеки праці, інвестують у навчання та розвиток персоналу, сприяють гендерній рівності та інклюзивності на робочих місцях. Організаційна культура, яка цінує добробут працівників та соціальну справедливість, є ключем до залучення та утримання талановитих фахівців у висококонкурентному авіаційному секторі. Компанії, які демонструють свою соціальну відповідальність, також зміцнюють свою репутацію серед пасажирів та громадськості.

Європейський авіаційний сектор розуміє, що економічна стійкість (ЦСР 8, 9, 17) нерозривно пов'язана з екологічною та соціальною відповідальністю. Інвестиції в сталі технології та практики можуть призвести до довгострокової економії витрат та створення нових бізнес-можливостей. Співпраця між авіакомпаніями, аеропортами, виробниками, науковими установами та державними органами в європейських країнах є важливим елементом для досягнення спільних цілей сталого розвитку.

Організаційна культура, яка заохочує інновації, партнерство та відкритість до нових рішень, є необхідною для успішної трансформації авіаційного сектору. Європейські авіаційні підприємства активно беруть участь у галузевих ініціативах та програмах, спрямованих на розробку та впровадження сталих практик.

Ключові аспекти європейського досвіду:

- чітке регулювання та стимули (ЄС відіграє важливу роль у встановленні екологічних стандартів та стимулюванні інвестицій у сталі технології в авіаційному секторі);
- активна участь галузевих об'єднань (європейські авіаційні асоціації координують зусилля компаній у сфері сталого розвитку, обмінюються найкращими практиками та розробляють спільні ініціативи);
- прозорість та звітність (зростає вимога до авіакомпаній та аеропортів щодо публічної звітності про їхній вплив на довкілля та соціальну сферу);
- залучення пасажирів (європейські авіакомпанії все частіше пропонують пасажирам можливість компенсувати викиди вуглецю від своїх польотів та підтримувати сталі ініціативи).

Загалом можна констатувати, що європейський досвід демонструє, що інтеграція ЦСР в організаційну культуру авіаційного сектору є складним, але необхідним процесом. Компанії, які роблять сталий розвиток частиною своєї ДНК компанії, не лише сприяють досягненню глобальних цілей, але і забезпечують свою довгострокову стійкість в умовах зростаючої екологічної та соціальної свідомості.

Наведемо деякі дані, що ілюструють досвід європейського авіаційного сектору в розрізі ЦСР та організаційної культури:

Зменшення викидів CO₂:

- за даними Європейського агентства з авіаційної безпеки (EASA), у 2023 році викиди CO₂ від рейсів, що відправляються з аеропортів ЄС27+ЄАВТ, були на 10% нижчими, ніж у 2019 році, незважаючи на відновлення трафіку після пандемії COVID-19;

- середня маса CO₂, що припадає на пасажиро-кілометр, у 2023 році знизилася до 83 грамів, що еквівалентно 3,3 літра палива на 100 пасажиро-кілометрів;

- згідно з прогнозами ініціативи "Destination 2050", комбінація використання сталого авіаційного палива (SAF) та вдосконалення технологій літаків та двигунів може забезпечити до 83% скорочення викидів до 2050 року.

Використання сталого авіаційного палива (SAF):

- регламент ReFuelEU Aviation, затверджений у 2023 році, встановлює обов'язкові цілі щодо постачання SAF в європейських аеропортах, починаючи з 2% у 2025 році та поступово збільшуючись до 70% у 2050 році;

- станом на кінець 2024 року, виробництво SAF становило лише 0,53% світового споживання авіаційного палива, що свідчить про значний потенціал для зростання.

Ініціативи аеропортів щодо досягнення нульових викидів:

- airports Council International Europe (ACI EUROPE) зобов'язався досягти нульових викидів вуглецю від операцій, що знаходяться під контролем аеропортів-членів, до 2050 року;

- багато європейських аеропортів, такі як Amsterdam Airport Schiphol та Athens International Airport, впроваджують амбітні програми зі зменшення викидів, включаючи використання відновлюваної енергії, електрифікацію наземного транспорту та оптимізацію енергоспоживання будівель. Athens International Airport прагне досягти нульових викидів вуглецю вже до кінця 2025 року.

Залучення до EU ETS:

- авіаційний сектор включено до Системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS) з 2012 року, спочатку охоплюючи лише внутрішньоевропейські рейси;

- у 2023 році EU ETS охопила 22% викидів авіації, що призвело до витрат авіакомпаній у розмірі 3 мільярдів євро на придбання квот на викиди;

– очікується розширення EU ETS на далекомагістральні рейси, що відправляються з ЄС, а безкоштовні квоти будуть поступово скасовані до 2026 року.

Ці дані свідчать про зростаюче усвідомлення важливості сталого розвитку в європейському авіаційному секторі та про конкретні кроки, які вживаються для зменшення його екологічного та соціального впливу. Організаційна культура, яка підтримує саме такі зусилля, є ключовим фактором для досягнення амбітних цілей сталого розвитку авіаційних підприємств у повоєнному відновленні економіки нашої країни.

Розглядаючи особливості організаційної культури на авіаремонтних підприємствах та виробничих підприємствах, що спеціалізуються на безпілотних літальних апаратах (БПЛА), враховуючи їх специфіку та важливість у поточних умовах, особливо в Україні варто зазначити, що авіаремонтні підприємства відіграють ключову роль у підтримці льотної придатності повітряних суден, що вимагає високого рівня відповідальності, точності та дотримання суворих стандартів. Їх організаційна культура часто характеризується наступними рисами:

– культура безпеки та якості (безпека є абсолютно пріоритетною, організаційна культура наголошує на неухильному дотриманні процедур, інструкцій та технічної документації, будь-яке відхилення від стандартів може мати критичні наслідки, культура якості передбачає ретельний контроль на кожному етапі ремонту, використання сертифікованих матеріалів та обладнання, а також постійне удосконалення процесів);

– культура точності та уваги до деталей (робота з авіаційною технікою вимагає виняткової точності та уваги до найдрібніших деталей, організаційна культура заохочує скрупульозність, відповідальність кожного працівника за якість своєї роботи та ретельну перевірку виконаних завдань);

– культура навчання та розвитку (авіаційна техніка постійно розвивається, тому працівники авіаремонтних підприємств повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові технології та методи ремонту,

організаційна культура підтримує навчання, обмін досвідом та сертифікацію персоналу);

- культура співпраці та командної роботи (ремонт складних авіаційних систем часто вимагає злагодженої роботи різних спеціалістів – механіків, електриків, з авіоніки, організаційна культура сприяє ефективній комунікації, взаємодопомозі та командній роботі для досягнення спільного результату);

- культура відповідальності та дисципліни (дотримання термінів виконання робіт, виконання завдань у повному обсязі та відповідальність за прийняті рішення є важливими елементами організаційної культури авіаремонтних підприємств).

Організаційна культура виробничих підприємств, що роблять БПЛА є відносно новою та швидкозростаючою галуззю, особливо актуальною в умовах сучасних військових конфліктів. Організаційна культура таких підприємств має свої особливості:

- культура інновацій та гнучкості (галузь БПЛА характеризується швидким технологічним прогресом та постійною потребою у вдосконаленні продукції, організаційна культура заохочує творчий підхід, експериментування, швидке прототипування та адаптацію до нових вимог ринку та військових потреб);

- культура швидкості та оперативності (в умовах бойових дій швидкість розробки, виробництва та постачання БПЛА може мати вирішальне значення, організаційна культура може наголошувати на оперативності прийняття рішень, гнучкому реагуванні на запити замовників та оптимізації виробничих процесів для скорочення термінів.

- культура технологічної експертизи (виробництво БПЛА вимагає високого рівня знань та навичок у галузі аеродинаміки, матеріалознавства, електроніки, програмування та інших інженерних дисциплін, організаційна культура цінує професіоналізм, постійне навчання та обмін знаннями між фахівцями);

- культура безпеки та конфіденційності (враховуючи військове призначення багатьох БПЛА, питання безпеки інформації, захисту технологій та забезпечення безпеки виробничих процесів є надзвичайно важливими, організаційна культура може включати суворі правила доступу, контроль інформації та навчання з питань безпеки);

- культура цілеспрямованості та патріотизму (особливо в Україні в умовах війни багато підприємств, що виробляють БПЛА, можуть мати сильну культуру цілеспрямованості, орієнтовану на підтримку обороноздатності країни, патріотизм та усвідомлення важливості своєї роботи для перемоги можуть бути важливими елементами їх організаційної культури).

Існують також певні спільні риси в організаційній культурі обох типів підприємств, такі як важливість якості, відповідальності та командної роботи, хоча акцент може дещо відрізнятися. Наприклад, в авіаремонтних підприємствах дотримання жорстких регламентів є першочерговим, тоді як у виробників БПЛА більший акцент може робитися на інноваціях та швидкості. Розуміння особливостей організаційної культури цих підприємств є важливим для ефективного управління, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також для забезпечення високої якості продукції та послуг, що є критично важливим для авіаційного сектору та обороноздатності країни.

Організаційна культура відіграє вкрай важливу роль у функціонуванні будь-якого підприємства. Тому необхідно визначити рівень та тип організаційної культури, що домінує на авіаційних підприємствах. Одним з варіантів такого аналізу є анкетування. У літературних джерелах [77, 141] викладено матеріал, який охарактеризовує дослідження даної тематики. В роботі застосовано модернізовану анкету (див. Додаток 1), яку було використано для збору даних на обраних п'яти підприємствах авіаційного сектору.

Аналіз організаційної культури охоплював такі ключові аспекти: ідентифікацію домінуючого типу організаційної культури та оцінку поточного рівня її розвитку, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони.

На основі зібраних та систематизованих даних, детально представлених у Додатку 1, у таблиці 2.6 наведено приклади питань, що використовувалися для ідентифікації типу організаційної культури досліджуваних підприємств, а також спосіб оформлення отриманих результатів опитування.

Таблиця 2.6

Ідентифікація типу організаційної культури

№	Твердження, на які даються відповіді	Кількість варіантів відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	A) Б) В) Г) Д) Е)
2	Комунікації на підприємстві в основному...	A) Б) В) Г) Д) Е)
3	Функція контролю заснована перш за все на...	A) Б) В) Г) Д) Е)
4	Мотивація працівників заснована на...	A) Б) В) Г) Д) Е)
5	Організаційна структура управління в основному...	A) Б) В) Г) Д) Е)
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	A) Б) В) Г) Д) Е)
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	A) Б) В) Г) Д) Е)
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	A) Б) В) Г) Д) Е)
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	A) Б) В) Г) Д) Е)
10	Площина конкуретних переваг будується в основному на...	A) Б) В) Г) Д) Е)
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	A) Б) В) Г) Д) Е)
12	Людей заохочують в основному за раунок...	A) Б) В) Г) Д) Е)
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	A) Б) В) Г) Д) Е)
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	A) Б) В) Г) Д) Е)

Удосконалено на основі [77, 141]

Запропоновані питання розроблені з метою діагностики домінуючого типу організаційної культури в авіаційних підприємствах шляхом оцінки працівниками різних аспектів внутрішньо організаційної взаємодії, цінностей, мотивації та стилю управління. Кожне питання корелює з певними характеристиками, притаманними різним типологіям організаційної культури, що дозволяє ідентифікувати переважаючий культурний профіль підприємства на основі отриманих відповідей. Підрахунок балів за кожним типом культури, отриманих на основі обраних працівниками варіантів відповідей, дозволяє визначити домінуючий тип організаційної культури на підприємстві. Тип

культури, що набрав найбільшу кількість балів, відображає найбільш поширені цінності, переконання та моделі поведінки, які поділяються та сповідуються більшістю працівників і визначають загальну атмосферу та функціонування авіапідприємства. Цей підхід є діагностичним інструментом, що надає керівництву інформацію для розуміння існуючої організаційної культури та прийняття обґрунтованих рішень щодо її підтримки, розвитку або трансформації відповідно до стратегічних цілей авіапідприємства.

Другий напрямок аналізу спрямований на визначення поточного рівня розвитку організаційної культури досліджуваних авіаційних підприємств. Для цього застосовано анкету (таблиця 2.7), питання якої адаптовано з попереднього дослідження автора [77, 141] та були використані для оцінки існуючого стану організаційної культури на різних підприємствах.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня організаційної культури

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	Новоприйняті співробітники на нашому підприємстві мають реальну можливість отримати необхідні знання та навички для виконання своїх посадових обов'язків.	
2	На підприємстві чітко визначені службові завдання та встановлені правила поведінки для кожної категорії працівників.	
3	Існуюча система оплати праці на нашому підприємстві є справедливою та задовольняє більшість співробітників.	
4	Співробітники, які виявляють бажання, мають можливість отримати нові професійні компетенції та розширити свої знання.	
5	На нашому підприємстві ефективно функціонує система внутрішньої комунікації між різними рівнями та підрозділами.	
6	Управлінські рішення на нашому підприємстві приймаються оперативно та є результативними.	
7	Прояв ініціативи та прагнення до вдосконалення в різних сферах діяльності нашого підприємства заохочуються керівництвом.	
8	У підрозділах нашого підприємства діє прозора та обґрунтована система просування співробітників на вищі посади.	
9	На нашому підприємстві використовуються різноманітні канали та методи комунікації, включаючи офіційні зустрічі, обмін інформацією та ділові контакти.	
10	Співробітники нашого підприємства залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи.	

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
11	Моє робоче місце на авіапідприємстві обладнане всім необхідним для ефективного виконання службових обов'язків.	
12	Я своєчасно отримую всю необхідну внутрішньокорпоративну інформацію, що стосується діяльності авіапідприємства.	
13	На нашому підприємстві впроваджена професійна та об'єктивна система оцінки результатів діяльності працівників авіаційної галузі.	
14	Керівництво нашого авіапідприємства заохочує відкритий діалог та двосторонню комунікацію з майстрами, бригадирами та іншими працівниками.	
15	Застосування дисциплінарних стягнень на нашому підприємстві є скоріше винятком, ніж правилом.	
16	Керівництво нашого авіапідприємства виявляє увагу до індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.	
17	Виконання моїх робочих обов'язків в авіаційній галузі є для мене цікавим та змістовним.	
18	Рівень мого робочого навантаження на авіапідприємстві є оптимальним та не призводить до перевтоми.	
19	На нашому підприємстві практикується передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні керівництва.	
20	У нашому авіаційному підрозділі панує атмосфера співробітництва, взаємоповаги та підтримки між колегами.	
21	Наше авіапідприємство прагне до впровадження сучасних технологій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи технічне обслуговування, управління повітряним рухом та адміністрування.	
22	Я відчуваю гордість за те, що є співробітником саме цього авіаційного підприємства.	
Всього		
Рівень організаційної культури:		

Джерело: удосконалено автором на основі [77, 141]

Детальна система оцінювання відповідей та методика розрахунку отриманих результатів наведена у Додатку 2. Важливо відзначити, що для визначення рівня організаційної культури використовується трирівнева шкала – високий, середній та низький, що забезпечує чіткість та легкість сприйняття як для співробітників, які беруть участь в опитуванні, так і для подальшої інтерпретації отриманих даних за відповідями.

Застосування двох розроблених опитувальників дало змогу ідентифікувати як домінуючий тип, так і поточний рівень розвитку

організаційної культури на досліджуваних авіаційних підприємствах. Проведене анкетування серед працівників кожного з п'яти авіапідприємств дозволило отримати первинні дані для оцінки ступеня їх задоволеності реалізацією внутрішньої організаційної політики та підтримки обраного курсу управлінських дій. Отримані результати анкетування є важливим діагностичним інструментом, оскільки відображають безпосереднє сприйняття працівниками існуючої культурної моделі, що є ключовим для розуміння її відповідності стратегічним цілям підприємства та виявлення потенційних зон для удосконалення. Оцінка рівня організаційної культури (Табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Оцінка рівня організаційної культури

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	Новоприйняті співробітники на нашому підприємстві мають реальну можливість отримати необхідні знання та навички для виконання своїх посадових обов'язків.	10
2	На підприємстві чітко визначені службові завдання та встановлені правила поведінки для кожної категорії працівників.	6
3	Існуюча система оплати праці на нашому підприємстві є справедливою та задовольняє більшість співробітників.	3
4	Співробітники, які виявляють бажання, мають можливість отримати нові професійні компетенції та розширити свої знання.	7
5	На нашому підприємстві ефективно функціонує система внутрішньої комунікації між різними рівнями та підрозділами.	8
6	Управлінські рішення на нашому підприємстві приймаються оперативно та є результативними.	6
7	Прояв ініціативи та прагнення до вдосконалення в різних сферах діяльності нашого підприємства заохочуються керівництвом.	7
8	У підрозділах нашого підприємства діє прозора та обґрунтована система просування співробітників на вищі посади.	6
9	На нашому підприємстві використовуються різноманітні канали та методи комунікації, включаючи офіційні зустрічі, обмін інформацією та ділові контакти.	5
10	Співробітники нашого підприємства залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи.	8
11	Моє робоче місце на авіапідприємстві обладнане всім необхідним для ефективного виконання службових обов'язків.	9

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
12	Я своєчасно отримую всю необхідну внутрішньокорпоративну інформацію, що стосується діяльності авіапідприємства.	6
13	На нашому підприємстві впроваджена професійна та об'єктивна система оцінки результатів діяльності працівників авіаційної галузі.	7
14	Керівництво нашого авіапідприємства заохочує відкритий діалог та двосторонню комунікацію з майстрами, бригадами та іншими працівниками.	8
15	Застосування дисциплінарних стягнень на нашому підприємстві є скоріше винятком, ніж правилом.	8
16	Керівництво нашого авіапідприємства виявляє увагу до індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.	7
17	Виконання моїх робочих обов'язків в авіаційній галузі є для мене цікавим та змістовним.	8
18	Рівень мого робочого навантаження на авіапідприємстві є оптимальним та не призводить до перевтоми.	8
19	На нашому підприємстві практикується передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні керівництва.	9
20	У нашому авіаційному підрозділі панує атмосфера співробітництва, взаємоповаги та підтримки між колегами.	8
21	Наше авіапідприємство прагне до впровадження сучасних технологій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи технічне обслуговування, управління повітряним рухом та адміністрування.	9
22	Я відчуваю гордість за те, що є співробітником саме цього авіаційного підприємства.	7
Всього		160
Рівень організаційної культури: високий		

Джерело: розраховано автором

Результати стосовно оцінки рівня організаційної культури ДП МА «Бориспіль» наведено у табл. 2.9. Всього прийняли участь в опитуванні 90 респондентів.

Аналіз результатів проведеного опитування засвідчив наявність високого рівня розвитку організаційної культури на даному авіапідприємстві. Це проявляється у налагодженій системі внутрішньокорпоративних відносин та підтверджує спрямованість управлінських зусиль на створення сприятливих умов праці для персоналу навіть зараз, незважаючи на виклики сьогодення. Під поняттям "високий рівень організаційної культури" в контексті дослідження розуміється повна задоволеність працівників мікрокліматом у колективі,

характером взаємодії з керівництвом та сформованим відчуттям особистої значущості та комфорту на робочому місці. Отримані дані свідчать про те, що внутрішнє середовище авіапідприємства є досить комфортним для співробітників, що знижує ймовірність їх звільнення з причин незадоволеності організаційними аспектами.

Результати аналогічного опитування, проведеного на інших чотирьох досліджуваних авіаційних підприємствах, детально представлені у Додатку 2.

Отримані дані демонструють варіативність рівнів розвитку та домінуючих типів організаційної культури в межах галузі. Подальший аналіз буде зосереджено на узагальнюючих результатах анкетування, що дозволить виявити загальні тенденції та специфічні особливості організаційної культури авіаційного сектору України в цілому. Ці зведені дані стануть основою для формування висновків щодо поточного стану та потенційних напрямків розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. Визначений тип та рівень організаційної культури підприємств представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Визначений тип та рівень організаційної культури підприємств

	ДП МА Бориспіль	ДП «ЗАВОД 410 ЦА»	ВАТ «Меридіан»	ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»	ПрАТ «КИЙ AVIA»
Тип організаційної культури	Ринкова культура	Культура завдання	Ринкова культура	Адхократична культура	Культура завдання
Рівень організаційної культури	Високий	Наближений до середнього	Середній	Високий	Середній

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що рівень розвитку організаційної культури на досліджуваних авіаційних підприємствах варіюється. Аналіз анкетних даних виявив як компанії з високим рівнем організаційної культури, що характеризуються сприятливим кліматом та задоволеністю персоналу, так і підприємства з нестабільним рівнями, що сигналізує про наявність проблем у внутрішньо

організаційних відносинах. Визначення домінуючого типу культури на кожному підприємстві надало розуміння ключових цінностей та моделей поведінки, що превалюють у колективах. Ці відмінності можуть бути зумовлені специфікою діяльності, історією розвитку та особливостями управління кожної окремого авіапідприємства. Отримані дані підкреслюють необхідність індивідуального підходу до формування та розвитку організаційної культури в авіаційному секторі України з урахуванням виявлених особливостей та потенційних зон для покращення. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення факторів, що найбільше впливають на рівень та тип організаційної культури в авіаційній галузі.

2.3. Дослідження корпоративної соціальної відповідальності авіаційних підприємств

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності на авіапідприємствах України є можливим лише за умови інтересів суспільства, держави та інших стейкхолдерів. Це стає важливим моментом просування даної концепції не тільки у світовому масштабі, але й в Україні в цілому. Саме цим можна довести актуальність впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в системі стратегічного розвитку підприємств. Створення корпоративної соціальної відповідальної влади й бізнесу безпосередньо пов'язано із реалізацією концепції сталого розвитку.

Термін «корпоративна соціальна відповідальність» було вперше сформоване секретарем Організації Об'єднаних Націй (ООН) аж у 1999 році. Даний термін можна розглядати через призму деяких аспектів; якщо з наукової точки зору, то корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає в ролі просування різних практик конкретного бізнесу, що приносять перевагу та користь як суспільству, так і бізнесу та окрім цього, ще сприяють економічному, екологічному й соціально стійкому розвитку, завдяки

максимізації позитивного впливу цього ж бізнесу на суспільство при цьому негативне-мінімізується [31, 45, 51, 57].

Якщо розглядати термін КСВ більш ширше, то це відповідальне ставлення будь-якої компанії(підприємства) до своїх продуктів та послуг, покупців, споживачів, партнерів, працівників, також це активна соціальна позиція підприємства, що полягає в гармонійному та збалансованому співіснуванні, постійному діалозі із суспільством та прийманням участі у вирішенні найгостріших, найсерйозніших соціальних проблем.

Якщо шукати перші наукові підходи до розуміння самої сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність» її методів та принципів, то вони зародились аж в 50-х роках XX століття. Одна з найголовніших ролей у їх розвитку та формуванні належала вченим з Америки, у той час як в Європі концепція КСВ була сформована набагато пізніше, наприкінці XX століття й була опублікована у документах Європейської комісії під назвою «Зелена книга» у 2001 році [98, 104].

У 1999 році було підписано Глобальний договір ООН, з метою об'єднання зусиль підприємців та діяльності профспілок, різних державних органів та організацій загалом також для того, щоб скерувати їх на підтримку захисту прав людини, забезпечення та створення стандартів роботи, охорони навколишнього середовища та боротьби із тотальною корупцією. Даний договір являв собою певну ініціативу від волонтерів й створений для того, щоб об'єднати компанії, які є соціально відповідальними; створений з метою обміну досвідом та для того, щоб реалізувати всі відповідні програми та проекти. Україна приєдналася до Глобального договору ООН тільки у 2013 році. Даний договір вміщує в собі 10 принципів, які розглянуті детальніше в таблиці 2.10 [98, 104].

На сьогоднішній день цей договір об'єднує більше, ніж дванадцять тисяч компаній, із більше ніж 160 країн світу. Цим самим вдалось створити майже одну з найбільших добровільних ініціатив з питань корпоративної соціальної відповідальності в усьому світі.

Таблиця 2.10

Принципи Глобального Договору ООН

Принципи	Тлумачення
Принципи прав людини	Принцип 1: Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні.
	Принцип 2: Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини.
Принципи трудових відносин	Принцип 3: Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні переговори.
	Принцип 4: Комерційні компанії повинні сприяти викоріненню примусової або обов'язкової праці.
	Принцип 5: Комерційні компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дитячої праці.
	Принцип 6: Комерційні компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дискримінації стосовно зайнятості та працевлаштування.
Екологічні принципи	Принцип 7: Комерційні компанії повинні дотримуватися обережних підходів до екологічних проблем.
	Принцип 8: Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.
	Принцип 9: Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.
Антикорупційний принцип	Принцип 10: Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирицтво.

Джерело: сайту ООН «Про Принципи Глобального Договору ООН» [98, 104].

Розподіл активних учасників українських підприємства Глобального договору ООН за період їх приєднання до ініціативи представлено на рис. 2.7.

Незважаючи вищевикладену інформацію, механізми системи корпоративної соціальної відповідальності ще не отримали відповідного глобального розповсюдження на вітчизняних авіапідприємствах. Статистика вказує, що лише кожен третій власник компанії в нашій державі знає про термін та концепцію корпоративної соціальної відповідальності, а стандартів та правил для українського бізнесу ще й досі не створено на досконалому рівні, що вони корелювались із ЦСР [29, 64, 66, 79, 153, 168].

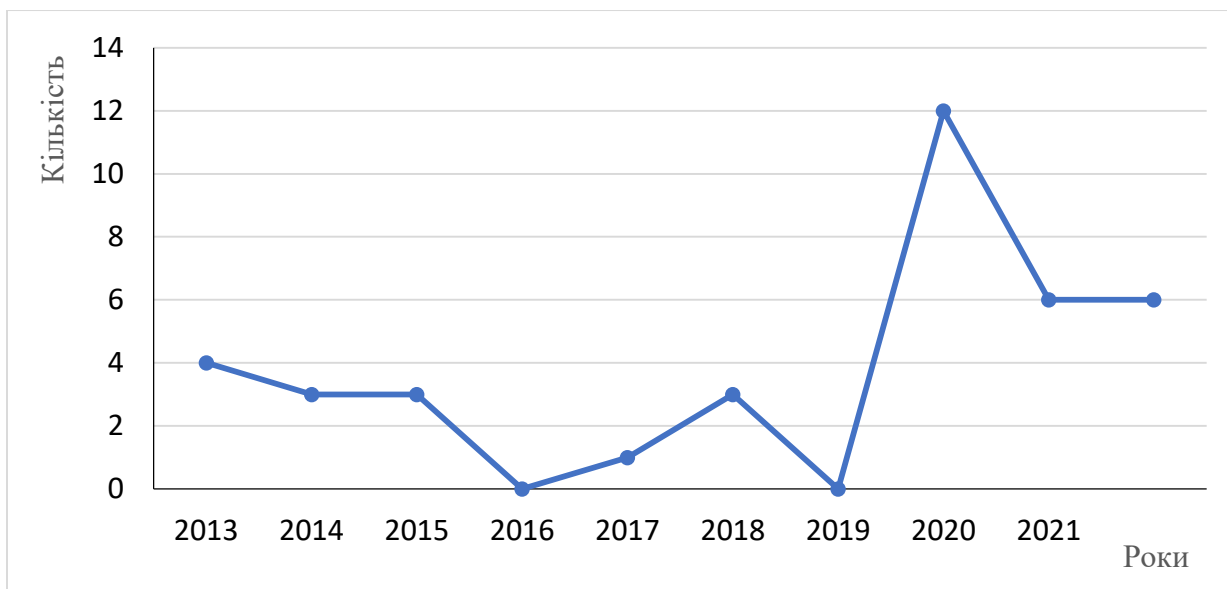


Рис. 2.7. Розподіл активних учасників Глобального договору ООН за часом приєднання

Джерело: складено автором на основі [98, 104].

Детальна модель корпоративної соціальної відповідальності представлена на рис.2.8.

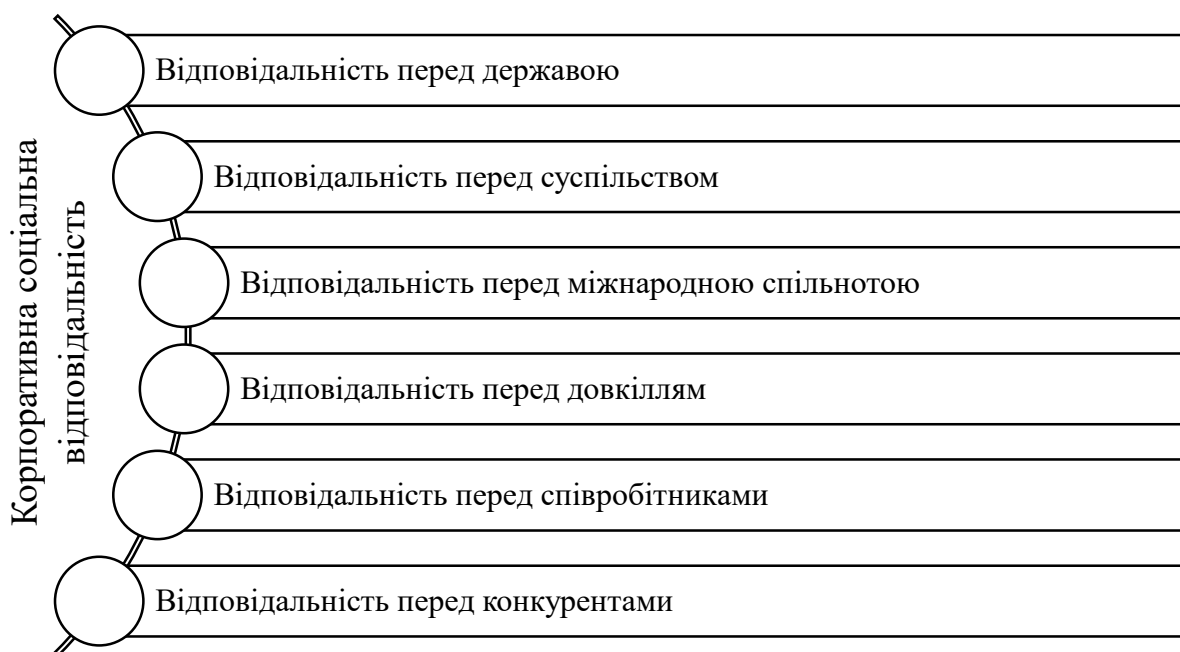


Рис. 2.8 Модель корпоративної соціальної відповідальності

Узагальнено автором, на основі систематизації [19, 31, 65, 76].

Підприємство може себе вважати соціально відповідальним лише в тому випадку, коли діє за принципами корпоративної соціальної відповідальності, а також здійснює різноманітні соціальні програми, в напрямку, який є найвигіднішим для нього. Саме тому в таблиці 2.11 детально описані принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 2.11

Принципи корпоративної соціальної відповідальності

Принципи	Тлумачення принципів
Відкритість	достовірність (вся інформація і данні повинні бути правдивими, також, не допускається приховування) ; прозорість(управління всіма механізмами та програмами повинно бути чітким та відповідати законам) ; публічність (вся інформація в якій ідеться про корпоративну соціальну відповідальність, повинна бути у відкритому доступі)
Системність	єдність у просторі (для всіх підрозділів підприємства діють однакові, універсальні принципи корпоративної соціальної відповідальності); інтегрованість (принципи даної концепції, повинні охоплювати всі бізнес-процеси); спрямованість(мають бути чітко визначені пріоритетні напрямки для того, щоб реалізувати соціальні програми); регулярність(не погоджуватись та відмовлятись від одиничних акцій на користь програм, які будуть планомірними та довготривалими)
Недопущення конфліктів	необхідно відмовлятись від підтримки фан-клубів(також спортивних, музичних чи будь-яких інших течій молоді); необхідно дистанціюватись від церкви (несхвалення підтримки духовенства, релігійних течій)
Значущість	- ефективність (вся робота повинна виконуватись з ефективністю, також кошти, що були витрачені на реалізацію різноманітних програм повинні суттєво допомагати у вирішенні будь-якої складної проблеми); - актуальність (всі програми корпоративної соціальної відповідальності, котрі реалізуються повинні бути своєчасними); – масштабність (створенні програми повинні охоплювати велику кількість аудиторію та бути значимими для населення).

Узагальнено автором за матеріалами [77, 81, 85, 157].

В наш час розуміння концепції корпоративної соціальної відповідальності відрізняються, що представлено у таблиці 2.12 [31, 110, 113]. Не дивлячись на те, що регіональний розвиток корпоративної соціальної відповідальності відрізняється, у всьому світі створюються інтернаціональні

ініціативи, що мають окреслені універсальні підходи до втілення принципів корпоративної соціальної відповідальності. Дані принципи можна поділити на 4 групи, відштовхуючись від напрямів регулювання та сфери застосування. Детально групи описані в таблиці 2.13 [17, 78, 101, 128].

Таблиця 2.12

Порівняння роботи КСВ американської та європейської моделей

Ознаки розбіжностей	Американська модель	Європейська модель	Азійська(японська) модель
Унікальність середовища	Індивідуальний підхід	Колективний підхід	
Мета діяльності підприємства	Максимізація доходів акціонерів	Враховуються інтереси стейкхолдерів, при досягненні цілей	На першому місці доброзичливе, чемне ставлення до кожного працівника індивідуально, а потім вже отримання доходу
Мотиви, що будуть спонукати	Бажання управлінця чи керівника, який діє відповідно до своїх моральних норм та принципів	Соціальні вимоги суспільства	
Учасники, що є головними	Підприємства	Державні органи влади, місцеві громади, профспілки та інші професійні об'єднання, підприємства.	
Документи, якими керуються	Внутрішній кодекс підприємства	Внутрішні кодекси компаній, які зафіксовані державою, а також законні та регуляторні акти	
Основні методи	Благодійна діяльність	Діяльність, що зазначена у законодавстві	

Складено автором за матеріалами [17, 78].

Незважаючи на те, що на даний момент не всі авіапідприємства підписали Глобальний договір ООН, досліджувані п'ять все одно дотримуються принципів корпоративної соціальної відповідальності та впроваджують її у своїй роботі.

Таблиця 2.13

Класифікація міжнародних документів, які впорядковують роботу підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Основні групи міжнародних документів	Міжнародні документи
Група I. Міжнародні документи, в яких вміщуються всі принципи та вимоги з приводу роботи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві	UN Global Compact (Глобальний договір ООН) Global Sullivan Principles (Глобальні принципи Салівана) Organization for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises (Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку) ECCR/ICCR Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks (Принципи всесвітньої KCB)
Група II. Міжнародні документи, в яких є вся інформація з приводу управління підприємством та його сертифікації	International Organization for Standardization ISO 9000 ; & ISO 4000; & ISO 26000(Стандарти серії ISO 9000 : стандарти менеджменту якості організації; ISO 4000:стандарти екологічного менеджменту; ISO 26000 : стандарт, KCB що були розроблені Міжнародною організацією стандартизації) Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management (Принципи та критерії Форест Менеджменту)
Група III. Міжнародні документи для оцінки рейтингу рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві	FTSE 4 Good Selection Criteria (Індекс, який включає до розрахунку, дотримання прав та обов'язків людини, протидію корупції та економічну складову) Dow Jones Sustainability Group Index (Індекс сталого розвитку Доу Джонса)
Група 4. Міжнародні документи, що розкривають суть загальних вимоги звітності та обліку	Account Ability 1000 Series(Стандарти серії AA 1000) Global Reporting Initiative Guidelines (Глобальна ініціатива з питань звітування)

Складено автором за матеріалами [17, 101].

В таблиці 2.14 здійснено поглиблений аналіз та комплексну оцінку системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на п'яти досліджуваних підприємствах авіаційного сектору з метою визначення узагальненого показника рівня її розвитку в галузі.

Таблиця 2.14

Оцінка системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на п'яти досліджуваних підприємствах авіаційного сектору з метою визначення узагальненого показника рівня її розвитку в галузі.

Показники	Бали
1. Управління і політика	
1.1 Існування опублікованої національної стратегії з корпоративної соціальної відповідальності або сталого розвитку	6
1.2 Існування окремого урядового департаменту або іншої урядової інституції, відповідальної за корпоративну соціальну відповідальність	7
1.3 Існування законодавства, що просуває широке прийняття практик корпоративної соціальної відповідальності	5
2. Залучення зацікавлених сторін і комунікація	
2.1 Відсоток активних членів національної мережі Глобального Договору	0
2.2 Відсоток бізнес-асоціацій, які реалізують секторальні напрями локальної корпоративної соціальної відповідальності	5
Громадянське суспільство	
3. 3.1 На скільки активно підприємство пропонує спеціальні курси чи програми з корпоративної соціальної відповідальності чи сталого розвитку	5
3.2 Кількість згадувань корпоративно-соціально відповідальних концепцій у своїх звітах та інших документах протягом року	2
Навколишнє середовище	
4. 4.1 Використання підприємством еко - управління	5
4.2 Викиди парникових газів та використання джерел енергії	7
4.3 Витрати на захист навколишнього середовища	7
5. Трудові практики	
5.1 Використання підприємством системи управління трудовими практиками	
5.2 Відсоток співробітників, що залучені до переговорів щодо колективної угоди	
5.3 Гендерна рівність на підприємстві	3
5.4 Нещасні випадки серед працівників	5
6.Прозорість і бізнес середовище	2
6.1 Рівень корупції (як зазначено Transparency Internationaly)	7
6.2 Існування корпоративно-соціальних інвестицій.	4
Всього:	70

Систематизовано автором на основі матеріалів офіційних сайтів підприємств

Схема оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності зображена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка рівня локальної корпоративної соціальної відповідальності в балах
для п'яти досліджуваних підприємствах авіаційного сектору

Напрями локальної корпоративної соціальної відповідальності за відповідними рівнями	Бали
Високий рівень	
-підвищення кваліфікації працівників -застосування новітніх технологій(подяки) -розроблені соціальні програми для працівників -матеріальне та моральне стимулювання працівників -зменшення викидів у навколишнє середовище	5-8
Достатній рівень	
- розроблення КСВ стратегії на підприємстві - взаємодія з громадою - екологічне спрямування (ресурсозберігаючі технології) - договори соціального, державно-приватного партнерства; -є відповідні сертифікати якості продукції	4-6
Базовий рівень	
-вчасна сплата податків -відсутність дискримінації -вчасна виплата заробітної плати -реалізація заходів щодо покращення умов та безпеки праці -використання сучасних технологій -можливість кар'єрного зростання	0-3

Систематизовано автором на основі матеріалів офіційних сайтів підприємств

Визначимо рівень екологічної корпоративної відповідальності за відповідними критеріями на п'яти досліджуваних підприємствах авіаційного сектору в таблиці 2.16.

Отже, бачимо, наскільки критично важливим стає впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності саме зараз для нашого авіаційного сектору. Перш за все, екологізація перестає бути просто трендом – це нагальна необхідність. Враховуючи значний вуглецевий слід авіації, активні інвестиції в екологічно чисте паливо, оптимізацію маршрутів та впровадження новітніх технологій стають невід'ємною частиною нашої відповідальності перед майбутніми поколіннями та планетою.

Таблиця 2.16

Оцінка рівня екологічної корпоративної діяльності для п'яти досліджуваних підприємств авіаційного сектору

Критерії	Ознаки екологічної корпоративної соціальної відповідальності	Оцінка
Енергетичний та сировинний менеджмент	- ефективне використання природних ресурсів створення та використання відновлювальної енергії та матеріалів підприємство здійснює аналіз екологічних витрат та переваг	6
Дотримання екологічних зобов'язань	- корпоративне бачення підприємства повністю відповідає концепції сталого розвитку та концепції корпоративної соціальної відповідальності захист та відновлення природного середовища усвідомлення того, що економічна система функціонує в межах екосистеми, яка є обмеженою підприємство дотримується та діє відповідно до вимог екологічного законодавства	7
Ефективне залучення зацікавлених сторін	- підприємство інформує місцеві громади та органи влади про екологічні наслідки своєї діяльності підприємство відповідає перед громадою та іншими зацікавленими сторонами за свою сучасну та майбутню діяльність, а також, за дії, вчинені в минулому діяльність підприємства є прозорою, включно з інформацією про вплив його діяльності на довкілля	8
Всього балів		21

Систематизовано автором на основі матеріалів офіційних сайтів підприємств

Далі, соціальний аспект. Безпека пасажирів та екіпажу завжди була і залишається головним пріоритетом, але КСВ розширює це поняття, включаючи гідні умови праці для кожного співробітника, підтримку різноманітності та створення інклюзивного робочого середовища.

Ми розуміємо, що сила – у людях, і їх благополуччя безпосередньо впливає на якість послуг та стійкість галузі. І, звісно, не можна забувати про роль у суспільстві.

Підтримка місцевих громад, прозорість у веденні бізнесу та етична поведінка – це ті складові КСВ, які допомагають будувати довіру з пасажирями, партнерами та суспільством в цілому.

У складний для України час, соціальна відповідальність набуває особливого значення, демонструючи готовність не лише відновлюватися, але й розвиватися на принципах сталого та відповідального бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом діяльності авіаційних підприємств України, таких як Міжнародний аеропорт «Бориспіль», ДП «ЗАВОД 410 ЦА», авіакомпанія SkyUp, ВАТ «Меридіан» ім. С.П.Корольова, ПрАТ «КИЙ АВІА» тощо. Ці компанії впроваджують різноманітні ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства, забезпечення прозорості та етичності своєї діяльності. Аеропорт «Бориспіль» активно працює над забезпеченням прозорості своєї діяльності. Керівники структурних підрозділів пройшли онлайн-курс «Зрозуміло про конфлікт інтересів» з метою запобігання конфліктам інтересів. Крім того, представники аеропорту взяли участь у зустрічі Клубу комплаєнс-офіцерів державних компаній на платформі UNIC, де обговорювали розвиток комплаєнс-стандартів та антикорупційної культури в державному секторі. Аеропорт також планує впровадити систему менеджменту протидії корупції за міжнародним стандартом ISO 37001.

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу традиційні бізнес-моделі зазнають трансформацій, що робить корпоративну культуру ключовим чинником успіху та стійкості організації. Це особливо актуально для авіакомпаній, які стикаються з численними викликами через зміни в світовій економіці, посилення екологічних вимог та зростаючі очікування споживачів щодо якості послуг. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільного ринкового середовища корпоративна культура набуває стратегічного значення: вона не лише формує корпоративну ідентичність, а й підвищує ефективність роботи, сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і допомагає вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами.

Це підкреслює необхідність глибшого аналізу ролі корпоративної культури авіакомпаній, зокрема її формування, розвитку та адаптації до сучасних викликів.

Важливо дослідити, як провідні авіаперевізники використовують корпоративну культуру для досягнення стратегічних цілей – підвищення рівня задоволеності клієнтів, оптимізації операційних процесів та забезпечення сталого розвитку. Окрему увагу слід приділити викликам і можливостям, що постають перед авіакомпаніями у процесі зміцнення та адаптації корпоративної культури до змінного бізнес-середовища. У зв'язку з цим на перший план виходить питання про те, як корпоративна культура може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності, гнучкої адаптації до ринкових змін та забезпечення довготривалого розвитку в умовах нестабільності й динамічних змін.

SkyUp демонструє активну соціальну відповідальність через низку ініціатив:

- Підтримка дітей: Компанія випустила ілюстровану книгу «Подорожі без бар'єрів», яка допомагає дітям підготуватися до першої подорожі. Також, спільно з партнером Join UP!, SkyUp організувала подорожі до Туреччини для 20 родин вихованців LEVCHYK SPECTRUM HUB, щоб вони могли відпочити від війни та стресу.

- Благодійні проекти: У співпраці з ініціативою United24, SkyUp провела благодійний онлайн-концерт thekomakoma у 3D-просторі, а зібрані кошти спрямувала на відбудову Бузівського академічного ліцею на Київщині. Також компанія співпрацювала з гуртом Imagine Dragons для збору коштів на платформі UNITED24.

- Підтримка працівників: У піковий літній сезон SkyUp залучила до роботи близько 80% співробітників, що сприяло збереженню професійного авіаційного потенціалу України. За період з початку повномасштабного вторгнення компанія перерахувала до бюджету майже 100 млн грн податків.

- Евакуаційні рейси: SkyUp виконала понад 100 рейсів, повернувши додому понад 20 тисяч українців під час кризових ситуацій.

Тренди розвитку корпоративної культури авіакомпаній у 2023 році демонстрували зростаючий фокус на покращенні досвіду співробітників,

активному впровадженні цифрових технологій для створення комфортного робочого середовища, а також розвитку інклюзивності та різноманітності в колективах. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню морального духу та продуктивності персоналу, формує чітку місію та цінності компанії, покращує взаємодію з клієнтами та позитивно впливає на репутацію бренду. Одним із ключових аспектів стає підготовка співробітників до змін, оскільки, за прогнозами WEF, 44% сучасних навичок втратять свою актуальність впродовж наступних п'яти років [92, 105]. У зв'язку з цим особливий акцент робиться на гнучкості, здатності до адаптації, креативному мисленні та розвитку універсальних навичок, які мають довготривалу цінність.

Пандемія COVID-19 спричинила значні трансформації в корпоративній культурі, зокрема, прискорила впровадження дистанційної роботи та цифровізацію бізнес-процесів. Дослідження показують, що значна частина американських компаній (близько 63%) зіткнулася зі зростанням складності утримання персоналу порівняно з його залученням. В умовах нестабільності зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості співробітників набули першочергового значення для забезпечення стійкості та успіху організацій.

Управління корпоративною культурою авіакомпаній під час криз вимагає застосування різноманітних інструментів, спрямованих на підтримку стабільного робочого середовища та гнучку адаптацію до змін. Серед таких інструментів виділяються комунікаційні платформи для забезпечення постійного діалогу з працівниками, програми психологічної підтримки для мінімізації стресу, навчальні заходи з розвитку адаптивності, ініціативи з лідерства для ефективного управління в умовах невизначеності, а також системи зворотного зв'язку для оперативного коригування корпоративної культури відповідно до нових викликів. Графічне відображення цих інструментів представлено на рис. 2.9. Зазначені інструменти допомагають авіакомпаніям швидко реагувати на кризові обставини, зберігати позитивну

корпоративну культуру та підтримувати працівників. Оцінка ефективності цих заходів здійснюється за допомогою ключових показників (KPI), зокрема:

1. Комунікаційні платформи:
 - KPI: Рівень залученості персоналу.
 - Метрика: Аналіз активності співробітників, частота взаємодій та відгуки.
2. Програми психологічної підтримки:
 - KPI: Зниження рівня стресу серед працівників.
 - Метрика: Анкетування щодо самопочуття до та після впровадження програми.
3. Тренінги з розвитку адаптивності:
 - KPI: Рівень навчання та професійного розвитку.
 - Метрика: Оцінка досягнень у навчанні, участь у нових проєктах та застосування нових навичок на практиці.
4. Програми розвитку лідерства:
 - KPI: Покращення управлінських навичок менеджерів.
 - Метрика: Оцінка 360-градусного зворотного зв'язку від колег, підлеглих і керівництва, аналіз успішності керованих проєктів.
5. Механізми збору зворотного зв'язку:
 - KPI: Поліпшення корпоративної культури на основі отриманих відгуків.
 - Метрика: Відсоток впроваджених змін, рівень задоволеності працівників, зниження плинності кадрів.

Для результативного застосування зазначених інструментів необхідно визначити конкретні цілі та забезпечити систематичний контроль за ключовими показниками ефективності. Такий підхід є невід'ємною складовою управління корпоративною культурою, спрямованою на забезпечення задоволення потреб як внутрішніх (співробітники), так і зовнішніх (пасажери, партнери, інвестори) зацікавлених сторін авіакомпаній.

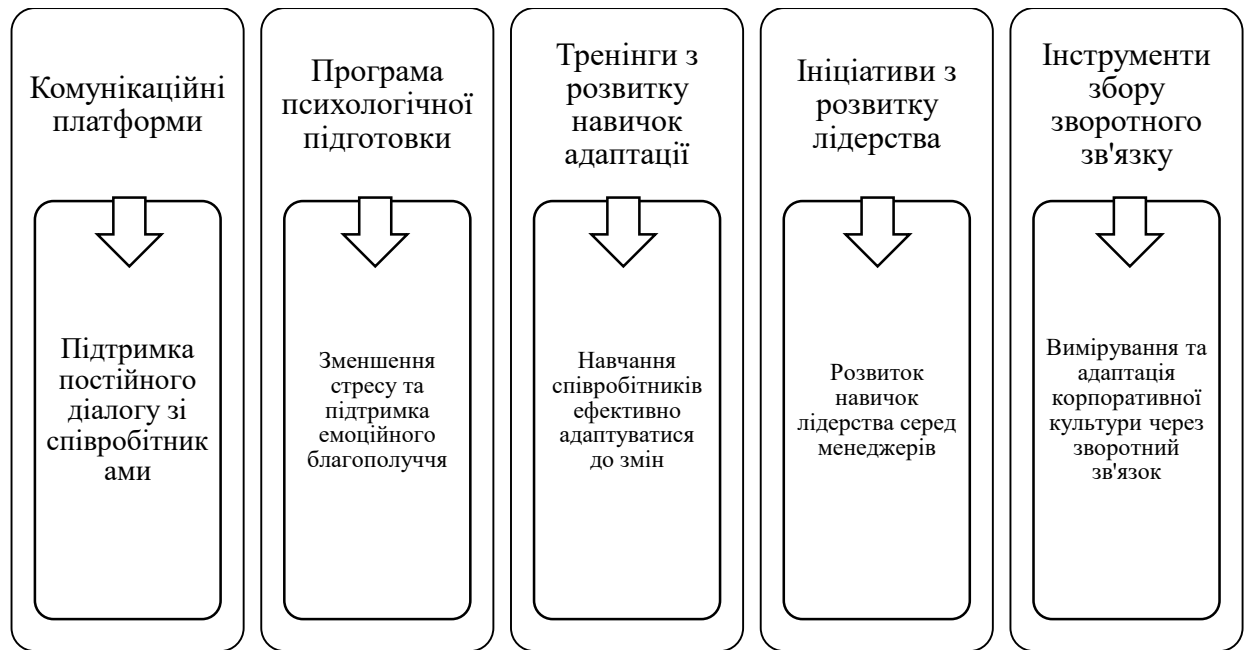


Рис. 2.9. Графічне відображення інструментів КСВ авіакомпаній [63, 148]

Внаслідок пандемії COVID-19, війни в Україні та інших глобальних викликів сучасна авіа галузь зіткнулася зі значними труднощами, що вимагають комплексного підходу до скорочення викидів і раціонального використання ресурсів. Важливим чинником успішного подолання цих викликів є розвиток корпоративної культури, що підтримує впровадження інноваційних рішень. Авіаційна індустрія активно працює над впровадженням енергоефективних технологій, зокрема, модернізацією двигунів, використанням легших матеріалів у конструкціях літаків, а також дослідженням альтернативних видів палива. Оптимізація маршрутів завдяки удосконаленим системам управління повітряним рухом та розвиток гібридних технологій розглядаються як перспективні напрямки для зменшення впливу сектору на довкілля.

Глобальна співпраця, зокрема ініціатива CORSIA ICAO, сприяє скороченню викидів вуглецю, а участь пасажирів у програмах компенсації вуглецевого сліду відіграє важливу роль у досягненні сталого розвитку. Інноваційні підходи впроваджуються не лише в експлуатації повітряних суден, а й в управлінні аеропортами, де акцент робиться на використанні

відновлюваних джерел енергії та ефективних систем утилізації відходів і водних ресурсів. Реалізація таких ініціатив потребує значних інвестицій і тісної співпраці між державними органами, бізнесом, науковими установами та громадськістю.

У 2023 році основними трендами корпоративної культури авіакомпаній стали підвищена увага до досвіду співробітників, інтеграція цифрових технологій та формування різноманітного й інклюзивного робочого середовища. Позитивна корпоративна культура здатна суттєво підвищити моральний дух працівників, покращити їхню ефективність, сприяти зміцненню бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

В умовах кризових явищ авіакомпанії вдаються до різноманітних інструментів для ефективного управління корпоративною культурою, включаючи комунікаційні платформи для підтримки безперервного зв'язку з персоналом, програми психологічної допомоги, навчальні курси з адаптації до змін, лідерські ініціативи та системи зворотного зв'язку. Застосування цих механізмів сприяє підвищенню гнучкості організаційної культури, збереженню високого рівня мотивації співробітників та забезпеченню стабільності функціонування компаній в умовах невизначеності. Встановлення чітких стратегічних цілей та систематичний моніторинг результативності впроваджених заходів є ключовими елементами успішної адаптації стратегій управління корпоративною культурою до мінливих обставин.

Загалом, українські авіаційні підприємства, такі як Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та авіакомпанія SkyUp, демонструють активну позицію у сфері корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи заходи, спрямовані на підтримку суспільства, забезпечення прозорості та дотримання етичних норм у своїй діяльності, що є вагомим внеском у соціально-економічний розвиток країни. Програма організаційно-економічних заходів зі стратегічного розвитку удосконалення КСВ ДП «МА Бориспіль» представлена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Програма організаційно-економічних заходів зі стратегічного розвитку
удосконалення КСВ ДП «МА Бориспіль»

№ з/п	Організаційно-економічних заходів зі стратегічного розвитку аеропорту	Очікувані результати від впровадження в сфері КСВ аеропорту
1	Налагодження системи комунікацій	Покращення атмосфери в колективі, підвищення репутації підприємства, вдосконалення послуг компанії, залучення додаткових інвестицій, інформування громадськості про діяльність компанії, отримання відгуків про роботу підприємства від споживачів
2	Заходи в сфері екологічного розвитку та захисту навколишнього середовища	Формування екологічної відповідальності та свідомості у працівників, покращення стану навколишнього середовища, модернізація робочого простору шляхом впровадження нових проектів
3	Покращення умов праці та гігієна праці	Заохочення нових спеціалістів та утримання їх в компанії, покращення атмосфери в колективі
4	Розвиток соціальної привабливості підприємства (забезпечення молодих фахівців першим робочим місцем, поява нових форм роботи)	Становлення репутації компанії, що в довгостроковій перспективі призведе до збільшення її частки ринку та зростання прибутковості, забезпечення компанії новими фахівцями та вдосконалення системи роботи, забезпечення роботою людей з обмеженими можливостями
5	Робота в інноваційній сфері (поява нових продуктів, науково-технічних новинок)	Вдосконалення матеріально-технічної бази, покращення роботи підприємства та працівників, забезпечення споживачів новими якісними продуктами та послугами

Оцінка соціальної ефективності авіаційних підприємств є невід’ємним елементом системи управління, адже допомагає забезпечити їх розвиток, керованість, соціально відповідальну діяльність.

Методологія визначення соціальної ефективності складних систем вимагає більш комплексного та трудомісткого процесу на противагу оцінюванню результатів господарювання простих унітарних суб’єктів, оскільки різними є цілі суб’єктів-учасників, відповідно – об’єкти оцінки, її показники та критерії; результати спільного господарювання залежать від початкових умов створення об’єднання; ефект від інтеграції може проявлятися у різних сферах; методика оцінки має враховувати зв’язок між різнохарактерними показниками [132, 136].

Оцінка соціальної ефективності діяльності авіаційних підприємств повинна відображати їхній фактичний стан та забезпечувати обґрунтовані дані для стратегічного планування, враховуючи форму власності, специфіку діяльності та стратегічні цілі. Серед ключових інтегрованих показників соціальної ефективності виділяються середньоспискова чисельність персоналу, динаміка кадрового складу, середньомісячний рівень заробітної плати та кількість укладених галузевих колективних договорів.

Першочерговими завданнями для підвищення привабливості роботодавця та забезпечення високої ефективності діяльності через згуртованість і виконання корпоративних завдань усіма категоріями працівників є впровадження соціально відповідальних принципів управління персоналом, створення комфортних умов праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Ключовим аспектом взаємодії між керівництвом та працівниками є налагодження партнерських відносин, спрямованих на спільне вирішення стратегічних питань, досягнення балансу інтересів авіаційного підприємства та його персоналу, а також стимулювання соціально відповідальної поведінки кожного співробітника.

На поточному етапі розвитку організаційної культури авіаційних підприємств доцільно визначити ключові пріоритети соціального розвитку, поділивши їх на першочергові та адаптивні (рис. 2.10).

Серед першочергових пріоритетів особливої уваги заслуговує якість послуг, оскільки вона є визначальним фактором при виборі споживачами транспортної компанії. Безпека праці та перевезень також є ключовим пріоритетом, що відображає принципи соціально відповідальної діяльності. При виборі місця роботи значну роль для працівників відіграють гідні умови праці. З метою забезпечення соціальної відповідальності транспортних підприємств до першочергових пріоритетів слід віднести боротьбу з корупцією, створення нових робочих місць та розвиток інфраструктури, що сприятиме досягненню Цілей сталого розвитку в соціальному та екологічному вимірах.



Рис. 2.10. Пріоритети соціального розвитку авіаційних підприємств
Систематизовано автором за [61, 65, 77, 96, 124]

В умовах мінливого середовища виникає необхідність формування адаптивних пріоритетів. Важливо підкреслити тісний взаємозв'язок між першочерговими та адаптивними пріоритетами, що полягає у стимулюванні та впровадженні інновацій у всіх сферах діяльності, починаючи від технологічних процесів і закінчуючи новими підходами до управління соціальною культурою підприємства.

Якість послуг можна оцінити за допомогою цільових показників ефективності, які характеризують ступінь досягнення цілі та поділені на основні групи, що характеризують зміну: а) обсягів перевезень; б) швидкості перевезень; в) якості послуг, що надаються; г) доступності послуг з перевезень.

З метою стимулювання соціально відповідальної діяльності працівників, застосування міжнародних та вітчизняних практик цього виду діяльності, підвищення зростання зацікавленості в результатах праці на усіх рівнях управління, переходу на вищий рівень організаційної культури та організаційної зрілості авіаційних підприємств запропоновано інструментарій

активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури авіаційних підприємств/ Цей інструментарій [11, 80, 163] удосконалено шляхом поділу його за характером на соціальний, економічний, інституційний та за рівнем застосування – на рівні транспортного підприємства і рівні особистості (рис. 2.11).

На рівні підприємства реалізація активізації процесу переходу на вищий рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури за трьома рівнями застосування відбувається шляхом оцінки рівня організаційної культури; збільшенням впливу соціальних факторів; підвищенням рентабельності та коефіцієнту фондоозброєності праці; зростанням продуктивності праці та заробітної плати; впровадженням та забезпечення цілей сталого розвитку тощо.

	СОЦІАЛЬНИЙ	ЕКОНОМІЧНИЙ	ІНСТИТУЦІЙНИЙ
РІВЕНЬ АВІАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	Оцінка рівня організаційної культури	Підвищення рентабельності	Забезпечення цілей сталого розвитку авіаційних підприємств відповідно до Указу Президента «Про цілі сталого розвитку України до 2030 року»
	Збільшення впливу соціальних факторів	Підвищення рівня фондоозброєності	
	Вибір пріоритетів соціального розвитку в умовах адаптивної ситуації	Зменшення рівня зносу основних засобів	Розробка заходів запобігання, виявлення і протидії корупції у діяльності, підвищення прозорості і відкритості діяльності
	Виокремлення індикаторів цілей сталого розвитку	Зростання продуктивності праці Підвищення заробітної плати	
РІВЕНЬ ОСОБИСТОСТІ	Формування системи мотивації	Застосування практик соціально відповідальної діяльності	Підтримка антикорупційних заходів для вирішення питань корупції та хабарництва
	Дотримання соціальної відповідальності	Підвищення рівня працездатності	
	Формування системи особистих переконань	Зростання зацікавленості в результатах праці	

Рис. 2.11. Інструментарій активізації процесу переходу на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури авіаційних підприємств

Джерело: сформовано автором

На рівні особистості за трьома рівнями застосування відбувається шляхом формування системи мотивації; дотриманням соціальної відповідальності; зростанням зацікавленості в результатах праці та підтриманням заходів щодо протидії корупції та хабарництва.

Корупція є однією із найголовніших перешкод сталого економічного та соціального розвитку держави.

На індивідуальному рівні впровадження соціального розвитку досягається через формування ефективної системи мотивації персоналу, неухильне дотримання принципів соціальної відповідальності, підвищення особистої зацікавленості працівників у результатах своєї праці, а також шляхом підтримки антикорупційних заходів та протидії хабарництву. Корупція є однією з ключових перепон на шляху сталого економічного та соціального прогресу держави.

Забезпечення сталого розвитку залишається однією з найважливіших глобальних проблем сучасності. Міжнародний досвід свідчить про необхідність спрямування зусиль державних органів влади на створення сприятливих умов для сталого розвитку шляхом удосконалення законодавчої бази, а також розробки та просування різноманітних позазаконодавчих ініціатив, покликаних заохочувати бізнес до впровадження та розширення практик корпоративної соціальної відповідальності.

Розвитку корпоративної соціальної відповідальності, окрім державних інституцій, значною мірою сприяють громадські організації, неурядові об'єднання та спілки. Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [61], основною метою є створення нормативно-правового підґрунтя та впровадження заходів для інтеграції міжнародних стандартів соціально відповідального ведення бізнесу в діяльність суб'єктів господарювання з метою забезпечення сталого розвитку України та підвищення суспільного добробуту.

Проблема забезпечення сталого розвитку є на сьогодні одним з глобальних завдань людства. Сталий розвиток – це модель використання ресурсів, взаємодії між людьми, природою та розвитком цивілізації на базі інновацій, при цьому досягається задоволення життєвих потреб нинішнього покоління разом зі збереженням навколишнього середовища, зміцненням особистісного і суспільного здоров'я без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь.

Тобто, сталий розвиток – це комплекс заходів, націлених на задоволення поточних потреб людини при збереженні навколишнього середовища і ресурсів.

Як зазначено раніше, важливим питанням в реалізації концепції сталого розвитку є виявлення його практичних і вимірюваних індикаторів., які проявляються через економічне зростання, соціальну відповідальність та екологічний баланс. Успішне впровадження та реалізації цілей і завдань сталого розвитку багато в чому залежить від прямої участі в цьому бізнесу.

Результати дослідження стверджують, що вітчизняні підприємства готові до активного запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності, проте надають перевагу тим заходам, які можуть реалізувати, зважаючи на власні економічні, виробничі та кадрові ресурси.

Підсумовуючи, впровадження корпоративної соціальної відповідальності є ключовим фактором сталого розвитку та підвищення привабливості авіаційних підприємств. Це охоплює екологічну відповідальність, безпеку, гідні умови праці та боротьбу з корупцією. Державні та громадські ініціативи відіграють важливу роль у стимулюванні бізнесу до впровадження принципів КСВ. На індивідуальному рівні це проявляється через мотивацію та відповідальне ставлення працівників. Розвиток КСВ в авіаційному секторі України є важливим кроком до інтеграції в світову економіку та підвищення суспільного добробуту.

Висновки до розділу 2:

У Розділі 2 було проведено комплексний аналіз сучасного стану функціонування авіаційних підприємств, оцінено основні чинники ефективності розвитку їх організаційної культури та досліджено корпоративну соціальну відповідальність у галузі. Було чітко показано, що авіаційний сектор України функціонує в умовах значних викликів, що загострилися внаслідок воєнних дій, але при цьому демонструє потенціал до адаптації та відновлення. Функціонування підприємств характеризується як значною невизначеністю, так і необхідністю швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, включно з потребою у міжнародній інтеграції та відповідності глобальним стандартам безпеки.

1) Оцінка чинників ефективності розвитку організаційної культури засвідчила, що успіх авіаційних підприємств критично залежить від здатності їх культури адаптуватися. Ключовими чинниками, що впливають на ефективність, були визначені: якість лідерства, рівень внутрішньої комунікації, ступінь залученості персоналу, а також наявність чітких цінностей, орієнтованих на безпеку та якість. Було встановлено, що саме сильна, проактивна та гнучка організаційна культура є фундаментом для підвищення продуктивності, зниження операційних ризиків та забезпечення інноваційного розвитку в складних умовах.

2) SWOT-аналіз, кожного із досліджуваних підприємств, визначив їх існуючі стратегії, цілі і задачі.

3) Анкети для визначення типу та рівня організаційної культури представляють список питань, що підібрані згідно з вимогами такого рівня опитування. Серед них можна виділити обізнаність стосовно керівництва – якої направленості притримується, комунікацій між працівниками та управлінської ланки, цінностей та відношенням робітників до підприємства. Таким чином, встановлюється чітке розуміння щодо внутрішнього клімату та готовності робітників до змін. Питання стосовно рівня організаційної культури

включають 22 твердження, які необхідно оцінити згідно з рівнем задоволеності, що, як результат, визначає високий, середній або низький рівень організаційної культури.

4) Детально проаналізовано сучасний стан функціонування авіаційних підприємств України та всебічно оцінено ключові чинники, що впливають на ефективність розвитку їх організаційної культури. На основі відкритої інформації та даних Міністерства фінансів тощо, було підтверджено значущість ДП МА Бориспіль, ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан», ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» та ПрАТ «КИЙ АВІА» для економіки України. Їх організаційна культура, що підтримує сталий розвиток, визначена прямим фактором впливу на ВВП країни через обсяги перевезень, зайнятість та інновації. Було встановлено, що культура, орієнтована на сталий розвиток, спонукає ці авіапідприємства до впровадження екологічно чистих технологій, соціально відповідальних практик та підвищує їх довгострокову економічну стійкість та привабливість як роботодавців, сприяючи зростанню конкурентоздатності сектору.

5) У дослідженні було обґрунтовано, що розподіл інструментарію активізації переходу цих авіаційних підприємств на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості та відповідної культури на соціальний, економічний та інституційний є стратегічно важливим. Соціальні інструменти, спрямовані на зміцнення людського капіталу та підвищення залученості, є фундаментом прогресивної культури для всіх зазначених компаній. Економічні інструменти забезпечують їх фінансову стійкість та інвестиційні можливості для розвитку культури та інновацій. Інституційні інструменти створюють сприятливе регуляторне середовище для системної трансформації організаційної культури на галузевому рівні, що особливо важливо в контексті євроінтеграції. Окрім того, інтеграція в міжнародне авіаційне співтовариство, включаючи провадження міжнародних стандартів безпеки ICAO та EASA, обмін досвідом та розвиток партнерських програм, була визначена як ключовий напрям розвитку організаційної культури для всіх аналізованих підприємств.

6) Кількісна оцінка чинників розвитку організаційної культури за допомогою регулярних опитувань серед працівників цих авіапідприємств, доповнена якісними методами (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, аналіз документів), дозволила отримати комплексне та об'єктивне розуміння їх поточної культури. Поєднання цих методів стало необхідним для виявлення сильних та слабких сторін кожного з підприємств та розробки ефективних стратегій цілеспрямованої трансформації в умовах повоєнного відновлення.

7) Дослідження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) авіаційних підприємств виявило, що вона відіграє значущу роль у формуванні їх іміджу та залученні стейкхолдерів. Було підкреслено, що КСВ є не лише декларативною заявою, а має бути інтегрована в операційні процеси та організаційну культуру, особливо в контексті підтримки співробітників, екологічної безпеки та внеску у соціальну сферу громад, що постраждали від конфлікту. Практики КСВ, як було показано, безпосередньо впливають на лояльність персоналу, довіру клієнтів та загальну репутацію компаній, що є важливим капіталом для повоєнного відновлення. Для ДП МА Бориспіль, ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П.Корольова, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» та ПрАТ «КИЙ АВІА» було показано, що підвищення рівня КСВ через розвиток відповідної організаційної культури може стати потужним фактором зміцнення їх репутації, підвищення інвестиційної привабливості та сприяння сталому розвитку країни, особливо в контексті повоєнного відновлення. Це включає інтеграцію екологічної відповідальності (через інвестиції у паливно-ефективні літаки та стале паливо), соціальної відповідальності (через безпеку пасажирів, інклюзивне середовище, підтримку громад) та економічної стійкості (через інновації та ефективне управління ресурсами).

Таким чином, Розділ 2 надав емпіричну базу та практичні обґрунтування для розробки подальших методичних підходів до розвитку організаційної культури на основі впровадження DEI&B-технологій, що буде розглянуто у наступному розділі.

Основні висновки і пропозиції другого розділу опубліковано у роботах [101, 128, 136, 151, 153, 157].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Концептуальні основи забезпечення ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств.

Концептуальні основи забезпечення ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств ґрунтуються на інтеграції стратегічних, соціальних і технологічних аспектів, що сприяють стабільному функціонуванню та розвитку підприємства в умовах постійних змін. Вони включають не лише формування сильних внутрішніх принципів та цінностей, але й адаптацію організаційної культури до сучасних викликів та умов зовнішнього середовища, таких як глобалізація, технологічні інновації та, зокрема, ситуації кризових і надзвичайних ситуацій.

Ключовим елементом ефективного розвитку організаційної культури в авіаційних підприємствах є орієнтація на високу культуру безпеки. В авіаційній галузі, де безпека є пріоритетом, організаційна культура має формуватися на принципах довіри, відкритості, відповідальності та прагнення до постійного вдосконалення. Система управління, побудована на цих принципах, дозволяє не тільки знижувати ризики та покращувати операційну діяльність, але й забезпечує високий рівень залученості працівників, підвищуючи їхню мотивацію та задоволення від роботи.

Важливою частиною концептуальних основ є постійна адаптація організаційної культури до змін в зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, зміни в технологічних процесах, а також глобальні тенденції у сфері управління людськими ресурсами. Це вимагає від авіаційних підприємств не лише здатності до гнучкості та швидкого реагування на нові виклики, але й стратегічного підходу до управління кадрами. За допомогою таких ініціатив, як програми професійного розвитку, тренінги з адаптації до

змін та розвиток лідерських якостей серед керівництва, організаційна культура в авіаційних підприємствах може стати потужним фактором стабільності та конкурентоспроможності.

Ще однією важливою концепцією є інтеграція інновацій та технологій у розвиток організаційної культури. В авіаційному секторі інновації та цифровізація є необхідними складовими, які не тільки підвищують технічний рівень підприємства, але й створюють нові можливості для розвитку внутрішніх комунікацій, навчання співробітників і покращення управлінських процесів. Організаційна культура, орієнтована на інновації, дозволяє підприємствам ефективно впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін і підтримувати високі стандарти якості в роботі.

Забезпечення ефективності розвитку організаційної культури в авіаційних підприємствах також передбачає інтеграцію соціальних аспектів у стратегію компанії. Приділення уваги соціальним потребам працівників, створення позитивного клімату в колективі та сприяння рівності можливостей на всіх рівнях організації створює умови для зміцнення корпоративної культури. Високий рівень соціальної відповідальності допомагає не тільки підвищити мотивацію працівників, але й зміцнює зв'язки з зовнішніми стейкхолдерами, що сприяє стійкості підприємства в умовах економічних та соціальних змін.

Врахування цих концептуальних основ дозволяє авіаційним підприємствам створювати організаційну культуру, яка не лише забезпечує ефективне функціонування на поточному етапі, але й дозволяє прогнозувати та реалізовувати стратегії на майбутнє. В результаті організаційна культура стає важливим чинником, який сприяє розвитку підприємства в умовах постійних змін, підвищує його адаптивність і забезпечує стабільність у складних зовнішніх та внутрішніх умовах.

Питання управління організаційною культурою набувають сьогодні особливої актуальності і значущості, оскільки вона не тільки відрізняє одне

підприємство від іншого, але і зумовлює успіх функціонування авіаційного підприємства в довгостроковій перспективі.

Організаційна культура є найважливішим інструментом управління, яка лежать в основі побудови будь-якої економічної моделі діяльності. Стрімко розвиваються ті підприємства, які мають добре сформовану організаційну культуру. Саме сукупність факторів, що впливають на розвиток підприємницьких структур, необхідно доповнити фактором ефективної організаційної культури [163].

Визначальну роль в управлінні, формуванні та підтримці організаційної культури відіграє апарат управління. Саме управлінці встановлюють основні правила і норми поведінки в організації. Здатність управлінця оцінювати, контролювати і підтримувати підлеглих, його реакція на критичні події і кризи, навчання і тренування, критерії винагород і просування по службі - все це дієві механізми підтримки організаційної культури. Однак цього недостатньо. Важливо сформувати правильну систему управління організаційною культурою авіаційних підприємств. Розвитку організаційної культури авіаційних підприємств у сучасних умовах заважають кілька ключових факторів, що представлені на рисунку 3.1.

Ці фактори вимагають системного підходу до управління організаційною культурою, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню довіри з боку співробітників і клієнтів.

Необхідність формування правильної системи управління організаційною культурою зумовлено причинами неефективності існуючої системи; невідповідністю вимогам зовнішнього середовища; низьким рівнем організаційної зрілості; відсутністю мотивації до глобальних змін; низьким рівнем впливу на ефективність діяльності тощо.

Система управління підприємством – це сукупність технічних і організаційних методів і заходів призначених для вирішення завдань управління різними аспектами діяльності підприємства.



Рис. 3.1 Фактори, які заважають розвитку організаційної культури авіаційних підприємств в сучасних умовах.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту і конкретний прояв, а функція управління набуває практичну реалізацію [25].

Система управління складається та діє не тільки у відповідності до змісту функції управління і характеру відносин, які є основою управлінських взаємозв'язків, але і відповідно до умов, в яких формується система управління, а також згідно з властивим системі управління принципам її побудови, функціонування і перетворення.

При вивченні та аналізі будь-якої системи управління необхідно чітко розрізняти дві її основні характеристики – це функція системи управління та мета її функціонування [23, 64].

Функція системи управління – це характеристика, що визначає зміну станів системи. Безліч всіх можливих станів системи управління зумовлюється кількістю її елементів, їх різноманітністю та взаємозв'язками. В свою чергу функція управління – це є особливий вид управлінської діяльності, конкретні форми управлінського впливу на діяльність системи, які обумовлюють і визначають зміст ділових взаємовідносин.

Розвиток організаційної культури авіаційних підприємств є складним і

багатограним процесом, що впливає не лише на внутрішню взаємодію між працівниками, але й на якість послуг, рівень безпеки та конкурентоспроможність компанії. У сучасному світі, де технології розвиваються швидкими темпами, а ринок авіаційних перевезень постійно змінюється, здатність підприємств адаптувати свою культуру відповідно до нових умов стає ключовим фактором їхнього успіху.

Значний вплив на розвиток корпоративної культури має лідерство. Саме керівники формують основні цінності, які визначають принципи роботи компанії, спосіб взаємодії між її членами та ставлення до клієнтів. Якщо управлінці підтримують відкритість, інновації та етичне ведення бізнесу, то ці принципи поступово проникають у всі рівні організації. Але зміна культури потребує не лише бажання керівників, а й активної участі всіх працівників, які можуть підтримувати або, навпаки, чинити опір трансформаціям.

Важливо розуміти, що авіаційні підприємства функціонують у середовищі, де безпека є найвищим пріоритетом. Корпоративна культура, орієнтована на підвищення стандартів безпеки та якості обслуговування, не лише забезпечує надійну роботу компанії, а й формує довіру серед клієнтів. Працівники, які розуміють важливість безпеки та відповідальності, демонструють вищий рівень професіоналізму та відповідальності за власні рішення.

Проте на шляху до розвитку організаційної культури виникає чимало перешкод. Глобальні виклики, такі як економічні кризи, політичні зміни та швидке впровадження технологій, змушують компанії переглядати власні цінності та стратегії. Деякі підприємства стикаються з кадровими проблемами: нестачею кваліфікованих спеціалістів, високим рівнем стресу та вигоранням працівників, що впливає на ефективність роботи. Також важливо враховувати аспект цифрової трансформації, адже впровадження нових технологій вимагає не лише технічної підготовки, а й зміни способу мислення всередині компанії.

В Україні розвиток організаційної культури авіаційних підприємств має свої особливості. З одного боку, спостерігається тенденція до удосконалення

управлінських процесів, впровадження міжнародних стандартів та покращення кадрової політики. З іншого боку, підприємства змушені адаптуватися до нестабільних економічних умов, що може стримувати їх прагнення до культурних змін. Ефективне управління організаційною культурою потребує комплексного підходу. Це не лише стратегічні рішення керівництва, а й залучення кожного працівника до процесу змін. Важливо створювати умови для розвитку професійних компетенцій, заохочувати командну роботу та підтримувати відкриту комунікацію. Адже саме через корпоративну культуру авіаційні підприємства можуть не лише зберегти стабільність у складні часи, а й досягти нових висот у своїй діяльності. При управлінні організаційною культурою існує необхідність узагальнення та виявлення оптимальних інструментів. Це зумовлює необхідність дослідження причин неефективності чинних систем управління організаційною культурою підприємства, виявлення складових та пошук наукових шляхів її удосконалення.

Удосконалення системи управління організаційною культурою авіаційних підприємств є важливим завданням в сучасних умовах їх функціонування, яка повинна надавати всі можливості для ведення соціально відповідальної діяльності. Вона є складовою загальної системи управління підприємством, і в результаті синхронізованих дій, можливе підвищення ефективності функціонування авіаційних підприємств. Уточнення елементів, спрямоване на усунення існуючих недоліків, дозволило сформувати систему управління організаційною культурою авіаційних підприємств.

При здійсненні досліджень було враховано, що система управління організаційною культурою функціонує паралельно із науковими принципами, методами, інструментарієм та заходами, що сприяють підвищенню рівня організаційної зрілості авіаційного підприємства.

Саме завдяки їх комплексному впливу на організаційну культуру, можливо забезпечити вирішення мети, цілей та задач забезпечення підвищення рівня керованості авіаційних підприємств (рис. 3.2).

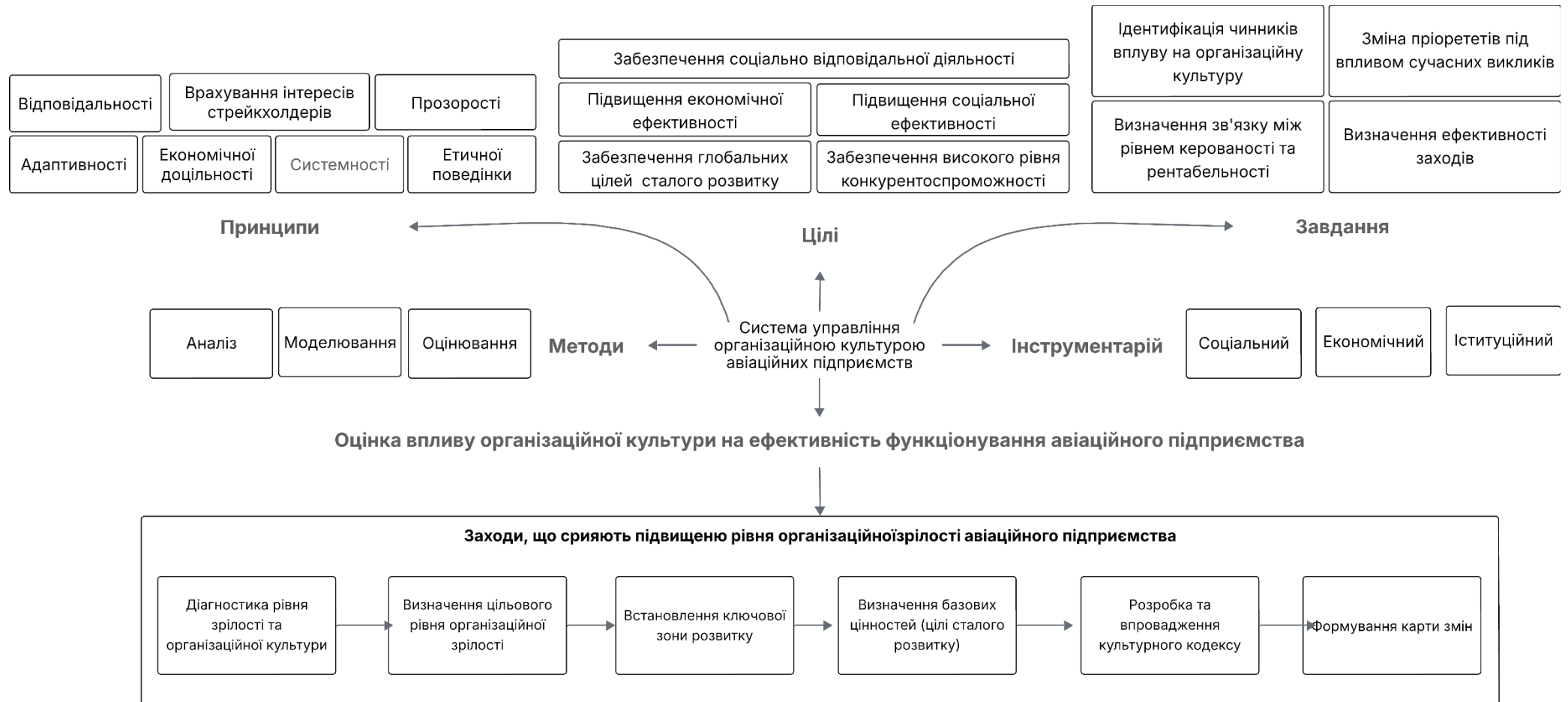


Рис. 3.2. Система управління організаційною культурою авіаційних підприємств

Джерело: сформовано автором

При розробці концептуальних основ управління організаційною культурою авіаційних підприємств, насамперед необхідно визначити основні завдання, вибрати відповідні методи та розробити інструментарій, що забезпечать їхнє вирішення, удосконалити науково-методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств та розробити заходи, які будуть сприяти підвищенню рівня їхньої організаційної зрілості. Слід зазначити, що управління організаційною культурою авіаційних підприємств має набувати системного характеру на усіх рівнях управління від керівників до працівників для забезпечення синергетичного ефекту, що передбачено в реалізації принципів системності, відповідальності та етичної поведінки.

Розглядаючи більш розширений набір елементів, які входять в систему управління організаційною культурою авіаційних підприємств, можна виділити такі елементи: принципи, цілі, завдання, методи, інструментарій, оцінка впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційного підприємства та заходи, що сприяють підвищенню організаційної зрілості авіаційного підприємства, основоположні представлені на рисунку 3.3.

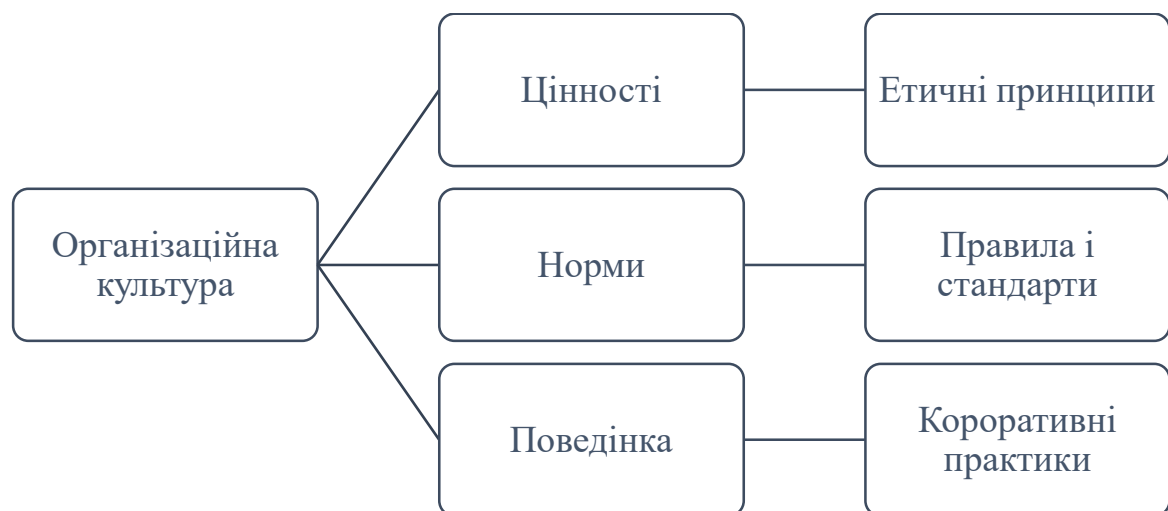


Рис. 3.3. Основні принципи системи управління організаційною культурою авіаційних підприємств.

До них також відносять: відповідальність, системність, прозорість, норми етичної поведінки, адаптивність, економічну доцільність та врахування інтересів стейкхолдерів.

Відповідальність розглядається в морально-етичному аспекті, в економічному, в правовому тощо і означає розуміння наслідків від прийнятих рішень та дій. Принцип системності передбачає формування культури як системи взаємопов'язаних елементів, вивчення кожного з яких дозволяє вивчити всю систему; при якій вдосконалення організаційної культури можливо лише за рахунок зміни кожного елемента в інтересах ефективного функціонування усієї системи. Наступним важливим принципом для забезпечення управління організаційною культурою авіаційних підприємств є прозорість.

Прозорість прийняття рішень, прозорість при розподілі ресурсів сприяє забезпеченню справедливості, дотриманню законності, оскільки висвітлення фактів, з одного боку, мотивує до чесності, а з іншого – обмежує, упереджує несправедливі, незаконні дії. Вагомого значення в сучасних умовах функціонування також набуває прозорість інформації, що наводиться у формах фінансової звітності. Для залучення інвесторів, інвестиційних донорів, кредиторів необхідно обов'язково дотримуватися цього принципу.

Принцип етичної поведінки об'єднує і згуртовує колектив. Наявність корпоративної етики на підприємстві дозволяє створити команду однодумців з однаковими цілями і місією. в системі моральних принципів та норм моральної поведінки.

Первинним елементом системи управління організаційною культурою є принцип адаптивності. Ситуації, які виникають в результаті змін у зовнішньому середовищі перешкоджають досягненню цілей підприємства. Так, організаційна культура виступає універсальним адаптером по відношенню до співробітників (нових членів колективу) авіаційного підприємства. Це виражається у прагненні персоналу досягти високих виробничих результатів, ефективності діяльності, забезпечити темпи росту

продуктивності праці і середньої заробітної плати при наявності адаптивної ситуації.

Принцип економічної доцільності є важливим аспектом при управлінні організаційною культурою авіаційних підприємств. Даний принцип реалізується шляхом прийняття обґрунтованих рішень при оптимальних витратах коштів і часу. Визначає співвідношенням економічного ефекту (результату) і витрат, що зумовили цей ефект (результат).

Принцип врахування інтересів стейкхолдерів полягає у побудові взаємовигідних відносин з урахуванням інтересів зацікавлених сторін в господарській діяльності та її результатах авіаційних підприємств. Ці інтереси можуть носити характер співробітництва, бути суперечливими або навіть деструктивними, але, так чи інакше, вони визначають траєкторію розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Співпраця зі стейкхолдерами – це крок до соціального компромісу різних груп та до забезпечення транспортними підприємствами соціальної відповідальності. Узгодження і задоволення інтересів стейкхолдерів слід розглядати як перспективні інвестиції в майбутнє авіаційного підприємства, його найважливіший нематеріальний актив.

Основними цілями системи управління організаційною культурою авіаційних підприємств є підвищення економічної та соціальної ефективності підприємства; забезпечення соціальної відповідальності; забезпечення глобальних цілей сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Завданнями системи виступає ідентифікація чинників впливу на організаційну культуру; зміна пріоритетів соціального розвитку під впливом сучасних викликів, виділення першочергових та адаптивних, що було зроблено в п 2.2.

До чинників впливу на організаційну культуру відносять різноманітну кількість факторів, серед яких: система притаманних цінностей як керівництву авіаційного підприємства, так і персоналу; мотивація і стимулювання персоналу; особистість керівника, його стиль поведінки, ставлення до робочих

завдань; реакція керівництва на критичні ситуації, конфлікти; швидкість реагування на нові нововведення та інновації; стимулювання і мотивація персоналу; відбір, просування персоналу кар'єрою; наявна освіта та загальний рівень культури персоналу; цінності та переконання персоналу; гендерна політика; внутрішній і зовнішній дизайн і оформлення приміщень; створення символів, гасел, легенд; навчання персоналу.

Також до зазначених факторів відносять групу факторів, що створюють необхідні умови для зміни організаційної культури в кращому напрямку, тобто її переходу до вищого рівня. Це свого роду «гігієнічні» фактори наявності яких ще не достатня для зміни організаційної культури в бажаному напрямку. До основних методів системи управління організаційною культурою відносять: аналіз, моделювання та оцінювання.

Оцінка організаційної культури є важливим етапом управління, особливо з огляду на значні зміни в організаційній діяльності авіаційних підприємств та трансформації нормативно-правового регулювання останніх років. Це створює нагальну потребу в її діагностиці для ефективного стратегічного управління розвитком. Постійна еволюція методів управління та динаміка соціально-трудових відносин вимагають удосконалення існуючих та розробки нових підходів до управління організаційною культурою. Їх реалізація має безпосередньо сприяти підвищенню ефективності виробництва, збереженню здоров'я працівників, зниженню травматизму та зменшенню плинності кадрів. Здійснення діагностики організаційної культури полягає у виборі тих аспектів підприємства, яким варто приділяти пильну увагу, на підставі чого буде здійснюватися пошук підходів та методів оцінки.

Це дозволить визначити не тільки ефективність існуючої організаційної культури, а також раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики, яка дозволить також виявити позитивні та негативні сторони системи управління. Таким чином, система управління підприємством – це комплекс, що включає цільову, організаційну, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та

зовнішню підсистему, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі.

Дослідження особливостей формування та розвитку організаційної культури та сучасних вимог до умов праці дає підстави сформулювати основні концептуальні основи управління організаційною культурою в сфері охорони праці:

1. ефективне формування та розвиток організаційної культури у сфері охорони праці на підприємствах має бути глибоко інтегрованим у ключові цілі компанії. Це передбачає не лише визначення чітких цінностей і норм поведінки, що відповідають розвитку виробничої, технічної та соціальної систем, але й забезпечення їх позитивного впливу на прибуткову та стабільну діяльність.

2. для цього необхідно чітко розмежувати обов'язки посадових осіб та працівників, залучених до управління охороною праці, а також створити спеціалізовані служби охорони праці в структурних підрозділах авіаційних підприємств. Важливою складовою є систематична організація та проведення навчання з питань охорони праці та перевірка знань, що разом з реалізацією заходів промислової безпеки забезпечує фундаментальний рівень захисту. Не менш важливим є планування та адекватне фінансування робіт з охорони праці.

3. розвиток організаційної культури також має ґрунтуватися на ретельному аналізі витрат на заходи з охорони праці. Це дозволяє оцінити їх економічну та соціальну ефективність, що є основою для розробки комплексу профілактичних заходів щодо виробничого травматизму. Систематичний аналіз причин нещасних випадків допомагає знизити рівень ризику та сформувати справді ефективну систему управління охороною праці.

4. у контексті промислових підприємств, формування організаційної культури вимагає використання сучасних технологій у виробничому процесі

та своєчасного забезпечення працівників необхідними засобами праці та захисту. Надзвичайно важливо узгоджувати економічні інтереси роботодавця із соціально-економічними цінностями працівників, оскільки це сприяє гармонійному розвитку соціально-трудових відносин.

5. під час формування та розвитку організаційної культури необхідно постійно удосконалювати нормативно-правове регулювання безпечної трудової діяльності. Розробка та реалізація політики підприємства має поєднувати зусилля та інтереси всіх підрозділів, що забезпечують виробничий, технічний та соціальний розвиток, покращуючи таким чином управління трудовими ресурсами.

Окрім цього, формування організаційної культури на промисловому підприємстві передбачає зміцнення трудової та виробничої дисципліни через посилення контролю та відповідальності за її порушення. Важливим є удосконалення професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, а також стимулювання за дотримання вимог безпеки праці. Це формує нове усвідомлення працівників щодо необхідності безпечної трудової діяльності.

Нарешті, управління організаційною культурою має відбуватися за активної участі профспілок. Така співпраця поліпшує взаємну координаційну діяльність під час розробки та здійснення комплексу організаційно-правових заходів у сфері охорони праці, посилюючи соціальний діалог та сприяючи ефективному розв'язанню трудових спорів і конфліктів на підприємстві. Концептуальними основами управління організаційною культурою авіаційних підприємств є розробка заходів щодо переходу організаційної культури на вищий рівень. Будь-яке підприємство існує завдяки власній культурі, що склалася. Проте рівень організаційної культури потребує постійної оцінки для виявлення слабких місць, адже це сприяє її розвитку, правильному підходу до формулювання місії і мети діяльності авіаційних підприємств, підбору та найму працівників, які будуть зацікавлені у досягненні стратегічних та

глобальних цілей розвитку, підвищувати ефективність функціонування, забезпечувати соціально відповідальну діяльність.

Організаційна культура вищого рівня повинна сприяти визначенню цінностей, які будуть формувати всі дії від керівництва до працівників усіх рівнів управління, а також впливати на прийняття рішень і моделі поведінки. Адже авіаційним підприємствам потрібно адаптуватися кожного дня до змін зовнішнього середовища в нестабільних умовах. Водночас, спостерігається велика різноманітність у поглядах працівників через різне культурне походження, різний досвід, різну мотивацію. Враховуючи той факт, що авіаційні підприємства є складною відкритою системою, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, вони повинні мати високу адаптивність та рівень організаційної культури, яка буде забезпечувати пристосування до цих змін завдяки внутрішній політиці.

Саме тому слід постійно проводити оцінку рівня організаційної культури та у разі її неефективності на відповідному рівні удосконалювати систему управління організаційною культурою за рахунок переходу на вищий рівень. Дуже часто спостерігається невідповідність рівня організаційної культури стратегічним цілям та пріоритетам розвитку авіаційного підприємства, що призводить до необхідності удосконалення методичних підходів та інструментарію її активізації.

У п. 2.2 дисертаційної роботи наведено удосконалений інструментарій активізації процесу переходу на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості та відповідний рівень організаційної культури авіаційних підприємств. Це дозволяє удосконалити елементи системи управління організаційної культури та сприяти усуненню недоліків, які сформувалися на сьогоднішній день в сучасних непростих умовах.

Концептуальні основи управління організаційною культурою авіаційних підприємств будуть сприяти удосконаленню системи її управління в умовах змін зовнішнього середовища та сприятимуть переходу на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості для підвищення ефективності функціонування,

адаптації до сучасних викликів, що пов'язані із досягненням цілей сталого розвитку, і як наслідок, забезпечать соціально відповідальну діяльність авіаційних підприємств. Проте потребують додаткових досліджень методичні підходи до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств та до визначення рівня організаційної зрілості та відповідного типу організаційної культури авіаційних підприємств, що будуть проведені далі з подальшою розробкою заходів, що сприятимуть підвищенню організаційної зрілості авіаційних підприємств.

3.2 Методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на ефективність функціонування авіаційних підприємств

Організаційна культура є найважливішим ресурсом, який здатний створити адаптивну та ефективну виробничу систему, а також є одним з найважливіших інструментів управління. Оскільки саме організаційна культура визначає, яким чином і з якими витратами досягаються результати діяльності підприємства, обумовлюючи зміну співвідношення між обсягом виробництва і вимірюваними витратами.

В процесі свого розвитку, будь-яка організація проходить через визначені етапи розвитку, кожен з яких характеризується унікальним поєднанням стратегічних підходів, рівнем компетентності персоналу, застосовуваними технологіями та особливим типом організаційної культури. Сьогодні існують різні підходи, які дозволяють оцінити кожен рівень розвитку організації.

Класичною моделлю оцінки рівня організаційної зрілості вважається Capability Maturity Model (Модель зрілості можливостей) (далі – СММ), що описує етапи розвитку організації. Дана модель містить набір рекомендацій у вигляді практик, використання яких дозволяє досягати цілей, які необхідні для повної реалізації певних напрямів діяльності підприємства [94, 144].

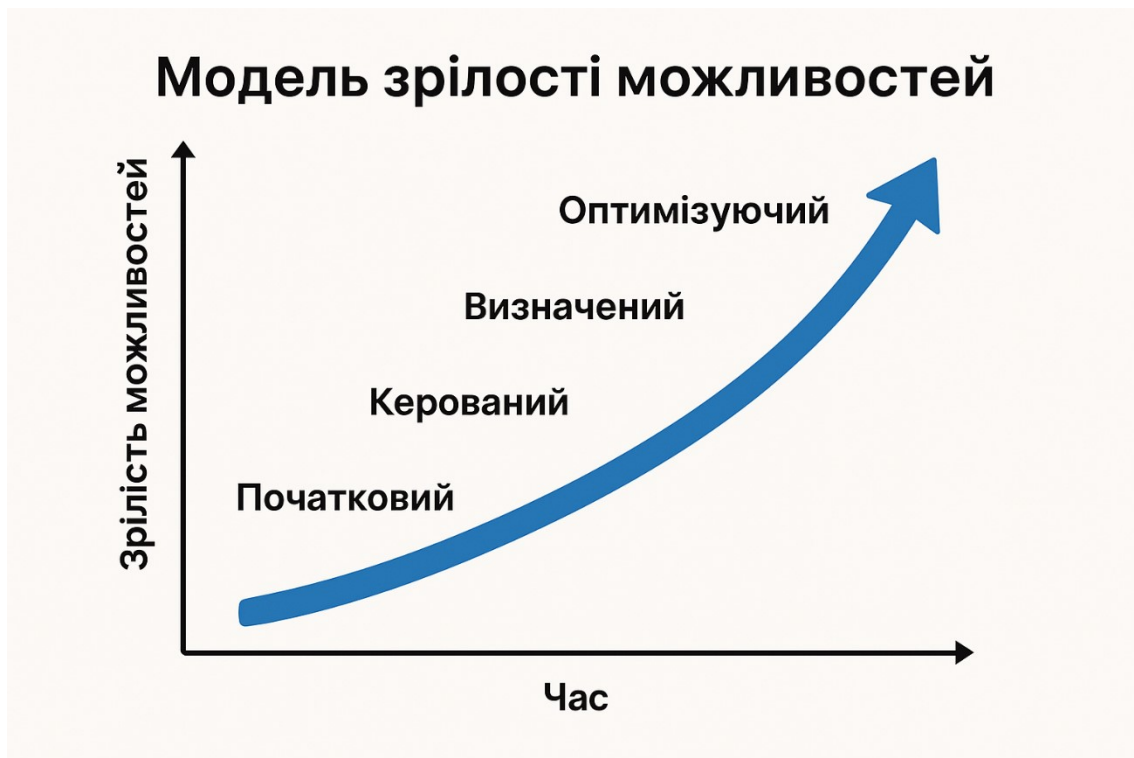


Рис. 3.4. Дія Моделі зрілості можливостей (СММ) на підприємстві.

Модель зрілості можливостей (СММ) – це не просто теоретична концепція, а практичний інструмент для трансформації діяльності підприємства, що переводить його процеси від хаотичного до оптимізованого стану. Її дія проявляється через системне покращення способів виконання роботи на всіх рівнях організації. Дія СММ на підприємстві починається з об'єктивної оцінки поточного стану його процесів. Це схоже на діагностику, де експерти (або внутрішня команда) аналізують, наскільки формалізовані, документовані та контрольовані ключові види діяльності – від розробки продукту до управління проектами чи навіть кібербезпеки. На цьому етапі виявляються «больові точки», тобто сфери, де процеси є *ad hoc* (ситуативними) і успіх залежить від індивідуальних зусиль, а не від налагоджених систем. Це допомагає підприємству зрозуміти, на якому з п'яти рівнів зрілості воно перебуває.

На основі початкової оцінки підприємство встановлює чіткі, вимірювані цілі для переходу на вищий (топовий) рівень зрілості. Це не просто декларація, а розробка детальної дорожньої карти (roadmap) з конкретними кроками,

термінами, відповідальними особами та необхідними ресурсами. Наприклад, якщо компанія на початковому рівні (Рівень 1), метою може бути досягнення "Повторюваного" рівня (Рівень 2), що передбачає запровадження базових практик управління проектами, таких як відстеження витрат, термінів та функціональності.

Наступний ключовий аспект дії СММ – це систематична формалізація та стандартизація процесів. Наприклад, для переходу до «Визначеного» рівня (Рівень 3) підприємство документує всі управлінські та інженерні процеси, створюючи єдиний набір стандартів, який застосовується у всіх проектах. Це усуває залежність від окремих «героїв» та забезпечує передбачуваність результатів. Впроваджуються такі практики, як проведення оглядів, тренінгів для персоналу, а також налагоджується координація між різними підрозділами.

На вищих рівнях (Рівень 4 – «Кількісно керований») дія СММ проявляється у впровадженні кількісних методів контролю. Підприємство починає збирати та аналізувати дані про продуктивність процесів, їхню ефективність та якість результатів. Це дозволяє не тільки відстежувати, але й прогнозувати результати, виявляти вузькі місця та приймати рішення, ґрунтуючись на об'єктивних метриках. Наприклад, компанія може відстежувати кількість дефектів на етапі розробки продукту або відхилення від бюджету проекту, щоб вчасно вносити корективи.

На найвищому рівні зрілості (Рівень 5 – «Оптимізуючий») СММ спонукає підприємство до постійного вдосконалення процесів. Це означає, що організація не лише реагує на проблеми, а й проактивно шукає можливості для інновацій та оптимізації. Застосовуються інструменти такі як аналіз першопричин, впровадження нових технологій та постійний аналіз зворотного зв'язку для подальшого покращення. Підприємство стає «навчальною організацією», яка постійно адаптується та розвивається.

Впровадження СММ (або СММІ) змінює підприємство на фундаментальному рівні, забезпечуючи:

- покращення якості продуктів та послуг, оскільки процеси стають більш контрольованими та передбачуваними;
- зниження витрат та ризиків за рахунок кращого планування, моніторингу та зменшення кількості помилок;
- підвищення продуктивності та ефективності роботи команд;
- зростання довіри клієнтів та партнерів завдяки стабільній якості та надійності;
- зміцнення корпоративної культури, яка стає більш орієнтованою на процес, дисципліну та постійне удосконалення.

Таким чином, дія СММ полягає у послідовній трансформації операційної діяльності підприємства, що веде до зростання його зрілості, конкурентоспроможності та здатності досягати стратегічних цілей.

Рівень зрілості – це один з ключових показників ефективності діяльності підприємства. Показує наскільки логічно вибудовані, керовані, вимірні, контрольовані та на скільки результативні наявні процеси на підприємстві. Логічна структура процесу передбачає чітку послідовність виконуваних операцій, розподіл зон відповідальності відповідно до посадових інструкцій та дотримання культурного кодексу.

Під терміном «керованість» розуміємо можливість цілеспрямовано впливати на хід процесу для досягнення конкретного результату. Вимірність процесу передбачає оцінювання фактичних результатів щодо обсягу витрачених ресурсів.

Контрольованість та результативність мають на меті усунути відхилення процесу від нормальних значень (підтримка на прийнятному рівні) та досягнення високих результатів. Всі ці ключові показники ефективності діяльності підприємства встановлюються в процесі свого розвитку тобто підвищення рівня зрілості.

Рівень зрілості підприємства – це головний показник оцінки за моделлю СММ. Модель складається з п'ятирівневої шкали зрілості, що показує,

наскільки послідовне підприємство в проходженні загальних повторювальних процесів (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рівні зрілості підприємства за моделлю CMM

Джерело: сформовано автором на основі [96, 99, 147]

Виділяються такі рівні зрілості підприємства, в тому числі авіаційного: початковий, повторюваний, стандартизований, керований та оптимізований. Нижній рівень шкали описує підприємства без повторюваних процесів, де велика частина роботи хаотична та невпорядкована. На даному етапі відсутня чітка функціональна структура, окремі процедури процесу ігноруються, відсутній чіткий розподіл ролей та регламентованих результатів. Лише за рахунок сумлінності керівництва та окремих виконавців певні результати діяльності все-таки досягається.

Повторюваний етап відрізняється застосуванням існуючого досвіду реалізації аналогічних процесів на практиці. Починає вибудовуватися логічна структура процесу.

Починаючи з етапу стандартизованості всі поточні процедури підприємства зафіксовані та інтегровані між собою, а процес стає логічно сформованим.

Етап керованості носить постійний характер, а на основі аналізу кількісних показників на підприємстві проводиться коригування тобто реінжиніринг бізнес-процесів.

Верхній рівень описує підприємства, які використовують певні повторювальні процеси, збирають метрики для безперервного поліпшення своїх процесів, а також на регулярній основі шукають творчі методи, що дозволяють працювати краще. Покращення відбуваються як за рахунок удосконалення існуючого процесу, так і за рахунок використання інноваційних технологій і методів.

Варто зазначити, що кожному рівню зрілості відповідає певна організаційна культура. Як система елементів організаційна культура лежить в основі організації управління всіма чинниками виробництва (людськими ресурсами, матеріалами, капіталом та інформацією) [161].

Слабка або відсутня організаційна культура може призвести до серйозної кризи в підприємницькій діяльності. Така ситуація часто виникає під час злиття чи поглинання компанії, змін у керівництві або власності, а також коригування стратегічного напрямку підприємства. Одним із головних чинників, що провокують кризові явища, є нестача системного та цілеспрямованого підходу до адаптації та управління організаційною культурою в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Основним елементом організаційної культури виступає персонал. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм організаційної культури, а з іншого, визначає специфіку її формування та створює її особливості. Цінності підприємства відіграють ключову роль для співробітників, адже їхня відповідність особистим переконанням працівника сприяє ефективному співробітництву. Найбільш успішною є взаємодія між працівником і компанією, коли їхні ціннісні орієнтири збігаються. У цьому контексті модель

спіральної динаміки Клера Грейвза відображає різні рівні організаційної культури, які визначають особливості управління та взаємодії всередині підприємства. (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Спіральна динаміка за К.Грейвзом [158, 159]

Дані рівні відповідають певним рівням зрілості та присутнім цінностям, а саме [158, 159]:

1. Початковому рівню відповідає культура приналежності (фіолетова). Цінності культури - спільність і відносини.
2. Рівню повторюваності відповідає культура сили (червона). Її цінності - влада, сила, автономія.
3. Рівню стандартизованості відповідає культура правил (синя). Цінності - порядок, точність і якість.

4. Рівню керованості відповідають дві культури (помаранчева) та (зелена). Культура успіху (діалог, відмінності) і культура згоди (рекорди, досягнення).

5. Рівню оптимізованості відповідає культура синтезу (жовта). Її цінності – нові можливості, перспективи та інновації (рис. 3.7).

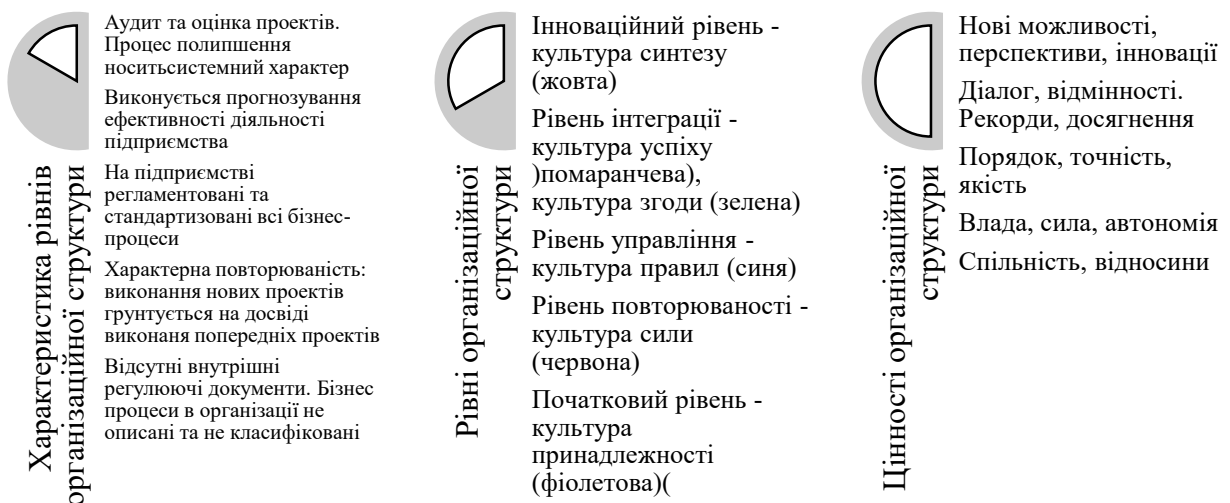


Рис. 3.7. Характеристика рівнів та цінностей організаційної культури авіаційного підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі [158, 159, 165]

Розвиток підприємства передбачає зміну цінностей, адже попередні можуть втрачати свою актуальність. Якщо організація затримується на певному етапі розвитку, виникає ризик «зацикленості», коли нові виклики вирішуються застарілими методами. Зазвичай, перехід на новий рівень культури за підтримки управлінців займає від півтора до двох років.

Важливо зазначити, що кожен наступний рівень організаційної культури зберігає напрацьовані навички та установки попереднього, що дозволяє використовувати минулі цінності за відповідних умов. Однак пропуск одного або кількох рівнів розвитку корпоративної культури може спричинити серйозні ризики: опір змінам з боку співробітників, втрату керованості, нестабільність нової культури та, зрештою, високий рівень кадрового відтоку. Це підкреслює

важливість послідовного та системного підходу до формування організаційної культури.

Оцінка рівня зрілості і організаційної культури підприємства допомагають керівництву краще зрозуміти, як будувати свою роботу та систему управління людьми [178].

Отже, інтегроване застосування моделі зрілості організаційних можливостей та моделі К. Грейвза дозволить акумулювати значний людський капітал (здібності, вміння, знання), що безпосередньо сприятиме зростанню продуктивності праці та, як наслідок, збільшенню доходів підприємства.

Оцінка рівня зрілості будь-якого підприємства, зокрема авіаційного, є важливим науково-обґрунтованим процесом, який допомагає адаптуватися до змін та досягати більшої ефективності діяльності [163].

В цьому контексті можна виділити чотири складові організаційної зрілості підприємства, які можна розглядати як різні види капіталів, а саме організаційного, інтелектуального, культурного та соціального.

Організаційний капітал підприємства включає технології, процедури та системи управління, а також організаційні форми і структури, тобто це здатність підприємства відповідати вимогам ринку.

Капітал культури (або культурний капітал) підприємства, за визначенням Е. Джакуса – це образ мислення та спосіб дій, що вже стали традиційними на конкретному підприємстві, і які у більшому чи меншому ступені розділяють всі його робітники [36]. Цей образ мислення повинен бути засвоєний та повністю або частково прийнятий новими працівниками підприємства для того, щоб вони стали своїми у даному колективі.

Інтелектуальний капітал проявляється у вигляді структурованих знань та компетенцій, що мають потенціал для розвитку та створення цінності. Він охоплює кваліфікацію, досвід, мотивацію персоналу, знання, технології та канали комунікації, проте з часом може втрачати актуальність або застарівати.

Соціальний капітал має колективну, а не індивідуальну природу, притаманну людським взаєминам. Він визначає рівень довіри, норми

поведінки та механізми соціальної взаємодії, що формують зв'язки як у суспільстві загалом, так і в окремих організаціях.

Відповідно до запропонованого методичного підходу на основі теорії К. Грейвза та моделі зрілості підприємства була проведена експрес діагностика авіаційних підприємств. Результати свідчать, що на сьогоднішній день авіаційні підприємства знаходяться на другому рівні зрілості за системою СММ і відповідно мають червоний рівень культури [11, 80].

Одним із шляхів підвищення ефективності діяльності для авіаційних підприємств є перехід від другого до третього рівня зрілості організації, а саме «управління». Перехід до наступного рівня (рис. 3.8) дасть можливість змінити світогляд персоналу та внутрішнє середовище існування авіаційних підприємств, що забезпечить нарощування виробничого потенціалу. Авіаційні підприємства успішно реалізують задумані проекти, що досягаються завдяки жорсткому управлінню, плануванню та контролю [100].

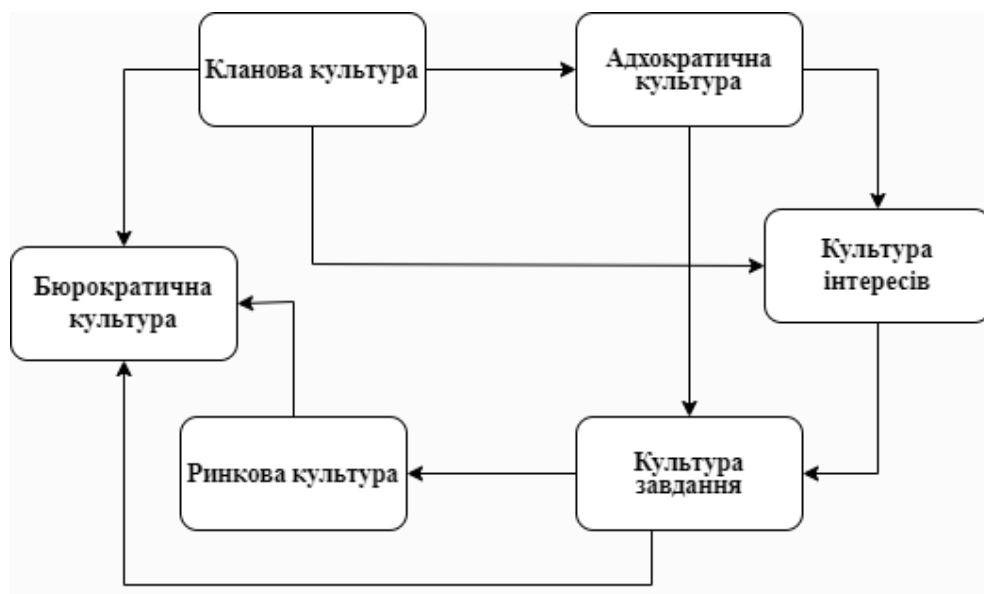


Рис. 3.8. Схема переходів організаційних культур від однієї ОК до іншої
Розроблено автором

Основні виробничі та бізнес-процеси стали повторюваними і керованими, що набуло стійкого характеру. Відповідно до щорічної інтегральної звітності авіаційних підприємств плани діяльності будуються з

урахуванням попереднього досвіду. На авіаційних підприємствах сформовані культура (рис. 3.9.) та певні корпоративні традиції, проте як і раніше відсутня інтеграція інформації, а самі інформаційні потоки залишаються неформалізованими. Важливо зазначити, що авіаційні підприємства шукають шляхи зниження витрат за рахунок оптимізації повторюваних процесів [112, 139].



Рис. 3.9. Складові елементи рівня зрілості організаційного розвитку для авіаційних підприємств.

Отже, перехід на наступний рівень організаційної зрілості і відповідно організаційної культури («синій» за моделлю К. Грейвза) дозволить авіаційним підприємствам успішно реалізовувати заплановані проекти завдяки впровадженню жорсткого управління, оперативного планування та контролю. Підприємства зможуть знизити витрати, впровадивши нові стандарти, вести моніторинг за активністю роботи співробітників, ввести в дію ощадливе виробництво та забезпечення цілей сталого розвитку за рахунок оптимізації організаційної культури. Важливо зазначити, що характерним для третього рівня зрілості є повна автоматизація всіх структурних підрозділів.

З метою підтримки формування та розвитку організаційної культури на авіапідприємствах підготовлено відповідні рекомендації, які передбачають

визначення стадій зрілості організаційної культури на основі певних критеріальних ознак.

Одночасно рівень зрілості можна визначити як інтегральний показник, що відображає ступінь розвитку характеристик організаційної культури. На підставі виявленого показника зрілості організаційної культури певного підприємства може бути прийнято рішення про можливість і доцільність її зміни. Аналіз наукових джерел допомагає визначити чотири рівня зрілості організаційної культури, а саме:

1. Перший рівень зрілості має такі ознаки: орган влади не має проголошених цінностей; службовці самі визначають, що вітається в організації, а що – ні; організаційна культура підтримується у вигляді легенд, традицій; знання про цінності підприємства у вигляді особистого досвіду його працівників; можливі поодинокі випадки управління організаційною культурою в окремих підрозділах. Для переходу на наступний рівень зрілості потрібно визначити ключові цінності органу влади та довести їх до відома усіх працівників, тому цей рівень має назву «знати».

2. Другий рівень зрілості має такі ознаки: певні правила задокументовано, але наявність документації з формування організаційної культури не свідчить про те, що правила працюють. Поступово відбувається усвідомлення керівництвом відповідного органу влади загальної користі від управління організаційної культури, тому назва цього рівня зрілості – «розуміти».

3. Третій рівень зрілості організаційної культури авіаційних підприємств характеризується тим, що цінності та норми органу доведено до персоналу; вони втілюються в роботі, використовуються інструменти управління на засадах якості. Отже, виробляються певні моделі поведінки працівників відповідного підприємства, звідси назва «використовувати».

4. На четвертому рівні зрілості організаційної культури управління змінами стає стандартним процесом, що відбувається постійно. При цьому залучається набутий досвід формування організаційної культури, відбувається

оновлення цінностей, правил, що впливає на поведінку персоналу, що визначає назву «постійні оновлення».

5. П'ятий рівень зрілості організаційної культури авіаційних підприємств характеризується постійністю, системністю та наявністю нових можливостей розвитку.

Одночасно є доцільним виділити наступні методи подальшої підтримки та розвитку організаційної культури на підприємствах транспорту: декларування та підтримка керівництвом відповідного органу місії, цілей, правил і принципів діяльності цього підприємства, що визначають відношення до його співробітників і громадськості; підтримка зовнішніх символів (індикаторів), що включає вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, оформлення приміщень, організацію системи заохочення і покарань, відкритість і прозорість критеріїв, що лежать в основі кадрових рішень; система взаємовідносин в колективі та зворотного зв'язку між керівництвом та іншими співробітниками підприємства; підтримка існуючих традицій; кадрова політика цього підприємства тощо.

Головною метою впровадження організаційної культури є досягнення одностайності (консенсусу) фахівців при прийнятті рішень. Організаційної культура припускає передбачуваність і керованість поведінки, тактичну або стратегічну спрямованість; об'єктом її впливу є люди. Крім того, організаційна культура дозволяє впроваджувати стандарти якості в системі підприємства, а також допомагає їх дотримуватись у практичній діяльності підприємства. Разом з тим, важливого значення набувають питання забезпечення ефективного управління організаційною культурою на авіаційних підприємствах, дотримання певного рівня зрілості організаційної культури, а також забезпечення еволюційного переходу від одного рівня організаційної культури до іншого (більш високого) рівня. Одночасно слід наголосити, що перехід від одного до іншого рівня організаційної культури обумовлює наявність відповідної стратегії, методології та інструментів.

Формування організаційної культури є спробою конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників авіаційного підприємства. Організаційні норми і цінності, що впроваджуються, можуть вступати в конфлікт з реальними, а тому можуть не сприйматись окремими співробітниками. Одночасно працівники зобов'язані виконувати свої професійні функції сумлінно та розумно, запобігаючи виникненню потенційного конфлікту інтересів. Вони повинні у своїй діяльності керуватися вимогами чинного законодавства, етичними стандартами та загальноприйнятими нормами ділового етикету. Дослідження теоретичних і методичних підходів дозволило визначити методичний інструментарій оцінки рівня організаційної зрілості авіаційних підприємств з метою впровадження функціональних підсистем організаційної культури.

Проведене дослідження показало, що організаційна культура авіаційних підприємств впливає на ефективність та забезпечення їх функціонування. Однак, для авіаційних підприємств є характерним низький рівень організаційної зрілості. Це обумовлює необхідність розробки і впровадження заходів щодо її підвищення, що, в свою чергу, дозволить: 1) підвищити ефективність функціонування авіаційних підприємств; 2) забезпечити досягнення цілей сталого розвитку; 3) сприяти розвитку організаційної культури підприємств та підвищенню рівня їх організаційної зрілості.

3.3 Методичні підходи до розвитку організаційної культури на основі впровадження DEI&B-технологій при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств в умовах повоєнного відновлення

У сучасному динамічному світі, особливо в умовах значних викликів та необхідності післявоєнного відновлення, організаційна культура постає як ключовий фактор конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Для авіаційного сектору, що працює в умовах підвищених ризиків та жорстких

вимог до безпеки, значення ефективної та адаптивної культури набуває особливого значення. Цей розділ присвячений розробці методичних підходів, які дозволять не лише сформувати бажаний тип організаційної культури, а й активно розвивати її через інтеграцію сучасних DEI&B-технологій (Різноманітність, Рівність, Інклюзія та Приналежність). Метою є не просто імплементація нових практик, а досягнення відчутного підвищення результативності при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств.

Задля цього було проаналізовано поточний стан організаційних культур українських авіаційних підприємств, враховуючи специфіку їх функціонування в умовах воєнного часу та післявоєнних трансформацій. Визначення типових характеристик культури, що переважає, дозволило ідентифікувати як сильні сторони, так і зони для покращення. Впровадження DEI&B-технологій розглядається як стратегічний інструмент, що сприятиме не лише соціальній відповідальності, а й прямо впливатиме на операційну ефективність, інноваційний та інтелектуальний потенціал та здатність залучати й утримувати висококваліфіковані кадри.

Методологічна основа цього дослідження базується на синтезі провідних концепцій управління організаційними змінами, теорій організаційної культури та поведінкової економіки. Особливу увагу буде приділено розробці конкретних механізмів, які дозволять лідерам авіаційних підприємств ефективно імплементувати цінності DEI&B, долати опір змінам та формувати інклюзивне робоче середовище. Це дозволить авіаційним підприємствам не лише вистояти в умовах невизначеності, а й активно сприяти відновленню та розвитку української економіки, спираючись на сильний людський капітал та сучасні управлінські підходи.

Класичним методом імовірнісного моделювання є використання кореляційно-регресійний аналізу. За його допомогою можна вивчити взаємозв'язки між показниками діяльності підприємства, коли залежність між ними не є строго функціональною або змінюється під впливом випадкових факторів. В результаті здійснюється пошук і оцінка тісноти зв'язку між

визначеними випадковими ознаками або факторами (кореляційний аналіз), а в подальшому встановлюється конкретний вид залежності між досліджуваними параметрами (регресійний аналіз).

Крім того, авіаційний сектор є глобальним, і операції часто передбачають взаємодію з різними культурами. Впровадження DEI&B-технологій сприяє розвитку крос-культурної компетенції персоналу, покращуючи комунікацію та співпрацю з міжнародними партнерами та пасажирями. Це не лише підвищує якість обслуговування, а й зміцнює репутацію українських авіаційних підприємств на світовій арені.

В умовах післявоєнного відновлення, коли буде потреба у швидкому нарощуванні потужностей та інтеграції ветеранів, інклюзивна культура стане фундаментом для ефективної реінтеграції та підтримки різноманітних категорій працівників[154,155,156]. Це дозволить максимізувати використання потенціалу кожного співробітника, незалежно від його бекграунду чи досвіду. Застосування DEI&B-принципів у процесах найму, навчання та розвитку сприятиме створенню справедливої системи кар'єрного зростання, що мотивуватиме та утримуватиме найкращих фахівців.

Також цифрова трансформація, яка є невід'ємною частиною модернізації авіаційного сектору, вимагає різноманітня мислення та досвіду для успішного впровадження нових технологій. Культура, що цінує різні перспективи, прискорює адаптацію до інновацій та їх інтеграцію в операційну діяльність. Зрештою, інвестування в DEI&B є не лише етичним, а й стратегічно виправданим кроком, що забезпечує авіаційним підприємствам конкурентні переваги та стійкий розвиток у складних сучасних реаліях (рис.3.10.).

Розвиток організаційної культури на авіаційних підприємствах з інтеграцією DEI&B-технологій є системним і багатоетапним процесом, що відображає шлях від базового усвідомлення до глибоко вкоріненої стратегічної переваги.

ВПЛИВ DEI&B НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ



Рис. 3.10. Вплив DEI&B на організаційну культуру авіаційних підприємств України.

Першим кроком є діагностика поточного стану культури, щоб виявити її сильні сторони, існуючі упередження та прогалини у сприйнятті різноманітності та інклюзії. Це може включати анонімні опитування, фокус-групи та аналіз внутрішніх комунікацій. На цьому етапі важливо визначити базовий рівень зрілості процесів, щоб розуміти вихідну точку.

Другий корк – формування чіткого бачення та лідерської відданості. Керівництво авіапідприємства має недвозначно заявити про свою прихильність DEI&B, інтегруючи ці цінності в місію та стратегію компанії. Це не лише про слова, а про конкретні дії та особистий приклад лідерів.

Третій крок – розробка та формалізація політик та процедур. Це передбачає перегляд кадрових процесів (найм, оцінка, просування), розробку кодексів етики та поведінки, а також створення механізмів для повідомлення про дискримінацію чи упередження. Всі ці політики мають бути чітко документовані та доступні для всіх співробітників.

Четвертий крок – масштабне навчання та розвиток компетенцій. Недостатньо просто запровадити правила; необхідно інвестувати в навчання персоналу щодо несвідомих упереджень, культурної чутливості та ефективної

інклюзивної комунікації. Спеціалізовані тренінги для керівників з інклюзивного лідерства є критично важливими.

П'ятий крок – створення інклюзивного середовища та активне заохочення приналежності. Це виходить за рамки політик і стосується щоденної взаємодії. Заохочення створення груп за інтересами, менторських програм, інклюзивних заходів та різноманіття сприяє формуванню культури, де кожен відчуває себе частиною спільноти. Механізми зворотного зв'язку та регулярні опитування залученості дозволяють вимірювати відчуття приналежності кожного співробітника.

Шостий крок – постійний моніторинг, оцінка та коригування. Використання кількісних показників, таких як демографічні дані, показники плинності кадрів серед різних груп, результати опитувань щодо інклюзивності та аналіз успішності DEI&B-ініціатив, дозволяє об'єктивно оцінити прогрес. Цей аналіз слугує основою для подальшої оптимізації процесів.

Сьомий крок – інтеграція DEI&B в стратегію інновацій та безпеки. На цьому етапі різноманітність та інклюзія стають джерелом нових ідей та підвищеної безпеки, що є особливо важливим для авіації. Культура безперервного вдосконалення, яка лежить в основі DEI&B, сприяє адаптивності підприємства до глобальних змін та викликів післявоєнного відновлення. Ця послідовність (рис.3.11) забезпечує не просто відповідність вимогам, а формування стратегічно сильної та стійкої організаційної культури, здатної забезпечити довгострокове та ефективне функціонування авіаційних підприємств.

Для об'єктивної оцінки прогресу у формуванні та розвитку організаційної культури, особливо з інтеграцією DEI&B-технологій в авіаційному секторі, розрахунок відповідного індексу є критично важливим. Цей індекс має стати ключовим показником, що дозволяє моніторити ефективність впроваджених методичних підходів.

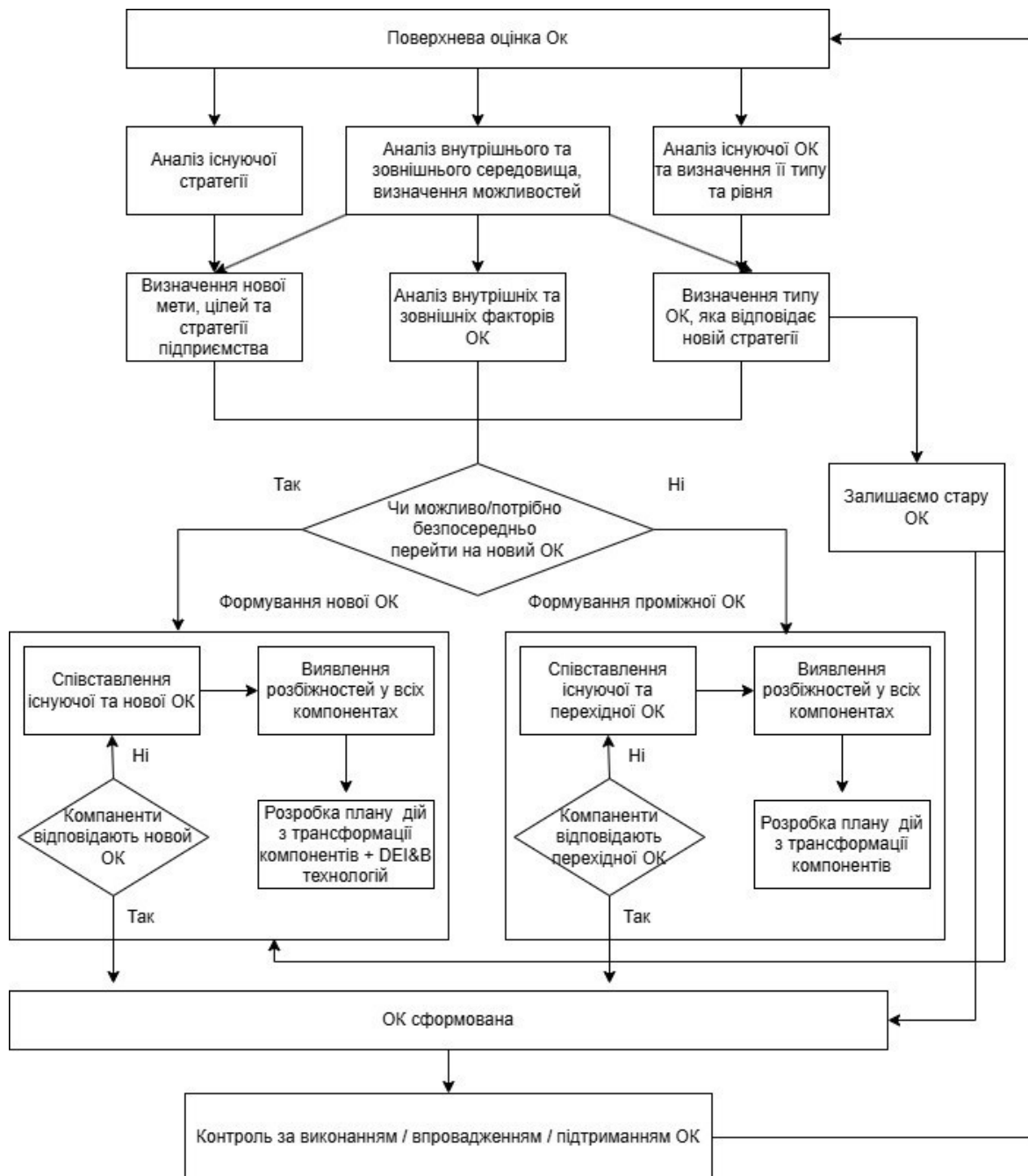


Рис. 3.11 Послідовність розвитку організаційної культури в забезпеченні функціонування авіаційних підприємств із застосуванням DEI&B технологій

Важливо, щоб розрахунок індексу відображав не лише загальний стан культури, але й специфічні аспекти DEI&B, такі як рівень інклюзивності, сприйняття різноманітності та відчуття приналежності серед співробітників.

Методологія розрахунку повинна базуватися на кількісних та якісних даних, зібраних за допомогою систематичних опитувань, фокус-груп та

аналізу внутрішніх звітів. Індекс має включати компоненти, що відображають ступінь формалізації та впровадження DEI&B-технологій, а також сприйняття цих політик персоналом. Важливою складовою є також оцінка впливу культури на ключові показники результативності функціонування підприємства, такі як рівень безпеки, інноваційність та залученість співробітників.

Розробка такого індексу дозволить авіаційним підприємствам не лише вимірювати поточний стан, а й відстежувати динаміку змін з плином часу. Це надасть керівництву об'єктивні дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо коригування стратегій розвитку культури, цільового навчання та розподілу ресурсів. У контексті післявоєнного відновлення, постійний моніторинг індексу забезпечить прозорість прогресу та допоможе українським авіаційним підприємствам будувати міцну, адаптивну та інклюзивну організаційну культуру, що стане основою їх стійкості та майбутнього процвітання. В умовах гострої конкуренції за кваліфіковані кадри, особливо в технологічно складній авіаційній галузі, створення інклюзивної культури, де кожен працівник відчуває себе цінним та має рівні можливості для розвитку, стає потужною конкурентною перевагою. Таким чином, впровадження DEI&B технологій є не просто соціальним імперативом, а стратегічною інвестицією в майбутнє українських авіаційних підприємств, що сприятиме їхньому сталому розвитку, підвищенню ефективності та успішній інтеграції у світову авіаційну спільноту.

Дослідження п'яти авіаційних підприємств одночасно було науково обґрунтованим, адже такий підхід значно підвищив достовірність та практичну цінність результатів.

Використання вибірки дозволило зібрати більший обсяг даних, підвищивши статистичну потужність аналізу, що зробило висновки більш надійними для узагальнення на українську авіаційну галузь. Це також уможливило проведення порівняльного аналізу між підприємствами, які мали майже однакові рівні розвитку організаційної культури та не акцентувались на впровадженні DEI&B технологій.

Такий порівняльний підхід допоміг ідентифікувати кращі практики та ефективні драйвери успіху, що є цінним і для інших компаній. Врахування внутрішньогалузевої диференціації (різні розміри, форми власності) зробило висновки глибшими та релевантнішими для всього сектору. Крім того, аналіз різних кейсів дозволив краще зрозуміти фактори, що сприяють або перешкоджають змінам, що є критично важливим для адаптивних рекомендацій. Зрештою, це підвищило практичну релевантність результатів для повоєнного відновлення, надаючи обґрунтовані дані для відбудови та модернізації авіаційного сектору України.

Позначимо:

D — рівень різноманіття персоналу (Diversity Index)

E — рівень справедливості процедур і політик (Equity Index)

I — рівень інклюзії в командній роботі та управлінні (Inclusion Index)

B — рівень почуття приналежності працівників (Belonging Index)

W — ваговий коефіцієнт кожного показника (залежно від пріоритету в стратегії компанії)

n — кількість співробітників, які брали участь в оцінюванні

Тоді індекс розвитку організаційної культури обчислюється так:

$$IRC_{DEI\&B} = \frac{W_D \times D + W_E \times E + W_I \times I + W_B \times B}{W_D + W_E + W_I + W_B}$$

де:

W_D, W_E, W_I, W_B - ваги (зазвичай сума ваг дорівнює 1 або 100%;

D, E, I, B – середні оцінки за відповідними параметрами (наприклад, за шкалою від 0 до 1 або від 0 до 100%

$D = 0,75$ (75% працівників вважають, що компанія підтримує різноманіття)

$E = 0,8$ (80% працівників задоволені рівнем справедливості)

$I = 0,7$ (70% оцінюють командну інклюзію позитивно)

$B = 0,65$ (65% відчують себе частиною команди)

Ваги однакові: $W_D = W_E = W_I = W_B = 1$

Тоді індекс розвитку організаційної культури обчислюється так:

$$IRC_{DEI\&B} = \frac{1 \times 0,75 + 1 \times 0,8 + 1 \times 0,7 + 1 \times 0,65}{4} = \frac{2,9}{4} = 0,725$$

Отже, індекс розвитку організаційної культури становить 0,725 або 72,5%.

Інтерпретація результатів:

0,80 – 1,00 — високий рівень розвитку DEI&B культури;

0,60 – 0,79 — середній рівень, потребує вдосконалення;

менше 0,60 — низький рівень, необхідні системні зміни.

У контексті дослідження розвитку організаційної культури авіаційних підприємств та впровадження DEI&B-технологій, кореляційно-регресійна модель є незамінним інструментом для обґрунтування взаємозв'язків та прогнозування. Її основна мета - кількісно оцінити силу та напрямок зв'язку між різними аспектами організаційної культури (включаючи компоненти DEI&B) та ключовими показниками результативності підприємства. Насамперед, кореляційний аналіз дозволяє виявити, чи існує статистично значущий зв'язок між певними елементами організаційної культури та бажаними результатами.

Регресійний аналіз надає можливість крокувати далі, моделюючи причинно-наслідкові зв'язки та прогножуючи результати. Він дає змогу визначити, наскільки зміни в одних змінних (наприклад, рівень підтримки інклюзії з боку керівництва) впливають на зміни в інших змінних (наприклад, покращення показників безпеки або продуктивності праці). Це дозволяє не тільки підтвердити гіпотези про вплив DEI&B на ефективність, а й спрогнозувати майбутні показники на основі певних змін у культурних аспектах. Мета застосування такої моделі полягає в науковому обґрунтуванні ефективності впровадження DEI&B-технологій. Вона дозволить: кількісно підтвердити, що інвестиції в DEI&B дійсно ведуть до покращення залученості, інновацій, безпеки та фінансових показників авіапідприємств; визначити, які конкретні аспекти організаційної культури та DEI&B мають найбільший вплив на ключові результати діяльності, що допоможе керівництву сфокусувати

ресурси на найбільш ефективних напрямках; розробити прогностичні моделі, які допоможуть авіаційним підприємствам краще планувати стратегії розвитку культури та досягати поставлених цілей у складних умовах повоєнного відновлення.

Таким чином, кореляційно-регресійний аналіз переводить якісні аспекти організаційної культури та DEI&B у вимірювані показники, що є основою для обґрунтованого прийняття рішень та підвищення загальної результативності авіаційних підприємств.

Введемо додаткові змінні:

P — продуктивність праці (output на 1 працівника)

R — рівень доходу підприємства (Revenue)

TC — рівень плинності кадрів (Turnover Coefficient)

C_S — середнє задоволення співробітників роботою (Career Satisfaction Index)

Тоді загальний індекс ефективності розвитку організаційної культури можна виразити так:

$$GIRC_{DEI\&B} = IRC_{DEI\&B} \times \left(\alpha \times \frac{P}{P_{\text{базовий}}} + \beta \times \frac{R}{R_{\text{базовий}}} + \gamma \times (1 - TC) + \delta + C_S \right)$$

де:

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ - вагові коефіцієнти важливості (у сумі =1);

$P_{\text{базовий}}, R_{\text{базовий}}$ – базові значення продуктивності та доходу (до початку впровадження DEI&B – ініціатив)

$IRC_{DEI\&B} = 0,725$ (з минулого розрахунку),

$P/P_{\text{базовий}} = 1,10$ (зріс на 10%),

$R/R_{\text{базовий}} = 1,05$ (доходи зросли на 5%),

$TC = 0,15$ (плинність кадрів - 15%),

$C_S = 0,8$ (80% працівників задоволені роботою),

$$\alpha = 0,3 \quad \beta = 0,3 \quad \gamma = 0,2 \quad \delta = 0,2$$

$$\begin{aligned} GIRC_{DEI\&B} &= 0,725 \times (0,3 \times 1,10 + 0,3 \times 1,05 + 0,2 \times (1 - 0,15) + 0,2 \times 0,8) \\ &= 0,725 \times (0,33 + 0,315 + 0,17 + 0,16) = 0,725 \times 0,975 = 0,707 \end{aligned}$$

Отже, загальний індекс ефективності розвитку організаційної культури становить 0,707 або 70,7%

Розроблена формула для розрахунку індексу розвитку організаційної культури (IRC_DEI&B), що є ключовим інструментом кількісної оцінки прогресу авіаційних підприємств у впровадженні принципів різноманіття, рівності, інклюзивності та приналежності, що є центральним елементом запропонованого аспекту розвитку організаційної культури. Анкетні відповіді працівників, переведені в кількісний вираз за допомогою шкалювання, формують основу для розрахунку окремих компонентів індексу, відображаючи їхнє суб'єктивне сприйняття існуючої культурної атмосфери та рівня впровадження DEI&B ініціатив. Оскільки всі п'ять досліджуваних підприємств демонструють середній та високий рівні загальної організаційної культури, саме деталізований аналіз IRC_DEI&B дозволяє виявити специфічні сфери, де існують можливості для подальшого розвитку та поглиблення інклюзивних практик. Кількісні значення індексу та його окремих складових надають об'єктивну основу для порівняння прогресу між підприємствами та відстеження динаміки змін у часі після впровадження відповідних заходів. Навіть при загалом позитивних показниках організаційної культури, низькі значення окремих компонентів IRC_DEI&B (наприклад, щодо відчуття приналежності певних груп працівників або рівня усвідомлення принципів рівності) сигналізують про наявні «вузькі місця», які потребують цілеспрямованих управлінських інтервенцій. Таким чином, кількісний вираз анкетних відповідей через IRC_DEI&B забезпечує не лише загальну оцінку, але й діагностичну цінність, спрямовуючи зусилля на конкретні аспекти організаційної культури, що потребують удосконалення для досягнення топового рівня зрілості та повної інтеграції принципів DEI&B.

Прогноз розвитку узагальненого індексу розвитку організаційної культури (GIRC_DEI&B) на наступні шість місяців після впровадження DEI&B технологій є кульмінацією наукового доробку, що відображає очікувані результати запропонованої стратегії трансформації організаційної культури авіаційних підприємств. Зростання прогнозованого значення GIRC_DEI&B засвідчує очікуване поглиблення інклюзивних практик, підвищення рівня

залученості та відчуття приналежності серед працівників, що є ключовими індикаторами якісного розвитку організаційної культури. Цей прогноз, оснований на аналізі анкетних даних та потенційного впливу впроваджуваних заходів, підтверджує практичну значущість розробленої моделі та її здатність сприяти досягненню вищого рівня організаційної зрілості авіаційних підприємств.

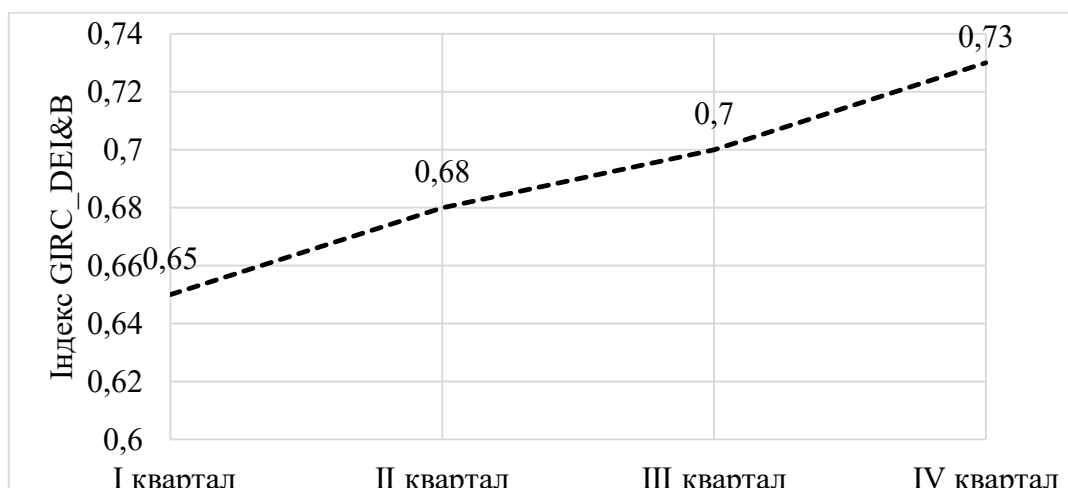


Рис.3.12. Динаміка індексу ефективності розвитку організаційної культури.

Розраховано автором

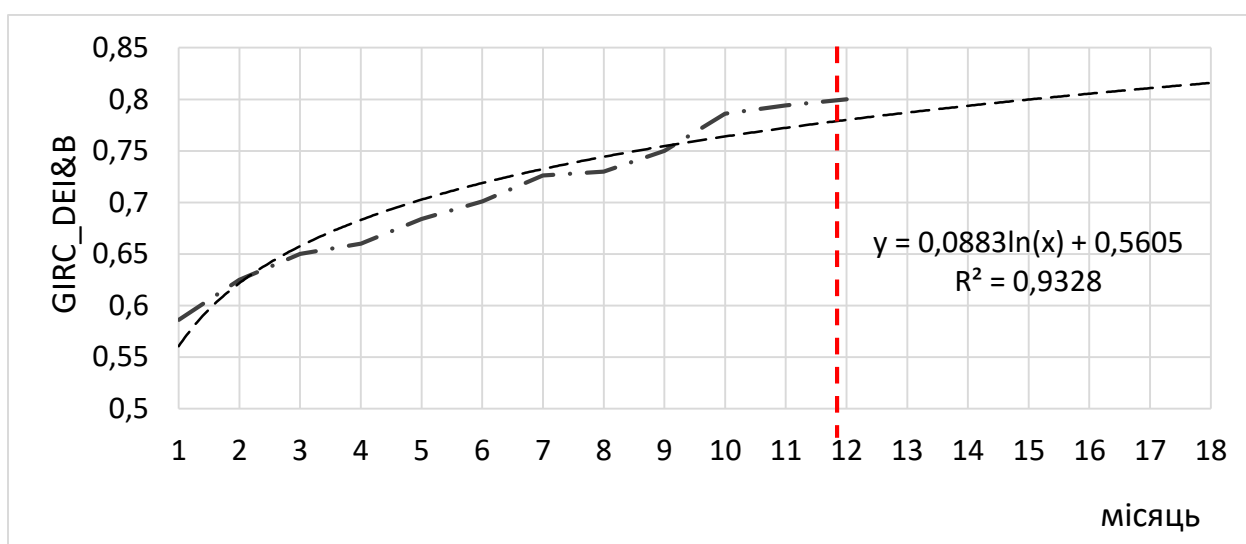


Рис. 3.13. Прогноз розвитку індексу розвитку організаційної культури GIRC_{DEI&B} на наступні 6 місяців після впровадження технології.

Розраховано автором

Узагальнюючи, дослідження науково обґрунтувало необхідність інтеграції DEI&B принципів для сталого розвитку організаційної культури авіаційних підприємств України, надаючи конкретний інструментарій для кількісної оцінки прогресу та прогнозування майбутніх змін, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності.

Для п'яти обраних авіаційних підприємств у нашому дослідженні (ДП МА Бориспіль, ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П.Корольова, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП, ПрАТ «КИЙ АВІА»), математичне застосування кореляційно-регресійної моделі мало вирішальне значення для об'єктивної оцінки та прогнозування впливу організаційної культури та DEI&B-технологій на їх результативність. Цей підхід дозволив перевести якісні характеристики культури у вимірювані показники, що є основою для науково обґрунтованих висновків та рекомендацій. Основною метою використання кореляційно-регресійного аналізу є:

1) визначити статистично значущі кореляції між елементами організаційної культури (наприклад, рівнем інклюзії, відкритістю до різноманіття, ступенем співпраці) та ключовими показниками ефективності авіапідприємств (наприклад, показники безпеки, плинність кадрів, інноваційна активність, задоволеність персоналу, фінансові показники);

2) побудувати регресійні моделі, які дозволять прогнозувати, як зміни в певних аспектах організаційної культури та впровадженні DEI&B вплинуть на майбутні показники результативності (наприклад, наскільки збільшення індексу інклюзивності на 10% вплине на зниження кількості інцидентів з безпеки або на зростання залученості співробітників);

3) ідентифікувати ті компоненти організаційної культури та DEI&B, які мають найбільший і найпозитивніший вплив на бажані результати, що дозволить п'яти авіапідприємствам ефективніше розподіляти ресурси та цілеспрямовано впроваджувати зміни.

4) надати об'єктивні докази для розробки конкретних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури, що буде особливо цінним в контексті повоєнного відновлення.

Для п'яти обраних підприємств, ми угрупували їх організаційну культуру на основі отриманих даних (наприклад, використовуючи індекс розвитку організаційної культури, про який ми згадували раніше) та застосувати до них кореляційно-регресійний аналіз.

Дані, що характеризують організаційну культуру та рівень впровадження DEI&B. Це - результати опитувань співробітників (за шкалами інклюзивності, відкритості до змін, цінностей безпеки, сприйняття різноманітності), дані про тренінги DEI&B, кількість інклюзивних ініціатив. Далі об'єктивні показники результативності підприємств (кількість інцидентів з безпеки за період, коефіцієнт плинності кадрів, показники задоволеності клієнтів, обсяги інвестицій в інновації, динаміка прибутку). Наступний крок - вищий рівень інклюзивності (компонент DEI&B), який позитивно корелює зі зниженням кількості інцидентів з безпеки та підвищенням залученості співробітників. Далі аналізували сильнішу орієнтацію культури на різноманіття та рівність (DEI&B), що позитивно впливає на інноваційну активність підприємства та його здатність адаптуватися до ринкових змін.

Загальний індекс розвитку організаційної культури (з урахуванням DEI&B) є значущим предиктором фінансової стабільності та конкурентоспроможності авіапідприємств у повоєнний період.

Застосування моделі:

Використовуючи статистичне програмне забезпечення, побудуємо множинні регресійні моделі. Наприклад, модель може мати вигляд:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \epsilon$$

де:

Y – залежна змінна (наприклад «кількість інцидентів з безпеки»);
 $X_1, X_2, \dots, X_n$ – незалежні змінні (наприклад «індекс інклюзивності», «рівень лідерської підтримки DEI&B», «індекс відкритості до змін»);
 β_0 – константа (перетин);
 $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ – коефіцієнти регресії, що показують величину і напрямок впливу кожної незалежної змінної на залежну;
 ϵ – похибка моделі.

Коефіцієнти кореляції (r) - показали силу та напрямок зв'язку між парами змінних. Наприклад, значення $r = -0.7$ між інклюзивністю та плинністю кадрів свідчить про сильний негативний зв'язок (чим вища інклюзивність, тим нижча плинність).

Коефіцієнти регресії (β) показали, наскільки зміниться залежна змінна при зміні незалежної на одиницю, тримаючи інші змінні незмінними. Це дозволило кількісно обґрунтувати, що збільшення індексу інклюзивності на 1 бал призводить до зниження плинності кадрів на $X\%$.

Значення R^2 (коефіцієнт детермінації) показало, яка частка варіації залежної змінної пояснюється незалежними змінними в моделі. Високе значення R^2 (наприклад, 0.70 або вище) свідчить про те, що модель добре пояснює зміни в результативності підприємств.

P -значення дозволило визначити статистичну значущість виявлених зв'язків, підтверджуючи, що вони не є випадковими.

Тож, застосування кореляційно-регресійної моделі до даних п'яти авіаційних підприємств дозволило:

А. Класифікувати підприємства не лише за номінальним рівнем зрілості культури, але й за кількісним впливом її різних аспектів (включно з DEI&B) на їх реальну операційну та фінансову ефективність.

В. Виявити «драйвери успіху», зрозуміти, які саме елементи організаційної культури (наприклад, сильна лідерська підтримка DEI&B, розвинена культура зворотного зв'язку, пріоритет безпеки у щоденних операціях) є найбільш критичними для досягнення високих показників у кожному з обраних підприємств.

С. Розробити рекомендації, надати п'яти підприємствам науково обґрунтовані рекомендації щодо того, на які аспекти організаційної культури та DEI&B слід зосередитися для досягнення максимальної результативності в забезпеченні функціонування в умовах повоєнного відновлення.

Д. Створити інструмент моніторингу, розробити методологію постійного моніторингу, яка дозволить підприємствам відстежувати динаміку ключових показників культури та її вплив на ефективність у реальному часі.

Цей підхід надав потужну аналітичну базу, перетворюючи суб'єктивні уявлення про культуру на об'єктивні, вимірювані дані, що є необхідним для стратегічного управління в сучасній площині авіації України.

У цьому дослідженні було вивчено критичну роль організаційної культури в успіху та сталому розвитку авіаційних підприємств. Особливу увагу було приділено висвітленню викликів та можливостей в українському контексті на тлі постійної нестабільності та необхідності післявоєнного відновлення. Наголос робився на важливості стратегічно узгодженої та адаптивної організаційної культури для залучення талантів, сприяння інноваціям та досягненню стратегічних цілей. Дослідження підкреслювало необхідність системного підходу до культурних змін, враховуючи унікальну сегментацію персоналу авіаційних підприємств та ключовий вплив керівництва. Крім того, розглядалася важливість інтеграції таких цінностей, як цілі сталого розвитку та створення сприятливого психологічного середовища для працівників. Зрештою, відбувся акцент уваги на проактивному та ціннісно-орієнтованому підході до формування організаційної культури як ключового фактору стійкості та майбутнього процвітання української авіації та дотичних підприємств. Поряд з цим було розкрито вплив інтеграції принципів DEI&B (різноманітність, рівність, інклюзія та приналежність) на адаптивність організаційної культури авіаційного сектору України. У контексті післявоєнного розвитку ця тема буде особливо актуальною, оскільки відновлення сектору вимагатиме сучасних неординарних підходів до управління людським капіталом.

Дослідження також аналізувало взаємозв'язок між гнучкістю організаційної культури та здатністю авіаційних підприємств оперативно реагувати на непередбачувані зовнішні виклики, такі як глобальні пандемії чи геополітичні кризи (війни) [149, 167]. Особлива увага приділялася практичним

аспектам формування культури безпеки та безперервного навчання, що є фундаментальним для авіаційного сектору. В дослідженні пропонувалися конкретні рекомендації щодо впровадження ефективних комунікаційних стратегій, механізмів зворотного зв'язку та програм розвитку лідерства, спрямованих на зміцнення корпоративного духу та залученості персоналу. Вивчалася роль цифрової трансформації у модернізації організаційної культури, включаючи використання сучасних технологій для оптимізації внутрішніх процесів та підвищення прозорості. Дослідження завершувалося обґрунтуванням необхідності розробки національної стратегії підтримки та розвитку організаційної культури в українській авіації, що сприяло б не лише її післявоєнному відновленню, а й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Модель СММ виявилася надзвичайно цінним інструментом для розуміння та формування організаційної культури на авіаційних підприємствах. Ця галузь, з її найвищими стандартами безпеки, точності та дисципліни, безпосередньо корелювала з рівнями зрілості СММ. Навіть на початковому рівні (Рівень 1) СММ, коли процеси були хаотичними, це вже відбивало культуру, де реактивність була нормою, що в авіації могло мати катастрофічні наслідки. Перехід до "Повторюваного" рівня (Рівень 2) свідчив про культурний зсув у бік дисципліни та стандартизації базових операцій, що було фундаментом безпеки польотів. Досягнення "Визначеного" рівня (Рівень 3) вказувало на значно зрілішу культуру, де всі ключові процеси були чітко визначені та інтегровані. Це відображало культуру проактивності та системності. "Кількісно керований" рівень (Рівень 4) демонстрував культуру, що базувалася на даних та аналітиці, з рішеннями, що приймалися завдяки кількісному контролю. Нарешті, "Оптимізуючий" рівень (Рівень 5) втілював інноваційну культуру, що постійно удосконалювалась, прагнучи до лідерства через безперервні інновації та адаптацію.

Впровадження DEI&B-технологій на авіапідприємствах, особливо із застосуванням структурованого підходу моделі СММ, принесе численні

переваги. Це підвищить безпеку польотів, оскільки інклюзивна культура заохотить відкритий обмін інформацією. DEI&B сприятиме розвитку крос-культурної компетенції персоналу, покращуючи взаємодію. В умовах післявоєнного відновлення, інклюзивна культура ставала б фундаментом для ефективної реінтеграції та підтримки різноманітних категорій працівників. Застосування DEI&B-принципів у процесах найму та навчання сприяло б створенню справедливої системи кар'єрного зростання. Цифрова трансформація, яка була невід'ємною частиною модернізації, вимагала б різноманіття мислення, і культура, що цінувала різні перспективи, прискорювала б адаптацію до інновацій. Інвестування в DEI&B було б не лише етичним, а й стратегічно виправданим кроком.

Висновки до Розділу 3.

В Розділі 3 було здійснено комплексне удосконалення підходів до розвитку організаційної культури авіаційних підприємств, що є критично важливим для їх ефективного функціонування та, особливо, для успішного повоєнного відновлення.

1) Дослідження почалося з обґрунтування концептуальних основ забезпечення ефективності розвитку організаційної культури, де її було визначено як ключовий фактор досягнення стратегічних бізнес-цілей, включаючи підвищення безпеки польотів, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій. Було встановлено, що сильна, адаптивна та проактивна культура, підтримана спільними цінностями, є невід'ємним активом, що формує імідж підприємства як надійного партнера.

2) Далі, було розроблено методичний підхід до оцінки впливу організаційної культури на забезпечення функціонування авіаційних підприємств. Це було реалізовано через концептуалізацію та застосування

індексу розвитку організаційної культури, який агрегував якісні та кількісні показники.

3) Наукове обґрунтування розрахунків, проведених на основі даних п'яти обраних авіаційних підприємств (ДП МА Бориспіль, ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», ПрАТ «КИЙ АВІА»), підтвердило наявність статистично значущих кореляцій між різними аспектами організаційної культури та операційними і фінансовими показниками. Кореляційно-регресійний аналіз дозволив не лише підтвердити гіпотези щодо впливу культури, а й спрогнозувати зміни результативності підприємств при зміні певних культурних параметрів, надавши об'єктивні докази сили та напрямку цього впливу.

4) Квінтесенцією розділу стала розробка та обґрунтування методичних підходів до розвитку організаційної культури на основі впровадження DEI&B-технологій (Різноманітність, Рівність, Інклюзія та Приналежність). Була запропонована чітка, послідовна система кроків: від глибокої діагностики та лідерської відданості до формалізації політик, навчання персоналу, створення інклюзивного середовища, постійного моніторингу та інтеграції DEI&B у стратегію інновацій та безпеки. Ця інтеграція являє собою не просто етичний аспект, а стратегічну перевагу, що дозволить авіаційним підприємствам залучати різноманітні таланти, підвищувати інноваційність та зміцнювати свою репутацію на міжнародному рівні. Обґрунтування дослідження на вибірці з п'яти підприємств дозволило отримати валідні та узагальнювані результати, що є важливим для формування обґрунтованих практичних імплементаційних рекомендацій та забезпечення сталого функціонування та розвитку українського авіаційного сектору в умовах повоєнної трансформації і відновлення.

Основні висновки і пропозиції третього розділу опубліковано у роботах [94, 99, 100, 149, 154, 155, 156].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та розроблено авторський підхід до вирішення наукової проблеми, пов'язаної з розвитком організаційної культури авіаційних підприємств. Основні науково-практичні результати представлені наступним чином:

1. Для розширення теоретичних основ глибокого аналізу управління організаційною культурою підприємств, охарактеризовано теоретичні та науково-практичні основи її розвитку. Уточнено зміст понять «зрілість організаційного розвитку авіаційних підприємств», «організаційна культура авіаційних підприємств у повоєнний період», «адаптивна ситуація» та встановлено взаємозв'язок між ними, зокрема з концепцією «етичного лідерства». Це сприяє підвищенню ефективності функціонування авіаційних підприємств у процесі адаптації до змін у зовнішньому середовищі та розбудові сталої інфраструктури.

2. Здійснено теоретичне узагальнення ролі організаційної культури у забезпеченні результативності діяльності авіаційних підприємств. Виокремлено три основні групи цілей сталого розвитку - економічні, соціальні та екологічні – та визначено відповідні індикатори з урахуванням специфіки діяльності авіаційного сектору. Доведено, що інтеграція цих складових у організаційну культуру безпосередньо впливає на внесок підприємств у ВВП, зайнятість населення та інноваційну активність.

3. Узагальнені науково-методичні підходи до оцінки організаційної культури. Запропоновано методологічний підхід, який передбачає розгляд індикаторів у контексті глобальних цілей сталого розвитку, що можуть бути реалізовані авіаційним сектором. Саме тут було розроблено та застосовано індекс розвитку організаційної культури, що агрегує ключові якісні та кількісні показники. Впровадження цієї системи індикативного моніторингу сприятиме підвищенню рівня зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств через цілеспрямовану соціально відповідальну діяльність та системний аналіз.

4. Досліджено актуальний стан функціонування та виявлені особливості еволюції організаційної культури в авіаційній сфері, розглянуто динаміку розвитку авіаційних підприємств, зокрема ДП МА Бориспіль, ДП «ЗАВОД 410 ЦА», ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» та ПрАТ «КИЙ АВІА». Доведено, що скорочення чисельності працівників зумовлено прямим впливом повномасштабної військової агресії, включаючи мобілізаційні процеси, вимушену міграцію населення за кордон та структурну оптимізацію штатного розпису в умовах воєнного стану, до чого сектор виявився надзвичайно вразливим. Визначено основні напрямки сталого розвитку авіаційних підприємств, для кожного з яких запропоновано конкретні показники, що враховують специфіку галузі. Обґрунтовано необхідність удосконалення розвитку організаційної культури з урахуванням адаптивної ситуації та переходу підприємств на вищий (топовий) рівень організаційної зрілості.

5. Здійснено оцінку основних чинників ефективності розвитку організаційної культури авіаційних підприємств. Доведено, що під впливом зовнішніх факторів підприємства змушені переглядати соціальні пріоритети, що може супроводжуватися недостатньою готовністю до їх реалізації. Виокремлено ключові пріоритети (розвиток інфраструктури, антикорупційні заходи, створення робочих місць, якість послуг, безпека праці та перевезень) та адаптивні пріоритети (інноваційний розвиток, залучення до системних змін, соціальна відповідальність, досягнення цілей сталого розвитку). Встановлено взаємозв'язки між соціальними пріоритетами розвитку авіаційних підприємств, що дозволило визначити їх ієрархію та взаємний вплив.

6. Обґрунтовані методичні підходи до визначення рівнів зрілості організаційного розвитку та відповідного типу організаційної культури авіаційних підприємств в умовах зростання факторного впливу. Науково-практичний підхід до визначення рівнів зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств та організаційної культури базується на побудові математичної моделі. В моделі враховано взаємозв'язок між складовими

організаційної зрілості, зокрема організаційним, культурним, інтелектуальним, Human capital та соціальним капіталом. Використання цього підходу дозволить оцінити потенціал підприємств щодо подальшого розвитку організаційної культури.

7. На основі дослідження сучасних тенденцій розвитку авіаційного сектору та впливу факторів зовнішнього середовища, було запропоновано методичні підходи до визначення характеру розвитку авіаційних підприємств України. Розроблено методичний інструментарій для оцінювання впливу організаційної культури на її результативність, зокрема через інтеграцію екологічного фактору як невід'ємної складової сталого розвитку. Виявлено основні проблеми та недоліки існуючої системи управління організаційною культурою, що перешкоджають її ефективній трансформації. У відповідь на це, запропоновано комплексну модель розвитку організаційною культурою, яка сприятиме реалізації цілей сталого розвитку, підвищенню соціальної та екологічної відповідальності, а також досягненню вищого рівня зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств.

8. Запропоновано концептуальні підходи до підвищення ефективності організаційної культури через впровадження корпоративної соціальної відповідальності та DEI&B-технологій у діяльність авіаційних підприємств. Для стимулювання соціально відповідальної поведінки персоналу на всіх рівнях управління та сприяння переходу підприємств на вищий (топовий) рівень організаційної культури розроблено механізм активізації цього процесу. Запропоновано диференціювати підходи за їх характером (соціальні, економічні, інституційні) та рівнем застосування (на рівні підприємства та на індивідуальному рівні працівників). Це забезпечить ефективніше управління організаційною культурою від операційного рівня до стратегічного керівництва. Запропоновано методологію оцінки впливу факторів прямої та непрямої дії організаційної культури на забезпечення ефективності діяльності авіаційних підприємств. Використано інструментарій кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє визначити вплив окремих факторів на

функціонування сектору. Впровадження цього підходу включає діагностику рівня зрілості організаційного розвитку авіаційних підприємств, визначення цільових орієнтирів, ключових зон розвитку, розробку та імплементацію культурного кодексу, а також формування стратегії змін. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності авіапідприємств, зміцненню соціальної відповідальності та досягненню цілей сталого розвитку.

Загальний підсумок отриманих теоретичних та практичних результатів базується на комплексному дослідженні розвитку організаційної культури авіаційних підприємств під час воєнного стану та у повоєнний період. Виконане дослідження робить вагомий внесок у розвиток економічної науки та практику управління в авіаційній сфері, надаючи обґрунтовані рекомендації для забезпечення сталого функціонування та розвитку українського авіаційного сектору в умовах постконфліктної трансформації.

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. Авакян Н. В. (Солнцева Н. В.) Система показників оцінки організаційної культури підприємств машинобудівної галузі (на прикладі Харківської області). *Вісник економіки транспорту і промисловості Української державної академії залізничного транспорту*. Харків. 2010. №29 С. 299-304.
3. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. №1(19). С. 80. URL: <https://dse.org.ua/arhcive/19/8.pdf>
4. Андросова О. Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування: дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: 08.00.04; НУЗП. Запоріжжя, 2019. 465с.
5. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>.
6. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
7. Ареф'єва О.,Ареф'єв С., Верпека А. "Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін".*Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences* 141, n.6 (14 de julio de 2020): 84–95. <http://dx.doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>.

8. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності / А. Бандилет // Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 55– 61.
9. Баннікова К. Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. на здобуття навч. ступеня канд. соц. наук: 22.00.04; Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія». Харків, 2017. 267 с.
10. Бала О.Л. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види / О.Л. Бала, О.В. Муқан, Р.Д. Бала // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – Львів, 2011. - №682: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 11-15
11. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2009. 23с.
12. Башук Т.О., Жолудєва А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 179-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_24
13. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні - стан та перспективи розвитку : монографія / Д.О. Баюра. – Київ : К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2014. – 288 с.
14. Белоусова О.С. Вплив корпоративної культури на формування позитивного іміджу комерційних банків України / О.С. Белоусова, Н.А. Пащенко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2014. - №3. – С. 199-202.
15. Бесєдіна Г.Є., Волошин Ю.Ю. Проблеми управління розвитком організаційної культури сучасного підприємства . Наукові праці ПДАУ. 2012. Т. 1. Вип. 2(5). С. 34–40. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.1/34.pdf>

16. Бибик С. П., Сюта Г. М. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання; за ред. С. Я. Єрмоленко. Харків: Фоліо, 2006. 623с.
17. Біла Книга. Транспорт. План розвитку єдиного європейського авіаційного простору на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи URL: https://brdo.com.ua/wpcontent/uploads/2016/01/1_Bila-knyga-transport-plan-rozvytku-yedynogoyevropey-skogo-transportnogo-prostoru-na-shlyahu-do-konkursetnospromozhnoita-resursoefektyvnoi-.pdf
18. Білорус Т.В. Горбась І.М. Організаційна культура. Міждисциплінарний словник з менеджменту за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. Нічлава, 2011. С. 41.
19. Богиня Д.П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. для студ. екон. спец. 2-е вид., Київ: Вид-во Знання-Прес, 2001. 314 с.
20. Брайковська Н. С. Соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності залізничного транспорту в ЄС. Зб. наук. праць ДЕТУТ, Серія «Економіка і управління». К.: ДЕТУТ, 2015. Вип. 31. С. 54 – 63.
21. Брайковська Н. С., Бакаєв Л.О. Міжнародний досвід впровадження соціальної відповідальності у діяльність операторів залізничного транспорту Зб. наук. праць ДЕТУТ, Серія «Економіка і управління». К.: ДЕТУТ, 2013. Вип. 30. С 175– 186.
22. Брустинов Д.М. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів / Д.М.Брустинов, Т.І. Калініченко // Держава та регіони . – 2015. - №1. – С. 31- 33.
23. Бугайко Д.О., Шевченко О.Р., Передерій Н.М., Подреза М., Соколова Н.П. Risk management of Ukrainian aviation transport and sustainable development, International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"., 2022, №16 С.7-22, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-16>

24. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури у західноєвропейських та американських корпораціях / Н.І.Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. – 2008. - №6. – С. 56-60.
25. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Збірник наукових праць. Київ: ДУТ, 2016. № 4. С. 23-30.
26. Волик І.М. Український вибір моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / І.М. Волик // Економічні науки. – 2016. – Режим доступу:[http://www. NIEK_2016/Economics/17511.doc.html](http://www.NIEK_2016/Economics/17511.doc.html).
27. Г. Гуріна, О. Кириленко, В. Новак, К. Разумова, М. Лук'яненко. «Формування сучасної моделі менеджменту як запорука адаптації українського бізнесу до умов глобалізації». *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. №3, С.34-38.
28. Герчанівська П.Е. Культурологія: термінологічний словник. К.: Національна Академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2015. 439 с.
29. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030. Офіційний веб-сайт. URL:<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-developmentgoals.html>
30. Гончар О.І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2016 № 2(6). С. 79-84.
31. Гращенко І.С., Краснюк М.Т., Краснюк С.О., Удосконалення процесів формування та реалізації інвестиційного потенціалу авіапідприємств. – 2019.
32. Греськів О. "The role of organizational culture in the development of enterprises". *Scientific papers of Tavria state agrotechnological university (economic sciences)* 39 (2019): 231–37. <http://dx.doi.org/10.31388/2519-884x-2019-39-231-237>.

33. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: (Монографія) / В. М. Гриньова, О. С. Попов. – Харків.: Вид. ХДЕУ, 2013. – 324 с.
34. Грішнова О. А., Дорош О.В., Шурпа С.Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія. за наук. ред. О.А. Грішнова. Київ: КНЕУ. 2015. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf>
35. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 3. №2. С. 214-220.
36. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // *Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф.* 29–30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. –С. 165 – 167.
37. Гудзь О.Є., Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4(38). 2021. С. 5-9.
38. Гуріна Г.С., Кириленко О.М., Разумова К.М. Новак В.О. Економіко-екологічні актуалітети експортного потенціалу підприємств авіаційного комплексу України. 3б. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, Том 6 № 47 (2022). – С.328-340. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3832/3725>
39. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
40. ДП МА «Бориспіль». Персонал. Офіційний веб-сайт. URL: <https://kbp.aero/personal/>
41. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2019

42. Драган О.І. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві, *Київський економічний науковий журнал*, № 4, 2024. DOI 10.32782/2786-765X/2024-4-10
43. Дьюбіел Стенлі. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / С. Дьюбіел // *Економічні реформи сьогодні*. – 2015. – № 25. – С. 12-18.
44. Євтушенко Н.О. Управління організаційною культурою. *Економічний простір: збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2020. №165.
45. Єрмоленко С.Я. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання. Харків: Фоліо, 2006. 623с.
46. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: Навч. посібник / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 148 с.
47. Закаблук Г. О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності. дис. кандидата економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запоріжжя. 2015. 190 с.
48. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів: Видво Новий світ-2000, 2011. 344 с.
49. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
50. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 241–248.
51. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Смолінська Н.В. Корпоративна культура: навч. посібн за заг. ред. Г.М. Захарчин 2011. URL: <http://nebotan.info/corporative/efficiency.php>

52. Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. Т. 1. № 4, Ч. 2. С. 185 - 190.
53. Ігнат'єва І.А., І.О.Радченко. "Формування організаційної культури підприємства".*Вісник Херсонського національного технічного університету* (2021): 252–59. <http://dx.doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.32>.
54. Ілляшенко С. М., Овчаренко М. І Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
55. Ілляшенко С.М. Менеджмент і маркетинг інновацій: монографія. Суми: Вид-во Університетська книга, 2004. 616 с.
56. Ільєнко О. В. Planning of the integrated of the supply chain participants, 2019, *Science and innovation: Collection of scientific articles*, 209-213
57. Канага Вільям С. Корпорації повинні діяти етично / В.С. Канага// Економічні реформи сьогодні. – 2014. - № 25. – С. 2-5.
58. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. К. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Вип. 37. С. 3-6.
59. Кириленко О., Новак В., Подреза М. The place of organizational culture in the management system of aviation enterprises, Intellectualization of logistics and Supply Chain Management, 2023, №19, p.45-50 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-19>
60. Кириленко О.М., Новак В.О., Разумова К.М., Лук'яненко М.О. Деякі аспекти розвитку авіаційного транспорту України в післявоєнний період. *Економіка. Фінанси. Право*. – 2022. – №9. – С. 12-21.
61. Кириленко О.М., Разумова К.М., Новак В.О. Аналіз стратегічного позиціонування та тенденцій розвитку авіаційних перевезень в Україні. *Зб.*

наук. праць «Моделювання та інформаційні системи в економіці». Вип. 99, 2020. С. 83-91.

62. Кицак Т.Г. Розвиток системи корпоративних цінностей – передумова ефективної діяльності підприємства / Т.Г. Кицак // Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць]. – 2015 р. – №7. – С. 285 – 290.

63. Ковова І. С., Пахота Н. В. Механізм формування організаційної культури підприємств водного транспорту в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 159–162. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/36.pdf>

64. Коваленко Ю. О., Гращенко І. С., Черевань І. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сталого стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 1. С. 84-87.

65. Коваленко Ю., Новак В., Гуріна Г. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

66. Козак Л.С., Федорчук О.В., Лужченко Я.О. Перспективи розвитку національного ринку авіаційних послуг у контексті інтеграції до європейського економічного простору. Науково-технічний збірник «Вісник національного авіаційного університету». Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 2 (38).С. 17. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/38/012.pdf>

67. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

68. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01 2020 р. № 66-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

69. Корпорації: управління та культура: (Монографія) / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2015. – 376 с.

70. К. Камерон, Р. Куїнн. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 2001. 310 p.
71. Кравченко В.О., Никифорова В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260–263. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/161>
72. Крупський О. П. , Шпак О. В. Індикатори організаційної культури туристичних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2014. Вип. 1. С. 208-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2014_1_25
73. Крупський О.П. Гендерні особливості й організаційна культура: досвід підприємств галузі туризму й гостинності в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/krupskyj2.htm
74. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 5 С. 172 – 174.
75. Кулик Н. М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 96-100.
76. Ландіна Т.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи / Т. В. Ландіна // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2015. - №624: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С.258- 265.
77. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Визначення рівня організаційної культури підприємства за допомогою методу опитування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2 (20). С. 473–479. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-473_479.pdf. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-2-473-479
78. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення. *Ефективна економіка*, 2013. №11 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2505>

79. Лозовський О. М. Роль корпоративної культури в системі корпоративного управління підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Лозовський, Ю. О. Петлінська // Молодий вчений. – 2017. – № 1. – С. 635–639. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_1_154
80. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н.П. Любомудрова Н. В. Смолінська, І.І. Грибік // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – Л., 2009. - №640: Проблеми економіки та управління. – С. 327-333.
81. М'ясников В.О. Адаптивне управління підприємствами машинобудування у забезпеченні їх інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків: НТУ «ХПІ», 2015. № 61 (1170). С. 52-56.
82. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз : підручник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : ПП «Рута», 2007. 704 с.
83. Марцин В. С. Економіка торгівлі: підручник; 2-е вид., випр. і доп. К.: Знання, 2008. 603 с. URL: <https://studfile.net/preview/5483875/page:121/>
84. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка : навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій». Старобільськ, 2016. 200 с.
85. Механізм державного регулювання корпоративних відносин в Україні. Орлова Н.С., Настюк С.С. Теорія та практика державного управління. – вип.2(25). Х., 2016. – С. 1-7.
86. Миколайчук Ірина, "Управління змінами в організаційній культурі підприємства".*Вісник Херсонського національного технічного університету* 4 (2019): 161–67. <http://dx.doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.19>.
87. Міценко Н.Г., Іванченко Г.В., Боднарюк В.А., Лозовий Т.І. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67>

88. Міценко Н.Г. Економічне оцінювання соціальної ефективності локальних інтегрованих систем. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3. С. 66-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2012_3_9.

89. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, випуск 48. 2023р.

90. Нагорняк Г. Застосування основних концептуальних положень і теорій у процесі формування та відтворення інтелектуального капіталу у сучасній практиці забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудування. *Actual problems of regional economy development* 1, п.15 (4.11.2019): 35–48. <http://dx.doi.org/10.15330/apred.1.15.35-48>.

91. Наумов О.Б., Наумова О.В. Інституційне забезпечення стратегічного розвитку авіатранспортного комплексу України та його допоміжної інфраструктури. Концептуальні підходи та механізми стимулювання розвитку соціально-економічних систем та суб'єктів ринку : монографія / за заг. ред. Н. В. Шандової. – Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2023. - С. 207-219. ISBN 978–617–7941–94–0

92. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року Розпорядженням Кабінету міністрів України р. -р від 30.05.2018 № 430URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>

93. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка: підручник. Київ, 2013. 493 с.

94. Новак В., Подреза М. Перспективи розвитку корпоративної відповідальності авіаційних підприємств у повоєнний період. «Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ. НАУ, 2024, 286 с., С. 55-57

95. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*, Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 6. С.75-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14>

96. Пахота Н.В. Овчарик С.В. Корпоративна культура авіакомпаній в сучасних умовах, Причорноморські економічні студії, випуск 85, с. 100-105, 2024
97. Пижинський Я. І. Формування концепції організаційної культури / Я. І. Пижинський, Д. В. Брустінов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/pdf_2012/2/Formuvannya_conceptsiyi_org_culturi.pdf
98. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку. Затверджених розпорядженням Кабінет Міністрів України № 686-р від 21.08.2019р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text>
99. Подреза М. Авіапідприємства України: організаційна культура як фактор стійкості та відновлення. «Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених К.: КАІ, 2025. 242 с., С. 117-119.
100. Подреза М. Процесуальні основи розвитку та управління організаційною культурою авіаційних підприємств. Економіка, фінанси, право. №1, 2025, С. 56-61 <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1>
101. Подреза М., Миколаєнко Д. Стратегії та інструменти мінімізації ризиків при здійсненні транспортних перевезень. «Політ. Сучасні проблеми науки». Матеріали XXV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ. НАУ, 2024, 286 с., С. 41-43
102. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*: наук. журн. ПНДІЕІ. Одеса, 2018. № 27(2). С. 9-16. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29__4
103. Поторочин С.О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3(13). С. 57-63.

104. Про транспорт: Закон України № 232/94-ВР від 10.11.1994 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80#Text>
105. Пшик-Ковальська, О. О., Ковальський, О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Випуск 4. № 2. С. 88—93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
106. Савченко М. В., Шкуренко О.В. Концепція формування моделі управління організаційною культурою підприємства *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»* Серія «Економіка» 2020 Вип. 9 (18) URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/325/290>
107. Сазонова Т.О., Потапюк І.П. у Шаповал В.В. "Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства". *Економічний форум* 1, п.° 4 (13.10.2020): 138–44. <http://dx.doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>.
108. Сайти підприємств: ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» Офіційний сайт: <https://kbp.aero/uk/>; ДП «ЗАВОД 410 ЦА» Офіційний сайт: <http://www.arp410.com.ua/>; ВАТ «Меридіан» ім. С.П. Корольова Офіційний сайт: <https://merydian.kiev.ua/>; ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» Офіційний сайт: <https://skyup.aero/uk/>; ПрАТ «КИЙ АВІА» Офіційний сайт: <https://kiyavia.com/>
109. Сидоренко К.В., Мандра В.В., Герман А.Л. Вплив криз на функціонування світового ринку авіаційних перевезень. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-4>
110. Синицька О. І. Білецька О. О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т.1 Вип. 5. С. 99-102.
111. Смирнова Н.В. "Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника". *Економіка. Фінанси. Право*, п.3 (2019): 27–30

112. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.
113. Судук О. "Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства". *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering* 4, п.° 92 (8.04.2021): 409. <http://dx.doi.org/10.31713/ve4202036>.
114. Устинов Р. Г. Організаційні засади управління організаційною культурою підприємства. *Вісник ПДТУ. Серія: Економічні науки: зб. наук. праць*. 2018. Вип. 34. С. 342 – 349.
115. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія. За ред. д. філософ. н., проф. В.Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н.Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.
116. Федоришин Г., Фучко Р. "Вплив конкурентної взаємодії підприємств на організаційну культуру". *Збірник наукових праць: психологія*, п. 24 (23.12.2019): 120–29. <http://dx.doi.org/10.15330/psp.24.120-129>.
117. Фіщук Н.Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56) С. 81-85.
118. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2008. №1. С. 226-235. URL:http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/5004/1/VZNAU_2008_1_22_226235.pdf
119. Харчишина О.В. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_29
120. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем. 2015. № 31. С. 105–116.

121. Хлебнікова, Т., Темченко, О., Бішнська, О. (2023). Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
122. Череп А.В., Маказан Є.В. Аналіз корпоративної культури України як фактор впливу на розвиток компаній. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 100-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_16.
123. Широкова О. "Формування інноваційно-орієнтованої системи управління підприємством за рахунок формування організаційної культури з урахуванням ситуаційного підходу". *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, п.6 (226) (2015): 204–14.
124. Шкода Т. Н. Соціальний захист працівників авіаавіаційних підприємств в Україні. *Економічний вісник університету*. 2014. Вип. 22/2. С. 419-424.
125. Шкода Т.Н. Модель організаційно-економічного механізму стратегічного управління людським капіталом (на прикладі авіатранспортної галузі). *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. (Google Scholar). 2015. № 2 (10). С. 148-156.
126. Application of Mutual Information Estimation Methods for Feature Selection in Regression Problems of Aviation Traffic Forecasting. V. Lytvynenko, O. Naumov, M. Voronenko, 2024. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)
127. Career Anchors: The Changing Nature of Careers Self Assessment Едгар Х. Шейн, Джон Ван Маанен etc, 198p., 2013.
128. D. Bugayko, M. Podrieza, D. Bugayko, A. Borysiuk, S.Yekimov A synergetic approach to the development of the economic potential of the aviation complex enterprises, Czech University of Life Sciences Prague, Kamyska 129, 16500, Praha - Suchdol, Czech Republic, 2023. Scopus <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450808006>, eISSN:2267-1242

129. Daum J. H. Intangible assets and value creation. New York: Wiley, 2003. 414 p.
130. Gurina G., Podrieza M. The need to transform the organizational culture of enterprises. *Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. С. 32-34. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53443>
131. Gurina G.S., Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M., Lukianenko M.O. Formation of a modern management model as a key to the adaptation of Ukrainian business to the conditions of globalization.. Electronic scientifically and practical journal “Intellectualization of logistics and Supply Chain Management” (category "B") №27 (2024), October 2024 - P. 19-26
132. ISO 26000:2015 Guidance on social responsibility URL: <http://csr-eujm.com.ua/files/ISO26000.pdf>
133. Karpenko O., Palyvoda O. Mechanism of providing economic development of transport and logistics enterprises on the basis of clustering. Scientific Bulletin of Polissia. 2017; 4: 33-39.
134. Kolesnyk, M., Mykolaichuk, I., Kovalenko, Y., Sylkina, Y., Komandrovskaya, V. & Velychko, O. Social responsibility as a corporate strategy of the enterprise. AD Alta Journal of Interdisciplinary Research. 2022, Vol. 12. Is. 2(31). P. 216-222. Web of Science.
135. Kyrylenko O., Novak V. , K. Razumova, E. Danilova. Features of the development of the transport system of Ukraine on the way to European integration. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 10- th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.205-215.
136. Kyrylenko O., Podrieza M., Elements of managing organizational changes in the process of ensuring the sustainability of enterprise development. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.) ІФНТУНГ, 2024. 922с.

137. Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M. Corporation strategy planning and implementation in conditions of growing changes of the external environment. Corporate social responsibility: challenges and opportunities. Ed. Y.Bilan, T.Mostenska, O.Kovtun. Monograph. Poland, Szczecin: Scientific Publishing House (SPH), Centre of Sociological Research, 2021. - Bibliogr. – Illiustr. –186 p.

138. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Gurina G. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. 36. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2020. - №4.

139. Kyrylenko O., Novak V. Podrieza M. Key aspects of corporate responsibility of aviation enterprises. Intellectualization of logistics and Supply Chain Management, 2023, № 20, С. 38-45 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-20>

140. Kyrylenko O., Novak V., Podrieza M. Ethical business practices in the aviation industry. Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції, 2023.Київ. С. 26-28.

141. Lepeyko, T. I. y K. O. Barkova. "Determining the Level of Organizational Culture of Enterprise Using the Survey Method". Business Inform 2, n.º 505 (2020): 473–79. <http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-473-479>.

142. Levin I. M., Gottlieb J., Hendy C. Realigning organization culture for optimal performance: six prainciples & eight practices. Organization development journal. 2009. № 4. P. 31 – 47.

143. Made in America (under Japanese management) // Harvard Business Review. 2014

144. Managing sustainable development by human capital reproduction in the system of company's organizational behavior O Arefieva, O Polous, S Arefiev, V Tytykalo, A Kwilinski IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 628 (1), 012039

145. Models of organizational culture of the enterprise in the context of destructive changes. Liubov Lipych, Lutsk National Technical University Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 3, 27 (Sep. 2021), 81–89. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-81-89>.

146. mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%9F%20%D0%9C%D0%90%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%20%D0%9F%D0%97_%D0%A4%D0%9F_2023.pdf. ДП МА Бориспіль ПЗ_ФП_2023.pdf

147. Naumov O.B., Kyrylenko O.M., Novak V.O., Razumova K.M., Tepnadze D.S. Institutional Foundations Of Development Of The Air Transport Sector And Supporting Infrastructure Air Transport 16 (1) Mar 9, 2022 p. 5-15 <https://openjournals.ge/index.php/airtransport/article/view/6360>

148. Pakhota N., Osypova Y., Karpenko O. Knowledge Transfer Strategy for Improving the Quality of Higher Education. ICT in Education, Research and Industrial Applications: Integration, Harmonization and Knowledge Transfer: Proc. 15 th Int. Conf. ICTERI 2019 (Kherson, June 12-15, 2019): CEUR-WS. org.

149. Podrieza M. Conceptual foundations for shaping and transforming organizational culture in aviation enterprises through the lens of sustainable development goals and their strategic relevance. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2025, №30, С. 25-30 DOI:10.46783/smart-scm/2025-30

150. Podrieza M. Ethical leadership in aviation: shaping organizational culture and driving post-war recovery, Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2025, №29, С. 32-36 DOI:10.46783/smart-scm/2025-29-4

151. Podrieza M. Innovative orientation of the modern practice of developing the organizational culture of enterprises Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. С. 122-123.

152. Podrieza M. Novak V., Derevinska T. Systemic elements of managing organizational changes at aviation enterprise. Сучасні виклики розвитку

менеджменту та маркетингу в умовах євроінтеграції: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 16-17 травня 2024. Львів: СПОЛОМ, С. 160-161

153. Podrieza M. The development of innovative information technologies in the activities of aviation companies that have influence on the development of organizational culture. Сучасні проблеми менеджменту: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 99-101.

154. Podrieza M. The impact of DEI&B integration on the adaptability of organizational culture in Ukraine's aviation sector during post-war reconstruction. № 74 (2025): Економіка та суспільство. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74>

155. Podrieza M. War and aviation enterprises: how organizational culture contributes to survival and development. Modern Science, Economy and Digital Innovation: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Бухарест, Румунія, 2025 р., С.57-59.

156. Podrieza M. Transformation of the organizational culture of enterprises in the post-war economy of Ukraine. «Політ. Сучасні проблеми науки»: Матеріали Міжнародна науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених Київ, НАУ, 2023.

157. Pozniak O., Kiser T., Suvorova I., Podrieza M., Shvets A. Planning the customer service process of a logistics company based on implementing green technologies, Intellectualization of logistics and Supply Chain Management, 2024, V.26. С. 7-20 <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26>

158. Razumova K., Kyrylenko O., Gurina G., Novak V., Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility. Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». – Харків: ХННІ, 2022. - №2(43), С.342-348. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3710/3550>

159. Razumova K., Kyrylenko O., Zarubinska I., Novak V. , Gurina G., Ways of realization Ukraine's transport system to the EU. Collective monograph. MODERN ASPECTS OF SCIENCE. 11-th volume of the international collective monograph. 6. International Economics. Czech Republic . – 2021, 437p., P.151-160.
160. Sathe V. Culture and related corporate realities / V. Sathe. Richard D. Irvin, Inc., 2005. 255 p. URL: <http://www.slideshare.net/phamthaivinhhang/organizational-culture-and-leadership-3rd-edition-jossey-bass-2004-isbn-0787968455>
161. Semenova S., Kovova I., Shuliarenko S., Shpyrko O., Bukoros T. Estimation of transport industry's economic sustainability as an element of strategic management: case of Poland and Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2020. 18(2). P. 501-514. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.41](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.41).
162. Shertzer, Y. H. (2024). Opinion HR under fire—The role of HR in war time. Resources Management and Services, 6(2), 3409. <https://doi.org/10.21511/rms.6.2.2024.41>
163. Stephens P. Robbins, Timothy A. Judge Organizational behavior. 2012. 711p. URL: <file:///C:/Users/%D0%92%D0%BE%D0%B2%D0%B0/Downloads/organizational-behavior-15e-stephen-p-robbins-timothy-a-judge-pdf-qwerty.pdf>
164. Sutherland J., etc. Key Concepts in Strategic Management. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2004.
165. Sydorenko K., Sydorenko O., Lozhachevska O., Pashchenko O. Competitiveness of international airports production infrastructure in global air transportation market: comprehensive situational model. Asian Academy of Management Journal. 2021. № 26 (2). P.173–195. DOI: <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.2.8>
166. Sydorenko K.V., Bugayko D.O., Gurina G.S., Korzh M.V. Challenges of sustainable development and safety of world civil aviation in the conditions of globalization./ Intellectualization of logistics and Supply Chain Management. [Online]. 2022. vol.16. P. 41-50, available at: <https://smart-scm.org/en/journal-16-2022/challenges-of-sustainable-development-and-safety-of>

world-civil-aviation-in-the-conditions-of-globalization/.DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-16-3>.

167. Vulpen E. Van What is organizational development? A complete guide. URL: <https://www.digitalhrtech.com/organizational-development/>.

168. Wahyuni, Dini, Lukluk Fuadah y Syamsurijal Kadir. "Influence of Access to Finance, Human Resource Competence, Information Systems on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises with Organizational Culture as Study Moderating Variable". *Accounting and Finance*, n.3(89) (2020): 91–100. [http://dx.doi.org/10.33146/2307-9878-2020-3\(89\)-91-100](http://dx.doi.org/10.33146/2307-9878-2020-3(89)-91-100).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Результати дослідження щодо визначення типу організаційної культури

Таблиця 1

Анкета для ідентифікації типу організаційної культури

2.

№	Твердження, на які даються відповіді	Кількість варіантів відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	А) Організація виробничого процесу та активний пошук нових ринків для реалізації продукції/послуг. Б) Спрямування робочого процесу та вжиття заходів для підвищення загальної ефективності діяльності. В) Розподіл відповідальності між підлеглими та забезпечення скоординованої роботи різних структурних підрозділів/ делегування повноважень. Г) Стимулювання інноваційної діяльності, сприяння вирішенню проблемних ситуацій та налагодження ефективної співпраці між працівниками. Д) Передача власного досвіду підлеглим через навчання та надання підтримки в роботі. Е) Керівництво робочим процесом та застосування методів для мотивації персоналу.
2	Комунації підприємстві на основному... в	А) Формальні Б) Особисті. Г) Часті та неформальні. Д) Часті, особисті, неформальні. Е) Особисті, частіше неформальні.
3	Функція контролю заснована перш за все на...	А) Чітко визначених планах та формалізованих робочих процедурах в авіаційній діяльності. Б) Досягненні узгоджених з керівництвом цілей та завдань, що стоять перед авіаційним підрозділом/відділом. В) Показниках ефективності комерційної діяльності авіапідприємства (наприклад, обсяги перевезень, завантаженість рейсів). Г) Дотриманні встановлених облікових систем, бюджетних показників та галузевих нормативів в авіації. Д) Затверджених планів роботи та взаємна довіра між керівництвом і працівниками авіапідприємства. Е) Кінцевий результат виконаної роботи та його вплив на діяльність авіапідприємства.
4	Мотивація працівників заснована на...	А) Відчуття причетності до авіаційної команди та усвідомлення важливості спільних цінностей у нашому авіапідприємстві. Б) Очікування можливостей кар'єрного зростання та просування в авіаційній сфері.

№	Твердження, на які даються відповіді	Кількість варіантів відповідей
		В) Власна оцінка якості виконуваної роботи та досягнутих результатів у авіаційній діяльності. Г) Підвищення професійного статусу та авторитету в авіаційному експертному колективі. Д) Відчуття єдності з командою та позитивна оцінка моєї роботи з боку керівництва авіапідприємства. Е) Можливість отримати нові знання та навички, опанувати нову спеціальність в авіаційній галузі.
5	Організаційна структура управління в основному...	А) Неформальна. Б) Централізована, функціональна. В) Децентралізована, лінійно-штабна. Г) Кросфункціональна, орієнтована на проблему. Д) Неформальна централізована. Е) Матрична.
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	А) Домінування та подавлення опіру. Б) Раціональність та підтримання порядку. В) Захист інтересів членів організації. Г) Досягнення цілей підрозділу. Д) Згуртованість колективу та турбота про споживачів. Е) Підвищення потенціалу.
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	А) Відповідати представленням про «правильну» поведінку. Б) Отримувати задоволення від роботи. В) Вирішувати проблеми та вносити свій вклад у загальну справу. Г) Зберігати наявні привілеї та завойовувати нові. Д) Почувати себе частиною організації. Е) Навчатись чомусь новому.
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	А) Взаємній зацікавленості у досягненні спільних цілей та відчуття корпоративної єдності в авіаційній галузі. Б) Активній співпраці та взаємодопомозі у вирішенні робочих питань між різними авіаційними підрозділами. В) Змагальності між підрозділами за досягненні кращих результатів у своїй сфері відповідальності в авіації. Г) Чіткому дотриманні формальних угод, інструкцій та законодавчих норм, що регулюють діяльність авіапідприємства. Д) Принципу чесної конкуренції між підрозділами у питаннях ефективності та впровадження інновацій в авіації. Е) Переважно чесної конкуренції, проте існує розуміння необхідності співробітництва у стратегічно важливих для авіапідприємства питаннях.
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	А) Так, при підписанні офіційного договору з чіткими умовами. Б) Ні. В) Так, якщо це стосується обміну досвідом. Г) В залежності від позиції організації на ринку. Д) Так, на рівних правах. Е) Так.

№	Твердження, на які даються відповіді	Кількість варіантів відповідей
10	Площина конкурентних переваг будується в основному на...	А) Із розрахунку отримання найбільшої вигоди. Б) Чітких правил ведення конкуренції. В) Професійній етиці та використанні порядних методів. Г) Принципі «виживає найсильніший». Д) Взаємовигода. Е) Підвищенні рівня продукту/сервісу.
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	А) Компетентності, досвіди та знаннях. Б) Здатності підтримувати дисципліну й порядок. В) Посадовій позиції. Г) Здатності й бажанні допомагати іншим людям. Д) Досвіди, бажанні допомагати. Е) Компетентності, здатності вести колектив.
12	Людей заохочують в основному за рахунок...	А) Здатність домагатися результату та вигравати. Б) Слідування правилам та процедурам. В) Допомога іншим людям. Г) Внесок в досягнення цілей організації. Д) Участь в командній роботі. Е) Бажанні працювати на благо організації, використовуючи максимум потенціалу.
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	А) Відданість керівнику, бажання чітко виконувати обов'язки, професіоналізм. Б) Професіоналізм, професійний розвиток, наявність власної думки. В) Професійна компетентність, бажання навчатися, здатність працювати в команді. Г) Відповідність вимогам та існуючому колективу, знання своєї справи та виконання посадових інструкцій. Д) Відповідності колективу, професіоналізм, здатність працювати в команді. Е) Відповідність колективу, бажання розвиватися.
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	А) Можливість професійного зростання, позитивна взаємодія з керівництвом та колегами, заохочення до висловлювання власних думок та ідей. Б) Переважно матеріальна винагорода за працю. В) Захопливі професійні завдання, робота в складі компетентної команди. Г) На додаток до матеріального стимулювання, важлива наявність зрозумілих робочих інструкцій. Д) Згуртований колектив, спільні професійні інтереси та загальні цілі. Е) Надання можливостей для навчання та здобуття нових знань.

Удосконалено автором на основі [77, 141]

Підрахунок результатів

Питання №	Ринкова культура	Бюрократична культура	Культура завдання	Адхократична культура	Кланова культура	Культура інтересів
1	Б	В	А	Г	Д	Е
2	А	Б	Г	В	Д	Е
3	Г	А	В	Б	Д	Е
4	В	Г	Б	А	Д	Е
5	Б	В	А	Г	Д	Е
6	А	Б	Г	В	Д	Е
7	Г	А	В	Б	Д	Е
8	В	Г	Б	А	Д	Е
9	Б	А	В	Г	Д	Е
10	Г	Б	А	В	Д	Е
11	Б	В	А	Г	Д	Е
12	А	Б	Г	В	Д	Е
13	А	Г	В	Б	Д	Е
14	Б	Г	В	А	Д	Е
Всього						

Визначення типу організаційної культури ДП МА «Бориспіль»

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	А) 51 Б) 46 В) 17 Г) 12 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації на підприємстві в основному...	А) 10 Б) 2 В) 79 Г) 26 Д) 4 Е) 5
3	Функція контролю заснована перш за все на...	А) 58 Б) 9 В) 49 Г) 8 Д) 0 Е) 2
4	Мотивація працівників заснована на...	А) 26 Б) 44 В) 37 Г) 18 Д) 0 Е) 1
5	Організаційна структура управління в основному...	А) 0 Б) 89 В) 25 Г) 12 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	А) 2 Б) 36 В) 11 Г) 75 Д) 0 Е) 2
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	А) 0 Б) 9 В) 47 Г) 70 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	А) 57 Б) 38 В) 13 Г) 18 Д) 0 Е) 0
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	А) 79 Б) 3 В) 22 Г) 18 Д) 0 Е) 4
10	Площина конкурентних переваг будується в основному на...	А) 63 Б) 5 В) 4 Г) 54 Д) 0 Е) 0
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	А) 55 Б) 33 В) 26 Г) 8 Д) 0 Е) 4
12	Людей заохочують в основному за рахунок...	А) 35 Б) 23 В) 14 Г) 52 Д) 0 Е) 2
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	А) 32 Б) 24 В) 39 Г) 31 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	А) 31 Б) 48 В) 28 Г) 17 Д) 0 Е) 2
Тип організаційної культури: культура завдання		

Визначення типу організаційної культури ДП «ЗАВОД 410 ЦА»

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	А) 17 Б) 5 В) 3 Г) 0 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації на підприємстві в основному...	А) 0 Б) 0 В) 21 Г) 4 Д) 0 Е) 0
3	Функція контролю заснована перш за все на...	А) 19 Б) 0 В) 6 Г) 0 Д) 0 Е) 0
4	Мотивація працівників заснована на...	А) 3 Б) 2 В) 15 Г) 5 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура управління в основному...	А) 0 Б) 0 В) 20 Г) 5 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	А) 1 Б) 3 В) 2 Г) 18 Д) 0 Е) 1
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	А) 3 Б) 2 В) 15 Г) 5 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	А) 0 Б) 0 В) 24 Г) 1 Д) 0 Е) 0
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	А) 10 Б) 3 В) 1 Г) 11 Д) 0 Е) 0
10	Площина конкурентних переваг будується в основному на...	А) 3 Б) 0 В) 0 Г) 22 Д) 0 Е) 0
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	А) 17 Б) 6 В) 1 Г) 1 Д) 0 Е) 0
12	Людей заохочують в основному за рахунок...	А) 2 Б) 23 В) 0 Г) 0 Д) 0 Е) 0
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	А) 5 Б) 1 В) 3 Г) 16 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	А) 4 Б) 19 В) 1 Г) 1 Д) 0 Е) 0
Тип організаційної культури: ринкова культура		

Визначення типу організаційної культури ВАТ «Меридіан» ім.С.П.Корольова

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	А) 1 Б) 14 В) 0 Г) 2 Д) 0 Е) 1
2	Комунікації на підприємстві в основному...	А) 0 Б) 0 В) 1 Г) 15 Д) 0 Е) 2
3	Функція контролю заснована перш за все на...	А) 0 Б) 16 В) 3 Г) 0 Д) 0 Е) 0
4	Мотивація працівників заснована на...	А) 15 Б) 0 В) 2 Г) 0 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура управління в основному...	А) 0 Б) 0 В) 1 Г) 17 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	А) 0 Б) 11 В) 3 Г) 2 Д) 0 Е) 2
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	А) 0 Б) 8 В) 4 Г) 1 Д) 2 Е) 3
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	А) 0 Б) 0 В) 16 Г) 0 Д) 1 Е) 1
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	А) 0 Б) 4 В) 12 Г) 0 Д) 1 Е) 1
10	Площина конкурентних переваг будується в основному на...	А) 0 Б) 3 В) 13 Г) 0 Д) 0 Е) 2
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	А) 9 Б) 4 В) 1 Г) 1 Д) 0 Е) 3
12	Людей заохочують в основному за рахунок...	А) 2 Б) 4 В) 4 Г) 3 Д) 2 Е) 3
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	А) 1 Б) 2 В) 3 Г) 8 Д) 4 Е) 0
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	А) 14 Б) 0 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 3
Тип організаційної культури: адхократична культура		

Визначення типу організаційної культури ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП»

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	А) 15 Б) 10 В) 2 Г) 0 Д) 0 Е) 0
2	Комунікації на підприємстві в основному...	А) 0 Б) 0 В) 18 Г) 6 Д) 0 Е) 3
3	Функція контролю заснована перш за все на...	А) 1 Б) 4 В) 17 Г) 0 Д) 0 Е) 4
4	Мотивація працівників заснована на...	А) 4 Б) 0 В) 22 Г) 1 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура управління в основному...	А) 0 Б) 0 В) 20 Г) 7 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	А) 0 Б) 16 В) 2 Г) 8 Д) 0 Е) 1
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	А) 0 Б) 4 В) 23 Г) 0 Д) 0 Е) 0
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	А) 0 Б) 0 В) 19 Г) 6 Д) 2 Е) 0
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	А) 0 Б) 4 В) 16 Г) 2 Д) 2 Е) 3
10	Площина конкурентних переваг будується в основному на...	А) 3 Б) 7 В) 17 Г) 0 Д) 0 Е) 0
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	А) 17 Б) 5 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 4
12	Людей заохочують в основному за рахунок...	А) 1 Б) 6 В) 0 Г) 10 Д) 0 Е) 10
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	А) 3 Б) 2 В) 8 Г) 14 Д) 0 Е) 0
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	А) 8 Б) 10 В) 1 Г) 8 Д) 0 Е) 0
Тип організаційної культури: культура завдання		

Визначення типу організаційної культури ПрАТ «КИЙ АВІА»

№	Твердження	Кількість відповідей
1	Основна справа керівної ланки – це...	А) 5 Б) 10 В) 0 Г) 2 Д) 0 Е) 1
2	Комунікації на підприємстві в основному...	А) 0 Б) 1 В) 1 Г) 14 Д) 0 Е) 2
3	Функція контролю заснована перш за все на...	А) 0 Б) 14 В) 3 Г) 1 Д) 0 Е) 1
4	Мотивація працівників заснована на...	А) 16 Б) 0 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 0
5	Організаційна структура управління в основному...	А) 0 Б) 0 В) 1 Г) 17 Д) 0 Е) 0
6	Основні цінності авіапідприємства – це...	А) 0 Б) 11 В) 3 Г) 2 Д) 0 Е) 2
7	Люди працюють в основному для того, щоб...	А) 0 Б) 8 В) 4 Г) 1 Д) 2 Е) 3
8	Відносини з партнерами по бізнесу будуються в основному на...	А) 0 Б) 0 В) 16 Г) 0 Д) 1 Е) 1
9	Чи розглядається можливість налагодження партнерських відносин з конкурентами?	А) 0 Б) 4 В) 12 Г) 0 Д) 1 Е) 1
10	Площина конкурентних переваг будується в основному на...	А) 0 Б) 3 В) 12 Г) 0 Д) 0 Е) 3
11	Владна вертикаль заснована головним чином на...	А) 10 Б) 4 В) 0 Г) 1 Д) 0 Е) 3
12	Людей заохочують в основному за рахунок...	А) 2 Б) 4 В) 4 Г) 3 Д) 2 Е) 3
13	Якими принципами керується підприємство при запрошенні на роботу нових співробітників?	А) 1 Б) 2 В) 3 Г) 8 Д) 4 Е) 0
14	Відношення робітника до підприємства можна описати...	А) 14 Б) 0 В) 1 Г) 0 Д) 0 Е) 3
Тип організаційної культури: адхократична культура		

Результати дослідження щодо визначення рівня організаційної культури

Таблиця 1

Підрахунок результатів

Для того, щоб заповнити стовпець «Оцінка» потрібно вибрати цифру від 1 до 10 залежно від власних відчуттів: 1 – найгірше, 10 – найліпше.				
Секція	Робота	Комунікації	Управління	Мотивація і мораль
Питання	1, 4, 8, 11, 17, 18	2, 5, 9, 12, 14	6, 10, 13, 15, 19, 21	3, 7, 16, 20, 22
Шкала оцінки відповідей	195-220 – дуже високий рівень організаційної культури; 131-194 – високий; 86-130 – середній; Нижче 86 – схильний до деградації.			
Шкала оцінки кожної секції	9-10 балів – високий рівень; 6-8 балів – задовільний рівень; 4-5 балів – нестабільний рівень; 1-3 бали – критичний рівень.			

Таблиця 2

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ДП
«ЗАВОД 410 ЦА»**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	Новоприйняті співробітники на нашому підприємстві мають реальну можливість отримати необхідні знання та навички для виконання своїх посадових обов'язків.	7
2	На підприємстві чітко визначені службові завдання та встановлені правила поведінки для кожної категорії працівників.	8
3	Існуюча система оплати праці на нашому підприємстві є справедливою та задовольняє більшість співробітників.	3
4	Співробітники, які виявляють бажання, мають можливість отримати нові професійні компетенції та розширити свої знання.	4
5	На нашому підприємстві ефективно функціонує система внутрішньої комунікації між різними рівнями та підрозділами.	8
6	Управлінські рішення на нашому підприємстві приймаються оперативно та є результативними.	6
7	Прояв ініціативи та прагнення до вдосконалення в різних сферах діяльності нашого підприємства заохочуються керівництвом.	5
8	У підрозділах нашого підприємства діє прозора та обґрунтована система просування співробітників на вищі посади.	7
9	На нашому підприємстві використовуються різноманітні канали та методи комунікації, включаючи офіційні зустрічі, обмін інформацією та ділові контакти.	7

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
10	Співробітники нашого підприємства залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи.	4
11	Моє робоче місце на авіапідприємстві обладнане всім необхідним для ефективного виконання службових обов'язків.	7
12	Я своєчасно отримую всю необхідну внутрішньокорпоративну інформацію, що стосується діяльності авіапідприємства.	8
13	На нашому підприємстві впроваджена професійна та об'єктивна система оцінки результатів діяльності працівників авіаційної галузі	6
14	Керівництво нашого авіапідприємства заохочує відкритий діалог та двосторонню комунікацію з майстрами, бригадирами та іншими працівниками.	6
15	Застосування дисциплінарних стягнень на нашому підприємстві є скоріше винятком, ніж правилом.	7
16	Керівництво нашого авіапідприємства виявляє увагу до індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.	7
17	Виконання моїх робочих обов'язків в авіаційній галузі є для мене цікавим та змістовним.	7
18	Рівень мого робочого навантаження на авіапідприємстві є оптимальним та не призводить до перевтоми.	7
19	На нашому підприємстві практикується передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні керівництва.	7
20	У нашому авіаційному підрозділі панує атмосфера співробітництва, взаємоповаги та підтримки між колегами.	8
21	Наше авіапідприємство прагне до впровадження сучасних технологій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи технічне обслуговування, управління повітряним рухом та адміністрування.	6
22	Я відчуваю гордість за те, що є співробітником саме цього авіаційного підприємства.	6
Всього		141
Рівень організаційної культури: високий (наближений до середнього)		

Таблиця 3

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ВАТ
«Меридіан» ім.С.П.Корольова**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	Новоприйняті співробітники на нашому підприємстві мають реальну можливість отримати необхідні знання та навички для виконання своїх посадових обов'язків.	6
2	На підприємстві чітко визначені службові завдання та встановлені правила поведінки для кожної категорії працівників.	9
3	Існуюча система оплати праці на нашому підприємстві є справедливою та задовольняє більшість співробітників.	4
4	Співробітники, які виявляють бажання, мають можливість отримати нові	6

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
	професійні компетенції та розширити свої знання.	
5	На нашому підприємстві ефективно функціонує система внутрішньої комунікації між різними рівнями та підрозділами.	8
6	Управлінські рішення на нашому підприємстві приймаються оперативно та є результативними.	6
7	Прояв ініціативи та прагнення до вдосконалення в різних сферах діяльності нашого підприємства заохочуються керівництвом.	5
8	У підрозділах нашого підприємства діє прозора та обґрунтована система просування співробітників на вищі посади.	5
9	На нашому підприємстві використовуються різноманітні канали та методи комунікації, включаючи офіційні зустрічі, обмін інформацією та ділові контакти.	6
10	Співробітники нашого підприємства залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи.	4
11	Моє робоче місце на авіапідприємстві обладнане всім необхідним для ефективного виконання службових обов'язків.	7
12	Я своєчасно отримую всю необхідну внутрішньокорпоративну інформацію, що стосується діяльності авіапідприємства.	7
13	На нашому підприємстві впроваджена професійна та об'єктивна система оцінки результатів діяльності працівників авіаційної галузі.	7
14	Керівництво нашого авіапідприємства заохочує відкритий діалог та двосторонню комунікацію з майстрами, бригадирами та іншими працівниками.	6
15	Застосування дисциплінарних стягнень на нашому підприємстві є скоріше винятком, ніж правилом.	8
16	Керівництво нашого авіапідприємства виявляє увагу до індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.	6
17	Виконання моїх робочих обов'язків в авіаційній галузі є для мене цікавим та змістовним.	7
18	Рівень мого робочого навантаження на авіапідприємстві є оптимальним та не призводить до перевтоми.	7
19	На нашому підприємстві практикується передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні керівництва.	7
20	У нашому авіаційному підрозділі панує атмосфера співробітництва, взаємоповаги та підтримки між колегами.	5
21	Наше авіапідприємство прагне до впровадження сучасних технологій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи технічне обслуговування, управління повітряним рухом та адміністрування.	4
22	Я відчуваю гордість за те, що є співробітником саме цього авіаційного підприємства.	5
Всього		135
Рівень організаційної культури: середній		

Таблиця 4

**Визначення рівня організаційної культури підприємства ТОВ
«Авіакомпанія СКАЙАП»**

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	Новоприйняті співробітники на нашому підприємстві мають реальну можливість отримати необхідні знання та навички для виконання своїх посадових обов'язків.	7
2	На підприємстві чітко визначені службові завдання та встановлені правила поведінки для кожної категорії працівників.	9
3	Існуюча система оплати праці на нашому підприємстві є справедливою та задовольняє більшість співробітників.	8
4	Співробітники, які виявляють бажання, мають можливість отримати нові професійні компетенції та розширити свої знання.	6
5	На нашому підприємстві ефективно функціонує система внутрішньої комунікації між різними рівнями та підрозділами.	9
6	Управлінські рішення на нашому підприємстві приймаються оперативно та є результативними.	9
7	Прояв ініціативи та прагнення до вдосконалення в різних сферах діяльності нашого підприємства заохочуються керівництвом.	7
8	У підрозділах нашого підприємства діє прозора та обґрунтована система просування співробітників на вищі посади.	8
9	На нашому підприємстві використовуються різноманітні канали та методи комунікації, включаючи офіційні зустрічі, обмін інформацією та ділові контакти.	8
10	Співробітники нашого підприємства залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи.	7
11	Моє робоче місце на авіапідприємстві обладнане всім необхідним для ефективного виконання службових обов'язків.	9
12	Я своєчасно отримую всю необхідну внутрішньокорпоративну інформацію, що стосується діяльності авіапідприємства.	9
13	На нашому підприємстві впроваджена професійна та об'єктивна система оцінки результатів діяльності працівників авіаційної галузі.	9
14	Керівництво нашого авіапідприємства заохочує відкритий діалог та двосторонню комунікацію з майстрами, бригадирами та іншими працівниками.	9
15	Застосування дисциплінарних стягнень на нашому підприємстві є скоріше винятком, ніж правилом.	7
16	Керівництво нашого авіапідприємства виявляє увагу до індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.	8
17	Виконання моїх робочих обов'язків в авіаційній галузі є для мене цікавим та змістовним.	8
18	Рівень мого робочого навантаження на авіапідприємстві є оптимальним та не призводить до перевтоми.	9
19	На нашому підприємстві практикується передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні керівництва.	8
20	У нашому авіаційному підрозділі панує атмосфера співробітництва, взаємоповаги та підтримки між колегами.	8

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
21	Наше авіапідприємство прагне до впровадження сучасних технологій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи технічне обслуговування, управління повітряним рухом та адміністрування.	9
22	Я відчуваю гордість за те, що є співробітником саме цього авіаційного підприємства.	8
Всього		179
Рівень організаційної культури: високий		

Таблиця 5

Оцінка рівня організаційної культури підприємства ПрАТ «КІЙ АВІА»

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
1	Новоприйняті співробітники на нашому підприємстві мають реальну можливість отримати необхідні знання та навички для виконання своїх посадових обов'язків.	6
2	На підприємстві чітко визначені службові завдання та встановлені правила поведінки для кожної категорії працівників.	6
3	Існуюча система оплати праці на нашому підприємстві є справедливою та задовольняє більшість співробітників.	7
4	Співробітники, які виявляють бажання, мають можливість отримати нові професійні компетенції та розширити свої знання.	5
5	На нашому підприємстві ефективно функціонує система внутрішньої комунікації між різними рівнями та підрозділами.	7
6	Управлінські рішення на нашому підприємстві приймаються оперативно та є результативними.	5
7	Прояв ініціативи та прагнення до вдосконалення в різних сферах діяльності нашого підприємства заохочуються керівництвом.	7
8	У підрозділах нашого підприємства діє прозора та обґрунтована система просування співробітників на вищі посади.	6
9	На нашому підприємстві використовуються різноманітні канали та методи комунікації, включаючи офіційні зустрічі, обмін інформацією та ділові контакти.	7
10	Співробітники нашого підприємства залучаються до процесу прийняття управлінських рішень, що стосуються їхньої роботи.	4
11	Моє робоче місце на авіапідприємстві обладнане всім необхідним для ефективного виконання службових обов'язків.	7
12	Я своєчасно отримую всю необхідну внутрішньокорпоративну інформацію, що стосується діяльності авіапідприємства.	6
13	На нашому підприємстві впроваджена професійна та об'єктивна система оцінки результатів діяльності працівників авіаційної галузі.	7
14	Керівництво нашого авіапідприємства заохочує відкритий діалог та двосторонню комунікацію з майстрами, бригадирами та іншими працівниками.	6
15	Застосування дисциплінарних стягнень на нашому підприємстві є скоріше винятком, ніж правилом.	5

№	Твердження	Оцінка рівня задоволеності (1 - 10)
16	Керівництво нашого авіапідприємства виявляє увагу до індивідуальних особливостей та потреб кожного працівника.	7
17	Виконання моїх робочих обов'язків в авіаційній галузі є для мене цікавим та змістовним.	6
18	Рівень мого робочого навантаження на авіапідприємстві є оптимальним та не призводить до перевтоми.	5
19	На нашому підприємстві практикується передача частини управлінських повноважень на нижчі рівні керівництва.	6
20	У нашому авіаційному підрозділі панує атмосфера співробітництва, взаємоповаги та підтримки між колегами.	6
21	Наше авіапідприємство прагне до впровадження сучасних технологій у всіх сферах своєї діяльності, включаючи технічне обслуговування, управління повітряним рухом та адміністрування.	5
22	Я відчуваю гордість за те, що є співробітником саме цього авіаційного підприємства.	6
Всього		134
Рівень організаційної культури: середній		

відкрите акціонерне товариство
“Меридіан”
 ім. С.П. Корольова
 Місце знаходження юридичної особи:
 Україна, 03124, м. Київ, б-р Вацлава Гавела, 8
 факс +38 (044) 408-44-00, 454-13-56
 тел. +38 (044) 408-59-11, 408-85-18
 e-mail: kancelyaria12@meridian.kiev.ua



open joint-stock company
“Meridian”
 n. S.P. Korolyov
 Boulevard Vaclav Havel, 8, Kyiv, 03124, Ukraine
 fax +38 (044) 408-44-00, 454-13-56
 tel. +38 (044) 408-59-11, 408-85-18
 e-mail: kancelyaria12@meridian.kiev.ua

№ _____ від _____

від _____ на № _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
 ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ
 ВАТ «МЕРИДІАН» ім. С.П. Корольова



Проценко В. О.

2024 року

АКТ

Комісія у складі:

- голови – (Проценко В'ячеслав Олександрович);
 членів комісії: – (д.е.н., професор Кириленко Оксана Миколаївна);
 – (к.е.н., професор Новак Валентина Олексіївна);

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» Подрези Михайла Сергійовича на тему: «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, впроваджені в діяльності ВАТ «МЕРИДІАН» ім. С.П. Корольова.

Наукові результати дослідження впроваджено в діяльність ВАТ «МЕРИДІАН» ім. С.П. Корольова шляхом розробки та реалізації комплексної програми трансформації організаційної культури. Зокрема, впроваджено систему стратегічного управління корпоративними цінностями, оптимізовано механізми комунікації та прийняття рішень, а також розроблено та інтегровано методики оцінки рівня залученості персоналу. Це забезпечило підвищення ефективності внутрішньої взаємодії, посилення адаптивності управлінських процесів та створення умов для довгострокового розвитку людського капіталу підприємства.

Голова комісії _____

Члени комісії:

д.е.н., професор _____

к.е.н., професор _____

В'ячеслав ПРОЦЕНКО

Оксана КИРИЛЕНКО

Валентина НОВАК

Генеральний директор
ПрАТ «КИЙ АВІА»
Андрій БУТОВ
10 березня 2025 року



Комісія у складі:

голови – (Директор Департаменту ПрАТ «КИЙ АВІА» *Левицький Валерій Вікторович*);

членів комісії: – (д.е.н., професор *Кириленко Оксана Миколаївна*);
– (к.е.н., професор *Новак Валентина Олексіївна*);

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» **Подрези Михайла Сергійовича** на тему: **“Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств”** на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, впроваджені в діяльності ПрАТ «КИЙ АВІА».

Наукові результати дослідження впроваджені в практичну діяльність підприємства шляхом розробки та реалізації науково-обґрунтованих організаційних заходів. Це сприяє підвищенню ефективності корпоративного управління, оптимізації комунікаційних процесів і удосконаленню механізмів адаптації персоналу підприємства в умовах змін, що підтверджує значущість отриманих наукових висновків для практичного застосування.

Голова комісії

Валерій ЛЕВИЦЬКИЙ

Члени комісії

д.е.н., проф.

Оксана КИРИЛЕНКО

к.е.н., проф.

Валентина НОВАК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
(КАІ)

Проспект Гузара Любомира, 1, м. Київ, 03058, тел. (044) 497 51 51, факс: (044) 408 30 27
E-mail: post@kai.edu.ua, http://www.kai.edu.ua, код ЄДРПОУ 45853942
Система менеджменту якості університету сертифікована за ISO 9001:2015

№ _____

На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати дисертаційного дослідження аспіранта Подрези Михайла Сергійовича на тему: “ **Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств** ” на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю – 051 Економіка впроваджено в науковий процес **Державного університету "Київський авіаційний інститут"** у рамках викладання на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств дисципліни «**Корпоративна соціальна відповідальність**».

Впровадження здійснене шляхом розробки та інтеграції навчально-методичних матеріалів, що аналізують роль організаційної культури у процесі відновлення авіаційних підприємств після кризи, зокрема в умовах повоєнного періоду. Особливий акцент зроблено на концепціях адаптивного управління, етичного лідерства та стратегіях зміцнення організаційної зрілості в умовах нестабільності. Навчальні кейси та аналітичні моделі, що використовуються в рамках дисципліни, відображають сучасні виклики корпоративної культури та необхідність її трансформації відповідно до глобальних та локальних змін в авіаційній галузі.

Результати впровадження сприяли підвищенню практичної цінності освітнього процесу, забезпеченню студентів актуальними інструментами оцінки та формування культури організаційної відповідальності, а також розширенню міждисциплінарного підходу до аналізу корпоративного управління та лідерства в контексті соціальної відповідальності.

Керівник
д.е.н., професор

Оксана КИРИЛЕНКО

В.о декана ФЕБА

Сергій СМЕРІЧЕВСЬКИЙ

Проректор з наукових досліджень
та трансферу технологій

Сергій ГНАТЮК

001729



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»
(КАІ)

Проспект Гузара Любомира, 1, м. Київ, 03058, тел. (044) 497 51 51, факс: (044) 408 30 27
E-mail: post@kai.edu.ua, http://www.kai.edu.ua, код ЄДРПОУ 45853942
Система менеджменту якості університету сертифікована за ISO 9001:2015

№ _____

На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Результати наукового дослідження аспіранта Подрези Михайла Сергійовича за темою «Розвиток організаційної культури при забезпеченні функціонування авіаційних підприємств» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю – 051 Економіка впроваджено в навчальний процес Державного університету "Київський авіаційний інститут" у рамках викладання на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств навчальної дисципліни «Управління персоналом».

Впровадження здійснене шляхом розробки та інтеграції навчально-методичних матеріалів, що розширюють традиційне уявлення про лідерство та його вплив на організаційну культуру, а також акцентують увагу на формуванні екосистемного підходу до розвитку культури лідерства в організації. Зокрема, навчальний процес доповнено аналітичними кейсами, що демонструють взаємозв'язок між стилем лідерства, досвідом керівників і розвитком людського капіталу в авіаційній сфері.

Результати впровадження дозволили підвищити рівень обґрунтованості прийняття управлінських рішень у сфері корпоративної соціальної відповідальності, посилити міждисциплінарний підхід до вивчення механізмів лідерства та адаптувати освітній процес до сучасних викликів управління персоналом і організаційної культури.

Керівник
д.е.н., професор

Оксана КИРИЛЕНКО

В.о декана ФЕБА

Сергій СМЕРІЧЕВСЬКИЙ

Проректор з наукових досліджень
та трансферу технологій

Сергій ГНАТЮК

001728